



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО СКОПЈЕ

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ



Кандидат: м-р Маја Шуклева Камчева

**ОЦЕНУВАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ И
ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ**

(докторска дисертација)

МЕНТОР

Проф. д-р Љубомир Дракулевски

С К О П Ј Е, 2014



Ss. CYRIL AND METHODIUS UNIVERSITY IN SKOPJE
FACULTY OF ECONOMICS - SKOPJE



Candidate: Maja Sukleva Kamceva, M.Sc.

**EVALUATION OF CORPORATE GOVERNANCE AND
ORGANIZATIONAL PERFORMANCES**

(doctoral dissertation)

MENTOR

Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D.

SKOPJE, 2014

Членови на комисијата:

1. Проф. д-р Љубомир Дракулевски

Економски факултет - Скопје

2. Проф. д-р Сашо Арсов

Економски факултет - Скопје

3. Проф. д-р Горан Коевски

Правен факултет "Јустинијан Први" Скопје

4. _____

5. _____

ОЦЕНУВАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ

Апстракт

Корпоративното управување побудува голем интерес во законодавствата на одделни земји, во литературата за менаџментот, во претпријатијата и во судската практика. Тоа го потврдуваат и емпириските истражувања кои го рангираат корпоративното управување како едно од десетте најважни прашања во работењето на претпријатијата. Корпоративното управување е комплексно прашање кое вклучува економски, менаџерски, правни, општествени и политички димензии.

Подрачјето на корпоративното управување во последните две декади доживеа две кризи, првата во 2001 година и втората во 2008 година. Интересот значајно се зголеми со колапсот на една од најголемите американски компани Enron, а потоа и на World.com, Tyco International и други во 2001 година. Зголемената актуелност е предизвикана од: скандалите во најголемите корпорации, лошите финансиски резултати, неуспехот на развиените системи за корпоративно управување, функционирањето на главниот извршен директор, лошо дизајнираните процеси на односи со инвеститорите и др.

За да се добие комплетна претстава за улогата што ја има одборот на директори во управувањето со претпријатието, елаборирани се неколку витални аспекти и тоа: суштината, принципите и теориите на корпоративното управување; вредноста, ополномоштувањето и културата во одборот; ефективноста на одборот и менаџментот; оценување и унапредување на ефективноста на одборот; оценување и рангирање на корпоративното управување; улога, содржина на работата на претседателот на одборот и односите со главниот извршен директор; тенденции, потреба, застапеност и видови комитети; организацијата на одборот; и др. За објаснување на разликите во функционирањето на корпоративното управување во Република Македонија, спроведено е емпириско истражување во 46 големи акционерски друштва.

Клучни термини: корпоративно управување, одбор на директори, оценување на ефективноста на одборот, ефикасен и ефективен одбор на директори, главен извршен директор, претседател на одборот на директори, комитети.

EVALUATION OF CORPORATE GOVERNANCE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCES

Abstract

Corporate governance raises great interest in the legislation of certain countries, in the literature about management, the enterprises and the court practice. This is also proven by the empirical research according to which corporate governance is ranked as one of the ten most important issues regarding the companies' operation. Corporate governance is a complex issue that covers economic, managerial, legal, social and political dimensions.

The field of corporate governance, underwent two crisis over the last two decades, the first being in year 2001 and the second one in year 2008. The interest significantly increased with the collapse of Enron-one of the largest American companies, followed by the collapse of World.com, Tyco International and others in year 2001. The increase is due to the following: the scandals in the largest corporations, the bad financial results, the failure of the developed systems for corporate governance, the operation of the Chief Executive Officer, the badly designed processes regarding the relations with the investors etc.

In order to get an overall and complete perception about the role the Board of Directors has in the management of the company, there is an elaborate on the following vital aspects: the core, the principles and the theories of the corporate governance; the Board's value, proxy and culture; Board's and management efficiency; the evaluation and promotion of the Board's efficiency; the evaluation and the ranking of corporate governance; his/her role, the scope of his/her operation and his/her relations with the Chief Executive Officer; the tendencies, the need and the occurrence and types committees; organization of the Board; etc. For the purpose of explaining the differences in the corporate governance functioning in the Republic of Macedonia, there has been made an empirical research of 46 large shareholding companies.

Key terms: Corporate Governance, Board of Directors, Evaluation of Board Effectiveness, Efficiency and Effective boards, Chief Executive Officer, Chairman of the boards, Committees.

СОДРЖИНА

ВОВЕД	12
1. Актуелност на проблематиката.....	12
2. Предмет и цел на истражувањето	13
3. План на презентирање на материјата.....	14
4. Методи за истражување на проблематиката	23
ГЛАВА 1 КАРАКТЕРОТ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ	25
1.1. СОДРЖИНА И ЦЕЛИ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ.....	25
1.2. РЕФОРМИ ВО КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ	29
1.3. ИНВЕСТИТОРИТЕ И ФОКУСОТ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ	32
1.4. ЕФЕКТИВНОСТА НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ	36
1.5. ПРЕДНОСТИ ОД ОЦЕНУВАЊЕТО НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ.....	40
1.6. ОЦЕНУВАЊЕ И ЕЛИМИНИРАЊЕ НА ПРИЧИНИТЕ ЗА НЕУСПЕХ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ.....	41
1.7. КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ И РЕПУТАЦИЈАТА	45
1.8. КОНТИНУИРАНО ОЦЕНУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ.....	48
1.9. НОВО КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ	51
1.10. МОДЕЛИ НА КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ	54
1.10.1. Традиционален (структурен) модел.....	55
1.10.2. Модел на Карвер (модел на политики).....	56
1.10.3. Кортекс модел (модел на резултати)	57
1.10.4. Модел на консензус (модел на процеси)	58
1.10.5. Модел на компетенции (вештини/практики)	60
ГЛАВА 2 ОЦЕНУВАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ	61
2.1. ЕЛЕМЕНТИ НА СИСТЕМОТ НА ОЦЕНУВАЊЕ НА ОДБОРОТ	61
2.2. ВИДОВИ СИСТЕМИ НА ОЦЕНУВАЊЕ НА ОДБОРОТ	63
2.3. ПРИЧИНИ ЗА ОТПОР КОН ОЦЕНУВАЊЕТО НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ.....	65
2.3.1. Надминување на пречките за отпор кон оценувањето на корпоративното управување	67

2.4. МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ.....	69
2.5. ПРЕДНОСТИ НА ОЦЕНУВАЊЕТО НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ	75
2.6. ИДНИНАТА НА ОЦЕНУВАЊЕТО НА ОДБОРОТ.....	76
2.7. ФАКТОРИТЕ ЗА ИЗБОР НА ДИРЕКТОРИ И ОДРАЗОТ ВРЗ ОЦЕНУВАЊЕТО	78
2.8. ОЦЕНУВАЊЕТО И СПОСОБНОСТИТЕ НА ДИРЕКТОРИТЕ	83
2.9. МЕРЕЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ НА ОДБОРОТ	86
ГЛАВА 3 ИНТЕРНО И ЕКСТЕРНО ОЦЕНУВАЊЕ НА ОДБОРОТ И НА ДИРЕКТОРИТЕ.....	90
3.1. РАМКА ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА ОДБОРОТ	90
3.2. ШТО ОЦЕНУВААТ ОРГАНИЗАЦИИТЕ?.....	95
3.3. ИНТЕРНО И ЕКСТЕРНО ОЦЕНУВАЊЕ	96
3.4. ИНТЕРНО СПРОВЕДУВАЊЕ НА ОЦЕНУВАЊЕТО	98
3.5. ОЦЕНУВАЊЕ НА ОДБОРОТ.....	100
3.5.1. Оценување на одборот во целина.....	100
3.5.2. Оценување на директорите на одборот.....	108
3.5.3. Оценување на комитетите на одборот.....	114
3.5.4. Оценување на претседателот на одборот.....	117
3.6. ОЦЕНУВАЊЕ НА ВРВНИОТ МЕНАЏМЕНТ	117
3.6.1. Оценување на главниот извршен директор.....	117
3.6.2. Оценување на тимот врвни менаџери	126
3.7. ПРЕДНОСТИ И СЛАБОСТИ НА ИНТЕРНОТО И ЕКСТЕРНОТО ОЦЕНУВАЊЕ	126
3.8. ЕКСТЕРНО ОЦЕНУВАЊЕ НА ОДБОРОТ	130
3.9. ШТО ПОНАТАМУ СО РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ОЦЕНУВАЊЕТО?.....	136
ГЛАВА 4 ФОРМАЛНО ОЦЕНУВАЊЕ НА ПРЕТСЕДАТЕЛОТ НА ОДБОРОТ.....	138
4.1. ПРИДОНЕСОТ И УЛОГАТА НА ПРЕТСЕДАТЕЛОТ НА ОДБОРОТ НА ДИРЕКТОРИ	138
4.2. КРИТЕРИУМИ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ НА ПРЕТСЕДАТЕЛОТ НА ОДБОРОТ	141
4.3. ОЦЕНУВАЊЕ НА ПРЕТСЕДАТЕЛОТ НА ОДБОРОТ.....	143
4.4. МОЖНОСТА ЗА САМООЦЕНУВАЊЕ	144

ГЛАВА 5 РАНГИРАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ	146
5.1. ВЛИЈАНИЕ НА КОРПОРАТИВНАТА РЕПУТАЦИЈА НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ.....	146
5.2. КОДЕКС НА ДОБРО КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ И РЕПУТАЦИЈАТА	153
5.3. РАНГИРАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ	162
5.4. МОДЕЛИ ЗА РАНГИРАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ.....	171
5.5. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА РАНГИРАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ.....	179
5.5.1. Права и обврски на акционерите	182
5.5.2. Посветеност на акционерската вредност	184
5.5.3. Обелоденување на корпоративното управување.....	185
5.5.4. Функционирање и структура на одборот	187
ГЛАВА 6 ОЦЕНУВАЊЕ НА ЕФЕКТИВНОСТА НА ОДБОРОТ.....	191
6.1. ОЦЕНУВАЊЕ НА ДИРЕКТОРИТЕ И ЕФЕКТИВНОСТА НА ОДБОРОТ.....	191
6.2. ОЦЕНУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ НА ОДБОРОТ И ФОРМАЛНО ОЦЕНУВАЊЕ НА ЕФЕКТИВНОСТА НА ОДБОРОТ	197
6.3. ЕЛЕМЕНТИ КОИ ВЛИЈААТ НА ЕФЕКТИВНОСТА НА ОДБОРОТ.....	201
6.4. ФРЕКВЕНЦИЈА НА ОЦЕНУВАЊЕ НА ЕФЕКТИВНОСТА НА ОДБОРОТ	208
6.5. СИСТЕМ НА ОЦЕНУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ НА ОДБОРОТ	213
6.5.1. Влезови – Состав на одборот	216
6.5.2. Процеси – Структура и системи	218
6.5.3. Излез-Мерење и подобрување на перформансите на одборот .	223
6.5.4. Крајни резултати – Организациски перформанси	227
6.6. СТИЛОТ НА РАБОТА НА ОДБОРОТ И ЕФЕКТИВНОСТА НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ.....	229
6.7. ЕЛЕМЕНТИ НА ЕФЕКТИВНАТА КУЛТУРА НА ОДБОРОТ.....	235
ГЛАВА 7 АНАЛИЗА НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	240
7.1. ОПШТО ЗА СИСТЕМИТЕ НА УПРАВУВАЊЕ ВО ТРГОВСКИТЕ ДРУШТВА	240
7.1.1. Едностепен систем на управување.....	242
7.1.2. Двостепен систем на управување	246
7.1.3. Корпоративното управување и акционерската сопственост.....	249

7.2. КОДЕКС ЗА КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ НА АКЦИОНЕРСКИТЕ ДРУШТВА КОТИРАНИ НА МАКЕДОНСКАТА БЕРЗА	251
7.3. АНАЛИЗА НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ ВО ТРГОВСКИТЕ ДРУШТВА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	255
7.3.1. Општо за истражувањето	255
7.3.2. Видови и фреквенција на оценување во трговските друштва во Република Македонија	256
7.3.3. Оценување на одборот на директори во трговските друштва во Република Македонија	259
7.3.4. Оценување на претседателот на одборот во трговските друштва во Република Македонија	262
7.4. НЕПАРАМЕТАРСКА СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА НА РАЗЛИКИТЕ ПОМЕЃУ ТРГОВСКИТЕ ДРУШТВА ВО ОДНОС НА ИЗБРАНИ КАРАКТЕРИСТИКИ	268
ЗАКЛУЧОК.....	273
ЛИТЕРАТУРА	281
ПРИЛОЗИ	298
- Прилог 1. Анкетен прашалник за оценување на корпоративното управување.	299
- Прилог 2. Список на анкетирани големи трговски друштва	301

Список на слики

1.1. Закани за уништување на корпоративната репутација.....	46
2.1. Техники на оценување.....	73
2.2. Фактори кои влијаат на оценувањето на одборот и на директорите.....	81
3.1. Рамка за оценување на одборот.....	93
3.2. Кој ќе биде оценуван?.....	94
3.3. Кој ќе биде прашан?.....	97
3.4. Кој го спроведува оценувањето на одборот?.....	98
3.5. Врвни пакети за наградување на главни извршни директори во САД во 2010 година.....	124
3.6. FTSE 100.....	131
3.7. FTSE 250.....	131
3.8. Екстерни оценувачи на одборот на директори.....	134
4.1. Придонес на претседателот на одборот на директори.....	138
4.2. Формално оценување на претседателот на одборот на директори.....	142
5.1. Каде се наоѓа примарната одговорност за репутација во организацијата?.....	147
5.2. Зошто главните извршни директори сметаат дека репутацијата е значајна?.....	148
5.3. Главни механизми на ублажување на ризиците – четири компоненти на анализата.....	176
5.4. Аналитички процес на рангирање на корпоративното управување.....	176
5.5. Скала за оценување на корпоративното управување според Deminor Rating.....	180
5.6. Оценување на MOL по поединечните категории.....	182
6.1. Елементи кои влијаат на ефективноста на одборот.....	202
6.2. Фреквенција на оценување на одборот на директори од 2008-2010 година во земјите во Европа.....	211
6.3. Спроведување на оценување на одборот.....	212
6.4. Детерминанти на перформансите на одборот.....	215
6.5. Модел на интелектуален капитал на одборот на директори.....	229
6.6. Компоненти кои влијаат на перформансите на одборот на директори.....	230
7.1. Едностепен систем на управување.....	243

7.2. Двостепен систем на управување.....	248
7.3. Екстерно оценување на одборот.....	257
7.4. Фреквенција на оценување на одбор на директори.....	257
7.5. Фреквенција на оценување на генералниот директор.....	258
7.6. Фреквенција на оценување на одборот во целина.....	259
7.7. Одборот на адекватен начин е вклучен во сукцесијата на главниот извршен директор.....	260
7.8. Одборот има доволно информации за оценување на работата на главниот извршен директор.....	261
7.9. Одборот е подготвен да се соочи со непредвидлива криза на трговското друштво.....	261
7.10. Претседателот на одборот има чувство за приоритет помеѓу стратегиските прашања од интерес за трговското друштво.....	262
7.11. Состаноците на одборот се добро подготвени од страна на претседателот.....	263
7.12. Способност на претседателот да ја заклучи дискусијата.....	264
7.13. Претседателот го охрабрува придонесот на секој член на одборот.....	264
7.14. Претседателот е убеден дека одборот ги разгледува стратегиските прашања на трговските друштва.....	265
7.15. Претседателот смета дека постои ефикасен и ефективен менаџмент систем кој води кон остварување на целите на трговското друштво.....	266
7.16. Претседателот презема одговорност за навремено оценување на одборот.....	267

Список на табели

1.1. Преглед на главните категории на акционери во Велика Британија во периодот од 1963 до 2010 година.....	35
1.2. Рамка за успешно оценување на одборот и директорите.....	40
1.3. Скандали поврзани со корпоративното управување.....	47
1.4. Сеопфатен систем на оценување на одборот.....	48
3.1. Што оценуваат организациите?.....	95
3.2. Препораки за составот на одборот на директори.....	108
3.3. Стандарди на однесување на поединец како член на одборот.....	112
3.4. Оценување од страна на претседателот на одборот, неизвршните директори и комитетот на одборот.....	127
3.5. Кој го има знаењето?.....	129
5.1. Што влијае врз корпоративната репутација (внатрешни фактори)?.....	149
5.2. Што влијае врз корпоративната репутација (надворешни фактори)?.....	150
5.3. Видови закани за корпоративната репутација.....	151
5.4. Преземени иницијативи како реакција на лошото корпоративно работење.....	152
5.5. Правен систем на земјата, година и издавач на последните кодекси низ светот.....	154
5.6. Класификација на препораките во кодексите за одборот на директори.....	160
5.7. Критериуми за рејтинг на корпоративното управување.....	166
5.8. Глобални системи за рангирање на корпоративно управување.....	190
6.1. Ефекти од улогите на одборот на директори врз работењето на организацијата.....	192
6.2. Процедурална и интерактивна постапка за изработување на стратегија на ниво на одбор на директори.....	194
6.3. Фактори кои влијаат на изборот на директори.....	204
6.4. Кластери за избор на директори.....	206
6.5. Оценување на надворешните директори.....	207
6.6. Поддршка обезбедена од страна на одборот на директори.....	209
6.7. Фреквенција на оценување на ефективност на одборот.....	210
6.8. Формалност на оценувањето на ефективност на одборот.....	212

6.9. Параметри за системот на оценување на перформансите на одборот.....	224
7.1. Типови на контрола според концентрацијата на акционерскиот капитал...	250
7.2. Најголеми акционери според формата на сопственост.....	251
7.3. Видови оценувања во трговските друштва.....	256
7.4. Разлики помеѓу акционерските друштва со едностепен и двостепен модел на управување.....	270
7.5. Разлики помеѓу домашните и странските акционерски друштва.....	271
7.6. Разлики помеѓу акционерски друштва кои котираат и не котираат на берза.....	272

ОЦЕНУВАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ

ВОВЕД

1. Актуелност на проблематиката

Во последните дваесет до триесет години управувачката структура побудува огромен интерес во законодавствата на одделни земји, во литературата посветена на менаџментот, во претпријатијата, како и во судската практика. Тоа се потврдува со емпириските истражувања кои го рангираат прашањето за корпоративното управување како едно од десетте најважни прашања во работењето на претпријатието. Корпоративното управување не е еднократно прашање кое може еднаш да се реши и да се затвори како проблематика. Тоа има своја перманентна растечка актуелност и вклучува постојани иновации во својот концепт. Корпоративното управување е мултидимензионално прашање кое вклучува не само економски, менаџерски и правни аспекти, туку и општествени и политички. Корпоративното управување се дефинира како комбинација на политики, системи, структури и стратегиско-оперативна рамка, која го става одборот на директори во позиција да обезбеди ситуација менаџерите на претпријатието да донесуваат соодветни одлуки и да преземаат соодветни акции на испорачување на услугите на претпријатието на ефективен и одговорен начин. Тоа вклучува транспарентно управување со ресурсите кое ќе ја одржи организацијата и ќе биде релевантно и за заедницата во која функционира организацијата и за клиентите и потрошувачите чии потреби ги задоволува. Денес, а и во иднина, стандардите кои го детерминираат корпоративното управување “да биде добро“ се сè повисоко поставени, притоа барајќи повеќе време и внимание од оние кои се членови на одборот на директори.

Корпоративните скандали во глобалните капитални пазари доведуваат на површина сериозна дебата на тема корпоративно управување. Најголемиот дел од литературата за корпоративното управување се има фокусирано на проблемот кој произлегува од одвојувањето на сопственоста од контролата. Суштината на тој проблем е во тоа што се претпоставува дека менаџерите во

најголемиот број случаи се однесуваат опортунистички, притоа им служат првенствено на своите сопствени интереси за сметка на интересите на акционерите. Поради тоа, една од целите и задачите на одборот на директори е да се ограничи опортунистичкото однесување на менаџерите преку улогата на одборите како монитори врз менаџментот. Поинаку гледано, одборот на директори се смета за централен механизам на корпоративното управување и за основно средство на акционерите да спроведуваат контрола на врвниот менаџмент. Обврската на одборот е да ја определи целокупната организациска стратегија со цел да се заштити акционерската вредност.

Корпоративните кризи резултирале со неколку идеи и перспективи за тоа како да се унапреди работењето и ефективноста на одборите на директори. Помеѓу нив има и барања за посистематско спроведување практики на оценување на одборите. Верувањето е дека оценувањето на одборите може да помогне да се спречат корпоративните неуспеси и да се изнајде процес за одборите да ги идентификуваат пропустите во перформансите.

Ефективноста на одборот на директори или нејзиното отсуство е проблем од глобално значење. Корпоративните колапси, случаите со измами, акционерските судски спорови, како и сомнителните и несигурни стратегиски одлуки во компаниите го привлекуваат вниманието кон оние кои се најзадолжени и најповикани за донесување на врвните одлуки, а тоа е одборот на директори и, се разбира, ефективноста од неговото работење.

2. Предмет и цел на истражувањето

Предметот на истражувањето во докторската дисертација се однесува на оценувањето и рангирањето на корпоративното управување.

Целта на истражувањето во овој труд се однесува на утврдувањето на влијанието на оценувањето на корпоративното управување врз организациските перформанси на претпријатијата, во светот и во Република Македонија.

Целта на истражувањето во докторската дисертација е остварена преку следните задачи:

- Елаборирање на карактерот на корпоративното управување преку согледување на целите и ефективноста на корпоративното управување;

- Анализа на оценувањето на корпоративното управување преку различните видови системи за оценување, елементите на тие системи за оценување, методите и техниките што се употребуваат за оценувањето итн.;
- Истражување и разграничување на интерното и екстерното оценување на одборот и на директорите;
- Утврдување критериуми за оценување на претседателот на одборот и неговото формално оценување;
- Елаборирање на рангирањето на корпоративното управување и различните модели за рангирање на корпоративното управување;
- Истражување и презентирање на оценувањето на ефективноста на одборот на директори, како и системот на оценување на резултатите на одборот и
- Анализа на оценувањето на корпоративното управување во Република Македонија.

3. План на презентирање на материјата

Истражувањето под наслов **“Оценување на корпоративното управување и организациските перформанси“** е систематизирано во вовед, седум глави, заклучок, литература и прилог.

Првата глава во докторската дисертација под наслов **Карактерот на корпоративното управување** е посветена на корпоративното управување гледано како една целина, поточно во глобала. Првенствено се елаборира едностепениот модел на управување кој е најчесто застапен во компании во следните држави: САД, Канада, Велика Британија, Австралија, Јапонија и др. Исто така, се истражува содржината на корпоративното управување и поставените цели што треба да ги оствари корпоративното управување. Имено, од менаџерите кои се поставени да го управуваат претпријатието се очекува да се однесуваат во своите најдобри интереси кои би требало да се поистоветуваат со интересите на акционерите, сопствениците на капиталот. Но, во практиката најчесто се покажале искуства кои го потврдуваат спротивното, дека менаџерите често пати се однесуваат опортунистички и работат за своите сопствени интереси. Во најголема мера тука се става акцент на клучната контролна улога што ја добива одборот на директори кој треба да ги ублажи и

урамнотежи односите меѓу акционерите и менаџерите, т.е. меѓу сопственичката и управувачката структура. Во тој контекст се истражувани, презентирани и предложени реформи кои треба да се преземат во корпоративното управување. Тоа се реформи кои се однесуваат како на одборот на директори (неговиот состав и број на членови), така и на двојната функција на главниот извршен директор. Понатаму, направена е паралела помеѓу традиционалната и променетата сфера на влијание на инвеститорите, одборот на директори и менаџерите. Посебно е истражувана промената во односот на инвеститорите кон корпоративното управување. Поранешната мала заинтересираност на инвеститорите во донесувањето клучни корпоративни одлуки и нивното мало практикување моќ и влијание врз одборот на директори коренито се менува преку зголемено учество и фокус кон корпоративното управување. Тоа, исто така, се огледува преку факторите кои влијаат на инвеститорите да се решат на поголема исплата на премија за добро и квалитетно управување на одборот на директори. Корпоративното управување на компанијата треба перманентно да настојува да ги остварува поставените цели, зашто само преку нивното остварување и позитивните организациски перформанси може да се зборува за ефективноста на корпоративното управување. Колку корпоративното управување на една компанија е ефективно во остварувањето на целите може да се одреди преку неговото оценување т.е. евалуација. Во рамката на тоа оценување се земени предвид следните елементи: кои се целите што треба да се постигнат, кој сè ќе подлежи на оценување, што ќе се оценува, кој ќе биде испрашан, со кои техники ќе се изврши оценувањето, кој ќе го спроведе оценувањето и што сè може да се стори со добиените резултати. Во понатамошниот тек на истражувањето се анализираат користите и предностите што произлегуваат од оценувањето на корпоративното управување со цел да се елиминираат евентуалните причини за неуспех на корпоративното управување. На крајот на оваа глава е елабориран моделот на новото корпоративно управување втемелен и базиран на обратниот КИСС принцип и на следните четири димензии: ситуациона димензија, стратедиска димензија, димензија на интеграција и димензија на контрола. Посебен акцент е ставен токму на овој модел на ново корпоративно управување од причина што придонесува од добра теоретска подлога да се примени во одлична практика во компаниите, која несомнено води кон подобри организациски перформанси.

Втората глава во докторската дисертација, со наслов **Оценување на корпоративното управување**, е посветена на дведецениското истражување и проучување на корпоративното управување од страна на научниците и теоретичарите кое го има потценето значењето на оценувањето на одборот на директори. Затоа, не само во теоријата, туку и во практиката е потребно да се посвети многу повеќе време и внимание, како и да се спроведе еден нов систематски и внимателен пристап за проучување на оценувањето на одборот на директори, за разлика од пристапите употребувани во минатото. Оценувањето на одборот дава свој придонес за поефективен одбор на директори и за подобри корпоративни финансиски перформанси. За спроведување на оценувањето на корпоративното управување потребно е да се елаборираат компонентите на системот на оценување на одборот. Како елементи на системот на оценување на одборот се истражуваат следните: поединецот кој врши оценување на одборот, содржината на оценувањето т.е. што треба да биде оценувано, корисникот на резултатите поради кого што се врши оценувањето на одборот и начините на коишто ќе се врши оценувањето на одборот. Значи, поентата е да се даде одговор на прашањето: Кој прави што, за кого и како? За да биде спроведено оценувањето на одборот на директори, неопходно е да постои развиен и разработен систем на оценување на одборот. Во овие рамки се истражуваат четирите нетрадиционални и различни системи за оценување на одборот. Нивната диверзификација произлегува од можноста различни ентитети да го вршат оценувањето на одборот, како и различни корисници да ги употребуваат резултатите од оценувањето. Во зависност од нивната комбинација се елаборираат следните четири системи за оценување: одбор-одбор, пазар-одбор, одбор-пазар и пазар-пазар. Следува истражување на различните методи и техники на оценување на одборот со посебен акцент на: отворените дискусии, техниката на самоевалуација, стандардизираните шеми или прашалници за оценување и евалуација, интервјуа, набљудување на директорите и други методи и техники. Нормално е за секоја новина што се применува во корпоративното работење да постои соодветен отпор кон нејзиното применување. Па, така, истражувањето ги вклучува и разработува и причините и пречките поради кои се дава отпор кон оценувањето на корпоративното управување и воведувањето на програмите за оценување. И покрај тоа што постои сомневање дека програмите за оценување

се несоодветни и дека би можеле да го нарушат отворениот однос и интеракцијата, како и колегијалноста помеѓу членовите на одборот, сепак се појавуваат и огромни предности од оценувањето на корпоративното управување. Предностите на оценувањето на корпоративното управување ја навестуваат и иднината на оценувањето на одборот. Доколку програмата за оценување е правилно структурирана, таа ќе изнесе на виделина теми за кои под други околности не би се дискутирало, ќе се утврдат области за подобрување на работењето на одборот во целина, како и конструктивни забелешки за тоа како одборот и индивидуалните директори поединечно да го унапредат своето однесување и работење, а при тоа да функционираат како еден тим. Во истражувањето посебен акцент е ставен на факторите кои влијаат и го детерминираат изборот на директори за членови во одборот. Се истражуваат и причините за и против индивидуалното оценување на директорите во одборот на директори. И покрај личното негодување и неодобрување од директорите да се спроведува индивидуално оценување на директорите во одборот, сепак се покажала потреба тоа да биде направено. На тој начин индивидуалното оценување е добар начин да се постават јасни очекувања од перформансите на директорите, како и тие да се подобрат. Утврдено е дека во сите компании каде што индивидуалните директори се оценувани, нивното учество во ефективноста на одборот како целина е многу попозитивно.

Во **третата глава** во докторската дисертација, со наслов ***Интерно и екстерно оценување на одборот и на директорите***, најпрво се истражува рамката која го опфаќа оценувањето на одборот, се прави дистинкција помеѓу различните видови оценување, а во литературата и теоријата како посебно се издвоени: интерното и екстерното оценување на корпоративното управување. Разликата произлегува од лицето (поединецот или ентитетот) кој го врши и спроведува оценувањето. Доколку се спроведува самооценување или, пак, оценување однатре, од компанијата, тогаш се зборува за интерно оценување на корпоративното управување. Доколку, пак, оценувањето го спроведуваат акционерите на компанијата или некои од битните стеикхолдери, тогаш се зборува за екстерно оценување. Одговорот на прашањето “Што оценуваат компаниите?”, секако, е дека тие се занимаваат со интерно оценување кое опфаќа неколку компоненти, а тие се: истражување за утврдување на начинот

на кој се врши оценувањето на одборот и истражување за оценувањето на врвниот менаџмент. За остварување на таа цел е потребно да се оценуваат неколку поединечни делови во рамките на оценувањето на одборот и тоа: потребно е да се направи оценување на одборот во целина, оценување само на претседателот на одборот, оценување на директорите - членови на одборот и оценување на комитетите кои се, всушност, помошни тела на одборот. Посебно (во рамките на оценувањето на одборот во целина) се проучува дали постои корелација помеѓу бројот на членови на одборот, односот на внатрешните и надворешните директори, структурата и комплексноста на одборот од една страна, со организациските перформанси од друга страна. Исто така, при оценувањето на индивидуалните директори на одборот се земаат предвид нивните карактеристики и индивидуални способности, како и наградувањето, знаењето, информациите, моќта, мотивацијата и времето како ресурс. Во овие рамки е спроведено истражување и анализа со коишто се утврдува дали овие компоненти како клучни во оценувањето имаат влијание и сериозни импликации врз перформансите на компанијата, како и врз работењето на одборот како целина. Во рамките на оценувањето на одборот е потребно како посебна компонента да се издвои и оценувањето на комитетите и тоа на сите оние кои се формирани во компанијата. Најчесто се среќаваат следните комитети: извршен комитет, комитет за ревизија, комитет за награди, комитет за финансии и комитет за номинирање. Оценувана е нивната ефективност во извршувањето на својата работа и остварувањето на целта поради која се основани. Покрај оценувањето на одборот, за да може оценувањето на корпоративното управување да биде целосно, потребно е да се изврши и оценување на врвниот менаџмент. Тоа оценување се изведува поодделно како: оценување на главниот извршен директор и како оценување на тимот на врвни менаџери. При оценувањето на главниот извршен директор посебно треба да се истражи и детално да се разгледа неговата двојна функција, а тоа е во случај кога истовремено е и претседател на одборот на директори. Исто така, елаборирани се и предностите и слабостите што произлегуваат од таквата двојна функција на главниот извршен директор и препораките за нивното идно раздвојување поради тоа што е констатирано дека двојната функција влијае негативно на организациските перформанси. Потоа следува екстерното

оценување на одборот. Како посебни се издвојуваат: оценувањето спроведено од акционерите и оценувањето од стеикхолдерите.

Четвртата глава во докторската дисертација, со наслов **Формално оценување на претседателот на одборот**, е фокусирана на формалното оценување на неговите перформанси на регуларна основа. Оценувањето на одборот на директори како група, исто така, може да биде проследено и со оценување на сите членови на одборот како поединци, а исто така како поединец треба да се оценува и претседателот на одборот. Во некои компании одборите вршат оценување на својот претседател на одборот сосема неформално, во слободна дискусија за време на некој состанок на одборот. Тоа особено е случај кај одбори што постојат подолго време, кои се созреани и функционираат во тој состав подолг временски период. Но, најголемиот број одбори прибегнуваат кон формалното оценување. За да може да се оценува работењето и перформансите на претседателот на одборот, најпрво треба да се спроведе истражување и да се утврди кој е сетот на критериуми кои се употребуваат за оценување. Во рамките на тој сет на критериуми поодделно се анализираат некои од карактеристиките кои е неопходно да ги поседува претседателот. Тука станува збор за поседување смисла за поставување приоритети за различни стратегиски делови, добро организирање и водење на деловните состаноци, обезбедување адекватно време за одржување на состаноците, поседување способност за брзо изведување заклучоци и привршување на дискусиите, како и голем број други карактеристики. По утврдувањето на критериумите врз основа на коишто се врши оценувањето, се спроведува самото оценување на претседателот на одборот. Тоа може да биде изведено на два начина и тоа: како оценување на претседателот од секој член на одборот поединечно и како самооценување на претседателот. Посебно е интересна да се разгледа можноста за самооценување, затоа што тоа е исто така фер и коректен начин да му се дозволи на претседателот на одборот самиот да објасни како тој ги гледа своите перформанси и да даде појаснување за начинот на кој ја извршува работата.

Рангирањето на корпоративното управување е елаборирано во **петтата глава** од докторската дисертација. Покрај тоа што корпоративното управување во компаниите во поново време подлежи на оценување, се појавува потреба тоа оценување да биде рангирано. За да биде извршено

рангирањето на корпоративното управување, постојат специјализирани компании, т.е. агенции кои се таргетирани за давање такви услуги. Тие агенции го оценуваат корпоративното управување во компаниите и врз основа на свои критериуми и изграден модел вршат рангирање на корпоративното управување. Како резултат на проценувањето на агенцијата се добива резултат кој го рефлектира степенот до кој корпоративните управувачки практики на компанијата и пишаните политики им служат и ги задоволуваат интересите на инвеститорите, акционерите и другите стеикхолдери. Преку истражувањето се истражува дали варијаблата “рејтинг на корпоративното управување“ навистина може да се третира како вредна и ефикасна алатка на инвестицискиот менаџмент. Многу дополнителни анализи даваат свој придонес во таа смисла наведувајќи дека кога корпоративното управување е добро и високо рангирано, тоа влијае и ја зголемува вредноста на акциите, а преку тоа и акционерската вредност. Во спротивно, лошото или делумно лошото управување претставува црвено знаме за зголемена ризичност на компанијата. Преку анализата се разработуваат различните модели за рангирање на корпоративното управување што ги применуваат тие агенции. Како дел од попознатите рејтинг-агенции се споменуваат следните: GovernanceMetrics International (GMI), Institutional Shareholder Services (ISS), The Corporate Library, Standard & Poor's Corporate Governance Services Department, Moody's Investors Service и други. Во продолжение е разработена методологијата за рангирање на корпоративното управување според Deminor. Во рамките на таа методологија се врши испитување и оценување на следните четири критериуми: 1. Правата и должностите на акционерите (при што се испитува правото на глас, како и третманот што го добиваат акционерите), 2. Посветеноста на акционерската вредност (влијанието на стеикхолдерите и принципот на наградување), 3. Објавување т.е. обелоденување на корпоративното управување (информации за стеихолдерите, транспарентно објавени, во врска со работењето на одборот и комитетите) и 4. Функционирањето и структурата на одборот (структурна адекватност на профилот на одборот на директори, одговорностите и задачите на одборот на директори, интерните процедури итн.).

Шестата глава во докторската дисертација со наслов **Оценување на ефективност на одборот** се фокусира на истражување на методите за оценување на ефективност на одборите на директори. Покрај колегијалното

оценување се употребува и т.н. самооценување. Оценувањето на колегите-членови на одборот е многу сензитивно прашање на кое неретко се даваат неискрени одговори и од таа причина како алтернатива се употребуваат анонимни прашалници кои нудат поголема сигурност на анкетираниите. За таа цел се користат трети надворешни лица да го спроведат процесот на оценување. Имено, одборот на директори се смета за прва официјална линија на одбрана од менаџерите кои би се однесувале спротивно на интересите на акционерите на компанијата. Поради тоа, за да може да се оценуваат резултатите на одборот, потребно е најпрво да се дефинира и утврди која е улогата што ја имаат одборите во компаниите и дали одборите успеваат да ја остварат зацртаната улога. Како посебни улоги на одборите кои се разработувани и кои се оценуваат дали имаат влијание и ефект врз организациските перформанси се следните: стратегиските улоги, набљудувачките и контролните улоги и други сервисни т.е. помошни улоги на одборот на директори. Паралелно со тоа се анализираат и проблемите кои се наметнуваат во делокругот на активности на одборот посебно: набљудувањето во практика кое е тешко изводливо, разрешувањето на главниот извршен директор, неизводливоста на секојдневната оперативна контрола од страна на неизвршните членови на одборот, независноста на одборите и други ограничувања. Тие, секако, влијаат на очекуваните резултати од работењето на одборот и притоа ја намалуваат неговата ефективност. Исто така, во системот на оценување на резултатите на одборот се истражува и зависноста на организациските перформанси од неколкуте фактори меѓу кои посебно се елаборираат: големината на одборот, составот на одборот и интерното функционирање на одборот согледано преку структурата на комитетите на одборот на директори и фреквенцијата на состаноци на одборот. Во истиот тој систем се врши идентификување и мерење на клучните носители и детерминанти на успех на одборот, прикажани преку соодветни инпути, процес, аутпути и краен исход т.е. резултат. Посебен осврт е направен на елементите кои влијаат на ефективноста на одборот, преку шематски приказ каде што се разграничени двете групи елементи, а тоа се: факторите кои можат да се контролираат и оние кои не можат да се контролираат. Елаборацијата е посветена на факторите кои можат да се контролираат бидејќи тука влегуваат: интерната динамика на одборот, неговиот состав, јавната (општествената)

концентрација и индивидуалните фактори на директорите од одборот. Дека проблематиката на оценувањето на ефективноста на одборот на директори е од поново време и помалку е застапена, покажува и малата фреквенција на неговото спроведување во компаниите од едвај еднаш годишно или еднаш во период од 2-3 години.

Последната, **седма глава** во докторската дисертација, со наслов ***Оценување на корпоративното управување во Република Македонија***, е посветена на емпириско истражување во 51 големо трговско друштво во Република Македонија. Се оценува какво е корпоративното управување во компаниите во Република Македонија во кои постои интегриран едностепен систем на управување. Покрај одборот, се оценува и работењето, ефективноста и резултатите и на главниот извршен директор, како и на тимот врвни менаџери. За таа цел, изработен е анкетен прашалник во кој се поставени прашањата со кои се понудени неколку можни одговори. Другиот дел од прашањата, пак, се дадени како афирмативни констатации за кои треба да се избере оценка помеѓу 1 и 5, каде што на пр. 1 означува - јас комплетно не се согласувам, а 5 означува - јас комплетно се согласувам со констатацијата. Анкетниот прашалник беше дистрибуиран до трговски друштва кои се средни и големи. Притоа е добиен одговор на две клучни прашања: “Дали се применува оценување на корпоративното управување во компаниите во Република Македонија?” и “Какво е оценувањето на корпоративното управување во Република Македонија?”

Интегрален дел на докторската дисертација претставува и **заклучокот** во кој се систематизирани најважните сознанија од истражувањето на проблематиката на оценувањето и рангирањето на корпоративното управување, како и нивното влијание врз организациските перформанси, во светот и во Република Македонија.

На крајот од докторската дисертација е **литературата** во која се наведени 227 библиографски единици од еминентни автори од областа на менаџментот и, поконкретно, од областа на корпоративното управување. Со други зборови кажано, станува збор за трудови исклучиво посветени на теоретското и емпириското истражување на оценувањето и рангирањето на корпоративното управување во корпоративниот свет, главно во САД, како и нивното очекувано влијание врз организациските перформанси.

Составен дел на докторската дисертација е **прилогот** кој содржи анкетен лист и список на анкетираниите големи трговски друштва.

4. Методи за истражување на проблематиката

Прибирањето, систематизирањето, анализирањето и претставувањето на расположливите податоци и информации во предложената тема за докторска дисертација под наслов **Оценување на корпоративното управување и организациските перформанси** е извршено со употреба на логично оправдан и научно базиран пристап.

При изработката на предложената докторска дисертација се употребени повеќе научни методи категоризирани во две групи и тоа како: квантитативни и квалитативни научни методи.

Квантитативни научни методи кои се употребени се статистичките методи на истражување. Во рамките на оваа група е применет: методот на регресиона анализа и методот на корелациона анализа. Со помош на овие методи е истражуван односот помеѓу методите, техниките и системите за оценување и рангирање на корпоративното управување и нивното влијание врз организациските перформанси.

Како **квалитативни научни методи** се користени следните методи: методите на анализа и синтеза, методите на индукција и дедукција, методот на компаративна анализа, како и методот на интервју и анкетен прашалник.

Со помош на методите на анализа и синтеза е истражувано, поврзано и систематизирано расположливото научно знаење за карактерот и ефективноста на корпоративното управување, користа и предностите од оценувањето на корпоративното управување, методите и техниките за оценување на корпоративното управување, видовите системи на оценување на одборот на директори, како и моделите за рангирање на корпоративното управување.

Со употреба на методите на индукција и дедукција се извлечени неопходните заклучоци за неопходните реформи во корпоративното управување, менување на фокусот на инвеститорите во врска со корпоративното управување, за корпоративното управување и репутацијата на организацијата, за неопходноста од планирање на оценувањето на корпоративното управување итн.

Со помош на методот на компаративна анализа е направено споредување на сознанијата и заклучоците до кои се дојде со спроведеното истражување во рамките на оваа докторска дисертација со оние што се општопознати и прифатени во литературата за корпоративно управување.

Методите на интервју и анкетен прашалник се употребени во последниот дел од докторската дисертација, кој е посветен и насочен на истражувања поврзани со оценувањето на корпоративното управување во секторот на големи компании во нашата држава.

ГЛАВА 1 КАРАКТЕРОТ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

1.1. СОДРЖИНА И ЦЕЛИ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Во последните дваесет до тريسет години управувачката структура побудува огромен интерес во законодавствата на одделни земји, во литературата посветена на менаџментот, во организациите, како и во судската практика. Тоа се потврдува со емпириските истражувања кои го рангираат прашањето за корпоративното управување како едно од десетте најважни прашања во работењето на организацијата. Корпоративното управување не е еднократно прашање кое може еднаш да се реши и да се затвори како проблематика. Тоа има своја перманентна растечка актуелност и вклучува постојани иновации во својот концепт. Корпоративното управување е мултидимензионално прашање кое вклучува не само економски, менаџерски и правни аспекти, туку и општествени и политички.

За да се дефинира содржината на корпоративното управување и да се елаборираат целите на корпоративното управување, неопходно е првенствено да се утврдат учесниците во самата организација и да се разгледаат постојните релации помеѓу нив. Како учесници во организациите најчесто се наведуваат:

- Акционерите;
- Одборот на директори и
- Менаџментот.

Акционерите се сопствениците на една или повеќе акции во организацијата. Тие имаат право да учествуваат во водењето на организацијата преку одлучување на акционерското собрание и преку органите на управување и надзор.

Одборот на директори (едностепениот модел на управување), т.е. надзорниот одбор и управниот одбор (двостепениот модел на управување) претставува група избрани поединци чија примарна одговорност е да делуваат во интерес на сопствениците на капиталот (акционерите) преку официјално набљудување и контролирање на врвните менаџери во организацијата. Тој има широко овластување да носи одлуки за долгорочните цели на организацијата, да ги поставува целите и стратегијата, но и да го набљудува извршувањето од страна на извршните директори на организацијата, а се во интерес на

акционерите. Зависно од неговото соодветно структурирање и ефективност, одборот на директори има за цел да ги заштитува сопствениците од менаџерскиот опортунизам. Членовите на одборот можат да бидат неизвршни, извршни и независни директори. Извршните директори се истовремено активни врвни менаџери во организацијата, кои се избрани да бидат дел од одборот поради тоа што се извор на информации за секојдневните оперативни активности на организацијата. Неизвршните директори немаат извршна функција во организацијата и нивните овластувања се однесуваат, пред сè, на општото управување со организацијата. Независните директори се дел од неизвршните директори и се поединци избрани во одборот за да обезбедат независни совети за организацијата (кои може да имаат врвни менаџерски позиции, но во друга организација).

Врвниот менаџмент го претставуваат врвните менаџери кои се назначени да раководат со организациите, да остваруваат забележителни резултати од работењето и да го оплодуваат вложениот капитал на акционерите. Се претпоставува дека во најголемиот број случаи менаџерите се однесуваат опортунистички, притоа им служат првенствено на своите сопствени интереси на сметка на интересите на акционерите. Основниот проблем во рамките на корпоративното управување е, всушност, одвојувањето на сопственоста од контролата и разрешување на менаџерскиот конфликт на интереси.

Во најшироката смисла на зборот, корпоративното управување претставува начин на воспоставување рамнотежа на интересите помеѓу сите засегнати страни во организацијата, а во кои спаѓаат: акционерите, менаџерите, вработените, потрошувачите, добавувачите, потенцијалните инвеститори и општествената заедница во која организацијата ја врши својата дејност. Корпоративното управување треба да охрабри ефикасно искористување на ресурсите на организацијата, со истовремено инсистирање на одговорност од страна на оние кои управуваат со ресурсите. Целта што се сака да се постигне е приближување на интересите на поединците. Начинот на којшто се постигнува тоа е преку одборот на директори. Тој претставува централен механизам на корпоративното управување и се смета како основно средство на акционерите да спроведуваат контрола на врвниот менаџмент. Обврската на одборот е да ја определи организациската стратегија, со цел заштита на

акционерската вредност. Тука се става акцент на клучната контролна улога што ја добива одборот на директори кој треба да ги ублажи и урамнотежи односите меѓу акционерите и менаџерите, т.е. меѓу сопственичката и управувачката структура. Членовите на одборот на директори мора да бидат компетентни за следење на активностите на менаџерите. Од таа причина големо внимание се посветува токму на нивниот избор, стекнатото искуство, располагањето со информации, способности и тренинг, со цел да одговорат на барањата на новите услови на работење. Колкава ќе биде ефективноста на одборот на директори и успехот на стратегијата во контекст на корпоративното управување зависи од способностите на директорите. Неопходно е да работат тимски, да искажуваат одредени квалитети, да имаат почит кон другите, доверба, конструктивни несогласувања меѓу нив самите, одговорност кон работата и вистинско оценување на извршувањето на поединечните директори, како и на одборот во целина.

За подобро разбирање на содржината на корпоративното управување неопходно е да се изврши негово прецизно дефинирање и разграничување. Имено, во англиската литература двата термини се јасно дефинирани и разграничени, но поради неадекватниот македонски превод се преклопуваат и несоодветно се употребуваат. Едниот термин е Corporate Governance што означува корпоративно управување како корпоративно владение поточно кој ја има моќта во организацијата. Другиот термин е Corporate Management што претставува корпоративно управување како управување со организациите, т.е. начинот на кој се спроведува моќта во организацијата.

Корпоративното управување во смисла на владение подразбира изнаоѓање и воспоставување механизми со коишто организацијата ќе се насочува во определена насока и ќе се контролира од страна на сопствениците на капиталот. Тука станува збор за надворешна контрола врз работењето на менаџментот. Всушност, се бара начин како сопствениците на капиталот т.е. акционерите да влијаат врз менаџментот да донесува одлуки во корист на сопствениците, а не во сопствена корист¹. Тоа е од причина што во организациите настанува одвојување на сопственоста од управувањето. Сè поголем е бројот на акционерите кои не можат секојдневно да донесуваат

¹ John R. Schermerhorn, Jr.,: *Management*, 7th edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002, p.21.

одлуки поврзани со работењето на организациите и од таа причина ангажираат професионални менаџери да ја водат организацијата, да остваруваат профит од работењето, а со тоа и дивиденда на акционерите. На тој начин самите сопственици определуваат кои ќе бидат лицата што ќе ги застапуваат нивните интереси. Тоа се прави на таков начин што акционерите ги определуваат членовите на одборот на директори, а тие пак ги избираат врвните менаџери да ги остваруваат целите на организацијата. Ако се погледне подобро, всушност, станува збор за т.н. постојан однос на застапување, кој не се однесува само на највисокото ниво во организацијата, туку се пренесува и надолу, по хиерархија. Акционерите ги поставуваат директорите, директорите ги поставуваат менаџерите на повисоко ниво, тие ги поставуваат менаџерите на средно и пониско ниво, за на крај менаџерите на пониско ниво да ангажираат работници за извршување на работата. Во сите овие ситуации се појавува односот на застапување. Во него лежи клучниот проблем на корпоративното управување, а тоа се согледува преку одговорот на прашањето: Дали застапникот ќе ги извршува работите во интерес на застапуваниот во дадениот однос? Од сите меѓусебни односи на застапување пресуден е односот на врвно ниво помеѓу акционерите од една страна и лицата задолжени за управување со организацијата т.е. одборот на директори од друга страна. Во тој однос се констатира направената поделба на сопственоста и управувањето со организацијата, која потенцијално дозволува појава на различни интереси помеѓу директорите од одборот на директори и менаџерите од врвното ниво. Во тој случај може да се појави т.н. менаџерски опортунизам, донесување одлуки во сопствен интерес на менаџерите, водени од лични побуди.

Се поставува прашањето зошто се појавуваат различните интереси, од каде произлегуваат? Причините се следните:

➤ **Различен однос кон ризикот** – акционерите го вложуваат својот капитал во организациите очекувајќи остварување добри, позитивни резултати од работењето, оплодување на својот капитал, но притоа го носат и најголемиот ризик од загуба на капиталот. Менаџерите, пак, кои се ангажирани за спроведување на целите на организацијата и покрај тоа што се платени за работата која ја извршуваат, водени од сопствените интереси, со цел да остварат и поголема лична добивка, можат да преземат поголем ризик, притоа не водејќи сметка дека располагаат со туѓи средства кои можат да ги изгубат.

➤ **Различни цели** – секогаш се појавува разлика помеѓу целите што сакаат да ги остварат и акционерите и директорите. Вообичаено, целите на сопствениците се подолгорочни и се однесуваат за долгорочно остварување профит, како и развој на организацијата. За разлика од нив, целите на директорите се поконкретни и врзани за краткорочни резултати од работењето.

➤ **Асиметричност на информации** – разбирливо е дека менаџерите се секогаш тие кои поседуваат повеќе и поквалитетни информации од едноставна причина што се дел од секојдневните тековни и оперативни активности во организацијата. На тој начин менаџерите можат да манипулираат со информациите и да ги презентираат селективно само оние кои се во нивни најдобар интерес.

