МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО СВЕТИ НИКОЛЕ

АНКИЦА МИЛАНОВА ЃОРЧЕВА

Влијание на копоративното управување врз деловното работење на банките со посебен осврт на Комерцијална Банка АД Скопје

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД –

Ментор:

проф. Д-р Трајанка Макревска

Јуни, 2024,

Свети Николе

ДЕФИНИРАЊЕ НА НАСЛОВОТ НА ТЕМАТА:

На македонски јазик

Корпоративното управување на банките: Концизна дискусија за концептите и Доказ

На англиски јазик

The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence

На руски јазик

Корпоративное управление банков: Краткое обсуждение концепций и Свидетельство

ABSTRACT

This paper examines the corporate governance of banks. When banks effectively mobilize and allocate funds, this lowers the cost of capital for firms, encourages capital formation, and stimulates productivity growth. Thus, the weak governance of banks reverberates throughout the economy with negative consequences for economic development. After reviewing the main governance concepts for corporations in general, this paper discusses two particular attributes of banks that make them special in practice: greater opacity than other industries and greater government regulation. These attributes weaken many traditional governance mechanisms. Next, the paper reviews emerging evidence that government policies improve bank corporate governance and draws tentative policy lessons. In conclusion, existing work suggests that it is important to strengthen the ability and incentives of private investors to manage banks rather than relying excessively on government regulators. However, these conclusions are tentative because significant research is needed on how legal, regulatory, and supervisory policies affect bank corporate governance.

Keywords: bank, corporate governance, transparency, investors, shareholders

АПСТРАКТ

Овој труд го испитува корпоративното управување на банките. Кога банките ефикасно мобилизираат и распределуваат средства, ова ја намалува цената на капиталот за фирмите, го поттикнува формирањето на капитал и го стимулира растот на продуктивноста. Така, слабото владеење на банките одекнува низ целата економија со негативни последици за економскиот развој. По разгледувањето на главните концепти за управување за корпорациите воопшто, овој труд дискутира за два посебни атрибути на банките кои ги прават посебни во пракса: поголема непросирност од другите индустрии и поголема владина регулатива. Овие атрибути ослабуваат многу традиционални механизми на управување. Следно, трудот ги разгледува новите докази за тоа кои владините политики го подобруваат управувањето со банките и извлекува пробни лекции од политиката. Накратко, постоечката работа сугерира дека е важно да се зајакнат способноста и стимулациите на приватните инвеститори да вршат управување со банките наместо претерано да се потпираат на владините регулатори. Овие заклучоци, сепак, се особено пробни бидејќи се потребни значително повеќе истражувања за тоа како законските, регулаторните и надзорните политики влијаат врз управувањето со банките.

Клучни зборови: банки, корпоративно управување, транспарентност, инвеститори, акционери

Содржина

Abstract 3

Апстракт 4

Вовед 7

1. Дефинирање на корпоративно управување 10

1.1 Придобовки од корпоративното управување 14

1.2 Принципи на корпоративно управување во банката 19

1.3 Корпоративно управување на Банките во Македонија – Комерцијална Банка 23

1.4 Кодекс на корпоративно управување 26

1.5 Систем на управувње на Банките според корпоративносто управување .. 28

1.6. Извештај за корпоративно управување 36

1.7. Вештачката интелегенција во банкарството за подобро корпоративно управување 37

2. Теорија на корпоративното управување во контекст на банките 42

2.1 Две гледишта за фокусот на корпоративното управување 42

2.2 Агенциска теорија и тесен поглед 43

2.3 Корпоративно управување во банките 46

3. Оценка на квалитет за корпоративно управување на Банките во Македонија . 55

3.1 Трансфорација на банкарскиот сектор од 90-тите години до денес 55

3.2 Банките се подобри во Северна Македонија 58

3.3 Корпоративно управуавње на банките со поголем странски капитал 60

3.4 Корпоративно управување на банките со поголем домашен капитал 68

4. Концептуална рамка 74

4.1 Дифузен акционер 74

4.2 Концентрирани акционери 76

4.3 Улогата на конкуренцијата на пазарот на производи и преземањата 78

5 Управување со банките: посебни карактеристики 79

5.1 Непросирност на банките: импликации за корпоративното управување .. 79

5.2 Регулатива на банката: Импликации за управувањето 81

6. Регулаторни политики на банките кои функционираат најдобро 85

6.1 Причини зошто владите интервенираат во банкарството 85

6.2 Пристапи кон владината регулатива: Што функционира најдобро во пракса? 87

7. Корпоративно управување и перформанси на банките 92

7.1 Независен одбор и работењето на банките 94

7.2 Големина на одборот и работењето на банката 96

7.3 Жени за директори и работењето на банката 96

7.4 Менаџерска сопственост и работењето на банката 98

Заклучок 100

Користена литература 102

ВОВЕД

Истражувањето открива дека банките се критично важни за индустриската експанзија, корпоративното управување на фирмите и распределбата на капиталот. Кога банките ефикасно мобилизираат и распределуваат средства, ова ја намалува цената на капиталот за фирмите, го поттикнува формирањето на капитал и го стимулира растот на продуктивноста. Така, функционирањето на банките има последици за работењето на фирмите и просперитетот на нациите.

Банкарската индустрија е единствена и различна од другите индустрии. Банкарската индустрија обезбедува 5 главни услуги: помагање на движењето на работите и услуги преку систем на плаќања, надзор и дисциплинирање на должници, идентификување на изводливи инвестиции, управување со ризик и несигурност, собирање и чување на заштедите на општеството за инвестиции. Доброто корпоративно управување е критично за банкарската индустрија бидејќи со добро корпоративно управување, банката би можела да ги спречи банките од финансиска измама што може да доведе до финансиска неволја и банкрот.

Со оглед на важноста на банките, управувањето со самите банки презема централна улога. Ако менаџерите на банките се соочат со здрави механизми за управување, тие ќе имаат поголема веројатност ефикасно да го распределат капиталот и да вршат ефективно корпоративно управување со фирмите што ги финансираат. Доброто корпоративно управување на банката е важно за самата банката и за макроекономската стабилност на нацијата. Спротивно на тоа, ако менаџерите на банките уживаат огромна дискреција да дејствуваат во нивните сопствени интереси, наместо во интерес на акционерите и имателите на долгови, тогаш банките соодветно ќе имаат помала веројатност да ги распределат заштедите на општеството ефикасно и да вршат цврсто управување со фирмите.

Банкарските кризи драматично ги рекламираат огромните последици од лошото управување со банките. Банкарските кризи ги осакатија економиите, ги дестабилизираа владите и ја интензивираа сиромаштијата. Кога банкарските

инсајдери ја експлоатираат банката за свои цели, тоа може да ја зголеми веројатноста за неуспех на банките и со тоа да ги намали корпоративните финансии и економскиот развој. Финансискиот ризик е клучен фактор за подобрување на корпоративното управување во банкарската индустрија.

Иако банките се важни, ова само по себе не мотивира посебна анализа на управувањето со банките. Банките се фирми. Тие имаат акционери, сопственици на долгови, одбори на директори, конкуренти итн. Ова сугерира дека едноставно може да се размислува за управувањето со банките на ист начин како што се размислува за управувањето со компанија за чевли, автомобилска компанија или фармацевтска компанија.

Банките, сепак, имаат две поврзани карактеристики кои инспирираат посебна анализа на корпоративното управување на банките. Прво, банките се генерално понепросирни од нефинансиските фирми. Иако информациските асиметрии ги мачат сите сектори, доказите сугерираат дека овие информативни асиметрии се поголеми кај банките (Furfine, 2001). Во банкарството, квалитетот на заемот не е лесно забележлив и може да се крие на долги периоди. Покрај тоа, банките можат да го променат составот на ризикот на нивните средства побрзо од повеќето нефинансиски индустрии, а банките можат лесно да ги сокријат проблемите со одобрување заеми на клиенти кои не можат да ги сервисираат претходните должнички обврски.

Затоа, не е изненадувачки, Морган (2002) открива дека аналитичарите на обврзниците повеќе не се согласуваат околу обврзниците издадени од банките отколку од нефинансиските фирми. Како што е наведено подолу, релативно тешките тешкотии во стекнувањето информации за однесувањето на банките и следењето на тековните активности на банките ги попречуваат традиционалните механизми за корпоративно управување.

Второ, банките честопати се многу силно регулирани. Поради важноста на банките во економијата, поради непросирноста на средствата и активностите на банките и поради тоа што банките се готов извор на фискални приходи, владите

наметнуваат разработена низа регулативи за банките. На крај, владите поседуваат банки. Се разбира, банкарството не е единствената регулирана индустрија и владите поседуваат други видови фирми. Сепак, дури и земјите кои малку интервенираат во другите сектори имаат тенденција да наметнуваат обемни регулативи за комерцијалната банкарска индустрија. Понатаму, експлозијата на меѓународните стандарди преку БИС, ММФ и Светската банка практично обезбедува голема вклученост на владата во банкарската индустрија. Како што е опишано подолу, сепак, многу владини регулативи негативно го нарушуваат однесувањето на банкарите и ги инхибираат стандардните процеси на корпоративно управување. Во однос на сопственоста, Светската банка (2001) пресметува дека во доцните 1990-ти 40 проценти од светското население живеело во земји каде што најголемиот дел од средствата на банките се чувале во банки контролирани од државата. Кога владата е сопственик, тоа го менува карактерот на управувањето со банките. Распространетата рака на владиното регулирање и сопственоста на банките гарантира независна дискусија за управувањето со банките.

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ

Корпоративното управување на банките е од големо значење за секоја банка. Корпоративното управување е една од најпопуларните теми во банкарската индустрија која го привлекува светското внимание бидејќи квалитетот на банкарското корпоративното управување влијае на перформансите на банката. Прашањата што ги обработува корпоративното управување постојат многу подолго , односно од времето на Berle и Means (1932), и уште порано од Smith во 1776 година. Идејата Berle и Means било да ја разделат моќта помеѓу државата и широк опсег на институции, со цел да се создаде јавна доверба во владините институции. Од Адам и Мехран во 2003 година се верува дека корпоративното управување го решава агенцискиот конфликт помеѓу директорот и агентот бидејќи целта на корпоративното управување е да се следи работата на агентот со цел да се исполни интересот на налогодавачот. Корпоративното управување во банкарската индустрија влијае на банкарските активности, како што се поставувањето на целите на банката, секојдневното работење на банката, одговорноста пред нивните акционери и другите признати акционери, усогласеноста со важечките закони и регулативи и заштитата на нивните интереси на штедачите (Унгуреану, 2008).

Целта на потеклото на корпоративното управување е да се спречи интересот на директорот преку воспоставување механизам за следење на перформансите за агентот. Корпоративното управување е создадено со цел да се обезбеди успешно работење во согласност со интересот на директорот.

Многу е тешко да се даде само една дефиниција бидејќи се работи за мултидимензионално прашање кое вклучува економски, менаџерски , правни, општествено и политички аспекти. Во поимот корпоративно управување се вградени елементи кои се однесуваат на бројни и различни структури, системи, процеси и одговорности (IFC-priracnik).[1] Односно корпоративното управување се однесува на начинот на кој се управуваат компаниите и со која цел. Ова управување идентификува кој има моќ и одговорност и кој носи одлуки. Корпоративното на некој начин

[1] new-moment-Anglisko7.qxd (ifc.org)

преставува пакет со алатки што им овозможува на менаџментот и одборот поефикасно да се справат со предизвиците на водење на компанијата.

Според емпириските истражувања ов управување е најважното прашање во работењето на некоја компанија. Таа може да се дефинира како власт на во претпријатијата; вкрстена управа; осговорности; права и состав на одборот; независност на одборот на директори; работничка партиципација на одборот; општествени односи во одборот и други. [2]

Во суштина вклучува балансирање на интересите на многуте засегнати страни на компанијата, кои можат да вклучуваат акционери, повисоко раководство, клиенти, добавувачи, заемодавци, владата и заедницата. Некои од дефинициите се однесуваат на управувањето со самата компанија, некои се фокусираат на финансиските аспекти на корпоративно управување, некои на неговата правна заднина, додека сепак, се поголем е бројот на дефинициите со кои се прави обид што подетално и што поцелосно да се специфицира структурата на корпоративното управување. (IFC-priracnik)

Ќе извадам неколку дефиниции за корпоративно управување

- Најкусата дефиниција е дадена од Џејмс Д. Волфенсон, деветтиот по ред претседател на Групацијата на Светската банка кој вели: *„Корпоративното управување значи промовирање на фер-релации, транспарентност и одговорност“.*
- John R. Schermerhorn, Jr, рекол - *„Корпоративното управување кое претставува систем на контрола и набљудување на перформансите од страна ба врвниот менаџмент”.*
- Alex Berg - *„Корпоративното управување е систем со кој компанијата е насочена и контролирана. Системот содржи контроли и рамнотежи на надгледување и соодветен влез во менаџментот на компанијата, која е водена од нејзините главни извршни директори.”.*

[2] Бобек Шуклев, Корпоративно управување

- Андреј Шлајфер и Роберт В. Вишни - *„корпоративното управување се однесува на начините на кои финансиерите на корпорациите се обезбедуваат дека инвестициите ќе им се вратат“.*
- Симон Дикин, професор по корпоративно управување на Универзитетот во Кембриџ - *„корпоративното управување го означува начинот на кој се водат и контролираат компаниите. Доброто управување е неопходна состојка на корпоративниот успех и на одржливиот економски раст. Истражувањата во областа на управувањето треба да се потпираат на интердисциплинарна анализа, пред сé на економија и право, на добро познавање на современата деловна практика кое произлегува од продлабочени емпириски студии во национални рамки“.*

Дефиниција која е поширока прифатена од блиските кругови до академска и деловна јавност е промовирана од експерти на Орагнизацијата за економска соработка и развој (ОЕЦД). Оваа дефиниција ја отсликува системската, но и структурната содржина на помиот кропоративно управување: - ***„Корпоративното управување е систем преку кој се водат и контролираат деловните корпорации. Структурата на корпоративното управување ја специфицира распределбата на правата и одговорностите меѓу различните учесници/членови на корпорацијата, како на пример оние на одборот, менаџерите, акционерите и останатите засегнати лица, и детално ги опишува правилата и процедурите за донесување на орпоративните одлуки. На тој начин, таа ја обезбедува и структурата преку која се оставуваат целите на компанијата, средствата со чија помош се остваруваат тие цели и начинот на следење на перформансите“.***

Сите горенаведени дефиниции за корпоративното управување ја поддржуваат првичната цел на корпоративното управување, а тоа е следење на перформансите на фирмата. Развојот на корпоративното управување станува важен и критичен за сите индустрии. Се очекува корпоративното управување да ги зголеми перформансите на фирмата.

Во мојот магистерски труд ќе пишувам за корпоративното управување на банките во Северна Македонија, а најмногу ќе се насочам кон најголемата македонска банка во

Северна Македонија, Комерцијална Банка АД Скопје. И затоа јас како дефиниција прва би ја напишала за корпоративно управување на банка**.**

Корпоративно управување во банките го претставува начинот на кој се воспоставува рамнотежа на интересите на различните субјекти во една банка, односно претставува множество односи меѓу акционерите, одборот на директори и другите страни кои имаат интерес во работењето на банката (на пример, депозиторите и регулаторните тела).[3] Банка со добро корпоративно управување има потреба од добар механизам на корпоративно управување и добра структура на корпоративно управување. Доколку системот на корпоративно управување се постави како што треба со тоа ќе се овозможи олеснување на односите меѓу сите страни што имаат било каков интерес кој е поврзан со банката. Најважно е банката да може да се соочи со промените во околината и притоа да ги заштити интересите на акционерите, надзорниот и управниот одбор, менаџерите, вработените, клиентите на банката, владата и општествената заедница. Одборот на директори е клучен во управувањето, додека полномошниците и акционерите се важни чинители кои можат да влијаат врз управувањето. Структурата на корпоративното управување обезбедува рамка во која се поставуваат корпоратрините цели и се следат перформансите. Освен тоа обезбедува некаква гаранција за инвеститорите дека ќе добијат поврат на нивната инвестиција.

Ефективното корпоративно управување е од клучно значење за правилното функционирање на банкарскиот сектор и економијата во целина. Банките имаат клучна улога во економијата преку посредување на средствата од штедачите и штедачите во активности кои го поддржуваат претпријатието и помагаат да се поттикне економскиот раст. Доброто корпоративно управување зависи од механизмот на имплементација на корпоративното управување.

Корпоративното управување нуди важни придобивки, вклучувајќи зголемена транспарентност, отчетност и стратешко планирање, кои се од суштинско значење за повеќето банки кои работат на конкурентни пазари.

---

[3] Корпоративно управување на банките — Википедија (wikipedia.org), Richard Apostolik, Christopher Donohue, and Peter Went (2009), Foundations of Banking Risk. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons

1.1 Придобовки од корпоративното управување

Корпоративното управување има многу придобивки , но генерално им помага на компаниите да ги постигнат своите цели транспарентно и одговорно. [4] Корпоративното управувањето е основа за воспоставување доверба и промовирање на ангажман помеѓу компанијата и нејзините засегнати страни. Ова вклучува давање приоритет на комерцијалните цели, притоа позитивно придонесувајќи за општеството и одржување на позитивен бренд и имиџ. Пренесувањето на корпоративното управување на компанијата е клучна компонента на односите меѓу заедницата и инвеститорите. Доброто корпоративно управување создава транспарентни правила и контроли, го води раководството и ги усогласува интересите на акционерите, директорите, раководството и вработените. Тоа помага да се изгради доверба со инвеститорите, заедницата и јавните службеници. Со корпоративно управување имаме доглорочна финансиска одржливост, можност и поврат. Исто така може да се намали потенцијалот за финансиска загуба, отпад, ризици и корупција а да се зголеми цената на акцијата. [5]

Нашите банки во Република Северна Македонија го актуализираа ова прашање за корпоративно управување за една клучна цел а тоа е отварање на македонската економија кон светските пазари. Со ова е започнат процесот на глобализација, односно слободно движење на капиталот, парите , трудот и технологиите од земја во земја, врши силен притисок за примена на општоприфатените принципи и начини на однесување во многу области вклучително и во областа на корпоративното однесување. Со оваа глобализација на компаниите во Македонија влегоа во унифициран стандард кој ќе биде разбирлив за сите компании без разлика од која земја потекнуваат (IFC-priracnik). Компаниите со добро корпоративно управување одржуваат висок степен на транспарентост со постојано известување за состојбата на компаниите. Ова во корпоративното управување се нарекува *обелоденување* на информации и податоци за компаниите. Тие компании имаат подобар пристап до капитал, на подолг период

[4] https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/benefits-of-corporate-governance

[5] https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/benefits-of-corporate-governance

остваруваат многу подобри перформанси и успеваат да ги сведат ризиците на најниско ниво кои се поврзани со инесвтирањето на компанијата.

Активната улога на регулаторните органи директно придонесува за почитување на практиките за добро корпоративно управување.

Придобивките на корпоративното управување се делат на неколку нивоа и од секое ниво имаме потенцијална придобивка:

- Усогласеност со законските и регулаторните барања –> Поголема репутација на компанијата, на нејзините директори и менаџери
- Преземени почетни чекори за подобрување на корпоративното управување -> Пониска цена на капитал
- Напреден систем на корпоративно управување - >Пристап до пазарите на капитал
- Лидерство во корпоративното управување - > Подобрена оперативна ефикасност

Во следниот дел ќе напишам неколку поважни придобивки од корпоративното управување:

- **Ублажување на ризикот –** Ублажувањето на ризикот е идентификување и намалување на ризик. Тоз значи дека со корпоративното управување се намалува ризикот со спроведување на политики и процедури кои ги носат клучни луѓе во банките и кои можат многу брзо да ги идентификуваат и проценат ризиците штом ќе се појават. Со минимизирање на ризикот се зашититени интересите на акционерите и другите заинтересирани страни.Постојат многу видови на ризици кои можат со корпоративното управввување да се ублажат како финансиските перформанси, оперативната ефикаснот и финансиското здравје.
- **Подобар пристап до пазарите на капитал** - Силното корпоративно управување, исто така, влијае на пристапот до пазарот на капитал. Тоа е затоа што зголемувањето на довербата во компанијата од инвеститорите, банките и другите заемодавачи го олеснува пристапот до пазарот на капитал и кога и е

потребен на организацијата. Покрај зголемувањето на пристапот до финансирање, доброто корпоративно управување обично ги минимизира трошоците на капиталот, што резултира со оптимален проток на капитал. Силното корпоративно управување е исклучително важно за организациите кои се потпираат на надворешно финансирање или помош бидејќи го покажува квалитетот и доверливоста на организацијата пред трети страни и ја прави организацијата предлог со помал ризик за заемодавачите. Доброто корпоративно управување е засновано на принципите на транспарентност, пристапност, ефикасност, навременост, целосност и точност на информациите на сите нивоа. Високото ниво на транспарентност во компаниите им обезбедува на инвеститорите увид во деловните операции и финансиските податоци. Дури и тогаш кога објавените информации за компанијата се негативни, ризикот што за акционерите произлегува од неизвесноста или неинформираноста, е многу помал.[6] Со намалување на пазарниот ризик во економијата е многу важен идиникатор на инвеститорите. Сите компании кои сакаат да имаат пристап до домашните и меѓународните пазари на капитал ќе мора да се придржуваат до стандардите на корпоративното управување.

- **Поттикнува позитивно однесување** – корпоративното упрваување го подржува позитивиното однесување и во сала и во канцеларија. Тоа значи дека обезбедува учество во развивањето на позитивната компаниска култура од страна на сите членови во одборот и останатите менаџери. Односно секој во својот оддел си има свој проект или задача. Силното корпоративно управување ги охрабрува сите играчи на тимот внимателно да ја разгледаат својата одговорност и кон компанијата и кон јавноста и гарантира дека отворените комуникациски канали им овозможуваат на сите членови на одборот брзо да реагираат на какви било знаци дека другите членови не ги исполнуваат своите улоги во рамката за корпоративно управување.
- **Се зголемува корпоративната репутација** – Подобрувањето на корпоративното управување на организацијата ја подобрува транспарентноста во внатрешната политика на компанијата и покажува дека компанијата има

[6] IFC-priracnik.pdf

доволно контролни механизми за успешно управување со квалитетот, ризикот и перформансите, дури и во тешки пазарни услови. Зголемувањето на корпоративната репутација е важна предност на корпоративното управување бидејќи тоа влијае на многу други аспекти на успехот на една организација. Покрај тоа што го олеснува обезбедувањето финансирање и привлекувањето нови таленти, добрата професионална репутација исто така значи дека партнерските компании се позаинтересирани да работат со организацијата и дека крајните корисници или клиенти имаат поголема веројатност позитивно да ја гледаат компанијата.

