

КВАРТАЛЕН е-БИЛТЕН

МБА
Македонска Банкарска Асоцијација

ISSN 2671-3772

**Македонска банкарска
асоцијација**

е асоцијативна членка на
Европската банкарска
федерација



Содржина:

- **ВОВЕД**

- **Хрисула Кутуди,**
генерален извршен директор
и претседател на Управниот
одбор на Стопанска банка
АД – Скопје

- **ЗБОР ИМА**

- **М-р Елена Петрова,**
директорка на Управата за јавни
приходи

- **ВО ФОКУС**

- **Значењето на Законот за
финансиски инструменти
за пазарот на капитал во
Македонија**

ВОВЕД

ХРИСУЛА КУТУДИ,

ГЕНЕРАЛЕН ИЗВРШЕН ДИРЕКТОР И ПРЕТСЕДАТЕЛ НА УПРАВНИОТ ОДБОР
СТОПАНСКА БАНКА АД - СКОПЈЕ



Почитувани читатели,

Овој октомври е особено значаен за Стопанска банка. На почетокот од месецот го одбележавме официјалното отворање на нашето ново седиште, со што започнуваме ново поглавје во осумдецениската историја на Банката. Деловната зграда претставува инвестиција од 50 милиони евра и е создадена да го поддржи понатамошниот развој и трансформација на Банката, преку обезбедување современа работна средина за повеќе од 500 вработени.

Новото седиште е видлив израз на довербата што НБГ Групацијата ја има и ја гради во нашата земја и во визијата за тоа каква сакаме да биде Стопанска банка во следните години: модерна, одржлива и иновативна банка, посветена на своите клиенти, вработени и на заедницата. Претставува простор што поттикнува соработка и креативност, но пред сè средина во која ќе продолжиме да се развиваме и да ги унапредуваме услугите кон нашите клиенти. Воедно, зградата е првата во државата што се стекна со LEED Gold сертификат, изградена според највисоки стандарди за енергетска ефикасност и одржливост, носејќи значајни еколошки и општествени придобивки за сите.

КВАРТАЛЕН е-БИЛТЕН

МБА

Македонска Банкарска Асоцијација

ISSN 2671-3772

Македонска банкарска асоцијација

е асоцијативна членка на
Европската банкарска
федерација



Содржина:

- Човечкиот капитал како банкарски ризик и конкурентска предност

- СОРАБОТКА СО

- Financial Education Project Group - FEPG

- РЕАЛИЗИРАНИ АКТИВНОСТИ

- ЕДУКАТИВНО КАТЧЕ

- КОРИСНИ ЛИНКОВИ

ВОВЕД

Во тој поглед, зградата не означува само крај на еден голем проект, туку почеток на следната фаза од инвестициите и развојот на Банката. Пред нас се модернизација на мрежата на филијали, понатамошно унапредување на производите и услугите, како и континуирани вложувања во дигиталните услуги што ќе овозможат уште поперсонализирано банкарско искуство.

Исто така, во нашиот нов дом ја носиме и стабилноста на институција што ја градиме од 1944 година, институција која преку посветеноста на многу генерации ја заслужува довербата на речиси половина милион граѓани и компании.

Токму довербата и одговорноста се вредностите што посебно би сакала да ги потенцирам по повод Светскиот ден на штедењето. Одлуката на граѓаните и на компаниите да ѝ ги доверат своите средства на една банка е истовремено потврда за стабилноста на финансискиот систем и израз на однос изграден врз сигурност и доверба. Воедно, депозитите претставуваат значаен извор на финансиски средства кои преку банкарскиот систем повторно се насочуваат кон економијата и општеството, играјќи суштинска улога во одржувањето на стабилноста.

Довербата не е нешто што останува еднаш засекогаш. Таа се гради секој ден, преку начинот на кој се однесуваме кон клиентите и преку придонесот што го даваме во општеството.

Во таа насока, Македонската банкарска асоцијација претставува важна платформа за унапредување на заедничките одговорности и зајакнување



на довербата во банкарскиот сектор, преку промовирање на финансиска едукација, транспарентност и добри банкарски практики. Одговорното управување со личните финансии придонесува не само за сигурноста на поединците и семејствата, туку и за создавање поцврсто и финансиски поодржливо општество.



МБА

Македонска Банкарска Асоцијација

ISSN 2671-3772

**Македонска банкарска
асоцијација**е асоцијативна членка на
**Европската банкарска
федерација**

КВАРТАЛЕН е-БИЛТЕН

ВОВЕД

За Стопанска банка, тоа започнува преку безбедното чување на средствата што ни се доверени, со одговорно управување и со обезбедување јасни, сигурни и ефикасни услуги. Тоа значи и внимателно да ги слушаме нашите клиенти и постојано да се стремиме нашите производи и услуги да одговараат на нивните потреби и очекувања.

Нашата одговорност се протега и пошироко, кон заедницата во која работиме и живееме. Довербата се заслужува и преку враќање кон општеството. Преку нашата препознатлива платформа „Сонуваме. Менуваме.“ поддржуваме иницијативи што ја поттикнуваат инклузијата на децата со атипичен развој и создаваат можности за нивно рамноправно учество во секојдневниот живот. Нашето партнерство со Природонаучниот музеј ја отсликува истата грижа за образованието на идните генерации. Со поддршката на неговата модернизација сакаме да помогнеме науката и природата да им станат поблиски и достапни на децата и семејствата. А незаменлив дел од нашите активности е и „Вози право, вози здраво“, со кое веќе 10 години придонесуваме за подобрувањето на урбаната вело-култура. Сите овие иницијативи, како и многубројните активности во областа на здравството, културата, традицијата и заштитата на животната средина, се конкретен израз на нашето верување дека развојот на Банката треба да создава вредност и придобивки за целото општество.