Сублимирано од погоренаведените разлики во интересите, можат да се утврдат и различните цели на корпоративното управување и тоа поконкретно целите на акционерите и целите на менаџерите. **Целите на акционерите** се максимирање на вложените средства, но со пресметан ризик. За остварување на овие цели е неопходно располагање со релевантните информации за работењето, соодветна контрола врз работењето и воспоставување систем на наградување на менаџментот, притоа определувајќи доволно висока награда која ќе биде мотивирачка за менаџерите да работат во интерес на акционерите. **Целите на менаџерите**, пак, се следните: максимирање на наградата, нејзино поврзување со ризикот (при што при поголем ризик се бара и поголема награда), автономија во работата и одлучувањето и асиметрија на информациите со кои се располага. Поради ваквите различни интереси, различни цели и различни појдовни стојалишта се доаѓа до состојба на конфликт во односот помеѓу акционерите и органите на управување. Заклучно, акционерите поставуваат механизми на владеење и контрола во организацијата за да ги спречат менаџерите да делуваат опортунистички.

1.2. РЕФОРМИ ВО КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Во текот на своето работење и при донесувањето на одлуките менаџерите може да се водат од својот личен најдобар интерес, кој не мора секој пат да значи дека е најдобриот и најсоодветниот и за акционерите. Токму поради тој конфликт на интересите и целите се бараат начини, методи и

средства за реформи во корпоративното управување. Се употребуваат поттици со цел сообразување на интересите на менаџментот со интересите на акционерите. Една од задачите на одборот на директори, покрај улогата на мониторинг на работењето на менаџерите, е и создавање планови за компензација на извршните лица, во кои се наведени условите за поттикнување и охрабрување на однесувањето на менаџерите да биде конзистентно со тоа на акционерите. На таков начин се влијае на видоизменување и реформирање на менаџерското однесување, при што одборот на директори делува во име на акционерите. Најчесто цитирани реформи се следниве: намалување на големината на одборот на директори, раздвојување на функцијата главен извршен директор и претседател на одборот на директори, зголемување на процентот на надворешни – независни директори на одборот на директори и директорите во одборот да поседуваат значителен дел од акциите на организацијата².

За да се согледа постигнувањето од реформите во корпоративното управување треба да се образложат промените настанати во однесувањето на инвеститорите, одборот и менаџментот пред и потоа. Едниот е традиционалниот домен на однесувањето на инвеститорите, одборот и менаџментот, додека другиот е новиот домен на нивното однесување. Во двата случаи инвеститорите ја претставуваат сопственоста, одборот на директори го претставува управувањето, а тимот на врвни менаџери го претставува менаџментот.

Во **традиционалниот домен на однесување** на инвеститорите, одборот и менаџментот се следните конкретни однесувања:

➤ Во поглед на сопственоста, инвеститорите се однесувале многу повлечено и пасивно. Многу мал процент од нив имале суштинско влијание врз донесувањето на корпоративните одлуки, сметајќи дека нивната улога е значајна само во ситуациите на “купи“ и “продај“. Како резултат на таквата нивна индиферентност, организациите работеле непопречувани од страна на инвеститорите.

➤ Во однос на управувањето, одборот на директори варираше во поглед на длабочината, опсегот и квалитетот на надзорот што го вршел. Во

² Idalene F. Kesner, Roy B. Johnson: “Crisis in the boardroom: Fact and fiction”, *Academy of Management Executive*, Vol. 4, No. 1, February 1990, pp. 28-29.

најголемиот број случаи одборите биле пасивни, често не биле ниту свесни за моќта што ја поседувале, а и да биле, не постоела желба и волја таа да биде употребена.

➤ Во однос на менаџментот, врвните менаџери имале целосна контрола врз работењето на организацијата, нејзината стратегија, планирањето и извршувањето. Една од клучните функции што ја извршувале менаџерите е и функцијата претседател на одборот на директори, кој всушност требало да ја надгледува нивната работа. На тој начин се создавала двојност во работата на главните извршни директори.

Во **новиот, променет домен на однесувањето** на инвеститорите, одборот и на менаџментот, се следните конкретни однесувања:

➤ Во однос на сопственоста, инвеститорите сè повеќе ја употребуваат својата моќ и сè повеќе стануваат ефективни во таа употреба. Вршат мониторинг над одборот на директори, над менаџментот и над самата организација, притоа изразувајќи го својот став за нивната компетентност преку влијанието врз нивниот мандат на работа. Промената во однесувањето се огледува, исто така, и преку нивниот сè поголем инпут во дефинирањето на стратегијата на организацијата и нејзиното извршување.

➤ Во однос на управувањето, одборот на директори во сè поголем дел станува вклучен и запознаен со оперативните аспекти на бизнисот и оперативното извршување на активностите. Тој врши поголем, позачестен и поквалитетен надзор и мониторинг над работењето на менаџерите.

➤ Во поглед на менаџментот, менаџерите стануваат сè поодговорни кон одборот на директори, сè повеќе време поминувајќи во водење на бизнисот, а не во водење на одборот на директори. На тој начин се согледува нивниот нов, изменет, проактивен однос за раководење на организацијата и повлекување од одборот на директори. Основниот концепт е прекинување на двојноста во извршувањето на повеќе функции. Менаџерите остваруваат професионални односи со членовите на одборот на директори, притоа создавајќи можност за нова и поквалитетна соработка.

Соодветно на промените во однесувањето на сите учесници во корпоративното управување се утврдува дека реформата во корпоративното управување е водена од процес на инпути и од страната на инвеститорите и од страната на директорите. Инвеститорите преземаат дејство со цел одржување

на рамнотежата на мониторингот и соработката помеѓу одборот на директори и менаџментот.

Реформа, исто така, може да биде направена и во поглед на одборот на директори, со цел подобрување на неговата независност, неговата транспарентност и отчетност кон инвеститорите на организацијата. Тоа се постигнува на повеќе начини и тоа преку: избалансиран одбор во смисла на вештините и компетенциите што ги поседуваат неговите членови, како и на соодносот на бројот на извршни и неизвршни директори, да се воспостават и дефинираат критериуми за независност на директорите, да има транспарентни процеси за назначување на директорите, да се измерат постигнувањата, да се дадат ефективни оценки за постигнувањата, да се поврзат наградите со постигнувањата, да се врши соодветно отворено комуницирање со инвеститорите и, пред сè, да се изврши одделување на улогите и функциите на главниот извршен директор и претседателот на одборот на директори кога тоа го прави еден човек. Тоа одделување се смета дека води кон многу понезависни одбори. Треба да се има јасно прифатена и разграничена поделба на одговорностите, воспоставена рамнотежа на моќ и авторитет, при што нема да му се дозволи на ниту еден поединец да поседува неограничена моќ при донесувањето одлуки. Сè додека главниот извршен директор истовремено ја извршува и другата функција (на претседател на Одборот на директори) се намалува ефективноста од мониторингот на одборот врз менаџментот.

1.3. ИНВЕСТИТОРИТЕ И ФОКУСОТ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Се поставува прашањето колку инвеститорите се фокусираат на доброто управување со организациите, колку веруваат во најдобрата практика за добро корпоративно управување и колку се подготвени да платат за добро управување. Постојат две различни стратегии за управување со средствата кои можат да ги применат инвеститорите. Едната стратегија е стратегија на “вредност” која можат да ја применат инвеститорите во организациите каде што е низок соодносот помеѓу цената на стоката и заработката и каде што се исплатуваат редовни дивиденди. Другата стратегија е стратегијата на “раст” каде што, всушност, соодносот помеѓу цената и заработката е многу висок и се очекува дека организацијата ќе бележи тенденција на брз раст. Се смета дека

инвеститорите кои се одлучуваат и ја следат стратегијата на “вредност“ се поподготвени да платат високи награди и премии за добро управување со организацијата, за разлика од оние инвеститори кои ќе ја прифатат стратегијата на “раст“. Зошто е тоа така? Зошто на доброто корпоративно управување се гледа како на нешто помалку важно за оние инвеститори од групата на раст? Верувањето е дека стоката за која станува збор веќе има постигнато висок сооднос на цена/заработка, доволно е атрактивна поради перципираниот раст, па соодветно на тоа менаџментот ќе биде одличен сам по себе. Во таков случај нешто посебно силен одбор на директори нема да направи некоја голема разлика и следствено на тоа, инвеститорите не се подготвени да платат за добро корпоративно управување.

Друг аспект кој го анализираат инвеститорите во врска со корпоративното управување е моментот “Кога е важно доброто управување?“ Се смета дека постојат некои околности кога управувањето вреди многу повеќе отколку во други. Како најважни ситуации на организацијата кога посебно се цени и вреднува доброто корпоративно управување се состојбите кога има скандали, тужби и кога станува збор за индустрија со високи готовински текови која е во опаѓање. Наспроти тоа, на доброто корпоративно управување се гледа како на нешто најмалку важно во високо конкурентските индустрии, на пазарите кои брзо се менуваат и во индустриите кои бележат висок раст. Но, во практиката многу ретко се случува да се градат силни одбори на директори кога е тоа најпотребно. Тоа е од едноставна причина што многу квалификувани директори нема да се одлучат и да прифатат да бидат дел од одбор на директори кога конкретната организација ја тресат скандали, кога е во процес на преземање или против неа се поднесени тужби. Тие директори секогаш ќе бидат советувани да ги спроведуваат реформите и да го спроведат доброто корпоративно управување во помирни времиња за организацијата.

Кога се зборува за инвеститорите, посебен осврт може да се даде на институционалните инвеститори и нивниот однос кон корпоративното управување. Во групата на институционални инвеститори влегуваат следните финансиски институции: пензиските фондови, инвестициските фондови, заедничките фондови, осигурителните организации и банките. Институционалните инвеститори имаат можност да бидат сопственици од активен тип што значи дека можат да вршат активен надзор врз менаџментот

на организациите во коишто имаат удели. Тоа им го овозможуваат релативно големите удели во акционерската сопственост како и долгорочното инвестирање. Но, колку и да сакаат да го спроведуваат мониторингот врз менаџментот, сепак постојат некои фактори кои ја ограничуваат и намалуваат ефективноста на мониторингот од страна на институционалните инвеститори. Едниот од тие фактори е големината на уделите што институционалните инвеститори можат да ги поседуваат во поединечна организација кои се ограничени со законски лимити. Тие законски лимити се поставуваат за да се насочат институционалните инвеститори да го диверзифицираат своето портфолио притоа намалувајќи го својот ризик од инвестирањето. Идејата е секој инвеститор да не биде премногу изложен на ризик од случувањата само во една поединечна организација. Па, така, може да се случи просечниот удел на институционалниот инвеститор во поединечна организација да биде прилично мал и да се движи од 2% до 3%. Соодветно на тоа, кога институционалниот инвеститор има многу диверзифицирано портфолио поседувајќи поголем број релативно мали удели во поединечни организации, едноставно, не е можно да се врши активен сопственички мониторинг на сите организации каде што се поседуваат уделите. Тоа неоправдано само ќе ги зголеми трошоците на инвеститорите.

За илустрација на доминантната улога што ја имаат институционалните инвеститори во корпоративното управување можат да послужат податоците во Велика Британија во периодот од 1963 до 2010³ година презентирани во табела 1.1. Од презентираниите податоци во табелата може да се констатира дека во Велика Британија во последните 40 години има значително намалување на степенот на сопственост на акции од страна на индивидуалните инвеститори.

³ Christine A. Mallin: *Corporate Governance. The Role of Institutional Investors in Corporate Governance*, Fourth Edition, Oxford University Press, Oxford, 2013, p.105.

Табела 1.1. Преглед на главните категории на акционери во Велика Британија во периодот од 1963 до 2010 година

Вид на инвеститор	1963	2010
	%	%
Индивидуални инвеститори	54	11,5
Осигурителни компании	10	8,6
Пензиски фондови	6	5,1
Инвестициски фондови	1	6,7
Други финансиски институции	11,3	16
Прекуокеански компании	7	41,2

Извор: *Ownership of UK Quoted Shares 2010*, Office for National Statistics (ONS), 2012

Истовремено, поседувањето акции од страна на институционалните инвеститори се зголемува. Под терминот институционални инвеститори традиционално се подразбираат главно пензиските фондови и осигурителните компании. Како понови категории на институционални инвеститори се: банките, инвестициските фондови, јавниот сектор, приватните нефинансиски компании, добротворните организации и други. Во 1963 година индивидуалните инвеститори поседувале 54% од вкупните акции во Велика Британија. Во 2010 година процентот забележува драстичен пад и изнесува 11,5% од вкупните акции во Велика Британија. Истражувањата покажуваат дека сопственоста на акционерскиот капитал кај финансиските институции во периодот од 1963 до 2002 во Велика Британија достигнува најголемо процентуално учество од вкупно 51,5% на обични акции во 2002, износ кој претставува значително зголемување во споредба со учеството од 30,3% во 1963 година⁴.

Друг проблем е тоа што сопственичкиот мониторинг има карактер на јавно добро. Всушност, кога некој поединечен институционален инвеститор ќе вложи ресурси, т.е. ќе направи трошоци поврзани за активен мониторинг на управувањето во некоја организација, заради подобрување на нејзините перформанси, тогаш користа од таквата интервенција ќе ја имаат и останатите институционални инвеститори, кои не вложиле ресурси за активен мониторинг. Тој проблем уште е познат како “бесплатно возење” (“free riding”) кој се среќава

⁴ Kevin Keasey, Steve Thompson, Mike Wright (ed): *Corporate governance. Accountability, Enterprise and international comparisons*, John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, 2005, p.64.

кај јавните добра. Од таа причина кај инвеститорите постои недоволен поттик за активно интервенирање во управувањето со организациите. Во ваквата ситуација едно од решенијата на проблемот е спроведувањето на т.н. “колективна акција“ т.е. соработка и координација помеѓу сите институционални инвеститори и нивната колективна интервенција во сферата на корпоративното управување на организациите. Формите на акционерскиот активизам што институционалните инвеститори можат да ги применат за контрола на менаџментот на организацијата и за решавање на проблемите на организацијата се следниве: гласаат во организацијата во која се инвестира, донесуваат одлуки во името на акционерите, одржуваат состаноци со менаџментот на организацијата и спроведуваат надзор над менаџментот на организацијата во која инвестирале институционалните инвеститори⁵.

1.4. ЕФЕКТИВНОСТА НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Корпоративното управување на организацијата треба перманентно да настојува да ги остварува поставени цели, зашто само преку нивното остварување и позитивните организациски перформанси може да се зборува за ефективност на корпоративното управување. Колку корпоративното управување на една организација е ефективно во остварување на целите може да се одреди преку неговото оценување. Одборите на различни организации се разликуваат во тежината на проблемите и опсегот на проблеми со кои се соочуваат во нивното работење, како и во конкурентската средина во која работат тие, но сепак постојат бројни клучни одлуки кои се релевантни за сите одбори кои спроведуваат процес на оценување. За таа цел се користи рамка за оценување на одборот, во која треба да бидат дадени одговори на следните прашања⁶:

- Кои се целите што треба да се постигнат?
- Кој сè ќе подлежи на оценување т.е. ќе биде оценуван?
- Што ќе се оценува?
- Кој ќе биде испрашан?

⁵ Jill Solomon, Aris Solomon: *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2005, pp.95-97.

⁶ Geoffrey C.Kiel, Gavin J.Nicholson: “Evaluating boards and directors”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005, p.617.

- Со кои техники ќе се врши оценувањето?
- Кој ќе го врши оценувањето?
- Што ќе се прави со резултатите?

Едно од прашањата што треба да се одговорат е поврзано со **утврдување на конкретните цели што се сака да се постигнат со оценувањето на одборот** на директори. Најчесто како цел се поставува утврдувањето и идентификувањето на јазовите во квалификациите на одборот. Таа цел се поставува како приоритет секогаш кога се имаат случено големи промени во стратегијата или во конкурентската средина на организацијата и одборот смета дека е потребно да се прегледаат квалификациите што ги поседува како таков.

Оценувањето на одборот на директори може да има различна целна група **врз кого ќе биде спроведено**. Имено, оценувањето може да биде извршено на самиот одбор во целина, на поединечните директори - членови на одборот, на претседателот на одборот на директори и на комитетите на одборот.

Одлучувањето **што да се оценува** е едно од најтешките, а воедно и критични компоненти на процесот на оценување. Лицето кое го врши оценувањето се соочува со деликатна одлука на балансирање помеѓу осигурувањето дека испрашувањето е доволно опсежно за да се добијат соодветни одговори за утврдување на основните причини за проблемот, но и да биде доволно лесно за управување за да се задоволи обемот и ограничувањата во ресурсите. Кога се одлучува што ќе се оценува, секогаш се тргнува од големината и структурата на одборот на директори, како и од начинот на кој одборот ги извршува своите клучни функции, како ги формулира стратегиите, како врши мониторинг, како дава совети, услуги и остварува контакти и како управува со ризикот. Само со детално размислување на овие теми одборот може да разбере кои квалификации се потребни да ги поседува и во колкава мерка се застапени кај него.

Мошне деликатно прашање е и одлучувањето **со кои техники ќе се врши оценувањето**. Кои техники од широката палета на квалитативни и квантитативни техники ќе се употребат за оценување зависи најпрво од степенот на формалност на самото оценување, потоа од целите на оценувањето што се сака да се постигнат, како и од ресурсите што им се

оставени на располагање на одборите. Квантитативните податоци со кои располага одборот се изразуваат во бројки и со нив може да се даде одговор на сите прашања што започнуваат со “колку“. Сите останати прашања што ќе треба да се одговорат, а започнуваат со “што“, “како“, “зошто“, “кога“ и “каде“ ќе бараат употреба на квалитативни техники. Една од целите на оценувањето што најчесто се сака да се постигне е идентификување на клучните проблеми со управувањето, барање алтернативни решенија за проблемите и откривање нови пристапи во нивното разрешување. Во желбата за остварување на овие цели при извршувањето на оценувањето ќе се употребуваат квалитативните техники. Колку и да се добри овие техники, сепак нивната најголема слабост е тоа што при толкувањето на добиените резултати се бара заклучок од страна на лицето што ја прави анализата и го обработува прегледот со податоци. Тие изведени заклучоци може да бидат подложни на значителна пристрасност, посебно во случаите кога лицето кое ја прави анализата е член на одборот на директори или е вработено во организацијата. За да се отстрани таа пристрасност во изведувањето на заклучоците, при оценувањето е потребно да се ангажира искусен истражувач за изведување на таа задача или да се формира тим од повеќе учесници кои ќе ги разгледаат заклучоците за да проверат дали се пристрасни. Трите најчесто употребувани квалитативни техники во оценувањето на одборите се интервјуата, набљудувањето и анализата на документите. Предноста на квантитативните податоци се состои во тоа што се конкретни и мерливи и што со нив нештата може да се избројат и споредат. Како најчесто употребувана квантитативна техника која служи за собирање информации се споменува анкетата. Зависно од типот на испитувањето што се врши, анкетата може да се користи како единствена техника за оценување на одборот и во тој случај е неопходно да биде поопсежна, за разлика од ситуацијата кога се комбинира заедно со други техники на оценување.

Следното прашање на кое треба да се одговори е **кој ќе го врши оценувањето** на одборот на директори. Оценувањето може да биде спроведено од поединец или од комисија. Доколку е поединец, тоа може да го извршува или претседателот на одборот на директори или некој од неизвршните директори. Доколку оценувањето го спроведува комисија, тоа најчесто го прави или комисијата за управување или комисијата за

номинарање. Практиката покажала дека постојат бројни ситуации во кои одборите сметаат дека е најповолно за извршувањето на оценувањето да бидат ангажирани надворешни консултанти или советници. Таквата тенденција е зачестена секогаш во ситуација кога постои барање за зголемена транспарентност и таму каде што одборот нема капацитет за самостојно да го изврши оценувањето. Исто така, во ситуација кога одборот за прв пат прави проценка и оценување на поединечен директор може да се размисли за ангажирање на надворешни оценувачи. Надворешните оценувачи, исто така, може да бидат корисни во ситуации кога треба да се пренесат информациите, како на пример, крајниот исход од оценувањето на одборот на директори и во ситуации кога се случува голема реорганизација на одборот. Надворешниот оценувач - консултант е секогаш подобар избор од причина што поседува технички вештини од повисок степен на независност, кои најчесто не ги поседуваат внатрешните правни советници или ревизори на организацијата. Исто така, за специјализираните надворешни консултанти поголема предност е тоа што имаат богато искуство и широк опсег на познавање на различни практики во салите за состаноци на одборите врз основа на кои ќе имаат репери за вршење споредби и давање нови свежи идеи. Без оглед на тоа дали ќе се избере внатрешен или надворешен оценувач да го спроведе оценувањето на одборот на директори, мора да се осигурат неколку аспекти и тоа⁷:

- Дали оценувачот поседува доволно вештини и искуство за да го изведе оценувањето;
- Дали оценувачот претходно има спроведувано оценувања на други одбори во други организации;
- Дали оценувачот има пристап до информации за репери и идеи за алтернативно решавање на проблемот, кои само ќе му додадат вредност на процесот;
- Дали оценувачот ќе може да формира и даде комплетно урамнотежено и објективно гледиште и заклучок за одборот на директори и
- Дали одборот доволно ќе му верува на оценувачот за да осигури позитивен исход?

⁷ Geoffrey C.Kiel, Gavin J.Nicholson: "Evaluating boards and Directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005, p.628

1.5. ПРЕДНОСТИ ОД ОЦЕНУВАЊЕТО НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Рамката за успешно оценување на одборот и на директорите содржи одговор на седум клучни прашања прикажани во следната табела 1.2. Како што треба да се оценува ефективноста на одборот, така треба да се оценува и ефективноста на одделните директори. Одборот ќе биде толку ефективен колку што ќе бидат ефективни неговите членови.

Табела 1.2. Рамка за успешно оценување на одборот и директорите

Погодности	За организацијата	За одборот	За индивидуални директори
Лидерство	Го одредува тонот на работењето и културата во организацијата. Модел за угледување за извршен генерален директор и за врвен менаџерски тим.	Ефективен претседател го користи оценувањето на одборот со цел да покаже лидерство пред останатите членови на одборот. Демонстрира долгорочно фокусирање на одборот на директори. Одобрува и охрабрува лидерско однесување.	Демонстрира посветеност кон подобрување на индивидуален план.
Јасна улога	Се овозможува да се направи јасна разлика помеѓу улогата на главниот извршен директор, менаџментот и одборот.	Се појаснуваат улогите на директорот и членовите на комитетите. Се одредуваат нормите на одборот во врска со улогите.	Се разјаснуваат обврските на индивидуалните директори. Се разјаснува заштитата на директорите. Се разјаснуваат очекувањата.
Соработка	Се гради однос помеѓу одборот/генералниот директор/менаџментот.	Се гради доверба помеѓу членовите на одборот. Поттикнува активно учество. Се развива чувство на посветеност и сопствеништво.	Ги поттикнува одделните директори да се ангажираат. Се развива чувство на посветеност и сопствеништво. Се разјаснуваат очекувањата.
Одговорен	Се подобруваат односите помеѓу стеикхолдерите т.е. инвеститорите и финансиските пазари.	Се фокусира вниманието на одборот на неговите обврски спрема	Се осигурува дека директорите ги разбираат

	Се подобруваат стандардите за корпоративно управување. Се разјаснува делегирањето.	стеикхолдерите. Се осигурува дека одборот врши соодветен надзор врз работењето на организацијата.	своите должности и одговорности. Се поставуваат очекувани резултати за индивидуалните директори.
Одлучување	Се појаснуваат стратегискиот фокус и корпоративните цели. Се унапредува процесот на одлучување во организацијата.	Го разјаснува стратегискиот фокус. Помага да се идентификува кои вештини му недостигаат на одборот. Се подобрува способноста на одлучување во одборот.	Се идентификуваат подрачјата каде што треба да се подобрат способностите на директорите. Се идентификуваат подрачјата во кои најдобро можат да се искористат способностите на директорите.
Комуникација	Се подобруваат односите помеѓу стеикхолдерите. Се подобруваат односите помеѓу одборот и менаџментот. Се подобруваат односите помеѓу одборот и главниот извршен директор.	Се подобруваат односите помеѓу одборот и менаџментот. Се гради доверба помеѓу членовите на одборот.	Се градат лични односи помеѓу пооделните директори.
Работење на одборот	Осигурува дека постои соодветна рамка за политиките од највисоко ниво која служи како водилка на организацијата.	Поефикасни состаноци. Подобрено менаџирање на времето.	Се заштедува времето на директорите. Се зголемува ефикасноста на индивидуалните соработници.

Извор: Geoffrey C. Kiel, Gavin J. Nicholson: "Evaluating boards and directors", *Corporate*

Governance: An International Review, Vol.13, No.5, September 2005, p.616.

1.6. ОЦЕНУВАЊЕ И ЕЛИМИНИРАЊЕ НА ПРИЧИНИТЕ ЗА НЕУСПЕХ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Оценувањето на ефикасноста е сложена и комплексна активност, која опфаќа повеќе витални аспекти, како на пример, проценување на ефикасноста на самиот одбор, процес на оценување на ефикасноста, оценување на ефикасноста на секој член на одборот, оценување на ефикасноста на менаџерскиот тим оценување на ефикасноста и наградите на директорите и

сл. За да се постигне успех во креирањето добар и ефективен одбор, потребно е да бидат соодветно направени следните работи:

➤ **Креирање клима за доверба и искреност**. Тоа се постигнува на таков начин што сите битни информации треба навремено да бидат споделени со останатите директори - членови на одборот за да бидат соодветно прочитани и прифатени. Исто така, довербата, искреноста и соработката можат да бидат подигнати на повисоко ниво доколку директорите одвреме-навреме периодично се ротираат во различни комитети притоа тесно соработувајќи со дел од вработените и вршејќи контрола на дел од организацијата.

➤ **Поттикнување култура на отворено исказување на различни мислења**. Да се поттикнуваат директорите јасно и гласно да го искажуваат своето мислење, дури и кога тоа е различно од мислењето на претседателот на одборот или мнозинството членови. Исто така, да се провери мислењето на потивките и поповлечените членови на одборот на директори. Имањето различни ставови и гледишта за определени работи не е идентично со тоа да се биде нелојален. Доколку од директорите - членови на одборот се бара послушност, тогаш се ризикува да се загрозат нивните способности и углед, како и угледот на самата организација.

➤ **Уверување дека постои индивидуална одговорност**. Секој од директорите поединечно треба да има свои одделни задачи и задолженија кои може да бидат во различни домени: од собирање надворешни информации, преку средби со клиенти, сè до анонимни посети на терен во погоните и продажните места на организацијата. На тој начин се дава акцент на индивидуалната одговорност на секој поединец.

➤ **Оценување на работењето на одборот на директори**. Оценувањето на работењето на одборот на директори се постигнува на повеќе начини и тоа преку: проверка на квалитетот на дискусиите за време на состаноците на одборот, веродостојноста на извештаите, употребата на конструктивен пристап во случај на конфликт, нивото на меѓучовечка соработка и толеранција, како и степенот на знаењето на секој директор.

➤ **Оценување на самиот одбор во целина**. Оценувањето вообичаено се врши на определен временски период и тоа барем еднаш годишно, при што се оценуваат активностите, приоритетите и резултатите на одборот. При оценувањето на одборот треба да се имаат предвид неколку општи принципи

со оглед на тоа дека секој одбор е единствен и различен. Тие општи принципи се: составот на одборот, управувањето со бизнисот, квалитетите на директорите, тимската работа на членовите на одборот, искористувањето на потенцијалот на членовите и др.

➤ **Оценување на ефективностa на секој член на одборот.**

Оценувањето на ефективностa на секој член поединечно е многу потешко отколку кога се врши оценување на ефективностa на одборот во целина. Во ваквиот случај се земаат предвид резултатите остварени во одделението наместо резултатите остварени во одборот.

➤ **Оценување на ефективностa на менаџерскиот тим.** Во овој случај се врши истражување на тоа до кој степен заедничкиот напор на одборот и менаџерскиот тим води кон остварување на визијата и целите на организацијата. Тоа оценување треба да биде направено на еден систематски, објективен и конзистентен начин.

➤ **Оценување на ефективностa и наградувањето на директорите.** Овој вид оценување на ефективностa на поединечните директори е со цел да се изврши мерење на поединечниот придонес на секој директор кој потоа треба соодветно да биде награден. Се вели дека доколку директорите бидат платени малку и недоволно, ќе се изгуби и обесхрабри нивниот сериозен пристап кон функцијата, а доколку пак бидат платени премногу, ќе се зголеми нивната независност и ќе се изгуби самокритичноста во работењето.

Неуспесите во управувањето може да се појават во вид на значително намалување или целосно уништување на богатството на акционерите. Тоа е проследено со затворање на бизнисот, загуба на работните места, како и низа други економски и социјални исходи кои произлегуваат од тоа. Бидејќи импликациите од неуспесите во управувањето се широко распространети, потребно е да се елаборираат четирите категории на вакви неуспеси, како и причините за нивната појава. Исто така, неопходно е да се образложат притисоците со кои се соочуваат одборите, како и погодностите од оценувањето на ефективностa на одборите во надминувањето на тие притисоци и елиминирањето на причините за неуспех.

Четири категории на неуспеси во управувањето се следните⁸:

➤ **Стратешки неуспех** - Тоа е таков тип на неуспех во управувањето кога се преземаат крупни чекори, се донесуваат долгорочни стратегиски одлуки за организацијата, често и без согласност од одборот на директори и во лош тајминг, кои водат кон неуспешно корпоративно управување.

➤ **Неуспех во контролата** – Една од обврските на одборот на директори, меѓу другото, е да врши контрола на работењето на организацијата, како и на управувањето со организацијата од страна на менаџерскиот тим. Понекогаш неуспехот во управувањето може да биде и како резултат на несоодветната или недоволна контрола од страна на одборот на директори, како и преземањето корективни мерки во случаи кога биле забележани отстапувања.

➤ **Етички неуспех** – Управувањето со организацијата може да биде неуспешно и од причина кога се донесуваат погрешни или лоши деловни одлуки кои имаат негативно влијание и лоши реперкусии врз репутацијата на организацијата и нејзината етика во деловното работење.

➤ **Неуспех во меѓучовечките односи** – Понекогаш меѓучовечките односи во самиот одбор на директори може да бидат толку влошени што водат до жолчни расправи, конфликти и несогласувања за време на состаноците што на долг рок води кон комплетен неуспех во управувањето со организацијата.

За да бидат совладани и елиминирани сите пречки и причини за неуспеси на управувањето, потребно е да се изврши унапредување на ефективноста на одборот на директори. Тоа унапредување може да се изврши на неколку начини и тоа: да се подобрат способностите на претседателот на одборот, да се унапредат односите помеѓу претседателот и членовите на одборот, да се унапреди тимската работа во одборот и да се унапредат квалитетите на членовите на одборот.

Најчесто употребувани начини на унапредување на ефективноста на одборот се: обуката, т.е. тренингот, промената на составот и членовите на одборот, развивањето објективност, охрабрувањето на меѓуфункционалното работење и други.

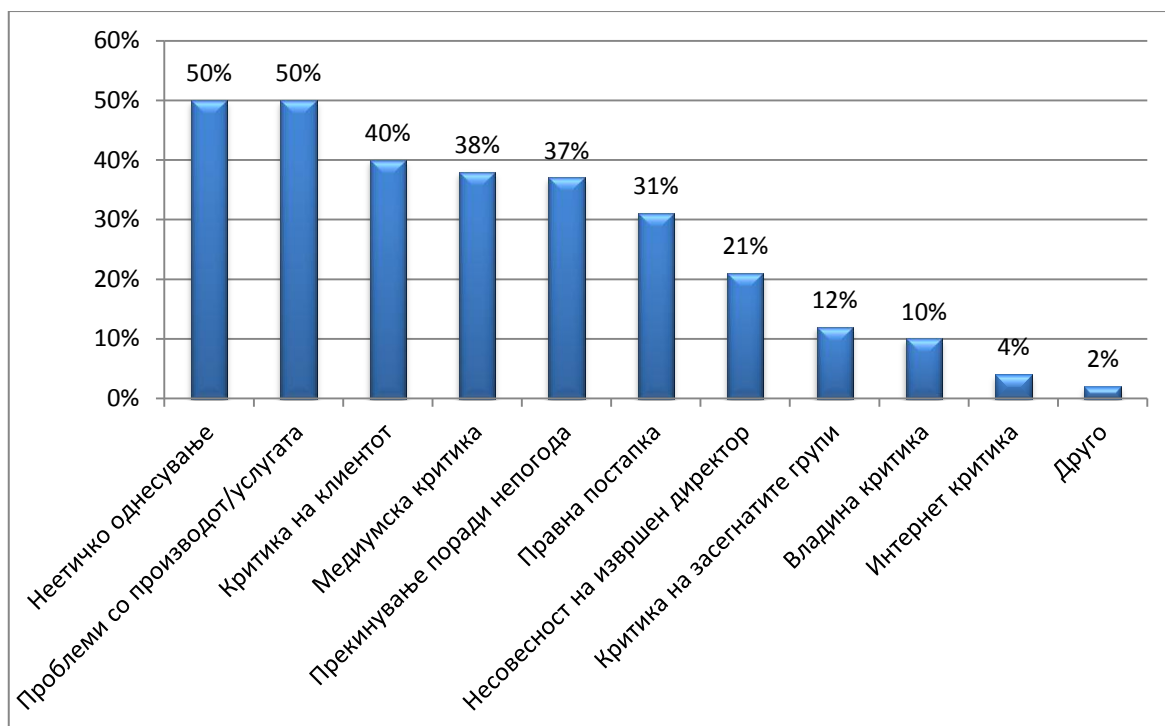
⁸ Geoffrey C.Kiel, Gavin J.Nicholson: "Evaluating boards and directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005, p.614.

1.7. КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ И РЕПУТАЦИЈАТА

Корпоративното управување може да биде вреднувано како добро или лошо преку мерење на ставовите и тенденциите на институционалните инвеститори. Тие им даваат посебен акцент и вредност на организациите со добро корпоративно управување. Доброто корпоративно управување се мери преку премијата што институционалните инвеститори би ја платиле за организации со добро корпоративно управување во рамките на определени пазари во соодветната земја. Неуспесите и причините за неуспесите на корпоративното управување се бројни и имаат свое влијание врз корпоративната репутација. За управувањето со корпоративната репутација своја одговорност имаат и главните извршни директори на организацијата и одборот на директори. Главните извршни директори сметаат дека корпоративната репутација е главен растечки проблем. Според истражувањата, поголемиот дел од анкетираниите главни извршни директори (65%) ја рангираат на прво место сопствената одговорност за управување со корпоративната репутација⁹. Корпоративната репутација може да биде нарушена и тоа од внатрешни и надворешни фактори. Надворешните фактори кои ја нарушуваат корпоративната репутација се нарекуваат закани на корпоративната репутација. Според истражување спроведено во 2003 година од страна на Hill & Knowlton и Korn/Ferry International, идентификувани се и рангирани бројните закани кои се загрижувачки од аспект на корпоративната репутација на организацијата. Всушност, тоа се надворешните сили која ја дестабилизираат организацијата и нејзината корпоративна репутација. Најчесто застапените закани за уништување на корпоративната репутација се следните: неетичко однесување; проблеми со производот/услугата; критика на клиентот; медиумска критика; прекинување поради непогода; правна постапка; несовесност на извршниот директор; критика на засегнатите групи; владина критика; интернет-критика и друго прикажани на слика 1.1. Од истражувањето произлегува дека најголеми и најчести закани врз корпоративната репутација се следните: неетичкото однесување, проблемите со производот/услугата, критиката на клиентот итн.

⁹ "2003 Corporate Reputation Watch Survey", Hill & Knowlton and Korn/Ferry International, 2003, p.4. www.corporatereputationwatch.com (accessed 15.12.2013).

Слика 1.1. Закани за уништување на корпоративната репутација



Извор: 2003 Corporate Reputation Watch Survey, Hill & Knowlton and Korn/Ferry International, 2003, p.6.

Корпоративната репутација неминовно води кон успех, додека корпоративните скандали скоро секогаш имаат негативно влијание врз корпоративната репутација. Колку е подобра корпоративната репутација, толку повеќе таа влијае врз привлекувањето инвеститори, поддржувањето позитивна критика, креирањето вредност за акционерите, верувањето во идниот успех и друго¹⁰. Корпоративните скандали поврзани со корпоративното управување во последните 15 години се прикажани во табела 1.3.

¹⁰ Ulrich Steger, Wolfgang Amann: *Corporate Governance. How to Add Value*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, 2008, p.6.

Табела 1.3. Скандали поврзани со корпоративното управување

Организација	Година	Земја	Детали
Daewoo	1998	Јужна Кореја	Сметководствена измама и проневера од страна на главниот извршен директор
Flowtex	1999	Германија	Несолвентност и нереални податоци во однос на продажбата
Enron	2001	САД	Стечај поради сметководствена измама
Marconi	2001	Велика Британија	Стечај поради прескапи преземања и занемарување на контролата
Swissair	2001	Швајцарија	Несолвентност поради погрешна стратегија, неефикасност на одборот
HIH	2001	Австралија	Манипулација на берза
OneTel	2001	Австралија	Претерано зголемување на буџетот поради преамбициозни преземања
Allied Irish Bank (AIB)	2002	Ирска	Загуба од \$ 691 милиони поради неовластено тргување
Worldcom	2002	САД	Колапс на организацијата поради сметководствена измама
Tyco	2002	САД	Претерано зголемување на буџетот поради преамбициозни преземања кои доведуваат до стечај
Vivendi	2002	Франција	Претерано зголемување на буџетот поради преамбициозни преземања кои доведуваат до загуби од \$ 23,3 милијарди
Royal Ahold	2003	Холандија	\$ 500 милиони сметководствена измама
Parmalat	2003	Италија	Непознати долгови во вредност од ЕУР 14,3 милијарди
Volkswagen	2005	Германија	Злоупотреба на корпоративните фондови за остварување несоодветна корист

Извор: Ulrich Steger, Wolfgang Amann: *Corporate Governance. How to Add Value*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, 2008, p.6.

1.8. КОНТИНУИРАНО ОЦЕНУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ

Со цел надминување на кризата на корпоративното управување се бараат идеи за унапредување на перформансите на организацијата и подобрување на ефективноста на одборот. Зголемувањето на ефективноста на одборот и подобрување на финансиските резултати на работењето може да се постигне преку оценување на одборот. Сеопфатниот систем на оценување на одборот содржи четири компоненти и тоа¹¹:

- Првата компонента се однесува на **примачот** на кого треба да му бидат доставени резултатите од оценувањето на ефективноста на одборот.
- Втората компонента се однесува на **оценувачот** т.е. лицето кое го извршува оценувањето.
- Третата компонента се однесува на **содржината на оценувањето** поточно што е тоа што треба да се оценува.
- Четвртата компонента се однесува на **модалитетите на оценувањето** т.е. начините на коишто треба да се спроведе оценувањето.

Сеопфатниот систем на оценување на одборот кој ги содржи четирите компоненти е прикажан во табелата 1.4.

Табела 1.4. Сеопфатен систем на оценување на одборот

Клучни проблеми	Можни алтернативи
Примач (на кого ќе му бидат доставени резултатите од оценувањето)	<ul style="list-style-type: none"> • Самиот одбор • Интерни комитети на одборот • Професори, истражувачи • Надворешни комитети на одборот • Сопствениците, инвеститорите • Регулатори
Оценувач (кој го врши оценувањето на одборот)	<ul style="list-style-type: none"> • Самооценување (самиот одбор) • Комитетите на одборот • Консултанти • Истражувачи • Агенции за рангирање и др.

¹¹ Alessandro Minichilli, Jonas Gabrielsson, Morten Huse: "Board evaluation: making a fit between the purpose and the system", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.4, July 2007, p.612.

Содржина на оценувањето (што треба да се оценува)	<ul style="list-style-type: none">• Извршувањето на задачите на одборот• Членството во одборот• Конфликтите, довербата, емоциите, интеракцијата и социјалните врски во самиот одбор• Лидерството во одборот и неговата структура
Модалитети на оценувањето (начини за оценување на одборот)	<ul style="list-style-type: none">• Отворена дискусија• Шема за самооценување• Стандардизиран прашалник• Извештај до авторитетите• Најдобра практика• Интервју со членовите на одборот, со менаџментот, со акционерите и со други стеикхолдери• Набљудување на учесниците од страна на оценувачот на состаноците на одборот• Анализа на документите

Извор: Alessandro Minichilli, Jonas Gabrielsson, Morten Huse: "Board evaluation: making a fit between the purpose and the system", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.4, July 2007, p.612.

Повелбата за корпоративното управување ги содржи суштинските елементи на корпоративното управување и таа е поделена на четири сегменти.¹²

Првиот сегмент се однесува на дефинирање на правилата на управувањето во кој им се помага на одборите самите да ги дефинираат своите улоги и одговорности. Тука поконкретно се мисли на:

- Улогата на одборот,
- Структура на одборот,
- Улогите на поединечните директори,
- Улогата на претседателот на одборот,
- Улогата на генералниот извршен директор,
- Улогата на корпоративниот секретар на организацијата и др.

¹² Geoffrey C.Kiel, Gavin J.Nicholson: "Evaluating boards and directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005, p.620.

Вториот сегмент се однесува на подобрување на процесите во одборот преку кој се охрабруваат членовите на одборите да ја разгледаат својата ефикасност во исполнувањето на процедурите, агендите, документите, записниците, календарот на настани и други активности на одборот. Тука влегуваат следните елементи:

- Состаноците на одборот,
- Агендата за состаноците на одборот,
- Документите на одборот,
- Записниците од одржаните состаноци на одборот,
- Календарот на настани и активности на одборот,
- Комисиите и нивното работење.

Третиот сегмент се однесува на клучните функции на одборите и во него се дефинира кои се основните и есенцијалните функции што ги извршува одборот на директори. Тука спаѓаат следните¹³:

- Формулирање стратегии,
- Давање услуги, советодавна улога, воспоставување и одржување на неопходните контакти,
- Мониторинг на работењето на менаџментот,
- Усогласеност,
- Управување со ризик,
- Оценување на работењето на генералниот извршен директор,
- Делегирање на овластувањата и др.

Четвртиот сегмент се однесува на континуирано подобрување на перформансите и во него се опфатени сите процеси и процедури кои се неопходни за осигурување на континуирано подобрување на корпоративната обнова. Тука влегуваат следните¹⁴: заштита на директорот; оценување на одборот; надоместоци на директорот; развој на директори; селекција на директори и воведување во работењето.

¹³ Geoffrey C.Kiel, Gavin J.Nicholson: "Evaluating boards and directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13,No.5, September 2005,p.620.

¹⁴ Geoffrey C.Kiel, Gavin J.Nicholson: "Evaluating boards and directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13,No.5, September 2005,p.620.

1.9. НОВО КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ

Група научници спровеле истражување на организации кои потекнувале од различни бизнис-сектори и тоа банкарство, осигурување, хемиска, фармацевтска, биотехнолошка, информациска технологија и авиоуслуги. Се вршеле оценувања на одборите на директори и врз основа на добиените резултати се констатирани неколку главни слабости и недостатоци на тековната практика на корпоративното управување. Како главни слабости се идентификувани следните:

- Во различни бизнис-сектори, во организации со различни перформанси, се применува само еден пристап на корпоративно управување, а тоа е формирање одбор на директори со ист број членови, кој не гарантира дека управувањето со организацијата ќе биде соодветно,
- Постои недостиг на стратегиска насока во практиките на одборите,
- На селекцијата на одборот, вреднувањето, наградата и развојот честопати им недостига интеграција и професионализам и
- Исто така, има недостиг на длабинско знаење во делот на ревизија, управување со ризици, комуникации и оценување на ниво на одборот.

Врз основа на слабостите и недостатоците на тековните практики на корпоративното управување е создаден еден комплетно нов пристап кој се нарекува ново корпоративно управување. Во таа нова рамка за корпоративно управување се интегрирани интересите на акционерите, на клиентите, на вработените во организацијата и јавноста. Рамката е составена од четири дела од кои секој дел се однесува на соодветната идентификувана слабост и тоа: ситуациска димензија, стратегиска димензија, интеграциска димензија и контролна димензија¹⁵.

Ситуациската димензија е првата компонента во рамката на новото корпоративно управување и дава препорака при формирањето на одборите на директори директорите да се застапени и да се водат од условите на соодветната ситуација во која работи организацијата. Во надворешен контекст постојат разлики во самата национална култура, индустриска култура, како и

¹⁵ Martin Hilb, "New Corporate Governance: from good guidelines to great practice", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005, pp.569-571.

организациска култура, додека во внатрешен контекст секоја организација има достигнато различно ниво на развој, различна е распределбата на сопственоста и моќта, степенот на интернационализација и амбициите на одборот. Од таа причина не е возможно формирање одбори на директори со ист број членови.

Стратегиската димензија опфаќа неколку клучни фактори за успех на корпоративното управување. Еден од факторите за успех е да се има добро диверзифициран тим на одборот на директори, кој е составен од лица професионалци кои воедно се пример како за акционерите, така и за сите засегнати страни. Потребно е да се изгради ефективна структура на одборот со конструктивна тимска култура. Во редовната практика кога се вршело структурирање на тимовите на одборите на директори се применувал еден од двата начини и тоа:

- Се формирал голем одбор кој функционира преку голем број поединечни и различни комисии: за ревизија, за оценување, за номинирање, за награда и сл. или
- Се формирал мал одбор составен само од професионалци.

Според новото корпоративно управување се предлага трет, видеоизменет начин за ефективно структурирање на одборот. Одборот треба да биде мал и добро диверзифициран, да брои најмногу 7 члена, од кои претседателот на одборот, како и членовите, да бидат независни. Притоа најголемата ефективност на одборот ќе се постигне ако за извршувањето на неговите севкупни активности се формираат само две комисии. Задачите на комисиите се дефинирани подолу, преку третата т.н. интеграциска димензија.

Интеграциската димензија врши спојување т.е. интегрирање на неколку од задачите што ги извршува одборот на директори, а тоа е регрутирање, оценување, награда и развој на членовите на управувачките и надзорните тела на организацијата. Првата формирана комисија ќе биде задолжена за интегрирана ревизија на работењето и за управувањето со ризици. Додека пак, втората комисија е за интегрирано управување со одборот и поконкретно е одговорна за номинирање, оценување, награда и развој на членовите на одборот, како и на врвниот менаџмент.

Одборите на директори може да бидат оценувани од самите членови на одборот, од врвниот менаџмент на организацијата, од акционерите, од

научниците, како и од медиумите. Најефективното оценување се смета тоа што е засновано на споредбени резултати од поединечните оценувања изведени од самите членови, од врвниот менаџмент и од претставниците на акционерите.

За најуспешни инструменти со кои се врши оценувањето на одборите се предлагаат:

- стандардизираното интервју на одборот и
- анкета за одборот, за менаџментот и за претставниците на акционерите.

Контролната димензија се однесува на контролните функции на одборот на директори и тоа во делот на ревизијата, управувањето со ризици, внатрешните и надворешните комуникации и др.

Кога ќе се применат сите четири горенаведени димензии на новото корпоративно управување би требало да се добијат одбори кои ќе бидат успешни и кои постојано ќе тежнеат да го постигнат следното¹⁶:

- вредност за акционерите и вредност за клиентите, вработените и јавноста,
- претприемачко дејствување и проверка и рамнотежа,
- легалност и легитимност,
- краткорочни резултати и долгорочна одржливост,
- култура на доверба и контрола,
- глобална интеграција и локална релевантност,
- разбирливост, транспарентност и неопходна доверливост,
- ориентираност кон постигнувања и соработка,
- стратедиска насока и мониторинг,
- да се држи “носот“ во и “рацете“ надвор од активностите на организацијата.

Имајќи го ова предвид се смета дека примарната улога на одборот на директори на една организација е да помогне да се создаде долгорочна вредност за нејзините акционери, клиенти, вработени и за целото општество. Одборот верува дека организацијата треба да се рангира во самиот врв помеѓу сличните организации според вкупниот поврат по акција, како и нивоата на

¹⁶ Martin Hilb, “New Corporate Governance: from good guidelines to great practice”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005, pp.569-571.

доброволна лојалност на клиентите, вработените и општеството мерено во текот на период од 3 до 5 години.

1.10. МОДЕЛИ НА КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ

Постојат бројни, различни модели на корпоративно управување кои се применуваат во различните организации, како на пример, моделот на акционери застапуван од нобеловецот Милтон Фридман и моделот на стеикхолдери застапуван од Едвард Фриман.¹⁷ Покрај претходната општа класификација на моделите на корпоративно управување, од аспект на субјектите вклучени во корпоративното управување, се сретнува и класификација во зависност од земјата во која се применува корпоративното управување, како на пример, англо-американски модел, јапонски модел и германски модел.¹⁸ Основните разлики произлегуваат од различните комбинации на елементите што се застапени, како на пример, процесите, политиките, структурите и др. Секој модел се фокусира на еден конкретен елемент на управување кој е важен за ефективното функционирање на одборот. Но, во практиката голем број од одборите применуваат комбинација од моделите која е најсоодветна за нивната конкретна организација и за одборот на директори. Најпознати и широко прифатени модели на корпоративно управување се следните¹⁹:

- Традиционален (структурен) модел,
- Модел на Карвер (модел на политики),
- Кортекс модел (модел на резултати),
- Модел на консензус (модел на процеси) и
- Модел на компетенции (вештини и практики).

¹⁷ "Shareholder & Stakeholder Theories of Corporate Governance", <http://www.corplaw.ie/.../Shareholder-Stakeholder-Theories-Of-Corporate-Governance.htm> (accessed 31.01.2014)

¹⁸ "Three Models of Corporate Governance from Developed Capital Markets", <http://www.emergingmarketsesg.net/.../Three-Models-of-Corporate-Governance.htm> (accessed 20.01.2014)

¹⁹ "Models of Corporate / Board Governance", *Leadership Acumen*, Issue 21, 2010, p.1. <http://banffexeclead.com/.../Leadership-Acumen.htm> (accessed 31.01.2014)

1.10.1. Традиционален (структурен) модел

Станува збор за најстариот модел кој бил создаден уште во раните фази на корпоративното управување. Своја примена наоѓа и во добротворните и непрофитни организации, како и во организациите на владата. Делумно се смета за застарен како модел поради сменетите услови на реалноста денес, но сè уште е корисен.