- **Го подобрува донесувањето одлуки -** Доброто корпоративно управување го подобрува процесот на донесување одлуки преку дефинирање на јасни одговорности и улоги. Организациите со јасно корпоративно управување ги овластуваат извршните директори и менаџерите да донесуваат паметни одлуки и гарантираат дека донесувањето одлуки е ефикасно и одговорно. Доброто владеење го подобрува пристапот до информации и овозможува јасна комуникација помеѓу засегнатите страни на сите нивоа на една организација. Ова значи дека кога корпорацијата бара брзо и одлучно расудување, правилната личност има моќ и знаење брзо да донесе одлука и да влијае на промените додека е корисно.
- **Привлекува талентирани менаџери** - Подобрувањето на управувањето во организацијата го олеснува привлекувањето талентирани директори со корисни сетови на вештини кои ги подобруваат перформансите и угледот на организацијата. Талентираните неизвршни директори имаат поголема веројатност да сакаат да работат за организации со извонредно искуство за силно корпоративно управување. Нудењето на талентирани директори позитивна и респектабилна работна средина носи нови вештини и знаења во организацијата што ја подобрува одржливоста и им овозможува на организациите да се натпреваруваат на променливите пазари.
- **Го подобрува известувањето -** Доброто корпоративно управување е од клучно значење за точно и навремено известување. Подобрувањето на корпоративното управување на организацијата често го подобрува финансиското известување и

известувањето за успешноста, што им овозможува на менаџерите и сопствениците да донесуваат попаметни одлуки. Ова има позитивно влијание врз оперативните перформанси, максимизирајќи ја продажбата, намалувајќи ги општите трошоци и дозволувајќи им на менаџерите да ги идентификуваат областите за подобрување на ефикасноста.

- **Обезбедува внатрешна контрола -** Спроведувањето ефективни политики за корпоративно управување го олеснува ефективно контролирање на корпоративната средина. Рамката што ја нуди доброто корпоративно управување, исто така, значи дека е полесно да се враќаат информациите до одборот кога клучните луѓе не ги почитуваат внатрешните контроли што ги поставува корпорацијата. Ова ефективно ја максимизира количината на контрола што одборот и другите засегнати страни ја имаат врз управувањето со една организација.
- **Овозможува подобро стратешко планирање -** Силното корпоративно управување им овозможува на организациите да спроведуваат ефективно стратешко планирање. Силното корпоративно управување значи брз пристап до информации, јасно дефинирани улоги и одговорности и добра комуникација помеѓу членовите на тимот. Овие силни страни придонесуваат за стратешко планирање и им помагаат на членовите на одборот да ја разберат средината во која работат и да ги искористат предностите на широкиот опсег на знаења и вештини со кои располагаат низ целата организација.
- **Го зголемува задржувањето на персоналот** - Зголемувањето на задржувањето на персоналот ги намалува општите трошоци и го подобрува задоволството на персоналот. Организациите со силно корпоративно управување лесно го задржуваат персоналот бидејќи нудат позитивна и стабилна средина за работа. Мотивирањето на персоналот, особено високиот персонал, е полесно кога компанијата има јасно дефинирани цели и цели. Ова е особено важно за организациите кои вработуваат многу помлади членови на персоналот и милениумци, кои изјавуваат дека повеќе се грижат за посветеноста на нивниот работодавец на одговорни деловни практики во споредба со другите демографски групи.

- **Ја зголемува усогласеноста** - Силното корпоративно управување бара од компаниите да се усогласат со релевантните закони и регулативи, што позитивно влијае на профилот за управување со ризик на компанијата. Сигурната рамка на корпоративното управување, исто така, има воспоставени контролни механизми што им овозможуваат на организациите да ги исполнат своите цели и да работат ефикасно, а сето тоа истовремено исполнувајќи ги локалните регулативи. Покажувањето усогласеност со трети страни, исто така, го подобрува кредибилитетот и пристапот до инвестиции.
- **Го ограничува конфликтот на интереси -** Конфликтот на интереси се јавува кога засегнатите страни во бизнисот имаат конфликтни интереси во повеќе вложувања или претпријатија. Силното корпоративно управување го ограничува конфликтот на интереси бидејќи воспоставува јасни правила кои го намалуваат ризикот од потенцијална измама и несоодветна пракса во рамките на корпоративното опкружување. Во организациите со добро корпоративно управување, малцинските акционери сè уште имаат моќ во одборот и имаат застапеност преку независни директори. Ова го намалува ризикот од појава на конфликт на интереси бидејќи малцинските акционери имаат лични интереси кои се разликуваат од оние на одборот.

1.2 Принципи на корпоративно управување во банката

Принципите се дел од функционирањето на корпоративното управување. Според Организацијата за економска соработка и развој (OECD) нивните принципи не се задолжителни но ги препорачуваат како добри практики и насоки на имплементацијата кои можат да се прилагодат според определните специфики на одделни региони и земји. Според ОЕЦД има шест основни принципи на корпоративно управување и тоа[7]:

- **Воспоставување на ефективна рамка за корпоративно управување** – основната концепциска рамка е воспоставување на приоритетните права на акционерите

[7] Принципи на корпоративно управување на ОЕЦД, Преамбула, 1999 (OECD) Principles of Corporate Governance, Preamble), ревидирани во 2004 година.

- **Права на акционерите и клучни функции на сопственишство** – со корпоративно управување треба да се штитат правата на акционерите.
- **Рамноправен третман на акционерите** - Одборот на директори мора да ги третира акционерите, вработените, продавачите и заедниците праведно и со еднакво внимание. Најважно е да се заштитат правата на малцинските и странските акционери. Тоа значи секоја акција – еден глас.
- **Улога на засегнати лица (стеикхолдери)** – Со корпоративно управување се препознаваат правата на засегнатите лица кои се утврдени со закон. Се овозможува активна соработка помеѓу корпорациата и засегнатоте лица и со тоа се креира богатвство и одржување на здраво финансиско претпријатие.
- **Објавување на податоци и транспарентност –** Многу е важно да има дадено навремено и точни податоци за финансиската ситуација, резултатите, сопственишството и управувањето со компанијата. Одборот треба да обезбеди навремени, точни и јасни информации за работи како што се финансиските перформанси, конфликтот на интереси и ризиците за акционерите и другите засегнати страни.
- **Одговорност на одборот на директори –** Корпоративното управување треба да обезбеди стратегиско водење на компанијата, контрола на менаџментот од страна на одборот и голема одговорност на одборот кон акционерите и вработените на компанијата. Одборот е одговорен за надзор над корпоративните прашања и активностите на управување. Таа мора да биде свесна и да ги поддржува успешните, тековни перформанси на компанијата. Дел од нејзината одговорност е да регрутира и вработи главен извршен директор (CEO). Таа мора да дејствува во најдобар интерес на компанијата и нејзините инвеститори. Одборот мора да ја објасни целта на активностите на компанијата и резултатите од нејзиното однесување. Таа и раководството на компанијата се одговорни за проценката на капацитетот, потенцијалот и перформансите на компанијата. Таа мора да ги пренесе акционерите прашања од значење.

Принципите за корпоративното управување според Базелскиот комитет за банкарска супервизија има осум основни принципи , а секоја банка може да ги модифицира при градење сопствени принципи за корпоративното управување. Тоа се следните принципи[8]:

- Членовите на одборот на директори треба да бидат квалификувани за извршување на својата функција, да имаат разбирање за нивната улога во корпоративното управување на банките и да бидат способни да донесуваат одлуки во врска со работењето на банките.
- Одборот на директори треба да ги одобри и да ги надгледува стратешките цели и корпоративни вредности на банката.
- Одборот на директори треба да воспостави и да имплементира линии на надлежности и одговорности во рамките на банката.
- Одборот на директори треба да обезбеди соодветен надзор на работата на менаџментот.
- Одборот на директори и менаџментот треба ефикасно да ги имплементира резултатите и забелешките од работењето на внатрешната и надворешната ревизија и да воспостави ефикасно функционирање на интерните контролни системи.
- Одборот на директори (или комитетот кој е одговорен за утврдување на платите и на другите парични надоместоци) треба да обезбеди соодветен паричен надоместок за менаџментот на банката.
- Со банката треба да се управува на транспарентен начин.
- Одборот на директори и менаџментот треба да ја познаваат структурата на функционирање на банката, вклучувајќи ја и структурата и правниот систем на групацијата и на членките на групацијата во чии рамки припаѓа банката.

[8] Basel Committee on Banking Supervision, Customer due diligence for banks, October, 2001.

Според Кодексот на корпоративното управување на една од најголемите банки во Република Северна Македонија , Комерцијална Банка ги имаме следниве принципи[9]:

1. ***Остварување на правата и интересите на акционерите*** – секој акционер – сопственик на акции со право на глас има право да учествува во донесувањето на одлуките на Собранието.
2. ***Транспарентност на сопственичката структура*** **–** Банката доставува известувања и информации за промени во нејзината акционерска структура на својата веб страна.
3. ***Општествена одговорност***
4. ***Ефикасно корпоративно управување*** - Банката има долгорочна стратегија за ефикасно корпоративно управување. Во Банката е формирана посебна организациона единица која се грижи за поддршка и организирање на активностите поврзани со корпоративното управување.
5. ***Поделба на надпежности***
6. ***Редовна и ефикасна контрола и ревизија на работењето на Банката –*** Собранието на Банката избира друштво за ревизија од редот на независните професионални ревизорски институции, избира членови на Одборот за ревизија кој се грижаат за точноста и транспарентноста на објавените финансиски информации за Банката. Надзорниот одбор организира независна организациона единица – внатрешна ревизија. Управниот одбор на Банката организира независна организациона единица за контрола на усогласеноста на работењето на Банката со прописите.
7. ***Почитување на законите, етичките стандарди и практики -*** Банката ги извршува своите активности во согласност со законската регулатива и подзаконските акти кои го регулираат банкарското работење, како и во согласност со принципите за корпоративната и деловната етика. Етичкиот кодекс на Банката ги одредува професионалните стандарди и корпоративните вредности кои ќе се применуваат подеднакво за сите членови на органите на

[9] https://kb.mk/content/Kodeks-Korporativno-upravuvanje-05082022.PDF

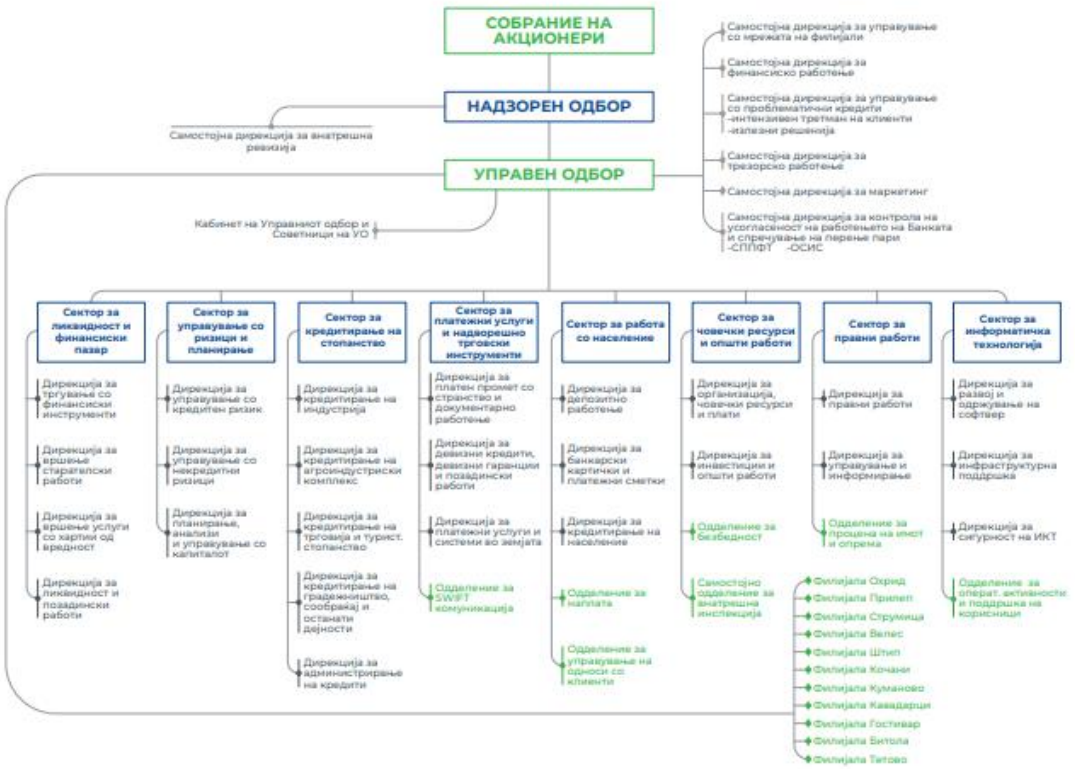
надзор и управување, лицата со посебни права и одговорности и за останатите вработени во Банката.

8. ***Независност и објективност***
9. ***Информирање и односи со јавноста -*** Банката ги објавува годишната сметка и финансиските извештаи по нивното усвојување од страна на Собранието на Банката.
10. ***Заштита на доверливи информации*** – Вработените се обврзани да ги чуваат како доверливи информации.
11. ***Заштита на лични податоци -*** Вработените во Банката кои во своето работење имаат пристап до лични податоци на граѓаните, ги почитуваат законските одредби со кои се обезбедува заштита на личните податоци.

1.3 Корпоративно управување на Банките во Македонија – Комерцијална Банка

Комерцијална Банка е акционерско друштво кое има двостепен систем на управуавање или европски модел на корпоративно управување. Двостепен систем значи дека има два органи а тоа се надозорен и управен одбор. Надзорниот одбор по правило треба да има најмалку 4 члена а најмногу 11. Членовите се одбираат на собранието на акционери кое се одржува секоја година. Комерцијална Банка има седум члена во надзорниот одбор од кои двајца се независни члена, а според правилото ¼ треба да се независни члена. Организационата структура на Комерцијална Банка изгледа како на дадената слика.

Слика 1. Организациона структура на Комерцијална Банка АД Скопје



Извор: Комерцијална Банка АД Скопје, 2024[10]

Во 1996 година Организацијата за економска соработка и развој (OECD) иницирала изработка на Меѓународен кодекс на корпоративно управување , што претставува почеток на процес на унифицирање на основните погледи,принципи и практики во областа на корпоративното управување. Најважните вредности во рамката на корпоративното управување на банките на ОЕЦД се воспоставување на фер односи, транспарентност , одговорност и отчетност.

[10] https://www.kb.mk

Комерцијална Банка АД Скопје преку своите корпоративните вредности ги одразува верувањата кои ги делат сите поврзани страни вработени , клиенти, партнери и акционери. Поважни вредности[11] на сите банки , но и на оваа банката се:

- *Традиција* - банка која почитува своите традиоционални вредности односно ги негува, ја поддржува стабилноста во секакви услови. Таа традиционално е прв избор на клиентите.
- *Ефикасност* – банка која своите преземени активности секогаш ги извршува ефикасно и навремено.
- Доверба - банка каде својата доверба ја гради секогаш преку комуникација со клиентите, почитување на клиентите и нивната индивидуалност. Им дава квалитетни понуди на своите клиенти.
- *Транспарентност* – Своите резултати од работењето ги дава навремено и во формат разбирлив со разбирливи и веродостојни информации. Освен резултатите обезбедува финансиски и нефинансиски прашања, кои се достапни за акционерите, деловни партнери, заинтересираните клиенти и целокупната јавност.
- *Иновативност* – во оваа банка секогаш има нови производи и услуги кои се со добар квалитет и се нудат на своите.
- *Општествена одговорност* - како општествено одговорна компанија секогаш работи во насока за да го подобри квалитетот на животот во општеството. И затоа Комерцијална Банка Ад Скопје секоја година добива многу признанија и плакети за најдобри оптшествени практики во земјата.
- *Тимска работа* - да споделува знаења и искуства со цел квалитетно да ги исполни барањата на клиентите, а преку заедничко делување да придонесува за развојот на банката.

Во 2009 година Комерцијална Банка Ад Скопје како големо претпријатие ја доби и првата наградата за интегриран пристап кон општествена одговорност. Со оваа награда значи дека банката континуирано работи на подобрување на корпоративното управување и врши обуки на вработените.

[11] https://www.kb.com.mk/misija.nspx

1.4 Кодекс на корпоративно управување

Во Македонија со усвојувањето на националниот Кодекс на корпоративно управување од страна на Македонската берза во 2006 година започнала практична имплементација на овие стандарди. Во 2009 година, Надзорниот одбор на Банката на својата седница го има донесено првиот Кодекс за корпоративно управување на Комерцијална банка АД Скопје бр.02-1600-14/1. Овој кодекс е напишан врз основа на правила донесени со одлука од Народна Банка на Република Северна Македонија за добро корпоративно управување на банката. Главната цел на кодескот е да се промовира ефикасното и ефективното управување на секоја компанија. Сите банки во Северна Македонија имаат свој кодекс на корпоративно управување. Во истиот имаат пропишано правило за транспарентност.

Соджината на кодексот за корпоративното управување е две третини со општ приказ на одговроноста на вработените. Тоа значи почитување на сите применливи закони и прописи. Најголем дел од кодексите ја имаат изјавата за одговорноста на вработените и избегнување на ситуации каде има конфилкт на интереси, односно интереси со конкурентите, со добавувачите и потрошувачите. Многу често може да се појави и конфликти предизвикани од страна на интересите на роднините или соработници поврзани со дел од вработените на компаниите. Околку 80% од кодексите содржат забрана за подароци или некои услуги побарани од страна на одборот на директори.

Кодексот на корпоратиното управување е поделен на неколку групи и се состои од голем број на принципи или правила. [12] Принципите кои се однесуваат на одборот на директори се:

- **Одбор** – каде секоја компанија треба да има добар добор на директори која придонесува успех на комапнијата
- **Претседател и главен извршен директор** ,
- **Рамнотежа и независност на одборот**

[12] Бебек Шуклев, Корпотаивно управување , стр 17 21

- **Наименувања на одборот** – треба да има транспарентна процедура за избор на нови директори
- **Информации и професионален развој** – сите директори треба постојано да се надополнуваат со нови способности и знаеања
- **Оценување на перформансите**
- **Реизбор -** сите директори подлежат на реизбор во одреден период односно интервал

Следните два принципа се однесуваат на наградувањето

- **Ниво и структура на награди**
- **Процедура** – треба да постои точна процедура за политика на наградување и не смее ниту еден директор да биде вклучен во одлуките за своите награди.

И за одговорноста и ревизијата ги имаме следните три принципа:

- **Финансиско известување**
- **Внатрешна контрола**
- **Комитет за ревизија и ревизори**

Следните принципи се однесуваат на одоносите со акционерите и со институционалните акционери:

- **Дијалог со институционалните акционери** – дијалог со акционерите заснован на меѓусебно разбирање за целите
- **Дијалог со компаниите**
- **Оценување на транспарентноста на управувањето**
- **Гласање на акционерот** – Институционалните инвеститори имаат одговорност за конструктивно користење на своите гласови

Сите овие принципи се однесуваат на комбинираниот кодекс на корпоративно управување (Бебек Шуклев).

Банката со својот Кодекс за корпоративно управување ги уредува основните начела и принципи за добро корпоративно управsвање. Кодексот е збир од замени односи

меѓу Управниот одбор, Надзорниот одбор, акционерите на Банката , лица со посебни права и одговорности, раководни лица и дури заинтерисирани субјекти.

Целта е транспарентно да ја претстави управувачката структура на Банката и да го прикаже доброто корпоративно управување преку развивање и унапредување на:

- организациска структура прикажана на Слика1 на банката, за секој член од надзорниот и управниот одбор е дефинирано права и одговорност,
- ефикасни процедури за идентификување, мерење, следење и контрола на ризиците на кои е изложена Банката,
- внатрешна контрола со ефикасни механизми во кои имаме детални сметководствени и административни,
- Во согласност со прописите и со деловната политика на Банката потребно е транспарентност во работењето на Банката и
- Надзорниот одбор треба да воспостави системи за контрола додека Управниот одбор треба да го следи и контролира работењето на Банката. Освен овие системи, треба да има систем за внатрешна контрола, контрола на усогласеноста со прописите, внатрешна ревизија и систем за интегрирано управување со ризиците. (Кодекс на Комерцијална Банка АД Скопје)[13]

Со усвојување, следење и редовно надградување на кодексот за корпоративно управување, компанијата ја потврдува својата намера транспарентно да го води и промовира доброто корпоративно управување. Со кодексот на корпоративно управување може да бидат опфатени голем број на прашања во зависност од потребните на секоја комапнијата.

1.5 Систем на управувње на Банките според корпоративносто управување

Управувањето на банките е регулирано со законски одредби како и прописи. Улогата на банката во управувањето е регулирано со Закон на Банките. Управувањето на Банките како акционерски друштва може да биде на два начина, едностепен или

[13] https://www.kb.com.mk/content/%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81-%D0%9C%D0%9A.pdf

двостепен систем на управување. Бидејќи на корпоративното управување во банките му се дава особено значење затоа во Законот на банки се наведени голем број услови и ограничувања во однос на членовите на органите на управување. По корпотавиното управување имаме неколку вида на акционерски друштва. Во Законот е прифатен и двостепениот систем на управување со банките. Акционерски друштва чии акции котираат на овластена берза имаат обврска и задача да ги обелоденуваат податоците пропишани по правилата за котизација на Македонската берза. Обелоденување на податоците според Законот за хартии од вредност и подзаконските акти кои произлегуват од истиот го извршуваат акционерските друштва со посебни обврски за известување. Додека обелоденување на податоци кои произлегуваат од Законот за трговски друштва и од Законот за хартиите од вредност ги вршат сите други акционерски друштва или таканаречени „акционерски друштва кои не се водат во Регистарот на акционерски друштва со посебни обврски за известување“.

Според Законот на Банки во Република Северна Македонија ги имаме следните органи на банките:

- **Собрание на акционери** – ова се акционерите на банката кои се заведени во акционерска книга . Тие имаат право на глас и учество во Собранието на банката . Според бројот на акции е и бројот на глас, односно колку акции имаат толку е бројот и на гласови. Собранието на акционери се состанува еднаш годишно и ги усвојува најважните документи кои се поврзани со работењето на банката. Вакви важни документи се статутот, деловната политика, фианнсискиот план, годишната сметка и финансиските извештаи. Во него се назначуваат членовите на надзорен одбор, ревизија, спојувања, преземања , престанување на работа како и донесува одлука за распределба на добивката и издавање на број на акции. (Вовед во банкарството, Горан Петревски) . Многу важен податок е дека Кодексот на корпоративно управувње го донесува самото Собрание на акционери. Тие се должни и да го ревидираат еднаш годишни и доколку има измени треба да бидат објавени. Собранието се свикува најмалку еднаш годишно. Годишното собрание се свикува од Управен одбор, со претходно прибавено одобрение од Надзорниот одбор. Доколку се свикува

собрание меѓу двете годишни собранија, тогаш може да го свика исто Управниот одобор, со претхондо прибавено одобрение од Надзорниот одбор, Надзорниот одбор по сопствена иницијатива или на барање на акционерите (акционери кои имаат 1/10 од акциите). Сите права поврзани со свикување на Собрание на барање на акционерите, акционерите ги остваруваат согласно Законот за трговски друштва. Собранието се свикува со праќање покана до акционерите на начин кој овозможува потврда дека поканата е примена од акционерот или со објавување на повик до акционерите во најмалку во еден дневен весник и на веб страницата на Банката.

Своето учество на Собранието акционерите го пријавуваат најдоцна пред почетокот на седницата. Акционерот може да овласти свој полномошник на Собранието со полномошно заверено кај нотар.