Денес, банкарските производи и услуги стануваат сè достапни и поперсонализирани, а очекувањата на клиентите постојано растат. Но едно останува непроменето: **довербата е темелната вредност врз која се гради секоја долгорочна врска меѓу банките, клиентите и општеството.**

Токму со оваа мисла, Стопанска банка влегува во ново поглавје од својот развој - со нов дом, обновена енергија и амбиција за иднината, а ние остануваме цврсто посветени на одговорноста што ја носиме и ја негуваме низ генерациите. ■

Со почит,

Хрисула Кутудигенерален извршен директор
и претседател на Управниот одбор
Стопанска банка АД - Скопје

М-Р ЕЛЕНА ПЕТРОВА,
ДИРЕКТОРКА НА УПРАВАТА ЗА ЈАВНИ ПРИХОДИ

Модерна даночна администрација: полесна усогласеност, попаметна администрација и пофер систем се патот до посилни јавни финансии

1. Во услови на растечки потреби за финансирање на јавните услуги, како даночната администрација може да придонесе за зголемување на јавните приходи?

Клучот не е да го зголемиме даночниот товар и само да бараме повеќе од оние што веќе плаќаат. Наместо тоа, треба да обезбедиме **повисока и одржлива даночна усогласеност**.

Од перспектива на даночната администрација, тоа значи подобро да го користиме постојниот даночен потенцијал, преку намалување на неформалната економија, проширување на формалната даночна база, намалување на ненамерните грешки и подобро управување со ризиците од неусогласеност.

За мене, тоа се темели на три принципи: **полесна усогласеност, попаметна администрација и пофер систем**.





ЗБОР ИМА

На даночните обврзници што сакаат да ги исполнуваат своите обврски треба да им обезбедиме едноставни процедури, јасни правила, навремена информација и современи дигитални услуги. Кога обврската е поедноставна и попредвидлива, се намалува и ризикот од ненамерна неусогласеност.

Од друга страна, даночната администрација мора да биде професионална и заснована на податоци и анализа на ризик. Анализата на ризик ни овозможува да ги насочиме ресурсите таму каде што ризикот е најголем. Не сите обврзници претставуваат ист ризик и затоа не треба сите да бидат третираны на ист начин. Со вакви пристапи, даночната администрација ќе обезбеди фер пристап кон сите.

Затоа, не треба само да бараме повеќе од оние што веќе плаќаат. Треба да создадеме услови **повеќе субјекти да бидат дел од формалната економија и редовно да ги исполнуваат своите обврски.**

2. Даночниот јаз често се споменува како голем проблем. Но, дали воопшто знаеме каде и зошто ги губиме приходите?

Тоа е суштинското прашање. Не е доволно да кажеме дека постои даночен јаз. Треба да знаеме **каде се создава, што го предизвикува и какво однесување на даночните обврзници стои зад него.**

Ако некој сака да биде усогласен, но не ја разбира процедурата, одговорот е информација и поедноставување.

Ако станува збор за ненамерна грешка, треба да имаме механизми за навремено откривање и корекција.

Но, ако имаме намерна и упорна неусогласеност, особено кога таа создава нелојална конкуренција, тогаш мора да има ефикасна контрола и спроведување на прописите.

Затоа не би го поставила прашањето само како „контрола или помош“. Прашањето е **да го користиме вистинскиот инструмент за вистинскиот ризик.**

3. Кои се, според Вас, главните причини за неформалната економија и даночната неусогласеност?

Причините се различни и затоа не може да постои само еден одговор.

Дел од неусогласеноста може да произлегува од сложени процедури, недоволно разбирање на обврските или административни бариери. Во такви случаи, задачата на администрацијата е да ги поедностави процесите и да му помогне на даночниот обврзник да ја исполни обврската.

Но, постои и свесна и намерна неусогласеност. Тука веќе зборуваме за поинаков тип ризик, на кој мора да одговориме со соодветни контролни, казни и принудни мерки.

Особено е важно да разбереме дека неформалната економија не е само прашање на тоа колку приходи недостигаат во буџетот. Таа е и прашање на **фер конкуренција**. Бизнисот кој работи легално, пријавува приходи и ги исполнува сите свои обврски не смее да биде во понеповолна положба од оној што преку неусогласеност стекнува конкурентска предност.

Затоа борбата против неформалната економија мора да има две страни: **да го олесниме формалното работење и истовремено да ја направиме неусогласеноста помалку исплатлива.**



4. УП зборува за „паметни контроли“. Но, како граѓанинот или компанијата ќе знае дека контролата навистина станала попаметна?

Најдобар доказ е кога администрацијата може да постигне подобар резултат со помалку непотребни интервенции. Тоа значи дека контролата треба да биде **насочена таму каде што постои реален ризик**, а не автоматски да се применува на сите даночни обврзници.

Нашите човечки ресурси се ограничени, немаме по еден инспектор за секој обврзник. Од друга страна, треба да ги користиме и податоците како стратешки ресурс. Современата даночна администрација располага со голем број податоци и различни извори на информации. Наша задача е да ги претвориме тие податоци во квалитетна анализа и врз основа на неа да ги насочиме

ресурсите. На тој начин можеме да имаме помалку непотребни контроли, но истовремено поголема ефикасност таму каде што постои ризик.

Нашето искуство покажува дека **паметната контрола не значи помалку контрола, туку подобро насочена контрола**. Тоа е важно и за администрацијата и за бизнисот. За администрацијата, бидејќи ресурсите се ограничени и мора да ги користиме таму каде што носат најголем ефект. За бизнисот, бидејќи компаниите што уредно ги исполнуваат своите обврски не треба непотребно да бидат оптоварени со административни постапки и контроли.

Ова е суштината на пристапот „**информација пред контрола, превенција пред санкција**“ – прво да го разбереме ризикот, да спречиме грешка каде што е можно, а контролата да ја насочиме таму каде што е навистина потребна.

5. Како дигитализацијата ја менува работата на УЈП и односот со даночните обврзници?

Дигитализацијата не треба да ја разбираме само како претворање на постојните хартиени процедури во електронски. Вистинската дигитална трансформација се случува кога технологијата ни овозможува **да работиме поинаку и поаметно**.

За даночната администрација, тоа значи подобро користење на податоците, автоматизација на процесите, подобро управување со ризици и навремено препознавање на потенцијалните проблеми.

За даночниот обврзник, тоа треба да значи нешто многу едноставно: **полесно исполнување на обврските, помалку непотребни постапки и поголема предвидливост**.

Затоа дигитализацијата ја гледам како двонасочен процес. Не е доволно администрацијата да биде дигитална. И услугата кон граѓаните и бизнисите мора да биде едноставна, достапна и корисна.