Основниот концепт на кој функционира овој модел е тоа дека самата структура на одборот, начинот на кој тој ги одржува состаноците, ги носи одлуките и параметрите кон кои треба да се придржува однапред треба да бидат одобрени. Одборот зборува и се изјаснува како одбор во целина, додека членовите на одборот зборуваат само во име на одборот, но немаат поединечно право на глас во надворешниот свет.

Структурниот модел главниот акцент го става на делегирањето на одговорностите од одборот на главниот извршен директор и менаџментот на организацијата и/или на комисиите на одборот. Главен недостаток на овој модел е тоа што нема изградено механизам за давање повратна информација за сработеното, како и поднесување извештаи секогаш кога одборот ќе делегира дел од своите овластувања. Па, токму затоа се препорачува за секоја организација која ќе го применува овој структурен модел на управување да креира политики или статuti во кои ќе се дефинираат одговорностите, очекувањата и барањето за добивање повратна информација за работењето и за менаџментот и за комисиите на одборот. Во нив треба да се содржат и: деталните описи на работните места и задачите со посебните права и одговорности на членовите на одборот, за извршните лица во одборот, за главниот извршен директор, како и за самите комисии. Исто така, треба да се направи и годишен календар на одборот за да се осигури на која временска основа одборот ќе добива известувања и извештаи од страна на менаџментот и комисиите на одборот.

Како членови на одборите на директори, според структурниот модел на управување, обично биле повикувани лица од репрезентативни географски, семејни или конститутивни елементи и така биле создавани големи одбори. Трендот во поново време е да се намали големината на таквиот одбор на

директори при што ќе се номинираат членови кои се доволно способни и квалитетни за вистинско управување во целина.

Традиционалниот модел им помага на организациите да ја утврдат структурата на одборите, но одборите треба, исто така, да ги создадат и соодветните политики и статuti.

1.10.2. Модел на Карвер (модел на политики)

Моделот на политики создаден од Џон Карвер се темели на два основни аспекти и тоа²⁰:

- Одборот на директори се фокусира на дефинирање и поставување на крајните цели на организацијата, т.е. на тоа што организацијата тежнее да го постигне и
- Создавање политики кон кои и одборот и менаџментот на организацијата мора да се придржуваат со цел да ги постигнат и остварат зацртаните крајни цели.

Во овој модел на управување основната улога што ја има одборот на директори е да ги креира политиките кои ќе ги даваат насоките на менаџментот во извршувањето на неговата оперативна работа, како и насоките за одборот во неговата управувачка работа. На кој принцип функционира моделот на Карвер? Тоа е, всушност, модел кој функционира на принципот на ограничувања. Одборот ги креира политиките во кои се дефинирани сите ограничувања за главниот извршен директор (што не смее да прави), потоа ограничувањата за неговото донесување одлуки и насоките според кои тој треба да функционира. Сè додека генералниот директор не ги прекршува тие ограничувања, има слобода во одлучувањето за тоа како, каде и кога ќе се извршуваат работите во организацијата, поточно има дозвола да користи различни средства за постигнување на крајните цели.

Такви идентични политики одборот пропишува и донесува и за функционирањето на самиот одбор. Параметрите што се пропишани и е потребно да се почитуваат се однесуваат на минималниот број состаноци на одборот во текот на годината, минималниот број членови во одборот, барањата

²⁰ John Carver, Miriam Carver: *"The Policy Governance Model and the Role of the Board Member. Revised and Updated"*, Jossey-Bass, San Francisco. 2009

за одржување на годишните состаноци со членовите итн. Сè додека одборот се придржува до пропишаните параметри и не ги прекршува определените ограничувања, претседателот на одборот има слобода да ги извршува работите во делот на управувањето. Овој модел е најсоодветен и најприфатлив кај тие одбори кои имаат таков претседател кој поседува знаење, способност, вештини и компетенции да ја организира работата.

Една од сугестиите на моделот на Карвер е да се намалат или елиминираат комисиите на одборот и целокупната работа да биде префрлена на самиот одбор, од причина што сите членови на одборот се подеднакво одговорни за донесувањето одлуки во одборот.

Најголемата слабост на овој модел на политики е токму тоа што одборот го поминува најголемиот дел од своето време на креирање и усвојување политики наместо извршување други свои задачи и одговорности. Откога го поминале процесот на донесување политики и стигнале до самиот крај, се запрашале: што потоа. Тогаш констатирале дека реалната работа на управување стагнирала додека одборот се занимавал со донесувањето на политиките.

Предноста на моделот на политики е тоа што се дефинираат параметрите што треба да се почитуваат, како и што се добиваат насоки и упатства за извршувањето на работата. Но, најголемата слабост на моделот е што никаде не се предвидени годишните очекувања, ниту мерките на успех. Од таа причина се смета дека моделот на Карвер е добар, но потребно е да биде надополнет делот во политиките кој се однесува на стратегискиот план, деловниот план, како и буџетот.

1.10.3. Кортекс модел (модел на резултати)

Моделот на резултати е развиен од Џон Пор од Торонто²¹. Моделот на корпоративно управување се фокусира на: клиентите/муштериите, заедницата/пазарот, законодавството, најдобрите практики во другите слични организации и знаењето на вработените. Основната цел е да се дефинираат

²¹ "Models of Corporate / Board Governance", *Leadership Acumen*, Issue 21, 2010, p.3. <http://banffexeclead.com/.../Leadership-Acumen.htm> (accessed 31.01.2014)

стандардите, очекувањата и крајните резултати од работењето на организацијата кон кои тежнее самата организација.

За да може да се постигне сето тоа, одборот треба да знае која е вистинската вредност што конкретната организација ја дава како инпут на заедницата. Од таа причина одборот создава рамка во која се дефинираат и идентификуваат сите инволвирани (одборот, главниот извршен директор и менаџерскиот тим) кои се одговорни за преземање различни дејствија и мерки за постигнување на крајните резултати, како и механизмот за соодветно известување на одборот во врска со постигнатото.

Моделот се смета за корисен и ефикасен за вршење проценка на постигнувањата на одборите, комисиите на одборите, генералниот директор и менаџерскиот тим од причина што се прави споредба со јасно поставените очекувања и крајни резултати. За да можат да бидат дефинирани и поставени конкретните очекувања и крајни резултати кои треба да бидат постигнати, одборот треба да ја има способноста доволно добро да го познава бизнисот во кој е организацијата. За таа цел одборот ќе се потпре на истражувањата на пазарот и учеството кое како нацрт ќе биде изработено од страна на менаџментот.

Единствената слабост на овој модел се смета тоа што во организацијата нема развиено тековен механизам за мерење и споредување на постигнувањата наспроти очекувањата, па со текот на времето ќе треба да се развијат и обликуваат, а за сето тоа ќе биде потребно да се имаат издвоено соодветни ресурси.

1.10.4. Модел на консензус (модел на процеси)

Според моделот на консензус се смета дека сите членови на одборот се еднакви, со еднакво право на глас, еднакви обврски, еднаква одговорност за донесувањето одлуки и еднаква обврска за известување за преземените активности. Единствено различно е нивното знаење, стручноста и мудроста што ја носат со себе.

Бидејќи е модел на консензус, се смета дека и донесувањето одлуки се постигнува по пат на консензус. Прашањата кои се разгледуваат се²²:

- Начинот на кој ќе се дискутираат прашањата и различните стекнати искуства,
- Начинот на кој ќе се справуваат со разликите во мислењата на членовите на одборот и
- Дали членовите ќе поддржат определена одлука, дали имаат приговори и грижи, но нема да ја блокираат одлуката или, пак, имаат премногу грижи и приговори што може да води кон блокирање на одлуката.

Предност на моделот на консензус е тоа што тој поддржува придонес од сите членови на одборот и има очекување останатите да слушаат, почитуваат и да ги земаат предвид инпутите и залагањата на колегите. Друг позитивен аспект за овој модел е тоа што кога станува збор за некое прашање или донесување на некоја одлука, сите страни и аспекти се веќе разгледани и разрешени уште пред донесувањето на одлуката.

Покрај предности, моделот секако има и свои слабости. Една од слабостите е тоа што некои членови на одборот, поради презафатеност и други причини, назначуваат други лица да бидат нивни застапници. Кога се дискутира некоја тема често пати донесувањето одлука е одолговлечено од причина што застапниците претходно треба да ги известат членовите што ги застапуваат и од нив да добијат согласност и овластување како да гласаат. Па така, во овие случаи токму овој модел на консензус, поради самиот акцент што го става на консензусот од сите членови, придонесува донесувањето на одлуките да биде развлечено и процесот да трае подолго. Најлоша ситуација, секако, е таа во која некои од моќните членови на одборот може да го искористат своето право и да стават вето на определена одлука и со тоа да ја уништат целата ориентација на моделот за консензус.

Со оглед на тоа дека моделот е насочен и фокусиран кон начините на кои се донесува одлука во одборот, неопходно е да се развијат политики и

²² “Models of Corporate / Board Governance”, *Leadership Acumen*, Issue 21, 2010, p.4.
<http://banffexeclead.com/.../Leadership-Acumen.htm> (accessed 31.01.2014)

статути во кои посебно внимание ќе биде посветено на стратегијата, на планирањето, известувањето за отворените оперативни прашања и др.

1.10.5. Модел на компетенции (вештини/практики)

Моделот на компетенции²³ сака да обезбеди сите членови на одборот да го имаат соодветното знаење, познавање, искуство, вештини и способности за да бидат подобни членови на одборот на директори. Одборот е, всушност, тим во кој има добро развиени меѓусебни односи, доверба и комуникација.

Предноста на моделот е тоа што станува збор за силен модел кој може да послужи за регрутирање и развој на квалитетни членови на одборот, но од друга страна, не води кон креирање политики, стратегии и мониторинг. Моделот кој се применува врши утврдување на горенаведените елементи дека се многу битни, но не пропишува како тие ќе се вршат.

Со примената на овој модел на компетенции се дефинира стилот и начинот на однесување на членовите на одборот, како и фреквенцијата и нивото на ангажман на членовите во работата на одборот. Овој модел им помага и им укажува на новите членови на одборот кои се најдобрите практики што треба да ги применат, а исто така може да бидат ставени и во комбинација со некои од поискусните членови на одборот што само може да ги забрза новите членови кон целосно извршување на своите должности и обврски.

²³ “Models of Corporate / Board Governance”, *Leadership Acumen*, Issue 21, 2010, p.4.
<http://banffexeclead.com/.../Leadership-Acumen.htm> (accessed 31.01.2014)

ГЛАВА 2 ОЦЕНУВАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

2.1. ЕЛЕМЕНТИ НА СИСТЕМОТ НА ОЦЕНУВАЊЕ НА ОДБОРОТ

Оценувањето на одборот и резултатите што се добиваат од самото оценување можат многу да придонесат за поефикасни и поефективни одбори и за подобри корпоративни финансиски постигнувања. Како резултат на најсовремените истражувања на полето на одборот на директори и корпоративното управување е констатирано дека еден сеопфатен систем за оценување на одборите ги содржи следните компоненти и тоа²⁴:

- Лицето кое го врши и спроведува оценувањето (**КОЈ**);
- Содржината на оценувањето т.е. тоа што треба да се оценува (**ШТО**);
- Нарачателот на оценувањето т.е. оној за кого е адресирано оценувањето или е засегната страна (**ЗА КОГО**) и
- Модалитетите и начините на оценување т.е. како ќе се оценува одборот (**КАКО**).

Спомнатите компоненти не се независни туку треба да се гледаат како делови од една целина каде што на крајот ќе се добие одговорот на прашањето: “ Кој, што прави, за кого и како?”

Едната компонента во системот на оценување на одборот се однесува на лицето **кое го изведува оценувањето**. Оценувањето може да биде извршено од страна на различни агенти и оценувачи. Оценувањето може да го извршат и самите членови на одборот, т.н. самооценување, а може да биде и надворешно оценување од страна на определени комисии на одборот, истражувачи, консултанти или рејтинг-агенции.

Друга компонента на системот на оценување на одборите е **нарачателот на кого треба да му бидат испорачани резултатите** од оценувањето. Нарачатели на оценувањето може да бидат самиот одбор или други надворешни нарачатели. Ако како релевантен нарачател на оценувањето е самиот одбор, тогаш основната цел е да се подобрат внатрешните остварувања на одборот, внатрешните работни структури и процеси. Ако како

²⁴ Alessandro Minichilli, Jonas Gabrielsson, Morten Huse: “Board Evaluations: making a fit between the purpose and the system, *Corporate Governance*”: *An International Review*, Vol.15, No.4, July 2007, p.609.

релевантни нарачатели на оценувањето на одборот се надворешни лица (актери надвор од одборот), тогаш целта е да се исполнат надворешните барања за отчетност и известување, како и поголема транспарентност. Во двата случаи заедничката цел е да се фокусира одборот во мерењето на својата ефективност од работењето и придонесот кон подобри резултати на организацијата.

Трета компонента на системот за оценување е **содржината на оценувањето** т.е. тоа што треба да се оценува. Како предмет на оценувањето на одборот се сметаат²⁵:

- Извршувањето на задачите на одборот и вкупните перформанси;
- Членовите на одборот со нивното образование, работно искуство, нивните способности и квалитети, присуство на состаноците, независност во одлучувањето и начинот на кој се номинирани;
- Процесите во одборот, поконкретно конфликтите, меѓусебната доверба, интеракциите и социјалните врски меѓу членовите и
- Лидерството во одборот.

Последната, четврта компонента на системот за оценување на одборите се модалитетите на оценувањето, т.е. **начините на коишто треба да се оценува одборот**. Како посебни издвоени начини за оценување на одборот се идентификувани следните:

- Отворена дискусија на состаноците на одборот;
- Самооценување;
- Стандардизиран прашалник;
- Изготвување извештаи;
- Поставување параметри;
- Интервјуа со членови на одборот, со менаџментот, со акционерите и други;
- Учество на оценувачот на состаноците на одборот со цел набљудување и
- Анализа на документи.

²⁵ Alessandro Minichilli, Jonas Gabrielsson, Morten Huse: "Board Evaluations: making a fit between the purpose and the system", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.4, July 2007, pp.616-618.

2.2. ВИДОВИ СИСТЕМИ НА ОЦЕНУВАЊЕ НА ОДБОРОТ

Постојат различни видови системи за оценување на одборот. Секој систем за оценување е воден и мотивиран од различната намена за којашто ќе се користат резултатите од оценувањето. Соодветно на тоа, различните системи на оценување на одборот имаат различен одговор на прашањето “зошто“ се вршат. Се разликуваат четири системи за оценување на одборите, и тоа два од нив се насочени навнатре, т.е. се однесуваат на одборот, а останатите два се надворешно фокусирани, т.е. се однесуваат на пазарот. Тие се следните²⁶:

- Систем на оценување - **одбор за одбор**;
- Систем на оценување - **пазар за одбор**;
- Систем на оценување - **одбор за пазар** и
- Систем на оценување - **пазар за пазар**.

Системот на оценување - одбор за одбор е модел на оценување на одборот каде што и оценувачот и нарачателот на оценувањето се внатрешни чинители на организацијата. Оценувањето на одборот може да се врши од самиот одбор на директори или некоја негова комисија, без да се информираат акционерите или другите стеикхолдери за резултатите од оценувањето. Намерата поради која е дизајниран овој систем на оценување е да се процени и подобри културата на одборот однатре, а целта е да се подобрат тековните работни структури и процеси на одборот, како и целосната доверливост.

Системот на оценување - пазар за одбор е систем каде што оценувањето го водат и вршат надворешни чинители (кои се надвор од одборот) за внатрешни намени. Се претпоставува дека оценувањето го вршат токму надворешни лица од причина што има недостиг на знаење, алатки и експертиза на внатрешните оценувачи. Во ваквите случаи одборот на директори бара да биде оценуван т.е. неговата работа да биде оценувана од надворешни фактори, како на пример, се користат услугите на рејтинг-агенциите, консултантските организации или, пак, одборот е предмет на оценување од страна на некое владино тело.

²⁶ Alessandro Minichilli, Jonas Gabrielsson, Morten Huse: “Board Evaluations: making a fit between the purpose and the system”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.4, July 2007, pp.613-615.

Системот на оценување - одбор за пазар е систем спротивен од претходнонаведениот. Во овој случај станува збор за внатрешно водено оценување за надворешни потреби. Оценувањето го врши и спроведува самиот одбор на директори или некоја негова комисија, додека нарачателот е надворешен чинител. Како нарачател може да се појави некој акционер или пошироката заедница. Системот може да се применува на доброволна основа, а може и да биде употребуван со цел да се задоволат некои правни барања, кодекси на добро управување или правила за котирање на берза. Кога системот на оценување е на доброволна основа, оценувањето ќе се изведе на основа на многу поповолни критериуми од гледна точка на одборот, за резултатите од нивното работење да бидат попозитивно прикажани во јавноста. Недостаток на ваквиот систем на оценување е тоа што нема соодветен сет на критериуми врз кои се спроведува оценувањето и многу е потешко да се контролира квалитетот и правичноста на оценувањето. Основниот ризик е дека одборот ќе го употреби оценувањето како алатка за дотерување на приказот за да се повлијае на мислењето на засегнатите страни за работењето и ефективноста на одборот на директори. Доколку, пак, системот на оценување се употребува со цел да се задоволат правни барања, кодекси на добро управување или правила на берзата, постојат сет или пакет критериуми коишто треба да бидат исполнети и на тој начин ќе бидат обелоденети главните докази за самооценувањето што го врши одборот. Во овој случај одборот на директори има шанса да ја подобри својата репутација во јавноста, како и надворешната легитимност.

Систем на оценување - пазар за пазар е надворешно воден систем за надворешни потреби. И оценувачот и нарачателот на оценувањето се надворешни чинители. Основната намена на системот е да се зајакне отчетноста на одборот на директори кон надвор, да се зајакне транспарентноста во нивното работење, како и кредибилитетот кај финансиската заедница. Истакнувањето на својата практика на овој начин може да придонесе за подобрување на репутацијата и имиџот на организацијата што го има на берзата. Целта од која се раководи одборот е да се обелоденат неговите активности пред јавноста и заедницата и да се однесува согласно нормите за добро однесување кои се веќе прифатени кај одборите. Самиот оценувач кој не е внатрешен чинител во овој случај многу придонесува за поголемата објективност на извештајот од извршеното оценување.

2.3. ПРИЧИНИ ЗА ОТПОР КОН ОЦЕНУВАЊЕТО НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Постојат неколку различни видови системи на оценување на корпоративното управување, како и бројни методи и техники кои се употребуваат со цел да се спроведе оценувањето. Исто така, постојат и консултанти во менаџментот кои имаат искуство во дизајнирањето посебни програми за оценување на одборот на директори. Но, исто така, не треба да се занемари и фактот дека постои и отпор кон оценувањето на корпоративното управување.

Причините поради кои таквите програми за оценување на одборот на директори се бавно и слабо прифатени се различни и многубројни²⁷.

Првата причина за неприфаќањето на оценувањето на одборот на директори е фактот што **никој реално не сака да биде оценуван и рангиран, ниту пак самиот да треба да се оценува или рангира**. Оваа причина почесто е застапена кај поiskusните, врвни менаџери кои чувствуваат дека не треба да бидат подложени на оценување, туку само на годишното гласање на акционерите во врска со нивниот реизбор. Најголема пречка при оценувањето е фактот дека треба да се оценува критички свој колега од одборот на директори без притоа да се предизвика конфликт или без да се наштети на работниот однос.

Втората причина во оценувањето на одборот на директори или поединечните директори, поради која нема потреба да се извршува самото оценување, е **политиката на организацијата која јасно не ја дефинирала улогата и ингеренциите на својот одбор и поединечните директори**. Во контекст на тоа, оценувањето не може да се извршува и во случаи кога **организацијата нема воспановено и прифатено стандарди спрема кои би се извршило оценувањето**, бидејќи едноставно не може да се знае кои и какви се очекувањата во врска со улогата и одговорностите на одборот како целина и директорите поединечно. Секој директор треба да знае што и како ќе се очекува од одборот и каков придонес од него, исто така, ќе биде очекуван, за да може да разбере како тој ќе биде оценуван наспроти тие очекувања. Од таа

²⁷ John Kazanjian: "Assessing boards and individual directors", *Ivey Business Journal*, May/June 2000, pp. 46-47.

причина потешко би било и да се воспостави критериум за оценка на членовите. Некои од директорите може да бидат, на пример, многу упатени во технолошките прашања и аспекти од работењето на организацијата, но немаат познавања од финансиите. Други директори се експерти и имаат квалитетно познавање од финансиите, но им недостасува познавање од управувањето со човечките ресурси. Колку и да се формира универзален пакет на критериуми за оценување на директорите, тоа униформно оценување не може да ги опфати сите поединечни и различни придонеси.

Третата понатамошна причина поради која се дава отпор кон оценувањето на одборот на директори е тоа што се смета дека **со имплементирање на програмата за оценување може да се отвори Пандорината кутија во салата за состаноци на одборот**. Притоа ќе се ослободат прашања кои повеќе не може да бидат одбегнувани. Како едни од понезгодните прашања на кои ќе мора да се даде одговор се следените: што и како ќе се прави и постапува со директорите кои ќе имаат слаби постигнувања според оценувањето; што и како ќе се постапува со директорите кои исто така покажале слаби резултати, а се роднини или пријатели на акционерите и со таквите кои имаат слаби резултати од оценувањето, но се познати личности кои биле премногу зафатени за да се подготват за работа во одборот на директори.

Четвртата причина поради која се одбегнува оценувањето на одборот на директори е тоа што со тоа **ќе се наруши постојната отворена интеракција и колегијалноста во одборот**. Може да се очекува дека дел од директорите ќе се однесуваат поинаку од вообичаеното, плашејќи се дека се мета на оценување и секое нивно прашање на која било тема може да биде протолкувано како незнаење или недоволна подготвеност.

Во секој одбор на директори членуваат луѓе со различни карактери, личности, компетенции, познавања и способности, па оттука и претпоставката дека **сетот прашања или интервјуата не можат да бидат доволно и соодветно унифицирани за да ги откријат поединечните придонеси што ги прават некои од членовите на одборите**. Ова најчесто се случува кога лицата кои треба да го вршат оценувањето немаат поголема изложеност и контакти со директорите што треба да бидат оценувани не повеќе од предвидените 5-6 состаноци годишно. Одборите поминуваат многу малку време заедно и можно е сето тоа што се случува на состаноците да не е

најсоодветното мерило за придонесот на директорот. Секој член на одборот не е подеднакво активен во работата и не поставува толку прашања за време на состаноците. Некои од директорите може да бидат тивки, но доста ефективни и да делуваат на различни начини. Тука предвид треба да бидат земени и разговорите и контактите надвор од одборот, како на пример на вечери, на деловни манифестации, телефонските контакти и сл. Затоа некои од одборите чувствуваат дека поединечните оценувања можат да предизвикаат контрапродуктивно однесување.

Петта причина која е многу веројатна е дека **со оценувањето на изведбата на поединечните членови на одборот може да се одвлечат многу добри кандидати кои чувствуваат дека веќе се имаат докажано себеси**. Кога на пазарот постои многу силна конкуренција за привлекување врвни директори, со самото оценување може да се одвлечат добрите кандидати. Исто така, кога еден од генералните директори на една организација вршел презентација и излагање на својот план за воведување оценување на перформансите на поединечните директори од одборот на директори, наишол на силно противење. Одговорот што го добил бил дека не е вредно да се биде дел од одборот на директори ако треба да се поминува низ оценување.

Овие причини или пречки иницираат прашања за тоа како треба да биде структуриран процесот на оценување на одборот на директори со цел да се минимизираат овие ризици, а не да се дискутира дали воопшто да се врши и спроведува оценувањето. Една од препораките е примарниот акцент и фокус на оценувањата да биде ставен на одборот на директори на ниво на група наместо на ниво на поединец.

2.3.1. Надминување на пречките за отпор кон оценувањето на корпоративното управување

За да биде ефективно оценувањето на перформансите и сето тоа што се случува во салата за состаноци на одборот, потребно е да се воспостават конкретни, јасно дефинирани фази и практики од една страна, но и да постои заложба од страна на поединечните директори и генералниот директор од друга страна. Тоа треба да се направи со цел да се надминат тешкотиите и

пречките во оценувањето. Надминувањето и совладувањето на пречките со цел оценувањето да биде ефективно се врши преку неколку фази и тоа²⁸:

- Првата фаза е **надминување на чувството на неудобност и непријатност** што го создава процесот на оценување. Најдобар пристап за надминување на ова чувство на непријатност е генералниот директор или претседателот на комисијата за номинирање да го вклучи целиот одбор на директори во една продуктивна дискусија во која ќе бидат потенцирани предностите на самото оценување.
- Откога одборот ќе се согласи да се врши формално оценување, втората фаза е **конкретно да се дефинира кои димензии ќе бидат предмет на оценувањето**. Се утврдува прелиминарен пакет димензии кој ги покрива суштинските одговорности на еден ефективен директор. Тоа треба да бидат однесувања кои можат лесно да бидат воочени и набљудувани од поединечните директори, како и од неговите колеги. Конечниот список треба да има умерен број на димензии. Доколку бројот е недоволен, може да се случи битни однесувања да бидат превидени. Доколку, пак, има премногу, тешко ќе се добие смисла за оние кои се најважни.
- Третата фаза е **конкретизирање на еден пакет со општи димензии** кои детално опишуваат кои се очекувањата од секој директор поединечно, без оглед на неговите компетенции и неговата стручност. Тие општи димензии се следните:
 - **Знаење за бизнисот** вклучува: дали директорот има соодветно знаење и познавање за индустријата во којашто е организацијата, за пазарите и за тоа во колкав процент од пазарите има учество таа организација, за конкурентите, стратегиите на организацијата, изворите на финансирање, прашања од оперативното работење, како и прашања од регулативата.
 - **Знаење на врвниот менаџмент** вклучува: дали директорот ги знае вештините и способностите на извршниот тим на менаџери, како и тоа дали е свесен за прашањата поврзани со успехот на организацијата.

²⁸ Jay A. Conger and Edward Lawlor III: "Individual director evaluations: The next step in boardroom effectiveness", *Ivey Business Journal*, September/October 2003, pp.3-4.

- *Иницијативата* вклучува: дали директорот покажува иницијатива да добие информација за релевантни прашања поврзани со работата на одборот, како и тоа дали има иницијатива да биде запознаен со тоа кои дискусии се одвивале за време на пропуштените состаноци.
- *Подготовката* се однесува на тоа дали директорите пред состаноците целосно ги имаат проучено доставените материјали за точките за кои ќе се дискутира или ќе се гласа.
- *Време*: дали директорите посветуваат доволно време на состаноците и работата на одборот на директори или комисиите во кои евентуално се назначени?
- *Можност за донесување заклучоци и отвореност*: дали директорот е способен да го презентира своето мислење дури и кога неговото гледиште е поинакво од ставовите на останатите на состанокот, дали ефективно придонесува во дискусиите, дали нуди идеи и решенија на определени проблеми или ситуации?
- *Интегритет*: дали директорот е доверлива личност, дали знае да ги чува информациите во тајност и дали неговото однесување е објективно, правично и етичко?

2.4. МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Податоците со кои се располага во една организација можат да бидат квантитативни и квалитативни. Квантитативните податоци се изразуваат во вид на бројки и тие најчесто се одговор на прашањето “колку“, притоа применувајќи квантитативни техники за оценување на корпоративното управување, додека пак, на прашањата од типот “што“, “како“, “зошто“, “кога“ и “каде“, одговорите ќе се бараат преку примената на квалитативните техники.

Кога целта на оценувањето е да се идентификуваат клучните проблеми со управувањето, да се пронајдат алтернативни решенија или, пак, да се откријат нови пристапи во работењето, тогаш најдобро е да се применат квалитативните техники во истражувањето. Квалитативните податоци со кои се располага имаат одредени недостатоци. Најголемиот недостаток е тоа што толкувањето на резултатите и изведувањето заклучок го донесува лицето што

го прави прегледот и извештајот, па заклучоците можат да бидат субјективни и подложени на пристрасност. Оваа слабост најдобро се елиминира преку употребата на искусен истражувач, како и група учесници кои ќе ги разгледаат заклучоците за да проверат дали се пристрасни. Исто така, пристрасните заклучоци може да бидат отстранети и преку комбинирана употреба на квалитативните и квантитативните техники. Како најпознати и најчесто употребувани квалитативни техники за оценување на корпоративното управување се: интервјуто, техниката на набљудување и техниката на анализа на документи.

Интервјуто е техника за прибирање сложени, богати и квалитативни податоци. Интервјуата може да се изведуваат индивидуално или во група. Најмногу употребувана квалитативна техника е *индивидуалното длабинско интервју*. При примена на индивидуалното интервју се обезбедуваат услови за охрабрување на поединците да одговараат искрено на определени осетливи прашања, бидејќи се гарантира доверливоста. Токму таа доверливост ги охрабрува директорите да обелоденат информации за кои во ситуација на група не би дискутирале. Поради тоа, оваа техника најдобро е да се употребува за оценување на поединечните директори, како и за длабинско истражување на едно или две прашања. Во *групното интервју* истражувањето се одвива со неколку лица истовремено наместо со секој од нив поединечно. Во индивидуалното интервју разговорот тече на принцип на поставување прашање од страна на истражувачот и добивање одговор од страна на директорот кој се интервјуира. Во групното интервју се започнува и се стимулира дискусија на која разговараат сите директори и го изнесуваат своето мислење, а лицето што ги интервјуира е повеќе во улога на модератор. Основна предност на овие групни интервјуа е тоа што учесниците се стимулираат да разговараат и на теми за кои можеби самите не би се сетиле, туку дури со меѓусебната интеракција. Примената на групни интервјуа не е препорачлива само ако треба да се разгледуваат многу деликатни и осетливи прашања.

Набљудувањето е втората корисна техника која се употребува за оценување на корпоративното управување. Истражувачот ги набљудува состаноците на одборот на директори и неговите учесници како природно се однесуваат во салата за состаноци. Тој воопшто не воспоставува каков било контакт со нив, ниту им поставува прашања, ниту започнува дискусија,

едноставно само прибележува од сето тоа што го воочува за учесниците, за активностите што се преземаат, како и за темите на кои се дискутира. Техниката на набљудување има бројни предности и тоа: податоците се собираат на самото место и во времето кога се случуваат, а не кога испитаникот мисли дека се случувале, на начин на кој тој ги доживеал. Друга предност е тоа што може да се увиди како влијае средината на учесниците на состаноците (на пример, какво влијание има распоредот на седење врз однесувањето на директорите), акцијата што ја преземаат тие за време на состанокот, како се однесуваат членовите на одборот едни кон други, дали некои лица сакаат да доминираат постојано за време на дискусиите, дали претседателот на одборот применува силно лидерство, дали постои тензија и недоразбирање помеѓу членовите на одборот, како се спроведува агендата во практика и друго.

Анализата на документите, без оглед на тоа дали станува збор за историски или тековни документи, исто така, е корисна и применлива техника за оценување на одборот на директори. Во документи кои се прегледуваат и анализираат влегуваат следните: клучни документи и одлуки што ги донесува одборот на директори, записниците од одржаните состаноци, политиките на одборот, повелбите за управување и др. Прегледувањето на документите и нивната соодветна категоризација може да помогне во поставувањето репери и стандарди за разликите што постојат помеѓу документацијата на тој одбор и одборите кои се “најдобри практики”.

Покрај квалитативните техники за оценување на корпоративното управување, се применуваат и квантитативните техники. Можеби квантитативните податоци не располагаат со богатството што го поседуваат квалитативните, но сепак тие се конкретни, јасни и мерливи. Со тоа е овозможено оценувањето да се изброи и да се спореди. Од сите форми, најпотребувана форма на квантитативна техника е *анкетата*, која е важна алатка за прибирање информации. Прибраните информации, всушност, се исто толку валидни и релевантни колку и оние што се добиени со квалитативното истражување. Доколку анкетата се применува како единствена техника за прибирање информации, тогаш е потребно таа да биде пообемна, отколку кога би се применувала заедно со други техники на оценување.

Оценувањето на членовите на одборот на директори со помош на анкета е процес кој се извршува преку неколку последователни фази и тоа²⁹:

1. Специфицирање на **целите на анкетата** со цел поконкретно утврдување поради кои цели и причини се изведува анкетата.
2. Одлучување за тоа **кој ќе биде запрашан да ја пополни анкетата**. Дали анкетата е наменета само за членовите на одборот или во анкетата ќе се вклучат и врвните менаџери, како и генералниот директор?
3. Одлучување за **начинот на кој ќе се спроведува анкетата**. Еден од начините е спроведување на анкета лице в лице, потоа податоците за анкетата може да се спроведуваат и телефонски, преку факс, преку е-пошта, преку интернет. Голема предност на овие начини е тоа што директорите можат да ги пополнат анкетите во време кое им е слободно и најпогодно.
4. **Дизајнирањето на прашалникот** подразбира обликување на прашањата на таков начин на којшто ќе се добијат максимум релевантни информации и воедно ќе се избегне пристрасност.
5. **Спроведувањето на прашалникот** ја вклучува теренската работа која е потребна за спроведување на анкетата, како и утврдувањето на времето и местото на одржување на состанокот (без оглед на тоа дали станува збор за групно анкетирање или, пак, индивидуално).
6. **Фазата на кодирање** врши трансформирање на собраните податоци во корисна информација која потоа може да биде употребена за донесување одлуки.
7. **Презентирање на резултатите** е последната фаза од процесот на оценување по пат на анкета каде што податоците се презентираат преку различни графикони.

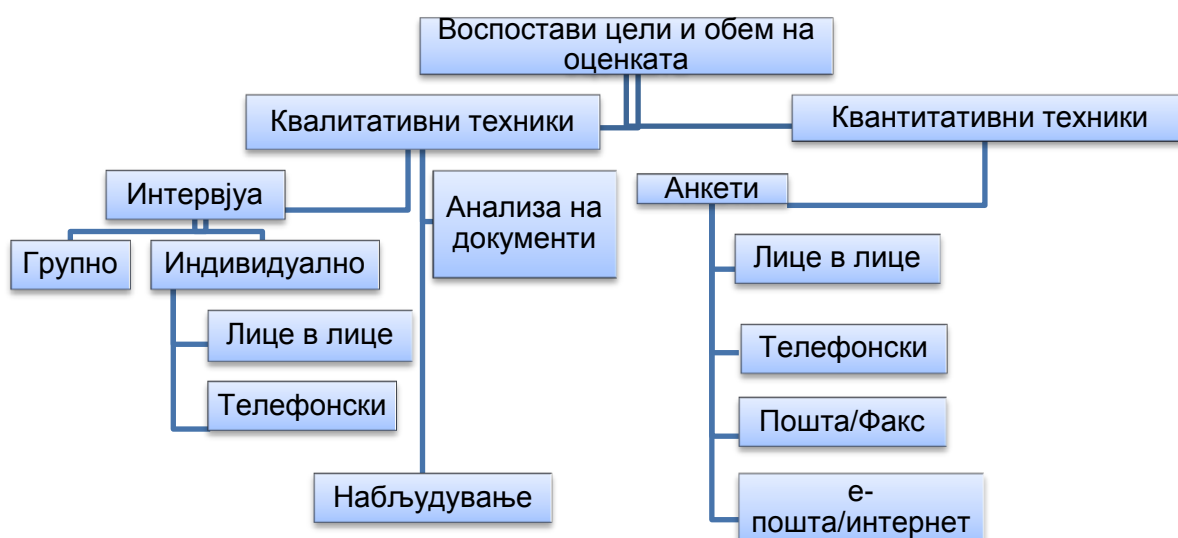
Споредувајќи ги квантитативните и квалитативните техники и нивните предности и недостатоци се доаѓа до некои од следните заклучоци:

- Со помош на квалитативните техники се собираат многу богати и сложени податоци, но логистиката на нивното прибирање и анализирање е тешка.

²⁹ Geoffrey C.Kiel, Gavin J.Nicholson: "Evaluating boards and directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005,p.625.

- Квалитативните податоци се толкуваат од страна на истражувачот, при што може крајните резултати да бидат субјективни и пристрасни, а со сето тоа да се оспори и нивната валидност.
- Квантитативната анализа дава многу редуцирани и не толку квалитетни и богати податоци, но затоа пак нивното прибирање е многу олеснето затоа што можат да бидат прибрани од поголем број лица и од различни извори.
- Квантитативните податоци многу лесно се консолидираат, споредуваат и со нивна помош се поставуваат репери и стандарди.

Слика 2.1. Техники на оценување



Извор: Geoffrey C.Kiel, Gavin J.Nicholson: "Evaluating boards and directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005,p.624.

Соодветно на нивните предности и слабости, техниките наоѓаат различна примена во различни ситуации. Доколку одборот се обидува да идентификува кој е изворот на проблеми во постигнувањата, во изнаоѓањето на причините, како и алтернативните начини за нивно решавање, тогаш од корист ќе му биде примената на квалитативните податоци. Доколку, пак, одборот сака да изврши споредување на своите постигнувања со тие на другите одбори или

да ги спореди своите резултати во различни временски периоди, тогаш најдобри резултати ќе добие со користење на квантитативните техники.

Кога треба да се донесе одлуката за тоа кој ќе го извршува оценувањето на одборот на директори, постојат неколку можности и тоа³⁰:

- Редовно самооценување;
- Оценување од поединец;
- Оценување од страна на комисијата за управување или номинирање;
- Оценување од страна на надворешни консултанти или советници.

Редовното самооценување може да се употребува и тоа не во смисла секој член на одборот да го оценува своето работење, туку да го оценува работењето на одборот на директори по завршувањето на секој состанок како последна точка од агендата. На тој начин ќе се добијат искрени и објективни коментари за тоа како се одвивал состанокот, на пример, дали бил добар, дали сите членови заедно придонеле во работата и одлучувањето на одборот, дали за клучните прашања било одвоено и посветено доволно време, дали сите членови биле соодветно подготвени да земат учество во состанокот и др. На тој начин се добиваат сугестии за тоа што и како треба да биде подобро.

Оценувањето од поединец е таков вид оценување кое најчесто се спроведува како внатрешно оценување и го изведува или претседателот на одборот на директори или некој неизвршен член од одборот на директори.

Оценување од страна на комисијата за номинирање или управување се употребува во ситуации кога кај одборите се јавува совпаѓање на потребите од определени квалификации кај повеќе кандидати за позиции во одборот на директори.

Независни агенти за оценување многу често се ангажираат кога некоја организација добила заеми или грантови од фондови за регионален развој и кога како началник на оценувањето е самиот фонд и властите во таа земја. Во тој случај се оценува одборот преку анализа на документите и спроведување интервјуа со членовите на одборот, како и со генералниот директор. Друга ситуација во којашто е неопходен ангажман на надворешни консултанти и советници е кога постои барање за транспарентност и отчетност

³⁰ Geoffrey C.Kiel, Gavin J.Nicholson: "Evaluating boards and directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005, pp.626-628.

за работењето на одборот на директори и притоа се бара објективност во известувањето. Исто така, ако одборот нема капацитет за самостојно да го изврши оценувањето, тогаш има реална потреба да се ангажираат надворешни лица. Кога има тешкотии во пренесувањето на резултатите од завршеното оценување на одборот, исто така, може да се побара помош од независните агенти за олеснување на задачата и одржување на динамиката на одборот.

Кога организацијата ќе се реши да применува оценување на одборот на директори со помош на независни надворешни консултанти, треба да се осигури³¹:

- Дали консултантот има доволно познавање, вештини и искуство да го изведува оценувањето;
- Дали тој има извршувано оценување на други слични одбори како одборот што треба да го оценува;
- Дали консултантот има пристап до извори на информации од кои може да добие стандарди според кои треба да го оценува одборот и да го споредува со постигнувањата на други одбори;
- Дали консултантот на крајот на оценувањето ќе биде во состојба да даде едно севкупно и објективно гледиште за одборот;
- Дали одборот и членовите доволно ќе му веруваат на консултантот дека ќе се осигури позитивен исход од оценувањето.

2.5. ПРЕДНОСТИ НА ОЦЕНУВАЊЕТО НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Оценувањето на корпоративното управување има свои предности и придобивки кои произлегуваат од него. Програмите за оценување на одборот кои се креираат и применуваат придонесуваат за доброто корпоративно управување. Доколку тие програми се добро структурирани, како резултат на оценувањето ќе излезат на површина многу отворени прашања кои во спротивно не би се дискутирале. Исто така, ќе се идентификуваат области од работењето кои можат да бидат подобрани, притоа давајќи конструктивен инпут за подобрување и на одборот во целина и на поединечните директори. Тоа подобрување произлегува од фактот што по нивното оценување се прават

³¹ Geoffrey C.Kiel, Gavin J.Nicholson: "Evaluating boards and directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005,p.628.

споредби со претходно дефинираните улоги и очекувања од одборот и од поединечните директори и се преземаат корективни чекори. Со самооценувањето е можно да се добијат такви резултати кои ќе го потсетат одборот дека многу време поминува во вршење активности кои не се во негов домен, туку напротив, се одговорности на генералниот директор.

Втората важна предност на оценувањето на корпоративното управување е тоа што конкретниот процес на оценување им овозможува на членовите на одборот експлицитно да дискутираат за ефективностa на одборот и да ги спроведуваат соодветните промени како неопходни.

Дел од предностите се однесуваат на улогата што ја има одборот, додека останатата половина се однесуваат на климата и стилот на работа на одборот.

2.6. ИДНИНАТА НА ОЦЕНУВАЊЕТО НА ОДБОРОТ

Во врска со одборите на директори и нивното оценување на перформансите беа елаборирани неколку подрачја и тоа: елементите на системот на оценување на одборот на директори преку обезбедување одговори на конкретните прашања “кој”, “што прави”, “за кого” и “како”. Во контекст на тие прашања се даде одговор и на прашањето “зошто” однесувајќи се на намената за која се врши оценувањето на одборот. Исто така, се елаборирани и четирите вида системи за оценување на одборите со нивните карактеристики и предности. Со оглед на тоа што е познато кој ги врши оценувањата, што точно содржи едно оценување, каков е начинот и методот за оценување на одборот, за кого се резултатите од спроведеното оценување и кои се видовите системи за оценување, се поставува прашањето дали нешто останува за понатамошно идентификување, истражување и елаборирање. Всушност, потребно е едно видување за тоа каква би била иднината на оценувањето на одборите.

Постојат уште неколку подрачја и прашања кои би биле интересни и актуелни за истражување. Тие се следните³²:

1. Треба да се проучи кои се околностите под кои еден вид оценување е попогоден, попосакуван и поефикасен од друг. Треба да се има

³² Alessandro Minichilli, Jonas Gabrielsson, Morten Huse: “Board Evaluations: making a fit between the purpose and the system”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.4, July 2007, pp.619-621.

предвид дека сите одбори се различни, дејноста и индустријата во која работат се исто така различни, дека постојат многу различни ситуации и дека секако постои потреба од примена на различен вид оценување соодветно на таа ситуација.

2. Друга интересна област на истражување е да се утврди зошто одборите применуваат оценување на одборот и под кои околности се врши оценувањето. На прашањето зошто се применува оценувањето постојат повеќе одговори од причина што различен е начинот и извршителот на оценувањето. Доколку членовите на одборот вршат самооценување, користа од него е што тоа поттикнува на дополнителни размислувања за активностите што ги презема одборот. Доколку, пак, оценувањето го спроведуваат специјализираните организации, тогаш користа е професионалниот совет што се добива, како и препораките по успешно завршеното оценување со цел зајакнување на одборите. Според тоа колку е голема користа од оценувањето на одборите, за очекување е дека ќе има и одреден степен на спротивставување и отпор од самите одбори за извршувањето на ваквото формално оценување. Од таа причина многу е битно да се разбере подобро како засегнатите страни во и околу салата за состаноци на одборот ја гледаат вредноста на различните системи за оценување на одборите. Сето тоа може да придонесе за развој на подобри практики на оценување на одборите.
3. Трета област која, исто така, е пожелно да се истражува е насоката во која ќе продолжат да се развиваат системите за оценување на одборите. Едно од предвидувањата е дека во непосредна иднина ќе се започне со многу брзо ширење на оценувањето “одбор за одбор“ и “одбор за пазар“ каде што како нарачател и иницијатор на оценувањето е самиот одбор. Тие оценувања сè повеќе и позачестено се бараат како минимален стандард од страна на кодексите за корпоративно управување во разни земји. Паралелно со тоа се очекува и движење кај попазарно ориентираните системи на оценување на одборите “пазар за одбор“ и “пазар за пазар“. Кај нив, нарачател и иницијатор за чии потреби се спроведува оценувањето е

пазарот. Со нивни иден понатамошен развој и дифузија ќе се отворат интересни можности за потенцијалните професионални оценувачи, а со тоа на пазарот ќе се понуди и нова услуга оценување.

2.7. ФАКТОРИТЕ ЗА ИЗБОР НА ДИРЕКТОРИ И ОДРАЗОТ ВРЗ ОЦЕНУВАЊЕТО

Истражувањето за назначувањето на директорите со различно професионално искуство, степен на независност, возраст, пол и етничка припадност треба да покаже дали разновидноста на составот на одборот на директори има влијание на процесот на донесување одлуки. Исто така, се истражува влијанието на гореспоменатите фактори на перформансите на одборот на директори, како и способноста на поединечните директори да дадат ефективен придонес како членови на одборот. Гледано како целина, одборот на директори претставува комбинација на надлежности и способности кои заедно го претставуваат социјалниот капитал на една организација. На одборите традиционално се гледа како на една хомогена група на елитни членови кои имаат слично социоекономско минато, имаат дипломи од истите факултети, имаат слични образовни и професионални тренинзи и како резултат на сето тоа имаат многу слични погледи во врска во бизнис-практиките. Со текот на времето одборот станува сè повеќе свесен дека може да има голема корист од диверзификацијата на членовите на одборот и дека треба да излезе од т.н. корпоративна монокултура и унифицираност на салата за состаноци и да размисли дали тие го поседуваат вистинскиот состав за да обезбедат различни перспективи што ги бараат денешните бизниси. Диверзификацијата во одборот на директори се однесува поконкретно на неговиот состав и на разните комбинации на атрибути, карактеристики и стручност на поединечните директори, во врска со нивниот придонес кон процесот на одлучување на одборот. Во најширока смисла на зборот, различните типови на диверзификација која е претставувана помеѓу директорите во салата за состаноци вклучува: возраст, пол, етничка припадност, култура, религија, независност во одлучувањето, професионално искуство, знаење, технички вештини и умешности, степен на стручност, искуство во трговијата и соодветната индустрија, кариера, како и животно искуство.

Местото член на одборот на директори е симбол на моќ, статус и лидерство во бизнисот. Има многу малку информации во врска со мотивацијата на жените и мажите во придружувањето кон одборите на директори. И едните и другите најверојатно е дека се мотивирани од можностите што се создаваат да научат и се предизвикани од надоместокот.

Во литература има несогласување за улогата, вредноста и придонесот на оценувањето на перформансите на одборот на директори на неговата ефикасност. Поконкретно, се посветува внимание на ефикасноста од оценувањето на одборот, како ваквите проценувања може да бидат направени и дали организациите, всушност, спроведуваат оценување на одборот како целина и индивидуално на поединечните директори. Оценувањето на перформансите на одборот се однесува на: оценување на функцијата на одборот; големината и составот на одборот; независноста и ингеренциите на директорите; перформансите на поединечните директори, одборот како целина и перформансите на главниот извршен директор; наградувањето на директорите, нивниот тренинг и развој. За да сите овие компоненти бидат оценети како составен дел на севкупното оценување на одборот, треба да бидат земени предвид и: карактеристиките на поединечните директори, карактеристиките на одборот како целина, како и динамиката која се создава со интеракцијата помеѓу членовите на одборот, како и тие со менаџментот. За да се овозможи спроведување на процесот на оценување, одборот треба да задолжи соодветен комитет за номинирање да го изврши оценувањето.

Од истражувањето што го извршиле Херман (Herman) и Ренц (Renz) во 2000 година на непрофитните организации на територијата на САД е дојдено до заклучок дека ефикасноста на одборот има влијание врз организациската ефикасност³³, дека ефикасните организации имаат поефикасен одбор на директори, додека поефикасниот одбор на директори користи сет препорачани практики на одборот кои вклучуваат самооценување на одборот, како и пишани препораки и очекувања кои се однесуваат на придонесот на директорите и улогата на главниот извршен директор во номинирањето на одборот. Развојот на значајни оценувања како средство и алатка за унапредување на

³³ Robert D. Herman and David O. Renz: *Nonprofit organizational effectiveness: Practical implications of research on an elusive concept*, Henry W. Bloch School of Business & Public Administration, Kansas City, 2002, p.3.

перформансите на одборот, на директорите и на организацијата претставува значаен предизвик за надминување на отпорот кон оценувањето и со тоа, воедно, придобивање кредибилитет и прифаќање на самиот процес на оценување.

Добиените податоци и информации од оценувањето можат да бидат употребени за да се идентификуваат области на потпросечна или недоволна изведба, со цел креирање дополнителен санкционен план за пополнување на јазовите и обезбедување основа за тренинг и развој на директорите на одборот.

Како пример од практиката за оценување на одборот на директори и неговите комитети се наведува оценувањето на одборот што го прави Банката во Монреал, Канада. Истражувањето³⁴ вклучува активности што ги извршува одборот, адекватноста на информациите што се пласираат на директорите, структурата на одборот, агендите на состаноците, ефективността на комитетите, ефективността на врвните директори, на претседателот на одборот за време на состаноците, како и стратегиската насока на организацијата. Комитетот за корпоративно управување, исто така, спроведува истражување за директорите од страна на нивните колеги за секој директор посебно, ако е член на одборот повеќе од 18 месеци. Истражувањето ги мери перформансите на директорите во согласност со “Документот/Повелбата на очекувања од директорите“ за конкретни теми како стратегиско видување, финансиска писменост, бизнис-расудување, одговорност, учество и комуникација. Резултатите потоа се испраќаат на надворешна консултантска организација, која исто така е вклучена во оценувањето, која ги доставува до поединечните директори нивните резултати, севкупниот заклучок од перформансите на тие директори, како и анализата на одборот до комитетот за корпоративно управување. На крајот на процесот комитетот препорачува измени во процедурите и практиките на одборот врз основа на добиените резултати. Неколку истражувачи ја поддржуваат употребата на трети надворешни страни за набљудување на развојот на оценувањето и повратни процедури, за да се зачува анонимноста и интегритетот на целиот процес на оценување на перформансите на одборот на директори.

³⁴ John Kazanjian: “Assessing boards and individual directors”, *Ivey Business Journal*, May/June 2000, p.49.

Слика 2.2. Фактори кои влијаат на оценувањето на одборот и на директорите



Извор: Coral Ingley, Nick van der Walt: "Board Dynamics and the Politics of Appraisal", *Corporate Governance: An International Review*, Volume 10, Number 3, July 2002, p.170

Зошто треба да се спроведе оценувањето на одборот и на директорите?