- **Надзорен одбор** – се свикува најмалку еднаш месечно. Во него треба да има најмалку три члена за да се усвои било што. Самиот одбор се состои од најмаку пет члена и нивниот мандат трае четири години. Не може ниту еден член да биде и во двата одбора, Надзорен и Управен одбор. Надзорниот одбор ги подготвува стратегиските документи на банката и ја спроведува деловната политика. Многу значајно е Надзорниот одбор да ги практикува практиките и приниципите за добро корпоративно управување. Членовите на надзорен треба секогаш да се водат според македонските закони, банкарските регулативи и Статутот на банката, оставајќи ги на страна своите лични интереси и индивидуалните интереси на акционерите. Одборите на банките треба да бидат доволно квалификувани за да им овозможат ефективно да ги исполнуваат своите одговорности и да одговорат на потребите на банката. Вештините што им се потребни на сите одбори на банки вклучуваат искуство и експертиза во финансии, сметководство, кредитирање, банкарски операции и платежни системи, стратешко планирање, комуникација, управување, управување со ризик, внатрешни контроли, банкарска регулатива, ревизија и усогласеност.

Регулативата за банкарско управување може да се разликува од другите нерегулирани фирми затоа одборот на директори во банкарската индустрија игра клучна улога во нејзината структура на управување.

Познавањето на деловното и политичкото опкружување и правните прашања е исто така важно. Вештините што се бараат на одборот се добро дефинирани според најдобрата меѓународна практика Еден кандидат за член на Надзорен Одбор треба да има универзитетска диплома, висок интегритет, лојалност, добра професионална репутација, доволно работно искуство во финансискиот и банкарскиот сектор за донесување на одлуки и управување со банката, потребно знаење за банкарските регулативи и закони, стекната доверба кај акционерите, квалификација утврдена со закон итн. Најчесто членови на надзорен се неговите најголеми акционери, но секогаш мора да постои и независни членови. Претседател на Надзорен одбор се одбира од членовите на Надзорниот одбор. Претседателот е одоговорен со раководење на седниците кои се одржуваат , одговорен е за итеракција, комуникација и работни обврски на другите раководни органи на банката.

Преку надзорниот одбор се одобруваат извештаи кои ги усвојува собранието, политики и процедури, програми за работа на банката и сл. Ова тело ги одобрува и поголемите финансиски одлуки односно одобрување на големи кредити, стекнување капитални делови во други трговски друштва во вредност што надминува 5% од капиталот на банката.

Иако одборите имаат многу задачи, сепак суштинскиот принцип на корпоративното управување е дека одборот носи севкупна и крајна одговорност за работата на банката.

Работењето на Управниот одбор е регулиран од страна на Надзорниот одбор.

- **Управен одбор** - е врвното раководство на Банката. Се состои од најмалку два члена каде што еден мора да биде жител на Северна Македонија а останатите членови може да бидат од странство. Управниот одобор управува со тековното работење на банката. Ја застапува банката пред другите други правни лица и јавноста и пред акицонерите. Овој одбор е одговорен за работењето и

секојдневното управување кои се единствена одговорност на раководителите на банките.

За целите на добро корпоративното управување, Надзорниот и Управниот одбор на Банката соработуваат на трајна и докуемнтирана основа. Управниот одбор одговора пред Назорниот одбор. Тој ги приготвува сите одлуки на собранието кои подоцна треба да бидат разгледани од Надзорниот одбор. Мандатот на Управниот и Надзорниот трае четири години. Еден член не може да учествува и во други раководни органи на банката. За добро корпоративно управување и според законите во Република Северна Македонија , Управниот одбор има задача да го ивестува Надзорниот одбор за следниве ситуации:

- лошена ликвидност и солвентност на банката;
- Причина за прекин на дозволата за основање и работа на банката;
- Забрана за извршување на одредена финансиска активност;
- Намалување на сопствените средства и капиталот на банката под претходно пропишаното ниво соглсно со закон;
- Определени наоди при супервизија и надзор од страна на НБРМ или
- Управата за јавни приходи;
- Учеството на некој од членовите на Управниот Одбор во други правни лица, било да е тоа директно или преку поврзани страни;
- Судир на индивидуалните интереси и интересите на поврзаните страни со оние на банката.

Во земјите од ЈИЕ навистина постојат два различни типа одбори: одбори на домашни банки и одбори на подружници на меѓународни банкарски групи. Иако законите што го регулираат нивното основање и функционирање се обично исти, овие два вида одбори се разликуваат во нивните функции и во предизвиците со кои се соочуваат. Управните одбори на домашните банки имаат подобро разбирање на улогата и одговорностите на одборот и затоа имаат и пододбро управување со банката. Без разлика дали се работи за домашна

банка или странска , членовите на одборот треба да ги разберат основните доверителски должности што ги должат на банката. Должноста за гриша и лојалност се примарни, односно да покажат разимна грижа , претпазливост и трудељубивост при нивниот надзор над банката. Од друга страна должноста за лојалност бара несебична лојалност кон банката и бара да нема конфликт меѓу личниот интерес и нејзината должност кон банката. Челновите на одборот треба да делуваат во интерес на банката. Должноста на членовите на одборот е да ја максимизираат доглорочната вредност на банката за акционерите.

Најдобрите практики обично се поставени во доброволни кодекси. Одборите треба да се информираат и да бидат свесни што се очекува од нив и кои стандарди се очекува да ги почитуваат.

За извршување на својата улога, одборот треба да има овластување да избира и, кога е потребно, да го замени повисокото раководство. Треба да постои јасна линија на одговорност помеѓу одборот и раководството. Членовите на одборот мора да бидат свесни дека можат да бидат лично одговорни доколку има измама или ако постапуваат небрежно или ја нарушуваат довербата. Членовите на одборот се одговорни за надгледување на банката, вклучувајќи го и нејзиното усогласување со законот. Правата и обврските на Управниот Одбор на банката, неговата работа и неговите активности мора да се одвиваат секогаш согласно со македонските закони, Статутот на банката, Етичкиот кодекс, Деловникот за работењето и други интерни акти на Банката.

- **Одбор за управување со ризикот** - со Законот за банките во 2000 година за прв пат е воведен овој одбор за управување со ризик. Неговата функција е да ја заштити банката и да управува со ризиците на кои се изложени банките. Се прават на анализа на одредени извештаи за изложеноста на ризиците , предлагаат мерки за заштита од ризиците. Освен ова ги анализираат ефектите од управувањето со ризиците врз показателите за работењето на банктата. Во овој одбор има членови кои се на раководни места во банката и тие се состануваат најмаку еднаш во неделата, каде го утврдуваат нивото на прифатлив ризик. Овие членови имаат мандат од две години. Членовите на Одборот за

раководење со ризикот на банката се задолжително со универзитетско образование, со искуство во областа на финансиите и банкарството од најмалку три години, темелно познавање со банкарските регулативи, висок интегритет, лојалност и професионална репутација. Овие членови се луѓе со посебни права и одговорности. Одборот за управување со ризици најмалку еднаш годишно врши контрола и на своето работење. Оваа контрола се врши поединечно на секој член но и колективно. Овие резултати од контролата се доставуваат како извештај до Надзорниот одбор на Банката.

Начинот на работа, свикувањето и одржувањето на седниците детално се одредени во Деловникот за работа на Одборот за управување со ризици.

- **Одбор за ревизија и други органи утврдени со Статутот** - и овој орган како и органот за управување со ризици е нов и донесен со Законот на банките во 2000 година. Овој орган е надлежен за сметководтсвени и ревизорски прашања. Затоа неговите членови треба да имаат знаења од областа за урпавуавње со ризици, внматрешна контрола односно целосно познавање на ситемот на Банката, сметководство и ревизија. Дел од овие членови се бираат од Надзорниот одбор , додека другите се незавсии членови. Овде важи правилото дека еден член мора да биде овластен ревизор. Членовите ги именува Собранието на Банката. За своите работи поврзани со нивна надлежност ги известуваат Управниот одбор и на нивни прашања даваат мислења.

  Во Република Северна Македонија од Законот за банки, се бара една четвртина од одоброт да биде независен, повеќето членови од одборот за ревизија да се избрани од Надзорниот одбор. Тоа значи дека членовите во одборот за ревизија не се де од Надзорниот одбор.

  Мандатот за членовите на ревизија е четири години. Престедател на овој одбор го поставуваат неговите членови и тој е одговорен за организација на овој одбор. И овој одобор врши оценка најмалку еднаш годишно и тој извештај го доставува до Надзорниот одбор. Начинот на работа, свикувањето и одржувањето на седниците детално се одредени во Деловникот за работа на Одборот за ревизија. Сите банки имаат надворешна и внтрешна ревизија.

Внатрешната ревизија врши постојана и целосна ревизија на законитоста, правилноста и ажурноста на работењето на Банката, додека надворешната ревизија се независните членови на овој одбор. Надворешната ревизија на финансиските извештаи и трговските книги на Банката се спроведува во согласност со Меѓународните стандарди за ревизија, Кодексот на етика на професионалните сметководители утврдени од Меѓународната федерација на сметководители и со други прописи со кои се регулира вршењето на надворешната ревизија.

Оваа хиерархија овозможува јасни линии на овластувања, овозможувајќи ефикасно делегирање на задачите и одговорностите. Исто така, гарантира дека вистинското ниво на експертиза се применува на различни аспекти на трансакцијата или зделката. Дополнително, хиерархијата воспоставува патека за напредување во кариерата, обезбедувајќи им на вработените мотивација да напредуваат и да преземат позначајни одговорности додека стекнуваат искуство и експертиза. На почетокот кажавме дека имаме два системи на управување едностепен систем и двостепен систем на управување. Кај едностепен систем имаме Собрание на директори, Одбор на директори, извршни членови, неизвршни членови (независни и престедател на одборот), додека кај двостепениот систем ги имаме овие два органа надзорен и управен одбор.

Добро обучен , професионален и посветен одбор е најефективното средство за да се обезбеди здраво корпоративно управување. Професионалниот одбор може да биде клучен придонесувач за работата на банката. Па поради оваа причина во повеќето земји во регионот го гледаат подобрувањето на практиките на одборот како клучна цел на политиката. Најголем дел од банките во земјите во Југоисточна Европа имаат двостепен систем на одбор. Само една земја во регионот е со едностепен систем на управуавње а тоа е Црна Гора. Меѓу банките во домашна сопственост има малку конфузија околу различните улоги на надзорниот и управниот одбор, како и меѓу членовите на надзорниот одбор и оперативните членови. Во овие банки најчесто одборите на банки се вклучени во оперативното управување а не треба и извшрните директори сметаат дека нивните опреативни членови ја исполнуваат задачата на комисијата на Надзорниот одбор. Најдобра практика за членовите во одборот е да

бидат независни, меѓутоа банките се соочуваат со проблем за наоѓање соодветни кандидати. Кандидати со големо техничко знаење, контакти и банкарско познавање. Многу е тешко да се најдат вакви канидадати во земји каде имаме брз развој на банкарството. И затоа банките повеќе гледаат на искусто и компетентност отколку на независност.

Банките треба да бидат свесни за разликите помеѓу оперативните и одборните членови, и може треба да има потреба од некои појаснувања во законот, регулативата и практиката.

1.6. Извештај за корпоративно управување

Банките во Република Северна Македонија се должни барем еднаш годишно да изготви извештај за корпотивно управување кој е составен дел од годишниот извештај за работењето на Банката. Најчесто тој извештајот треба да ги содржи следниве информации:

- информации и податоци за составот и функционирањето на Надзорниот одбор и Управниот одбор и на останатите органи на Банката, информации за бројот и составот на органите на Банката, постапката за именување и разрешување на членовите, нивните квалификации, критериумите за независност на член на Надзорниот одбор и на Одборот за ревизија, дефинирањето на материјалниот интерес и деловниот однос со Банката, обврските и одговорностите на членовите на Надзорниот и на Управниот одбор, функциите на членовите на Надзорниот одбор надвор од Банката и сл.;
- информации и податоци за организациската структура на Банката, вклучително и нејзините подружници;
- акционерска структура на Банката
- информации и податоци кои се поврзани со примената на Кодексот на корпоративно управување на Банката, како и објаснување на усогласеноста, односно причините за неусогласеност на корпоративното управување на

Банката со одредени одредби или начела од Кодексот за корпоративно управување;

- информации и податоци за политиката на Банката за спречување судир на интереси.

1.7. Вештачката интелегенција во банкарството за подобро корпоративно управување

Живееме во ера на зголемена сложеност и брзи промени. Само оние компании кои ги разбираат овие сложености, учат и се опремуваат со потребните алатки за да се прилагодат на овие промени можат да останат конкурентни и да успеат. Новата парадигма на науката бара познавање на лидерските практики во современите организации, промена на парадигмата која обезбедува нова метафора за животот на организацијата и улогата на лидерите. Традиционалните модели на организациски развој го отстапија местото на новите модели и практики во време на неизвесност, сложеност, глобализација и брзи промени (Каракас, 2009).

Менаџерските способности се форма на динамични способности кои се однесуваат на улогата на менаџерите во освежувањето и трансформирањето на базата на ресурси на фирмата, така што таа ја одржува и развива својата конкурентска предност и перформанси. Менаџерскиот човечки капитал, менаџерскиот социјален капитал и менаџерското сознание се трите главни претходници на динамичните менаџерски способности (Ambrosini & Altintas, 2019). Според теоријата на Минцберг (1983), она што ја разликува успешната организација од неуспешната е динамичното и ефективно управување и лидерство, кое бара организацијата да поседува вештини и способности кои и дозволуваат да реагираат на промените во околината. Свесни сме дека во последните години во светот но и во Северна Македонија вештачката интелегенција се повеќе навлегува во финансискиот сектор, особено во Банките. Во банките тоа е најдоминантно , каде што скоро секој процес во банката се дититализира. Во изминатите години компаниите најчесто експерементираат со користење на генеративна вештачка интелегенција со цел да ја зголемат глобалната економија. Со алатките за вештачка интелегенција во банкарството многу се заштедува време на

банкарите во извршивање на нивните процеси. Тие со овие алатки можат двојно повеќе да извршуваат задачи бидејќи со генеративна AI[14] во банкарскиот сектор имаме оптимизација на податоци до можност за обезбедување на услуги за кроисниците. Со генеративна AI може да се поедностават многу банкараски операции кои вклучуваат собирање и обработка на огромни количини на податоци. Со тоа се зголемува ефикасноста, продуктивноста и го подобрува искуството на клиентите.

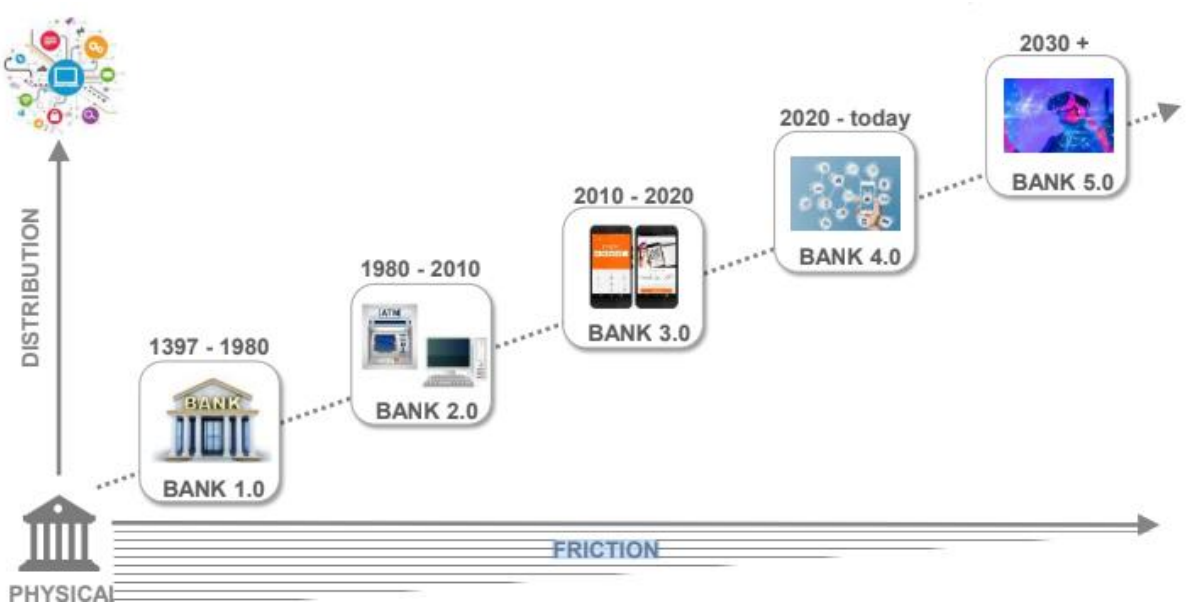
Додека банкарскиот сектор се прилагодува на новиот тренд на вештачка интелигенција, генеративната вештачка интелигенција им обезбедува на клиентите нови и подобро персонализирани искуства. Трендовите на вештачката интелигенција кои ќе се применуваат во банкарството во наредните години се поврзани со областите на обработка на податоци, информатичка технологија, сајбер безбедност, дигитално банкарство, финансиски консалтинг, вклучување на клиенти, издавање кредити, како и маркетинг и комуникации. Напредок во компјутерската моќ и достапноста на податоците ја забрзаа имплементацијата на вештачката интелигенција. Со ова се овозможува процесирање на голем број податоци кои можат да помогнат во креирање на решенија на ChatGPT[15] што преставува една голема интернет книга. Овие агенти за вештачка интелигенција, напојувани со машинско учење и техники за длабоко учење, ветуваат ефикасно справување со трансакции во банкарските апликации. Вештачката интелигенција е дефинирана како способност на системот правилно да интерпретира надворешни податоци, да учи од тие податоци и да ги користи тие сознанија за постигнување конкретни цели и задачи преку флексибилна адаптација. Машинското учење е подполе на вештачката интелигенција и им помага на системите подобро да ги извршуваат задачите со текот на времето. Иако вештачката интелигенција брзо добива значење во нашата перцепција, особено во последните години, нејзините почетоци датираат од средината на минатиот век. Со својата „Тјуринг машина“, математичарот Алан Тјуринг во 1936 година докажа дека машините можат да обработуваат алгоритми, поставувајќи ја теоретската основа за она што денес го знаеме како вештачка интелигенција. Во 1965 година, терминот вештачка интелигенција за прв пат беше употребен од двајцата математичари Марвин Мински и Џон Мекарти. Денес,

[14] artificial intelligence – Вештачака интелегенција
[15] OpenAI

вештачката интелигенција може да се применува и понатаму да се развива во се повеќе полиња благодарение на зголемувањето на перформансите на компјутерите.

Еден мал приказ како банките се транформирале со текот на годините е прикажан на сликата.

Слика 2. Трансформација на банките со текот на годините



Извор: Комерцијална Банка АД Скопје, 2024

Во последните години со појавата на вештачката интелегенција, очекувањата на клиентите од своите банки значително се променија и сега фокусот е на големо искуство на клиентите на сите канали, транспарентност, општествена одговороност и исплатливи производи. Ова посебно дојде до израз за време на короната и после короната. За банките да останат релевантни во животот на своите клиенти мораа да се фокусират на таканаречени решенија ,, банкарство како услуга" . Во овие решенија, класичните банкарски производи се беспрекорни интегрирани во секојнденият живот на клеинтите, како што е инстант кредит или дигитални услуги за плаќање преку Google Pay или Apple Pay. Банките користат платформи за да ги понудат своите производи и за ова е потребно стабилна дигитална инфраструктура.

Преку стратешката интеграција на рамки за корпоративно банкарство CRM со вештачка интелигенција и апликации за мобилно банкарство, банките ги преобликуваат традиционалните норми. Според последни истражување веќе 67% од корпоративните банки ја користат AI во нивните операции, искористувајќи ја нејзината моќ за отклучување нови потенцијали. Ова не е исклучок и за банките во Северна Македонија, каде имаме многу дигитализирани процеси, кредити со дигитално потпишување, отварање на сметки и други услуги преку интернет или мобилни канали. Вештачка интелигенција ја револуционизира динамиката на корпоративното банкарство и има големо влијание бидејќи го подобрува ангжманот и задржувањето на клиентите.

Подобро менаџирање со вештачка интелегенија. На менаџерите од Банките , алгоритмите за вештачка интелигенција им обезбедуваат персонализирани планови за сметки, проценки на ризик и оценки за ангажирање. Овие интелигентни алатки дури и ги овластуваат да прават предвидувања и препораки засновани на податоци, обезбедувајќи успешно затворање зделки и зајакнување на врските со клиентите.

Подобра ефиксност во циклусот на продажба. Увидите и аналитиката водени од вештачката интелигенција им овозможуваат на банките систематски да управуваат со точни прогнози. Постојат многу модули на AI кои овозможуваат забрзан циклус на продажба , понуди на производи во реално време, организирање на состаноци и слично. Со овие платформи може да се следи напредокот во реално време. Водечката корпоративна банка го подобрува управувањето со вакви платформи со вештачка интелегенција. Со воведување на AI, тимот за продажба може попрецизно да ја прогнозира својата продажба и со тоа да искористи повеќе можности за генерирање на приходи.

Подобрена анализа и известување на податоци. Корпоративно банкарство со вештачка интелигенција воведува трансформативна ера на подобрена анализа на податоци и известување. Преку оваа синергија, банките добиваат способност да изработуваат нарачани табеларни и матрични извештаи, збогатени со напредни алатки за визуелизација на податоци. Ова соединување овозможува напредна анализа,

вклучувајќи наречани пресметки, проценки на трендови и извонредни визуелни претстави.

Иднина на отворање и вклучување сметка. Вештачката интелигенција (AI) предизвика серија револуционерни влијанија во корпоративното банкарство, придвижувајќи ја индустријата кон невидени нивоа на ефикасност и иновации. Еден особено трансформативен аспект на корпоративното банкарство со вештачка интелигенција е иднината на отворањето и вклучувањето на сметките. Вакви решенија ни нудат поголемите банки во Република Северна Македонија, како Комерцијална Банка Ад Скопје, НЛ Тутунска БАнка и Халк Банка.

Борба со перење пари и измама со вештачка интелигенција. Во светот на корпоративното банкарство, заштитата од перење пари и измами е од најголема важност. Тоа е местото каде што доаѓа вештачката интелигенција. Со користење на интелигентни алгоритми напојувани со корпоративно банкарско CRM со вештачка интелигенција, банките можат да ги проценат профилите на заемопримачите во различни индустрии, земји и ентитети додека разгледуваат различни сценарија за оценување. Нема повеќе рачни главоболки! Ви ја револуционизира проценката на ризикот во банкарството. Со користење на интелигентни алгоритми, банките можат беспрекорно да ги проценат профилите на заемопримачите низ индустриите, земјите и ентитетите. Процесот на оценување станува рационализиран и ефикасен, заштедувајќи драгоцено време. Плус, со транспарентни ревизорски патеки од крај до крај, усогласеноста е обезбедена. Тоа е промена на играта за одржување на банкарскиот интегритет.

Вештачката интелигенција се смета за една од технологиите што може суштински да ги промени индустриите. Банкарството не е исклучок.