6. Во тој контекст, што очекувате од воведувањето на е-фактурата? Дали бизнисот треба да очекува уште една нова обврска?

Е-фактурата ја гледаме како важен дел од пошироката дигитална трансформација на УЈП.

Нејзината вредност не е само во тоа што фактурата ќе биде во електронска форма. Вистинската вредност е во **квалитетот, целосноста и навременоста на податоците** што ќе ги имаме. Промената ќе биде трансформативна. Ако сега податоците за прометите ги добиваме агрегирани, по истек на календарскиот месец или квартал како даночен период, со е-фактурата во реално време ќе добиваме гранулирани податоци, трансакции. А подобрите податоци, веќе кажавме, значат подобри одлуки. Тие ќе овозможат попрецизна анализа на ризик, порано откривање на несогласувања и подобро насочување на ресурсите на администрацијата. Ова ќе ја „редизајнира“

контролата на УЈП, која ќе биде помалку реактивна, поблиска до реалниот момент, во одреден дел ќе биде автоматизирана, а во одреден дел ќе биде во виртуелна околина и без потреба од физичко присуство кај даночниот обврзник.

Но, исто толку важно е е-фактурата да донесе корист и за бизнисите. Целта не е тие да доставуваат сè повеќе и повеќе информации до администрацијата. Напротив, целта е подобро да ги користиме податоците што веќе ги имаме, да автоматизираме каде што е можно и да го намалиме непотребниот административен товар. За бизнисот, тоа треба да значи помалку постапки што сега ги имаат, како печатење, испраќање, архивирање, полесна следливост на односите со деловните партнери и повеќе време за развој на бизнисот.

Затоа суштината на дигитализацијата би ја кажала вака: **Целта не е повеќе известување. Целта е подобри податоци, поаметни одлуки и полесна даночна усогласеност.**

7. Овој месец се одбележуваат 20 години од формирањето на Дирекцијата за големи даночни обврзници. Како се однесува УЈП кон компаниите што се големи даночни обврзници и значајни генератори на јавни приходи?

Големите даночни обврзници имаат особено значење за јавните финансии, економијата и целокупното општество. Тие се меѓу најголемите генератори на буџетски приходи и затоа со нив мора да постои професионален и предвидлив однос.

Суштината на сегментирањето на големите даночни обврзници е во нивните специфики, нивните сложени, понекогаш единствени деловни трансакции, односите со поврзани лица, често прекугранични, специфични правни и финансирачки модели и сл. Кај големите компании не очекуваме ризик од ненавремено пријавување и неплаќање на пријавениот данок, туку можност за различни даночно-правни толкувања кои може да имаат голем материјално-фискален ефект.

Но, големината и спецификите сами по себе не смеат да значат ниту привилегија ниту однапред претпоставен ризик. Она што треба да значи е **поголема професионалност, подобра комуникација и подобро разбирање на деловниот и даночниот профил на секој голем даночен обврзник, преку персонализирани постапки и услуги.**

8. Како да се изгради поголема доверба во даночниот систем?

Довербата не се гради само со комуникациски кампањи. Таа се гради преку **предвидливост и доследност во примената на правилата.**

Даночниот обврзник треба да знае што се очекува од него, кои се неговите права и обврски и дека правилата се применуваат на еднаков и професионален начин.

Од друга страна, и даночната администрација треба да има јасни правила, професионални кадри, интегритет и одговорност.

Довербата е двонасочна. Кога граѓаните и компаниите гледаат дека правилата се јасни и се применуваат доследно, а јавните приходи се основа за финансирање на јавните услуги, се создава посилна свест дека плаќањето данок е дел од функционирањето на општеството.

9. Оваа година УЈП го има претседателството на Интра-европската организација на даночни администрации IOTA. Колку меѓународната и регионалната соработка може да помогне во модернизацијата на даночните администрации?

Денес даночните администрации не можат да работат изолирано. Дигиталната економија, прекуграничните трансакции, новите деловни модели и брзината на движење на капиталот и информациите создаваат предизвици кои не запираат на границите. Затоа размената на искуства и знаења е исклучително важна.

Во овој контекст, претседателството на УЈП со IOTA е за нас и признание и одговорност. Нашата цел е активностите во рамките на претседателството уште повеќе да ги насочиме кон **практичните потреби на даночните администрации членки** – кон теми и решенија што можат реално да им помогнат во справувањето со тековните и идните предизвици. Особено имаме интерес во ЕУ интегративниот процес од администрациите во земјите членки на ЕУ да се добие поддршка за имплементирање на системите за размена на податоци и други задолжителни даночни процеси.

Верувам дека вредноста на една меѓународна мрежа не е само во размената на информации, туку во создавањето практично знаење, споделувањето применливи искуства и градењето решенија од кои членовите можат конкретно да имаат корист.

10. Каква УЈП сакате да видите по неколку години – и како ќе знаете дека сте успеале?

Сакам УЈП да биде администрација која е **модерна, професионална, дигитална и предвидлива**, но и администрација која ја разбира економијата во која работи. Да знаеме каде се ризиците пред тие да станат проблем. Да им помогнеме на оние што сакаат да ги исполнуваат своите обврски. Да бидеме ефикасни и одлучни таму каде што постои намерна и сериозна неусогласеност. И технологијата да ја користиме за подобра услуга, подобри одлуки и подобра наплата, а не само за да кажеме дека сме дигитализирани.

А како ќе знаеме дека сме успеале?

Кога за граѓанинот и бизнисот ќе биде **полесно да се бидат усогласени**, кога администрацијата ќе носи **попаметни одлуки врз основа на податоци**, а правилата ќе се применуваат **фер и еднакво за сите**.