Постои општо прифаќање на ставот дека оценувањето на одборот може да биде рационализирано на основ на тоа што придонесува во идентификувањето на слабостите и им дава помош на самиот одбор и на неговите членови во засилувањето на нивните перформанси. Очигледно е дека целта е развивање развојна програма за способностите на одборот и на директорите и пополнување на идентификуваните јазови во перформансите. Членовите на одборот на директори гледаат на процесот на оценување позитивно, ако тие биле искористени да се изјаснат и да потенцираат како нивната улога би можела да биде унапредена и подобрена.

Како може да функционира оценувањето на одборот и на директорите?

Постои загриженост за тоа како треба да се извршува оценувањето на одборот на директори и која е разновидноста на предложените пристапи, методи и техники за оценување. Секогаш кај оние врз кои се спроведува процесот на оценување може да се појави непријатност или сомневање за целта и намерата поради која се врши оценувањето. Од таа причина се смета дека е помалку заканувачки и помалку непријатно ако оценувањето најпрво се спроведе на одборот како целина, а дури потоа на поединечните директори. Исто така, и самооценувањето како процес има доволно смисла. Секогаш е неопходно да се направи баланс помеѓу степенот на тензија и напнатост од сериозноста на оценувањето и одржувањето на удобност.

Интересно е да се забележи дека постои зголемено прифаќање и употребување на надворешни страни (како консултанти или советници) во целиот процес на оценување на одборот на директори. Кој ќе го врши оценувањето и каков тип оценување ќе биде употребен, зависи од намерата и целта поради која се врши оценувањето. Во рамките на оценувањето е утврдено дека некои од клучните атрибути на одборот е екстремно тешко да бидат измерени. Тука станува збор за расудувањето, вештините за донесување одлуки, меѓучовечките вештини и други. Временскиот период од 6-12 месеци е прифатливо време во рамките на кое се утврдува дали има конкретно подобрување во перформансите на одборот и организацијата.

Зошто се спроведува оценувањето на одборот и директорите?

Во најголем број од случаите е утврдено дека оценувањето е корисно за помагање на одборот да ја утврди својата основна улога и покрај тоа да развие план на управувачки активности со цел поддржување на севкупната стратегиска насока на организацијата. Оценувањето, исто така, може да биде корисно како дел од развојот на стратегискиот план за развој на одборот и директорите, како и мерењето на перформансите во согласност со стратегискиот организациски план – визија, мисија и цели.

Зошто не се спроведува оценувањето на одборот и директорите?

Потребно е да се посвети повеќе внимание и грижа во врска со оценувањето на колегите од причина што ќе се наруши колегијалната динамика и ќе се појават ризици за кохезија. Членовите на одборот не се чувствуваат удобно кога се врши оценување на нивните перформанси и кога се запрашани дали со оценувањето може да се остварат нивните очекувани резултати на подобрени перформанси на одборот.

2.8. ОЦЕНУВАЊЕТО И СПОСОБНОСТИТЕ НА ДИРЕКТОРИТЕ

Оценувањето на перформансите на одборот на директори е многу вредно и значајно затоа што обезбедува механизам за одборот и за главниот извршен директор да се држат едни со други, одговорни за јасно дефинираните очекувања од перформансите.

Квалитетот на одборот на директори е значаен фактор за институционалните инвеститори. Овие инвеститори сакаат информации за евиденцијата и податоците за индивидуалните директори, како и за нивниот придонес за работењето на одборот. Тие, исто така, сакаат да знаат какви се нивните ставови и позиции за клучните прашања во салата за состаноци, како и да направат внимателна проценка на перформансите на одборот. Всушност, добро организираните и добро спроведените оценувања можат да ја зголемат и подобрат ефикасноста и одговорноста на одборот и да го подобрат нивниот однос со главниот извршен директор.

Основниот фокус во оценувањето треба да биде за перформансите на одборот гледан како целина отколку на индивидуално ниво. Но, и покрај недостигот на консензус за оценувањето на директорите, се претпоставува дека сепак има потреба за некаква форма на поединечно оценување како составен дел на целокупниот процес на оценување на одборот. Просечната големина на одборите на директори се намалува и како резултат на тоа барањата и наградата за членување во одборот обратнопропорционално се зголемуваат. Организациите во денешно време имаат зголемена потреба од самите директори, од кои не е доволно само да се појават на состаноците и да поставуваат прашања. Поединечното оценување е добар начин да се постават

јасни очекувања од перформансите на директорите, како и всушност нивно подобрување. Во тие организации каде што се оценувани поединечните директори, самите директори ја оценуваат севкупната ефективност на одборот како многу попозитивна.

Доколку се добијат повратни информации за перформансите, тие можат да им помогнат на поединечните директори да ги оценат своите сопствени вештини и уште повеќе да бидат мотивирани ефективно да придонесуваат во работењето. Оценувањето на директорите може да биде корисно и да помогне во следните случаи³⁵:

- Кога директорите ги оценуваат своите перформанси одвреме-навреме;
- Кога има потреба да дојде до смена во одборот и
- Кога е потребна поддршка за донесување одлука дали некој директор треба да биде повторно назначен.

Во отсуство на формално оценување директорите се најчесто оценувани **неформално**, на начин кој е исто толку успешен колку и неуспешен и кој не обезбедува ниту добри повратни информации ниту валидни податоци. Членовите на одборот се разрешуваат најчесто поради причини поврзани со лошите резултати од работењето, како и во екстремни околности. Како екстремни околности се подразбираат следните: криминално недолично однесување, конфликт на интереси, активно нарушување, зголемено отсуство од состаноците на одборот на директори и сл. Кога се има реална потреба да бидат сменети, на директорите не им се дава предвременно предупредување, ниту пак шанса да се подобрат. Во повеќе случаи одборите чекаат да дојде време директорите со потпросечни резултати да се пензионираат или, пак, избираат да не ги номинираат повторно кога ќе ја достигнат определената старосна граница.

Самооценувањето најчесто не е доволно. Иако се смета за прилично корисно и незаконувачко, сепак и тоа има некои недостатоци. Самооценувањето нуди само една перспектива на гледање на работите, додека останатите може да ги гледаат перформансите на директорите сосема поинаку. Поединците се често пристрасни во врска со сопствениот имиџ. Некои

³⁵ Jay A. Conger and Edward Lawlor III: "Individual director evaluations: The next step in boardroom effectiveness", *Ivey Business Journal*, September/October 2003, p.2.

поединци се премногу крути кон себе и ретко си придаваат висок рејтинг иако некогаш е заслужен. Други, пак, признаваат дека имаат некои недостатоци.

Со оглед на тоа дека самооценувањето треба да биде избалансирано со оценувањето од другите, се препорачува одборите да пристапат кон следната фаза, а тоа е **пристап на оценување од колегите**. Колегите се вообичаено многу добри во давање рејтинг на перформансите, од причина што тие се во состојба да го набљудуваат најголемиот дел од придонесот на поединците во групните перформанси. По завршувањето на оценувањето од колегите, советникот или консултантот ги собира мислењата и ги сумира резултатите. Секој член на одборот добива резиме од оценувањето и рејтингот од неговите колеги, како и коментари за кои е обезбедена анонимноста на сите испитаници. Резултатите од првото оценување се даваат исклучиво само на конкретниот директор за кого се однесуваат, за да тој/таа добие сознание за тоа како другите го оценуваат неговото работење и неговиот придонес, при што добива можност да го промени своето однесување благовремено пред останатите да ги видат резултатите од следните оценувања. Резултатите од второто оценување, кои се достапни по една година, треба да бидат доставени до неизвршните членови на комитетот за управување или номинирање и до претседателот на одборот на директори (ако претседателот е неизвршен член). Но, ако претседателот на одборот е главниот извршен директор, со сознанието за резултатите од оценувањето може да се зголеми неговото влијание и моќ врз одборот до непосакувано ниво. Во ваков случај, за да се урамнотежи неговата моќ е потребно да се изврши и негово формално оценување од страна на одборот. Ако тоа не биде направено, одговорноста за оценувањето направено од колегите ќе биде понесена од страна на независните директори. Примарната цел на обезбедувањето на резултатите од оценувањето на комитетот е да се идентификуваат директорите со незадоволителни резултати и потпросечни перформанси. Со цел да се осигурат дека ќе добијат корисни повратни информации, претседателот на одборот и претседателот на комитетот мора да потенцираат дека искрените и конструктивни коментари, мислења и забелешки се дел од процесот на оценување. Претседателот на одборот, главниот извршен директор и претседателот на комитетот за номинирање или управување е неопходно да се состануваат секоја година за да го оценуваат секој директор по идентичните критериуми по кои се оценувани

тие од страна на колегите. Секретарот на одборот треба да чува пишани записи од оценувањето. Поединечните резултати од оценувањето не треба да бидат споделени со другите директори. Претседателот на комитетот за номинирање или управување треба да му обезбеди на секој директор резиме од повратните информации од оценувањето, притоа потенцирајќи ги конкретните предности и слабости.

Оценувањето на главниот извршен директор, на одборот на директори како целина и на членовите на одборот треба да биде направено и спроведено коректно, за да се создаде позитивна динамика во односот помеѓу главниот извршен директор и одборот. Коректното спроведување на оценувањето, исто така, обезбедува начин за одборот и главниот извршен директор да се сметаат одговорни за јасно дефинираните очекувања од перформансите и да се осигурат дека двете страни секогаш ќе останат фокусирани на своите соодветни одговорности.

2.9. МЕРЕЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ НА ОДБОРОТ

Во рамките на процесот на оценување на изведбата утврдено е дека многу повеќе време се поминува во оценување на постигнувањата на поединечните директори, отколку на целокупните постигнувања на одборот. Подобрувањето на постигнувањата на одборот е задача со големи предизвици. Потребно е да се постигне консензус во идентификувањето на клучните прашања, како и консензус за тоа кои се најсоодветните решенија.

Примарната одговорност на одборот на директори е **да ги претставува акционерите** од коишто, всушност, е назначен, притоа максимирајќи ја вредноста на организацијата за доброто на акционерите. Одборот на директори понесува своја одговорност и кон други ентитети, не само кон акционерите и тоа кон клиентите, вработените, добавувачите, како и целата заедница во која организацијата го има својот бизнис. Одговорност на одборот е **да го разгледа, прифати и одобри стратегискиот план** предложен од страна на менаџментот. По одобрувањето на стратегискиот план, следната надлежност на одборот е да врши мониторинг и контрола на неговото спроведување. Во оние сегменти каде што ќе се појават проблеми потребно е да се врши измена на поставените цели. Следна одговорност што ја има

одборот на директори е **да се утврдат и измерат постигнувањата од работењето на врвниот менаџмент** со посебен акцент на постигнувањата на главниот извршен директор. Овие измерени постигнувања треба да бидат споредени за да се види дали одат во насока и интерес на исполнувањето на поставените цели на организацијата. Со инпутот од главниот извршен директор, одборот треба да донесе конечна одлука за тоа како треба да биде награден и компензиран врвниот менаџмент.

За да се утврди дали одборот си ги извршува поголемиот дел или сите од погоренаведените одговорности, потребно е периодично да се врши оценување на постигнувањето на одборот. Тоа оценување треба да се изведува на секои 12-18 месеци. Најпрво, во писмена форма се дистрибуира прашалникот на сите членови на одборот. По добивањето на пополнетите прашалници се врши сумирање на резултатите и нивно табеларно претставување, по што му се доставуваат на одборот на разгледување. Од истражувањето се идентификуваат кои се клучните работи за кои треба да се одвои доволно време на претстојните состаноци на одборот на директори со цел започнување конструктивна дискусија и предлагање мерки за подобрување.

Покрај дистрибуирањето на прашалникот во писмена форма, друга алтернатива е да се изврши интервју со секој од членовите на одборот поединечно на дискретен и доверлив начин. Таквиот состанок лице в лице е погоден од причина што конверзацијата може да се одвива на повеќе значајни теми. Исто така, во текот на интервјуто значајни работи можат да бидат осознаени и со самата невербална комуникација. Интервјуто нема потреба да се изведува многу често, доволно е тоа да се прави на секои три години од страна на надворешно објективно лице.

Одговорности на директорот

Секој директор треба да преземе одредени фундаментални одговорности во исполнувањето на своите обврски. Една од одговорностите, секако, е **застапувањето на интересите на акционерите**. Директорот треба да разбере кои се интересите на акционерите на организацијата и секогаш треба да најде начин да делува така што ќе ги максимира вредностите на акционерите. Друга одговорност на директорот е **да делува независно**. Таа

независност пожелно е директорот да ја одржува без притоа да се нарушува конструктивната атмосфера на состаноците на одборот на директори. Независноста се огледува во изразувањето на своите мислења и ставови дури и кога за нив не постои консензус. Сите прашања е потребно да се дискутираат отворено и искрено, а кога се гласа за донесувањето на некоја одлука, тоа треба да биде направено на интелегентен и независен начин. Директорот има одговорност **да ги организира состаноците на одборот на директори, состаноците на комисиите и да земе активно учество на нив.** Тоа подразбира темелно и детално разгледување на информациите во врска со организацијата. Една од задачите што ги има секој директор е да биде подготвен и да даде свој личен придонес на состаноците. Да се биде секогаш присутен и подготвен не е нешто што директорот може да бира дали ќе го направи или не.

Во оценувањето на постигнувањата на директорите, како и на перформансите на нивните колеги, клучно за успехот на тој процес е да се воспостави систем на мерење. Потребно е да се дизајнира документ за истражување каде што секој директор ги оценува своите постигнувања и дава оценка за постигнувањата на своите колеги. Друга алтернатива за оценување на постигнувањата на директорите е да се има член со висока позиција во одборот кој ќе врши интервју со секој директор поединечно. Најсоодветно е тоа да биде претседателот на комисијата за номинирање или на комисијата за корпоративно управување. Откога ќе се соберат сите мислења од секој од директорите и ќе бидат направени поединечните интервјуа, се комплетираат збирните прегледи. Доколку има член на одборот чишто резултати не се задоволителни, тоа треба да му биде укажано на членот. Воедно треба да биде предупреден дека во случај постигнувањата да не бидат подобрани, тој ќе биде заменет. Отстранувањето и заменувањето на сите оние директори со послаби резултати е возможно само ако се има силно и независно водство на одборот на директори. Кај сите директори од тој тип кај кои има послаби резултати од стандардните, оценувањето треба да биде повторено на пократок временски период и тоа на секои шест месеци.

За секој директор кој е советуван дека постојат некои отворени прашања во врска со неговите постигнувања е потребно да се закаже друго оценување на перформансите за временски период од шест месеци по

првичниот состанок. Доколку проблемите и понатаму продолжат, треба да се закаже ново оценување по дополнителни шест месеци. Во случај да нема значителни подобрувања во перформансите на конкретниот директор, треба да му се даде совет самоиницијативно да си поднесе оставка. Доколку директорот не сака доброволно да си поднесе оставка, тогаш претседателот на одборот треба да побара негова оставка.

ГЛАВА 3 ИНТЕРНО И ЕКСТЕРНО ОЦЕНУВАЊЕ НА ОДБОРОТ И НА ДИРЕКТОРИТЕ

3.1. РАМКА ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА ОДБОРОТ

Оценувањето на одборот во целина може да предизвика непријатност, но најголемиот број одбори сè уште се колебливи да погледнат поблизу на перформансите на индивидуалните директори. За да се олесни ова многу е предизвикувачки да се разгледаат методите коишто се повеќе објективни отколку квалитативни. Поентата на ова оценување не е да се докаже или да се побие определен став, туку да се обезбедат повратни информации, како и сугестии и насоки за подобрување и усовршување на тоа што е предмет на оценување. Слично на тоа, ако сакате да патувате во Рим, но не сте љубител на патување со авион, вие можете да читате во врска со градот, да гледате филмови, да разговарате со други лица кои веќе го посетиле и да проучувате мапи од градот. Сето тоа е вредно за уживање, но сепак е приказ и претставување на Рим, а не градот конкретно со личното доживување за него. На директорите им се потребни начини да ги прегледаат своите постигнувања кои се поблиски до вистинските интеракции еден со друг.

Оценувањето кое се темели на информации собрани преку интервјуа им овозможува на директорите да ги изразуваат своите погледи и ставови лично и да отворат теми за кои тие сметаат дека се најкритични. Рам Шаран (Ram Charan)³⁶ кој ја напишал книгата “Boards That Deliver“ препорачува интервју еден на еден, бидејќи на тој начин директорите се повеќе ангажирани во процесот на оценување. Тој додава дека оценувачот мора да поседува смисла за добро расудување и да биде од голема доверба. Исто така, оценувачот треба да поседува соодветно знаење во врска со помалку очигледните елементи на доброто корпоративно управување. Откога информациите ќе бидат собрани, збир од релевантните теми ќе биде презентираан и дискутиран со главниот извршен директор, со претседателот на комитетот за корпоративно управување или со одборот во целина. Од друга страна, пак, поединечните повратни информации и сугестии од директорите треба да бидат презентирани

³⁶ Constance Dierickx: “Board Evaluations That Matter”, *Directorship*, April 2005, p.15

лично. Работа и обврска на избраниот директор е да се осигури дека повратните информации од оценувањето на постигнувањата ќе бидат слушнати.

Оценувањето на одборот на директори не е повеќе предмет на избор. Тоа се случува без оглед на желбите на директорите. Покрај интерното оценување кое се изведува во организацијата и за цели и потреби на организацијата, постои и екстерно оценување кое го спроведуваат медиумите или групите на инвеститори. Тие ги оценуваат одборите и ќе продолжат со оценувањето, но со помалку современи и податоци што не се од прва рака како оние што ги поседуваат директорите лично. Откога независната надворешна страна ќе ги собере податоците за одборот на директори, што може да прави со нив? Консултантот мора да биде способен да даде соодветен одговор на прашањето “И што сега?”

Од оценувањето на одборот на директори се добиваат резултати од кои се добива зголемена вредност која е многу посакувана. Тоа подразбира прифаќање дека тековните промени се неопходни за да обезбеди континуирано подобрување. Процесот на оценување ги идентификува не само начините на кои поединците додаваат или не додаваат вредност, туку и практиките и културата на одборот во целина кои го охрабруваат или обесхрабруваат продуктивното однесување. Оценувањето на одборот се потпира на минати настани. Со цел ефективно да се искористат информациите добиени од оценувањето, резултатите и наодите треба да се постават во контекст на тековните потреби. Бидејќи постои одреден сомнеж дека дури и најдобрите директори и одбори бараат постојано подобрување, со обезбедување релевантни и значајни повратни информации и конкретни предлози за во иднина може да се дојде до одлични резултати.

Краткорочни и долгорочни резултати од оценувањето на одборот како целина кое има значење се следните³⁷:

- Доверливо, објективно и релевантно оценување;
- Идентификување на значајните последователни чекори;
- Искрена и робусна култура;
- Да се осигури дека планирањето на наследувањето не е водено ниту извршувано како настан;

³⁷ Constance Dierickx: “Board Evaluations That Matter”, *Directorship*, April 2005, p.15.

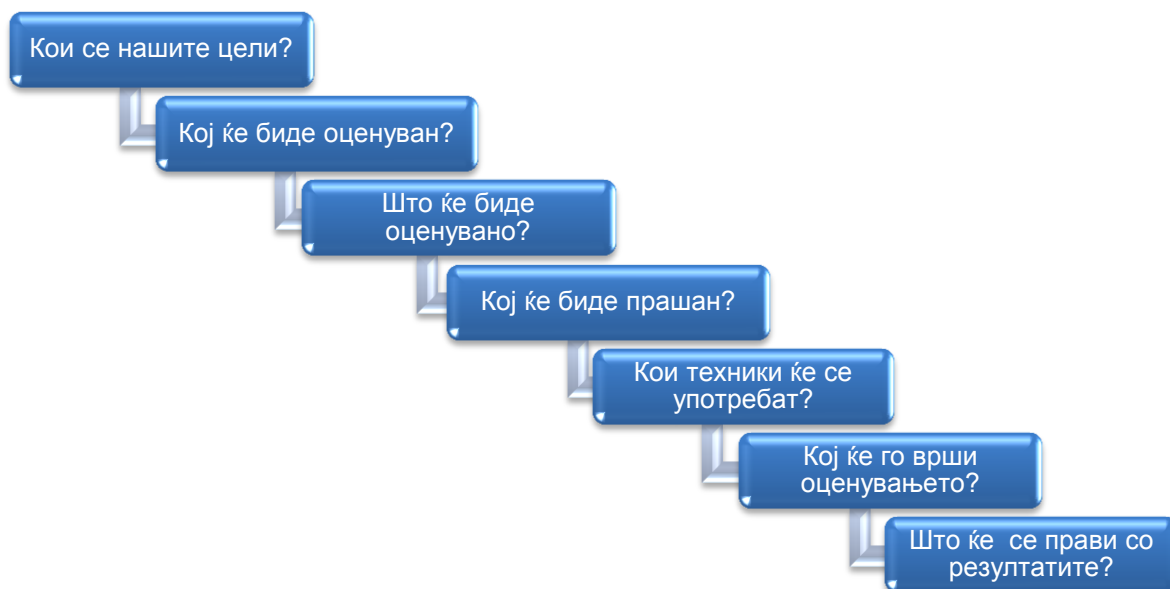
- Зголемување на дијалогот со врвниот менаџмент за димензии кои се битни и значајни;
- Избирање, интегрирање, оценување и развој на главен извршен директор;
- Ефективно да се управува со конфликтите помеѓу директорите или помеѓу одборот и главниот извршен директор пред конфликтот да започне да се меша во извршувањето на работите.

Оценувањето на постигнувањето на одборот ги разјаснува поединечните и колективните улоги и одговорности на неговите директори, како и конкретното сознание на тоа што се очекува од нив може да помогне одборите да станат поефективни. Досега никој не успеал да ја докаже директната поврзаност помеѓу ефективноста на одборот на директори и профитот на организацијата, но сепак најголем дел се сложуваат дека подобрените постигнувања на одборот се одразуваат на подоброто корпоративно управување. Всушност, поголем број директори се изјасниле дека откако било иницирано оценувањето на одборот во целина, нивните состаноци се одвивале поглатко, тие добивале подобри и поквалитетни информации, се здобиле со поголемо влијание и, секако, посветиле многу повеќе внимание на долгорочната корпоративна стратегија.

Оценувањето на одборот, исто така, влијае на подобрување на работните односи помеѓу одборот на организацијата и нејзиниот менаџмент. Директорите дале изјава дека процесот на оценување ги има охрабрено во подобрување на начините на кои тие се справувале со главниот извршен директор и другите врвни менаџери на организацијата. Формалното оценување на одборот на директори во целина, на поединечните членови на одборот, како и на главниот извршен директор помага да се обезбеди здрав и сигурен баланс на моќта помеѓу одборот и главниот извршен директор.

Во контекст на погоренаведеното, а со цел успешно спроведување на процесот на оценување на одборот на директори се дефинира рамка за оценување на одборот, која содржи седум клучни прашања. При спроведувањето на секое оценување, задолжително е сите седум одговори на прашањата да бидат обезбедени. Рамката за оценување на одборот е прикажана на сликата 3.1.

Слика 3.1. Рамка за оценување на одборот

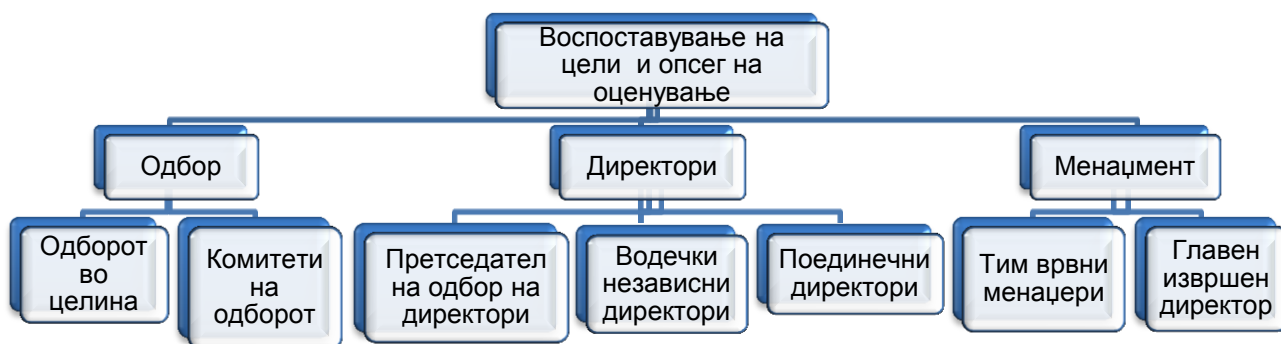


Извор: Geoffrey C.Kiel, Gavin J.Nicholson: “Evaluating boards and directors”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005,p.617.

Дел од прашањата од рамката за оценување на одборот се елаборирани во првата глава, како на пример, “Кои се нашите цели што сакаме да ги постигнеме со оценувањето?”, “Што ќе биде предмет на оценувањето?”, “Кои техники ќе се употребат за оценување?” и “Кој ќе го врши оценувањето?”. Останатите прашања ќе се елаборираат во оваа глава.

Едно од клучните прашања кое е составен дел на рамката за оценување на одборот е “Кој ќе биде оценуван?”. Кога се размислува за оценување на одборот, тоа може да опфаќа како оценување на самиот одбор во целина, така и на комитетите на одборот. Покрај одборот на директори, оценувањето може да се врши и на директорите. Кога се мисли оценување на директорите, тоа може да опфати: оценување на претседателот на одборот, оценување на индивидуалните директори и оценување на независните директори. Оценувањето нема да биде комплетно, ако во него не биде вклучено и оценување на врвниот менаџерски тим. Тука оценувањето може да биде: на целиот менаџерски тим и само на главниот извршен директор. Ентитетите (било да се поединци или групи) кои ќе бидат оценувани се прикажани на сликата 3.2.

Слика 3.2. Кој ќе биде оценуван?



Извор: Geoffrey C.Kiel, Gavin J.Nicholson: "Evaluating boards and directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005,p.618.

Кај сите оценувања заедничка тема која буди подеднаков интерес е одлучувањето дали оценувањето ќе биде сосредоточено на одборот на директори во целина или на оценка на перформансите на поединечните директори. Оценувањето на одборот во целина е одлично и препорачливо како алатка за запознавање во случај на недоволно искусни одбори. Слабост е што тоа групно оценување може да резултира само со ограничен увид во проблемите од работењето. Од таа причина, кај голем број одбори е забележан прогрес кон оценување на комитетите на одборот, оценување на поединечните директори, како и оценување на претседателот на одборот. На тој начин се добива поголем и подлабок увид и преглед во тоа како функционира одборот.

Иако е корисно за личен одраз и развој, сепак самооценувањето е несоодветно во случај кога одборот сака да добие објективен преглед на индивидуалните перформанси. Објективен преглед најдобро се стекнува преку оценување од страна на директорите, каде што директорите меѓусебно ги идентификуваат поединечните предности и слабости. Со овозможување на членовите на одборот да се оценуваат едни со други се добива многу позаокружена слика на предностите и слабостите на секој директор поединечно и на нивниот придонес за ефективноста на одборот. Резултатите од ова оценување, исто така, може да помогнат да се утврди кои карактеристики кај членовите недостасуваат во одборот.

3.2. ШТО ОЦЕНУВААТ ОРГАНИЗАЦИИТЕ?

Најочигледната пречка на периодичните оценувања на одборот е тоа што не може да ги спроведува никој друг освен самиот одбор. Доколку е воспоставен вистинскиот процес на оценување на одборот, самооценувањето не треба да биде во служба на самиот одбор ниту, пак треба да биде непријатен настан за губење време, кој го прави оценувањето на перформансите кај сите менаџери најмалку посакувана активност.

Табела 3.1. Што оценуваат организациите?

ШТО ОЦЕНУВААТ ОРГАНИЗАЦИИТЕ	
Тип на практика на оценување	%
Главниот извршен директор	69
Одборот во целина	25
Поединечните директори	16
Главниот извршен директор и одборот во целина	23
Главниот извршен директор и поединечните директори	14
Главниот извршен директор, одборот во целина и поединечните директори	10

Извор: Jay A. Conger, David Finegold, Edward E. Lawler III: "Appraising boardroom performance", *Harvard Business Review*, January-February 1998, p.138.

Оценувањето во салата за состаноци е скорешен и не многу распространет феномен. Една анкета на директори на Fortune 1000 организациите спроведена во 1996 година од страна на Korn/Ferry International покажува дека иако скоро 70% од најголемите организации во САД го имаат прифатено формалниот процес на оценување на своите главни извршни директори, само една четвртина ги оценуваат перформансите на своите одбори. Оценувањата на поединечните директори се дури и поретки и поконтроверзни и се застапени во само 16% од испитаните организации. Резултатите од спроведеното истражување се прикажани во табела 3.1.

Во временски период од две години се интервјуирани и собрани писмени анкети од главни извршни директори и членови на одборот во бројни организации кои се агресивни пионери во спроведувањето и примената на оценувањето на одборите. Тоа истражување овозможи да се развие пакет на најдобри практики кои претставуваат сет на најефективни техники употребени од страна на сите испитани организации. Оценувањето мора да се осврне на ресурсите и способностите што му се потребни на одборот, како и на тоа дали има можност да ја изврши својата работа.

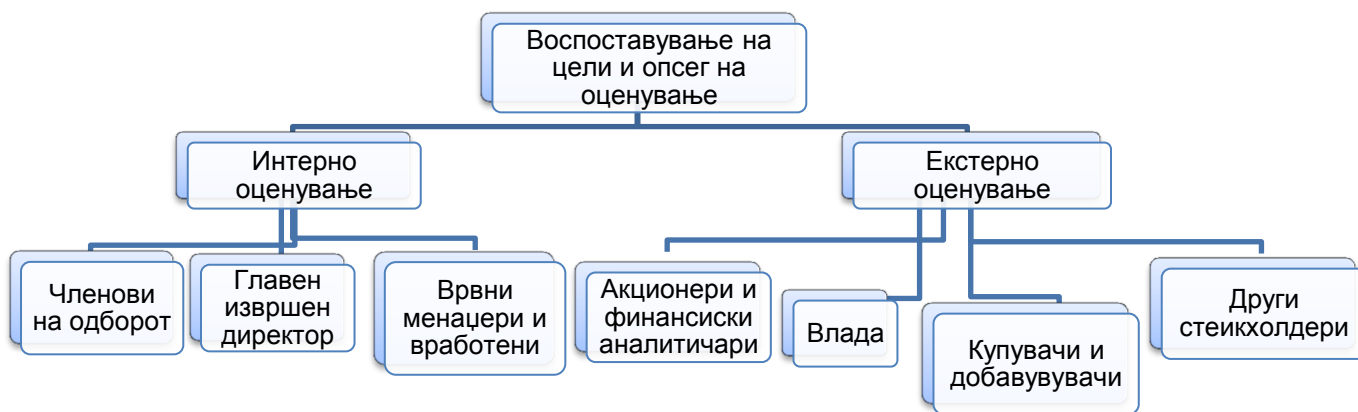
3.3. ИНТЕРНО И ЕКСТЕРНО ОЦЕНУВАЊЕ

Кога се врши оценување на одборот на директори и оценување на поединечните директори, во најголемиот број случаи единствениот извор на информации кој се користи за спроведување на процесот на оценување е само одборот и понекогаш главниот извршен директор. Без оглед на тоа кој ќе биде оценуван, потребно е да се искористат бројните потенцијални богати извори на информации. Зависно од тоа кој ќе биде прашан да даде оценка за перформансите на одборот и/или поединечните директори, оценувањето може да биде интерно и екстерно. Оценувачите може да бидат избрани од самата организација или надвор од организацијата. Во случај на **интерно оценување**, членовите на одборот, главниот извршен директор, врвните менаџери, други членови на менаџерскиот тим, како и самите вработени, се тие кои ги поседуваат неопходните информации за да дадат соодветен повратен одговор во врска со перформансите на тие што се оценуваат. Одборот на директори е предмет на формално оценување, а бројот на организации во кои се спроведува постојано се зголемува и скоро секоја втора американска организација спроведува интерно оценување³⁸. Кога станува збор за **екстерно оценување**, сопствениците/акционерите, учесниците на финансиските пазари, поголемите купувачи, добавувачи и други стеикхолдери може да обезбедат значајни податоци во врска со оценувањето. На сликата 3.3 се прикажани сите потенцијални извори на информации кои може да бидат прашани во врска со процесот на оценување на одборот.

³⁸ Korn / Ferry, *28th Annual Board of Directors Study 2001*, Study IV, New York, 2001, pp.5-6.

Со започнување на процесот на оценување одборите ги консултираат најпрво интерните извори. Ако се истражува ефективноста на односите помеѓу членовите на самиот одбор, каде што станува збор исклучиво за интересен процес, логично е да се користат интерните извори. Тоа би биле директорите кои даваат свое видување и оценка на работењето на одборот во целина, видување за сопствените перформанси, како и за тие на своите колеги. Во спротивниот случај, ако целта на одборот е да се оцени и подобри односот со стеикхолдерите, целта најдобро ќе биде постигната ако се соберат информации од самите стеикхолдери. Значи, станува збор за екстерен процес и употреба на екстерните извори во процесот на оценување. Зависно од природата на бизнисот со кој се занимава конкретната организација, стеикхолдери може да бидат самите сопственици, финансиските аналитичари, купувачи или добавувачи и други клучни фактори за успехот на организацијата. Перформансите на одборот најчесто најдобро се оценуваат преку комбинација на интерни и екстерни извори.

Слика 3.3. Кој ќе биде прашан?



Извор: Geoffrey C. Kiel, Gavin J. Nicholson: "Evaluating boards and directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005,p.622.

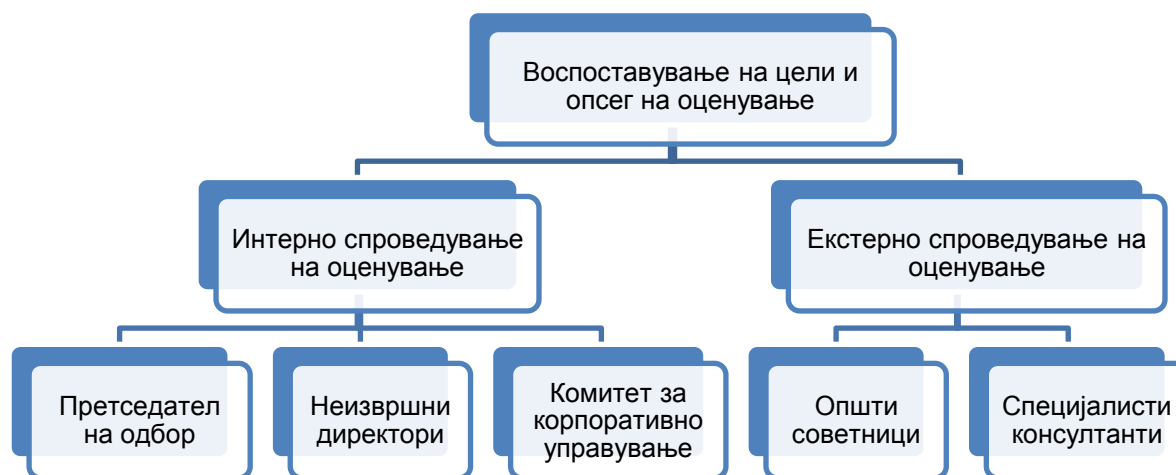
Откога ќе бидат проучени сите потенцијални извори на информации со сите нивни предности и слабости, оценувачот мора да одлучи кои извори ќе бидат вклучени во прегледот. За таа цел е неопходно познавање на одговорите на следните три прашања:

1. Кој го поседува знаењето потребно да се направи валидно и сигурно оценување на перформансите на одборот;
2. Кое е нивото на искуство и отвореност на одборот кон процесот на оценување, како и кое е влијанието на тие кои ќе бидат прашани во врска со оценувањето и
3. Кои ресурси се достапни да се соберат информациите од потребните извори.

3.4. ИНТЕРНО СПРОВЕДУВАЊЕ НА ОЦЕНУВАЊЕТО

Следното прашање од рамката за оценување на одборот е да се донесе одлука која е најсоодветната личност за спроведување на оценувањето. Доколку станува збор за интерно оценување највообичаено е претседателот на одборот на директори да го спроведува оценувањето. Постојат ситуации кога е посоодветно обврската за оценување да се делегира било на неизвршен директор било на комитетите на одборот. Доколку станува збор за екстерно оценување, специјалисти консултанти или други општи советници кои се експерти во областа на корпоративно управување и оценување на перформансите може да го водат и спроведуваат самиот процес на оценување. Лицата кои се најсоодветни за спроведување на интерното и на екстерното оценување се прикажани на следната слика 3.4.

Слика 3.4. Кој го спроведува оценувањето на одборот?



Извор: Geoffrey C. Kiel, Gavin J .Nicholson: "Evaluating boards and directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005,p.626.

Со спроведување на интерното оценување одборот ја потврдува својата автономија да постави и примени свои сопствени стандарди. Автономијата на одборот е клучниот извор на моќта, додека спроведувањето на самооценување ја покажува таа автономија во исто време со поставувањето на стандардите и културата на оценување на перформансите на одборот што одборот ги очекува и од остатокот од организацијата. Интерното спроведување на оценувањето има предност што е доверливо. Доверливоста произлегува од тоа што членовите на одборот го спроведуваат процесот на оценување. Исто така, вредноста на оценувањето ќе зависи од нивото на посветеност што учесниците го внесуваат во процесот. Кога тие знаат дека доверливоста им е обезбедена преку самото назначување на внатрешен оценувач кој е од доверлив карактер, отворен е патот повратните информации да бидат искрени. Интерното спроведување на оценување на одборот може да биде корисно за јакнење на тимскиот дух. Тоа, исто така, има предност и во тоа што е порентабилна опција во споредба со екстерното спроведување на оценувањето.

Покрај тоа што има голем број предности, интерното оценување има и неколку ограничувања кои може да го направат несоодветно во одредени околности. *Двете поголеми прашања околу кои се јавува загриженост се транспарентноста и способноста.* Во случај кога одборот го воспоставува процесот на оценување, ги поставува своите цели, ги оценува своите членови и на крај го подготвува и крајниот извештај за своите сопствени перформанси, согледувањето е дека сигурно недостасува транспарентност. Одборот, покрај транспарентноста, треба да осигури дека назначеното лице за спроведување на оценувањето има способност да го води процесот. Интерниот оценувач често несвесно ги внесува своите предрасуди во процесот на оценување. Тешкотија претставува за претседателот на одборот, директорите или секретарот на организацијата обезбедувањето на комплетно објективен преглед на перформансите на одборот, кога тие заедно работат и соработуваат. Интерниот оценувач може да нема вештина и капацитет за спроведување на оценувањето. Доколку не се поседуваат тие вештини, тогаш интерниот оценувач може и да не биде најдобриот избор за спроведување на оценувањето. Во некои случаи оценувачот може и да ги поседува потребните вештини и способности, но едноставно да нема време за извршување на бараните задачи. Пронаоѓањето на вистинската личност за спроведување на

процесот на оценување е многу важен составен дел во утврдувањето дали воопшто треба да биде спроведено интерно оценување.

3.5. ОЦЕНУВАЊЕ НА ОДБОРОТ

Кога станува збор за оценување на одборот, тоа може да биде направено од повеќе различни аспекти и тоа:

- Оценување на одборот во целина;
- Оценување на директорите на одборот;
- Оценување на комитетите на одборот и
- Оценување на претседателот на одборот на директори.

3.5.1. Оценување на одборот во целина

За да може да се врши оценување на одборот на директори во целина, неопходно е претходно да се утврдат активностите и одговорностите на самиот одбор. Одборот е одговорен за развој на стратегијата, но не и за поставување на стратегијата, затоа што таа задача припаѓа на главниот извршен директор и на врвниот менаџерски тим. Исто така, одборот треба да врши мониторинг на имплементацијата на тековните стратески иницијативи за да процени дали тие се по распоред, на буџет, како и дали даваат ефективни резултати. Друга одговорност на одборот е да се увери дали организацијата го има најдобриот главен извршен директор, како и врвен тим на менаџери. Одборот ја презема одговорноста за тоа дали организацијата поседува соодветен информациона, контролен и ревизорски систем во функција, со цел утврдување дали организацијата ги остварува своите бизнис-цели. Покрај наведените, одборот има уште една одговорност, а тоа е да се осигури дека организацијата е усогласена со правните и етички стандарди кои се законски наметнати. И, секако, одборот е целосно одговорен за спречување и управување во случај на кризи, а тоа е т.н. управување со ризик.

Со оглед на тоа што одборот има многу активности и одговорности, кога се врши оценувањето не може да се оценува буквално секоја една активност и одговорност на одборот. Тоа, исто така, не е во интерес на времето со кое располага одборот за одржување на своите состаноци. Во конкретното

оценување кое би се извршувало еднаш годишно корисно би било ако одборот избере од четири до седум области кои сака да ги оцени и унапреди. Изборот на области ги одразува областите за кои одборот смета дека се моментално највитални и од најголемо значење за организацијата. Но, секако, сите активности и одговорности на одборот треба да бидат покриени и оценувани периодично.

Одборот е тим кој е составен од луѓе кои поседуваат знаење и за да ја изврши својата работа, нему му се потребни истите ресурси и способности што му се потребни на секој друг успешен тим. Истражувањето спроведено во Центарот за ефективни организации Marshall School of Business доаѓа до резултати дека за да ја извршуваат својата работа ефективно, на одборите им се потребни следните ресурси: знаење, информации, моќ, мотивација и време.³⁹

Знаење. Деловната средина на организацијата е многу комплексна и е невозможно еден човек или мала група поединци кои го сочинуваат одборот да имаат знаење и познавање и да ги разберат сите прашања што се разгледуваат на масата за состаноци. Поради таквата сложеност е потребно да се соберат група членови чишто вештини и познавања се разновидни и се надополнуваат едни со други. Доколку се избираат директори само за една област на стручност, тоа може да придонесе кон создавање одбор чишто членови се фокусираат само на нивните конкретни интереси. Потребните способности што треба да ги поседуваат членови на одборот на директори се извлекуваат од долгорочната деловна стратегија на организацијата. На тој начин прво се дефинираат сите вештини и познавања што треба да се поседуваат во рамките на одборот, да се оценат способностите што веќе ги има, способностите што може да отпаднат од одборот поради пензионирање на дел од членовите или поради нивно повлекување, како и какви типови на луѓе треба да бидат дел од одборот. На тој начин се обезбедува континуитет во искуството.

Информација. За да биде ефективен во извршувањето на својата работа, потребно е одборот да располага со широк спектар на информации кои се однесуваат на условите во кои делува организацијата. Тоа се информации

³⁹ Jay A. Conger, David Finegold, Edward E. LawlerIII: "Appraising boardroom performance", *Harvard Business Review*, January-February 1998, p.140.

кои се однесуваат на конкуренцијата, како и други клучни стратегиски прашања. Таквите информации во вид на извештаи треба да се презентираат навремено, јасно и концизно. Одборот може да ги добива тие информации од самите директори, од вработените, од клиентите, како и од други надворешни стеикхолдери.

Моќ. Одборот на директори, покрај тоа што поседува соодветно знаење и вештини и добива неопходни информации, треба да донесува и конкретни одлуки. Тие одлуки врвниот менаџмент треба да ги прифати и спроведе. За таа цел на одборот му е потребно да има свој авторитет, почит како тело на управување и, секако, моќ. Еден од начините со кои се постигнува тоа и при тоа одборот добива своја независност во работењето и надзорот што го прави на главниот извршен директор е раздвојување на двојната улога на главниот извршен директор. Тоа значи дека на местото на претседател на одборот на директори ќе биде поставен директор кој не е главниот извршен директор. Колку и да е неопходно и практично раздвојувањето на двете функции што ги држи главниот извршен директор, практиката во големите корпорации во САД покажала дека е многу малку веројатно тоа да биде направено, од причина што средината врши огромен притисок врз главниот извршен директор да ги држи и понатаму двете улоги. Според нивните истражувања само 3% од тие кои се претседатели на одборот на директори во големите јавни корпорации во САД не се актуелен или поранешен главен извршен директор на корпорацијата.

Во ситуации каде што е невозможно да се раздели двојната функција на главниот извршен директор и кога тој е истовремено и претседател на одборот на директори и главен извршен директор, постои начин за балансирање на моќта на одборот и главниот извршен директор. Тоа се постигнува со назначување на еден од неизвршните директори да биде главен при составување на дневниот ред и водењето на состаноците на одборот, како и при преземањето клучна улога во случај на криза. Исто така, балансот може да се одржува и со присуство на неизвршните директори на извршните работни сесии и состаноци. Но, и самото избирање и назначување на неизвршните директори треба внимателно да биде изведено. Доколку се дозволи да бидат избрани лица кои се во тесни пријателски или фамилијарни врски со главниот извршен директор, се претпоставува дека тие ќе имаат тешкотии во донесувањето независни оценки. Затоа процесот за изборот на неизвршните

директори треба да биде спроведуван и надгледуван од комисија на независни директори, а не од самиот главен извршен директор.

За да ја оцени состојбата на сопствената моќ, одборот треба во текот на вршењето на процесот на оценување на своите перформанси да ги анализира следните прашањата:

- Дали постои здрав баланс на моќта со главниот извршен директор?
- Дали одборот е добро воден?
- Дали се има контрола над дневниот ред на состаноците на одборот на директори?
- Дали може брзо да се дејствува доколку има потреба од смена на главниот извршен директор?

Мотивација. Со цел изедначување на интересите на директорите со интересите на тие што треба да ги застапуваат (акционерите, вработените, клиентите и другите стеикхолодери) потребно е да се воведат соодветен поттик за мотивација. Еден од начините да се мотивираат директорите е да се обврзат да поседуваат акции од соодветната организација. Исто така, наместо да им уплатуваат во пензиски и други фондови, плаќањето може да се врши делумно или целосно во акции. Согласно Дејвид Голаб⁴⁰, управувачки директор на “Корпорејт партнерс“ се вели дека: “Најважниот фактор во одредувањето дали одборот е ефективен е дали има мала група на директори да имаат значителен сопственички удел во организацијата, доволно за да лично би ги погодило доколку организацијата не работи доволно добро“.

Исто така, треба да се разгледа соодносот помеѓу краткорочни и долгорочни награди. Во некои организации наградата на директорите се врши со долгорочни награди, при што им се доделуваат опции коишто може да се искористат дури по неколку години или по пензионирањето. Но, секако, не треба да се заборава фактот дека парите како готовина може да бидат примарна мотивација за некои од директорите. Помал дел на директори е тој којшто се мотивира од чувството на одговорност дека учествува во процесот на управување, како и здобивањето нови идеи со членувањето во одборите.

⁴⁰ Jay A. Conger, David Finegold, Edward E. Lawler III: “Appraising boardroom performance”, *Harvard Business Review*, January-February 1998, p.142.

Време. За да може одборот на директори да ја извршува својата задача, а тоа е донесување квалитетни одлуки, директорите-членови на одборот треба да поминуваат доволно и добро организирано време на работа заедно за да делуваат како тим. Во оценувањето треба да се утврди дали е задоволителна зачестеноста на одржувањето на состаноците, дали има доволно време тие да се подготват и дали времето поминато на состаноци ефикасно се користи. Клучните информации не треба да се добиваат за време на одржување на состаноците на одборите, туку тие треба да бидат дистрибуирани претходно. Времето на состаноците треба да се искористи за суштински дискусии и носење одлуки. Со оценувањето на перформансите на одборот на директори не мора да значи дека ќе се добијат заклучоци од кои произлегува дека одборот недоволно добро работи и дека поради таа причина треба почесто да се состанува. Напротив, понекогаш тоа е доволен патоказ за тоа да се намали бројот на редовни состаноци на одборот, да се изврши делегирање на поголемиот дел од активностите на комисиите на одборот, како и да се закажуваат телефонски конференции. Процесот на оценување на одборите би требало да им помогне со повратна информација да одлучат дали тие во моментот имаат доволно време на располагање за да ја дискутираат стратегијата, како и кој е оптималниот форум за нејзино дискутирање.

Самооценување: Како одборот се рангира себеси?

Сите пристапи во врска со оценувањето на перформансите на одборот се нецелосни. Или не успеваат да ја одмерат адекватноста на важните ресурси и способности на одборот или не успеваат да постават конкретни цели за работењето. Потребно е да се извлечат предностите на повеќе различни пристапи со цел синтетизирање најдобра практика која е истовремено ригорозна и сеопфатна. Самооценувањето е посебно тешко кога се однесува на одборот, затоа што тоа бара од членовите на одборот да донесуваат судови и одлуки во врска со самите нив и во врска со теми кои ги погодуваат сите стејхолдери. Процесот на оценување се состои од три фази и тоа: првата фаза е поставување годишни цели на одборот на почетокот на фискалната година. Процесот продолжува повторно на крајот на годината кога во втората фаза секретарот на одборот ги собира информациите за активностите на

одборот. Со тие собрани информации во третата фаза членовите на одборот можат да расудуваат колку блиску тие имаат дојдено во остварувањето на поставените цели, како и истовремено испитувајќи ја адекватноста на ресурсите што им биле на располагање во текот на годината.

Информациите кои се распространуваат до членовите на одборот треба да потекнуваат од интерни и екстерни извори. Тие треба да содржат анализа за тоа како одборот го поминува своето време на состаноците, разделувајќи ги годишните активности и постигнувања согласно тоа како тие придонесувале за секоја од областите посебно, поставени за оценување во годишните цели. Членовите на одборот треба да можат да скенираат список на теми и прашања кои тие ги имаат поставено на состаноците изминатата година, а кои се однесуваат на развојот на стратегијата. Списокот треба да биде организиран според датумите на секој состанок и според должината на времето посветено на секоја тема. Секогаш кога е можно овие информации треба да бидат поврзани со материјалната корист за одборот или за организацијата, што произлегува од тие активности. Карл Дејвидсон (Carl Davidson), секретарот на Техасо од САД, самооценувањето го дефинира како "... објективно набројување на сето она на кое ние имаме посветено време и субјективна проценка на тоа колку добро сме направиле во посветувањето внимание на нашите клучни одговорности".⁴¹

Откога членовите на одборот ги прегледале обезбедените информации, директорот кој е претседател на комитетот надлежен за оценувањето треба да ги анкетира сите членови на одборот, при што ги собира нивните ставови во врска со перформансите на одборот, а кои се однесуваат на целите што самите ги имаат поставено. Тие анкети треба да бидат комбинација од отворени прашања, како и прашања со повеќе понудени одговори. Еден од начините на подготвување на прашалникот е да се категоризираат одговорностите на одборот во неколку различни категории и да се замолат директорите да дадат проценка за перформансите на одборот со соодветната квалификација, како на пример, "одлично", "задоволително" и "има потреба од подобрување". На крајот, резултатите до кои доаѓа комитетот се презентираат пред целиот одбор во резимирана форма. Одборот потоа дискутира за областите кои се

⁴¹ Jay A. Conger, David Finegold, Edward E. Lawler III: "Appraising boardroom performance", *Harvard Business Review*, January-February 1998, p.143.