2. ТЕОРИЈА НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ ВО КОНТЕКСТ НА БАНКИТЕ

2.1 Две гледишта за фокусот на корпоративното управување

Општата дебата за корпоративното управување се врти околу прашањето дали истражувањето за корпоративното управување треба да се фокусира на тесен или широк поглед. Од една страна, некои истражувачи тврдат дека фокусот на истражувањето за корпоративното управување треба да биде како да се усогласат интересите меѓу менаџерите и акционерите, т.е. тесен поглед. Од друга страна, некои истражувачи тврдат дека фокусот на истражувањето за корпоративното управување треба да биде како интересите на менаџерите треба да бидат усогласени со интересите и на акционерите и на општите засегнати страни, т.е. широк поглед (Becht, Bolton, & Roell, 2007; Macey & O'Hara, 2003). И тесниот и широкиот поглед произлегуваат од истражувачите за корпоративно управување кои вообичаено ја гледаат компанијата како спој на договори (Coase, 1937; Easterbrook & Fischel, 1989; Kornhauser, 1989). Бидејќи не е возможно да се направи договор кој ги опфаќа сите можни исходи, овие договори се неисцрпни. Оттука, проблем се јавува кога агентот (менаџерот) треба да донесе одлука која не е конкретно дефинирана во договорот. Бидејќи договорите се неисцрпни, целта на корпоративното управување е да се осигура дека агентот (менаџерот) дејствува во интерес на налогодавачот (акционерите), кога границите на договорот не предвидуваат што да се прави. Тесниот став е вкоренет во аргументот дека само договорите на акционерите се отворени. Ова значи дека откако ќе се исполнат договорните обврски за другите составни делови, како што се вработените, добавувачите и клиентите, само акционерите можат да бараат преостанати добивки од компанијата. Така, како што акционерите го носат преостанатиот ризик на компанијата, на пр. во случај на неисполнување на обврските или финансиска загуба, акционерите ќе ја добијат целата преостаната вредност во компанијата, само откако сите други засегнати страни ќе бидат компензирани во согласност со нивните соодветни договори (Williamson, 1985, 1984; Jensen & Meckling, 1976). Бидејќи акционерите можат да бараат само преостаната вредност, Jensen и Meckling (1976), тврдат дека главниот

фокус на корпоративното управување треба да биде на тоа како да се осигура дека менаџерите ја зголемуваат вредноста на компанијата (Becht et al., 2007). Иако е важно да се заштитат интересите на акционерите, Фриман и Рид (1983) тврдат дека менаџерите треба да ги земат предвид интересите на другите засегнати страни, на пр. клиенти, вработени и општество. Доколку долгорочно не се земат предвид интересите на засегнатите страни, компанијата ќе престане да постои (Freeman & Reed, 1983). Дополнително, Харт (1989) тврди дека кога се формира компанија, компанијата се формира како спој на договори, договорите се конструирани за да се приспособат на интересите на сите релевантни чинители на компанијата. Така, други засегнати страни освен акционерите може да имаат нецелосни договори и нивните интереси треба да се земат предвид. Така, овие аргументи обезбедуваат теоретска основа за гледање на корпоративното управување во поширок контекст, вклучувајќи ги интересите и на засегнатите страни и на акционерите. Во случајот со банките, Мејси и О'Хара (2003) тврдат дека општеството и регулаторите се клучни засегнати страни, чии интереси треба да се земат предвид. Овие засегнати страни сносат значителен ризик во случај на неисполнување на обврските на банките, поради заканата од економска криза и потенцијалното спасување на банките. Ова беше видливо во финансиската криза во 2008 година. Во врска со ова Базелскиот комитет за банкарска супервизија (2015); Александар (2006); Мејси и О'Хара (2003) тврдат дека широк поглед на улогата на корпоративното управување е релевантен за банкарскиот сектор, вклучувајќи го и општеството како клучен чинител.

2.2 Агенциска теорија и тесен поглед

Берле и Менс (1932) ја воспоставија парадигмата на корпоративното управување обезбедувајќи основа за проблемите на агенцијата во рамките на поделбата на сопственоста и контролата. Прашањето во фокусот беше како менаџерите на корпорацијата, под недостаток на контрола на дисперзираните акционери на компанијата, би можеле да ги искористат ресурсите на компанијата за тоа да им користи лично. Следејќи го ова, Џенсен и Меклинг (1976) го воведоа заедничкиот „проблем на главниот агент“ во формата која во голема мера се користи денес.

Заедничкиот агенциски проблем се јавува кога застапникот, кој е должен да ги застапува интересите на своите налогодавачи, постапува во нејзин сопствен интерес. Според тоа, клучната претпоставка е дека агентите (менаџерите) и налогодавачите (акционерите) имаат различни интереси. Прво, партнерите имаат различни интереси во однос на обезбедувањето напор, што значи дека напорите на менаџерите се скапи за менаџерите, но создаваат вредност за акционерите. Второ, тие имаат различни интереси во однос на потрошувачката на поволности, т.е. кога менаџерот не е сопственик на компанијата, таа има поттик да троши поволности и други корпоративни ресурси над она што е оптимално бидејќи таа не ги сноси трошоците за потрошувачка. Трето, интересите се разминуваат во однос на инвестициските одлуки, т.е. имајќи предвид дека богатството на менаџерот е примарно поврзано со компанијата, менаџерите веројатно ќе преземаат помалку ризични одлуки во споредба со она што е оптимално од перспектива на разновидни акционери. Така, според тесниот поглед, главната цел на корпоративното управување е да ги реши овие прашања преку проблемите што се јавуваат кога постои поделба помеѓу сопственоста и контролата (Jensen & Meckling, 1976). За да се решат овие прашања и да се ублажат различните интереси меѓу менаџерите и сопствениците, три главни сили помагаат во дисциплинирањето на менаџерите: конкуренцијата на пазарите на производи, внатрешните системи за следење (одборот на директори) и пазарот на капитал (Јенсен, 1986).

Првиот механизам за дисциплинирање се пазарите на производи. Според Харт (1983), менаџерскиот олабавување е помалку присутен на конкурентните пазари. Така, дисциплинските сили на конкурентниот пазар вршат притисок врз менаџерите да дејствуваат во интерес на акционерите со тоа што ќе се погрижат да се одржи конкурентската предност на компанијата. Ако менаџерката не успее во овој чин, таа најверојатно ќе ја изгуби работата. Така, компанијата мора да биде способна да се натпреварува на пазарот и затоа пазарите на производи се дисциплинска сила на менаџерот (Јенсен, 1986).

Втората дисциплинска сила на менаџерите е одборот на директори. Одборот на директори ги следи одлуките на менаџерите во име на акционерите. Одборот на директори може да го следи и дисциплинира управувањето со спроведување казни

преку неговото право да отпушти менаџери со слаби перформанси. Покрај следењето на менаџментот, одборот на директори може да ги поттикне менаџерите со дизајнирање шеми за поттикнување кои се поставени за усогласување на интересите меѓу менаџерите и акционерите. Усогласувањето на интересите на менаџментот со акционерите може да се случи преку поврзување на компензацијата на менаџерите со перформансите на акциите на компанијата. Акционерите ги прават менаџерите косопственици со тоа што на менаџерите им обезбедуваат акции или опции како дел од нивниот план за компензација. Ова директно го поврзува богатството на менаџерот со перформансите на акциите, а со тоа ги поврзува интересите на менаџерот директно со оние на акционерите. Се чини дека постои широка согласност за неопходноста од користење на шеми за поттик, и од практична и од теоретска перспектива (Goergen & Renneboog, 2011; Becht et al., 2007). Сепак, структурата на планот за компензација може значително да влијае на преземањето ризик од страна на менаџерите (Coles, Daniel, & Naveen, 2006).

Третата дисциплинска сила на менаџерите е пазарот на капитал. Ако пазарот на капитал не верува дека одборот на директори дејствува во интерес на акционерите, пазарот на капитал може да ги дисциплинира менаџерите и одборот на директори преку непријателски превземања, борби со застапници и акционерски активизам (Becht et al., 2007). Ако компанијата испорачува лоши перформанси на акциите, тоа е сигнал дека менаџерот не врши добра работа. Следствено, поверојатно е дека ќе се случи непријателско преземање.

Непријателско преземање на компанија со слаби резултати може да биде иницирана од конкурент или компанија со приватен капитал што сака да профитира од подобрување на перформансите на компанијата. Така, заканата од непријателско преземање на компанијата, го поттикнува и дисциплинира менаџерот да работи добро и да дејствува во интерес на акционерите. Друг начин на кој пазарот на капитал може да ги дисциплинира менаџерите е преку прокси борби и присуството на активни акционери. Во борбите за прокси, малцинските акционери и активните акционери можат да ги здружат силите и да спроведат промени во менаџментот и одборот на директори (Becht et al., 2007). Оттука, заканата од прокси борба ги дисциплинира менаџерите да дејствуваат во интерес на акционерите. За да се одговори на овие

проблеми, литературата за корпоративно управување проучуваше различни механизми, но првенствено се фокусираше на (Becht et al., 2007):

1) механизмите за следење, како што се концентрацијата на сопственоста, преземањата и одборите на директори, и
2) шемите за поттикнување, т.е. компензација заснована на перформанси.

Функционирањето на одборот на директори е главниот механизам за корпоративно управување што се истражува. Сепак, заедничкиот проблем со агенцијата не е ограничен во присуството помеѓу менаџерот и акционерите на компанијата. Проблемот на различни интереси може да се појави и помеѓу менаџерите и другите засегнати страни. Нецелосни договори може да постојат и за засегнатите страни, како што се регулаторите кои дејствуваат во име на општествените интереси.

2.3 Корпоративно управување во банките

Во следниот дел, објаснета е главната динамика на банките преку користење на следната структура. Прво, елаборирана е непровидната и сложена природа на банкарскиот бизнис. Второ, се дискутира за улогата на банките како даватели на капитал за компаниите и поединците и импликациите од оваа улога. Ова вклучува дискусија за тоа како осигурувањето на депозитите и прашањата од типот „Премногу големи за да пропаднат (To big to fail)“ предизвикаа морален хазард во банкарскиот сектор. Понатаму, ќе разговараме за тоа како стимулативните структури на менаџерите го засилуваат проблемот со моралниот хазард. Конечно, импликациите на прашањата за морален хазард на банките се дискутирани во однос на улогата на регулаторите.

2.3.1 Непровидност и сложеност на банките

Генерално, лице што работи во компанија има информативна предност во однос на друго лице кое не работи во компанијата. Ова е познато како информациска асиметрија (Akerlof, 1978). Така, информациската асиметрија се јавува кога едната страна има повеќе информации од другата страна. Во контекст на корпоративното управување, менаџерите поседуваат повеќе информации за компанијата отколку акционерите,

бидејќи менаџерите се ангажирани да управуваат со секојдневните операции на компанијата. Според тоа, најверојатно постои информациска асиметрија помеѓу менаџерите на компанијата и акционерите на компанијата. Во случај на големи јавни компании, акционерите често се дисперзирани и затоа немаат време или ресурси да ги следат активностите на менаџерите. Затоа, механизмот за следење се пренесува на одборот на директори. Сепак, ова исто така имплицира дека одборот на директори може да се соочи со проблеми со асиметрија на информации бидејќи одборот едноставно нема толку многу знаење и информации за тоа што се случува во компанијата како менаџерите на компанијата (Bebchuk & Spamann, 2009).

Менаџерите може да имаат интерес да го ограничат протокот на информации до одборот со цел да извлечат приватни придобивки или да ги сокријат можните менаџерски грешки. Во овој пример, информациските асиметрии се јавуваат помеѓу директорите на одборот и раководството на компанијата, бидејќи раководството може да ги контролира информациите што му се даваат на одборот. Така, поради информациската асиметрија помеѓу менаџерите и одборот на директори, менаџерот е во состојба да сокрие одредени информации од одборот (Becht et al., 2007).

За банките, степенот на информациска асиметрија помеѓу менаџментот и одборот на директори е засилен со сложеноста и непровидноста на банкарскиот бизнис (Andres & Vallelado, 2008). Постојат неколку двигатели на вродената сложеност и непровидност на банките. Овие двигатели вклучуваат тргување со сложени финансиски производи, комплицирани организациски структури и испреплетеност на банките меѓу себе (Адамс, 2010).

Некои од финансиските производи на банките се засноваат на сложени математички структури кои зависат од непредвидливи и нестабилни макроекономски фактори. Сложените финансиски производи предизвикуваат брзо менување на портфолиото на банките врз основа на динамичните промени во достапните информации и економските податоци. Како што се зголемува сложеноста на финансиските производи, на луѓето надвор од банкарскиот сектор им станува потешко да ги разберат производите. Како пример, креирањето на обврските за неисполнување на кредити (CDO) од страна на банките беше критикувано дека е премногу сложено за повеќето

луѓе да го разберат, по избувнувањето на финансиската криза во 2008 година. (Becht, Bolton, & Röell, 2011; Crotty, 2009).

Повеќето големи јавни банки се организирани како банкарски холдинг друштва. Ова значи дека холдинг-компанијата поседува банки-ќерки кои се занимаваат со различни различни банкарски активности. На пример, секоја подружница банка може да има свој одбор на директори кој известува до банкарската холдинг компанија. Понатаму, директорите во одборот на холдинг-компанијата може да седат и во неколку подружници. Следствено, поради холдинг структурата и банките подружници, протокот на информации се филтрира низ помошните одбори пред да стигне до управата и одборот на директори во холдинг-компанијата. Така, информациите треба да бидат обработени преку повеќе актери пред да стигнат до највисокото раководство на банката. Оваа организациска структура го прави процесот на донесување одлуки и протокот на информации на банките сложени и ја зголемува непровидноста на сложеноста на банките (Adams, 2010; Bebchuk & Spamann, 2009). Конечно, банките меѓусебно тргуваат со финансиски производи, нефинансиски институции, поединци и влади. Ова го прави одлучувањето на банките покомплексно, бидејќи далекусежното влијание на финансиските инвестиции е тешко да се процени. Згора на тоа, ризикот што го претставуваат банките за економијата, односно системскиот ризик, е главен двигател на регулативата. (Diamond & Rajan, 2001; Levine, 2004; Andres & Vallelado, 2008; Mamatzakis & Bermpei, 2015). Преседантните објаснувања за причините за сложеноста и непровидноста на банките ја засилуваат информациската асиметрија меѓу менаџерите и директорите на одборите. Комплексноста на банкарскиот бизнис постави високи барања за способноста на членовите на одборот да ги разберат и предизвикуваат новите сложени деловни иницијативи. Следствено, потешко е за одборот да советува и да го следи однесувањето на менаџерите на банката бидејќи директорите можеби не ги разбираат целосно операциите во банката или затоа што менаџерите може да задржат информации (Macey & O'Hara, 2003).

2.3.2 Банките како даватели на ликвидноста

Банките имаат важна улога во општеството бидејќи обезбедуваат ликвидност на пазарот. Поконкретно, банките ги трансформираат депозитите од нивните клиенти во заеми за компании, други банки и поединци на кои им е потребен капитал. Банките обезбедуваат капитал за компаниите, што им овозможува на овие компании да направат инвестиции кои создаваат вредност во иднина. Распространетата поврзаност на една банка со компании, други банки, како и поединци, имплицира дека неисполнување на обврските на банката ќе има големи последици за целокупната економија. Економското заплеткување на банките е така наречено системски ризик на банката (Macey & O'Hara, 2017, 2003). Со други зборови, она што го прави банкарскиот бизнис уникатен во споредба со нефинансиските компании, е неговата способност да ги трансформира краткорочните обврски во долгорочни средства и неговата економска испреплетеност.

Имено, за разлика од нефинансиските компании, заемот е средство за банка, додека депозитите се главниот извор на финансирање на банката, па затоа депозитите се сметаат за обврска на билансот на состојба. Бидејќи депозитите се главниот извор на финансирање, банките се многу повеќе поддржани од нефинансиските компании и често ги финансираат своите средства (банкарски заеми) со повеќе од 90 отсто. на обврски (депозити од клиенти). Бидејќи ова е основната динамика на банкарскиот бизнис, тоа генерално значи дека банката нема многу капитал за покривање на потенцијалните загуби. Со оглед на тоа што банките имаат високо левериџ, банките се со поголема веројатност да бидат изложени на финансиски тешкотии.

Дополнително, малиот износ на финансирање со капитал имплицира дека банката нема можност да ги исплати депозитите на сите свои клиенти истовремено. Поради овие причини, и поради улогата на банката како обезбедувач на ликвидност, дури и банките со солвентност можат да бидат изложени на банкарски тековни работи и затоа ризикуваат неисполнување на обврските (Alexander, 2006).

2.3.3 Осигурување на депозити

Банкарското работење е ситуација во која клиентите се плашат дека банката е пред неисполнување на обврските и не може да ги исплати депозитите на сите клиенти во

исто време. Така, клиентите почнуваат да се плашат дека ќе ги загубат своите депозити, а потоа сакаат да ги повлечат своите депозити. Бидејќи банката нема доволно ликвидност за да ги опслужи сите исплати во исто време, таа неисполнува обврски (Alexander, 2006). Во 2007 година, британската банка, Нортерн Рок, беше блиску до неисполнување на обврските поради банкарски бегство. Како последица на тоа, британската влада мораше да даде гаранција поддржана од даночните обврзници за штедачите, и дури тогаш банката престана да работи (Економист, 2007). Со цел да се избегне банкарско работење и да се спречат банките од неисполнување на обврските, владините институции имплементираа осигурување на депозити за да им обезбедат на клиентите дека нивните заштеди се безбедни. Осигурувањето на депозитите првенствено беше имплементирано откако банкарските бегства одиграа голема улога во ескалацијата на Големата депресија во 1930-тите. Поконкретно, осигурувањето на депозитите ги осигурува депозитите на индивидуалниот клиент на банката, во случај на неисполнување на обврските на банката (Александар, 2006). Така, улогата на банката како олеснувач на ликвидноста е главната причина што владините регулатори наметнуваат осигурување на депозити на клиентите на банките (Bebchuk & Spamann, 2009).

Кога владата обезбедува осигурување на депозити за клиентите на банките, таа има за цел да го избегне случајот на банкарско работење. Владата сака да го избегне ова поради потенцијалната верижна реакција на неплаќање на неколку солвентни банки како резултат на неплаќање на една банка. Верижна реакција на неисполнување на обврските на крајот може да има големи негативни последици за економијата и да доведе до финансиска и економска криза, како што се гледа за време на финансиската криза во 2008 година. Така, големината на банката и поврзаноста со други нефинансиски компании и банки, ја наметнуваат големината на системскиот ризик на банката (Macey & O'Hara, 2003). Овие иницијативи за осигурување на депозити беа релативно успешни во спречувањето на банкарските бегства. Сепак, разни проблеми во рамките на корпоративното управување на банките се појавија и како резултат на осигурувањето на депозитите (Bebchuk & Spamann, 2009).

2.3.4 Морален хазард на банките

Проблемите со морален хазард се јавуваат во банките поради две главни причини; поради осигурувањето на депозитите и затоа што банките се „Преголеми за да пропаднат“. Прво, осигурувањето на депозитите може да спречи банкарски работи, но осигурувањето на депозити исто така го отстранува поттикот на штедачите да следат дали менаџерите во име на акционерите на банките прават претерано ризични инвестиции. Прекумерното преземање ризик се дефинира како донесување инвестициска одлука која има негативна очекувана вредност (Bebchuk & Spamann, 2009). Динамиката на осигурување на депозити е присутна во банкарскиот сектор, но не е присутна кај нефинансиските компании. Така, во нефинансиската компанија, должниците имаат поттик да следат дали акционерите на компанијата преземаат претерано ризични инвестиции. Кога компанијата е под финансиска неволја, т.е. кога почнува да има потешкотии со враќањето на долгот, а капиталот почнува да се намалува, акционерите ќе бидат поттикнати да преземат прекумерен ризик. Причината за ова е што акционерите нема да бидат изложени на целосната негативна страна на прекумерно ризичната инвестиција, бидејќи надолната страна ќе се пренесе на должниците во случај на цврсто неисполнување на обврските. Со други зборови, акционерите можат да очекуваат голема поволност од инвестицијата, без да се соочат со ризикот да платат за целосната негативна страна на инвестицијата (Bebchuk & Spamann, 2009). Така, предноста за акционерите е поголема од ризичната инвестиција отколку потенцијалната загуба на вредноста на акциите во случај компанијата да не успее. Оттука, бидејќи имателите на долгови ги сносат потенцијалните трошоци за ризични инвестиции, тие имаат поттик внимателно да ги следат акционерите кога компанијата е во финансиска неволја. Со оглед на тоа што банките се генерално многу поддржани, банките се поблиску до финансиски тешкотии. Меѓутоа, поради осигурувањето на депозитите, штедачите (сопствениците на банкарски долгови) немаат поттик да ги следат акционерите, за да се осигураат дека се избегнуваат претерано ризични инвестиции. Токму затоа, менаџерите во банките, доколку дејствуваат во интерес на акционерите, може почесто да подлежат на прекумерно ризични инвестиции, бидејќи тие не се следени од штедачите. На овој начин

осигурувањето на депозитите предизвикува проблеми со морален хазард бидејќи штедачите повеќе не се поттикнати да следат дали банката се вклучува во прекумерно преземање ризик (Bebchuk & Spamann, 2009).

Второ, големите банки кои наметнуваат висок системски ризик се „Преголеми за да пропаднат“, бидејќи ги опслужуваат големите капитални потреби на пазарот и се заплеткани со другите банки и економијата (Alexander, 2006). Прашањето „Преголеми за да пропаднат“ се јавува кога банката е системски важна за економијата. Бидејќи акционерите и менаџерите на банките се свесни за вродениот системски ризик на нивната банка, ова предизвикува проблем со морален хазард бидејќи акционерите и менаџерите на банките знаат дека регулаторите ќе ја спасат банката во случај на банкрот. Оваа ситуација дополнително ги поттикнува менаџерите на банките да преземат прекумерен ризик бидејќи тие не се соочуваат со изгледите да банкротираат како резултат на прекумерно преземање ризик (Bebchuk & Spamann, 2009).

Пример за проблемите со моралниот ризик во банките се наоѓа во финансиската криза во 2008 година. Поконкретно, Бебчук и Спаман (2009) откриј дека додека големата американска банка, Беар Стернс, била спасена и продадена на друга голема банка, на врвот директорите добија повеќе од 1,4 милијарди долари во готовински бонуси. Ова откритие на Бебчук и Спаман (2009) ги илустрира проблемите со моралниот ризик во банкарскиот сектор, бидејќи менаџерите на банката што не успеала да претрпеле значителни лични финансиски загуби, туку напротив имале големи финансиски придобивки.