Тогаш нема да имаме само поефикасна даночна администрација. Ќе имаме и **поздрава, поконкурентна и поформална економија**. ■



Пишува:

Катерина Илиќ Нонкуловска,

раководител на Службата за услуги со хартии од вредност

НЛБ Банка АД Скопје,

член на Комисија за работа со хартии од вредности при МБА

Значењето на Законот за финансиски инструменти за пазарот на капитал во Македонија

Новиот Закон за финансиски инструменти, кој го заменува досегашниот Закон за хартии од вредност, поставува една сосема нова регулаторна структура на пазарот на капитал во Македонија, која значи примена на европските принципи на работа на финансиските пазари. Примената на овој закон е од октомври 2026 година, а единаесетте пазарни учесници на пазарот на хартии од вредност: брокерски куќи (во новиот Закон именувани како инвестициски друштва) и банки (во новиот Закон – кредитни институции) со дозвола за работа со хартии од вредност, ќе имаат една година да се усогласат со новата регулатива. Овој закон, кој е во надлежност на Комисијата за хартии од вредност, го пропишува и работењето на овластена берза (пазарен оператор) и депозитарот за хартии од вредност.

Законот е донесен со цел модернизирање на пазарот на финансиски инструменти, зголемување на заштитата на инвеститорите и приближување на домашната регулатива кон европските стандарди. Законот за финансиски инструменти е суштински битен од аспект на интеграција со европската регулатива преку MiFID II Директивата и MAR регулативата на Европската Унија.

Вградување на европските принципи на работа на финансиските пазари во новата регулатива

The Markets in Financial Instruments Directive (MiFID) претставува правна рамка на Европската Унија за стандардизирање на регулативата на инвестициските услуги и транспарентност на финансиските пазари. Таа воспоставува заеднички правила за инвестициските друштва, банките, местата за тргување и другите институции што обезбедуваат услуги поврзани со финансиски инструменти. Нејзината главна цел е создавање единствен и интегриран европски пазар, истовремено обезбедувајќи финансиските пазари да функционираат правично, транспарентно и ефикасно.

Оригиналната MiFID I започна да се применува во 2007 година и вовеле барања во врска со лиценцирањето, начинот на работење, заштитата на инвеститорите, најдоброто извршување на налозите на клиентите и функционирањето на пазарите.

По финансиската криза и утврдувањето на слабостите во првичната рамка, Европската Унија ја усвои MiFID II, која започна да се применува во 2018 година, заедно со поврзаната Регулатива за пазарите на финансиски инструменти (Markets in Financial Instruments Regulation - MiFIR). MiFID II е директива, што значи дека нејзините барања мора да се спроведат преку националното законодавство, додека MiFIR се применува директно во целата Европска Унија. MiFID II го прошири опсегот и ја зајакна строгоста на првичните правила.

Регулативата за злоупотреба на пазарот (Market Abuse Regulation - MAR) претставува правна рамка воспоставена од Европската Унија со цел да се спречат тргувањето врз основа на внатрешни информации и манипулацијата со пазарот.

Придобивките и целите на Законот за финансиски инструменти

Новиот Закон за финансиски инструменти ги има следните главни цели:

- да ги заштити интересите на инвеститорите;
- да обезбеди транспарентни информации за услугите, ризиците и трошоците за потенцијалните и постојните инвеститори;
- да промовира правични, транспарентни и ефикасни финансиски пазари;
- да ја подобри конкуренцијата меѓу инвестициските друштва и местата за тргување;
- да спречи злоупотреба на пазарот, пазарни манипулации и да овозможи управување со судирите на интереси;
- да ја зајакне довербата во финансискиот систем.

Заштитата на инвеститорите пред сè

Една од главните цели на вградувањето на директивата во новиот Закон за финансиски инструменти е заштитата на инвеститорите. Инвестициските друштва се должни да им обезбедат на клиентите јасни и недвосмислени информации за финансиските инструменти и услуги, ризиците, трошоците и надоместоците. Друштвата ќе треба да ги категоризираат клиентите како мали вложувачи, професионални вложувачи или квалификувани налогодавачи, бидејќи за секоја категорија се применува различно ниво на заштита. Промената на категоријата на клиентите е предвидена со законот и се извршува согласно барање на клиентот.

Заштитата на инвеститорите се огледува и во предвиденото спречување на пазарни манипулации, забранети дејства и инсајдерско тргување. За таа цел се воведува водење на инсајдерски листи на лица со пристап до внатрешни информации, листи на забрани во кои се наведуваат лица со ограничувања во тргувањето, како и листи на следење на одредени релевантни лица.

Пред да обезбедат инвестициски услуги, инвестициско советување или управување со портфолио, друштвата мора да проценат дали одреден производ е соодветен за клиентот, земајќи ги предвид неговото знаење, искуство, финансиска состојба, способност да поднесе загуби, инвестициските цели и односот кон ризикот. Сите овие критериуми се неопходни

со цел пазарните учесници да постапуваат професионално, чесно и во најдобар интерес на клиентот.

Од аспект на тргувањето на пазарот на капитал, новиот закон предвидува обврска за најдобро извршување на налозите на инвеститорите. Притоа друштвата се должни да управуваат со судирите на интереси, да обезбедат транспарентност на надоместоците, да ги снимаат телефонските и електронските комуникации поврзани со налозите на клиентите и да го постигнат најдобриот можен резултат при извршувањето на трансакциите на клиентите.

Еден од најважните новитети е поширокото и посистематско уредување на местата за тргување. Мултилатералната платформа за тргување (МПТ) и организираната платформа за тргување (ОПТ), со кои може да управува инвестициско друштво или пазарен оператор, треба да обезбедат доволно јавно достапни податоци, т.е. пристап до тие податоци, со цел инвеститорите да можат да донесуваат инвестициски одлуки. На овој начин се создава широка инфраструктура за извршување трансакции со финансиски инструменти и се овозможува поголема конкуренција и ефикасност на пазарот. Пазарниот оператор има обврска да обезбеди услови согласно кои со финансиските инструменти може да се тргува на правичен, уреден и ефикасен начин. Ова е особено важно за акциите и обврзниците со кои се тргува на берзата, бидејќи ликвидноста, достапноста на информации и правилата за извршување на налозите директно влијаат врз квалитетот на пазарот.

Друга битна цел во регулативата е подобрување на транспарентноста, конкурентноста и интегритетот на пазарот. Исклучително е важно инвеститорите да имаат пристап до релевантни информации за цените, трансакциите и условите под кои се тргува. Регулативата предвидува правила за објавување податоци поврзани со тргувањето, како и обврски за известување за трансакциите. Со тоа се создаваат услови пазарните учесници да донесуваат поинформирани инвестициски одлуки и се намалува можноста за нетранспарентно или нефер постапување.