идентификувани дека имаат потреба од подобрување и се креираат соодветни акциони планови.

Спроведувањето на анкетата на ваков начин има неколку предности. Тие се следните: резултатите од прашалниците им помагаат на членовите на одборот да се рангираат себеси објективно. Директорите, исто така, ќе имаат можност да увидат каде се разликуваат нивните стојалишта. Одборите треба да земат предвид дополнителна техника, а тоа е да се повикаат независни експерти како дел од групата, кои ќе набљудуваат дел од состаноците на одборот и ќе даваат совети за тоа како може да бидат подобрени перформансите на одборот. Надворешните експерти имаат малку интерес, како и разбирање за темите на групните процеси и затоа поаѓаат од подобра позиција да ги препознаат дисфункционалностите на тимот.

Кога се врши оценување на перформансите на одборот на директори треба да се земат предвид и некои околности кои можат да влијаат позитивно или негативно на подобрувањето на перформансите на одборот. Имено, влијание може да има самата *структура на одборот, составот и бројот на членови на одборот, соодносот помеѓу надворешните и внатрешните директори, наградата на директорите, како и двојната функција на главниот извршен директор, кој истовремено е и претседател на одборот на директори.*

Двојната улога на главниот извршен директор е предмет на бројни истражувања. Резултатите од истражувањата за ефектот на дуалноста врз работењето на организацијата се двојни. Дел од студиите покажуваат дека дуалноста го подобрува работењето, додека пак други доаѓаат до сосема спротивните резултати, а тоа е дека двојната функција има негативно влијание врз работењето на организацијата. Некои од истражувањата доаѓаат до резултати дека во организациите каде што едно лице е поставено да ги извршува и двете функции, главен извршен директор и претседател на одборот на директори, стапката на банкрот е поголема. Таа теза ја објаснуваат со фактот што кај истото лице е сконцентрирана многу поголема моќ и дека тоа може да послужи за подготвување лажни т.е. фиктивни финансиски извештаи. Наспроти тоа истражување, друг пакет студии нема откриено никаква врска помеѓу двојната функција и стапката на банкрот.

Друг фактор кој, исто така, бил предмет на истражување е **соодносот помеѓу бројот на внатрешните и надворешните директори** членови на одборот. Во некои од студиите не е пронајдена корелација помеѓу зголемувањето на бројот на надворешните членови со подобрувањето на работењето на организацијата. Но, затоа пак е добиен резултат дека со намалувањето на бројот на внатрешните директори и нивното отстранување се наштетува на работењето на организацијата, од причина што се лишуваат одборите од важното знаење и клучните информации што ги поседуваат овие луѓе.

Влијанието што го има **големината на одборот согледана преку бројот на членови** врз финансиското работење на организацијата, исто така, дава мешовити резултати во истражувањата. Дел од истражувањата доаѓаат до резултати дека организациите со помали одбори имаат подобри перформанси, како во финансиските извештаи, така и во пазарното вреднување. Друга група научните, пак, ги побиваат нивните резултати заклучувајќи дека токму поголемите одбори влијаат на подобрени финансиски резултати.

Директорите - членови на одборот за нивниот придонес и членувањето во одборите добиваат награда на повеќе начини и тоа: плаќање по состанок, фиксни хонорари, како и плаќање во акции од организацијата или опции. Студиите во најголемиот дел немаат пронајдено поврзаност помеѓу зголемената **награда на директорите** и нејзиното директно влијание на подобрените финансиски резултати. Напротив, влијанието е обратно, односно доброто работење на организацијата може да влијае на зголемената награда на директорите. Тоа би значело дека големиот раст на организацијата и зголемувањето на вредноста на акциите на берзата води кон поголемо наградување на директорите во акции.

Во табелата 3.2 се презентирани заклучоци од некои од извештаите и упатствата во кои се дадени препораки, а кои се однесуваат на: составот на одборот, на двојната функција на главниот извршен директор, на бројот и соодносот на надворешни и/или независни директори и друго. Истражувањата се извршени на одбори на директори на компании во Австралија⁴², при што било утврдено дека тие многу повеќе ги следат и се придржуваат до

⁴² Geoffrey C. Kiel, Gavin J. Nicholson: "Board Composition and Corporate Performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.11, No.3, July 2003, p.192.

нормативните препораки, отколку што тоа го прават одборите во Велика Британија и САД.

Табела 3.2. Препораки за составот на одборот на директори

Земја	Извештај / Упатство	Препораки			
		Големина на одборот	Двојна функција на ГИД	Надворешни директори	Независни директори
Велика Британија	Извештај на Cadbury	Нема достапни информации	Улогите треба да бидат раздвоени	Најмалку 3	Мнозинство
САД	Комисија Blue Ribbon на NACD	Одборот да одлучи	Улогите треба да бидат раздвоени	Нема достапни информации	Значително мнозинство
Канада	Извештај на Комитетот на берзата во Торонто	10-16, Одборот да одлучи	Улогите треба да бидат раздвоени	Нема достапни информации	Мнозинство мора да бидат неповрзани
Австралија	Извештај на Bosch	Комитетот за номинирање да ги утврди критериумите	Улогите треба да бидат раздвоени	Мнозинство	Една третина
Меѓународни	Принципи на корпоративно управување на ОЕЦД	Нема достапни информации	Нема достапни информации	Доволен број	Нема достапни информации

Извор: Geoffrey C. Kiel, Gavin J. Nicholson: "Board Composition and Corporate Performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.11, No.3, July 2003, p.192.

3.5.2. Оценување на директорите на одборот

Покрај тоа што се врши оценување на одборот на директори во целина, во рамките на процесот на оценување може да се врши и оценување на поединечните директори на одборот. Тоа претставува едно од најконтроверзните прашања во самиот процес. Според најголемиот број истражувања е утврдено дека формалното оценување на поединечните директори се случува релативно ретко. Приближно 15% од големите организации во САД го оценуваат работењето на поединечните директори што

е многу мал процент. Постојат значајни противречности за поединечно оценување на директорите⁴³.

Постојат повеќе причини поради кои тоа се извршува во толку мал процент. Имено, дел од директорите кои се членови на одборот сметаат дека со таквото оценување на нивните перформанси **ќе се поткопа колегијалноста која постои во рамките на одборот**. Таквото оценување може да оддалечи добар дел од директорите кои веќе се имаат докажано себеси и не сметаат дека повторно треба да поминуваат еден таков процес на оценување. Како тешкотија, исто така, се јавува и **дилемата кој треба да ги оценува поединечните директори**. Самооценувањето како практика е субјективно, бидејќи секој од директорите треба самиот да го оценува своето работење. Поради таа причина добро е самооценувањето да биде комбинирано со оценување од другите колеги. **Оценувањето од другите колеги** има свој недостаток во тоа што на директорите кои оценуваат најчесто им недостигаат клучните информации за да можат да направат прецизно вреднување и оценување на работењето на другите членови од одборот. Тоа произлегува од фактот што директорите поминуваат заедно релативно малку време и сето тоа што се случува на состаноците не е соодветна мерка и показател за придонесот на поединечните директори. Некои од директорите даваат придонес и вложуваат и надвор од салата за состаноци, а таквите информации не може да ги знаат и добијат останатите членови што треба да го вршат оценувањето.

Втората причина за слабото и ретко спроведување на оценувањето на поединечните директори е тоа што **сите тие имаат различни вештини, способности и знаење** и тешко е да се воспостави еден унифициран сет на критериуми според кој сите тие треба да бидат оценувани. Во тој случај може да не бидат земени предвид различните начини и форми на кои различните членови даваат придонес. Како резултат на нивното професионално искуство, способноста за решавање проблеми и изложеноста на бизнисот, постои голема разноликост во способностите што ги внесува во одборот секој поединечен член на одборот. Оттука произлегува дека членовите на одборот носат голема разновидност во организацијата во смисла на избор за донесување

⁴³ Jay A. Conger, Edward E. Lawler III, David L. Finegold: *Corporate boards. Strategies for adding value at the top*, Jossey Bass, San Francisco, 2001, pp.110-112.

стратегиски одлуки. Секој поединечен член на одборот со своите единствени индивидуални карактеристики придонесува различно во извршувањето на функциите што ги има одборот. Некои од членовите може да придонесат во развојот на стратегијата, додека други се вклучени во давањето услуги и совети или обезбедуваат техничка стручност, или пак комбинација од наведеното. Независниот директор, исто така, може да ја извршува и функцијата на набљудување, истовремено обезбедувајќи и други значајни ресурси за организацијата. Тоа се однесува на обезбедување стручност и знаење во конкретни области, компетенции во процесот на донесување одлуки, легитимност, пристап до информации и друго. Поединечните директори имаат различно потекло и образование, притоа некои од нив се поранешни главни извршни директори, пензионирани политичари, адвокати, бизнис-професионалци или академски работници. Следствено на тоа, поединечните директори нудат голема разновидност во смисла на знаење, стручност и ресурси за одборот, како и за организацијата.

Кога станува збор за ваква група како што е одборот на директори, каде што членовите се меѓусебно зависни и поврзани, акцентот најмногу треба да биде ставен на оценувањето и наградувањето на одборот во целина. Во спротивно, секој член ќе има тенденција да го оптимизира своето работење отколку да придонесува кон ефективноста на целиот тим.

Организациите бараат многу повеќе придонес од своите директори во рамките на одборот, отколку само да бидат присутни на состаноците и да поставуваат површни прашања. Со индивидуалното оценување се поставуваат јасните очекувања од нивното работење. Случаите каде што директорите имаат слаби перформанси од своето работење се релативно ретки, но сепак треба да бидат идентификувани преку формалното оценување на поединечните директори со цел нивна опомена за подобрување или заменување со други.

Кога оценувањето го извршува претседателот на одборот, главниот извршен директор и претседателот на комитетот за човечки ресурси, тие се состануваат на периодична основа и го оценуваат секој поединечен директор согласно утврдените критериуми за оценување. Резултатите од таа оценка му се предаваат на секој поединец посебно, но не се споделуваат со останатите членови на одборот.

Доколку на самооценувањето на поединците и оценувањето од другите колеги се додаде и оценувањето од претседателот на одборот, главниот извршен директор и претседателот на комитетот за човечки ресурси, ќе се добие најурамнотежениот пристап за оценување на поединечните директори.

Се разликуваат четири различни категории на поединечни директори и тоа⁴⁴: внатрешни директори, бизнис-експерти, специјалисти за поддршка и јавни влијателни личности. **Внатрешните директори** се поранешни или тековни менаџери, вработени или сопственици на организацијата. **Бизнис-експертите** се активни или пензионирани извршни директори од други организации, кои обезбедуваат стручност и знаење кои се поврзани со донесувањето на стратески одлуки. Бизнис експертите обезбедуваат алтернативни погледи и ставови во врска со интерните работи, како и стручност и познавање поврзано со пазарите и конкуренцијата. **Специјалистите за поддршка** ја обезбедуваат организацијата со стручност и знаење кое го поддржува формулирањето на стратегијата, обезбедува стручност во правните работи, пазарите на капитал, осигурувањето, односите со јавноста, технолошки know-how, познавање на индустријата и друго. **Јавните влијателни личности** се директори за поддршка кои обезбедуваат услуги на организацијата во смисла на репутација и контакти. Тие обезбедуваат врски и односи со околината на организацијата. Тука спаѓаат пензионираните политичари, членови на социјални организации и други. Со цел спроведување на оценувањето на директорите изработено е едно Упатство кое ги содржи критериумите за оценување на директорите. За секоја дадена констатација се бира од палетата на понудени одговори и рејтинзи и тоа: “одлично“, “соодветно“, “дискутабилно“, “нема можност да биде набљудувано“ и “неприменливо“, презентирани во наредната табела 3.3.

⁴⁴ Garen Markarian, Antonio Parbonetti: “Firm Complexity and Board of Director Composition”, Blackwell Publishing Ltd 2007, Volume 15, Number 6, November 2007, p.1226.

Табела 3.3. Стандарди на однесување на поединец како член на одборот

Стандарди на однесување на поединец - како член на одборот	
Обврска да се биде лојален	Обврска да се биде грижлив
<p>1. Конфликт на интереси</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Никогаш не ја злоупотребува својата позиција во одборот да се здобие со личен профит. ➤ Го открива својот личен интерес пред акцијата на одборот за трансакции кои вклучуваат реален или очигледен конфликт на интереси. ➤ Апстинира од гласање за акции каде што е вклучена личната корист. ➤ Не е член на повеќе од еден одбор на конкурентски организации 	<p>1. Општо</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ги извршува обврските на директор со добра волја, како што се верува во најдобар интерес за организацијата и со грижа која се очекува од претпазлива личност во таква позиција.
<p>2. Смсла за правичност</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Согледува дека конфликтните интереси се препознаваат и третираат објективно. ➤ Е загрижен дали интересите на малцинските акционери се решаваат правично. 	<p>2. Лично внимание</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Присуствува редовно на состаноците на одборот и комитетите. ➤ Ги прегледува и доколку е неопходно прашува за информации за секоја значајна работа која бара акција од одборот, и го чита целокупниот дистрибуиран материјал до одборот. ➤ Информиран е во врска со работата која е делегирана на комитетите на одборот, служи корисно кога е назначен како член на комитет. ➤ Се вклучува во дискусии на комитетите и одборот и дава свој корисен придонес на анализите на предлозите на менаџментот.
<p>3. Корпоративни бизнис-можности</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ја информира организацијата во врска со новите бизнис-можности кои се соодветни за организацијата, а ги согледува додека е на функција директор пред воопшто да ги изврши лично. 	<p>3. Донесување на одлуки</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Се однесува со добра волја во високоризични одлуки проследени со несигурност, воден од искрено бизнис-расудување.
<p>4. Доверливост</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ја заштитува комплетно доверливоста на добиените информации. 	

Извор: Robert K. Mueller: "Criteria for the appraisal of directors", *Harvard Business Review*, May-June 1979, pp.48-52.

Ниво на подготвеност како член на одборот

1. Општо

- Ја познава историјата на организацијата, нејзината филозофија, стилот и стратегијата.
- Ги има проучено сите финансиски извештаи во последните пет години.
- Го разбира концептот на одборот во неговата управувачка улога и има доволно искуство во одржување на критичен надзор во односите со менаџментот.
- Ги познава квалификациите и посебните компетенции на другите директори и на клучните извршни директори.

Одговорности и придонеси на поединечните директори

1. Основи

- Ги претставува економските интереси на акционерите како целина.
- Ги препознава законските и обврските кон животната средина, како и очекувањата на општеството.

2. Обврска да управува

- Зема активно учество во поставувањето на корпоративните цели.
- Има активна улога во оценувањето и селекцијата на главниот извршен директор и другите извршни директори.

3. Важни придонеси

- Показува цврстина на карактерот, сензитивност, скептичен ум, практична мудрост и созреано, искусно расудување.
- Избегнува негативна улога во односите со менаџментот.
- Ги прифаќа надворешните совети како соодветни, размислува, зборува и се однесува независно со доверба и сигурност.

4. Области на посебна загриженост

- Претставува добар амбасадор во односите со надворешниот свет.
- Инсистира на пристап до која било информација во организацијата која е потребна, бара релевантни информации од надворешните извори и обезбедува надворешни совети кога се потребни.

- Показува интерес и загриженост за организацијата на одборот, за составот, структурата на комитетите, критериумите за номинирање на нови директори и за оценувањето на сите директори.
 - Има интерес за развојот на извршните директори и планот за нивната замена и наследување.
5. Ниво до кое се задоволени очекувањата и потребите
- Придобива интелектуална стимулација од обврската да се биде член на одборот.
 - Чувствува позитивно идентификување и поистоветување со организацијата.

3.5.3. Оценување на комитетите на одборот

Комитетите се дел од структурата на одборот. Нивната моќ е дефинирана и воедно ограничена од страната на одборот. Најважна задача на комитетите на одборот е да формираат предлози за преземање акции од страна на одборот. Комитетите, исто така, имаат овластување да вршат набљудување на извршувањето на одредени активности во конкретно подрачје. Одборот на директори на комитетите им делегира овластување за извршување конкретни активности, при што со овластувањето за извршување се делегира и одговорноста. Единствено нешто што одборот не може да го пренесе и делегира е својата моќ. Се поставува прашањето *зошто е неопходно формирањето на комитетите?* Одговорите се следните:⁴⁵

- Овозможува подобро фокусирање на одредени проблеми, како и поинтензивно истражување на тие проблеми.
- Овозможува користење на специјализирано знаење и искуство.
- Помага да се избегне преоптовареноста на одборот преку тоа што на членовите на комитетот им се дозволува да истражуваат определени проблеми попродуктивно отколку тоа да го прави одборот во целина.

Одборот дозволува комитетите да се формираат како составен дел на неговата структура, а потоа им ги делегира задолженијата и одговорностите. На тој начин одборот дозволува неговата работа да ја вршат комитетите. Потоа

⁴⁵ Charles N. Waldo: *Boards of directors. Their changing roles, structure and information needs*, Quorum books, Westport, Connecticut, 1985, p.65.

тие составуваат извештаи од сработеното, кои одборот ги разгледува и прифаќа. Комитетите немаат добиено власт со закон и немаат никакви законски можности. Тие се формираат со посебно одобрение на одборот на директори, а нивните можности и ингеренции се дефинирани интерно во документите на организацијата. Комитетот се формира од директорите кои се членови на одборот на директори. Моќта на комитетите е ограничена само помеѓу два состаноци што ги одржува одборот на директори на организацијата. Основната функција на комитетите е да служат како очи и уши на одборот на директори во конкретното подрачје. Тие се органи со кои се собираат информации за известување на одборот.

Во истражување во кое биле вклучени 250 големи компании со 3.128 директори се испитувани четири карактеристики на директорите во врска со составот на комитетите. Тие карактеристики се: занимањето, внатрешен или надворешен директор, староста и должината на времето како член на одборот. Од истражувањето се добиени следните резултати: според занимањето 65% биле извршни бизнисмени, 4,7% правници, 6,1% консултанти, 5,3% од образовни институции и др. Во составот на комитетите на одборот на директори надворешните директори учествувале со 63%, додека внатрешните со 37%. Просечната старост на членовите е утврдена и изнесувала 59 години, додека должината на времето како член на одборот изнесувала 11 години.⁴⁶

Во организацијата се формираат различни комитети кои имаат различна моќ и влијание, а притоа дел од нив се постојани. Најзастапени комитети во организациите се следните: комитет за ревизија, комитет за награди, извршен комитет, комитет за номинирање, комитет за финансии и комитет за акции. Покрај нив, исто така, може да се формираат и други комитети како на пример: комитет за јавна политика и општествена и корпоративна одговорност, комитет за животна средина, здравје и безбедност, правен комитет, комитет за наука и технологија, комитет за ризик, комитет за стратегија и планирање и други. Во најголемиот број организации во Европската Унија се формирани и функционираат три задолжителни комитети и тоа најчесто се: комитетот за награди, комитетот за ревизија и комитетот за номинирање. Помал дел од организациите имаат формирано по четири или пет комитети.

⁴⁶ Idalene F. Kesner: "Directors' Characteristics and Committee membership: An investigation of type, occupation, tenure and gender", *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.1, 1988, p.73.

Постојат неколку предности кога дел од работата одборите ја делегираат на комитетите. Тие се следните: се врши специјализација во конкретната област која се проучува или набљудува, ефикасност во работата поради помалиот број членови во комитетот за разлика од одборот, објективност во истражувањето на одделното прашање, експедитивност во решавањето на проблемите и друго.

За да се врши оценување на работата на комитетите на одборот на директори, како и на членовите на комитетите (кои се, всушност, директорите на одборот), потребно е да се утврди кои се клучните функции што ги вршат поединечните комитети во зависност од авторитетот кој е делегиран од страна на одборот. Следствено на тоа се разликуваат:⁴⁷

Извршен комитет. Најдиректно е вклучен во работата со главниот извршен директор. Главните извршни директори најчесто се потпираат токму на овој комитет како извор на совети и сугестии за прашања кои се во надлежност на одборот. Извршниот комитет има улога на “суперкомитет“ којшто го известуваат сите други комитети.

Комитет за ревизија. Има функција и задача да спроведува независна проверка на финансиската состојба на организацијата, на финансиските извештаи и на финансиската контрола. Притоа, комитетот се занимава со селекција или предлагање на ревизори, определување на опсегот на ревизијата, преглед на резултатите од ревизијата, оценување на интерната постапка за ревизија и други.

Комитет за награди. Има голема популарност и според рангот е втор, веднаш по извршниот комитет. Неговите задолженија се однесуваат на делот на акциите, платите и бенефициите. Надлежностите кои се делегирани на комитетот за награди се да ги администрира и одобрува платите и бенефициите на членовите на одборот, членовите на комитетите, како и на извршните директори во организацијата.

Комитет за финансии. Подиректно е вклучен во донесувањето на финансиските одлуки кои произлегуваат од финансиското планирање, во споредба со комитетот за ревизија. Конкретните прашања со кои се занимава овој комитет се однесуваат на краткорочните и долгорочните потреби од

⁴⁷ Бобек Шуклев: *Корпоративно управување*, прво издание, 2011, Економски факултет Скопје, стр.118-120.

капитал, преглед и советување за финансиската политика, советување за инвестирање, советување за купување или продажба на девизи и слично.

Комитет за номинирање. Основната функција на овој комитет е да предлага кандидати за избор на членови во одборот на директори. Исто така, може да има и обврска да предлага кандидати за избор на менаџерската или некоја друга позиција во организацијата.

Откога се јасно утврдени и дефинирани задачите, обврските, надлежностите, задолженијата и функциите што ги вршат комитетите на одборот на директори се врши спроведување на процесот на оценување на нивните перформанси. Начинот и постапката кои се применуваат се идентични како и кај оценувањето на одборот во целина, со оглед на фактот што и комитетите се одделни органи кои функционираат како помошни тела на одборот. Исто така, може да бидат оценувани и перформансите на сите поединечни директори кои се членови на комитетите за заслугите што ги имаат од тоа членување.

3.5.4. Оценување на претседателот на одборот

За да не дојде до повторување на материјата на две места, делот посветен на оценувањето на претседателот на одборот подетално со сите негови аспекти ќе биде презентираан во следната, Глава 4.

3.6. ОЦЕНУВАЊЕ НА ВРВНИОТ МЕНАЏМЕНТ

3.6.1. Оценување на главниот извршен директор

Во оценувањето на врвниот менаџмент посебен акцент се става на оценувањето на главниот извршен директор. За да може да се врши оценување на главниот извршен директор, најпрво е потребно да се дефинира кој е главниот извршен директор во една организација, кои се неговите функции што ги извршува и која е неговата улога. Соодветно на претходно утврденото, ќе може да се оценува работењето и перформансите на главниот извршен директор.

За да не се доведува до ситуација на недоразбирање и конфликти, потребно е јасно да се дефинираат надлежностите и одговорностите што ги има одборот на директори од една страна и главниот извршен директор од друга страна. Со јасно дефинирање и поставување на границата помеѓу нив тие недоразбирања ќе бидат минимизирани. Главниот извршен директор треба да ја сфати и прифати моќта што ја поседува еден одбор на директори. Но, исто така, и одборот на директори треба да знае до каде може да оди со контролата на работењето на менаџментот. Основната улога на одборот на директори е да проверува дали организацијата е добро водена и управувана, дали поставените цели се остваруваат и дали сето тоа оди во интерес на остварување и заштита на интересите на акционерите. Моќта на одборот на директори во утврдувањето на деловната политика и контролата се издигнува над моќта на главниот извршен директор, но за да постои поголема успешност на организацијата, одборот на директори треба да биде поврзан со главниот извршен директор. Некои од директорите сакаат да бидат водачи на организацијата, да донесуваат одлуки индивидуално, без никој да им се меша од страна. Други бараат одборот јасно да им дефинира што очекува од нив и притоа да им понуди соодветна помош во остварувањето на тие очекувања. Трети сакаат да бидат пофалени и наградени за остварувањето на организацијата. За да може да се воспостави и одржи квалитетна, сигурна и стабилна врска помеѓу одборот на директори и главниот извршен директор, потребни се три работи и тоа: **прво**, треба да се утврдат целите на организацијата, за чие остварување ќе биде одговорен единствено главниот извршен директор и според кои ќе може да се спроведува оценувањето на неговите перформанси; **второ**, одборот треба да ја разбере улогата и функциите на главниот извршен директор; **трето**, главниот извршен директор, како и секој друг подреден во организацијата, може да побара помош од одборот за успешно да ја изврши својата работа.⁴⁸

Основната улога на главниот извршен директор е да преземе одговорност за успешното работење на организацијата. Тој, исто така, треба да биде главниот извор на совети кога одборот треба да донесе одлука поврзана

⁴⁸ Harold Koontz: *The board of directors and effective management*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1967, pp.202-203.

со кадрите во организацијата. Со еден збор кажано, улогата на главниот извршен директор е да ја води организацијата.

Извршувањето на функциите од страна на главниот извршен директор овозможува да се идентификуваат три различни извори на моќ на главниот извршен директор. Тоа се⁴⁹: мандатот на главниот извршен директор, двојната улога на главниот извршен директор и контролата на состаноците на одборот.

Како **мандатот на главниот извршен директор** влијае на јачината на моќта што тој ја добива се оценува според добиените одговори на лицата кои се испитуваат на прашањето: “Колку долго генералниот извршен директор е на таа позиција во организацијата?”

Двојната улога на главниот извршен директор се оценува според добиените одговори на испитаниците на прашањето: “Дали тековниот главен извршен директор е истовремено и претседател на одборот?”

Степенот до кој **главниот извршен директор има контрола врз водењето на состаноците на одборот на директори** се утврдува преку одговорите на испитаниците на следните неколку прашања и тоа:

- Колкаво влијание има главниот извршен директор *при изготвувањето на извештаите* што треба да ги добијат членовите на одборот на директори?
- Колкаво влијание има главниот извршен директор *при утврдување на дневниот ред* на состаноците на одборот?
- Колкаво влијание има главниот извршен директор *при водењето на состаноците* на одборот на директори?
- Колкаво влијание има главниот извршен директор *при донесувањето одлуки* од страна на одборот?

Како резултат на спроведените испитувања се добиени одговори на поставените прашања и заклучоците се следните: Сè додека главниот извршен директор ја врши двојната улога, скоро е оневозможено реално, објективно и коректно спроведување на процесот на оценување на неговите перформанси. Тоа е така од причина што кога се оценува работењето на главниот извршен директор свое мислење и оценки за неговите перформанси дава одборот на директори. Во ситуацијата на двојна улога токму главниот извршен директор е

⁴⁹ Paula Silva, Henry L. Tosi: “Determinants of the Anonymity of the CEO Evaluation Process”, *Journal of Managerial Issues*, Vol.XVI Number 1, Spring 2004, p.94.

претседател на истиот тој одбор кој треба да ја оценува неговата работа. За да се добие коректно и фер оценување, најпрво е неопходно раздвојување на функциите на главниот извршен директор. Исто така, работата и донесувањето одлуки на одборот на директори е далеку од независно од причина што главниот извршен директор е присутен на одржувањето на тие состаноци, учествува во нивното подготвување и има контрола на видот на информации што ги добиваат членовите на одборот. Главниот извршен директор кој има подолг мандат има склучено подобар договор за наградување и бенефиции отколку главниот извршен директор со пократок мандат.

Покрај тешкотиите во оценувањето на перформансите и ефективноста од работењето на главниот извршен директор, двојната улога создава и други проблеми во функционирањето на корпоративното управување. Тие настанати проблеми се: намалување на независноста на одборот, донесување одлуки од страна на одборот без какво било спротивставување, зголемување на моќта на главниот извршен директор, отежнување во дефинирањето и разграничувањето на одговорноста и други.

Во текот на извршувањето на своите задачи и обврски, главниот извршен директор извршува голем број функции, чие успешно извршување е предмет на оценување од страна на одборот на директори. Од таа причина, неопходно е да се наведат **основните функции што ги извршува главниот извршен директор**. Тие се⁵⁰:

1. Да утврди дали одборот на директори е целосно информиран за сите различни бизниси што ги води организацијата.
2. Да провери дали донесените одлуки на одборот на директори и неговите комитети правилно се спроведуваат и извршуваат.
3. Да провери како се применуваат одделните политики, постапки и програми со кои треба да се имплементира генералната деловна политика утврдена од одборот и комитетите.
4. Да ги утврди целите на организацијата.
5. Да развие и да му предложи на одборот на директори долгорочни планови кои се во согласност со целите на организацијата.

⁵⁰ Harold Koontz: *The board of directors and effective management*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1967, pp.205-206.

6. Да одобри влез или излез од одреден бизнис, како и префрлување на функциите од едно одделение на друго.
7. Да обезбеди оптимално користење на менаџерите во организацијата. Тој проверува дали во организацијата ги има сите соодветни и подготвени кадри на кои им се доделува соодветен авторитет и одговорност за извршување на задачите, да се утврди границата на нивниот авторитет и истиот да биде правилно дефиниран и сфатен, во согласност со политиката, задачите, трошоците и персоналот.
8. Со одобрение од одборот на директори, главниот извршен директор врши унапредување, пензионирање или отпуштање на службеници од организацијата.
9. Го мери извршувањето на поединечните одделенија преку остварувањето на стандардите што претходно самиот директор ги има поставено и обезбедува спроведување на корективна акција таму каде што се имаат појавено отстапувања.
10. Да провери дали е имплементиран правилен систем на плаќање на вработените.
11. Да провери дали сите фондови, физички средства и друг имот на организацијата правилно се користат и одржуваат.
12. Да помогне во подготвувањето на агендата на состаноците на одборот на директори, бидејќи тој е задолжен за изборот на информации што ќе му бидат пласирани на одборот со чија помош се донесуваат соодветните одлуки. Одборот треба да биде доволно информиран за да се чувствува удобно во својата улога.

Оценувањето на главниот извршен директор на организацијата од страна на одборот на директори станува сè повообичаена практика. **Процесот на оценување минува низ три фази** и тоа⁵¹: поставување на целите на оценувањето на почетокот на фискалната година, прегледување на перформансите на средината на годината и оценување на резултатите на крајот на годината. Пред самиот почеток на фискалната година, главниот извршен директор треба заедно, во соработка, со одборот на директори да

⁵¹ Jay A. Conger, David Finegold, Edward E. Lawler III: "Appraising boardroom performance", *Harvard Business Review*, January-February 1998, p.141.

развије годишен стратемиски план притоа воспоставувајќи ги организациските краткорочни и долгорочни цели.

Во најголемиот дел од оценувањата на главните извршни директори се вклучени како финансиски, така и нефинансиски цели. Вообичаено се оценуваат помеѓу пет и десет цели. За секоја конкретна цел е потребно да се дефинираат внимателно три нивоа на перформанси и тоа: слабо, прифатливо и исклучително. Овие нивоа на остварување на перформансите стануваат стандарди или репери за различни пакети за плата.

Во рамките на ефективното оценување на перформансите на главниот извршен директор витално место зазема, секако, и самооценувањето, но во никој случај не е доволно само по себе. Поединци чиишто перформанси се оценуваат имаат бројни причини да бидат пристрасни во начинот на кој се оценуваат самите себе. Некои од директорите имаат признаено дека тенденциозно си даваат послаба оценка, претпочитајќи да бидат “поткренати нагоре” во оценувањето на одборот, отколку да бидат “спуштени надолу”. Исто така, предвид може да бидат земени и оценувањата од клиентите, институционалните инвеститори, вработените и други.

Во **првата фаза од процесот на оценување на главниот извршен директор** е поставувањето на целите. Главниот извршен директор ги споделува овие поставени цели и начинот на нивното мерење со комитетот на одборот на директори, најчесто комитетот за наградување или управување, кој се состои исклучиво од надворешни директори. Комитетот дава препораки до одборот, притоа решавајќи ги разликите меѓу согледувањата на главниот извршен директор и надворешните директори кои се однесуваат на целите. Истиот комитет, исто така, ги дефинира и наградите кои следуваат од остварувањето на целите. Членовите на одборот мора да соработуваат со главниот извршен директор, да се осигурат дека целите се реални и предизвикувачки. Кога помеѓу главниот извршен директор и членовите на комитетот ќе се постигне согласност за целите и мерењето, комитетот ги презентира пред целиот одбор за дискусија и финално одобрување.

Потоа следува полугодишниот преглед, **втората фаза во процесот на оценување на главниот извршен директор**, кој е шанса за одборот да оцени дали главниот извршен директор е на добар пат да ги оствари или надмине целите или во обратен случај да се утврди каде лежат проблемите.

Прегледите од овој тип е потребно да се прават позачестено отколку само еднаш годишно во индустриите каде што производите и условите на пазарот се менуваат брзо.

Третата, последна фаза од процесот на оценување на главниот извршен директор се одвива на крајот на фискалната година, кога комитетот за наградување ги споредува реалните остварувања на извршниот директор со претходно поставените цели. Оваа фаза започнува со тоа што главниот извршен директор пополнува самооценување во писмена форма, во кое го оценува своето работење во текот на годината. Членовите на одборот, исто така, треба да пополнат краток прашалник, давајќи оценка за перформансите на главниот извршен директор.

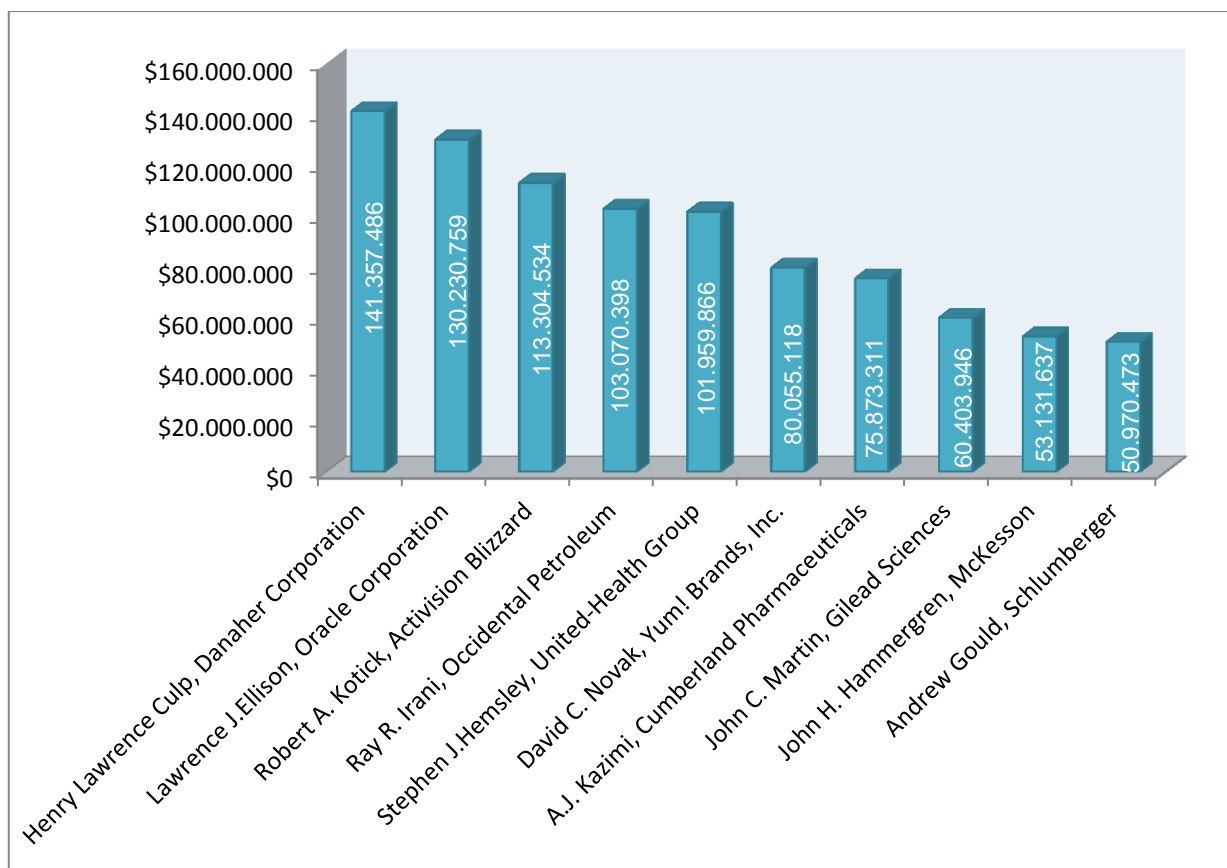
Комитетот треба да ги собере и да ги земе предвид релевантните надворешни информации, како што се согледувањата за главниот извршен директор од инвеститорската заедница и од највредните клиенти. Користејќи го целокупниот собран материјал како поткрепа, комитетот треба да ги подготви своите препораки и надворешните директори потоа да се состанат да дискутираат и да го одобрат пакетот за награда.

Во најголемиот број организации сите овие информации и оценки од надворешните директори за главниот извршен директор се соопштуваат усно и неформално. Доколку се сака да се постигне процесот на оценување да биде поефективен, потребно е членовите на одборот да му даваат на главниот извршен директор видување и оценка за неговите перформанси во писмена форма. На тој начин му се дава на главниот извршен директор нешто конкретно, коешто може да го прегледува во слободното време по завршувањето на состанокот.

Доколку се разгледува скалата за наградување, може да се констатира дека во нејзиниот врв со најголеми исплатени премии и бонуси се наоѓа мала група на луѓе. Во таа група спаѓаат: поп-свездите, филмските актери, спортистите, инвестициските банкири и главните извршни директори. Единствената разлика што постои помеѓу сите нив од една страна и главните извршни директори од друга е во тоа што сите се наградувани за нивните остварени перформанси. Единствено наградувањето на главните извршни директори нема директна позитивна корелација со нивните резултати од

работењето. На сликата 3.5 се прикажани врвните пакети за наградување на главните извршни директори во САД во 2010 година⁵².

Слика 3.5. Врвни пакети за наградување на главни извршни директори во САД во 2010 година



Извор: Robert A.G. Monks, Nell Minow: *Corporate Governance*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, 2012, pp.365-366.

Во рамките на процесот на оценување на перформансите на главниот извршен директор можно е да се дојде до одредени стапици и пречки кои е најдобро да се избегнуваат. Тие се следните⁵³:

Микроуправување. Задачата на одборот на директори е да бара информации за работењето на главниот извршен директор и да врши оценување на неговите перформанси. Но, одборот никогаш не треба да врши задача на поправање на грешките и недостатоците во работењето на

⁵² Robert A.G. Monks, Nell Minow: *Corporate Governance*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, 2012, p.365-366.

⁵³ Alden, Sharyn: "Choosing a New CEO", *Credit Union Directors Newsletter*, Aug 2003, Vol.27, Issues 8, pp.4-6.

директорот, уште помалку да се зафати во катадневното управување со организацијата. Улогата на одборот е секогаш да остане во заднината на операциите.

Фокус на доверителите. Одборот на директори, покрај многуте други одговорности, има и одговорност кон доверителите. Со цел исполнување на одговорностите кон доверителите како витален дел, секако, е и ефикасното управување со главниот извршен директор. Но, токму тоа фокусирање кон управувањето со главниот извршен директор, а во име на одговорноста кон доверителите, може да придонесе многу лесно да се помине тенката линија помеѓу мониторингот на работењето и микроуправувањето.

Одложување на оценувањето. Често пати одборите знаат да го одложат спроведувањето на оценувањето на перформансите на главниот извршен директор под изговор дека други работи се поважни и поитни. Но, го занемаруваат фактот дека тоа време за оценување е минимално ако се спореди со времето што ќе им биде потребно да се регрутира, вработи и обучи нов главен извршен директор, доколку тековниот стане исфрустриран и ја напушти работата.

Управување со ротација во одборот. Од клучно значење е одборот на директори да изнајде начин да ги пренесе оценките на главниот извршен директор и стручноста во врска со наградувањето на новите членови. Тоа најдобро се постигнува со комбинирање и на искусни и на нови членови како во одборот на директори, така и во комисијата за наградување.

Конфликтни сигнали. Кога се создава определена врска помеѓу оценувањето на перформансите на главниот извршен директор, од една страна, и соодветното наградување, од друга страна, можно е да се дојде до конфликтна ситуација. Доколку по завршувањето на оценувањето главниот извршен директор добие одлична оценка, а мала награда, на тој начин се испраќаат мешани сигнали кои може да го поткопаат целиот процес на оценување.

Мешање на пријателството со наградувањето. Членовите на одборот на директори треба да избегнуваат создавање блиски пријателства со главниот извршен директор, од причина што оценувањето станува тешко, некогаш и невозможно, ја губи својата објективност, а може да го разбие и одборот. Од друга страна, пак, некои главни извршни директори тенденциозно

сакаат да изградат такви блиски пријателства за да спречат појава на критицизам за нивното работење. Поради таа причина сите членови на одборот треба да покажат обединетост во давањето на оценката за перформансите на главниот извршен директор.

3.6.2. Оценување на тимот врвни менаџери

Во моделот на корпоративното управување, во делот на интерното спроведување на оценувањето, покрај оценувањето на одборот, спаѓа и оценувањето на врвниот менаџмент. Кога се зборува за оценување на врвниот менаџмент во најголемиот број случаи се мисли за оценувањето на главниот извршен директор, а многу помалку за оценувањето на тимот врвни менаџери. Литературата и практиката се релативно оскудни кога станува збор за оценувањето на тимот врвни менаџери, од причина што станува збор за недоволно проучено подрачје кое допрва ќе биде предмет на истражување.

3.7. ПРЕДНОСТИ И СЛАБОСТИ НА ИНТЕРНОТО И ЕКСТЕРНОТО ОЦЕНУВАЊЕ

Интерното оценување традиционално е најзастапената форма на оценување на одборот на директори и има бројни предности. Со самото спроведување на интерното оценување одборот ја потврдува својата **автономија** да ги постави и спроведе своите сопствени стандарди. Автономијата на одборот е клучниот извор на моќ и со спроведувањето самооценување се покажува авторитетот истовремено како и поставувањето на стандардите и културата на оценувањето на перформансите што одборот ја очекува од другите во организацијата. Интерното спроведување на оценувањето, исто така, има предност во тоа што е **доверливо**, а таа доверливост произлегува од фактот што членови на одборот го спроведуваат процесот. Вредноста на оценувањето ќе зависи од нивото на обврзаност којашто учесниците ја внесуваат во процесот. Обезбедувањето на доверливоста преку назначување доверлива внатрешна личност е многу важен аспект за придобивање на таа обврзаност на учесниците и обезбедување дека повратните информации се отворени и искрени. Интерно спроведеното

оценување на одборот може да биде **корисно за зацврстување на тимскиот дух**. Исто така, интерното оценување е многу поефикасно и **исплатливо во контекст на трошоците за неговото спроведување**.

Покрај бројните предности на интерното оценување, постојат и многу ограничувања кои може да го направат несоодветно во одредени околности. Двете поголеми ограничувања се однесуваат на **транспарентноста** и **способноста**. Доколку одборот на директори го воспостави процесот на оценување, ги постави целите, ги оценува своите членови и го подготвува крајниот извештај за своите перформанси, се добива впечаток дека недостасува транспарентност на целиот процес. Покрај транспарентноста, одборот треба да се осигури дека назначеното лице има доволно способност да го изврши оценувањето. Интерниот оценувач често пати несвесно носи предрасуди во процесот на оценување. Тешко е за претседателот на одборот, директорите или организацискиот секретар да обезбедат комплетно објективна оценка на перформансите на одборот, кога тие работат постојано заедно. Како интерни оценувачи се сметаат: претседателот на одборот на директори, неизвршните директори и комитетот на одборот. Во следната, табела 3.4 се прикажани предностите и слабостите на интерните оценувачи.

Табела 3.4. Оценување од страна на претседателот на одборот, неизвршните директори и комитетот на одборот

	Предности	Слабости
Претседател на одбор	<ul style="list-style-type: none"> • Лидерска улога - јасно прифаќање од членовите на одборот • Јасна одговорност • Може да го усогласи процесот на оценување со севкупната агенда на одборот 	<ul style="list-style-type: none"> • Можна пристрасност • Концентрација на моќ особено ако претседателот на одборот е и главен извршен директор • Тешка и обемна работа
Неизвршни директори	<ul style="list-style-type: none"> • Јасна одговорност • Понезависен поглед • Повеќе време да се посвети на задачата • Поседува други лидерски искуства и вештини 	<ul style="list-style-type: none"> • Можна пристрасност • Возможно е да има влијание на динамиката на одборот • Познавањето на организацијата ќе биде помало од тоа на претседателот на одборот
Комитет	<ul style="list-style-type: none"> • Ги ослободува претседателот на одборот и неизвршните директори од обемната работа • Помалку се потпира на ставовите на една личност • Помалку е предмет на нечија индивидуална пристрасност 	<ul style="list-style-type: none"> • Продолжување на процесот на оценување • Бара поголеми ресурси (време, средства и друго)

Извор: Geoffrey C.Kiel, Gavin J.Nicholson: "Evaluating boards and directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005,p.627.

Постојат ситуации каде што одборите утврдуваат дека е поприфатливо да се ангажираат **екстерни консултанти или советници** да го спроведат оценувањето на одборот. Одборите имаат тенденција да бараат екстерни лица да го спроведуваат процесот на оценување во две општи околности и тоа: кога има значајна потреба за транспарентност и/или кога одборот нема доволно способност да го изврши оценувањето сам. Екстерните оценувачи може да се покажат како корисни во многу посебни околности, како на пример, кога процесот на оценување станува премногу механички и рутински со текот на времето. Тие може да предложат различни прашања и пристапи, како и да му помогнат на одборот да пронајде нов фокус за секое оценување. Исто така, кога одборот имплементира оценување на поединечните директори за прв пат може да има потреба од надворешен оценувач. Надворешниот оценувач има корисна медијаторска улога доколку има размислувања за личноста во процесот на оценување. Употребата на трети лица за пренесување на резултатите од оценувањето, исто така, помага во одржувањето на динамиката на одборот. Надворешниот оценувач е корисен и во ситуација кога има голема реорганизација на одборот на директори. Предноста да се ангажира специјалист консултант е во тоа што тој поседува повисоко ниво на технички вештини и поголем степен на независност. Тој, исто така, поседува поширок опсег на изложеност на различни практики во салата за состаноци на одборите, па доколку споредби и нови идеи се клучните цели, тогаш одговорот е да се бара специјалист консултант.

Перформансите на одборот на директори најчесто најдобро се оценуваат како комбинација од интерно и екстерно оценување, од причина што на тој начин ќе се елиминираат слабостите на едните извори, а ќе се искористат предностите на другите. Како резултат на тоа во следната, табела 3.5 се прикажани потенцијалните предности и слабости при оценувањето од различни извори.

Табела 3.5. Кој го има знаењето?

Категорија	Извори на информации	Предности	Потенцијални слабости
Интерно оценување	Членови на одборот	<ul style="list-style-type: none"> Имаат клучно знаење за вештините, процесите, односите, ниво на заедничко разбирање 	<ul style="list-style-type: none"> Имаат пристрасности Ниско разбирање на надворешната претстава за одборот Не обезбедуваат свежина за оценување на процесите на корпоративното управување
	Главен извршен директор	<ul style="list-style-type: none"> Има различна перспектива за сите елементи за активностите на одборот Клучен увид во советодавната улога на одборот Клучен увид во процесите на замена 	<ul style="list-style-type: none"> Можна е пристрасност Има ограничено или пристрасно разбирање на надворешните перцепции
	Врвни менаџери	<ul style="list-style-type: none"> Имаат добар увид во комуникацијата помеѓу одборот и менаџментот 	<ul style="list-style-type: none"> Немаат доволна изложеност на одборот Воздржани се поради интерни политики на организацијата
	Други вработени	<ul style="list-style-type: none"> Треба да имаат увид во културата на организацијата Со натамошно отстранување од одборот, сè помалку е веројатно дека вработените ќе коментираат во врска со тековните перформанси 	<ul style="list-style-type: none"> Ограничена изложеност на одборот
	Сопственици	<ul style="list-style-type: none"> Ги разбираат целите на сопствениците 	<ul style="list-style-type: none"> Ќе бидат зависни од сопственичката структура
Екстерно оценување	Купувачи	<ul style="list-style-type: none"> Може да имаат единствен увид, особено ако организацијата има многу малку купувачи 	<ul style="list-style-type: none"> Најверојатно е дека ќе имаат многу мал увид во работењето на одборот Имаат потенцијал да го “изиграат” системот
	Влада	<ul style="list-style-type: none"> Може да има увид посебно во одредени области на усогласеност 	<ul style="list-style-type: none"> Често има ограничени интеракции со повеќето организации
	Добавувачи	<ul style="list-style-type: none"> Може да имаат единствен увид, особено ако организацијата има многу малку добавувачи 	<ul style="list-style-type: none"> Најверојатно е дека ќе имаат многу мал увид во работењето на одборот
	Екстерни експерти	<ul style="list-style-type: none"> Корисни стандарди или увид во други најдобри практики 	<ul style="list-style-type: none"> Може да не го разберат концептот на организацијата
	Други стејкхолдери	<ul style="list-style-type: none"> Ќе бидат зависни од природата на организацијата 	<ul style="list-style-type: none"> Ќе бидат зависни од природата на организацијата

Извор: Geoffrey C.Kiel, Gavin J.Nicholson: “Evaluating boards and directors”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September 2005, p.62.

3.8. ЕКСТЕРНО ОЦЕНУВАЊЕ НА ОДБОРОТ

Покрај интерното оценување на перформансите на одборот на директори се спроведува и екстерно оценување. Екстерното оценување нуди независен и непристрасен совет, како и објективност и строгост на целиот процес. Тоа најчесто **се применува** во следните ситуации⁵⁴:

- Кога има промени во одборот, на пример, по назначувањето нов претседател на одборот;
- Кога има потреба од нови и свежи перспективи, посебно кај стабилни одбори со долго членство во одборот;
- Во случаи кога одборот е предизвикан од страна на стеикхолдерите на организацијата и
- Кога внатрешните ресурси се веќе искористени или недостапни.