2.3.5 Шеми за поттикнување - Подобрување на прекумерното преземање ризик и морален хазард

Во контекст на банките, ефектите од плановите за компензација на менаџерите се менуваат поради прашањата за морален хазард. Постојат два предизвици во однос на шемите за поттикнување на банките. Прво, слично на нефинансиските компании, севкупниот предизвик на шемите за поттикнување е правилно да се усогласат интересите на менаџерите со интересите на акционерите. Второ, кога оваа усогласеност се постигнува преку шеми за поттикнување во банките, тоа ги поттикнува

менаџерите да преземат уште поголем ризик поради прашањата за морален ризик (Bebchuk & Spamann, 2009). Според општата теорија на корпоративното управување, менаџерите се склони кон ризик и на тој начин помалку склони кон преземање ризици во споредба со акционерите. Причината е што менаџерите се плашат за штетите на репутацијата што може да ги предизвикаат големите ризици, што може да ги спречи менаџерите да добијат идна работа (Becht et al., 2011). Ова е пример за неусогласеност на интересите меѓу менаџерите и акционерите. За да се реши ова прашање, се дизајнирани шеми за поттикнување за да се подобри усогласувањето на интересите помеѓу акционерите и менаџерите. Ако менаџерите добиваат само фиксна плата, тие немаат дополнителен поттик да преземаат поголем ризик. Како што менаџерите стануваат акционери на компанијата, интересите на менаџерите се повеќе се усогласуваат со оние на акционерите. Кога интересите се подобро усогласени, менаџерите можат да работат понапорно и поефикасно со цел да ја зголемат вредноста на компанијата. Сепак, предупредувањето за обезбедување капитал на менаџментот е тоа што поголем дел од богатството на менаџерите е поврзано со компанијата. Ова за возврат го намалува поттикот за менаџерите да се вклучат во преземање ризици, бидејќи богатството на менаџерите можеби нема да биде толку диверзифицирано како богатството на диверзифицираните акционери (Coles et al., 2006). За да се зголеми однесувањето на менаџерите за преземање ризик, плановите за компензација може да вклучуваат опции за акции. Ефектот на компензацијата на менаџерите со опции за акции е дека менаџерите се директно поттикнати да ја зголемат нестабилноста на акциите на компанијата. Како што се зголемува нестабилноста на акциите, се зголемува и богатството на менаџерите. Оттука, вклучувањето на опциите за акции во менаџерските шеми за компензација ги зголемува менаџерските стимулации за вклучување во ризични проекти (Coles et al., 2006).

Во случајот на банките, ефектот на опциите за акции врз преземањето ризик од страна на менаџерите е поголем од менаџерите во нефинансиските компании (Bebchuk & Spamann, 2009). Ова е затоа што акционерите на банките имаат поттик да се вклучат во прекумерно преземање ризик поради проблемите со моралниот ризик во банките. Така, кога ќе се зголеми усогласеноста помеѓу акционерите на банките и менаџерите на банките преку опции за акции, менаџерите ќе бидат повеќе склони да се вклучат во

прекумерно преземање ризик (Hagendorff & Vallascas, 2011; Fahlenbrach & Stulz, 2011; Bebchuk & Spamann, 2009; Chen, Stainer, & Whyte, 2006).

2.3.6 Регулирање на банките поради проблеми со корпоративното управување

Ефектот на осигурувањето на депозитите е тоа што штедачите не се соочуваат со ризик да ги загубат своите депозити, бидејќи депозитите се гарантирани од регулаторите. Затоа, штедачите немаат поттик да следат дали банките преземаат прекумерни ризици. Дополнително, штедачите се дисперзирани и се соочуваат со информациска асиметрија бидејќи се аутсајдери. Според тоа, штедачите немаат поттик, ниту ресурси или можности да го следат однесувањето на банките. Со оглед на тоа што регулаторите ги гарантираат депозитите преку осигурување на депозитите, регулаторите го носат ризикот да мора да ги обесштетат штедачите во случај на пропаѓање на банката. Преносот на ризикот од штедачите на регулаторите дополнително се комплицира поради тоа што некои банки се „Преголеми за да пропаднат“. Поради високиот системски ризик на големите банки, регулаторите не можат да дозволат овие банки да не платат бидејќи тоа би имало големи негативни последици за економскиот систем. Тоа е затоа што доколку таквата банка не ги исполни обврските, тоа би предизвикало неплаќање на други банки, а со тоа регулаторите би морале да ги обесштетат сите штедачи на неколку банки. Згора на тоа, ако неколку банки не платат, ова исто така може да ја доведе економијата во финансиска криза, што пак би предизвикало сериозни економски штети за главниот претставник на регулаторите, имено даночните обврзници. Како последица на осигурувањето на депозитите и прашањата „Премногу големи за да пропадне“, регулаторите го имаат ризикот да платат за неисполнување на обврските на банките и за широко распространетите последици од тоа. За да се намали преземањето ризици од страна на банките, а со тоа и пропаѓањето на банките, регулаторите наметнаа строга регулатива со која банките мора да се придржуваат. Регулаторите имаат строга регулатива бидејќи неуспехот да се регулираат банките доведува до тоа даночните

обврзници да плаќаат за преземањето ризик од страна на банките. Сепак, како што тврдат Бебчук и Спаман (2009), комплексноста на банкарскиот сектор и ограничените ресурси и информации на регулаторите предизвикуваат регулацијата на банките да биде несовршена. Затоа, според Бебчук и Спаман (2009); Александар (2006) и Мејси и О'Хара (2003), фокусот на регулаторите треба да биде на усогласување на интересите на менаџерите на банките и даночните обврзници.

3. ОЦЕНКА НА КВАЛИТЕТ ЗА КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ НА БАНКИТЕ ВО МАКЕДОНИЈА

3.1 Трансформација на банкарскиот сектор од 90-тите години до денес

Како што добро знаеме Република Македонија го има наследено банкарскиот систем од поранешна СФРЈ, каде доминантно место им припадна на ,, старите социјални банки''. Сите стари банки биле во општествена сопственост. По осамостојувањето на Македонија во 1992 година биле поставени темелите на банкарскиот систем на Македонија. Сепак преструктурирањето на банкарскиот сектор започнал многу подоцна, односно во 1995 година. Првата санација е на најголемата банка во Македонија – Стопанска банка – Скопје. Со контруирање на НБРСМ се овозможило нови услови за развивање на нови односи во областа на банкасрскиот систем. Се донела нова регулатива, еднакви услови за да се основи банка, без разлика на статусот на основачот, приспособување на банките кон условите кои ги нудела пазарната економија и сигурност и заштита на штедни влогов. Со шпоставување на законска регулатва за отварање на нови банки се зголемил и бројот на банки во државата. Најрпвин биле 5 па потоа 20, една странска подружница и 17 штедилници. Ова зголемување на банки и штедилници траело се до 2001 година односно до војната. Во 2001 година имало драстичен пад и оваа година е земена како референтна година. После 2001 година имаме забрзани реформи во банкарскиот систем.

Државните и социјалните претпријатија биле влијателни сопственици на банките и биле во тројна улога, како најважни корисници на кредити, депоненти и како сопственици. Клиентите на банката кои ја имале оваа тројна улога имале и големо

влијание на должниците врз управувањето со банката. Директорите на социјалните претрпијатија многу често во соработка со одборот на директори на банките и со ова многу често доведувало до привилигирано земње на пари и концентрирање на кредитен ризик на мал број на клиенти. Оваа состојва довело до висок процент на ненаплатливи побарувања од државни и јавни претпријатија. На страната на пасивата има замрзнати девизни извори – странски долг и старо девизно штедење. Заради економски санкции поради војната, банките биле отсечени од мегународниот пазар на капитал и со тоа банкарските извори биле краткорочни и нестабилни. Штом банкарскиот извови се краткорочни , креирање на кредитното портфолио ќе биде краткорочно. Поделбата на билансите на банките на девизни и денарски влогови, покажало дека поголемиот процент од билнасната сума отпаѓа на девизниот дел а со тоа имало голема изложеност на курсен ризик. Каматните стапки не можеле да ја надоместат инфлаторната загуба на банките и предизвикало дополнителен удар врз слабиот капитал на банките. Во услови на надворешно опкружување во кое работеше нашата економија и отсуство на буџетски средства за докапитализација на банкарскиот сектор, преструктуирањето на банкарскиот сектор беше невозможно. Без закрепнување на банкарскиот сектор и здрав банкарски истем , нема вистинско закрепнување на економијата.

Како што кажавме 2001 година е година која ги одбележува сите подготовки за почеток на забрзани реформи на банкарскиот систем. Овие забрзани реформи се одразува на неколку монетарни политики како достигнување на минимален основачки дел на акционерот, почетен капитал во износ од 310000000 денари, избор на стратешки инвеститори за докапитализација и најакетуелното спојување на домашни банки со цел да се исполни условот за потребен капитал. Едно важно спојување е Пелагониската банка со седиште во Прилеп заедно со големата Комерцијалана Банка а.д. Скопје . Оваа банка зема учество во реформата на платниот систем , што било една од најголемите реформски проекти во 2001 година. Целта била префрлање на сметките на претрпијатијата а од Заводот за платен промет кај банките и извршување на платниот промет од нивна страна. Така според бројот на новоотворени и активни трансакциски сметки Комерцијална Банка а.д Скопје го зема првото место на ниво на банкарскиот

систем во Македонија. Со процесот на консолидација со спојување или со преземање на банките , како во Македонија така и во во секоја земја имаме намалување на бројот на банките. Со намалување на неколку банки и затварање на штедилници се почуствуваа деловни, економски социјални и политички реперкусии, како и по старо девизно штедење така и по бројот на вработени. Проблемот кој никогаш не бил во очите на јавноста е управувањето со огромниот имот на банкротираните банки и штедилници и фактот дека билансот на состојба и приходите на банките во стечај се уште беа значително повисоки од пред неколку години на банките кои работат на пазарот, што доволно говори за тоа дека банкарскиот сектор во Македонија сè уште е недоволно развиен, и покрај тоа што финансискиот сектор е банкарски центриран. Квалитетот на корпоративното управување во овие банки, меѓу другото, беше клучна кочница за нивниот опстанок банките, бидејќи тие се во одборот на директори, кој беше одговорен за управувањето со банката, во улога на сопственик на банката, најголеми должници и најголеми кредитокорисници. Во текот на 2001 година, дојде до понатамошна забрзана реформа на банкарскиот систем. Странските банки влегуваат како стратешки инвеститори во земјата. Со влегување на странските банки се доведивме до стабилност во банкарскито сектор. А најважно е што донесовме знаење од поразвиените пазари. Со нив се воведоа нови практики на корпоративно урпавување. Исто така донесоа и искуство со банкарските регуалтиви во матичната земја. Тие обично се усогласуваа со Базел II, Меѓународните стандарди за финансиско известување (IFRS) и правилата на берзата на нивните домашни пазари. Со корпоративното управување земјите се соочиле со многу предизвици, трошоци, ограничен капацитет и комплицирани структури за надзор. На регулаторите во Северна Македонија им требало поефтина и помалку комплицирана регулаторна рамка.

Со влезот на банките со странски капитал се создадоа голема конкуренција со домашните банки. Ова се случи бидејќи овие банки може многу поленсо да ги кредитираат поголеми компании , дадоа многу поповолни прозиводи и услоги како за правни така и за физички лица.

Банките ги преземаат платежните трансакции од Услугата на социјалното книговодство кое се гаси. Влезот на странски банки во земјава се одвива по двократен

модел, или преку продажба на државни банки или со основање на капитал од странски банки (Тутунска банка АД Скопје - НЛБ д.д. Љубљана, Стопанска банка АД Скопје - Националната банка на Грција (NBG)). Од резиденцијалните банки кои работат на Македонскиот пазар денес, најбројни се банките од Грција, Австрија, Турција и Бугарија.

3.2 Банките се подобри во Северна Македонија

Во Република Северна Македонија имаме тринаесет банки со странски и домашен капитал, повеќе од 5000 вработени што ни покажува дека имаме широко распоростарената банкарска мрежа низ целата територија на Македонија. Вкупната нето билнасна актива на банкарскиот сектор на Северна Македонија до крајот на Септември минатата година изнесува 703.789 милиони денари (податоци земени од НБРСМ). Банките со поголема сопственост на домашни лица , државјани на Република Северна Македонија , во набљудуваниот период имаат пазарно учество 27,7% во вкупниот билнас на банкарскиот сектор, но и учество во вкупниот капитал на банкарскиот сектор 22.5% . Учеството на банките во мнозинската сопственост на странски акционери во вкупниот биланс на банките во Република Северна Македонија во третиот квартал од 2023 година изнесува 72,3%. Номинално зголемување е забелешано кај поголемиот дел од банките кои се во сопственост на Република Северна Македонија, во сегментот на билансна состојба и кај сите банкарски групи кога станува збор за капитал. Во банкарскиот сектор во Република Северна Македонија доминанатно учество имаат банките од Грција, Турција, Словенија, Австрија, Бугарија, Германија и Швајцарија (вкупно 9 банки) со учество во вкупен биланс 77,5%. Банките со претежна сопственост на домашни акционери со приватна сопственост заземаат 18,7% , а со државна сопственост 3,8%. Од се ова произлегува дека со влез на странски банки на домашниот финансиски пазар не резултираше само со раст на капиталната сила на домашната банкарска индустрија, туку и со побрзото интегрирање на домашната економија во глобалната економија. Со ваквите трендови имаме меѓусебна конкуренција на банките и ова доведува до намалување на каматните стапки а со тоа

имаме подинамично работење на македонската економија. Со ваквата динамика на работење на банките резултира и до поголем профит на истите, што можеме да го забележиме последните години на банките во Република Северна Македонија. Од друга страна тоа овозможува зголемување на деловната позиција на компанијата а со тоа банките се ангажираат за поглемо кредитирање и реален раст на платоте на вработените. И со зголемување на платите имаме и поголемо кредитирање во секторот за домаќинство.

Долгорочно , на банкарскиот сектор најмногу му одговара стабилна и предвидливо економско опкружување. Во релативно стабилни економски услови од 2000-2008 година банкарскиот сектор има релативно стабилен раст на кредитното портфолио во сегментот на населението и економијата. Со почетокот на светската еконосмка криза во 2009 година , доаѓа до поголема задолженост на државата па се до 2014 година имаме мал пад во банкрскиот систем во Северна Македонија. Но од 2015 почнува раст и трае се до денес. Растот на добивката е прикажана на сликата бр 1. (извадено од кварталните извешати на НБРСМ).

Слика 3. Движење на вкупната добивка на банките



Извор: НБРСМ, 2015

Во стабилни монетарни и финансиски услови на сите банкарски параметри и со постојан раст на кредитната активност во банкарскиот систем имаме и зголемување на профитабилноста на банкарскиот систем. Со зголемување на профитабилноста на банкарскиот систем имаме и постојано намалување на нефункционалните кредити.

Особен пад на нефункционалните кредити во банкарскиот систем во Република Северна Македонија имаме во 2020 година со излез на „Еуростандард банка“ од бакнарскиот систем. Но не било само причината оваа банка туку и со задолжителниот отпис на целосно резервираните нефункционални побарувања. И покрај овие причини за намалување на нефункционалните кредити на ниво на корпратиовниот сектор , сепак имаме и нови клиенти за кои има нефункционални побарувања.

Од графиконот на слика 1 забележуваме дека во 2018 година го имаме најголемиот профит после економската криза во 2008 година.

Од се ова може да заклучиме дека интересите на акционерите се заштитени со добрите практичи на корпоративното управување. Односно, оваа заштита на акционерите е многу важна во регулатроната висина на адекватност на капитал и секако интерес на акционерот за поврат на капиталот преку награда односно износ на профитниот капитал. За време на транзацијата, корпоративното управување е една од најслабите алки во нашата економија, секако и во банкарскиот сектор. Тоа се гледа преку банките со странски капитал, каде што ги насочуваат менаџерите на банките да ги задоволат интересите на сопствениците – акционери.

3.3 Корпоративно управуавње на банките со поголем странски капитал

Корпоративното управување со банки е од големо значење за состојбата на банката , создавање трајна вредност за акционерите, како и за безбедното работење на банката. Се ова е значајно пред се за клиентите, вработените и државните институции. Важноста што ја имаат банките, финансиски и економски систем на една земја произлегува од успешното корпоративно управување.

Банките се единствени депозитни институции кои се овластени со закон. Тие се генератори на заштеди и трговски средства. Банките како кредитни институции се најважниот извор за финансирање на економијата, имајќи го во предвид релативно малото учество на пазарот на капитал во економскиот систем. Доаѓањето на странски инвестиции не значи дека матичните компании обезбедуваат доволно обртни средства, туку се бара обрт од домашните банки. Што тоа значи? Тоа значи дека секоја банка има одговорност за правилна распределба на слободните ресурси на стопанството и нивно најдобро искористување.

Еден од основните закони кои ги регулираат односите на финансискиот сектор во Република Северна Македонија е Законот за банки. Законот за банки ја содржи најсеопфатната и најефективната рамка за корпораитвно управување. Со донесување на овој закон е направено усогласување на нашите финансиски законодавства со регулативите на Европска Унија и Базел 2 во 2004 и подоцна со Базел 3 во 2007 година. Освен ова направено е и усогласување на регулативата од банкарскиот сектор со регулативи и прописи кои биле донесени пред 2004 година. Банките применуваат внатрешни и надворешни регулативи. Внатрешните регулативи се засноваат на надворешните регулативи на централната банка на РСМ и финансиската власта на дадената земја , но и на правила на матичната банка или групација. Доколку регулативите се спротивни на правилата на странската банкарска групација , тогаш се применуваат прописи на регулаторното опкружување во дадената земја. Надворешните прописи се регулирани со локалните правила на Централната Банка кои се наведени во македонското законодавтсво. Доброто корпоративно управување не се поостигнува само со исполнување на регулаторните барања туку и со корпоративна култура на менаџментот и вработените.

Додека примената на конзистентни банкарски регулативи може да доведе до преземање на помал ризик и зачувување на сопственичкиот капитал, исто така, сопственичката структура во странски банки може да влијае на преземањето на ризикот и моќта на заработка на банката. Пониски нивоа на ризик може да настанат кога сопствениците се принудени да инвестираат повеќе од нивните лични средства во банката, а спротивното се случува кога барањата за капитал не ги принудуваат

сопствениците да инвестираат поголем дел од нивните лични средства во банката - иако можат да поттикнат создавањето на поголеми количества капитал. Бидејќи врската помеѓу ризикот и регулативата е критично зависна од индивидуалните банки, сопственичките структури, кои влијаат на односот помеѓу регулативата и банкарскиот ризик може да варираат според сопственичката структура. За да се преземе банкарски ризик потребно е да се разгледа влијанието на сопственичката структура и да се направи анализа. Сега ќе го разгледаме тој модул според Левин и Ленин каде што се покажува односот меѓу сопственичката структура и банкарските регулативи кои влијаат на однесувањето на одделни банки при преземање на ризик. Тие ги разгледуваат следниве теории: ефектот на регулативаата врз ризикот зависи од релативното влијание на сопствениците кои постојат во управувачките одбори на поединените банки.

Другата теорија која е наречена "банкарска теорија" е дека банкарските регулатори прават иницијативи за преземање на ризик од страна на сопствениците на поинаков начин отколку што влијаат врз менаџерите.

И третата тероија е дека сопственичките структури влијаат врз способноста на сопствениците да сами влијаат на ризикот. Тие имаат важна функција во соопштувањето на финансиските резултатаи до јавноста. Одборот на ревизија служи како преставник на интересите на акционерите и е должен да го олесни процесот на испитивање на менаџерите , надворешните ревизори и извршниот директор – доколку има потреба од такво нешто. Одборот на ревизија не е само одговорна во следење на процесот на финансиското известување туку и во ефективноста на внатрешната контрола на компанијата, внатрешната ревизија и системот за управуавње со ризик.

Едно од највлијателните насоки во корпоративното управување се принципите за корпоративно управување на ОЕЦД, првпат објавени како принципи на ОЕЦД во 1999 година, ревидирани во 2014 година и повторно ревидирани и усвоени од Г20 во 2015 година.

Основните принципи на корпоративното управување содржани во горенаведените стандарди во банките со мнозински странски капитал се реализираат преку механизмите кои се наведени во понатамошниот текст.

3.3.1 Заштита на акционерските права

Акционерите го користат правото на глас во Собранието на банката, а со тоа и акционерите имаат право на дивиденди и други права во согласност со регулаторните прописи во таа земја, како и врз основа на Статутот на банката. Најмалку еднаш годишно, Раководството на Банката го свикува Генералното собрание на Банката.

Надзорниот одбор пред редовното собрание на акционери го испитува годишниот финансиски извештај за работењето на банката и дава предлог за одлука на користење на податоците. Со прифаќање на извештајот за работењето за претходната година, Собранието донесува одлука за именување или разрешување на членови на Управниот, Надзорниот и Извршниот одбор на Банката. Покрај овие основни прашања, Собранието одлучува за измени и дополнувања Статутот на Банката, како и промени и разрешувања на членови на Извршниот, Надзорниот и Управниот одбор.

Воспоставување на организациската структура, која овозможува остварување на стратеки цели и афирмација на основните корпоративни вредности на банкарската групација. Надзор на деловните активности се остварува преку функционирање на системот на организациски контроли и ја известува банкарската групација за хоризонаталните активности по функција.

3.3.2 Успешна соработка помеѓу Надзорниот одбор и Управниот одбор на Банката.

За таа цел Иврщниот одбор на Банката во согласност со Надзорниот одобро ги усвојува основните документи на банката – буџетот за следната година и стратешкиот

деловен план за одреден период, најчесто од три до пет години. Важен дел од успешната соработка на Надзорниот одбор и Извршниот одбор на банката по правило е дефиниран со деловната политика која е усогласена со банкарската групација и конкретното движење на економското опкружување во кое работи Банката. Надзорниот одбор може во секое време да бара информации од Извршниот одобор на Банката за прашања поврзани со работењето на банката, што може значително да влијае на позицијата на локалниот финансиски пазар.

3.3.3 Воспоставување јасна линија на раководството и одговорнсота во банката

Извршниот одбор управува со работите на банката на лична одговорност и е одговорен на трети лица. Во однос на организацијата, секој член на Извршниот одбор вертикално управува со одреден дел од банката: економијата, населението или придружни неделовни делови како банкарски ризик , банкарско работење, вработени, маркетинг, правен сектор и сл. Во управувањето со работите на банкара, Извршниот одбор се грижи за банката да работи во согласност со правилата за управување со ризик, системско следење, проценка и стратегија на процедурите за управување со ризик, проценка и стратегија за одржување на нивото на адекватност на капиталот во одбос на ризиците на кои е изложена банката со своето работење во неа. Функционирање на системо за внатрешна контрола во сите делови од банката се врши непречено со помош на внатрешна ревизија. Банката води деловни и други книги и деловна документација, подготвува финансиски и други извештаи, во согласност со сметководствените и другите прописи и стандарди дефинирани со законот на земјата во која работи банката. Резултатите од секоја поединечна банка се известуваат до групацијата, која ги сумира резултатите на ниво на групација. Претседателот на Извршниот одбор раководи со Извршниот одбор и ги координира сите деловни функции и функции за поддршка во банката; во име на Извршниот одбор поднесува извештај до Управниот одбор и Собранието. Извршниот одбор на банката е потпомогнат во неговата работа од комитетите и телата на банката: одбор за

кредитирање, одбор за управување со средства и обврски, одбор за управување со промени и функции за усогласеност и други комисии. Добри и транспарентни односи и комуникација меѓу сите банкарски органи, вработени, менаџмент, акционери и клиенти на банките. Во банката, како општествено одговорна финансиска институција, дефинирани се основни комуникациски принципи кои даваат насоки за секојдневна комуникација и односи со јавноста. Точно е дефинирано кој има овластување да дава одредени информации за јавноста. Исто така, банките со странски капитал имаат развиено внатрешна комуникација за тековните резултати на банката и банкарската групација.