Од институционален аспект, Комисијата за хартии од вредност, како и досега, има клучна регулаторна улога во надзор на пазарот. Нејзините надлежности опфаќаат регулирање и контрола на учесниците на пазарот согласно законската и подзаконската регулатива, преземање мерки за заштита на инвеститорите, спречување незаконски активности, издавање дозволи и одобренија и воопшто унапредување на пазарот на капитал.

Новиот Закон за финансиски инструменти значи премин кон потранспарентен, помодерен и порегулиран пазар на капитал. Неговата цел не е само да го регулира тргувањето со финансиски инструменти, туку да го уреди целиот процес – од однесувањето на инвестициските друштва и заштитата на клиентите, преку функционирањето на местата за тргување, до известувањето и надзорот над пазарот. Со тоа се создава основа за поголема доверба на инвеститорите и за понатамошен развој и интеграција на македонскиот пазар на капитал со европските финансиски пазари.* ■

* Личните ставови на авторот не мора да ги одразуваат ставовите на институцијата во која работи



Пишува:

Јоли Блажевска-Христовска,

заменик-претседавач на Комисијата за човечки ресурси при МБА,
директор на Дирекцијата за човечки ресурси во УНИбанка АД Скопје

Човечкиот капитал како **банкарски ризик** и конкурентска предност

Зошто управувањето со луѓето станува дел од управувањето со ризиците во банките?

Банкарскиот сектор денес се соочува со динамични промени кои не се ограничени само на финансиските пазари, регулативата, технологијата или однесувањето на клиентите. Дигитализацијата, вештачката интелигенција, сајбер-заканите, новите регулаторни барања, промените на пазарот на трудот и зголемените очекувања од клиентите истовремено го менуваат и начинот на кој банките ги организираат своите луѓе, процеси и ресурси. Зад секоја банкарска услуга, секој процес, секоја одлука, секој систем и секоја контрола, стои човекот. Технологијата може да автоматизира процес, алгоритмите можат да обработат огромен број податоци, а вештачката интелигенција сè повеќе може да поддржи анализа и одлучување. Но, довербата, професионалната процена, етичкото однесување, одговорноста и организациската култура остануваат суштински човечки фактори.

Затоа прашањето за човечкиот капитал повеќе не може да се гледа исклучиво како прашање од доменот на човечки ресурси. Тоа е прашање на деловна стратегија, оперативен ризик, организациска отпорност, корпоративна култура и долгорочна конкурентност на банката.

Традиционалниот ЧР-пристап најчесто се фокусира на бројот на вработени, трошоците за труд, флукуацијата, отсуствата, вработувањата и реализацијата на обуките. Овие показатели се важни, но повеќе не се доволни. ЧР повеќе не треба само да следи колку луѓе има организацијата. Треба да знае: какви знаења и компетенции има банката, каде се концентрирани критичните знаења, кои позиции се критични, колку се заменливи носителите на критични знаења, каде постојат компетенциски празнини, кои позиции немаат соодветен наследник, каде постои ризик од преоптоварување, каде се зголемува ризикот од заминување на клучни луѓе и какво би било влијанието врз критичните процеси доколку ризикот се материјализира.

Кога човечкиот фактор станува ризик?

Банките имаат воспоставени системи за идентификување, мерење, следење и управување со различни категории ризици. Меѓутоа, во практиката, човечкиот фактор често останува „скриен“ во повеќе различни ризични категории. И токму тука е потребна промена во перспективата. Да замислиме неколку ситуации:

- Клучна позиција останува непополнета шест месеци. Работата се прераспределува на преостанатите членови на тимот. Постепено се зголемува обемот на работа, расте зависноста од еден или двајца искусни вработени, се намалува времето за контрола и проверка, а ризикот од грешка станува поголем.
- Или, искусен вработен заминува од организацијата. Процесот продолжува, но неговото институционално знаење никогаш не било формализирано и пренесено. Организацијата останува зависна од ограничен број луѓе кои знаат како функционираат одредени специфични активности.
- Во друг случај, тимот со месеци работи со прекумерно оптоварување. Формално, задачите се извршуваат, но постепено расте ризикот од пропусти, грешки, намалување на квалитетот, доцнење во контролите и замор кај вработените.

Сите овие ситуации можат да започнат како ЧР-индикатори, но нивното влијание може да се прошири врз оперативниот ризик (како ризик од загуба што произлегува, меѓу другото, од несоодветни или неуспешни процеси, луѓе и системи), усогласеноста, квалитетот на услугата, информациската безбедност, односите со клиентите и врз репутацијата на банката. Токму затоа човечкиот ризик треба да се препознае пред да стане деловен ризик. Во управувањето со банкарските ризици одамна е познат принципот на рано предупредување. Зошто истиот принцип да не се примени и во управувањето со човечкиот капитал?

Наместо да се реагира кога критичната позиција веќе е празна или тимот веќе е преоптоварен, ЧР може да воспостави систем на HR Key Risk Indicators – KRI или ЧР рано предупредувачки индикатори. Такви индикатори можат да бидат:

- зголемена флукуација во одредена организациска единица или во одредени функции;
- зголемен број откази во краток временски период;
- заминување на клучни или вработени со високи перформанси;
- критични позиции кои остануваат непополнети подолго од утврден праг;
- позиции без идентификуван наследник;
- висока концентрација на критично знаење кај еден вработен;
- зголемен број прекувремени часови;
- зголемени или повторливи краткотрајни отсуства;
- намалување на ангажираноста на вработените;
- зголемен број поплаки или интерни конфликти;
- недоволна покриеност со компетенции за критични процеси;
- висок процент на вработени со пристап до критични системи кои се концентрирани во мал број тимови;
- зголемени инциденти, грешки или пропусти во организациски единици со намален кадровски капацитет.

Ниту еден од овие показатели сам по себе не мора да значи дека постои сериозен ризик. Но, трендот и комбинацијата на повеќе индикатори можат да дадат исклучително важен сигнал за настанување ризик. На пример, ако во една организациска единица истовремено се зголемува флукуацијата, расте бројот на прекувремени часови, има отворени позиции подолго од 60 дена и се забележува пад на ангажираноста, тогаш тоа повеќе не е само ЧР-статистика. Тоа е сигнал за намален организациски капацитет и потенцијален оперативен ризик.