Од причина што недостасува јасна согласност за тоа што се подразбира под терминот ефективност на одборот и што конкретно треба да биде оценувано, Советот за финансиско известување дава одредени насоки и препораки за тоа што да се оценува. Како **предмет на оценување** се земаат: вештините, искуството, знаењето, разновидноста, целта, насоките и вредностите, смената на директорите, како работи одборот, клучните односи и ефективноста, јасноста на улогите и квалитетот на процесите. Одборите треба да осигурат дека ги оценуваат процесите, активностите, односите и однесувањето кои се релевантни, значајни и соодветни на намената.⁵⁵

Најголемиот дел од претседателите на одборите прифаќаат дека интерното оценување со текот на времето може да стане субјективно. Поради тоа тие се отворени кон концептот на екстерно оценување. Основната за примената на екстерното оценување е усогласување со регулативата, која наложува тоа да се спроведува секоја трета година. Исто така, организацијата добива предност поради тоа што ќе биде сериозно сфатена од страна на нејзините стеикхолдери, кои разбирливо сакаат да соработуваат со партнери кои добро работат и имаат голема веројатност да го продолжат напредувањето.

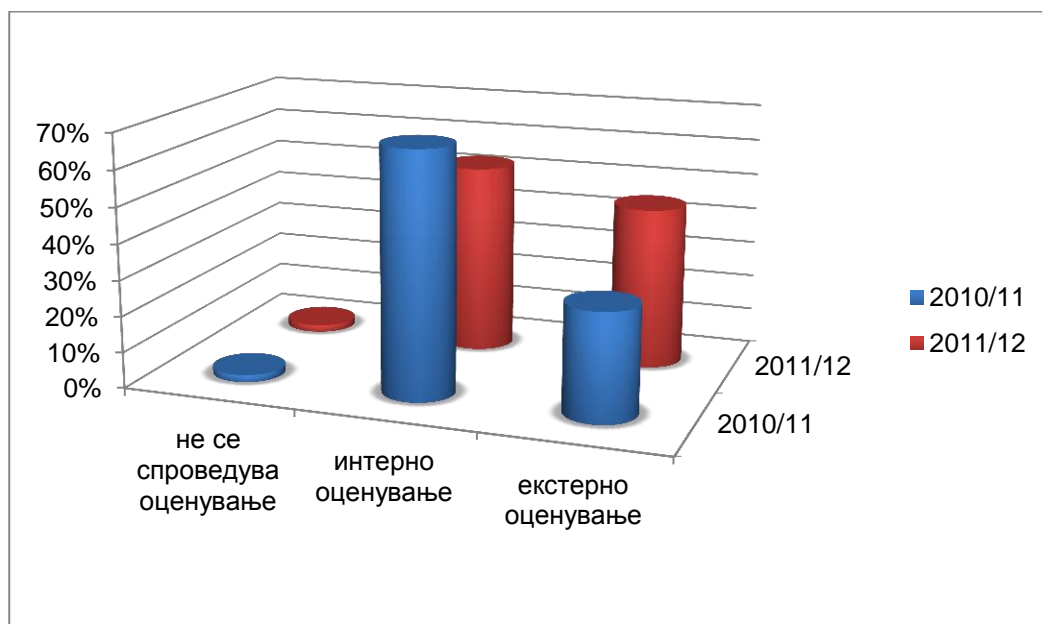
Во 2010 година Комбинираниот кодекс за корпоративно управување за прв пат дава препорака дека одборот на директори во организациите кои

⁵⁴ www.icsaglobal.com/products-services/icsa-board-evaluation/why-use-external-evaluation.com

⁵⁵ Ian Muir: *Board Evaluation*, Keeldeep Associates Ltd, October 2012, p.10.

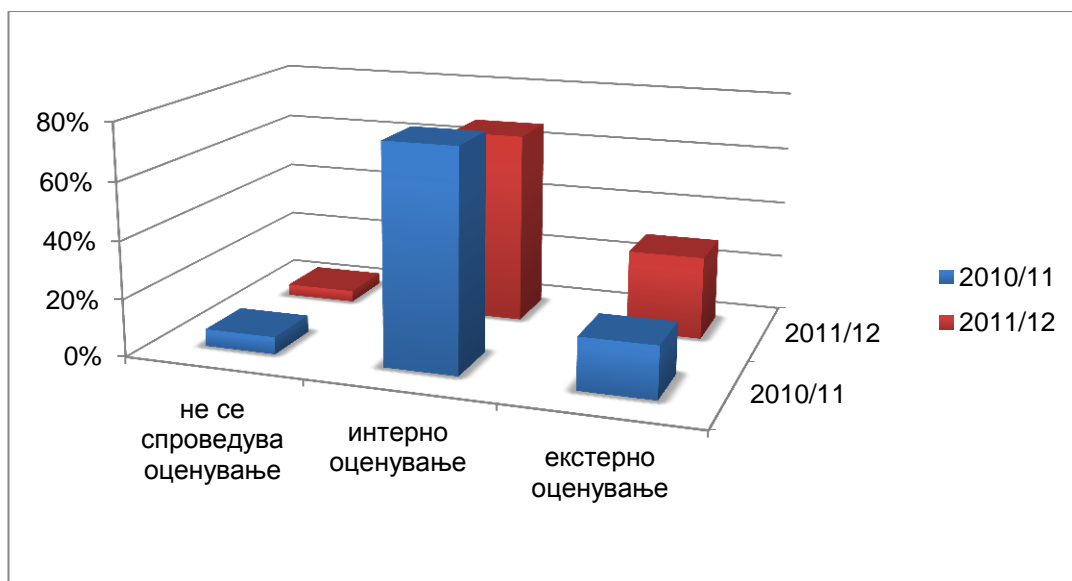
влегуваат во FTSE 350 е потребно да биде екстерно оценуван најмалку еднаш во три години. Спроведените истражувања на организациите во FTSE 100 и FTSE 250 покажуваат дека во првите две години од првиот тригодишен циклус бројот на организации кои го спроведуваат екстерното оценување на одборот на директори се зголемува.

Слика 3.6. FTSE 100



Извор: *Report on Board Effectiveness. Updating progress, promoting best practice*, Association of British Insurers, December 2012

Слика 3.7. FTSE 250



Извор: *Report on Board Effectiveness. Updating progress, promoting best practice*, Association of British Insurers, December 2012

Резултатите од спроведените истражувања во Велика Британија за организациите кои котираат на Лондонската берза се презентирани на сликите 3.6 и 3.7, каде што сликата 3.6 се однесува за организациите во FTSE 100, додека сликата 3.7 се однесува за организациите во FTSE 250.

Самиот одбор е возможно да нема доволно време, ресурси или стручно познавање за да испланира и изврши процес на оценување на одборот. Тој не може ниту да има корист од какво било споредување на неговите перформанси со тие на одборите на другите организации. Од тие причини неопходно е да се изврши екстерното оценување. **Процесот на екстерното оценување на одборот на директори** поминува низ неколку фази и тоа⁵⁶:

1. Избор на надворешен оценувач;
2. План за процесот на оценување, кој содржи и известување на одборот;
3. Собирање документација од страна на надворешниот оценувач, каде што вообичаено се користат прашалници;
4. Нацрт-извештај за оценувањето на перформансите на одборот од страна на надворешниот оценувач;
5. Доставување на конечниот извештај за оценувањето на одборот на претседателот на одборот и врвниот менаџмент;
6. Дискусија на извештајот од страна на целиот одбор, проследена со одговор од претседателот на одборот;
7. Средби помеѓу претседателот на одборот и поединечните директори за да се разгледаат оценувањата на перформансите на поединечните директори, средби помеѓу врвниот менаџмент и претседателот на одборот за да се разгледаат оценувањата на перформансите на претседателот на одборот;
8. Утврдување стратегија за развој на одборот од страна на одборот;
9. Откривање на клучните аспекти на процесот на оценување на одборот и стратегијата за развој на одборот на стеикхолдерите.

⁵⁶ "Board Evaluation & Board Effectiveness", *An outline of the IoD services and approach*, January 2010, p.9.

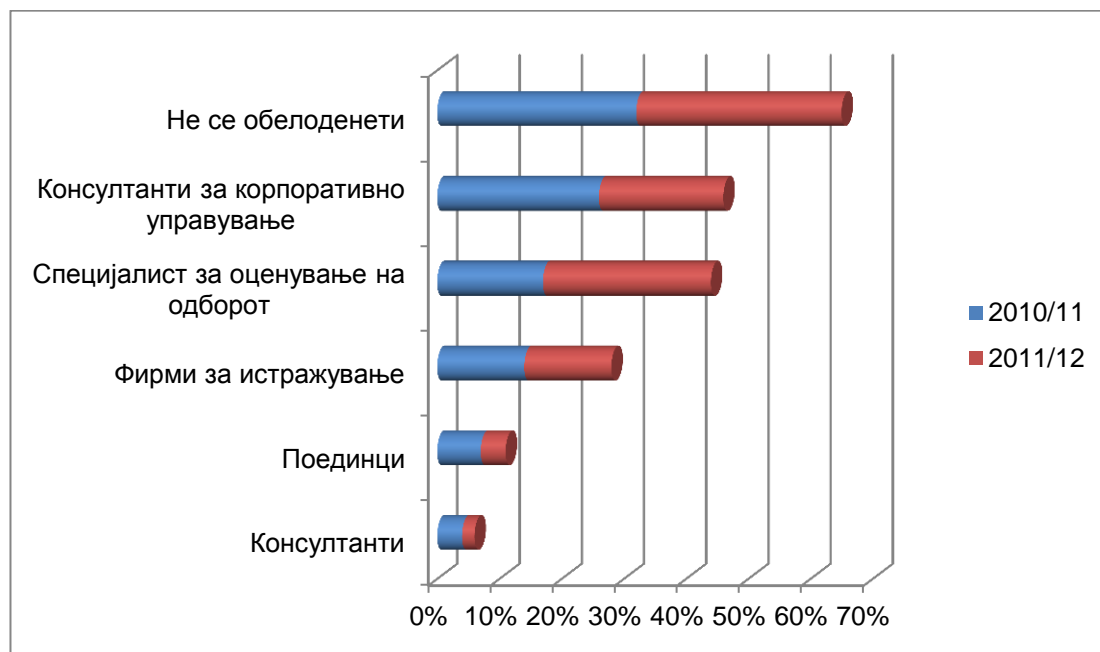
Специфичната **улога на надворешниот оценувач** е да му помогне на одборот во стекнувањето пообјективен поглед на самите себе. Надворешниот оценувач ќе бара мислења и информации кои се однесуваат на функционирањето на одборот и неговите комитети и перформансите на поединечните директори, на следните начини⁵⁷:

- **Улоги и одговорности.** Нивото до кое одборот и неговите комитети се успешни во исполнувањето на своите клучни улоги и одговорности. Нивото до кое поединечните директори придонесуваат во остварувањето на овие цели.
- **Структура и процедури.** Нивото до кое одборот и неговите комитети се придржуваат до најдобрата практика во својата структура и процедури.
- **Соодветни однесувања на одборот.** Нивото до кое културата на одборот и комитетите и однесувањето на поединечните директори се поддржувачки за ефективно функционирање на одборот.

Од спроведената анализа на годишните извештаи на организациите кои влегуваат во индексот FTSE 350 кои извршиле екстерно оценување на одборот на директори во 2010/11 и 2011/12 е констатирано дека добар дел од нив, дури 32%, не го имаат идентификувано својот екстерен оценувач. Дадена е препорака дека организациите треба да обезбедат дека екстерното оценување ќе биде спроведено од независна страна, која не е предмет на каков било конфликт на интереси. Во сите ситуации каде што за екстерно оценување се користат надворешни независни оценувачи, организациите треба да го објават неговото име, проследено со јасно укажување за останатите деловни односи што ги имаат со оценувачот. На сликата 3.8 се прикажани екстерните оценувачи на одборот на директори.

⁵⁷ “Board Evaluation & Board Effectiveness”, *An outline of the IoD services and approach*, January 2010, p.9.

Слика 3.8. Екстерни оценувачи на одборот на директори



Извор: *Report on Board Effectiveness. Updating progress, promoting best practice*, Association of British Insurers, December 2012

Со цел да го спроведе оценувањето, надворешниот оценувач ќе бара информации за функционирањето на одборот од различни извори, вклучително и следните:

- Доверливи интервјуа со поединечните директори.
- Анализи на агендите за состаноците на одборот и комитетите, документи, записи за присуство и други.
- Интервјуа со врвните извршни менаџери.
- Групни дискусии и работилници со одборот и комитетите.
- Директно набљудување на состаноците на одборот и комитетите.
- Интервјуа со инвеститорите, ревизорите и други екстерни стеикхолдери.

Сите интервјуа со директорите би требало да бидат спроведени во период од еден месец. Есенцијално е секој директор да сака да биде отворен и искрен со надворешниот оценувач во овие интервјуа. Откога ќе ја комплетира целокупната документација за оценувањето, оценувачот ќе достави нацрт-извештај за оценувањето на одборот. Тој извештај содржи опис на функционалноста на одборот базирана на евиденцијата која претходно е собрана за време на процесот на истражување. Оценувачот ќе го достави нацрт-извештајот до претседателот на одборот и врвниот менаџерски тим.

Потоа ќе следува подготвување одговор од страна на претседателот на одборот. На крајот ќе биде доставен финалниот писмен извештај.

Спроведувањето на екстерно оценување на перформансите на одборот преку вклученоста на независен надворешен оценувач има бројни **предности**. Издвоени се неколку од нив и тоа⁵⁸:

- Директорите многу повеќе сакаат да ги изразуваат своите ставови околу начинот на кој функционира одборот на независен надворешен оценувач преку доверливи дискусии. Тоа особено важи за тие директори кои се недоволно сигурни во себе, имаат мало стручно познавање за некоја конкретна област или се релативно нови членови на одборот.
- Надворешниот независен оценувач на многу пообјективен начин ќе даде повратен одговор за оценувањето, како резултат на собраните материјали и направената анализа.
- Надворешниот оценувач е доволно стручен и компетентен да го изврши процесот на оценување. На тој начин и самиот процес добива поголемо значење и поголема вредност, а одборот добива потврда дека оценувањето ќе биде спроведено на најдобар можен начин.
- Вештиот оценувач во процесот на оценување ги внесува своите вештини, лични квалитети и стручност, дипломатија, комуникациски способности и друго, кои сите заедно ќе овозможат просецот да се одвива непречено и со помалку можности за лично конфронтирање.
- Перспективата на надворешниот оценувач може, исто така, да биде од корист во комплексната задача на идентификување на колективните вештини и нивното испитување наспроти долгорочните организациски бизнис-цели, така што одборот може да продолжи да ја врши советодавната улога на главниот извршен директор.
- Одборите се потпираат на објективноста и стручноста на надворешните оценувачи кои им помагаат да ги максимираат нивните перформанси во време кога очекувањата од одборот на акционерите, регулаторите, вработените и другите стеикхолдери се поголеми од кога било.

⁵⁸ "Board Evaluation & Board Effectiveness", *An outline of the IoD services and approach*, January 2010, p.12

3.9. ШТО ПОНАТАМУ СО РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ОЦЕНУВАЊЕТО?

По завршувањето на процесот на оценување се поставува прашањето што понатаму со добиените резултати и кому ќе му бидат потребни. Поради тоа што ефективност на организацискиот систем на управување се потпира на луѓето внатре, од организацијата, преносот на резултатите на внатрешните стеикхолдери е критичен и важен за одборите кои бараат подобрување на перформансите. *Кои се внатрешните стеикхолдери што треба да ги знаат резултатите?*

Одборот на директори во целина е одговорен за своите перформанси и соодветно на тоа резултатите од оценувањето ќе му бидат доставени на самиот одбор. Кога се врши оценувањето на одборот во целина, членовите на одборот, едноставно, ќе ги дискутираат резултатите помеѓу себе. Одборот ќе ги прегледа резултатите за време на состаноците на одборот и нема да има каква било потреба да се соопштуваат резултатите на друг.

Кога резултатите од оценувањето се однесуваат на перформансите на **поединечните директори**, основниот прифатен пристап е дека претседателот на одборот ги дискутира индивидуално со секој директор поединечно. На тој начин се одразуваат принципите на доброто управување и етиката, со што се почитува доверливоста на процесот, а воедно и индивидуалниот интегритет.

Кога оценувањето на перформансите е насочено кон главниот извршен директор и тимот на врвни менаџери, тогаш клучната одлука тука е дали со информирањето на главниот извршен директор за резултатите ќе се влијае на динамиката на одборот и на солидарноста. Резултатите од оценувањето генерално ќе бидат споделени со **тимот на врвни менаџери** во услови каде што целта на оценувањето е да се оцени квалитетот на односот на линија одбор-менаџмент или кога има теми кои се однесуваат на инпутот на менаџерите во состаноците на одборот и подготвувањето на документите за нив.

Во одредени околности одборот има за цел градење на својата репутација за транспарентност и/или развој на односите со клучните **надворешни стеикхолдери**. Во ваков случај одборот треба да размисли да пренесе еден дел или сите резултати од оценувањето и на овие засегнати

стеикхолдери. Одборот може да изрази желба да ги искомунцира своите резултати од оценувањето со клучните купувачи, добавувачи или други групи кои се значајни за неговиот континуиран успех. Споделувањето на информациите со овие поголеми групи ги убедува нив дека одборот е посветен кон подобрување на односите со стеикхолдерите.

Одборот на директори треба да одлучи колку често треба да се врши оценување на нивните перформанси. Некои одбори одлучуваат да преземат процес на оценување **по потреба**. Ваквиот пристап може да биде од корист на одборите кои имаат јасно артикулирани и сфатени политики. Дел од одборите избираат да изведат регуларно оценување на перформансите **на секои две или три години**. Тие имаат тенденција да извршат екстензивен процес на оценување, притоа комбинирајќи интервјуа и анкети и често вклучуваат надворешен оценувач. Главната слабост на ваквото оценување на секои 2-3 години е тоа што најголемиот број бизниси опстојуваат и работат во многу динамична околина и многу промени може да се појават во тој временски период. **Годишното оценување** е највообичаено препорачана форма за оценување на одборот. Тоа е конзистентно и во согласност со годишниот циклус на планирање кој е прифатен од повеќето одбори. Во високо развиените технолошки индустрии најсоодветно ќе биде оценување на перформансите на одборот **на секои шест месеци**.

Важно е да се експериментира со различни стилови на оценување и различни техники, за да се задржи процесот да биде интересен, како и да се осигури дека тој продолжува да води кон подобрување на перформансите. Некои истражувачи сметаат дека оценувањето на перформансите треба да биде **постојан процес**, а не само годишен настан. Одборите со добри перформанси настојуваат да испланираат и други механизми освен годишното оценување, со цел да обезбедат постојано подобрување на перформансите. Една од опциите е да се оценува ефикасноста на секој состанок на одборот посебно. Тоа може да биде распоредено како редовна точка на агендата, при што секој од директорите зема учество да ја води дискусијата.

ГЛАВА 4 ФОРМАЛНО ОЦЕНУВАЊЕ НА ПРЕТСЕДАТЕЛОТ НА ОДБОРОТ

4.1. ПРИДОНЕСОТ И УЛОГАТА НА ПРЕТСЕДАТЕЛОТ НА ОДБОРОТ НА ДИРЕКТОРИ

Претседателот на одборот на директори има бројни обврски и задачи. Тој е одговорен одборот на директори и неговите комитети да ги извршуваат правилно своите функции, да го подготвува планот за состаноците на одборот и собранието на акционери, како и стратегијата, планирањето, надворешните односи и одговорноста кон одборот. Претседателот на одборот на директори во своето работење и извршување на функциите дава свој значаен придонес кој е повеќекратен. Неговиот придонес се согледува во однос на главниот извршен директор, во однос на внатрешната структура, во однос на комитетите, во однос на организацијата, како и во однос на врвниот менаџмент.⁵⁹ Придонесот на претседателот на одборот на директори е прикажан на сликата 4.1.

Слика 4.1. Придонес на претседателот на одборот на директори



Извор: Susan F.Shultz: *The board book. Making your corporate board a strategic force in your company, success*, Amacom, New York, 2001, p.198.

⁵⁹ Susan F.Shultz: *The board book. Making your corporate board a strategic force in your company, success*, Amacom, New York, 2001, p.198.

Придонесот на претседателот на одборот на директори **во однос на главниот извршен директор** се согледува во:

- Да се изврши разграничување на надлежностите на главниот извршен директор од тие на претседателот на одборот,
- Да биде ментор на главниот извршен директор.

Претседателот треба да придонесува **во однос на внатрешната структура**:

- Ги води состаноците на одборот на директори,
- Има влијание врз номинирањето членови за одборот на директори,
- Води сметка одборот на директори да ги извршува своите функции со цел заштита на интересите на акционерите.

Претседателот треба да има свој придонес и **во однос на комитетите**:

- Да се грижи комитетите правилно да ги извршуваат своите функции,
- Да воспостави соработка помеѓу одборот на директори и комитетите.

Во однос на организацијата, претседателот треба да придонесе:

- Да ги претставува целите на организацијата пред надворешните стеикхолдери,
- Да ги заштитува интересите и инвестициите на акционерите,
- Да се грижи за изработување стратегиски план за во иднина,
- Да се грижи за обезбедување на соодветна сукцесија на менаџментот.

Придонесот на претседателот **во однос на врвниот менаџмент** се согледува во:

- Одржувањето рамнотежа во односите помеѓу одборот на директори и менаџментот на организацијата,
- Советување на врвниот менаџмент,
- Да се грижи акциите што ги преземаат менаџерите да бидат во согласност со поставените цели на организацијата,
- Да им овозможи на оние кои не се членови на одборот да извршат презентација пред членовите на одборот.

Една од основните задачи на претседателот на одборот е да формира ефективен одбор. За да се постигне тоа, од претседателот се бара максимална ангажираност, посветеност, разбирање на различните карактери на поединците, мотивацијата, предностите, како и слабостите на сите директори.

Со цел подобро запознавање на секој директор, неопходно е да се помине одредено време со секој посебно за да се согледа како тие ја доживуваат својата улога на членови во одборот. Целта е сите членови на одборот да бидат оспособени да соработуваат и да работат заедно како тим за да го постигнат како група тоа што не можат да го постигнат сами. Членовите на одборот работат заедно како тим, но сепак притоа ја задржуваат својата независност во одлучувањето. Во одборот треба да постои урамнотеженост помеѓу индивидуалноста и колегијалноста, како и помеѓу постојаноста и промената. Одговорен за воспоставувањето и одржувањето на рамнотежата е токму претседателот на одборот на директори.

Унапредувањето на тимската работа во одборот може да се постигне на следните начини: добра комуникација во секое време, дискутирање за проблемите и изнаоѓање решенија, одржување редовни состаноци, работење заедно за општото добро за организацијата, силно лидерство, охрабрување на контакти во општеството, почитување на ставовите на секој член поединечно, управување со состаноците и обука за тимска работа.⁶⁰

Претседателот на одборот извршува определени задачи, обврски и функции во одборот, но и надвор од одборот. Од таа причина неговите улоги се поделени во интерно и екстерно ориентирани улоги. Во групата на **интерно ориентирани улоги** спаѓаат следните:

- **Комуникациска улога**, која подразбира остварување контакти со членовите на одборот и со комитетите,
- **Насочувачка улога**, го насочува работењето на одборот на директори и на комитетите,
- **Информативна улога**, врши информирање на членовите на одборот и комитетите.

Покрај интерно ориентирани улоги, претседателот на одборот извршува и улоги надвор од самиот одбор, кои се нарекуваат **екстерно ориентирани улоги**. Тука спаѓаат:

- Комуникација со главниот извршен директор и
- Комуникација со претставници на надворешните стеикхолдери (банки, асоцијации, медиуми, власта и други).⁶¹

⁶⁰ Colin Coulson-Thomas: *Creating excellence in the boardroom. A guide to shaping directorial competence and board effectiveness*, McGraw-Hill Book Company, Inc., London, 1993, pp.234-235.

⁶¹ Бобек Шуклев: *Корпоративно управување*, прво издание, 2011, Економски факултет Скопје, стр.177-178.

4.2. КРИТЕРИУМИ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ НА ПРЕТСЕДАТЕЛОТ НА ОДБОРОТ

Во рамките на процесот на оценување на одборот на директори, покрај оценувањето на одборот како целина, оценувањето на поединечните директори, оценувањето на комитетите, се спроведува и формално оценување на претседателот на одборот на директори, од страна на останатите членови на одборот.

Ставот на секој претседател на одборот е дека неговото работење е солидно, квалитетно, дека успешно ги завршува своите задачи и обврски. Акцентот на оценувањето на перформансите на претседателот на одборот треба да биде поставен така што секогаш ќе се тежнее доброто да биде направено уште подобро. Оценувањето на перформансите на претседателот треба да му помогне да разбере како останатите членови на одборот го доживуваат него и неговото работење, како и што може да преземе за да ги подобри резултатите од своето работење. Секој одбор поединечно треба да го најде својот начин на којшто ќе го спроведе тоа, во согласност со соодветната организациска култура. Некои одбори ќе го спроведат оценувањето на претседателот комплетно неформално, во слободна дискусија за време на некој од состаноците на одборот на директори. Оваа практика е применлива кај одборите кои се доволно искусни и функционираат во истиот непроменет состав веќе подолго време. Во сите останати случаи членовите на одборот покомфорно се чувствуваат ако се применува формалното оценување.

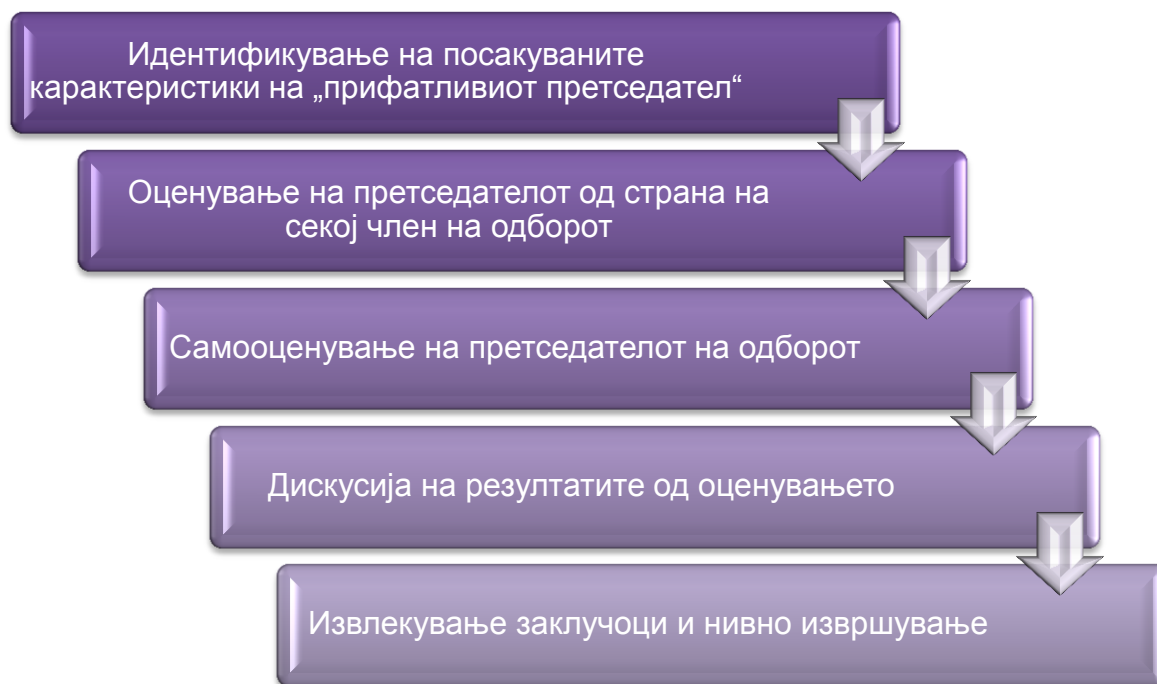
Оценувањето на претседателот на одборот на директори е процедура која се одвива во неколку последователни чекори и тоа⁶²:

1. Идентификување на посакуваните карактеристики и атрибути на “прифатливиот претседател”,
2. Оценување на претседателот од страна на секој член на одборот и/или самооценување на претседателот,
3. Дискусија на резултатите од оценувањето и
4. Извлекување заклучоци и нивно спроведување.

⁶² Fred Neubauer: “A Formal Evaluation of the Chairman of the Board”, *Corporate Governance: An International Review*, Volume 5, Issue 3, July 1997 p.161.

Процедурата за формалното оценување на претседателот на одборот на директори е прикажана на сликата 4.2.

Слика 4.2. Формално оценување на претседателот на одборот на директори



Извор: Fred Neubauer: “A Formal Evaluation of the Chairman of the Board”, *Corporate Governance: An International Review*, Volume 5, Issue 3, July 1997 p.161.

Прв чекор во оценувањето на претседателот на одборот на директори е развивање пакет критериуми за оценување. Критериумите за оценување се разликуваат кај организациите, зависно од условите во кои работат тие. Со оглед на тоа што претседателот најдобро ја знае и познава работата што тој лично ја извршува и начините на кои ја извршува, препорачливо е тој да има можност да влијае на структурирањето на процесот на оценување, како и да помага при поставување на критериумите за оценување на неговото работење. *Критериуми за оценување на перформансите на претседателот на одборот се следните*⁶³:

- Претседателот треба да се осигури дека одборот ги разгледува сите соодветни прашања (кои се од стратегиско значење, кои имаат

⁶³ Fred Neubauer: “A formal evaluation of the chairman of the board”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 5, No. 3, July 1997, pp.161- 162.

далекусежно влијание и кои вклучуваат алокација или реалокација на значајни ресурси).

- Треба да поседува силно чувство за поставување приоритети помеѓу сите стратегиски прашања.
- Треба да се осигури дека состаноците на одборот на директори се добро подготвени.
- Треба да осигури дека има доволно време во текот на одржувањето на состаноците на одборот за дискутирање на битните точки на агендата.
- Претседателот треба да знае кога точно да извлече заклучоци, како и кога да ја затвори дискусијата.
- Ги охрабрува останатите членови на одборот да дадат свој придонес во дискусијата, при што успева да го извлече најдоброто од секој од нив.
- Осигурува дека одборот на директори темелно се занимава со прашањата за наследување на врвниот менаџмент.
- Осигурува дека одборот се грижи за тоа дали менаџментот има развиено предизвикувачки, но сепак реални стратегии за организацијата.
- Се грижи за тоа дека одборот инсистира на ефективен и ефикасен управувачки и контролен систем, да осигури остварување на организациските цели.
- Презема одговорност за постојано надградување на одборот на директори, за нивно оценување и обучување.

4.3. ОЦЕНУВАЊЕ НА ПРЕТСЕДАТЕЛОТ НА ОДБОРОТ

Откога ќе се постигне согласност за критериумите тие можат да бидат вметнати во едноставни прашалници кои треба да се пополнуваат од страна на членовите на одборот. Утврдено е дека е многу корисно да се креираат форми кои му овозможуваат на лицето кое го врши оценувањето да дава два типа одговори на секое прашање. Едниот начин на оценување е со примена на скала од 1 до 5, каде што на пример 1 би значело “силно не се согласувам“, а 5 “силно се согласувам“. Од значење би било да се остави простор за коментари во

писмена форма по секое прашање во анкетниот прашалник. Тоа е вториот начин на оценување кој овозможува шанса да се изнесат и некои од посуптилните точки, кои вообичаено не можат да се изразат квантитативно. Оценувањето на работата и перформансите на претседателот на одборот може да се врши од секој поединечен член на одборот, како и од самиот претседател, т.н. самооценување.

Кога ваквиот процес на оценување на перформансите на претседателот на одборот се извршува за прв пат, потребно е да се обезбеди доверливост. Во спротивно, дел од членовите на одборот нема да бидат доволно подготвени искрено да се изјаснат што тие навистина мислат во врска со перформансите на претседателот на одборот. Во таквите деликатни ситуации како можно решение се предлага да се вклучи независно надворешно лице од доверба, на кого ќе му бидат предадени пополнетите анкетни прашалници. Кога членовите на одборот ќе знаат и ќе бидат запознаени со тоа како податоците се прибираат и како се употребуваат, секој понатамошен страв и сомнеж исчезнува во голем дел.

4.4. МОЖНОСТА ЗА САМООЦЕНУВАЊЕ

Покрај оценувањето од страна на членовите на одборот на директори, перформансите на претседателот на одборот може да бидат оценувани и од него самиот. Фер и коректно е на претседателот да му се даде можност самиот да го оцени своето работење, да објасни како тој ги согледува своите перформанси и да даде причини за начинот на кој ја извршува својата работа. Начинот на кој тој ги согледува работите може многу да придонесе за некои значајни сознанија и објаснувања. За самооценувањето се користат истите два типа прашалници како и кај оценувањето од членовите на одборот.

Следниот чекор во процесот на оценување е најзначаен, но истовремено и најделикатен, а тоа е дискусија за резултатите. Понекогаш помага ако доверлива надворешна личност која е вклучена во самиот процес ги собира податоците од пополнетите анкетни прашалници. Добиениот резултат потоа треба да се дискутира со претседателот, како и со неговиот заменик. Во случај кога заменик претседателот на одборот на директори е лице од организацијата, таа дискусија треба да биде извршена од неизвршен директор -

член на одборот. Тие две личности, претседателот на одборот од една страна и заменик претседателот од друга страна, се единствените двајца членови на одборот кои ги добиваат резултатите за оценувањето на перформансите на претседателот.

Резултатите од спроведеното оценување може да бидат позитивни или негативни. Во случај кога резултатите од оценувањето се позитивни, а критиките се однесуваат на области кои можат да бидат коригирани, претседателот и неговиот заменик дискутираат за тие корекции и го забележуваат крајниот резултат од таа дискусија. Доколку резултатот од оценувањето е крајно негативен и постои многу малку верба за подобрување кое би произлегло од евентуалната дискусија, заменик-претседателот ќе треба да им го стави тоа до знаење на одборот во целина. Ваквото крајно негативно оценување воопшто нема да им дојде како изненадување на членовите на одборот, од причина што оценувањето е само формално потврдување на широко распространетиот дискомфорт и незадоволство што тие подолго време го чувствувале во одборот. Од претседателот на одборот на директори ќе се побара да се повлече од функцијата и да си даде оставка самиот, во случај кога станува збор за посериозна ситуација, или пак ќе му биде дозволено да остане до завршувањето на мандатот, а потоа нема да биде повторно именуван и избран.

Ваквите длабински оценувања пожелно би било да бидат спроведувани и извршувани на секои три години, додека пак помалку формалните дискусии може да се организираат еднаш годишно, на крајот на годината.

ГЛАВА 5 РАНГИРАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

5.1. ВЛИЈАНИЕ НА КОРПОРАТИВНАТА РЕПУТАЦИЈА НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Корпоративната репутација е главна и растечка грижа насекаде во деловниот свет, а посебно на главните извршни директори. За да се утврди колкава е важноста на корпоративната репутација, какво е нејзиното влијание врз корпоративното управување, какви се ставовите и гледиштата на главните извршни директори во врска со одговорноста за репутацијата и други прашања, спроведена е анкета во 2003 година⁶⁴. Во анкетата се опфатени главните извршни директори на организации со седиште на територијата на Европа, Азија и Северна Америка. Анкетата била наредена од страна на меѓународната фирма за односи со јавноста Hill & Knowlton и истражувачката фирма Korn/Ferry International, а е спроведена од страна на ORC International. Целта на анкетата е да се обезбедат перцепциите на главните извршни директори за важноста на корпоративната репутација, факторите кои влијаат на репутацијата, чија е одговорноста за корпоративната репутација, како и нејзиниот учинок врз постигнувањето на бизнис-целите.

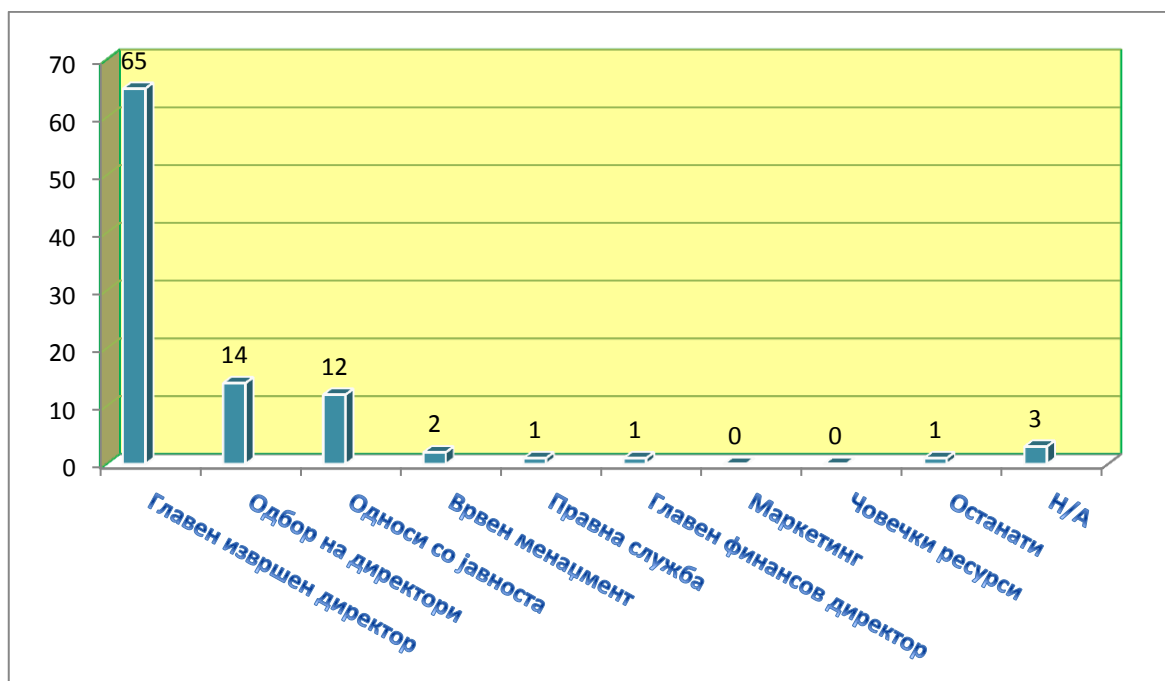
Со анкетата е дојдено до првиот заклучок, а тоа е дека главните извршни директори веруваат дека корпоративната репутација е поважна денес од кога и да е претходно. Дури 88% од испитаниците се согласиле дека корпоративната репутација на организацијата е поважна денес отколку што била пред пет години.

Едно од прашањата во анкетата е и следното: ***Каде во вашата организација лежи примарната одговорност за управување со прашања врзани за корпоративната репутација?***

Од понудените одговори добиен е следниот резултат прикажан на сликата 5.1.

⁶⁴ “2003 Corporate Reputation Watch Survey”, Hill&Knowlton and Korn/Ferry International, October, 2003.

Слика 5.1. Каде се наоѓа примарната одговорност за репутација во организацијата?



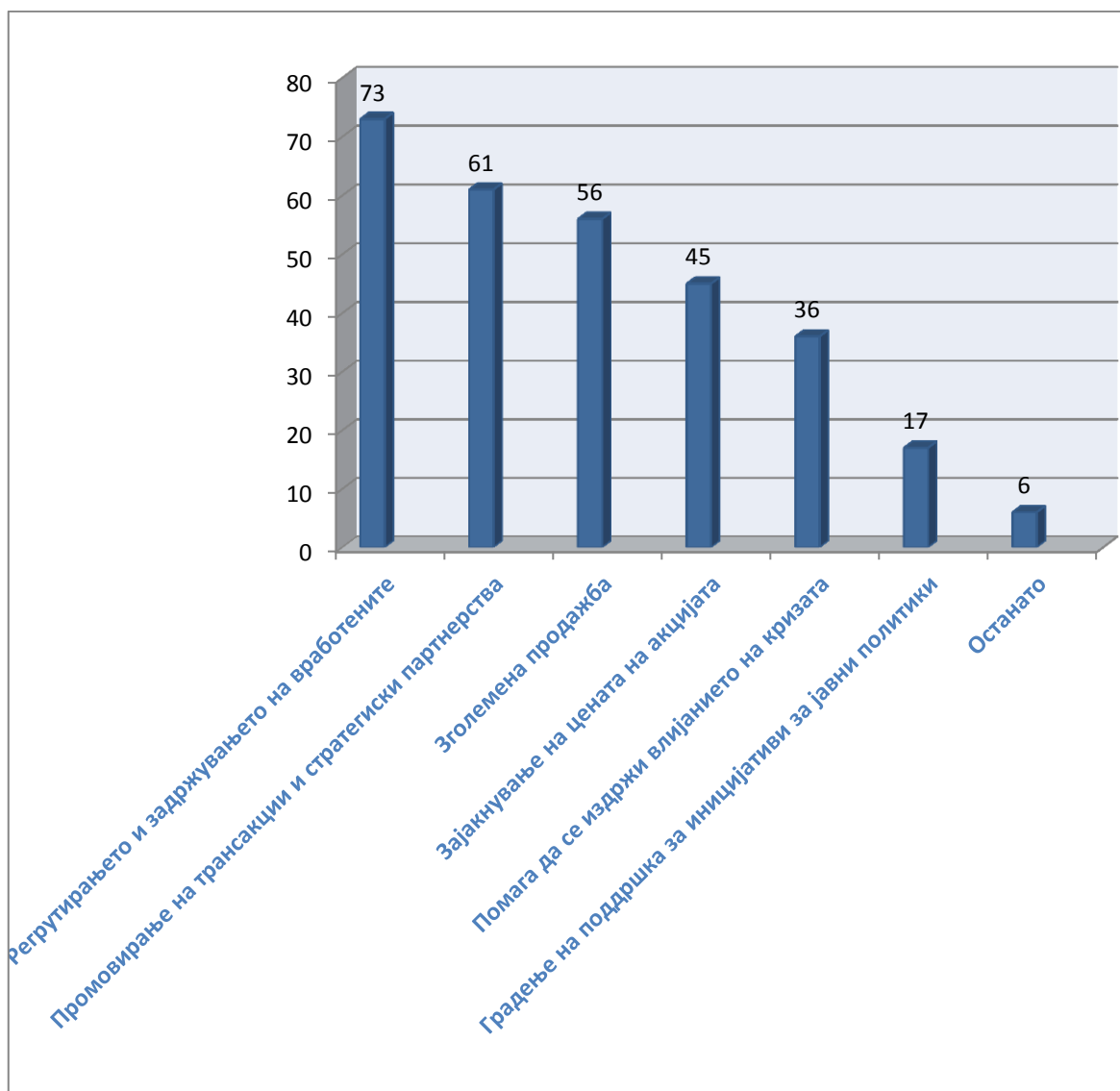
Извор: “2003 Corporate Reputation Watch Survey”, *Forbes CEO Forum, Hill & Knowlton and Korn/Ferry International*, October 1-3, Richmond, p.3

Мнозинството од анкетирани главни извршни директори (65%) констатираат дека одговорноста за управувањето со корпоративната репутација ја гледаат кај себе. Многу мал е процентот на испитаници кои сметаат дека одговорноста лежи кај одборот на директори (14%), додека само 12% сметаат дека таа е во рацете на секторот за односи со јавноста. Сите анкетирани директори се изјасниле дека кога се избира сукцесор на главниот извршен директор, одборот на директори поставува тежина и обврска врз способноста на кандидатот да ја заштити и зајакнува корпоративната репутација. Загриженоста за репутацијата се протега и до најниското ниво на службеник во организацијата.

Следното прашање од анкетата е: ***Кои се трите најважни бизнис-цели кои корпоративната репутација на вашата компанија помага да се постигнат?***

Анкетирани главни извршни директори одговориле согласно резултатите прикажани на сликата 5.2.

Слика 5.2. Зошто главните извршни директори сметаат дека репутацијата е значајна?



Извор: “2003 Corporate Reputation Watch Survey”, *Forbes CEO Forum, Hill & Knowlton and Korn/Ferry International*, October 1-3, Richmond, p.4

Главните извршни директори сметаат дека корпоративната репутација помага во остварувањето на многу бизнис-цели. Една од целите која се остварува со добра корпоративна репутација е регрутирањето и задржувањето на вработените. За оваа цел се имаат изјаснето дури 73% од испитаниците. Како втора цел за која најмногу одговори, дури 61%, дале испитаниците е промовирањето трансакции и остварувањето стратегиски партнерства. Како трета битна цел која се остварува со корпоративната репутација е зголемената продажба на организацијата. За изненадување е фактот што само 45% (што

претставува помалку од половината од главните извршни директори), сметаат дека корпоративната репутација влијае на зајакнување и пораст на цената на акцијата.

Третото прашање од анкетата на главните извршни директори се однесува на тоа што има влијание врз корпоративната репутација. Прашањето е следното: **Кои три од следните внатрешни фактори на вашата компанија се највлијателни за корпоративната репутација на вашата компанија, освен финансиските резултати?**

Резултатите од одговорите на ова прашање се прикажани во следната табела 5.1.

Табела 5.1. Што влијае врз корпоративната репутација (внатрешни фактори)?

Што влијае врз корпоративната репутација?	
Внатрешни фактори кои имаат влијание	Процент (%)
Способност да се комуницира	48
Транспарентност	39
Човечки вредности	37
Третман на вработени	37
Способност за иновации	34
Репутација на главниот извршен директор	33
Способност за промени	31
Справување со општествени и прашања од животната средина	24
Репутација на членовите на одборот	11
Репутација на главниот финансиски директор	4
Интернет-комуникација	2
Успех во е-трговијата	0

Извор: "2003 Corporate Reputation Watch Survey", *Forbes CEO Forum, Hill & Knowlton and Korn/Ferry International*, October 1-3, Richmond, p.4

Според добиените резултати може да се утврди дека како внатрешни фактори за кои се смета дека имаат најголемо влијание врз корпоративната

репутација е способноста да се комуницира (48%), транспарентноста (39%) и човечките вредности (37%).

Идентично прашање е поставено во врска со надворешните фактори и сили кои имаат најголемо влијание врз корпоративната репутација. Прашањето од анкетата е следното: **Кои три од следните надворешни сили се највлијателни на корпоративната репутација на вашата компанија?**

Добиените резултати се прикажани во следната табела 5.2.

Табела 5.2. Што влијае врз корпоративната репутација (надворешни фактори)?

Што влијае врз корпоративната репутација?	
Надворешни фактори кои имаат влијание	Процент (%)
Потрошувачи	78
Печатени медиуми	48
Финансиски аналитичари	44
Акционери	41
Аналитичари на индустријата	33
Регулатори/влада	25
Радиодифузни медиуми	15
Невладини организации	6
Интернет	3
Законодавци	2
Синдикати	2

Извор: "2003 Corporate Reputation Watch Survey", *Forbes CEO Forum, Hill & Knowlton and Korn/Ferry International*, October 1-3, Richmond, p.5

Главните извршни директори како најзначајни надворешни фактори за корпоративната репутација на нивната организација ги имаат утврдено потрошувачите и за тој фактор се имаат изјаснето дури 78% од испитаниците. Како втор и трет по значење надворешен фактор се сметаат печатените медиуми (48%) и финансиските аналитичари (44%). Од резултатите може да се утврди дека ниту законодавството, ниту синдикатите имаат какво било значење и влијание за корпоративната репутација.

Претпоследното прашање од анкетниот прашалник за главните извршни директори се однесува за нивното мислење за тоа кои се можните закани за репутацијата на организацијата кои може да дојдат од кои било извори. Поставеното прашање гласи: **Закани за репутацијата на организацијата може да дојдат од различни извори освен финансиските резултати. Кои три од следните закани најмногу ви претставуваат грижа во однос на вашата компанија?**

Одговорите на анкетираниите испитаници се претставени во следната табела 5.3.

Табела 5.3. Видови закани за корпоративната репутација

Закани за корпоративната репутација	
Видови закани	Процент (%)
Неетичко корпоративно однесување	50
Проблеми со производите и услугите	50
Критики од клиентите	40
Критика од медиумите	38
Проблеми со прекинати операции	37
Парници/судски одлуки	31
Лично злоупотребување од страна на поединечни лица на извршна функција	21
Критика од групи од интерес и невладини организации	12
Критика од владата	10
Интернет критика	4
Друго	2

Извор: “2003 Corporate Reputation Watch Survey”, *Forbes CEO Forum, Hill & Knowlton and Korn/Ferry International*, October 1-3, Richmond, p.5

Главните извршни директори не идентификуваат само една позначајна закана за корпоративната репутација, туку се изјаснуваат дека има многу повеќе закани кои предизвикуваат подеднаква загриженост. Како најголема закана го сметаат неетичкото корпоративно однесување (50%), истовремено ставајќи акцент и на проблемите со производите и услугите во иста мерка (50%). Потоа како закани се издвојуваат критиката од клиентите (40%) и не

помалку значајна критиката од медиумите (38%). Секоја критика остава свој белег на корпоративната репутација, но критиката од невладините организации, од владата и интернет-критиката не се категории за коишто директорите сметаа дека имаат големо влијание врз репутацијата на нивните организации.

Последното прашање кое се однесува на корпоративната репутација и на нејзиното влијание на корпоративното управување е: **Какви видови иницијативи има преземено вашата компанија во последната година како реакција на сè поголемите откривања на лошото корпоративно работење општо земено во бизнис-светот?**

Според дадените одговори на анкетираниите главни извршни директори добиени се следните резултати прикажани во табелата 5.4.

Табела 5.4. Преземени иницијативи како реакција на лошото корпоративно работење

Видови иницијативи како корективна мерка на лошото корпоративно работење	Процент (%)
Зајакнати внатрешни контроли	76
Проверка на односите со ревизорот и сметководството	64
Ревидирани кодекси на однесување	55
Обучување на вработените во областа на етиката	44
Надворешни ресурси за проверка на процесите/процедурите	39
Процедури за осигурување на независноста на членовите на одборот	33
Надзор над исплатата на извршните лица	33
Повторно оценување на квалификациите на претседателот на одборот на директори и на комисиите	25
Останато	6

Извор: "2003 Corporate Reputation Watch Survey", *Forbes CEO Forum, Hill & Knowlton and Korn/Ferry International*, October 1-3, Richmond, p.6

Како резултат на откритијата дека корпоративното работење на организацијата е лошо и незадоволително потребно е да бидат преземени соодветни мерки и иницијативи за соодветна корекција на лошите резултати. Главните извршни директори во најголемиот број случаи се имаат изјаснето

дека вршат засилени внатрешни контроли (76%), ги проверуваат воспоставените односи со ревизорите и сметководителите (64%) и ги ревидираат своите кодекси на однесување (55%). Како корективни мерки на корпоративното работење се преземаат и други иницијативи, но тие се застапени во помал број организации и за нив се имаат изјаснето помал број директори.