Базелскиот комитет ја нагласува улогата на четири значајни форми на супервизија, кои треба да бидат вклучени во организациската структура на банката за да се обезбеди примена на цврсто корпоративно управување без оглед на формата што ја користи банкарската организација:

- надзор што го врши Управниот или Надзорниот одбор;
- супервизија спроведена од поединци кои не се вклучени во секојдневното управување со различни области од работењето на банката;
- директна линија на надзор на различни деловни области
- независни функции на управување со ризик, усогласеност и ревизии

Појавата на банки со странски капитал на македонскиот финансиски пазар го забрза враќањето на довербата на граѓаните во банкарскиот систем. Ваков тренд треба да се очекува и во наредниот период. Кај поголемиот дел од странските банки е забележан квалитетен нов однос према капиталот и начинот на управување со капиталот. Подобрата организација на работата и стандардизацијата на процедурите резултираа со поголема ефикасност бизнис и повнимателно управување со ризикот, подобро финансиски резултати, што е несомнен резултат на квалитетното корпоративно управување на банките со мнозински странски капитал. Во својата организациска структура, со цел поефикасно и побезбедно корпоративно управување, изложеноста на ризици е неизбежна и се јавува од скриени и непредвидливи причини. Во оваа смисла, една од најважните цели на менаџментот е да ги идентификува и процени ризиците и

да управува со ризиците во согласност со Законот за банкиткако и нивните групни регулативи. Најчести ризици, кои банката ги третира посебно и за кои формира посебна организациона структура, се: кредитен ризик, ризик на изложеност на банките, ликвиден ризик, пазарни ризици, вклучувајќи ги каматниот и валутениот ризик и оперативен ризик.

Забележано е дека домашните банки не посветуваат доволно внимание на послендата споменета форма на ризик = оперативниот ризик со цел да се задоволат прописите на НБРСМ. Странските банки многу прецизно ги анализираат можни оперативни ризици поради несоодветни процедури во банката или непочитување на процедурите од страна на вработените, проади несоодветно управување со информацискиот систем или непредвидени надворешни настанаи (поплави, земјотреси, пожари). Банките со странски капитал имаат изразен софистициран пристап во проценката и управувањето со кредитниот ризик, како резултат на односот во управувањето со капиталот. Тоа ја овозможи не само горенаведената динамика на кредитната активност, туку резултираше и со подобрување на биланснот капитал на средставта според критериумот изложеност на ризик. Покрај зголемената форма на кредитирање и трендот на динамичен раст, комерцијалнотот банкарство во Република Северна Македонија направи уште една квалитативна и значајна промена на структурата на кредтитното портфолио, во која доминантно учество имаат кредитите дадени на стопанство – бележи динамика на раст во корист на населнието. Вакви движења треба да се очекуваат и во иднина, бидејќи според оценката за задолженоста, секторот на населението не е задолжен колку што е состојбата во земјите во опкружувањето со сличен степен на економски и социјален развој.

Современата банкарска практика укажува дека еден од клучните фактори за успех на една модерна банка е токму нејзиниот врвен менаџмент - нејзиниот „top menadžment“. Токму во работењето на оваа функција на банката може да се манифестираат клучните проблеми на современото банкарско управување, што може да има уште полоши последици за работењето на банката. Накратко, тие последици може да се сведат на следново: недоволно управување со промените, несоодветна организациска структура која не може да ги задоволи потребите на турбулентното

финансиско опкружување, несоодветен стратешки пристап и несоодветна деловна и продажна клима. Остварувањето на деловните задачи на менаџментот во променливи и динамични услови стана критичен фактор за успехот на банката. Познато е дека лошото управување со банката може да се додаде на листата на клучни причини зошто една банка може да банкротира, покрај лошите пласмани и економијата. Односно , менаџментот на банката кој не е во состојба да го предвиди идниот тек на промените во опкружувањето и да ја прилагоди мешавината на тие промени и на тој начин да достигне прифатливо ниво на добивка, може да претставува генератор на изгубените пазарни позиции на банката, слабеење на реализацијата на загубите и на крајот банкрот. Сепак, високите директори , исто така добиваат почит , стануваар многу влијателни и ги преземаат квлаитетните на концентрираните сопствениви на капитал. До степен до кој овие лидери прифаќаат централизмот на основачите, нивните компании-банки ќе искусат предности во ефикасноста во споредба на конкурентите.

За да имаме ефикасност , успех во банкарскиот систем мора модерните менџери да имаат знаења и способности не само во банкарските техники туку и технологии. Тие со своето знаење треба да се секогаш на ниво повисоко од сегашната ситуација. Во нашите банки во Република Северна Македонија несомнено е дека нашите менаџери имаат големо знаење. Менаџерскито тим на банката не е во можност да го предвиди текот и насоката на пазарните промени на опкружувањето и да го прилагоди својот бизнис на тие промени и да постигне доволно ниво на профит со кој ќе бидат задоволни сопствениците, односно акционерите. Тоа не е случај само кај нас , туку ова важи за банкарски институции во развинените земји, како Американското банкарство каде се чуствува недостаток на квалитетно управување. Ова е жива материја која зависи од многу фактори и затоа е многу тешко да се предвидат некои работи. Таков пример ни е пред неколку години кога имавме корона-криза иако финасискиот систем успешно им одговори на овие предизвици. Во периодот пред појавата на корона-вирусот се донесоа високи регулаторни барања и со минатогодишните регулаторни мерки направија одржување на финасиската стабилност, како и за негова подготвеност за натамошни предизвици. Квалитетно управување се спроведудва со реформи од кадар со знаења и способности во преземање ризици во банкарското работење. Главен

проблем на современите и големи банки е управувањето со ризици бидејќи не може да се добие пари за да ги покриете загубите.

Кај банките со доминантно странски капитал има агенциски проблем, кој се повеќе се манифестира во сложени економски услови. Од друга страна, корпоративниот менаџмент како систем на закони и здрави пристапи кон кои корпоративно управување насочува и контролира со намера да ја следи работата на менаџментот и директорите, а со тоа ги ублажува ризиците од агенцискиот проблем што произлегува од погрешното постапување на корпоративните директори. Очигледно е дека со брзите промени во сите сегменти на банкарското опкружување, основните карактеристики влијаат врз неговото работење. Прилагодувањето на тие промени, од една страна, и способноста на банката да преземе поголем ризик, од друга страна, го прават работењето на банката многу сложено во турбулентно финансиско опкружување. Промените во опкружувањето доведуваат до конфликт помеѓу новиот слој на менаџери и традицијата на интуитивно одлучување. Управувачките перформанси, особено на „врвниот менаџмент“, треба да ја почитуваат контролата на клучните фактори за успех на современата банка.

Во основа, добрата практика на корпоративното управување овозможува заштита на интересите на акционерите кои треба да ја стимулираат и соодветно да ја наградат нивната работа, имајќи го предвид агенцискиот проблем, како и напорот на менаџментот да обезбеди транспарентност во текот на целиот процес преку пристап на јавноста до сите информации од интерес за сопствениците на капитал и регулаторните тела. На банките им се наметнува посебна обврска - достапност на деловни информации поради нивната специфична дејност. На крајот, секоја банка која обезбедува добар систем на корпоративно управување - подобро ја позиционира својата конкурентност и успешно ги реализира барањата на сопствениците и надворешните регулатори.

3.4 Корпоративно управување на банките со поголем домашен капитал

Корпоративнотот управување на старите нетрансформирани банки до крајот на деведеситете години од минатиот век, во нашата земја се сведувало на тројна улога на клиентите на банката: како штедачи, сопственици и корисници на кредити. Слабата судска заштита на кредито-корисниците трајно го намали капиталот на банките. А тоа се случило поради доделување повластени заеми на косопствениците на банките или поради големи доцнења и големи резервации, со што директно се намали капиталот на банките. Трајно се зголеми нивото на неплатени побарувања, што ги контаминираше средствата на нашите банки. По забрзаниот процес на приватизација направено е приватна сосптвеност во реалниот банкарски сектор а со тоа се изгуби деловната моќ на општествено-економскиот систем, бидејќи беше направена нова реформа на банкарскиот и финансиски систем и со неа се измени сопственичката структура на банките. Сопственичките промени во корпоративните структури имаат причинко-последично влијание врз сосптвеничкат структура на банкарскиот сектор и развоја на финансискиот пазар и неговите сегменти. Така формираните банкарски обврски во банките, кои имаат помал или поголем удел во државниот капитал, во преден план ги стават основните банкарски принципи: принципот на ликвидност, принципот на сигурност на пласманот и принципот на профитабилност и профитабилност во деловното работење. Влијанието на променетата сопственичка структура воведува низа прашања во функционирањето на банките со државен капитал со цел да се постигне поголем принос на државниот капитал, како што се:

- организациски структури засновани на моделите на банки со странски капитал,
- начинот на управување со банката - преку зголемување на професионалноста и стручноста,
- управување со расходите на банката,
- примена на унифицирани стандарди во работењето на банката,
- економски оправдувања за развој на банкарската мрежа

Секако, покрај државните акционери, малцинските акционери, со учество во работата на управните одбори, настојуваат да ја направат банката попрофитабилно; со што вредноста на нивните акции е поголема. Во одредени управни одбори на државни банки има мал број приватни инвеститори, кои нè потсетуваат на рецидивите од

минатото, се обидуваат да добијат привилегирани кредити од нивните банки. Но со следењето на ревизорите кон управаниот одбор прават притисок за да се обезбеди правилна имплементација на внатрешните и надворешните регулативи.

Според Бокпин (2013) открива дека банките со внатрешна сопственост се непрофитабилни, но банките одржуваат подобар квалитет на кредитите. Банките со големи одбори силно ја подобруваат профитната ефикасност, но уште полоша во однос на трошковната ефикасност.

Стабилноста на глобалните финансиски пазари ја имаме како резултат финансиската криза од 2007-2010 година. Оваа криза е настаната како резултат на инвестициите кои се добиени од пакети станбени кредити. Изложеноста на такви хартии од вредност подржани со хипотеки се користеле за нивно осигурување и ова предизвикало колапс на неколку фианнсиски фирми во САД. Глобалните финснсиски пазари дозволиле оваа криза од САД да се прошиви во Европа и во светот. Со оваа криза се намалила и меѓународната трговија. Со оваа криза се преиспиталие пракитиките и прописитие на корпоративното управување на банките и другите финансиски институции каде се утврдиле дека корпоративното управување е системско важно за спас од кризата. Посебно е важна за банките во земји во развој, пазари во развој и економии во транзиција како нашата Северна Македонија, односно земјите од Југоисточна Европа.

После кризата на крајот од 2008 година во Америка која за брзо се пренесе и во Европа многу често се спомнуваше банкарска подршка како можно привремено решение и покрај долгогодишните стратегии на САД и Европа за либерална стартегија на глобалната акумулација на транснационалниот капитал и сузбивање на сите форми на некапиталистички општествени односи. Најголема реторика на светската политичка и финансиска елита кои беа со се помрачни прогнози за глобално закрепнување , во преден план ги поставија некои решенија кои до вчера биле неприфатливи и невозможни. Подршката на банките е една од нив. Со децении се сметала како конунистичко-социјалистичка алатка на регресивните системи на Истокот и одеднаш станала последно одбранбено средство на дел од банкарскиот систем во Германија, Австрија, САД и Велика Британија. Сопственикот на контролниот дел од акциите на пропаднатата минхенска банка „Hypo Real Estate”, од информциите во јавноста дознал

за одлуката на германската влада дека ќе дозволи национализација на банките за прв пат од 1931 година. Соочени со големите загуби на ирската банка „Нуро", германската влада со месеци дебатирала овој модел со цел да се зачуваат некои стратешки и важни финансиски институции.

Од сите банки со домашен капитал во Република Северна Македонија , Комерцијална Банка е единствениот сериозен конкурент на банките со странски капитал, што може значително да го намали одливот на домашна акумулација преку добивките на странските банки и да ги подржи компаниите на домашните сопственици, имајќи предвид дека странските банки по налог на нивните матични банки во приоритет ги финансираат компаниите од земките од каде што доаѓаат сопствениците на тие компании. Со други зборови, Прокредит банка по приоритет ги подржува Германските компании кои работат во Северна Македонија, како што се и Уни Банка и Централно кооперативна банка кои ги подржуваат Бугарските комапнии во земјата. Многу лоѓично е Република Северна Макеоднија да задржи силна домашна банка, која меѓу другото ќе работи и на зајакнување на здравата конкуренција со странските банки и како таква треба да биде од стратешки интерес за зачуваување на стабилноста на финансискиот и банкарскиот систем во Република Северна Македонија.

Меѓу домашните банки со мнозински македонски капитал, покрај Комерцијална банка како државна банка, ТТК банка бележи добра профитабилност (долги години најпрофитабилна банка во Северна Македонија во однос на средствата и бројот на вработени) и значителен пазарен удел во дел од кредитното портфолио и дел од домашните депозити.

Странските банки на македонскиот банкарски пазар имаат брз раст на средствата и пазарниот удел. Тие во значителна мера доминираат во сите банкарски параметри. Во однос на обврските, странските банки имаат големи обврски кон матичните банки од нивната групација. Кредитирањето на клиентите во овие банки не зависи од добиените депозити добиени од домашните клиенти. Трошоците за капитал од нивните извори се поповолни од изворите на домашните банки. Оваа предност е одлучувачка за брзиот раст на средствата и пазарниот удел на овие банки.

Корпоративното управување во банките со доминантен државен капитал или со значителна државна сопственост е многу зависен од влијанието на политичката партија врз управувањето со банката, на која и е доделена да управува со одредена банка. Во поранешниот социјалистички систем постоеше партиски монопол на една партија и тоа беше оправдано со идеологијата од тоа време. Оваа фаза на транзиција се карактеризира со партиска поделба на пленот на одредени финансиски и економски институции. Оваа практика доведува до пад на корпоративната култура и слабеење на пазарната позиција на банките. Но, и покрај ваквото влијание на државните институции и партиските лобија, со избирање на квалитетен менаџмент и примена на современи банкарски стандарди, државните банки можат да се развиваат и да бидат во чекор со конкурентноста на странските банки. Додека во претходниот социјалистички систем имаше јавен конкурс за избор на директори на банки, сега кадрите се избираат со интерни расправи во партијата, која доби одредена финансиска институција. Партиското владеење врз финансиските институции спречува квалитетна институционална контрола и спречува ефикасна работа и ефективно корпоративно управување. Често менаџментот има дилема дали да даде доволно партиска поддршка и кадри од сопствената партија квалитетно место во раководната структура или да се води од принципите на ефикасно корпоративно управување. Од друга страна, партиската припадност може да има и позитивни ефекти кога партиските соработници без економски принципи и деловна логика имаат значителни депозити и на тој начин се промовираат личните и партиските интереси, а не економските интереси на субјектот со кој се управува.

Најголем проблем за менаџментот на државните банки е влијанието на различните партиски структури врз донесувањето на оперативните одлуки, особено во делот на одобрувањето на кредитите. Односно, покрај гледањето на квалитетот на пласманите, на компаниите кои имаат подобар отплатен капацитет и подобар колатерал често им се одобруваат заеми на компании кои имаат добри врски со политичките партии на власт кои не можат да ги вратат тие кредити.

Поради ова, секоја понатамошна кредитна политика ја губи својата важност. Затоа, многу е важно државните банки да креираат стратешки план за сегментација на

пазарот според кој треба да дејствуваат и да пласираат средства во согласност со стратегијата за индустриски развој на земјата и да ја измерат ефикасноста на работата на менаџментот и што е можно поголема независност во одлучувањето во кредитната политика поради големото мешање на политичките структури во менаџерските одлуки во државните банки е контрапродуктивно и има лошо искуство во претходниот период.

На крајот на краиштата, Република Северна Македонија веќе има специјализирана финансиска институција која веќе одобрува заеми за различни државни и приватни интереси - Фондот за развој, кој е во надлежност на Министерството за економија.

4. КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА

Овој дел накратко го опишува корпоративното управување на корпорациите воопшто. Испитувам како малите и големите сопственици на капитал и долгови вршат корпоративно управување и дискутирам за пречките за нивните способности да го следат и обликуваат однесувањето на банките. Ја испитувам и улогата на пазарната конкуренција во корпоративното управување. Во голема мера се потпирам на сеопфатниот преглед на Шлајфер и Вишни (1997). Следниот дел пишувам за тоа како посебните карактеристики на банките го комплицираат управувањето со банките.

4.1 Дифузен акционер

Во економијата терминот "дифузен акционер" се однесува на тоа кога компанијата има голем број на акционери и секој од нив поседува мал број на акции. Во моделите на учебници на фирма, дифузните акционери вршат корпоративно управување со директно гласање за клучни прашања, како што се спојувања, ликвидација и фундаментални промени во деловната стратегија, и индиректно со избирање на одбори на директори да ги претставуваат интересите на сопствениците и да го надгледуваат безброј менаџерски одлуки. Според (Рагаци, 1981) терминот сопствена дифузија значи "оној чии акции се во сопственост на голем број на поединци каде што никој не е во состојба да добие поголеми директни или индиректни придобивки по акција од оние кои се врвни менаџери и кои имаат директни или индиректни бенефиции и пазарна плата" .

Стимулативните договори се заеднички механизам за усогласување на интересите на менаџерите со оние на акционерите. Одборот на директори може да преговара за менаџерски договори за компензација кои го поврзуваат надоместокот со постигнување одредени резултати. Така, дифузните акционери може да вршат корпоративно управување директно преку нивните права на глас и индиректно преку одборот на директори.

Различни фактори, сепак, ги спречуваат дифузните акционери ефикасно да вршат корпоративна контрола. Постојат големи информативни асиметрии помеѓу менаџерите и малите акционери и менаџерите имаат огромна дискреција во однос на протокот на информации. На малите акционери често им недостасува експертиза за следење на менаџерите. Понатаму, големите трошоци поврзани со менаџерите за следење придружени од секој мал инвеститор, мал удел во фирмата може да предизвикаат проблем со „слободен возач“: секој инвеститор се потпира на други за да го преземат скапиот процес на следење на менаџерите, така што има премал мониторинг. Со оглед на потешкотиите во стекнувањето информации, механизмот за гласачко право може да не работи ефективно. Исто така, одборот на директори нема да ги застапува интересите на малцинските акционери, доколку – како што често се случува – раководството го заземе одборот. Конечно, во многу земји, правните кодекси не ги штитат адекватно правата на малцинските акционери и правните системи често не ги спроведуваат правните кодекси што се всушност во книгите за правата на малцинските акционери. Овие сили работат за да им обезбедат на менаџерите значителна дискреција во однос на контролата на корпоративните средства.

Во Северна Македонија концептот на дифузни акционери е многу сличен со оној од развиените Европски земји.

4.1.1 Дифузни иматели на долгови

Купувачите на долгови обезбедуваат финансии во замена за (i) ветениот тек на плаќања и (ii) различни други договори кои се однесуваат на корпоративното однесување, како што се вредноста и ризикот на корпоративните средства. Ако корпорацијата ги прекрши овие договори или не ги исполни плаќањата, тогаш имателите на долгови обично ги добиваат правата за враќање на колатералот, фрлање на корпорацијата во стечајна постапка, гласање во одлуката за реорганизација и гласање за отстранување на менаџерите. Јасно е дека ефективното

спроведување на корпоративна контрола со дифузен долг зависи од ефикасноста на правните и стечајните системи.

Сепак, постојат бариери за дифузија на имателите на долгови кои ефикасно вршат корпоративно управување. Имателите на мали долгови можеби не можат да ја следат сложената организација и ќе се соочат со истите стимулации за „слободен патник“ како и оние со мали сопственици на капитал дискутирани погоре. Правните системи во многу земји им даваат на компаниите право на автоматско задржување на средствата и менаџерите често остануваат на сила во очекување на одлуката на стечајниот суд. Ова го отежнува повторното поседување на имотот дури и за обезбедените доверители и ја намалува моќта на управување на имателите на долгови. Понатаму, на неефикасните стечајни постапки често им требаат години за да се завршат, што дополнително ја нагризува улогата на корпоративното управување на дифузниот долг.

4.2 Концентрирани акционери

Еден механизам за корпоративно управување за спречување на менаџерите да отстапуваат премногу од интересите на сопствениците е концентрирана сопственост. Големите инвеститори имаат поттик да се здобијат со информации и да ги следат менаџерите. Понатаму, големите акционери можат да избираат свои претставници во одборот на директори и да ја спречат менаџерската контрола на одборот на директори. Големите акционери, исто така, ќе бидат поефективни во остварувањето на нивните права на глас отколку сопственичката структура во која доминираат мали, релативно неинформирани инвеститори. Конечно, добро информираните, големи акционери можат поефикасно да преговараат за договори за менаџерски поттик кои ги усогласуваат интересите на сопственикот и менаџерот отколку слабо информираните мали акционери чии претставници - одборот на директори - може да бидат изманипулирани од раководството.

Сепак, концентрираната сопственост покренува нови проблеми со корпоративното управување. Големите инвеститори може да си плаќаат посебни дивиденди и да ги искористат деловните односи со други фирми што ги поседуваат, а кои самите профитираат на сметка на корпорацијата или банката. Генерално, големите акционери ги максимизираат приватните придобивки од контролата на сметка на малите инвеститори (DeAngelo и DeAngelo, 1985; Zingales, 1994). Така, иако концентрираната сопственост е вообичаен механизам за соочување со прашањето на корпоративното управување, таа има свои недостатоци. Повторно, способноста на правниот систем да ги спречи инсајдерски аранжмани кои ги искористуваат малите засегнати страни има важни импликации за ефективноста на корпоративното управување.

4.2.1 Концентрирани имателиа на долгови

Како и кај големите сопственици на капитал, концентрираниот долг може да подобри некои од информациите и проблемите со извршувањето на договорите со дифузниот долг. Поради нивната голема инвестиција, големите носители на долгови имаат поголема веројатност да имаат способност и стимулации да вршат контрола врз фирмата преку следење на менаџерите и влијание врз составот на одборот на директори. Големите доверители добиваат различни контролни права во случај на неисполнување на обврските или прекршување на договорите. Во однос на готовинскиот тек, концентрираните имателиа на долгови, исто така, можат повторно да преговараат за условите на заемите, што може да избегне неефикасни банкротства. Така, големите доверители често остваруваат значителни контролни права и моќ на готовински текови врз корпорациите.

Сепак, големите доверители се соочуваат со пречки. Прво, ефективноста на големите доверители поважно, иако веројатно во помал степен отколку кај малите имателиа на долгови, се потпира на правните и банкротските системи. Доколку правниот систем ефикасно не го идентификува прекршувањето на договорите и не обезбеди средства за банкротирање и реорганизација на фирмите, тогаш

доверителите го губат клучниот механизам за спроведување на корпоративното управување. Второ, големите доверители - како големите акционери - може да се обидат да ги префрлат активностите на корпорацијата или банката за да ги одразат нивните сопствени преференции. На пример, големите доверители може да ја натераат компанијата да се откаже од добрите инвестиции и да преземе премал ризик бидејќи доверителот сноси дел од трошоците, но нема да ги сподели придобивките (Мајерс, 1977). Поопшто, големите доверители може да бараат да манипулираат со активностите на корпорацијата за лична корист.