Знаењето – најчесто невидливиот капитал

Еден од значајните предизвици со кои ќе се соочуваат банките во наредниот период е управувањето со знаењето. Во секоја банка постојат вработени кои имаат специфично институционално знаење стекнато низ години искуство. Тие знаат не само што пишува во процедурата, туку и зошто е воспоставена одредена контрола, каде најчесто се појавуваат проблеми, кој процес е критичен и како во минатото биле решавани сложени ситуации. Тоа знаење често не е запишано. И токму тука се создава ризик. Затоа, банките треба систематски да развиваат мапи на критични знаења и компетенции, идентификација на клучни позиции, планови за наследување, систем за пренос на институционално знаење, бекап за критични активности. За секоја критична позиција треба да може да се одговори:

1. Што е критичното знаење? **2.** Кој го поседува? **3.** Колку лица го поседуваат? **4.** Колку време е потребно за негово пренесување? **5.** Постои ли квалификуван наследник? **6.** Постои ли соодветен бекап? **7.** Што би се случило доколку носителот на знаењето утре не биде достапен?

Не е доволно да знаеме кој е најдобар во одредена област. Треба да знаеме: Што ќе се случи доколку носителот на знаењето утре не биде достапен?

Одговорот на ова прашање е еден од најдиректните тестови за организациска отпорност. Современиот пристап кон оперативната отпорност во банкарството ја препознава зависноста од луѓе, процеси, технологии и податоци како значаен фактор за способноста на банката да ги одржи критичните операции.

Планот за наследување не треба да биде формален список на имиња кој се отвора еднаш годишно. Тој треба да биде дел од управувањето со организацискиот ризик. За секоја критична позиција банката треба да знае дали има: непосреден наследник; потенцијален наследник во период од 1 до 2 години; потреба од дополнителна обука; ризик од губење на критичното знаење; алтернативно решение во случај на ненадејно отсуство и проценет временски период потребен за целосна замена. На тој начин Планот за наследување преминува од ЧР-процес во инструмент на деловен континуитет и оперативна отпорност.

Дигитализацијата и вештачката интелигенција не го намалуваат значењето на луѓето, туку го менуваат. Дигиталната трансформација и развојот на вештачката интелигенција неизбежно го менуваат начинот на кој се работи во банките. Одредени задачи се автоматизирани. Други ќе бидат значително олеснети. Ќе се појават нови работни места и нови професии, а дел од постојните улоги ќе се трансформираат. Но, ова не значи дека човечкиот фактор станува помалку важен. Напротив. Колку повеќе технологијата презема рутински задачи, толку повеќе вредност ќе имаат компетенциите што не можат лесно да се автоматизираат:

критичко размислување, аналитичност, етичко расудување, комуникација, лидерство, управување со ризик, разбирање на клиентот и способност за носење одлуки во сложени ситуации. Затоа, прашањето за иднината не треба да биде: „Колку работни места ќе замени технологијата?“

Туку:

„Какви луѓе и какви компетенции ќе ѝ бидат потребни на банката во иднина?“

ЧР како стратешки партнер на банкарскиот менаџмент

Ако човечкиот капитал е дел од организацискиот ризик, тогаш неговото управување не може да биде исклучиво одговорност на ЧР. ЧР може да ги обезбеди методологијата, податоците, анализите и инструментите. Но, вистинското управување со човечкиот капитал се случува преку линиските менаџери, директорите и највисокото раководство. Секој менаџер е и менаџер на луѓе, а со тоа и дел од системот за управување со човечкиот ризик. Затоа, современиот менаџер треба да знае не само дали неговиот тим ги исполнува деловните цели, туку и да има план за наследување за секој поединечен вработен.

ЧР треба да биде стратешки партнер на менаџментот, способен преку податоци да покаже каде се наоѓа човечкиот потенцијал, но и каде се наоѓа човечкиот ризик. Тоа подразбира развој на ЧР-аналитика, јасни индикатори, редовно известување и поврзување на ЧР-податоците со деловните резултати и ризичниот профил на банката.

Банката на иднината ќе биде онолку силна колку што се силни нејзините луѓе. Во услови кога банкарските производи стануваат сè послични, технологијата станува достапна за сите, а клиентите очекуваат брзина, едноставност и персонализирана услуга, конкурентската предност сè повеќе се создава преку луѓето. Технологијата може да се купи, процесите можат да бидат реплицирани, производите можат да бидат копирани. Но, организациската култура, знаењето, лидерството и довербата се градат со години.

Банката на иднината нема да биде само технолошки напредна банка. Ќе биде банка која ќе знае да ги поврзе: луѓето, знаењето, технологијата, процесите, ризиците и културата во единствена организациска целина.

Токму затоа човечкиот капитал треба да се третира како стратешки ресурс, да се мери, развива, заштитува и долгорочно да се унапредува неговата вредност. И можеби едно од клучните прашања за секоја банка не е само колку е капитално силна, технолошки развиена или финансиски стабилна, туку:

„Дали организацијата има доволно знаење, капацитет, отпорност и подготвеност за промените што ги носи иднината?“

Одговорот на ова прашање во голема мера ќе влијае врз нејзината отпорност, конкурентност и способност за одржлив развој. Затоа, управувањето со човечкиот капитал повеќе не е само ЧР-тема. Тоа е составен дел од современото управување со банката. ■

СОРАБОТКА СО

**РАБОТНА ГРУПА ЗА ФИНАНСИСКА ЕДУКАЦИЈА ПРИ ЕВРОПСКАТА
БАНКАРСКА ФЕДЕРАЦИЈА (FINANCIAL EDUCATION PROJECT GROUP - FEPG)**

Financial Education Project Group



Зајакнување на финансиската едукација низ Европа

Финансиската едукација сè повеќе се препознава како суштинска основа за финансиска благосостојба, економска отпорност и информирано носење одлуки. Банкарските асоцијации во Европа имаат значајна улога во помагањето на граѓаните да развијат знаења, вештини и самодоверба потребни за секојдневно носење финансиски одлуки. Со цел да се зајакне овој придонес и да се поттикне поголема прекугранична соработка, Работната група за финансиска едукација при Европската банкарска федерација ги обединува банкарските асоцијации од Европа околу една заедничка цел.