5.2. КОДЕКС НА ДОБРО КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ И РЕПУТАЦИЈАТА

Секоја организација функционира и ги извршува своите оперативни активности согласно усвоениот Кодекс на добро корпоративно управување на ниво на државата. Секоја држава има донесено и усвоено кодекс на добро корпоративно управување издаден од надлежна институција, тело, комисија, берза и слично. Сите тие кодекси се разликуваат меѓусебно според нивната опфатност, т.е. ставките што се содржани во нив. Во најголемиот број кодекси се опфатени сегменти кои се однесуваат на самите акционери на организациите, вработените во соодветните организации, одборот на директори, комитетите на одборот на директори, како и главниот извршен директор. За секој конкретен сегмент се дадени соодветни препораки за добро корпоративно управување.

Направено е прилично обемно истражување на кодексите на добро корпоративно управување во репрезентативен примерок од 60 земји, меѓу кои се земени предвид и сите земји-членки на ЕУ на крајот на 2005 година, кога и всушност е извршено истражувањето. Податоците кои се собрани во врска со кодексите на тие држави се однесуваат на: правниот систем на земјата, годината на издавање на последниот кодекс на добро корпоративно управување, издавачот на кодексот, како и обемот, покриеноста и строгоста на препораките во последниот кодекс на секоја земја. Основната цел за донесувањето на кодексите на добро корпоративно управување е заштитување и зајакнување на правата и интересите на акционерите и инвеститорите. Кодексите се однесуваат на различни типови компании од различни дејности и гранки. Во најголемиот број случаи кодексите на добро корпоративно управување ги опишуваат практиките за јавно тргуваните компании, но во некои

се опфатени и практиките на компаниите кои не се на берзата. Во следната табела 5.5. се прикажани земјите според правниот систем на земјата, годината на издавање на последниот кодекс, издавачот на последниот кодекс и називот на последниот кодекс.

Табела 5.5. Правен систем на земјата, година и издавач на последните кодекси низ светот

Правен систем на земјата	Година на издавање на последен кодекс	Издавач на последниот кодекс	Назив на последен кодекс
АНГЛИСКИ			
Кипар	2002	Кипарска берза	Кодекс на корпоративно управување
Ирска	1999	Ирска асоцијација на инвестициски менаџери	Корпоративно управување, Опции за акција и други шеми на поттици
Австралија	2003	ASX Совет за корпоративно управување	Принципи на добро корпоративно управување и препораки за најдобри практики
Канада	2002	Берза на Торонто	Политика за корпоративно управување-предложени нови барања за обелоденување и изменети упатства
Хонг Конг	2004	Берза на Хонг Конг	Кодекс на корпоративно управување на Хонг Конг
Индија	2000	Одбор за хартии од вредност и размена на Индија	Извештај на Комисијата на Кумар Мангалам Бирла за корпоративно управување
Кенија	2002	Труст за корпоративно управување на приватниот сектор	Принципи на корпоративно управување
Малезија	2000	Комисија за хартии од вредност на Малезија	Малезиски кодекс на корпоративно управување
Пакистан	2002	Комисија за тргување и размена на хартии од вредност	Кодекс на корпоративно управување (ревидиран)
Сингапур	2005	Совет за	Кодекс на корпоративно

		корпоративно обелоденување и управување	управување
Јужна Африка	2002	Институт на директори на Јужна Африка	Извештај на кралот за корпоративно управување за Јужна Африка 2002 година (Извештај II Крал)
Нов Зеланд	2004	Комисија за хартии од вредност	Корпоративно управување во Нов Зеланд: принципи и упатства
Тајланд	2002	Берза на Тајланд	Кодекс на најдобри практики за директори на компани на берзата
САД	2003	Берза на Њу Јорк	Конечни правила за корпоративно управување на NYSE
Обединето Кралство	2003	Совет за финансиско управување	Комбиниран кодекс за корпоративно управување
ФРАНЦУСКИ			
Белгија	2004	Комисија за корпоративно управување	Белгиски кодекс за корпоративно управување
Франција	2003	Француска асоцијација на приватни компани	Корпоративно управување на компани на берзата
Грција	2001	Федерација на грчка индустрија	Принципи на добро управување
Бразил	2004	Бразилски институт за корпоративно управување	Кодекс на најдобри практики во корпоративното управување
Индонезија	2001	Национална комисија за корпоративно управување	Кодекс за добро корпоративно управување
Мексико	1999	Мексиканска берза	Кодекс на најдобри практики на корпоративно управување
Перу	2002	Национална супервизорска комисија за компани и хартии од вредност	Принципи на добро управување за компаниите
Италија	2002	Комисија за корпоративно управување	Кодекс за корпоративно управување

Малта	2005	Малтешко тело за финансиски услуги	Принципи на добро корпоративно управување
Португалија	2003	Комисија за пазарот на движни вредности	Препораки за корпоративно управување
Шпанија	2004	Институт за одбор на директори	Принципи за добро корпоративно управување
Турција	2003	Одбор за капитални пазари на Турција	Принципи на корпоративно управување
Холандија	2003	Комисија за корпоративно управување	Холандски кодекс за корпоративно управување
ГЕРМАНСКИ			
Австрија	2002	Австриска работна група за корпоративно управување	Австриски кодекс за корпоративно управување
Чешка република	2004	Чешка комисија за хартии од вредност	Кодекс за корпоративно управување
Германија	2003	Владина комисија за германски кодекс на корпоративно управување	Кром кодекс
Кореја	1999	Комисија за корпоративно управување	Кодекс на најдобри практики за корпоративно управување
Јапонија	2004	Берза на Токио	Принципи на корпоративно управување за компании на берзата
Тајван	2002	Берза на Тајван	Принципи на најдобри практики за корпоративно управување на Тајван
Швајцарија	2002	Швајцарска бизнис федерација	Швајцарски кодекс на најдобри практики во корпоративно управување
Унгарија	2002	Будимпештанска берза	Препораки за корпоративно управување
Литванија	2003	Берза на Литванија	Кодекс за корпоративно управување
Полска	2004	Комисија за најдобри практики на варшавската берза во асоцијација со	Најдобри практики во јавни компании

		Форумот за корпоративно управување	
Словачка	2002	Берза на Братислава	Кодекс на корпоративно управување
Словенија	2005	Берза на Љубљана, Асоцијација на менаџери на Словенија, Асоцијација на членови на супервизорски одбори на Словенија	Кодекс на корпоративно управување
СКАНДИНАВСКИ			
Данска	2003	Комисија за корпоративно управување на Копенхагенската берза	Извештај за корпоративно управување во Данска
Финска	2003	HEX P/c, Централна стопанска комора на Финска Конфедерација на финска индустрија и работодавци	Препораки за корпоративно управување за компании на берзата
Шведска	2004	Група за кодекси	Шведски кодекс за корпоративно управување, Извештај на групата за кодекси
Норвешка	2005	Норвешки одбор за корпоративно управување	Норвешки кодекс за практика во корпоративно управување

Извор: Alessandro Zattoni, Francesca Cuomo: "Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives", *Corporate Governance: An International Review*, Volume 16, Number 1, January 2008, pp.1-15.

Секој кодекс на добро корпоративно управување има свој обем, т.е. се разликува од останатите според ставките што се опфатени во неговата содржина. Најчестите општи содржини на кодексите се откриени врз основа на анализа на 30 кодекси на организации⁶⁵. Но, без оглед на големината на

⁶⁵ Bernard J. White, B. Ruth Montgomery: "Corporate Codes of Conduct", *California Management Review*, Vol. XXIII, No. 2, Winter 1980, pp. 82-85.

опфатноста на кодексите, кај сите се содржат одредени вообичаени ставки, принципи и критериуми. Тие се следните⁶⁶:

➤ **Права на акционерите.** Се однесува на третманот на акционерите во смисла на една акција/еден глас, заштита од злоупотребата на контролирањето на акционерите и севкупна заштита на нивните права.

➤ **Улога на вработените.** Се однесува на правото на вработените во организацијата да можат да учествуваат во изборот на некои од членовите на одборот на директори.

➤ **Состаноци на одборот и дневен ред.** Се уредува фреквенцијата на одржување на состаноците на одборот на директори, како и дневниот ред.

➤ **Одделување на функцијата претседател на одборот на директори и главен извршен директор.** Се даваат препораки дека е неопходно раздвојување на функциите што ги врши една личност истовремено, а тоа се претседател на одборот на директори и главен извршен директор.

➤ **Состав на одборот на директори.** Дадени се препораки за оптималната големина на одборот на директори, неговиот состав, соодносот помеѓу внатрешни и надворешни директори, потребните квалификации за членство во одборот, искуството, знаењето, личните карактеристики, независноста и достапноста на членовите.

➤ **Одбор на директори.** Кодексот вклучува ставки кои се однесуваат конкретно на директорите членови на одборот на директори за тоа колкав е бројот и видот на позиции кои секој директор би требало да ги има во други организации.

➤ **Конфликт на интереси.** Кодексот на добро управување ги дефинира обврските за меѓусебно ненатпреварување на членовите на одборот, како и специфичните принципи за избегнување на конфликтот на интереси.

➤ **Мандат на членовите.** Подетално се дефинираат условите за избор на членовите на одборот на директори, времетраењето на мандатот, критериумите за назначување и реизбор на членовите.

⁶⁶ Alessandro Zattoni, Francesca Cuomo: "Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives", *Corporate Governance: An International Review*, Volume 16, Number 1, January 2008, pp.1-15.

➤ **Оценување на работењето на одборот.** Кодексот содржи процедури и упатства за вршење на оценување на перформансите на одборот на директори.

➤ **Финансиска награда на директорите.** Станува збор за пакет принципи за пресметување и исплата на награда на директорите, било да се тоа парични средства, во акции, опции како финансиски инструмент и слично.

➤ **Комисија за наградување.** Кодексот на добро управување содржи критериуми за улогата, големината, составот, критериумите за членување во комисиите, како и карактеристиките што треба да ги поседуваат членовите. Исто така, треба да се посвети внимание на нивната полесна достапност за работа во комисиите, како и независноста во одлучувањето.

➤ **Комисија за номинирање.** Кодексот на добро управување содржи критериуми за улогата, големината, составот, критериумите за членување во комисиите, како и карактеристиките што треба да ги поседуваат членовите. Исто така, треба да се посвети внимание на нивната полесна достапност за работа во комисиите, како и независноста во одлучувањето.

➤ **Комисија за ревизија.** Кодексот на добро управување содржи критериуми за улогата, големината, составот, критериумите за членување во комисиите, како и карактеристиките што треба да ги поседуваат членовите. Исто така, треба да се посвети внимание на нивната полесна достапност за работа во комисиите, како и независноста во одлучувањето.

Секоја од горенаведените препораки на кодексите за добро корпоративно управување има свое влијание кое се класифицира на три нивоа и тоа силно, полусилно и слабо. Соодветната класификација на препораките во кодексите за одборот на директори е прикажана во следната Табела 5.6.

Табела 5.6. Класификација на препораките во кодексите за одборот на директори

Опис на препорака	Дефиниција
Одделување на функциите на претседателот и главниот извршен директор	Силно: одделување на функциите помеѓу претседателот и главниот извршен директор, во случај кога постои двојност кај главниот извршен директор - назначување главен независен директор или јавно обелоденување на причините зад таквиот избор
	Полусилно: одделување на функциите помеѓу претседателот и главниот извршен директор
	Слабо: необјективни и квантитативно ригидни правила, но и само општи препораки за врската помеѓу претседателот и главниот извршен директор
Состав на одборот и негова независност	Силно: мнозинството членови на одборот треба да бидат независни неизвршни директори
	Полусилно: помалку од половина, но барем една третина од членовите на одборот треба да се независни неизвршни директори
	Слабо: помалку од една третина од членовите на одборот треба да се неизвршни директори и никој од нив не треба да биде независен, необјективни и квантитативно ригидни правила, но и само дадени општи препораки
Оценување на работењето на одборите	Силно: самооценување кое треба да се спроведува барем еднаш годишно
	Полусилно: самооценување кое може да се спроведува поретко од еднаш годишно
	Слабо: необјективни и квантитативно ригидни правила, но и само дадени општи препораки
Комисија за наградување	Силно: Сите членови на комисијата треба да се независни неизвршни директори
	Полусилно: сите членови на комисијата

	<p>треба да се неизвршни директори и мнозинството од нив треба да се независни</p> <p><i>Слабо:</i> помалку од мнозинството на членовите на комисијата треба да се независни, необјективни и квантитативно ригидни правила</p>
<p>Комисија за номинирање</p>	<p><i>Силно:</i> сите членови треба да се неизвршни директори и мнозинството од нив треба да се независни</p> <p><i>Полусилно:</i> помалку од мнозинството на членовите треба да се независни неизвршни директори и треба да постои одделување на функцијата претседател на комисијата и претседател на одборот</p> <p><i>Слабо:</i> нема препораки за независност, необјективни и квантитативно ригидни правила, но и само дадени општи препораки</p>
<p>Комисија за ревизија</p>	<p><i>Силно:</i> мнозинството од членовите на комисијата и претседателот треба да се независни и неизвршни директори</p> <p><i>Полусилно:</i> сите членови на комисијата треба да се неизвршни директори и мнозинството од нив треба да се независни</p> <p><i>Слабо:</i> помалку од мнозинството на членовите треба да се независни неизвршни директори, необјективни и квантитативно ригидни правила, но и само дадени општи препораки</p>

Извор: Alessandro Zattoni, Francesca Cuomo: "Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives", *Corporate Governance: An International Review*, Volume 16, Number 1, January 2008, pp.1-15.

Покрај овие истражувања спроведени се и други преку кои се прави компаративна анализа на кодексите на корпоративно управување и при тоа се утврдени сличностите и разликите што ги имаат кодексите во Холандија, Велика Британија, Шведска и Франција⁶⁷.

⁶⁷ Lionel Fulton: *The forgotten Resource: Corporate Governance and Employee Board-Level Representation. The Situation in France, the Netherlands, Sweden and the UK*, Hans-Bockler-Stiftung, Dusseldorf, 2007, pp.47-53.

5.3. РАНГИРАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Процесот на рангирање на корпоративното управување вклучува поставување рејтинг на управувањето. За таа цел е неопходно прибирање информации од јавен карактер, како и на тие од доверлив карактер. Покрај прибирањето информации, се вршат и интервјуа со претставници на организацијата и директорите. Четирите клучни области кои се земаат предвид при поставувањето рејтинзи се следните:

- Сопственичката структура и надворешните влијанија;
- Правата на акционерите и односите на акционерите;
- Транспарентност, обелоденување на информации и ревизија и
- Структурата и ефективноста на одборот на директори.

По проценката, агенцијата за рејтинзи на корпоративното управување ќе произведе резултат кој го одразува обемот до кој практиките и политиките на корпоративното управување на организацијата им служат на интересите на инвеститорите, акционерите и останатите засегнати страни. Агенциите за рејтинзи поседуваат моќ да вршат советување на инвеститорите во однос на корпоративното управување на организацијата и нивните практики и политики. Нискиот рејтинг ќе има влијание на намалувањето на цената на акциите, а со тоа ќе се зголемат трошоците за капитал на организацијата.

Агенциите кои обезбедуваат услуги на директен рејтинг се следните:

- GovernanceMetrics International (GMI),
- Institutional Shareholder Services (ISS),
- Standard and Poor's (S&P),
- The Corporate Library (TCL)
- и други.

Според **агенцијата за рејтинг ISS (International Shareholder Services)** се определува коефициент на рејтинг на корпоративното управување. Секоја организација добива два рејтинга. Првиот рејтинг врши споредба на практиките на корпоративното управување на организацијата наспроти релевантниот индекс S&P 500, S&P 400, S&P 600. Вториот рејтинг врши споредба на практиките на корпоративното управување на организацијата наспроти конкурентските организации во индустријата. Рејтинзите на

корпоративното управување на организацијата се добиваат како резултат на информациите од осум клучни области и тоа⁶⁸:

- структура и состав на одборот,
- одредби од повелбата и статутите,
- ревизорски прашања,
- практики на антипреземање,
- наградување на лицата на извршните позиции и на директорот,
- оценување на работењето на одборот,
- сопственост на акции на директорот и
- образование на директорот.

Клучните области моментално имаат 61 рејтинг-варијабла кои заедно го определуваат вкупниот коефициент на рејтинг на корпоративното управување. ISS врши прибирање на најголемиот дел од податоците за пресметување на коефициентот на рејтинг на корпоративното управување од јавно достапни документи, годишни извештаи, проспекти, објави во медиуми и веб-страниците на организациите.

Агенцијата Standard & Poor's (S&P) исто така има развиено своја методологија за утврдување на рејтингот на корпоративното управување и притоа се придржува до следните четири принципи: праведност, транспарентност, надлежност и одговорност. Креирањето на рејтингот на корпоративното управување ги опфаќа интеракциите помеѓу менаџментот на организацијата, одборот на директори, акционерите и кредиторите. Покрај интервјуата кои секако ќе бидат спроведени, ќе се прегледуваат и останатите организациски документи, меѓу кои и јавните поднесоци, законските поднесоци, интерните документи од состаноците на одборот на директори и состаноците на комитетите на одборот, како и други документи за правната усогласеност. Лицата кои ќе бидат дел од спроведените интервјуа се: главниот извршен директор, финансискиот директор, секретарот на организацијата, претседателот на одборот на директори, независните директори, клучните акционери и кредитори и внатрешниот ревизор. Оценката на корпоративното управување се означува на скала од еден (најнизок) до десет (највисок). Оценка нула ќе биде дадена на организација која не е во можност или не сака да обезбеди доволно податоци и информации за да биде направена позначајна

⁶⁸ Barrett, A., Todd, P., Schladecker, C.(2004), *Corporate Governance Ratings*, Towers Perrin, pp.2-3.

анализа. Оценка од еден до десет се доделува на четири поединечни компоненти кои придонесуваат во вкупниот рејтинг на корпоративното управување. Тие компоненти се⁶⁹:

- Сопственичката структура и надворешните влијанија;
- Правата на акционерите и односите на акционерите;
- Транспарентност, обелоденување информации и ревизија и
- Структурата и ефективноста на одборот на директори.

Агенцијата за рејтинг GMI (GovernanceMetrics International) има разработено рејтинг-систем кој вклучува повеќе од 450 точки низ следните категории⁷⁰:

- Одговорност на одборот на директори,
- Објавување финансиски извештаи и интерни контроли,
- Наградување на извршните лица,
- Пазар на контрола и база на сопственост,
- Прашања поврзани со репутацијата и општествено одговорно инвестирање,
- Корпоративно однесување и
- Права на акционерите.

Критериумите на рејтинг на оваа агенција се базираат на регулативата за хартии од вредност, барањата на берзата за хартии од вредност и различни кодекси и принципи на корпоративното управување. На тој начин е изграден сет од над 450 мерки структурирани на начин на кој може единствено да се дадат одговори со “да“, “не“ и “не е објавено“, при што се постигнува максимална објективност. Организациите се рангираат на скала од еден (најнизок) до десет (највисок). Секоја организација е оценувана наспроти сите оценувани организации во системот на агенцијата GMI, како и наспроти сите организации од истата земја на потекло, при што се добива еден вид рејтинг на домашниот пазар.

The Corporate Library (TCL) е основана 1999 година од Нил Миноу (Neil Minow) и Роберт А.Г. Монкс (Robert A.G. Monks) и има развиено систем за рангирање на ефективноста на одборот на директори, кој обезбедува општа

⁶⁹ A. Barrett, P.Todd, C. Schladecker: *Corporate Governance Ratings*, Towers Perrin, 2004, pp.11-13.

⁷⁰ A. Barrett, P.Todd, C. Schladecker: *Corporate Governance Ratings*, Towers Perrin, 2004, pp.6-9.

покриеност на повеќе од 2.000 организации во САД. Тој рејтинг-систем е составен од пет клучни области и тоа⁷¹:

- Наградување на главниот извршен директор,
- Акционерски друштва на надворешните директори,
- Структура и состав на одборот на директори,
- Надзор над сметководството и ревизијата на организацијата и
- Процесот на одлучување на одборот на директори.

При утврдување на рејтингот на ефективноста на одборот на директори агенцијата ги групира одделните организации во посебни групи, согласно нивните слични карактеристики поврзани со сопственоста. Поединечните оценки кои се добиваат за секоја област се комбинираат за да се обезбеди севкупен рејтинг за ефективноста на одборот за секој одбор посебно. Согласно агенцијата се вели дека: “Доколку две организации имаат слична заработка и слични комерцијални можности, таа со посилен одбор на директори ќе биде подобар избор за повеќето инвеститори“.

Менаџментот на секоја организација или одборот на директори треба да ги разгледаат различните опишани критериуми кои имаат влијание на рејтингот на корпоративното управување било да е тоа позитивно било негативно, како и да имплементираат или променат некои практики со цел подобрување на рејтингот на организацијата. Некои од критериумите е лесно да бидат подобрени, бидејќи се повеќе од козметичка природа и немаат никакви практични трошоци за имплементирање.

Со цел да се подобри рејтингот на корпоративното управување на организацијата директорите можат да преземат одредени мерки и тоа⁷²:

- Активно да се прегледа и провери рејтингот и да се коригираат грешките,
- Да се дискутираат и преговараат одредени прашања со агенцијата за рејтинг,
- Да се стават на веб-страната од организацијата кодексот на однесување, политиките и повелбите на комитетите и други документи и интерни акти,

⁷¹ A. Barrett, P.Todd, C. Schladecker: *Corporate Governance Ratings*, Towers Perrin, 2004, pp.4-6.

⁷² Matthew S. Brown, Katten Muchin, Zavis Rosenman: *The ratings game: corporate governance ratings and why you should care*, Katten Muchin Zavis Rosenman, Chicago, 2004, p.8.

- Да се набљудуваат тековните жешки теми, како на пример, неревизорските услуги, разновидноста, отпремнината на поединците на извршни функции и други,
- Прегледување на критериумот за рејтинг на корпоративното управување со цел средување одредени полесни теми (независноста, повелбите на комитетите на одборот на директори, принципите на корпоративното управување, процедурите на одборот), како и да се охрабрат дискусиите на поделикатните теми.

Во следната табела 5.7 е даден детален приказ на сите области и поединечните точки во секоја област кои се земаат како критериуми за рејтинг на корпоративното управување, компарирано помеѓу двете агенции за рејтинг и тоа Standard & Poor's и International Shareholder Services.

Табела 5.7. Критериуми за рејтинг на корпоративното управување

Критериуми на рејтинг	S&P	ISS
ОДБОР		
Големина и состав на одборот	✓	✓
Лидерство во одборот и комитети	✓	✓
Комитет за номинирање		✓
Комитет за наградување		✓
Комитет за ревизија	✓	✓
Комитет за управување		✓
Структура на одборот	✓	✓
Дефинирање на улогата на одборот	✓	
Процеси на ниво на одбор за идентификување, оценување, управување и олеснување на ризиците со кои се соочува организацијата	✓	
Агенда и документи од состаноците на одборот и комитетите	✓	
Процес на наградување на менаџментот	✓	
Односи помеѓу надворешните членови на одборот и врвниот менаџмент	✓	
Историја на вклученост на надворешни директори во	✓	

организацијата		
Услови за ангажирање на надворешни директори	✓	
Независност на комитетот за контрола	✓	
Процедури за избор на директори	✓	
Процес за одобрување на промена на големината на одборот		✓
Процес за пополнување на слободните работни места во одборот		✓
Поранешни главни извршни директори		✓
Одвојување на функцијата претседател на одборот од главен извршен директор	✓	✓
Упатства за одборот		✓
Одговор на предлози од акционери		✓
Возраст за пензионирање на директорите		✓
Оценување на перформансите на одборот		✓
Состаноци на надворешните директори		✓
Надворешни советници достапни во одборот		✓
Поднесување оставка од директорите по промена на работата		✓
Присуство на состаноците на одборот	✓	✓
Етички граници	✓	
СОСТАНОЦИ И ПРОЦЕДУРИ НА АКЦИОНЕРИТЕ		
Процедури за состаноци на акционерите	✓	
Забелешки од состаноците	✓	
Документи испратени до акционерите	✓	
Одредби за свикување состаноци	✓	
Договори за учество на акционерите на состаноците	✓	
Записници од претходни состаноци	✓	
Информирање на акционерите за процедурите за гласање	✓	
Договори за ополномоштување	✓	
Одредби за праговите на гласање	✓	

Записи за присуството на акционерите	✓	
Услови за гласање		✓
Писмена согласност		✓
Посебни состаноци		✓
Измени на одборот согласно подзаконските акти		✓
Потврдување на ревизор		✓
СОПСТВЕНИЧКИ И ФИНАНСИСКИ ПРАВА НА АКЦИОНЕРИТЕ		
Одредби кои се однесуваат на правата на акционерите	✓	
Договори со генералниот секретар	✓	
Структура на акциите – видови и права на обичните и приоритетните акции	✓	
Структура на капиталот		✓
Договори на акционерите	✓	
Историја на исплаќање дивиденда	✓	
Примери на откупување акции и свопови	✓	
ОДБРАНА ОД ПРЕЗЕМАЊЕ И КОРПОРАТИВНА КОНТРОЛА		
Ефектите од одредбите во статии и членови за здружување	✓	
Годишни извештаи, записници од состаноци, документи за ополномоштување	✓	
Интервју со секретарот на одборот на директори	✓	
Карактеристики на т.н. “отровни апчиња“		✓
TIDE одредби		✓
Sunset одредби		✓
Клаузула за квалификувана понуда		✓

НАГРАДУВАЊЕ НА ИЗВРШНИТЕ ЛИЦА И ДИРЕКТОРИТЕ	
Ниво и форма на наградување	✓
Ниво до кое наградата е поврзана со финансиски мерки или други мерки на перформансите од работењето	✓
Критериуми за оценување на перформансите	✓
Независност и интегритет во процесот на утврдување на наградите	✓
Трошок за планови за опции	✓
Option repricing	✓
Expensing of options	✓
Стапка на издавање опции	✓
Одобрување од акционерите на планот за опции	✓
Compensation committee interlocks	✓
Наградување на директорот	✓
Планови за пензија за невработените директори	✓
Трансакции со поврзани страни кои го вклучуваат и главниот извршен директор	✓
Корпоративни заеми на лица на извршни позиции кои се однесуваат за активирање опции	✓
Ослабување на планот за наградување	✓
КВАЛИТАТИВНИ ФАКТОРИ	
Остварување на организацијата и извештај за корпоративното управување	✓
План за наследување на главниот извршен директор	✓
СОПСТВЕНОСТ	
<i>Транспарентност на сопственоста</i>	
Breakdown of shareholdings	✓
Идентификација на мнозинските акционери (вклучително и индиректната сопственост и контрола на гласањето)	✓

Директори акционери		✓
Евиденција на индиректните акционери	✓	
Менаџери акционери		✓
<i>Концентрација и влијание на сопственоста</i>		
Здружување помеѓу акционерите	✓	
Трговски договори помеѓу организацијата и трети лица	✓	
Корпоративна структура, акционери и управување со клучните партнери	✓	
Друг надворешен имот на мнозинските акционери	✓	
Услови во клучните договори и лиценци	✓	
Интерни финансиски и оперативни контролни системи	✓	
Управување со акционери/контрола на гласањето	✓	
Договори со директори/менаџментот	✓	✓
Упатства за лицата на извршни позиции кои се сопственици на акции		✓
Проактивни програми со цел посветување внимание на интересите на легитимните групи од интерес	✓	
Улогата на институционалните инвеститори	✓	
ОБРАЗОВАНИЕ НА ДИРЕКТОРИТЕ		
Образование на директорите		✓
ФИНАНСИСКА ТРАНСПАРЕНТНОСТ И ОБЈАВУВАЊЕ ИНФОРМАЦИИ		
Сметководствените стандарди се јасни и деталите од малцинските интереси; интерните трансакции и поврзаните трансакции се комплетно обелоденети	✓	
Сеопфатните финансиски извештаи и прегледи се објавени на акционерите и инвеститорската заедница	✓	
Квалитет на нефинансиските информации	✓	
Квалитет на организациските податоци достапни во седиштето на организацијата	✓	

Навременост во пополнувањето финансиски и други извештаи за регулаторни органи	✓	
Процедури за објавување пазарно чувствителни информации	✓	
Информативни материјали за презентации на инвеститорската заедница	✓	
Достапност на податоци за сите акционери во седиштето на организацијата	✓	
Извештаи до акционерите	✓	
Квалитет на веб-страната и он-лајн известување	✓	
Општествени известувања и информирање на средината	✓	
Евиденција на проблематичните односи со клучните нефинансиски стеикхолдери и надлежни органи	✓	
УПРАВУВАЊЕ СО РЕВИЗИЈА И НЕЗАВИСНОСТ НА РЕВИЗИЈАТА		
Договор за ревизија	✓	
Финансиски и контролни системи и одбор за ревизија	✓	✓
Одредби кои ги пропишуваат односите со ревизорот	✓	
Ревизорски извештаи	✓	
Ревизорски хонорар	✓	✓
Политика за ротирање на ревизорот	✓	✓

Извор: Matthew S. Brown, Katten Muchin, Zavis Rosenman: *The ratings game: corporate governance ratings and why you should care*, Katten Muchin Zavis Rosenman, Chicago, 2004, pp.9-13.

5.4. МОДЕЛИ ЗА РАНГИРАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Во литературата се познати неколку различни модели за рангирање на корпоративното управување што ги применуваат неколкуте агенции за рејтинг. Една од агенциите за рејтинг е **The Corporate Library**⁷³. Основана е во 1999

⁷³ Barrett, A., Todd, P., Schladecker, C. (2004), *Corporate Governance Ratings*, Towers Perrin, pp.1-15. www.directorsforum.com/resources/related.../corp_gov_ratings3-05 (accessed 28.12.2013).

година со цел да обезбеди за своите клиенти информации и анализи на корпоративното управување и на наградувањето на лицата поставени на извршни позиции и на директорите. Во 2003 година го лансираат својот Рејтинг на ефективност на одборите, кој покрива четири клучни компоненти. Тие компоненти се следните: награда на главниот извршен директор, одбрана од преземање, сметководство и скенирање на заработките на менаџментот. Тие покриваат пет рејтинзи и тоа: А, В, С, D и F. Организациите кои имаат најефективни одбори на директори го добиваат рејтингот А, додека тие со најмалку ефективни одбори го добиваат рејтингот F. Истата агенција за различни аспекти на корпоративното управување дава и соодветни подрејтинзи и тоа:

- Состав на одборот на директори и независност;
- Реакции на акционерите;
- Литигација и регулаторни проблеми;
- Стратегиско носење одлуки;
- Награди на главниот извршен директор;
- Награди на директорите;
- Ревизорски хонорари;
- Одбрана од преземање;
- Сметководство и
- Анализа на прилагодување.

Подрејтинзите, исто така, се протегаат од А до F. На списокот на клиенти на оваа рејтинг-агенција се наоѓаат: големите осигурителни компании, институционалните инвеститори, правните фирми, инвестициските банки, јавните корпорации, консултантите за наградување и фирмите кои трагаат по лица на извршни позиции.

Вториот модел за рангирање на корпоративното управување го применува агенцијата за рејтинг ***Institutional Shareholder Services (ISS)***⁷⁴. Таа е основана во 1985 година, врши истражувања и обезбедува советодавни услуги на институционалните инвеститори. Во 2002 година се воведени рејтинзите за корпоративното управување познати како Коефициент на корпоративно управување CGQ. Со тој коефициент се мерат силните страни

⁷⁴ Institutional Shareholders Services Inc., (2005), *Corporate Governance Rating. European Corporate Governance Ratings*, p.17. www.issproxy.com (accessed 28.12.2013).

(предностите), недостатоците и целокупниот квалитет на практиките на корпоративното управување на организацијата и на одборот на директори. Со тој коефициент се земаат предвид следните фактори:

- Одбор на директори (структура, големина, присуство на состаноците, одделеност на функциите на претседател и главен извршен директор и друго);
- Комитетот за ревизија, неговата независност и присуството на финансиски експерт во неговите редови;
- Одредби и статут;
- Одредби за антипреземање;
- Награди на лицата на извршни позиции и на директорите;
- Преглед и оценување на работењето на одборите;
- Состаноци на надворешните директори;
- План за наследување на главниот извршен директор и
- Образование на директорот.

Коефициентот на корпоративното управување има распон од 0 до 100 и го мери квалитетот на управувањето споредено со тоа на останатите организации кои влегуваат во примарниот индекс на берзата во кој потпаѓа и организацијата на која се однесува соодветниот рејтинг.

Агенцијата има соодветен регионален пристап во оценувањето и рангирањето на корпоративното управување на организациите, со цел да се овозможи споредување на пазарите каде што практиките на корпоративното управување се слични. Агенцијата ги има покриено следните географски подрачја: САД, Јапонија, Канада, Велика Британија, Австралија, Ирска, Нов Зеланд, Хонг Конг, Сингапур, Белгија, Луксембург, Холандија, Франција, Данска, Финска, Норвешка, Шведска, Италија, Шпанија, Кипар, Грција, Германија, Австрија и Швајцарија.

GMI Ratings е основана во 2010 година преку соединувањето на три организации и тоа: The Corporate Library, GovernanceMetrics International и Audit Integrity⁷⁵. Секоја од организациите претходно имала развиени независни услуги да им помогне на институционалните инвеститори, осигурителните организации и други организации да ги квантифицираат материјалните ризици

⁷⁵ Spellman, G.K., Watson, R.: *GMI Ratings and Corporate Performance: 2003 to 2008*, 2009, pp.1-16.

и да ги оценат практиките на корпоративното управување како елемент на севкупниот инвестициски ризик. GMI Ratings обезбедува најекстензивна покриеност на ризици поврзани со околината, општеството, корпоративното управување и сметководството кои влијаат врз остварувањата на јавните организации. Истражувањата спроведени од страна на агенцијата за рејтинг можат да им помогнат на организациите:

- Да го намалат трошокот на капитал;
- Да привлечат инвеститори;
- Да се постигнат посакуваните резултати во трансакции на спојувања и преземања;
- Да се намалат премиите на директорите и вработените;
- Да се регрутираат и задржат висококвалитетни директори;
- Да се зголеми довербата на пазарот преку објавување на заработката;
- Да се постигне усогласеност со глобалните финансиски стандарди;
- Да се постигне и да се одржува комплетно и коректно вреднување.

Следниот модел за рангирање на корпоративното управување е применуван од најпознатата рејтинг-агенција **Standard & Poor's**⁷⁶. Системот за рангирање првенствено бил претставен во далечната 1923 година и сè до 1957 бил познат како S&P 90 затоа што бил базиран на пресметка на индексот на 90 акции. Од таа година понатаму е познат како S&P 500. Тој бил спроведен во 500 организации притоа покривајќи 75% од државите во Обединетите нации. Како позначајни организации кои учествуваат во пресметката на индексот може да се споменат следните: Adobe Systems Inc, Amazon.com Inc, American Express Co, Apple Inc, Ford Motor, General Electric, Google Inc, McDonald's Corp, NIKE Inc, Walt Disney Co, Western Union Co, Yahoo Inc и други.

Агенцијата за рејтинг развива комплетно нов продукт за пазарите во развој кој е дизајниран за потенцијалните инвеститори во растечките економии, со посебен фокус на проценката на нефинансиските ризици. Тој систем се нарекува GAMMA и претставува кратенка од Governance, Accountability, Management Metrics & Analysis. Доброто корпоративно управување создава вредност за акционерите и притоа го намалува ризикот за инвестирање.

⁷⁶ *Standard & Poor's Corporate Governance Scores and Evaluations*, McGraw-Hill Companies Inc., New York, 2004, pp.1-23.

Независните мислења за практиките за корпоративното управување, менаџментот и одговорноста на поединечните организации се посебно значајни за пазарите во развој. Во отсуство на релевантни информации и земајќи ја предвид недоволната развиеност на пазарната инфраструктура и ефикасни управувачки механизми на организациско ниво, долгорочните инвеститори имаат тешкотии да го проценат степенот на нефинансиските ризици поврзани со нивните инвестиции. Новиот продукт на S&P овозможува длабински увид во организацијата кој им помага на извршните поединци, инвеститорите и други стејкхолдери да ги проценат практиките на корпоративното управување и да овозможат подобри бизнис-одлуки. Тие имаат развиено критериуми и методологија за оценување на корпоративното управување од 1998 година и активно се занимаваат со оценување на практиките на корпоративно управување на организациите од 2000 година. Оценувањето и рангирањето на корпоративното управување за организациите е од големо значење затоа што секоја организација има потреба да изврши споредување на нивните управувачки структури и процеси со најдобрите практики. Аналитичкиот пристап на GAMMA анализите, покрај за инвеститорите, може да биде корисен и за: кредиторите, менаџментот, надлежните органи, осигурителните компании, финансиските посредници, советниците, аналитичарите и други. Резултатот, т.е. рејтингот добиен од GAMMA, им користи на организациите како:

- Патоказ за унапредување на сопствениците/одборот на директори/врвниот менаџмент на организацијата кои сакаат да ги минимизираат интерните ризици поврзани со лошото управување или неефикасноста.
- Основа, притоа однесувајќи се на специфичните нефинансиски ризици, за споредување помеѓу организациите од различни земји или различни индустрии во рамките на една земја.
- Комуникациска алатка за организациите да ги информираат инвеститорите за нивото на нивните ризици поврзани со корпоративното управување.

S&P врши оценување на поединечните практики и политики на корпоративно управување на организацијата врз основа на нивните критериуми за корпоративно управување. Тие ги имаат развиено конкретните критериуми

врз основа на: широкиот опсег на меѓународни кодекси на управувачки практики; научни и инвестициски истражувања; најдобрите практики на организациите и од нивното сопствено стекнато искуство при спроведување на анализите од 2000 година. На сликата 5.3 се прикажани четирите компоненти на анализата.

Слика 5.3. Главни механизми на ублажување на ризиците – Четири компоненти на анализата



Извор: Standard & Poor's – *GAMMA Scoring Criteria and Process*, p.6.

Слика 5.4. Аналитички процес на рангирање на корпоративното управување



Извор: Standard & Poor's – *GAMMA Scoring Criteria and Process*, p.7.

Процесот на рангирање на корпоративното управување на организациите според GAMMA системот минува низ неколку фази кои се прикажани на сликата 5.4.

Во првата фаза од процесот на рангирање на корпоративното управување аналитичарите на GAMMA пред да ја започнат анализата и пред спроведувањето на интервјуата со релевантните поединци во организацијата имаат потреба од податоци и информации кои ги добиваат преку обемната документација која ќе ја побараат на увид. Аналитичарите ќе извршат преглед на следната документација:

- Статутот на организацијата, подзаконски акти и регулатива која се однесува на: одборот на директори, главниот извршен директор, собранието на акционери, надоместоци на членовите на одборот и извршните поединци, сметководствената политика и друго;
- Годишните извештаи за последните две години;
- Информации за членовите на одборот на директори, членовите на комитетите на одборот и врвните менаџери;
- Финансиски извештаи согласно домашните и меѓународните стандарди, вклучувајќи и извештај од независен ревизор;
- Извештаи од внатрешните ревизори, интерен план за ревизија;
- Информации за износот и времето на исплатата на дивидендата за сите видови акции во последните две години, како и политиката за дивиденда (во случај да постои);
- Записници од собранието на акционери, како и други акционерски состаноци во последните две години;
- Записници од состаноците на одборот на директори и записници од состаноците на комитетите на одборот од последната година;
- Копија од договорот за работа со главниот извршен директор;
- Целосен назив на организациите кои извршувале услуги на организацијата во последните три години и нивната сопственичка структура;
- Акционерската структура и сите крајни сопственици кои поседуваат повеќе од 1% од капиталот;
- Листа на филијали и подружници и информација за тековните бизнис-релации со фирмата-мајка;

- Листа на најголемите должници и добавувачи;
- Копија од сите важечки договори со надворешниот ревизор, вклучително и договори за неревизорски ангажмани;
- Метриката за утврдување на клучните ризици и интерните упатства и процедури за управување со ризици;
- Мисија и визија на организацијата;
- Корпоративната стратегија и придружната документација и
- Интерните упатства за процедури за стратешко планирање.

По завршувањето на првата фаза на прибирање податоци и информации и прегледување документи, аналитичарите на S&P ќе имаат средби и состаноци со релевантните поединци од организацијата. За целта на процесот на оценување во **втората фаза** ќе се извршат интервјуа со следните лица и тоа⁷⁷: главниот извршен директор, финансискиот директор, одговорниот на секторот за планирање, одговорниот на секторот за ризици, секретарот на организацијата, одборот на директори, поконкретно претседателот на одборот, како и независните директори и претседателите на комитетите на одборот, клучните акционери и ревизорот на организацијата.

По завршувањето на втората фаза од процесот на рангирање на корпоративното управување понатаму следуваат интерни состаноци, советувања, анализи и извештаи од аналитичарите инволвирани во оценувањето. По завршување на сите поединости се изготвува финалниот GAMMA извештај за конкретната организација. Оценувањето според GAMMA е на скала од 1 до 10, при што 1 е најниската оценка, додека 10 е највисоката. Описот на добиениот рејтинг на корпоративното управување на организацијата е следниот:

- **GAMMA 10 u GAMMA 9** – процесите и практиките на корпоративното управување на организацијата обезбедуваат многу јака заштита наспроти потенцијалните загуби во вредност од управувачките ризици. Организацијата во овие оценувани категории има многу малку слабости во која било од поголемите области на анализа.
- **GAMMA 8 u GAMMA 7** - процесите и практиките на корпоративното управување на организацијата обезбедуваат јака заштита наспроти

⁷⁷ Standard & Poor's – GAMMA Scoring Criteria and Process, p.8.

потенцијалните загуби во вредност од управувачките ризици. Организацијата во овие оценувани категории има малку слабости во конкретни области на анализа.

- **GAMMA 6 u GAMMA 5** – процесите и практиките на корпоративното управување на организацијата обезбедуваат скромна заштита наспроти потенцијалните загуби во вредност од управувачките ризици. Организацијата во овие оценувани категории има слабости во неколку конкретни позначајни области на анализа.
- **GAMMA 4 u GAMMA 3** – процесите и практиките на корпоративното управување на организацијата обезбедуваат слаба заштита наспроти потенцијалните загуби во вредност од управувачките ризици. Организацијата во овие оценувани категории има значајни слабости во поголем број позначајни области на анализа.
- **GAMMA 2 u GAMMA 1** – процесите и практиките на корпоративното управување на организацијата обезбедуваат многу слаба заштита наспроти потенцијалните загуби во вредност од управувачките ризици. Организацијата во овие оценувани категории има значајни слабости во најголемиот број позначајни области на анализа.

На крајот, многу познат е **Moody's Investors Service** или само Moody's моделот за рангирање⁷⁸. Агенцијата е присутна во 115 земји, има над 10.000 бизнис-корисници, 22.000 јавни финансиски корисници.

5.5. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА РАНГИРАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

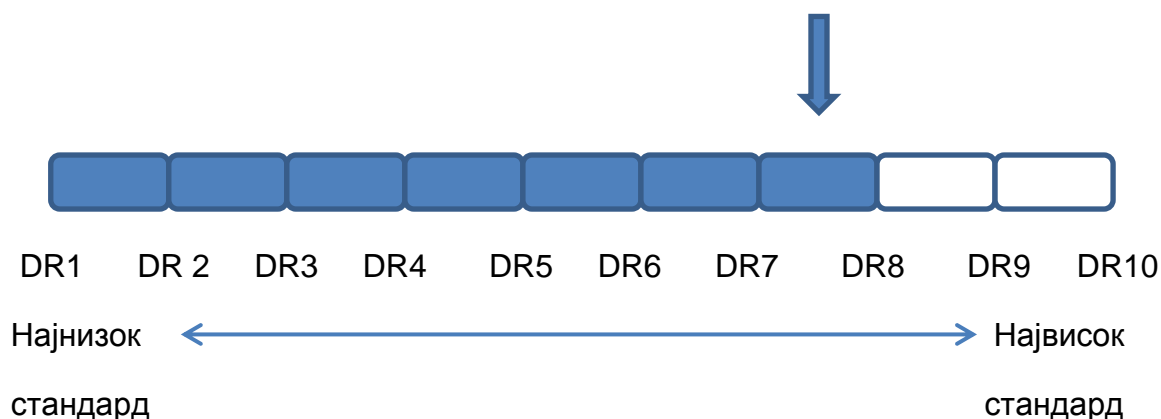
MOL Plc Hungary има лидерска улога во корпоративното управување во Централна и Источна Европа и јасно ги надминува просечните перформанси на организациите во развиените економии особено во неговото објавување на стандардите, како и структурата на одборот на директори и неговото функционирање. **Deminor Rating**⁷⁹ е назначен од страна на одборот на директори на MOL да изврши проценка на неговите моментални структури на корпоративно управување и работењето. Тие ги извршуваат своите анализи од

⁷⁸ *Moody's History: A Century of Market Leadership*, <https://www.moody.com> (accessed 05.01.2014)

⁷⁹ *Deminor Rating: Corporate Governance Rating & Investor Report*, MOL Plc, Hungary, 27 October 2005, pp.1-15

стојалиште на независност и објективност. Рејтингот е базиран на јавни и интерни информации обезбедени од страна на MOL, како и на поединечните интервјуа со врвниот менаџмент, одборот на директори и претставниците на надзорниот одбор. Стандардот е поставен во согласност со методологијата базирана на меѓународно признаени стандарди за корпоративно управување, развиена и континуирано подобрувана со големите институционални инвеститори, кои се наметнуваат како лидери во областа на корпоративното управување. Стандардот му овозможува на Deminor Rating да биде во уникатна позиција да врши проценување на практиките на корпоративно управување на организациите и да осигури дека услугите спроведувани од Deminor Rating се тесно поврзани со пазарните очекувања. Свкупниот рејтинг доделен на MOL изнесува 7,5 и е прикажан на следната слика 5.5.

Слика 5.5. Скала за оценување на корпоративното управување според Deminor Rating



Свкупниот рејтинг се добива како комбинација од рејтинзи во неколку поединечни категории во кои се врши оценувањето на организацијата и тоа: *права и обврски на акционерите; посветеност на акционерската вредност; објавување на корпоративното управување и структура на одборот на директори и функционирање.*

Во првата категорија, **“Права и обврски на акционерите”**, организацијата MOL добива оценка 7,0 од максимумот 10,0. Таа им излегува во пресрет скоро на сите очекувања на инвеститорите, кога се во прашање одлуките предложени на генералното собрание на акционери. Таа им дозволува на сите акционери да бидат присутни на генералното собрание и да

предложуваат контрапредлози сè додека тоа се вклопува во обемот на објавената нацрт-агенда. Сите акционери слободно можат да гласаат на генералното собрание било со лично присуство било со ополномоштување на друго лице. Законот кој е на сила забранува гласање преку е-маил или интернет. MOL има подеднаков третман кон сите акционери во операциите кои го вклучуваат капиталот на организацијата.

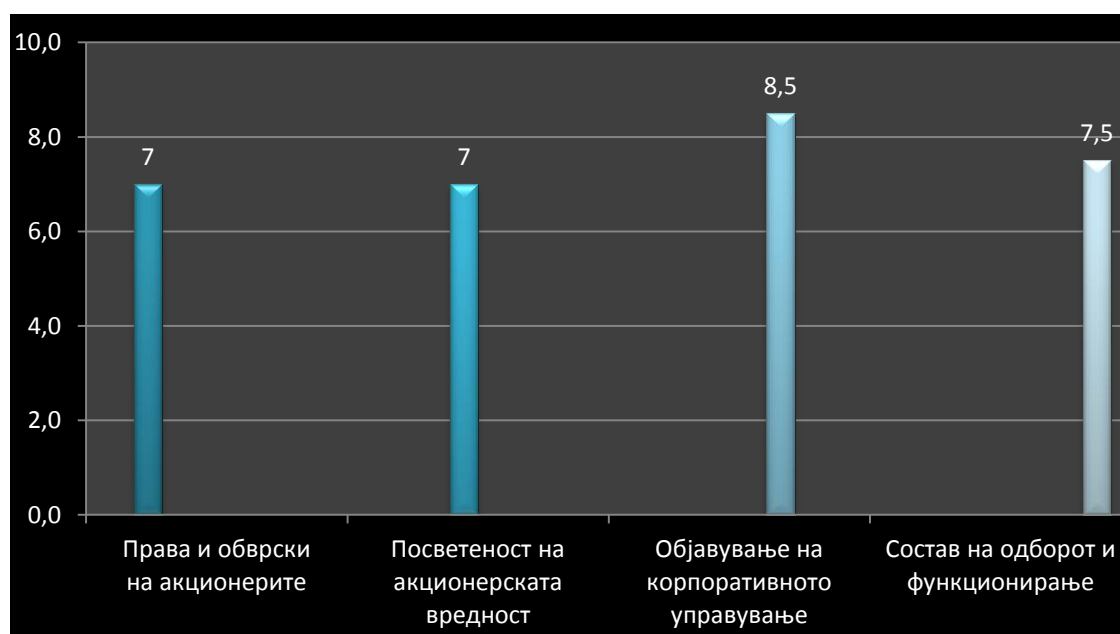
Во втората категорија, **“Посветеност на акционерската вредност”**, организацијата, исто така, има добиено оценка 7,0 од 10,0. Deminor Rating утврдува дека примарна обврска на менаџментот и на одборот на директори е да служат на долгорочните интереси на сите акционери и да вршат балансирање на интересите на сите стеикхолдери со цел одржување на бизнисот. MOL, со цел да креира коректна и соодветна политика на наградување на одборот на директори и на врвните менаџери, се обраќа за помош на екстерните професионални советници. Според оценувањето што го врши Deminor Rating, долгорочната природа на исплатата на извршните и врвните менаџери треба да биде продолжена од моменталните 2 на 5 години.

Во третата категорија, **“Објавување на корпоративното управување”** организацијата има добиено повисока оценка и тоа 8,0 од 10,0. Таа постигнува одличен стандард за финансиско известување и објавување. Најголемиот број документи кои се сметаат за значајни за акционерите се достапни на англиски на корпоративната веб-страница според хронологијата на донесување. Генералното објавување за одборите и комитетите на одборите дава внатрешен увид во нивниот состав и во функционирањето. Организацијата е активен корпоративен граѓанин во полето на културните и општествени активности, како и теми поврзани со здравјето, безбедноста и околината.