4.3 Улогата на конкуренцијата на пазарот на производи и преземањата

Наместо да се фокусира на правните механизми преку кои сопствениците на капиталот и долгот бараат да вршат корпоративна контрола, Алчијан (1950) нагласува дека пазарната конкуренција ги принудува фирмите да ги минимизираат трошоците, вклучително и усвојувањето на механизми за корпоративна контрола кои ги минимизираат трошоците за подигање на надворешни финансии. Како и да е, во нивното опширно истражување, Шлајфер и Вишни (1997, стр. 738) заклучуваат дека иако „... конкуренцијата на пазарот на производи е веројатно најмоќната сила кон економската ефикасност во светот, ние сме скептични дека само таа може да го реши проблемот на корпоративните управување“.

Втората форма на конкуренција, исто така, може да ги реши проблемите со управувањето: преземањата. Фирмите со слаби резултати може да добијат тендерска понуда и акционерите можат да одлучат дали да ја прифатат понудата. Доколку ја прифатат понудата, фирмата што презема може да ги отпушти менаџерите на целната фирма. На тој начин, флуидниот пазар за преземање би создал поттик за менаџерите да дејствуваат во најдобар интерес на акционерите за да избегнат да бидат отпуштени при преземање (Jensen, 1988, 1993). Сепак, доказите сугерираат дека со оглед на моќта на менаџерите и недостатокот на ликвидни пазари на капитал, преземањата во суштина не постојат како механизам за корпоративно управување надвор од САД и ОК (Шлајфер и Вишни, 1997).

5 УПРАВУВАЊЕ СО БАНКИТЕ: ПОСЕБНИ КАРАКТЕРИСТИКИ

Како што кажавме банките имаат две карактеристики кои не мотивираат за посебна анализа. Поточно , банките генерално се нерпосирни во однос на нефинасиските фирми бидејќи владите многу често и силно интервенираат во банкарската индустрија. Во следниот дел ќе продискутираме и ќе ги испитуваме овие карактеристики за управување со банките.

5.1 Непросирност на банките: импликации за корпоративното управување

Поголемите информативни асиметрии меѓу инсајдерите и аутсајдерите во банкарството им отежнува на дифузните сопственици на капитал и долгови следењето на менаџерите на банките. Како што е наведено, контролираните сопственици имаат потик за зголемување на ризикот на банкарски профил. Но имателите на долгови сепак не гледаат никаков потенцијал во преземањето на ризик, но ја прават најлошата страна ако банката не може да ги сервисира своите долгови. Со оваа промена на ризик, колку е поголема непросирноста на банките толку повеќе им ја отежнува контролата на имателите на долгови врз банките. Во однос на стимулативните договори, поголемите информативни асиметрии го отежнуваат тој дизајн на договори кои ги усогласуваат интересите на менаџерите со сопствениците на капиталот на банките. Кога исходите се тешки за мерка и кога треба лесно да се влијае на краток рок, на менаџерите ќе им биде полесно да манипулираат со исплатите од„компензациски“ пакети. Банкарите кои се заинтересирани да го зголемат својот надоместок за краток рок може да дадат заем со висока камата на заемопримачот во неволја, а со тоа да го зголеми приходот од камата. Од друга страна, контролирајќи ги значајните базени на ресурси , банкарите можат да ги сменат средствата што предизвикуваат плаќања до самите себе според стимулативните договори. Додека многумина тврдат дека големите доверители - на пример, имателите на субординирани долгови и обврзници - можат да ја намалат информацискатa асиметрија во банките и да го зајакнат корпоративното управување,

постојат фактори кои отежнуваат. Големите доверители се потпираат на правни системи кои често не се во можност да ги поддржат нивните права, и со тоа имаат негативни импликации врз корпоративното управување. Исто така, големите доверители може да го искористат својот инсајдерски статус за да имаат повеќе корист на сметка на помалку информираните инвеститотри и ефикасното корпоративно управување прикажано со Каломирис и Пауел (2000). Покрај овие сложени фактори постојат и други потешкотии врзани со потпирање на субординираниот долг со цел да се подобри управувањето.

Непросирноста, исто така, им олеснува на информираните да ги искористат надворешните инвеститори и владата. Во многу земји , доминацијата на големи сектори во економијата од страна на мали семејства ги прави поверијатни злоупотреби од страна на инсајдерите на сметка на надворешните капитални инвеститори, депоненти и на крајот и даночни обврзници. Ла Порта, Лопез-де-Силанес и Замарипа (2003) наоѓаат високи стапки на поврзани заеми во Мексико. Тие откриваат дека 20% од вкупните заеми одат на поврзани лица. Овие заеми користеле каматни стапки кои биле околу 415-420 основни поени под оние на неповрзани страни. Придобивка имаат и поврзаните должници со подолги рокови на достасување но значително помала е веројатноста да мора да постават колатерал. 33% помали се шансите за отплати, а стапките за наплата на овие заеми биле масовно помали (78 проценти пониски) отколку на заемите на неповрзани страни. Слично на тоа, Лавен (2001) презентира докази дека инсајдерите во руските банки го пренасочиле проток на заеми кон себе, а потоа неисполнети 71% од времето.

4.1.1 Непросирност: Импликации за управување со конкуренција

Непросирноста на банките може да ги ослаби конкурентните сили кои, во другите индустрии, помагаат во дисциплината на менаџерите преку заканата од преземање како и преку конкурентните пазари на производи. Конкуренцијата на пазарарот на производи е помалку интензивна во банкарството. Банкарите обично формираат долгорочни односи со клиентите со цел да ја подобрат достапноста на информации

за нивни проблеми кои се поврзани давање заеми и со овие односи претставуваат бариери за конкуренцијата.

Преземањата веројатно ќе бидат помалку ефективни кога инсајдерите имаат многу подобри информации од потенцијалните купувачи. Дури и во индустријализираните земји, непријателските преземања имаат тенденција да бидат ретки во банкарството (Проус, 1997). Навистина, долгите одложувања во процесот на одобрување на регулативата поврзани со банкарските купувања ги прават непријателските преземања во банкарството исклучително ретко. Преземањето по неуспехот, кое се случува со поголема фреквенција, речиси по дефиниција, не влијае на менаџерските стимулации. Понатаму, отсуството на ефикасен пазар на хартии од вредност го попречува преземањето, а со тоа и корпоративното управување. Ако потенцијалните корпоративни напаѓачи не можат брзо да соберат капитал, ова ќе ја намали ефикасноста на заканата за преземање. Слично на тоа, ако акциите на банките не се тргуваат активно на ефикасни пазари на капитал, тоа дополнително ќе го попречи преземањето како ефективен механизам за управување.

Покрај тоа, отсуството на ефикасни пазари на хартии од вредност значи дека многу финансиски инструменти – како што се субординираните долгови и обврзниците – кои би можеле да се користат за ограничување на менаџерската дискреција не постојат. Постојат здрави мотиви за создавање група на големи, софистицирани неосигурени доверители со стимулации и способност за следење на банките како план за подобрување на корпоративното управување. Сепак, овој план претпоставува постоење на ефикасни пазари на хартии од вредност, кои не постојат во повеќето земји.

5.2 Регулатива на банката: Импликации за управувањето

Во продолжение ќе ја разгледаме регулативата на банките и какви импликации има истата во управувањето со банките и воопшто во корпоративното управуивање.

5.2.1 Регулатива: Импликации за управувањето од страна на акционерите и конкуренцијата

Иако концентрираниот капитал е вообичаен механизам за корпоративно управување за справување со неможноста на дифузните сопственици на капитал да вршат ефективна корпоративна контрола, повеќето влади го ограничуваат концентрацијата на сопственоста на банките и способноста на надворешни лица да купат значителен процент од акциите на банката без регулаторно одобрение. Овие ограничувања може да настанат поради загриженоста за концентрациите на моќ во економијата или за типот на луѓе кои ја контролираат банката. Овие ограничувања се стават во сила доколку банкарските купувачи на акции ги предупредат владините претставници дека нивните акции се зголемуваат над одредено ниво и тогаш можеби ќе треба регултарно одобрение на одреден дел акции. Од 107 земји во базата на податоци за регулација и надзор на банките Barth, Caprio, Levine (2003, отсега BCL), 41 имаат ограничување на процентот на банкарски капитал во сопственост на еден ентитет кој е помал од 50%, а 38 имаат ограничувања помали од 25%. Дополнително, може да има ограничувања за тоа кој може да поседува банки, како што е забраната за сопственост од небанкарски фирми или од фирми за хартии од вредност или осигурителни компании во некои земји (како што се САД до неодамна).

Владините регулаторни ограничувања често се неефикасни во ограничувањето на семејната доминација на банките, но регултароните ограничувања за купување на капитал всушност ги штитат овие банки од семејно превземање и го попречуваат корпоративното управување. Постојат мрежа на канали преку кои моќните фамилии изградиле контрола врз банките и небанкарските фирми, како во Источна Азија (Claessens, et al). Пошироко, Caprio, Laeven и Levine (2003, отсега CLL) покажуваат дека фамилиите често уживаат во овие контролни права врз банките преку пирамидални и други шеми. Навистина, CLL покажува дека ширум светот, банките обично не се широко распространети; Наместо тоа, 75 отсто од банките имаат еден сопственик кој има повеќе од 10 отсто од гласачките права.5 од овие сопственици

кои контролираат, повеќе од половина се семејства. Според тоа, регулаторните ограничувања за купување акции не ја спречуваат семејната сопственост, туку ги бранат постоечките сопственици од конкуренција за контрола.

5.2.2 Регулативи: Импликации за управувањето од страна на штедачите

Осигурувањето на депозитите - имплицитно или експлицитно - суштински ги менува каналите на капиталот и долгот на корпоративното управување на повеќе начини. Прво, осигурувањето на депозитите ги намалува стимулациите на штедачите да ги следат банките, што директно го попречува корпоративното управување. Второ, осигурувањето на депозитите ги тера банките да се потпираат помалку на неосигурените доверители со стимулации за следење и повеќе на осигурените штедачи без стимулации да вршат корпоративно управување. Трето, осигурувањето на депозитите заедно со подемот на централните банки како заемодавачи во краен случај , помогнаа да се создадат банки со многу ниски коефициенти на капитал-средства во однос на другите фирми. Како што паѓаат коефициентите на капиталот и активата, тоа ги зголемува стимулациите на контролираните сопственици да ја зголемат ризичноста на банката. Така, осигурувањето на депозитите ја зголемува способноста на сопствениците да го зголемат ризикот затоа што штедачите веќе немаат поттик за следење и осигурувањето на депозитите и со тоа се зголемува стимулациите за сопствениците на банките да го зголемат ризикот поради пониските коефициенти на капиталните средства. Затоа, не е изненадувачки, земјите со подарежливо осигурување на депозити имаат тенденција да имаат поголема веројатност да претрпат банкарски кризи (Демиргуч-Кунт и Детрагиаче, 2003).

5.2.3 Регулатива: Импликации за конкуренцијата

Многу владини интервенции ја ограничуваат конкуренцијата во банкарството. Владите често ја ограничуваат концентрацијата на сопственоста и регулираат кој може да поседува банки. Ова ја попречува конкуренцијата за корпоративна контрола. Во однос на намалувањето на конкуренцијата на излезните пазари, многу земји наметнуваат регулаторни ограничувања на способноста на банките да преземаат капитал, да водат недвижен имот или осигурителен бизнис или да преземат сопственост во небанкарски фирми (види BCL). Понатаму, во многу земји се наметнува минимално разгранување на барањата (често во руралните средини) , насочени кредитни насоки, ограничување на портфолието како што се минимални процентите од средствата инвестирани во државни хартии од вредност, барања за ликвидност и ограничувања на каматните стапки и надоместоци. Иако можеби постојат добри мотивации, регулаторната ракување на владата често ја ограничува конкуренцијата и со тоа го попречува клучниот механизам за корпоративно управување.

6. РЕГУЛАТОРНИ ПОЛИТИКИ НА БАНКИТЕ КОИ ФУНКЦИОНИРААТ НАЈДОБРО

6.1 Причини зошто владите интервенираат во банкарството

Во продолѓение на овој дел ќе бидат опфатени и детално разработени причините зошто владите интервенираат во банкарството.

6.1.1 Владите може да се обидат да ги надминат трошоците за информации и трансакции

При слабеење на стандардните механизми за корпоративно управување, поголемата непросирност на банките ја интензивира потенцијалната конструктивна улога на владините регулативи. Покрај тоа, верувањата дека банките се важни за економскиот развој и неуспесите на банките имаат негативни ефекти низ економијата дополнително ја мотивираат владината регулатива. Покрај чистата информативна асиметрија, ограничувањата во законите за заштита на инвеститорите и способноста на правниот систем да ги спроведува законите го попречуваат ефективно корпоративно управување. Така, владините политики кои ги подобруваат негативните ефекти од информациите и трансакциските трошоци може да го подобрат управувањето со банките и да ја подобрат социјалната благосостојба. Под претпоставка дека владите имаат способност и волја да ги надминат пазарните и институционалните неуспеси, регулативите можат да го подобрат корпоративното управување на банките.

6.1.2 Владите можеби имаат помалку добронамерни мотиви

Спротивно на тоа се смета дека владите немаат волја да ги надминат трошоците за информации и трансакции и наместо тоа нагласува дека владите ги регулираат и поседуваат банките од различни причини. Банките имаат пари, така што владите

имаат стимулации да ги оданочуваат банките како извор на фискални приходи и да ги натераат банките да позајмуваат на политички фаворизираните клиенти. Слично на тоа, банкарите можат да вршат силно влијание врз владите и регулаторите, така што регулативите служат за промовирање на интересите на актуелните банкари наместо да ја промовираат социјалната благосостојба. Накратко, владините регулативи одразуваат помалку добронамерни мотивации отколку подобрувањето на корпоративното управување на банките. Навистина, долго и влијателно гледиште тврди дека владите и регулаторите не ја максимизираат социјалната благосостојба, тие ја максимизираат сопствената благосостојба (Хамилтон, 1788; Бјукенан Тулок, 1962). Наместо да вложуваат „рака на помош“ за да ги олеснат неуспесите на пазарот, владите користат „грабачка рака“ за да ги задоволат политичките цели (Шлајфер и Вишни, 1998). Политичарите и регулаторите може да ги натераат банките да го пренасочат протокот на кредити кон политички поврзани фирми, или моќните банки може да ги „заробат“ политичарите и да ги поттикнат официјалните регулатори да дејствуваат во најдобар интерес на банките, а не во најдобар интерес на општеството (Бекер и Стиглер, 1974 Рајан и Зингалес, 2003). На пример, еден „бонус“ со кој се соочуваат регулаторите е можноста да се вработат во банките каде тие ги надгледуваат. Хориучи и Шимизу во 2001 докментираат дека во Јапонија многу чест случај имало на банкарски супервизори да бидат на високите позиции во комерцијалните банки и со тоа се доведува до помалку безбедно банкарство. Банките со вакви функционери работеле многу полошо , имале пониски нивоа на капитал и повисоки нефункционални заеми отколку банките без нив. Така политичко/регулаторно гледиште сигерира дека директната официјална супервизија на банките всушност може да ја намали ефикасноста на корпоративното управување на банките.

6.2 Пристапи кон владината регулатива: Што функционира најдобро во пракса?

6.2.1 Силен официјален надзор и регулатива

Неодамнешната емпириска работа ги рекламира опасностите од регулаторните агенции на енергетските банки и наместо тоа го поддржува погледот на регулаторно/политичко снимање. BCL ја мери моќта на регулаторната агенција како правна способност на агенцијата да ги принудува банките да им даваат информации и способноста на агенцијата да преземе дисциплински мерки против банките доколку банките не ги следат правилата на агенцијата. BCL сметаат дека тоа е поголемо регулаторната моќ е позитивно поврзана со националните нивоа на корупција и негативно поврзана со севкупните нивоа на развој на банките. Понатаму, BCL покажуваат дека регулаторната моќ е позитивно поврзана со регулаторните ограничувања за влез на нови банки, што е во согласност со регулаторите кои ја попречуваат конкуренцијата. Конечно, BCL покажуваат дека строгите капитални стандарди – кои станаа основа на конвенционалните регулаторни практики – не создаваат побезбедни банки или не ја подобруваат ефикасноста на банките. Користејќи ја истата мерка на регулаторна моќ, Бек, Демиргуч-Кунт и Левин (2003, отсега натаму BDL) покажуваат дека моќните регулаторни агенции имаат тенденција да ја зголемат веројатноста дека на фирмите им се потребни корумпирани врски со банките за да добијат кредит. Овие податоци се во согласност со погледот на политичко/регулаторното снимање. Резултатите, сепак, не се во согласност со ставот дека регулаторите ефективно ги намалуваат информациските асиметрии и другите пазарни триења.

6.2.2 Ограничена официјална регулатива

Економистите се обидоа да извлечат механизми кои истовремено ја препознаваат важноста на пазарните неуспеси, кои ја мотивираат владината интервенција, и политичките неуспеси, кои сугерираат дека политичарите и регулаторите не мора да имаат поттик да ги олеснат неуспесите на пазарот. Така, целта е да се создадат

механизми кои ја негираат „фаќањето за рака“ на политичарите и регулаторите, истовремено создавајќи стимулации за официјалните агенции за подобрување на социјалната благосостојба (Шлајфер и Вишни, 1998; Хабер, 2003).

Еден пристап за подобрување на регулативата е усогласување на интересите на регулаторите со општеството. На пример, многумина тврдат дека создавањето независна агенција со добро дефинирана цел е корисен механизам за балансирање на пазарните и политичките неуспеси. Овој став смета дека ако супервизорите се независни од владата и ако супервизорите имаат соодветни стимулации, тогаш ова ја намалува веројатноста дека политичарите ќе ја користат агенцијата за надзор за да ги натераат банките да ги насочат кредитите кон фаворизираните цели. Слично, ако супервизорската агенција е независна од банките и ако супервизорите имаат соодветни стимулации, тогаш ова ќе ја намалува веројатноста банките да ги заробат супервизорите.

Доказите се наклонети кон погледот на независниот надзорник. На пример, BDL открива дека независноста на супервизорската агенција ги намалува штетните ефекти на моќната регулаторна агенција. Така, моќните регулаторни агенции имаат помало негативно влијание врз пречките со кои се соочуваат фирмите при подигање на банкарски кредити кога агенциите се независни од владата и банките. Во поврзаниот аргумент, многу истражувачи сугерираат дека широките национални институции, како што се отвореноста и конкурентноста на политичкиот систем или ефективноста на медиумите, влијаат на ефективноста на регулаторните агенции на банките. Поточно, таму каде што политичките системи се затворени и неконкурентни, има поголем простор за политичко и регулаторно заробување. Онаму каде што медиумите се во сопственост и/или контролирани од владата, медиумите веројатно нема да откријат докази за политичко/регулаторно заробување и со тоа веројатно нема да ги подобрат банкарските регулативи. BCL всушност открива дека посилните регулаторни овластувања биле поврзани со подлабоки финансиски системи во присуство на многу силна политичка отвореност. Слично на тоа, BDL открива дека политичката отвореност и приватна сопственост, непотиснатите медиуми, исто така го намалуваат негативното влијание на

регулаторната моќ врз пречките за финансирање со кои се соочуваат фирмите и потребата на фирмите да користат корупција за да добијат банкарски кредит. Во овој контекст, советите за политики што ги даваат меѓународните агенции за зајакнување на регулаторните агенции може да му наштети на корпоративното управување на банките, освен ако земјата нема високо развиени политички и медиумски институции.

6.2.3 Регулативи кои го овластуваат приватниот сектор

Ставот на приватното зајакнување сугерира дека банкарските регулативи треба да се фокусираат на подобрување на способноста и стимулациите на приватните агенти да ги надминат информативните бариери и да вршат корпоративни управување со банките (Гросман и Харт, 1980; Хеј и Шлајфер, 1998). Понатаму, овој став тврди дека многу овластени банкарски доверители ќе бидат помалку подложни за фаќање од политичарите и банките отколку од една владина агенција за надзор. Така, посебните врски и корупцијата може да играат помалку улога во земјите кои поттикнуваат приватен мониторинг. Доказите имаат тенденција да го поддржуваат ставот дека регулативите што го напојуваат приватниот сектор најдобро функционираат за да го подобрат управувањето со банките. BCL конструира мерка за степенот до кој регулативите го овластуваат приватниот сектор. Оваа мерка вклучува информации за прописите кои ги принудуваат банките да обелоденуваат информации на јавноста и наметнуваат строги казни за директорите или службениците на банката за давање неточни или погрешни информации. BCL открива дека силните регулативи за зајакнување на приватниот сектор го поттикнуваат севкупниот развој и ефикасност на банката. Понатаму, BDL открива дека силното приватно овластување ја намалува зависноста од корумпираните врски со банкарски службеници од страна на фирмите за да добијат банкарски кредит и силно приватното зајакнување има тенденција да ги намали пречките за финансирање со кои се соочува просечната фирма. Работата на осигурувањето на депозитите нагласи дека е важно на приватните доверители да им се дадат здрави

стимулации. Како што беше наведено претходно, подарежливото осигурување на депозити има тенденција да ги поттикне банките да преземаат поголеми ризици и почесто да пропаѓаат (Demirguc-Kunt и Detragiache, 2003). Надвор од банките, BDL најде докази во согласност со ставот дека помалку дарежливото осигурување на депозитите ќе го намали пренасочувањето на банкарските кредити кон поризични фирми и со тоа ќе го олесни финансирањето на фирмите воопшто. Во сродните работи, CLL испитува дали законите што ги штитат малцинските акционери го зголемуваат вреднувањето на банките. Тие сметаат дека заштитата на инвеститорите го зголемува вреднувањето на банките. Во исто време, тие откриваат дека силните регулаторни агенции не го поттикнуваат вреднувањето на банките. Ова имплицира дека акционерите се подготвени да платат повеќе за банка во земјите каде што законите за заштита на инвеститорите ги штитат нивните интереси, но силните регулаторни агенции не ја намалуваат загриженоста на инвеститорите дека менаџерите на банките ќе ги искористат малите инвеститори. Накратко, овие резултати се конзистентни со ставот дека регулативите кои го овластуваат приватното следење ја зголемуваат ефективноста на корпоративното управување на банките.