FEPG е европска координативна платформа за финансиска едукација во банкарскиот сектор, која обединува 35 членки и придружни членки – банкарски асоцијации при Европската банкарска федерација. Целта на оваа работна група е да ги обедини знаењето и експертизата на членовите и да овозможи финансиска едукација преку која европските граѓани ќе стекнат знаења и вештини за активно унапредување на сопствената финансиска благосостојба.

Наместо создавање централизиран модел на финансиска едукација, FEPG се темели на соработка. Секоја национална банкарска асоцијација придонесува со сопственото искуство, познавањето од својот националниот контекст и воспоставените мрежи, додека работната група обезбедува платформа преку која членовите разменуваат искуства, ги координираат иницијативите и го зголеμουваат нивниот заеднички ефект.

СОРАБОТКА СО

Поврзување на експертизата низ Европа

FEPG функционира врз принципот дека финансиската едукација е најефикасна кога ги одразува потребите и околностите на луѓето кон кои е насочена. Затоа, националните банкарски асоцијации се носители на реализацијата: тие ги креираат и спроведуваат програмите за финансиска едукација во своите земји, користејќи ги својата национална експертиза и воспоставените мрежи за да допрат до граѓаните.

Европската банкарска федерација, пак, има улога на координатор и поврзувач. Нејзината улога е да изгради инфраструктура што овозможува поврзување и проширување на активностите на членовите, да ја одржува платформата на работната група, да управува со односите со надворешни партнери и да ја олесни комуникацијата со европските институции.

ЕБФ, исто така, ги координира иницијативите со европска димензија, вклучително и Европскиот квиз за пари и активностите за подигнување на финансиската свест во рамките на Европската недела на парите. Друг важен елемент од нејзината улога е развојот на Прирачникот за финансиска писменост (Financial Literacy Playbook), кој обединува информации, искуства и податоци од членките – банкарски асоцијации од цела Европа.

Важно е да се нагласи дека работната група нема цел да ги замени националните иницијативи. Напротив, нејзината цел е да ги зајакне и унапреди. Реализацијата на финансиската едукација се одвива на национално ниво, каде што банкарските асоцијации најдобро ги познаваат соодветните регулаторни, образовни и општествени околности. Преку работната група, овие национални искуства можат да се споделуваат и да се претвораат во знаење од кое ќе имаат корист членовите на целата мрежа.

Од финансиска едукација до финансиска благосостојба

Централен елемент во работата на FEPG е заедничкото разбирање на односот меѓу финансиската едукација, финансиската писменост и финансиската благосостојба.

Финансиската едукација се однесува на процесот на стекнување или пренесување знаења, вештини и самодоверба преку активности како што се настава, обуки, менторство или самостојно учење. Тоа е она што го спроведуваат членките и FEPG.

Финансиската писменост ги претставува знаењата и алатките што поединците ги стекнуваат преку финансиската едукација, вклучително и способноста за планирање на буџетот, разбирање на задолженоста и носење информирани финансиски одлуки.

Сепак, крајната цел е **финансиската благосостојба** – способност за управување со секојдневните трошоци, справување со непредвидени финансиски ситуации и одржување на насоката кон долгорочни финансиски цели.

Ова разграничување претставува важна основа за работата на FEPG. Целта не е само да се зголеми финансиското знаење на луѓето, туку да се обезбеди едукација која ќе се претвори во поголема сигурност и поквалитетно носење финансиски одлуки во секојдневниот живот.

СОРАБОТКА СО

Три иницијативи со европски опфат

Во моментот работната група за финансиска едукација координира три главни проекти кои придонесуваат кон оваа цел.

Европскиот квиз за пари е годишна иницијатива наменета за ученици на возраст од 13 до 15 години и се спроведува во повеќе од 30 земји. Програмата завршува со европско финале во Брисел. Покрај вклучувањето на учениците во финансиската едукација, квизот обезбедува вредни сознанија за нивото на финансиските знаења кај младите и може да помогне во идентификувањето на областите каде што е потребна дополнителна едукација.

Европската недела на парите служи како европска платформа за подигнување на јавната свест. Преку кампањи и настани што поединечно ги координираат членките и кои се усогласени со Глобалната недела на парите на ОЕЦД, финансиската едукација се става во поголем фокус на јавноста и се истакнува важноста на развивањето финансиски знаења уште од најрана возраст, како и во текот на целиот живот.

Третиот столб е **Прирачникот за финансиска писменост**, кој првпат беше објавен во 2020 година, а второто издание е планирано за четвртиот квартал на 2026 година. Прирачникот ги документира и споредува активностите за спроведување финансиска едукација во 35 земји членки на ЕБФ. Со следење на напредокот, идентификување на областите во кои истата е унапредена и истакнување на преостанатите недостатоци и новите приоритети, тој претставува важна основа за разбирање на состојбите во областа на финансиската едукација низ Европа.

Заедно, овие иницијативи го покажуваат широкиот опфат на работата на FEPC – од директно вклучување на младите, преку подигнување на јавната свест, до создавање заедничка база на податоци и сознанија за финансиската едукација меѓу европските банкарски асоцијации.

Градење на следната фаза на соработка

Визијата на работната група е Европа во која сите граѓани, без оглед на нивното потекло или околности, ги имаат знаењата и самодовербата потребни за носење одговорни финансиски одлуки и постигнување финансиска благосостојба – Европа во која финансиската едукација не е привилегија, туку основа за живот.

Целта е да се премине од платформа за размена на искуства кон уште поструктуриран модел на соработка, во кој експертизата што веќе постои во европските банкарски асоцијации ќе може посистематски да се споделува и користи.

Силата на FEPC, пред сè, лежи во нејзината мрежа. Триесет и пет асоцијации, од кои секоја носи национално искуство и експертиза, можат да постигнат значително повеќе преку заедничка работа отколку со изолирано дејствување. Со поврзување на овие перспективи преку границите, FEPC настојува финансиската едукација низ Европа да биде покохерентна, поамбициозна и, што е најважно, покорисна за граѓаните.

Додека групата гледа кон 2027 година и периодот што следува, нејзиниот принцип останува јасен: зголемување на ефектот преку поврзување на експертизата преку границите, овозможување на членовите да учат едни од други и зајакнување на заедничкиот придонес на банкарскиот сектор кон финансиската благосостојба низ Европа. ■

РЕАЛИЗИРАНИ АКТИВНОСТИ



Октомври
2026
#22
КВАРТАЛЕН
е-БИЛТЕН

ПРЕТСЕДАТЕЛКАТА НА МБА, Д-Р МАЈА СТЕВКОВА ШТЕРИЕВА, УЧЕСТВУВАШЕ НА WE FINANCE CODE GLOBAL FORUM 2026 ВО ПАРИЗ

■ Претседателката на Македонската банкарска асоцијација (МБА), д-р Маја Стевкова Штеријева, учествуваше на WE Finance Code Global Forum 2026, кој се одржа во седиштето на Организацијата за економска соработка и развој (ОЕЦД) во Париз. Форумот беше посветен на прашањето како заложбите за унапредување на пристапот до финансии за жените претприемачи да се преточат во конкретни, мерливи и одржливи резултати.

Д-р Стевкова Штеријева беше говорник на сесијата „Leadership and Actions Track – Strategies and Tools to Support Quality Action Commitments“, посветена на стратегиите и алатките преку кои институциите можат да формулираат и да спроведуваат квалитетни, реални и одржливи обврски за дејствување.

[Прочитај повеќе...](#)



МБА И УЈП СО ЗАЕДНИЧКИ АКТИВНОСТИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ДИГИТАЛНИТЕ ПРОЦЕСИ – ОДРЖАНА РАБОТИЛНИЦА ЗА ВОВЕДУВАЊЕ НА СИСТЕМОТ Е-ФАКТУРА

■ Во рамките на континуираната соработка со институциите и активностите насочени кон поддршка на дигиталната трансформација на банкарскиот сектор, Македонската банкарска асоцијација (МБА), во соработка со Управата за јавни приходи (УЈП), организира работилница посветена на проектот е-Фактура, на која учествуваа околу 50 претставници од Комисијата за сметководство, даноци и МСФИ, во хибриден формат – со физичко присуство во просториите на МБА и виртуелно.

[Прочитај повеќе...](#)



МБА НА 25. ГОДИШНА КОНФЕРЕНЦИЈА НА МАКЕДОНСКАТА БЕРЗА

■ Македонската банкарска асоцијација и оваа година учествуваше на 25. Годишна конференција на Македонската берза, која се одржа од 21 до 23 септември 2026 година во Охрид. Претставници од МБА беа професионалци од банкарскиот сектор, претседавачи и заменици, како и членови на комисиите при Асоцијацијата, кои со своето знаење и практично искуство придонесуваат кон следење на актуелните трендови и унапредување на дијалогот за прашања од значење за финансискиот сектор...

[Прочитај повеќе...](#)



ЕДУКАТИВНО КАТЧЕ

КОРИСНИ ЛИНКОВИ

НАРОДНА БАНКА
НА РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА
МАКЕДОНИЈА

<https://www.nbrm.mk/>

МИНИСТЕРСТВО
ЗА ФИНАНСИИ

<https://finance.gov.mk/>

КОМИСИЈА ЗА ХАРТИИ ОД
ВРЕДНОСТ НА РЕПУБЛИКА
СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

<https://www.sec.gov.mk/>

МАКЕДОНСКА БЕРЗА

<https://www.mse.mk/>

ЦЕНТРАЛЕН ДЕПОЗИТАР
НА ХАРТИИ ОД ВРЕДНОСТ

<http://www.cdhv.mk/>

АСОЦИЈАЦИЈА
ЗА Е-ТРГОВИЈА НА
МАКЕДОНИЈА

<https://ecommerce.mk/>

ОРГАНИЗАЦИЈА
НА ПОТРОШУВАЧИТЕ НА
МАКЕДОНИЈА

<https://opm.org.mk/>

ЕВРОПСКА БАНКАРСКА
ФЕДЕРАЦИЈА / EBF-
EUROPEAN BANKING FED-
ERATION

<https://www.ebf.eu/>

БАНКАРСКА АСОЦИЈАЦИЈА
НА ЦЕНТРАЛНА И ИСТОЧНА
ЕВРОПА / BACEE -

BANKING ASSOCIATION FOR
CENTRAL AND
EASTERN EUROPE

<https://bacee.hu/>



ОДРЖАН СОСТАНОК НА РАБОТНАТА ГРУПА ЗА ФИНАНСИСКА ЕДУКАЦИЈА ПРИ ЕВРОПСКАТА БАНКАРСКА ФЕДЕРАЦИЈА

■ На 17 септември 2026 година, во просториите на Европската банкарска федерација (ЕБФ) во Брисел, Белгија, се одржа состанок на Работната група за финансиска едукација при ЕБФ (Financial Education Project Group – FEPG), кој беше организиран само со физичко присуство.

На состанокот учествуваа претставници од 13 членки на ЕБФ, со цел размена на искуства, практики и идеи за натамошно унапредување на активностите во областа на финансиската едукација. Како претставник од Македонската банкарска асоцијација (МБА) во Работната група за финансиска едукација, на состанокот учествуваше Јована Лозановска, одговорно лице на Одделението за едукација при МБА.

Во рамки на состанокот беа реализирани две работилници, преку кои беа разгледани две главни теми од значење за идниот развој на активностите на Работната група. Првата работилница „Shaping the 10th European Money Quiz“, беше посветена на подготовка на јубилејното, 10-то издание на Европскиот квиз за пари. Во рамки на работилницата беа разменети предлози и идеи во однос на темите, целните групи, форматот и начинот на реализација на јубилејното издание.

[Прочитај повеќе...](#)

*Ставовите искажани во овој билтен се лични ставови на авторите. МБА не презема никаква одговорност за веродостојноста и оригиналноста на доставените текстови.



Издава:
Здружение за остварување на заеднички интереси на банките и унапредување на
нивното работење **МАКЕДОНСКА БАНКАРСКА АСОЦИЈАЦИЈА** Скопје

Главен и одговорен уредник:
Милена Перчинкова,
извршен секретар

Лектор:
Ивана Кузманоска

МБА Е-билтен,
13.10.2026

ISSN 2671-3772

Октомври
2026

#22