6.2.4 Бирократите како банкари: Државните банки не го решаваат проблемот со управувањето

Како што е кажавме во Воведот, екстремен - иако во голема мера неуспешен - начин за справување со проблемот со управувањето е државната сопственост на банките. Во однос на регулаторите кои вршат управување, владата е практично отстранета како ефективен монитор во случај на банки во државна сопственост. Кога владата е и сопственик и регулатор, постои конфликт на интереси во нејзините две улоги. Навистина, во некои земји, како што е Кина, владините директори кои ги водат државните банки ги надминуваат раководителите на сите агенции за надзор. Во однос на приватните кредитори кои вршат корпоративно управување со државните банки, се јавуваат проблеми со поттикот. Иако учесниците во приватниот сектор, како што се големите кредитори, имаат поттик да ги следат приватните

банки, кај банките во државна сопственост нема сомнеж дека владата дава гаранција. Така, доверителите од приватниот сектор се соочуваат со намалени стимулации за следење на државните банки. Во однос на пазарната конкуренција, врската повторно е прекината со банките во државна сопственост. Регулаторите имаат тенденција да донесуваат политики кои ја ограничуваат конкуренцијата и ги штитат банките со кои раководи владата. На пример, владините регулатори имаат поголема склоност да го забранат влезот на единствените банки кои се подготвени да се натпреваруваат против државата – странски банки – кога банкарската индустрија е доминирана од државни банки (BCL). Накратко, доказите покажуваат дека оние земји со учество на државна сопственост во банкарството доживуваат полоши резултати во просек. BCL и LLS (2001) наоѓаат подеднакво негативни резултати за влијанието на државната сопственост врз севкупниот развој на банкарскиот сектор и ефикасноста на банкарскиот сектор.

7. КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ И ПЕРФОРМАНСИ НА БАНКИТЕ

Овој дел преставува студија во која ќе дадам обајснување за врската помеѓу структурата на корпоративното управување и перформансите на котираните банки во Република Северна Македонија. Банки кои имаат домашен и странски капитал. Поради поделбата на сопственоста и контролата во големите корпорации, постои проблем на усогласување на интересот на дисперзираните акционери со оној на менаџментот, што доведува до проблем со компанијата (Jensen и Meckling, 1976). За да се ублажат проблемите на компаниите, се предложени различни внатрешни и надворешни механизми за корпоративно управување. Механизмите на управување ја вклучуваат структурата на одборот, финансирањето на долгот, сопственоста на капиталот од инсајдери и надворешни лица, и пазар за корпоративна контрола (Haniffa и Hudaib, 2006). Иако има многу студии за корпоративното управување, сепак само неколку емпириски студии се фокусираат на корпоративното управување на банките (на пр., Adams и Mehran, 2003, 2005; Caprio и соработниците, 2007; Levine, 2004 Andres и Vallelado, 2008; Elyasiani и Jia, 2008; Macey и O"Hara, 2003 година). Овие студии ја анализираа ефективноста на одборите на директори во следењето и советувањето на менаџерите во банкарската индустрија. Се очекува подобро да се управуваат банките со управни одбори кои се поефикасни во однос на мониторингот, и со подоброто управување се создава акционерска вредност, што е многу важно за секоја банка. Управувањето со банките може да се разликува од она на нерегулираните, нефинансиски фирми поради неколку причини. Една од нив е дека бројот на партии со удел во институцијата го отежнува управувањето со финансиските институции. Покрај инвеститорите, директен интерес за работењето на банките имаат и штедачите и регулаторите. Сите заедно со регулаторите се загрижени за ефектот на управувањето врз перформансите на финансиските институции бидејќи растот на економијата зависи од нивните перформанси. Како резултат на тоа, одборот на директори и сопственичката структура на банката можат да играат клучна улога во нејзината структура на управување.

Од 2011 година има постојано подобрување на практиките на корпоративното управување во Серверна Македонија. Како дел од програмата на Светска банка, Меѓународната Финансиска Корпорација заедно со дел од Групацијата на Светска банка го издадоа првиот прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва. Прирачникот се состои од насоки во однос на практиките на корпоративно управување, вклучувајќи ја структурата на одборите на котираните компании. Во него има известување за големина на одборот на една компанија односно дека треба да се состои од 5 до 20 члена, една деситина од членовите на одборот треба да бидат независни членови. Претседателот на одборот и главниот извршен директор треба да бидат двајца различни поединци. Ефективното корпоративно управување води до финансиски перформанси на високо ниво, како и пазарно вреднување (Klapper и Love, 2004; Rajagopalan и Zhang, 2008). Испитувањето на различните аспекти на структурата на одборот, која е важен механизам за управување ни дава увид во подобрувањата во корпоративното управување во банкарскиот сектор во Република Северна Македонија.

Врз основа на неодамнешните податоци од банките на јавниот пазар во Северна Македонија, дека независноста на одборот има позитивно и значајно влијание врз перформансите на фирмата. Ова имплицира дека следењето на одборот од страна на независните директори ги подобрува перформансите на фирмата. Во согласност со теоријата за зависност од ресурси, нашиот резултат исто така сугерира дека поголемите одбори обезбедуваат драгоцено деловно искуство, експертиза, вештини и социјална и професионална мрежа што може да додаде значителен бизнис ресурси за фирмите и со тоа позитивно да влијае на работењето на банките. Понатаму, документираме дека жените-директори немаат никакво значајно влијание врз перформансите. Сепак, менаџерските акции имаат значително негативно влијание врз успешноста. Го испитувам влијанието на корпоративното управување врз перформансите на банките во услови на пазар во развој, како што е Северна Македоника, каде што има ограничено истражување за практиките на корпоративното управување. Корпоративниот одбор како критичен механизам за управување е важен за јавно котираните компании од Северна Македонија.

7.1 Независен одбор и работењето на банките

Поголем процент на незивисни директори доведува до многу подобри перформанси на фирмата бидејќи го намалува конфилктот на интереси меѓу акционерите и менаџерите. Со оваа теорија се покажува дека менаџментот е многу поефикасен и полесно за следење (Fama and Jensen, 1983; Shleifer and Vishny, 1997). Според студијата на Anders и Vallelado во 2008 година се открило дека независноста на одборот е позитивно поврзана со банките. Но според студијата на Agrawal и Knoeber (1996) независните директори понекогаш се додаваат во одборите од политички причини и овие директори имаат недостаток на експертиза и знаење за следење. Се ова може да влијае негативно на самата компанија. Некои студии како на Hermalin и Weisbach, (1991); Choi и Hasan (2005), ни покажуваат дека неависните директори немаат никакоф ефект врз работата на самите компании.

Како и во многу други земји така и во Северна Македонија, односот помеѓу независноста на управните одбори и работењето на банките е од голем интерес за истражувачите , создаватели на политики и индустриските практичари. Независност на одборот значи дека директорите кои се раководители немаат никаква поврзаност со членовите на одборот ниту пак со главните акционери на банката. Оваа независност е од клучно значење за ефективен надзор и управување, бидејќи помага да се осигури дека интересите на различни засегнати страни, вклучувајќи ги акционерите, депонентите и регулаторите, се соодветно претставени и заштитени. Во контекст на Северна Македонија, динамиката помеѓу независноста на одборот и работењето на банките може да биде под влијание на различни фактори. Такви фактори се регулаторните рамки, практиките на корпоративно управување, пазарните услови и целокупното економско опкружување. Заради слабиот регулаторен надзор во Серверна Македонија се појавило потреба од независни директори со цел да ги заштитат интересите на поголемиот број акционери во самата банка. Големо влијание врз независноста на одборите во банките има регулаторната рамка во Северна Македонија, која ги вклучува законите кои го регулираат корпоративното урпавување и банкарската

супервизија. Со добар и силен регулаторен надзор се промовира независноста на одборот и се со тоа се обезедува некоја сигурност на засеганатите страни од страна на директорите кои дејствуваат во најдобар интерес за банката.

Исто така увојувањето на практиките за корпоративно управување, како транспаренти политики за обелоденување, редовни проценки на одборите и формирање на независни одбори може да придонесат за подобро работење на банките.

Банките кои даваат приоритет на корпоративното управување често се перцепирани поповолно од инвеститорите и се подобро позиционирани да привлечат капитал и таленти.

На високо конкурентен пазар, банките може да се соочат со притисок да им дадат приоритет на краткорочните финансиски резултати пред долгорочната одржливост, потенцијално компромитирајќи ја независноста на одборот и стандардите за управување. Ефективните практики за управување со ризици и процесите на донесување одлуки се клучни за работата на банката. Независните одбори можат да играат клучна улога во надгледувањето на рамки за управување со ризик, предизвикувајќи ги менаџерските одлуки и заштитата на интересите на засегнатите страни од прекумерно преземање ризик и конфликт на интереси.

Емпириските студии кои ги анализираат податоците од македонските банки можат да дадат увид во влијанието на независноста на одборот на овие показатели за успешност. Теоријата на агенцијата сугерира дека поголем дел од независните директори ќе го зголемат мониторингот и ќе ги намалат сите активности од лични интереси од страна на менаџерите и затоа, ќе бидат поврзани со подобри перформанси на фирмата. Промовирањето на независноста на одборот и унапредувањето на практиките на корпоративно управување се од суштинско значење за одржување на стабилноста и интегритетот на банкарскиот сектор во Македонија. Со поттикнување култура на одговорност, транспарентност и етичко однесување, банките можат да ја зајакнат довербата на инвеститорите, да ги ублажат ризиците и да придонесат за одржливи долгорочни перформанси. *Процентот на независни директори во одборот е позитивно поврзан со работата на банката.*

7.2 Големина на одборот и работењето на банката

Според Lipton и Lorsch (1992) се тврди дека поголем одбор влијае негаитивно на компанијата бидејќи може да се соочи со лоша кординација. Ова може да се појави поради голем број на потенцијални интеракции помеѓу членовите во самиот одбор. И Емпириските докази ја имаат подржано оваа теорија но со приказ обратно од претходното тврдење. Спортивно на овие тврдења според Adam и Mehran (2005) поголемите одбори се смета дека позитивно влијаат врз работењето на банките и може да се подобрат перформансите бидејќи имаат многу поголемо деловно искуство, експертиза, вештини , знаења и социјални и професионални врски кои можат да доведат до поголеми значителни ресурси. Со помалку членови, комуникацијата во одборот може да биде порационализирана. Ова може да доведе до подобро усогласување на целите и стратегиите, намалувајќи ги шансите за недоразбирања или конфликтни агенди. Без оглед на големината, ефективноста на одборот зависи од неговата способност да обезбеди надзор и управување. На премалиот одбор може да му недостигаат потребните проверки и рамнотежи, додека преголемиот одбор може да има потешкотии да се координира ефективно. Сепак, поголемите одбори може да имаат повеќе ресурси на кои треба да се потпираат при решавање на сложени прашања. Оптималната големина на одборот зависи од различни фактори, вклучувајќи ја големината на организацијата, сложеноста и динамиката на индустријата. Затоа големината на одборот е многу важен фактор во справувањето со корпоративните одлуки и перформанси. *Големината на одборот има значително влијание врз работата на банката.*

7.3 Жени за директори и работењето на банката

Доколку во корпоратиовниот одбор имаме различност ќе се подобри следењето и ќе се зголеми независноста на одборот (Mace, 1971). Според некои емпирсики студии е документирано дека родовата разновидност и перформансите на фирмата имаат позитивна врска. Од друга страна според некои (Shrader, 1997; Bohren и Stron, 2010;

Adams and Ferreira, 2009) е документирано негативна врска помеѓу процентот на директори – жени и перформансите. Во Северна Македонија имаме многу жени директори во одборите на нашите банки. Во најголем број на банки во САД основачите на директори ги назначуваат своите сопруги и ќерки во одборите. Тоа го прават со цел да ја зголемат моќта на гласањето на семејството и како членови на семејство тие не треба да носат големи вештини и образовни квалификации. Многу студиите покажале дека одборите со различни родови можат позитивно да влијаат на корпоративното управување со донесување различни перспективи, подобрување на процесите на донесување одлуки и промовирање на иновациите. Процентот на женски директори во управниот одбор на банката може да влијае на резултатите од нејзиното работење. Истражувањата сугерираат дека критична маса директорки често е неопходна за да се постигнат придобивките од родовата разновидност во донесувањето одлуки. Анализата на финансиските перформанси како што се повратот на средствата (ROA), повратот на капиталот (ROE) и перформансите на цените на акциите дадоа мешани резултати во однос на влијанието на женските директори. Некои студии пронајдоа позитивни асоцијации помеѓу одборите со различни полови и финансиските перформанси, додека други не откријa значајна врска.

Сепак во Северна Македонија сеуште имаме мал број на директори жени во однос на директори мажи но тоа не значи дека жените не може да се носат со оваа функција или да докажат дека со своите компетенции со ефикасно следење и соодветно на тоа може многу да го пдоорбат работењето на фирмата.

Во Република Северна Македонија во најголемите банки ги имаме следните податоци за жени менаџери:

- Стопанска Банка АД Скопје според годишниот извештај во 2023 , 63% од менаџерите и нивните заменици се жени а додека 68% од вработени се жени
- Комерцијална Банка АД Скопје според податоците дадени во 2023 година, 70,6% од вработените ги извршуваат менаџерските функции , а вкупшен број на вработени жени земаат 68,1%. Во својот Надзорен одбор од вкупно 7 члена , двајца се жени, додека во Управниот одбор од 5 члена, 2 се жени.

- Халк Банка АД Скопје – 37,9% се жени менаџери додека во надзорен одбор од вкупно 7 члена само 1 член е жена

Врз основа на ова можеме да закличиме дека *Директорите – жени имаат значајно влијание врз работењето на банките.*

7.4 Менаџерска сопственост и работењето на банката

Моделот на сопственичката структура на корпорацијата е многу веројатно да влијае на проблеми помеѓу менаџерите и акционерите а со ова и да влијае на работењето на банката. Џенсен и Меклинг (1976) тврдат дека менаџерската сопственост може да го ублажи проблемот на компанијата бидејќи ги усогласува интересите на менаџерите и акционерите. Исто така, може да има позитивно влијание врз работењето на фирмата. Исто така, се тврди дека зголемувањето на сопственоста на акции над минималното ниво може да ги зацврсти менаџерите и да го влоши конфликтот на компанијата бидејќи зголемувањето на менаџерската сопственост им дава дополнителна моќ на глас за да се осигура дека нивната позиција во корпорацијата е обезбедена (Demsetz, 1983). Затоа, се открива дека различните нивоа на менаџерска сопственост може различно да влијаат на перформансите на фирмата (Morck et al., 1988; Short and Keasey, 1999; Kole, 1995; Davies et al., 2005).

Односот помеѓу менаџерската сопственост и перформансите на банката е тема на интерес во корпоративното управување и финансиските истражувања. Менаџерската сопственост се однесува на степенот до кој менаџерите поседуваат акции во банката со која управуваат. Кога менаџерите имаат значителен сопственички удел, нивните интереси се повеќе усогласени со оние на акционерите. Ова усогласување може да ги поттикне менаџерите да донесуваат одлуки кои ја максимизираат вредноста на акционерите, што потенцијално ќе доведе до подобрување на работата на банката. Менаџерите со значителни сопственички влогови може да следат поризични стратегии за да го максимизираат своето лично богатство, потенцијално изложувајќи ја банката на поголем ризик.

Влијанието на менаџерската сопственост врз работењето на банките е емпириско прашање и затоа е многузначајно за работата на банката се директорите како акционери. Некои истражувања укажуваат на позитивна поврзаност помеѓу повисоката менаџерска сопственост и профитабилноста на банката, додека други не наоѓаат значајна врска, па дури и негативно влијание во одредени случаи. Наодите често зависат од фактори како што се регулаторната средина, пазарната структура и практиките на корпоративно управување.

ЗАКЛУЧОК

Накратко, во овој магистерски труд многу накратко се опишани двата општи заклучоци за политиката и се спомнати областите на кои им треба дополнително истражување. Прво, владите треба да настојуваат да направат помала штета. Онаму каде што државната сопственост е широко распространета, програмите за приватизација се од суштинско значење. Онаму каде што покритието за осигурување од страна на владата е исклучително дарежливо, од клучно значење е да се донесат реформи што ќе поттикнат појава на доверители со способност и стимулации да ги следат банките. Онаму каде што владите користат регулаторни агенции за да ги наградат пријателските конституенти и да ги заштитат банките поврзани со политика од конкуренција, постои потреба од длабоки политички реформи и развој на институционални механизми за деполитизирање на регулативата. Тука проблемите често се многу длабоки. Како што е наведено, проблемот во банкарството често е во тоа што политички моќните семејства ги контролираат банките и политичкиот систем, така што регулаторните политики често се користат за да го попречат, а не да го поддржат ефективно корпоративно управување. Меѓутоа, потребни се истражувања за државните мерки за спроведување на фундаментални промени.

Второ, покрај ограничувањето на грабежот на владата, јавната политика треба да настојува да го подобри приватниот мониторинг на банките. Додека банките се сложени, непросирни ентитети, владите можат да го подобрат развојот и спроведувањето на стандардите за сметководство и ревизија. Владите можат да бараат откривање точни информации и да ги казнат прекршителите. Понатаму, на приватниот сектор му требаат стимулации за да ги преземе скапите обврски за следење на банките. Така, државните гаранции – имплицитни и експлицитни – за обврските на банките директно го попречуваат корпоративното управување на банките. Повторно, иако е лесно да се наведе, имплементацијата на овие цели може да им наштети на екстремно моќните групи во општеството и на тој начин да ја намали веројатноста за успешно иницирање реформи за поттикнување на

откривањето информации. Покрај тоа, за да се подобри приватниот мониторинг, владите треба да го подобрат функционирањето на правниот и банкротскиот систем. Како што е нагласено во овој есеј, традиционалните механизми за корпоративно управување се потпираат на добро функционални правни и стечајни системи кои ефективно ги поддржуваат правата на акционерите и доверителите. Но, овие институции не функционираат добро во повеќето земји. Така, не е прерано да се започне долгиот процес на градење здрави правни и банкротски системи.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Alchian, A., 1950, Uncertainty, evolution, and economic theory, *Journal of Political Economy* 58, 211-21.
- Al-Tamimi, H. A. (2012). The effects of corporate governance on performance and financial distress: The experience of UAE national banks. Journal of financial regulation and compliance, 20(2), 169-181.
- Adams, R., Mehran, H., 2003, Is corporate governance different for bank holding companies?, *FRBNY Economic Policy Review* 9, 123-142.
- Barth, J. R., Caprio, G. Jr., Levine, R., 2003. Bank supervision and regulation: What works best? *Journal of Financial Intermediation*, forthcoming.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., Levine, R., 2003, Bank supervision and corporate finance, *NBER Working Paper* 9620, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Becker, G., Stigler, G., 1974, Law enforcement, malfeasance, and the compensation of enforcers, *Journal of Legal Studies* 3, 1-18.
- Becht, M., Bolton, P., & Roell, A. (2007). Corporate law and governance. Corporate law and governance(2).
- Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2011). Why bank governance is different. Oxford Review of Economic Policy, 27(3), 437–463
- Buchanan, J.M., Tullock, G., 1962, *The Calculus of Consent*. University of Michigan Press.
- Calomiris, C., Powell, A., 2000, Can emerging market bank regulators establish credible discipline? The case of Argentina, World Bank mimeo.
- Caprio, G. Jr., Laeven, L., Levine, R., 2003, Governance and bank valuation, University of Minnesota mimeo.

- Caprio, G. Jr., Levine, R., 2002, Corporate governance in finance: Concepts and international observations," in *Financial Sector Governance: The Roles of the Public and Private Sectors*, Eds. R. E. Litan, M. Pomerleano, and V. Sundararajan, Washington, DC: The Brookings Institution, pp. 17-50.

- Claessens, S., Simeon Djankov, S., Lang, L.H.P., 2000, The separation of ownership and control in East Asian corporations, *Journal of Financial Economics* 58, 81-112.

- DeAngelo, H., DeAngelo, L., 1985, Managerial ownership of voting rights: A study of public corporations with dual classes of common stock, *Journal of Financial Economics* 14, 33-69.

- Demirgüç-Kunt, A., Detragiache, E., 2003. Does deposit insurance increase banking system stability? An empirical investigation. *Journal of Monetary Economics*, forthcoming.

- Demirgüç-Kunt, A., Huizinga, H., 2003, Market discipline and deposit insurance, *Journal of Monetary Economics*, forthcoming.

- Furfine, C.H. 2001. Banks as monitors of other banks: Evidence from the Overnight Federal Funds Market," *Journal of Business* 74, 33-57.

- Grossman, S., Hart, O., 1980, Disclosure laws and takeover bids, *Journal of Finance* 35, 323-334. Haber, S. H., Razo, A., Maurer, N., 2003. *The Politics of Property Rights: Political Instability, Credible Commitments, and Economic Growth in Mexico*, Cambridge, UK: Cambridge University Press. Hamilton, A., Lay, J., Madison, J., 1788, Federalist Papers (In C. Rossiter, Ed., New York: New American Library, 1961).

- Haniffa, R. & Hudaib, M. (2006), „Corporate governance structure and performance of Malaysian listed companies", Journal of Business Finance and Accounting, Vol. 33, pp. 1034-62.

- Hay, J.R., Shleifer, A., 1998, Private enforcement of public laws: A theory of legal reform, *American Economic Review Papers and Proceedings* 88, 398-403.

- Horiuchi, A., Shimizu, K., 2001, Did Amakudari undermine the effectiveness of regulator monitoring in Japan?, *Journal of Banking and Finance* 25, 573-96.
- Jensen, M., 1988, Takeovers: Their causes and consequences, *Journal of Economic Perspectives* 2, 21-48.
- Jensen, M., 1993, The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems, *Journal of Finance* 48, 831-80.
- John, K., Qian, Y., 2003, Incentive features in CEO compensation in the banking industry, *FRBNY Economic Policy Review* 9, 109-121.
- Laeven, L., 2001, Insider lending: The case of Russia, *Journal of Comparative Economics* 29, 207-29.
- Levine, R., 1997, Financial development and economic growth: Views and agenda, *Journal of Economic Literature* 35, 688-726.
- Levine, R., 2004, Finance and growth: Theory, evidence, and mechanisms, In *Handbook of Economic Growth*. Eds. P. Aghion and S. Durlauf, Amsterdam: North-Holland Elsevier Publishers, forthcoming.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., 1999, Corporate ownership around the world, *Journal of Finance* 54, 471-517.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., 2002, Government ownership of commercial banks, *Journal of Finance*, 57: 265-301.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R.W., 2002, Investor protection and corporate valuation, *Journal of Finance* 57, 1147-1170.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Zamarripa, G., 2003, Related lending, *Quarterly Journal ofEconomics*, forthcoming.
- Macey, J.R., O'Hara, M., 2003, The corporate governance of banks, *FRBNY Economic Policy Review* 9, 91-107

- Morgan, D., 2002, Rating banks: Risk and uncertainty in an opaque industry. *American EconomicReview* 92, 874-88.
- Myers, S., 1977, Determinants of corporate borrowing, *Journal of Financial Economics* 5, 147-75. Prowse, S., 1997. The corporate governance system in banking: What do we know? *Banca del Lavoro Quarterly Review* (March): 11-40.
- Shleifer, A., Vishny, R.W., 1997, A survey of corporate governance, *Journal of Finance* 52, 737-783. Shleifer, A., Vishny, R.W., 1998, *The Grabbing Hand: Government Pathologies and their Cures,* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- World Bank, 2001. *Finance for Growth: Policy Choices in a Volatile World*. New York: Oxford University Press.
- https://biznisinfo.mk/veshtachkata-inteligentsija-se-poveke-navleguva-vo-finansiskiot-sektor/