Во последната четврта категорија, **“Структура на одборот на директори и функционирање”**, организацијата добива оценка 7,5 од 10,0. Сите членови на одборот на директори со исклучок на еден (неизвршен директор избран од државата), се избираат од акционерите на генералното собрание. Членовите на одборот на директори не се предмет на какво било старосно ограничување. Одборот на директори претставува состав од членови кои се со различно академско и професионално искуство. Анализата на Deminor Rating открива дека има вклученост на членовите на одборот на

директори во процесот на креирање на стратегијата на организацијата. Одборот на директори во целина и поединечните неизвршни директори биле независно оценувани два пати во последните 3 години. Комитетите за корпоративно управување и наградување се задолжени за наградувањето на членовите на одборот на директори и на врвниот менаџмент, во соработка со надворешни консултанти. Комитетите се доста активни во текот на годината и поднесуваат краток извештај на акционерите во годишниот извештај. Оценувањето по поединечните категории на MOL, согласно Deminor Rating, е прикажано на следната слика 5.6.

Слика 5.6. Оценување на MOL по поединечните категории



Извор: *Deminor Rating: Corporate Governance Rating & Investor Report: MOL Plc, Hungary, 27 October 2005, pp.1-15.*

5.5.1. Права и обврски на акционерите

Во рамките на оценувањето на корпоративното управување првата оценувана категорија се правата што ги имаат акционерите во организацијата, како и нивните обврски. Организацијата MOL отстапува од принципот дека една акција има право на еден глас, затоа што е утврден максимум од 10% на гласачките права. Исто така, има и златна акција во сопственост на државата.

Постоењето на златната акција и посебните моќи доделени на сопственикот на златната акција претставуваат нарушување на принципот една акција – еден глас. Златната акција гарантира привилегирана моќ кога станува збор за номинирање членови во одборот на директори, како и гарантира право на вето во контролата над стратегиските средства на организацијата. Во организацијата нема акции без право на глас, како што нема ниту акции со повеќекратни гласачки права. За разлика од принципот за гласање, во принципот за исплаќање дивиденда нема никакви промени и важи принципот една акција – една дивиденда.

Во контекст на подготовки на одржувањето на генералното собрание на акционери, агендата е јавно достапна повеќе од 30 дена пред одржувањето на собранието. Но, точниот идентитет и биографија на предложените лица за членови на одборот на директори не се јавно достапни. Тие се обелоденуваат за време на одржување на собранието, а секој директор се изгласува посебно. Акционерите на MOL го имаат ексклузивното право да избираат и разрешуваат членови на одборот на директори, како и на надзорниот одбор. Унгарската држава која е сопственик на златната акција има директно право за назначување и разрешување на генералното собрание, како и по еден претставник во одборот на директори и надзорниот одбор. Согласно на тоа, еден од вкупно 11 членови на одборот на директори се избира од страна на државата, како и еден од 9 директори на надзорниот одбор.

Прагот од најмалку 10% од гласовите е неопходен да се побара свикување на дополнително собрание на акционерите, и да се вметне точка на дневниот ред за веќе свикано генерално собрание. Акционерите смеат во кое било време да поставуваат писмени прашања за одборот на директори, пред одржување на собранието, како и усни прашања, за време на одржување на собранието. Сите тие се одговараат за време на одржувањето на генералното собрание и се запишуваат во записникот од собранието.

Сите акционери имаат право на глас на генералното собрание, преку лично присуство или преку назначување на свој ополномоштеник. Сите технички барања за гласање со ополномоштеник или присуство на генералното собрание потребно е да бидат исполнети 8 работни дена пред одржувањето на собранието. MOL мора да им обезбеди на своите акционери нацрт-агенда 30 дена пред генералното собрание. На тој начин инвеститорите фактички

располагаат со 22 календарски денови да спроведат анализа на предложените точки за собранието, како и да ги исполнат барањата за пријавување.

MOL кон сите свои акционери се однесува со подеднаков третман во операциите кои го вклучуваат капиталот на организацијата.

5.5.2. Посветеност на акционерската вредност

Организацијата MOL ја прикажува својата акционерска структура во годишниот извештај и редовно ги ажурира промените во акционерската структура на својата веб-страница. Највлијателен акционер во самата организација, секако, е владината APV од причина што ја поседува златната акција и можноста да назначува по еден претставник во одборот на директори и еден во надзорниот одбор. Тие имаат право на вето да се спротивстават на продажбата на повеќе од 75% од средствата за пренос на гас. Унгарската држава преку организацијата APV е единствениот акционер кој може да го искористи правото да располага со повеќе од 10% од гласачките права на кое било акционерско собрание. Сите кандидати кои се номинирани за членови на одборот на директори имаат потреба од согласност од APV пред да бидат предложени на генералното собрание и пред воопшто да имаат можност да бидат избрани.

Како што предвидува законот во Унгарија, надзорниот одбор вклучува 3 претставници од вработените кои се назначуваат од Централниот работен совет од вкупниот број членови – 9. Сите претставници на надзорниот одбор ги имаат истите права и одговорности.

Една од одговорностите на генералното собрание на акционери е годишното назначување на независниот ревизор на организацијата и утврдувањето на нивниот надоместок. Организацијата ја покажува својата посветеност на долгорочната акционерска вредност преку бројните повелби, посебно преку етичката повелба.

Кога станува збор за креирање коректно и соодветно наградување на членовите на одборот на директори и врвните менаџери, организацијата користи надворешни професионални совети. Политиката за наградување на неизвршните директори - членови на одборот на директори вклучува фиксен годишен износ, како и во одредени случаи дополнителни надоместоци.

Годишните надоместоци се разумни и изнесуваат вкупно ЕУР 25.000, а во случај кога претседателот на одборот на директори е неизвршен директор достигнуваат и до ЕУР 41.500. Иако дополнителните хонорари не се поврзани со присуството на состаноците, сепак тоа е прилично големо. Дополнителни хонорари по состанок се исплатуваат за членови кои не се унгарски државјани и изнесуваат ЕУР 1.500, како и месечен надоместок за претседателите на комитетите ЕУР 1.000. Надоместокот е ограничен за максимум 15 состаноци во време од 12 месечен период.

Политиката за наградување на извршните членови на одборот на директори е подготвена како нацрт од страна на надворешни експерти во соработка со одделот за човечки ресурси и правната служба на организацијата. Износот на наградата е базиран на поставени таргети, како организациски, така и индивидуални. Варијабилната компонента се движи од 60% до 120% од основната годишна плата. Наградата може да биде исплатена како 50% готовина и 50% одложена исплата. Готовината се исплатува по завршувањето на годишното собрание на акционери, додека одложената исплата се врши во акции две години по одржувањето на конкретното годишно собрание. Дополнителни поволности што им се нудат на директорите се службено возило и различни полиси за осигурување.

5.5.3. Обелоденување на корпоративното управување

Организацијата добива многу висок стандард за финансиско известување и обелоденување. Сите документи кои се сметаат за значајни за разбирање на бизнисот на организацијата, структурата и перформансите веднаш се достапни на англиски јазик на веб-страницата на организацијата. Специјално организираниот департман за односи со инвеститорите е соодветно екипиран и работи на принципот на отворена политика, каде што редовно воспоставува контакти со домашните и странските инвеститори преку денови на инвеститорите и дополнителни поединечни состаноци со секој институционален инвеститор посебно. Веб-страницата изобилува со неопходни документи кои лесно може да се користат и да бидат преземани за разни потреби. Тука може да се најде годишниот извештај, статутот на одборот, информации за цената на акциите, акти за основање на организацијата, медиумски објави, како и

извештаи за здравјето, безбедноста и околината. Во документите кои се објавуваат, исто така, се вбројуваат и податоците за структурата на капиталот и акционерската структура. Организацијата се занимава со бројни општествени, културни и хуманитарни активности како што е документирано во извештајот “MOL и општеството“, но без посебно прецизирање на точниот износ кој е потрошен за тие цели. Ставот на организацијата за воздржување од политички и религиозни донации е, исто така, потенциран во годишниот извештај. Организацијата јасно ја укажува својата обврзаност кон општествениот и одржлив развој во својот годишен извештај.

Во документите на организацијата се објавува идентитетот на надворешните ревизори. Во годишниот извештај, исто така, се достапни ревизорските и неревизорските надоместоци. Мандатот, критериумите за назначување и политиката на ротација на надворешните ревизори не се објавуваат. Исто така, не се врши идентификување ниту на независните неизвршни директори.

Организацијата објавува податоци во врска со составот и функционирањето на одборот на директори и неговите комитети. Задачите, обврските и правилата од процедурата за членови на одборот на директори, извршниот одбор и надзорниот одбор накратко се објаснети во годишниот извештај, во актот за основање на организацијата и статутот на одборот. Во објавените податоци спаѓаат и бројот на одржани состаноци, како и стапката на присутност на членовите на состаноците и краток извештај за функционирањето на одборот во текот на финансиската година. Во врска со комитетите на одборот на директори се објавуваат само нивните главни одговорности. Не се познати имињата на директорите кои тековно се назначени на соодветни позиции во комитетите. Како резултат на тоа, акционерите немаат информации за комбинацијата од квалитети, вештини и независност на комитетите.

Висината на надоместоците кои се исплатуваат на неизвршните директори се објавува во извештаите, додека тоа не е случај со извршните директори или врвните менаџери. На тој начин акционерите кои го одобруваат наградувањето на неизвршните директори на генералното собрание добиваат претстава за компонентите на пакетот за наградување, а воедно и за нивото на награди кои се наменети за неизвршните директори. Во споредба со тоа,

информациите во врска со наградувањето на извршните директори се многу описни и акционерите немаат податоци ниту за вкупната сума исплатена на извршните директори, ниту пак за поединечните исплати. Ниту дополнителниот пакет со бенефиции во кои се вклучени премијата за осигурување, бесплатните медицински прегледи, службените возила и друго, исто така, не се објавуваат и не им се познати на акционерите.

5.5.4. Функционирање и структура на одборот

Сите членови на одборот на директори, освен еден неизвршен директор кој е избран од страна на државата, се избираат од акционерите на генералното собрание на акционери. Не постои никаков лимит кој ја ограничува возраста на кандидатите да бидат избрани за членови. Како јавно претпријатие MOL е управувано од одбор на директори, чијашто работа е набљудувана од надзорен одбор. Одборот на директори на MOL ги делегира дел од своите одговорности на извршниот одбор, иако сепак ги задржува своите примарни права да ги донесува крајните одлуки за креирање на стратегијата на организацијата и, исто така, е одговорен за преземање и донесување сензитивни одлуки. Во составот на одборот на директори има вкупно 11 члена, од кои 1 е претставник на државната организација APV, додека останатите 10 члена се номинираат, назначуваат и разрешуваат од страна на генералното собрание на акционери. Од вкупниот број директори во одборот – 11, 8 се неизвршни директори, од кои 3 се независни неизвршни директори. За разлика од одборот на директори, во надзорниот одбор членуваат вкупно 9 члена, од кои 1 е претставник на државата, 5 се избираат од генералното собрание, а останатите 3 члена се претставници од вработените (сите се неизвршни директори). Мандатот на сите членови на одборот на директори и надзорниот одбор изнесува максимум 5 години, со можност за реизбор. Во организацијата не е извршено разделување на двојната функција на претседател на одборот на директори и главен извршен директор.

Во функционирањето на одборот му помагаат и неколку комитети, меѓу кои е и комитетот за ревизија, кој од одборот ја добива значајната моќ да врши испитување и контрола на работењето. Комитетот се состои од 5 члена, сите неизвршни директори, од кои 2, вклучувајќи го и претседателот на комитетот, се

сметаат за независни. Согласно барањата на меѓународната заедница на инвеститори, на состаноците што ги одржува комитетот не треба да бидат присутни извршни членови, освен ако не се поканети како гости. Исто така, 4 од 5 членови на комитетот за ревизија е потребно да бидат финансиски експерти за да може да го контролираат работењето. Комитетот ја презема улогата на комуникациска врска помеѓу одборот на директори и внатрешните и надворешните ревизори и може да донесе одлука да има средба со нив без какво било присуство на извршните директори. Комитетот за ревизија за својата работа одговара директно пред одборот на директори, додека акционерите ги известува преку краток извештај за активностите кој е составен дел од годишниот извештај.

Покрај контролната функција која е доделена на комитетот за ревизија, друга одговорност е стратегиската функција која ја спроведува лично самиот одбор. Одборот на директори активно ја формулира и иницира стратегијата. Водени од сеопфатното упатство за донесување одлуки, се донесуваат оперативни одлуки кои се со стратегиско влијание.

Функцијата за селектирање, номинирање и оценување на кандидатите и членовите на одборите ја врши комитетот за корпоративно управување и наградување. Тој е надлежен за номинирањето на новите членови, на кои им е потребна претходна согласност од владината APV, како најголем акционер во MOL. Истиот комитет го врши оценувањето на перформансите на одборот на директори. Одборот како целина е оценуван формално и независно два пати во период од четири години. Поединечно формално оценување на директорите - членови на одборот, кое опфаќа проценка на нивниот личен придонес кон перформансите на организацијата е извршено само на извршните членови. Таков процес на оценување сè уште не е спроведен за неизвршните членови на одборот. Од таа причина резултатите од спроведените поединечни оценувања не се дискутираат на состаноците на одборот, туку со секој директор поединечно.

Истиот комитет има задолженија да се грижи за наградувањето на членовите на одборот на директори и врвниот менаџмент во соработка со надворешни консултанти. Според анализата на Deminor, комитетот е оценет како многу активен со одржани 6 состаноци со 100% присуство на сите членови во последната финансиска година. Совети за наградувањето се бараат од

различни надворешни консултанти и тоа за секој извршен и неизвршен член поединечно. Комитетот за својата работа одговара, исто така, пред одборот на директори кој му ја дал надлежноста и ингеренциите. Известувањето секогаш се врши усно, без притоа да се водат официјални записници за одржаните состаноци. Единствениот извештај во писмена форма за нивната активност се поднесува пред акционерите на годишното генерално собрание.

Одборот на директори е врвен управувачки орган со колективна одговорност кој ги менаџира своите активности и цели со цел зголемување на акционерската вредност. Анализата на Deminor потврдува дека одлуките на одборот се донесуваат со консензус, честопати по ентузијастичка, коректна и отворена дебата. Спречувањето конфликт на интереси е клучна тема која е дефинирана во статутот на одборот на директори. Директорите се обврзани да го информираат одборот во случај на потенцијален конфликт на интереси и да се воздржат од гласање во случај ако се појави ваков конфликт. Благодарение на адекватниот и навремен проток на информации, при што документите се доставуваат до членовите на одборот 8 дена пред одржувањето на состанокот, членовите имаат доволно време да ги разгледаат материјалите и точките за кои треба да гласаат. Статутот на одборот потпишан од страна на сите членови на одборот ја осигурува обврзаноста и посветеноста на директорите кон организацијата. Со тој статут се потврдуваат во детали нивните обврски, доверливоста, информираноста и лојалноста.

Организацијата има донесено и соодветен кодекс за етичко однесување кој го опишува ставот на организацијата кон заедницата и општеството, кон добавувачите, купувачите и друга проблематика од етички карактер.

Во 1990-тите години институционалните инвеститори креираа експанзија преку инвестирање во странски организации. Поради овој растечки тренд беа потребни детални анализи преку рангирање на одделни организации за примената на корпоративното управување. Денес во светот постојат над десетина различни системи за рангирање на корпоративното управување. Најголемите и најпознатите системи или модели за рангирање на корпоративното управување кои се користат во светот се прикажани во табела 5.8.

Табела 5.8. Глобални системи за рангирање на корпоративно управување

Рејтинг-систем на корпоративно управување	Покриеност/ број на организации	Објавување на првиот извештај	Категории	Варијабли	Рејтинг резултат (добар до лош)
The Corporate Library (TCL)	1.750 (USA)	2000	7	>1.100	A до F
Intl Shareholders Services CGQ	7.500 (USA & Int)	2001	8	61	100 до 0
GovernanceMetrics International	1.625 (Int)	2002	7	600	10 до 1
Standard & Poor's (S & P)	Europe & USA	1998	4	~100	10 до 1
Deutsche Bank	DJ EuroStoxx 50	2002	5	непознато	50 до 1
Deminor Ratings	300 + (Europe)	1998	4	300	10 до 1

Извор: C.C. Johnson, K.J. Thompson: "Corporate Governance as an Internal Process Objective", во Johnson, C. C., Beiman, I.: *Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises. Driving Performance and Corporate Governance*, Asian Development Bank, Manila, 2007, p.77.

ГЛАВА 6 ОЦЕНУВАЊЕ НА ЕФЕКТИВНОСТА НА ОДБОРОТ

6.1. ОЦЕНУВАЊЕ НА ДИРЕКТОРИТЕ И ЕФЕКТИВНОСТА НА ОДБОРОТ

Постојат бројни методи за оценување на ефективност на одборите. Одборот треба да донесе одлука кој ќе биде оценуван, дали ќе се оценува само одборот во целина или ќе се оценуваат и поединечните директори. Во најголемиот број случаи се започнува со оценување на одборот во целина, а потоа кога одборот смета дека е подготвен, може да се продолжи со оценување на перформансите и придонесите на секој поединечен директор - член на одборот. Оценувањето може да биде спроведено како самооценување или како оценување од страна на колегите (кои се на исто ниво со тие што се предмет на оценување). По самооценувањето следниот чекор е спроведување интервјуа од страна на претседателот на одборот со секој член поединечно. Успешноста на оценувањето ќе зависи, пред сè, од искреноста на директорите во обезбедувањето одговори, нивната самокритичност, како и од желбата за промена. Оценувањето може да го врши и спроведува самиот одбор доколку смета дека е непријатно тоа да го прави лице од надвор. Во спротивно, за искористување на поголема стручност и експертиза во таа област, може да се повикаат надворешни советници или консултанти да го спроведуваат процесот на оценување. Добиените резултати од оценувањето на поединечните директори му се презентираат само на засегнатиот директор, а не пред целиот одбор. Прашалниците и интервјуата е потребно да бидат структурирани на таков начин да се добие реална слика и претстава за тоа што се смета важно и за тоа што е постигнато, поточно колкава е ефективност. На тој начин ќе се утврди колкав процент од директорите: зеле активно учество во дискусиите за целите и стратегиите, ги запознале операциите и бизнисот на организацијата, вршеле мониторинг дали условите за работа се исполнуваат, осигурувале дека се следат политиките и процедурите на организацијата, имале знаење за ризиците на кои е изложена организацијата, активно учествувале во донесувањето на сите одлуки, ги исполнувале своите одговорности кон организацијата и добро се подготвувале пред одржувањето на состаноците на одборот.

Табела 6.1. Ефекти од улогите на одборот на директори врз работењето на организацијата

Ефект врз работењето на организацијата			
Улоги на одборот на директори	Позитивен	Неутрален	Негативен
1. Стратегиски улоги			
Утврдување на целите и визијата на бизнисот	✓		
Формулирање и прегледување на стратегијата на организацијата	✓		
Поставување етичката култура на организацијата			✓
2. Улоги на мониторинг и контрола			
Заштита на интересите на акционерите			✓
Поставување ризик соодветен на организацијата			✓
Вработување, оценување и отпуштање на главниот извршен директор	✓		
Специфицирање на хиерархијата на авторитет во менаџментот и одборот			✓
Мониторинг и оценување на менаџментот	✓		✓
Контролни активности	✓		✓
Известување и комуникација со акционерите	✓		
Препорака за исплаќање дивиденди		✓	
Оценување на работењето на одборот и план за негова сукцесија		✓	
Усогласеност со законската регулатива			✓
Преглед на социјалната одговорност			✓
3. Услужни улоги			
Зајакнување на репутацијата и престижот на организацијата	✓		
Учество во комуникацијата со надворешни институции	✓		
Помагање на организацијата во стекнување со дефицитарни ресурси	✓		
Улога на амбасадор на организацијата	✓		
Обезбедување поддршка и совети на главниот извршен директор и тимот врвни менаџери	✓		

Извор: Niamh Brennan: "Boards of Directors and Firm Performance: is there an expectations gap?", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.14, No.6, November 2006, pp.577-593.

Покрај оценувањето на перформансите и придонесите на поединечните директори, се оценува и ефективноста на одборот на директори во целина. Имено, идентификувани се 19 различни улоги на одборот на директори, кои имаат различен ефект и влијание врз работењето на организацијата. Постигнатите ефекти за организацијата може да бидат позитивни, негативни и неутрални. Ефектите од улогите на одборот на директори врз работењето на организацијата се прикажани во табелата 6.1.

Може да се констатира дека некои од улогите на одборот на директори имаат двоен ефект и влијание врз работењето на организацијата. Во одредени ситуации улогата може да предизвика позитивен ефект, но понекогаш, зависно од условите, ефектот може да биде спротивен, односно негативен. Така, на пример, мониторингот на менаџментот, оценувањето на менаџерите и контролните активности на одборот на директори води кон подобро работење на организацијата и нејзини подобри резултати. Истовремено, таа контрола може да наметне ограничување во слободата и независноста на работењето на менаџерите што понатаму создава тешкотии во генерирањето вредност за акционерите.

Покрај овие неколку улоги на одборот на директори кои имаат двоен ефект врз работењето на организацијата, има и неколку улоги кои не предизвикуваат никаков ефект и влијание. Улоги со неутрален ефект се следниве: давање препораки за исплата на дивиденди, оценување на перформансите на одборот, како и планирање за негова сукцесија.

Во врска со стратегиската улога што ја има одборот на директори, постојат повеќе различни ставови на главни извршни директори и директори членови на одборот. Тие се следните⁸⁰:

“Во секој одбор во кој имам членувано, основната улога на одборот беше да врши прегледување, а не да развива стратегија. Тоа е задача на главниот извршен директор“. (директор)

“Задачата на менаџментот е да му даде на одборот тоа што менаџерите сметаат дека треба да биде стратегија на организацијата. Одборот треба да ја разгледа, коментира, подобри и потоа да му дозволи на менаџментот да продолжи со својата работа“. (главен извршен директор)

⁸⁰ Kevin P.Hendry, Geoffrey C. Kiel, Gavin Nicholson: “How Boards Strategise: A Strategy as Practice View”, Long Range Planning, Vol.43, issue 1, 2010, pp.38-39.

“Стратегиското размислување се врши од менаџментот, а не од одборот“. (главен извршен директор)

Во табелата 6.2 се прикажани два начина за изработување стратегијата од страна на одборите и тоа: процедурална и интерактивна постапка.

Табела 6.2. Процедурална и интерактивна постапка за изработување на стратегија на ниво на одбор на директори

Клучни карактеристики	Процедурално изработување на стратегија	Интерактивно изработување на стратегија
Тон	Административен, хиерархиски	Толкувачки, заемен
Проток на информации	Оддолу нагоре, од менаџментот кон одборот	Истовремено од врвот надолу и обратно
Клучни активности	Прегледување, одобрување и мониторинг на менаџмент-стратегијата	Континуирано градење заемна рамка на толкување со менаџментот во врска со стратегијата
Механизми на влијание на одборот	Формални процедури за селекција/алатки (планови и буџет) и контроли (индикатори за финансиски перформанси)	Лице в лице, формална и неформална отворена комуникација, убедување и преговарање и нормативни контроли

Извор: Kevin P. Hendry, Geoffrey C. Kiel, Gavin Nicholson: “How Boards Strategise: A Strategy as Practice View”, *Long Range Planning*, Vol.43, issue 1, 2010, pp.38-39.

При оценувањето на ефективноста на одборот на директори може да се добијат лоши и незадоволителни резултати кои, секако, се одразуваат на работењето на организацијата. Тие се резултат на одредени **проблеми со кои се соочува одборот**⁸¹ при извршувањето на своите функции. Како најчесто застапени проблеми се сретнуваат следните: спроведување мониторинг во

⁸¹ Niamh Brennan: “Boards of Directors and Firm Performance: is there an expectations gap?”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol.14, No.6, November 2006, pp.577-593.

практиката, отпуштање на главниот извршен директор, невршење секојдневна контрола, асиметрија на информации, немање независност и останати ограничувања на одборите.

Мониторингот е прилично тежок во практиката од причина што поефикасно би бил изведен од страна на извршните директори кои доволно добро ја познаваат проблематиката, но не се независни и се пристрасни. За разлика од нив, неизвршните директори ќе имаат пообјективен увид и ставови при вршење на мониторингот, но им недостига стручност во познавањето на проблематиката.

Отпуштање на главниот извршен директор е една од ингеренциите и моќта што ја има одборот на директори. Но, колку и да има овластување одборот да го отпушти директорот, најчесто е потребна многу голема храброст за да биде донесена таква одлука, како и да се има случено нешто од голема штета за организацијата. Понекогаш главниот извршен директор може да биде отпуштен поради тоа што одборот сака да се заштити себеси и целокупната вина да ја префрли на главниот извршен директор.

Невршење секојдневна контрола е, исто така, еден од проблемите на кои наидува одборот на директори. Менаџментот на организацијата е должен да врши секојдневна контрола на извршувањето на оперативните активности, додека одборот врши контрола врз спроведувањето на стратегијата и политиките на долг рок. Директорите - членови на одборот не се обврзани да знаат детално сè што се случува во организацијата на дневно ниво, но се должни редовно да присуствуваат и да земат активно учество на состаноците на одборот.

Асиметрија на информации е ситуација кога одборот на директори и менаџментот не ги поседуваат истите информации. Во некои ситуации менаџментот, сакајќи да ја прикрие вистината, задржува за себе или не пренесува навремено одредени информации. Во такви околности со нецелосни, недоволни и ненавремни информации, одборот на директори не може да донесува одлуки, ниту ефективно да врши контрола.

Одборите не се комплетно независни, од причина што номинирањето на некои директори - членови на одборот се врши од страна на главниот извршен директор, а изборот е од страна на акционерите. Во таквите случаи помал е бројот на независните надворешни директори отколку

внатрешните извршни директори. Се смета дека колку е помала независноста на одборите толку е помала и нивната ефикасност.

Одборите се соочуваат и со **други ограничувања**, а како позачестени се следните:

- Во составот на одборот на директори на надворешните независни директори им недостига експертиза, стручност и знаење за бизнисот на организацијата, додека на извршните директори кои се ангажирани со полно работно време им недостига независност и објективност.
- Директорите обично членуваат во поголем број одбори на директори во разни организации и од таа причина немаат доволно време да се ангажираат и посветат на вршење ефективен надзор.

Одборите на директори вообичаено поседуваат помалку информации во споредба со главните извршни директори, поради ограниченото време што го посветуваат на организацијата. Ова се случува кога сопствениците на организацијата се откажуваат од контролата на работењето во име на менаџерите кои се вработени да ги администрираат активностите на организацијата. Ова одделување на сопственоста од контролата е потенцијално проблематично бидејќи менаџерите обично располагаат со многу повеќе информации отколку сопствениците. Тој дебаланс на информации помеѓу сопствениците и менаџерите се нарекува асиметрија на информации. Како резултат на таа асиметрична дистрибуција на информациите на главниот извршен директор му е овозможено да се однесува опортунистички. За да се намали таа информациска асиметрија, може да се преземат чекори за зголемување на количеството информации што ги имаат директорите. Квалитетот на информации што ги поседува одборот на директори е многу битен во оценувањето на способноста на одборот ефективно да врши мониторинг и дисциплинирање на главниот извршен директор. Квалитетот на информациите што ги поседува одборот на директори е во позитивна врска со бројот на надворешни директори - членови на одборот. Тоа укажува дека колку е поголем процентот на надворешните директори - членови на одборот, толку се зголемува проактивната улога на одборот во прибирањето квалитетни информации. Тоа се постигнува со зголемување на фреквенцијата на интеракции како со организацијата, така и помеѓу себе. Пристапот до

информациите се смета дека е круцијален во утврдувањето на моќта на одборот на директори.

6.2. ОЦЕНУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ НА ОДБОРОТ И ФОРМАЛНО ОЦЕНУВАЊЕ НА ЕФЕКТИВНОСТА НА ОДБОРОТ

Кога се врши оценување на ефективностa на одборот се подразбира оценување на перформансите од работењето, всушност, се дава оценка за сработеното за изминатиот временски период. Поради таа причина директорите - членови на одборот се постојано под голем и растечки притисок, бидејќи основната обврска им е да ја управуваат организацијата соодветно и успешно. Истражувачите на корпоративното управување истакнуваат различни компоненти и мерки за оценување на ефективностa на одборот на директори. Почнувајќи од улогата на одборот во изборот и селекцијата на главниот извршен директор сè до нивната улога во заштитата на интересите на акционерите, голем дел од елементите на ефективностa на одборот се предмет на екстензивно проучување и дебата. Ефективностa на одборот на директори вклучува поголем број различни елементи, кои во добар дел се преклопуваат и се меѓусебно зависни. При формалното оценување на ефективностa на одборот потребно е да се оценуваат сите поединечни елементи. Елементите на ефективностa на одборот кои се предмет на оценување се следните⁸²:

- Придонесот на одборот кон перформансите на организацијата;
- Обезбедена поддршка од одборот за организацијата;
- Поединечен придонес на директорите кон перформансите на организацијата;
- Динамика на одборот на директори и
- Оценување на перформансите на одборот.

Од одборот на директори, покрај тоа што се очекува да биде грижлив и одговорен кога станува збор за интересите на акционерите и стеикхолдерите, тој исто така мора да вложи поголем професионализам во извршувањето на своите обврски во организацијата на којашто ѝ служи. Степенот на нивниот професионализам, исто така, ќе биде предмет на оценување. Директорите

⁸² Nicholas van der Walt, Coral Ingley: "Evaluating board effectiveness: The changing context of strategic governance", *Journal of Change Management*, Vol.1, No. 4, 2001, p.315.

треба да бидат способни да го сфатат стратегиското значење на променливите околности со кои се соочуваат организациите во кои се назначени за членови на одборот и притоа да обезбедат соодветно лидерство за обезбедување опстанок на бизнисот и негов понатамошен успех. Додека од една страна директорите претставуваат еден вид чувари на акционерските интереси, од друга страна треба да обезбедат независен надзор на врвниот менаџмент.

Придонес на одборот на директори кон организацијата.

Придонесот на одборот на директори кон перформансите на организацијата се однесува на улогата, функциите и процесите на одборот, како и на тоа дали одборот во целина додава вредност на организацијата. Вредност кон организацијата се додава кога станува збор за “добар и квалитетен” одбор. Таквиот одбор ја донесува и развива организациската стратегија. Структурата, функцијата и составот на одборот понекогаш не се доволно значаен фактор во развивањето и спроведувањето на стратегијата. Одборите треба да утврдат дали покрај воспоставувањето на визијата, мисијата и стратегијата на организацијата ги поседуваат соодветните неопходни човечки ресурси и квалитети за остварување на тие цели. Тоа најдобро се постигнува преку константно оценување на функциите што треба да ги извршува одборот, како и вештините што се неопходни да ги поседуваат поединечните директори.

Обезбедена поддршка од одборот за организацијата. Одборот на директори има одговорност да обезбеди соодветна поддршка на организацијата преку функциите на раководење, усогласеност, набљудување и прегледување на практиките на корпоративното управување. Анализата на структурата на одборот вклучува оценување на формалните односи помеѓу одборот на директори, главниот извршен директор, претседателот на одборот на директори и акционерите. Исто така, вклучен е и процесот на избор и селекција на директорите, како и оценувањето на перформансите на одборот во целина и на поединечните директори. Сите организации, без оглед на својата големина, потребно е да ги разгледаат функциите на својот одбор на директори и квалитетите на поединците кои треба да се во одборот. За да бидат перформансите на одборот успешни, потребно е:

➤ Организациите да имаат дефинирано и воспоставено соодветна структура на одборот и внимателно дефинирана структура на комитетите со јасни функции и одговорности.

- Да има соодветна дискусија за поголемите стратегиски одлуки и увид во веќе донесените одлуки.
- Да се преиспитаат перформансите на менаџерите во одредени клучни области како што се нивна замена, инвестирање, обучување, истражување и развој, развој на производи, истражување на пазарот и други.
- Да се овозможи контрола и увид во склучените финансиски аранжмани на организацијата и да се инсистира на отворено и искрено објавување на финансиските резултати.
- Да се признае важноста на независните надворешни директори чијашто улога, пред сè, треба да биде лидерство, а не контрола.
- Да се балансира помеѓу искуството и знаењето во одборот на директори, од една страна, и свежите нови пристапи и подмладувањето, од друга страна.

Придонес на поединечните директори кон перформансите на организацијата. Нивниот придонес во најголем дел се фокусира на опсегот на вештини и атрибути што тие ги имаат и ги искористуваат станувајќи членови на одборот. Тоа се однесува поконкретно на нивните технички и специјалистички експертски познавања, искуството, квалитетот на нивното учество во процесите на одборот, способноста да ги претставуваат акционерите и стеикхолдерите и нивното севкупно разбирање на корпоративните теми. Придонесот на поединечните директори кон остварувањата на организацијата ќе биде поголем доколку тие ги поседуваат следните особини⁸³:

- Независност во ставовите и делата, посебно за неизвршните директори,
- Аналитичка компетентност,
- Способност темите за кои се дискутира на состаноците на одборот да бидат разгледани од повеќе различни перспективи,
- Квалитети за стратегиски перцепции, способност за стратегиско размислување и донесување стратегиски одлуки,
- Комуникациски вештини и ефективна интеракција со останатите членови,
- Способност за планирање, делегирање, оценување и развој и
- Интегритет и флексибилност.

⁸³ Nicholas van der Walt, Coral Ingley: "Evaluating board effectiveness: The changing context of strategic governance", *Journal of Change Management*, Vol.1, No. 4, 2001, p.318.

Организацијата Compaq во 1997 година ја добива наградата за “Одбор на годината“. Доколку се земе како пример нивниот одбор на директори, ќе се дојде до неколку констатации и тоа: бројот на членови на одборот на директори е лимитиран на 10 или помалку, главниот извршен директор е член на одборот и е единствениот извршен член, сите останати се неизвршни директори, одборот прави баланс кај неизвршните директори и тоа помеѓу тие кои доаѓаат од високи лидерски бизнис-позиции и тие кои имаат стручни познавања и квалитети, сите членови на комитетите се надворешни директори, комитетите се формираат со рок на траење од две години и потоа се врши нивна ротација, оценувањето на перформансите на поединечните директори се врши длабински и детално од страна на комитетот за корпоративно управување на секои три години, секој член на одборот може да биде член во не повеќе од 5 одбори, членовите на одборот се пензионираат на возраст од 70 години и слично.

Динамика на одборот. Под терминологијата динамика на одборот се подразбираат групните процеси, како и меѓусебните интеракции на поединечните директори, односите помеѓу директорите и претседателот на одборот, помеѓу членовите на одборот и главниот извршен директор, како и односите со врвниот менаџмент. Покрај формалната, вклучена е и неформалната комуникација помеѓу сите инволвирани страни. Во врска со прашањето како одборите можат да работат со врвниот менаџмент за да помогнат во постигнување на целите на организацијата, се утврдени четири аспекти и тоа: мисија на одборот, упатства на одборот, селекција на директорите и процеси на одборот. На директорите им е потребно одредено време за да научат многу работи во врска со својата организација, имаат желба за пристап до информации, ентузијазам за справување со деликатни теми, тенденција за поставување соодветни прашања и барање за добивање убедливи одговори. Токму таа комуникација, отвореност и искреност ја прави разликата помеѓу одборите кои функционираат добро и тие кои не функционираат добро.

Оценување на перформансите на одборот. Кога се врши оценување на перформансите на одборот и придонесот кон успехот на организацијата, се врши оценување на: улогата на одборот, неговите функции и процеси, структурата и составот на одборот, како и вештините и

карактеристиките на неговите членови. За оценувањето на ефективностa на одборот на директори се земаат предвид бројни критериуми. Во однос на предизвиците со кои се соочува одборот, тој може да утврди кога неговите перформанси се под очекуваните. Тоа се постигнува преку оценување на структурата и процесите, должината и фреквенцијата на состаноците, составот на одборот, протоколот за гласање, образованието на директорите и друго, што придонесува за креирање цврста инфраструктура на корпоративното управување. По оценувањето, добиените резултати се споредуваат со тие резултати кои се сметаат за најдобри практики. Клучот на оценувањето и споредувањето е да се утврдат пропустите и слабостите и да се изготви план за нивно санкционирање и надминување. Постојаното оценување и самооценување на перформансите на одборот во целина е една од клучните одлики на успешен тим на директори. Постојат повеќе можности за спроведување на формално независно оценување. Тука спаѓаат: формална интерна ревизија, екстерно оценување од страна на консултанти или специјалисти, самооценување спроведено од консултанти за да се обезбеди независност и строгост на процесот и вклучување претставник на стеикхолдерите во процесот.

Како што одборите го сфаќаат стратегиското значење на променливите околности со кои се соочуваат нивните организации и бараат да обезбедат соодветно лидерство за да го осигурат опстанокот и успехот на бизнисот, се зголемува и важноста на подобрувањето и оценувањето на ефективностa на одборот на директори. Организациите кои опстојуваат во конкурентските пазарни услови се претпоставува дека имаат оптимални управувачки структури, додека организациите кои не успеваат да ги прилагодат своите управувачки структури на промените во бизнис-околината се претпоставува дека се соочуваат со изумирање, што е еден вид на природна селекција. Тоа е таканаречениот Дарвинов поглед на организациите.

6.3. ЕЛЕМЕНТИ КОИ ВЛИЈААТ НА ЕФЕКТИВНОСТА НА ОДБОРОТ

Постојат елементи кои имаат соодветно влијание на ефективностa на одборот на директори. Дел од елементите може да се контролираат, додека останатите се сметаат за елементи кои не може да бидат контролирани. Во

елементите кои може да бидат контролирани и кои имаат значајно влијание на ефективноста на одборот спаѓаат: интерната динамика на одборот, составот на одборот на директори, концентрацијата на сопственоста и индивидуалните фактори кои се однесуваат на директорите лично. Елементи кои не можат да бидат контролирани, а исто така имаат свое влијание се: индустријата, нејзината комплексност, законската регулатива и економските услови во кои работи и опстојува организацијата. Елементите кои влијаат на ефективноста на одборот се прикажани на следната слика 6.1.

Слика 6.1. Елементи кои влијаат на ефективноста на одборот



Извор: Nicholas van der Walt, Coral Ingley: "Evaluating board effectiveness: The changing context of strategic governance", *Journal of Change Management*, Vol.1, No. 4, 2001, p.323.

Елементите кои имаат влијание на ефективноста на одборот, но не можат да се контролираат, не се предмет на интерес ниту истражување. Акцент се става на елементите кои влијаат на ефективноста и воедно можат да бидат контролирани. **Првиот** елемент е внатрешната динамика во одборот, поконкретно интеракцијата во меѓусебните односи на членовите на одборот, односите помеѓу одборот и главниот извршен директор, одборот и тимот врвни менаџери и други. **Вториот** елемент кој има свое влијание е концентрацијата на сопственоста, каде што се мисли на сопствениците и нивното влијание, евентуалните интервенции од страна на сопствениците, како и моќта на

стеикхолдерите. **Третуот** елемент кој влијае на ефективноста на одборот на директори е неговиот состав, поточно комбинацијата на вештини и искуство што го поседуваат директорите, соодносот помеѓу извршните и неизвршните директори и друго. **Четвртуот** и последен елемент со свое влијание се индивидуалните фактори, кои исто така се однесуваат на директорите - членови на одборот. Како индивидуални фактори се сметаат следниве: нивната репутација, стекнатите квалификации, искуството, мотивираноста и наградувањето.

Со цел да се утврди конкретното влијание и ефектот што го имаат елементите врз ефективноста на одборот на директори, спроведено е истражување на изборот, перформансите, вредноста и придонесот на неизвршните директори во Нов Зеланд во 1999 година. Целиот проект се состои од неколку фази. Тука се вклучени: интервјуа со директорите, национална анкета, сесии со повратни информации спроведени во три поголеми градови и серија на интерактивно разменување идеи со неизвршни директори ширум Нов Зеланд. Анкетниот прашалник подготвен за неизвршните директори содржи прашања кои се однесуваат на⁸⁴:

- Важните критериуми за избор на директор,
- Оценување на директорите,
- Обезбедена поддршка на организацијата од страна на одборот,
- Фактори кои влијаат охрабрувачки или обесхрабрувачки на прифаќањето на улогата на директор,
- Број и сооднос на извршни и неизвршни директори,
- Компаративни податоци за перформансите на директорите и
- Демографски информации поврзани со организацијата.

Во комбинација со пропратно писмо лично адресирано на членови на одборот и главни извршни директори на организации, анкетата е испратена на 506 луѓе. Анкетниот прашалник е добиен од страна на директорите во месец декември, пред затворањето на многу бизниси поради Божиќните и Новогодишните празници, како и летните одмори. Од таа причина стапката на одговори изнесувала 31% што претставува всушност 157 корисни одговори добиени во период од 8 недели. Дел од анкетните прашалници воопшто не

⁸⁴ Nicholas van der Walt, Coral Ingley: "Evaluating board effectiveness: The changing context of strategic governance", *Journal of Change Management*, Vol.1, No. 4, 2001, p.324.

биле одговорени од причина што некои директори го имаат во меѓувреме напуштено одборот, некои не сакале да одговорат, додека трети не го имале целосно пополнето прашалникот.

Еден аспект од прашалникот со кој биле интервјуирани неизвршните директори со цел да се добијат нивните ставови, видувања и размислувања е делот за избор и селекција на директори. При селекцијата на директори постојат многубројни и различни фактори кои влијаат на процесот на избор. Резултатите од прашалникот по основ на конкретното прашање за фактори кои влијаат на изборот на директори се прикажани во следната табела 6.3.

Табела 6.3. Фактори кои влијаат на изборот на директори

Фактори кои влијаат на изборот на директори	
Фактори	Ранг
Способност за застапување на интересите на акционерите	1
Да биде почитуван во својата индустрија	2
Да биде почитуван од бизнис-заедницата	3
Да поседува признаени стратемиски способности	4
Да има специјалистичка експертиза	5
Да оди на усовршување во област од интерес на организацијата	6
Да го разбира бизнисот на организацијата	7
Да се согласува со вредностите на одборот	8
Да поседува способност за планирање и организирање	9
Да биде подготвен секогаш кога е потребно	10
Да има угледна позиција во општеството	11
Да има претходно искуство во одбор на директори во приватен сектор	12
Лично искуство во бизнисот	13
Претходна успешна соработка со одбори на директори	14
Да биде способен да помогне околу вмрежување	15
Да биде препорачан од страна на бизнис-контактите на директорите	16
Да има способност да обезбеди запознавање со клучни контакти	17
Да биде позната личност	18
Да се познава со претседателот на одборот на директори	19
Да има претходно искуство како главен извршен директор	20
Да се познава со конкретниот директор кој го пополнува прашалникот	21
Да се познава со останатите членови на одборот	22
Влијание на организацијата-мајка	23
Да биде препорачан од вработен во организацијата	24
Да биде подготвен да го прифати надоместокот	25
Соодветна возраст на кандидатите	26

Да биде препорачан од страна на агенти за вработување	27
Да биде препорачан од страна на Институт на директори	28
Да биде препорачан од страна на правни застапници на организацијата	29
Да биде препорачан од страна на ревизорите	30
Да биде препорачан од банката на организацијата	31
Да биде познат во не-бизнис контекст	32
Полот	33
Етничката припадност	34
Да потекнува од позната фамилија	35

Извор: Nicholas van der Walt, Coral Ingley: "Evaluating board effectiveness: The changing context of strategic governance", *Journal of Change Management*, Vol.1, No. 4, 2001, p.326.

Според прикажаните резултати од анкетираниите неизвршни директори најзначајни фактори кои имаат влијание на изборот на директори се: способноста да се застапуваат интересите на акционерите, да се биде почитуван од страна на колегите во својата индустрија, како и од пошироката бизнис-заедница. Доколку се поседуваат овие способности и квалитети, се претпоставува дека станува збор за квалитетен кандидат за избор на директор. Од кандидатот со такви препораки може да се очекува лидерство, усогласеност и обезбедување аспекти на корпоративното управување. Се констатира дека одредени фактори за кои очигледно се очекувало да имаат поголемо и позначајно влијание при изборот на директори, всушност, немаат толку голем ефект и важност. Тие фактори се следните: претходно искуство на кандидатот како член на одбори на директори или на функцијата главен извршен директор, претходно практично искуство во бизнисот, претходна успешна соработка со одборот на директори и други.

Конкретните ставови на испитаниците за факторите за кои тие сметаат дека имаат влијание при изборот на директор за член на одборот се поделени во пет кластери прикажани во табелата 6.4.

Табела 6.4. Кластери за избор на директори

Кластери за избор на директори	
Професионалци	34%
Анархисти	6%
Претставителни	23%
Стилски следбеници	16%
Отфрлачи	21%

Извор: Nicholas van der Walt, Coral Ingley: "Evaluating board effectiveness: The changing context of strategic governance", *Journal of Change Management*, Vol.1, No. 4, 2001, p.327.

Првиот кластер има назив "**Професионалци**", што укажува на 34% од испитаниците кои сметаат дека при изборот на директори најзначајна е стручноста, експертизата и професионалната репутација на кандидатите.

Вториот кластер "Анархисти" со само 6% од испитаниците го одбиваат како значајно и релевантно претходно стекнатото искуство во јавниот сектор. Сметаат дека тоа воопшто не е битен фактор и критериум за избор на директор.

Спротивно на тоа, **третиот кластер** со назив "**Претставителни**" укажува дека 23% од испитаниците сметаат дека најзначајно при изборот на директор се индивидуалните карактеристики на кандидатите и квалитетот на персоналните односи и интеракции што ги остваруваат.

Четвртиот кластер, "Стилски следбеници", има 16% од одговорите на испитаниците кои сметаат дека најбитно при изборот е кандидатот да има претходно искуство, разбирање на бизнисот и прифаќање на постојните вредности на одборот.

Последниот, **пети кластер, "Отфрлачи"**, го претставува мислењето на 21% од испитаните неизвршни директори кои изразуваат одредено несогласување и непријатност доколку при изборот се води сметка за полот, етничката или фамилијарната припадност на кандидатите.

Испитаниците во анкетата биле задолжени да дадат свое мислење и оценка на надворешните директори од своите организации. Резултатите од нивните одговори се презентирани во табелата 6.5. Оценката 1 претставува исклучително оценување, додека 5 претставува слабо и лошо оценување.

Табела 6.5. Оценување на надворешните директори

Оценување на надворешните директори		
Фактор	Ранг	Оценка
Присутност на состаноците на одборот	1	1,92
Разбирање на темите од корпоративно управување	2	2,12
Расудување во комерцијална смисла	3	2,20
Квалитет на нивниот придонес на состаноците на одборот	4	2,23
Вредноста што ја имаат за главниот извршен директор	5	2,25
Да бидат достапни кога е потребно	5	2,25
Степен на ефективност на застапување на сопствениците	6	2,26
Подготовка за состаноци на одборот	7	2,27
Вредноста што ја имаат за организацијата	8	2,28
Односот со главниот извршен директор	9	2,29
Разбирање на теми релевантни за стеикхолдерите	10	2,30
Ефективност на придонесот кон комитетите на одборот	11	2,31
Способност за балансирање на ризикот со цел заштита на акционерите	12	2,32
Репутација во нивната индустрија	13	2,36
Вредност на нивното претходно искуство во одборот	14	2,37
Разбирање на бизнисот на организацијата	15	2,38
Брзина на исполнување на својата работа	15	2,38
Квалитет на придонесот кон комитетите на одборот	16	2,39
Способност за стратегиско размислување	16	2,39
Увид во работите на организацијата	17	2,40
Способност да обезбеди стратегиска визија	18	2,43
Техничко познавање на финансиите	19	2,45
Придонес кон перформансите на организацијата	20	2,47
Вредноста што ја имаат за менаџментот	21	2,51
Степен на ефективност на застапување на стеикхолдерите	22	2,52
Комуникација со организацијата	23	2,53
Техничко познавање на сметководството	23	2,53
Односот со врвниот менаџмент	24	2,62
Способност да се обезбеди лидерство	25	2,67
Способност да помага во запознавање	26	2,75
Техничко познавање во индустријата во која дејствува организацијата	27	2,80
Способност да помага со вмрежување	28	2,81
Техничко познавање во маркетинг и продажба	29	2,99

Извор: Nicholas van der Walt, Coral Ingleby: "Evaluating board effectiveness: The changing context of strategic governance", *Journal of Change Management*, Vol.1, No. 4, 2001, p.328.

Согласно добиените резултати при оценувањето на надворешните директори на организацијата, испитаниците наведуваат дека присутноста на состаноците на одборот и разбирањето на темите од корпоративно управување се доста високо оценети. За разлика од нив, оценувањето не е толку високо за нивното расудување во комерцијална смисла, за квалитетот на нивниот придонес на состаноците на одборот и вредноста што ја имаат за главниот извршен директор. Изненадувачки е фактот дека многу ниско се оценети техничките познавања што се бараат од директорите, како на пример, познавањата од областа на финансиите, сметководството, маркетингот, продажбата и индустријата во која дејствува организацијата. Од друга страна, гледано, членовите на одборот на директори не се занимаваат со оперативните и секојдневни активности на организацијата, туку тој дел на управување е отстапен на тимот менаџери. Затоа и е пологично директорите да поседуваат квалитети како стратегиско размислување и да се занимаваат со креирање стратегијата на организацијата, како и мониторинг на нејзиното спроведување.

6.4. ФРЕКВЕНЦИЈА НА ОЦЕНУВАЊЕ НА ЕФЕКТИВНОСТА НА ОДБОРОТ

Испитаниците во анкетата меѓу другите прашања добиле и задача да извршат оценување на севкупната поддршка обезбедена од одборот. Секоја поединечна активност и функција што ја извршува одборот на директори е оценувана на скала од три оценки и тоа: висока оценка, средна и ниска оценка. Високата оценка за активноста што ја извршува одборот укажува дека се вложува поголем напор од негова страна и се дава поголема поддршка на организацијата. Во спротивно, активностите и функциите на одборот кои добиваат пониска оценка не обезбедуваат голема поддршка за самата организација. Добиените резултати од спроведената анкета на неизвршните директори во Нов Зеланд е прикажана во следната табела 6.6.

Табела 6.6. Поддршка обезбедена од страна на одборот на директори

Поддршка обезбедена од страна на одборот на директори			
Тип на поддршка	Висока (%)	Средна (%)	Ниска (%)
Заштита на средствата на организацијата	24,8	75,2	0
Застапување на интересите на акционерите	22,9	77,1	0
Поддржување на нови вложувања	0	84,0	16,0
Одговорности на директорите и вработените	22,3	77,7	0
Оценување на активностите на организацијата	0	86,0	14,0
Подобрување на перформансите	0	77,1	22,9
Обезбедување стратегиска визија	0	41,4	58,6
Менторство на главниот извршен директор	0,1	37,5	62,4
Застапување на интересите на вработените	0	34,4	65,6

Извор: Nicholas van der Walt, Coral Ingley: "Evaluating board effectiveness: The changing context of strategic governance", *Journal of Change Management*, Vol.1, No. 4, 2001, p.329,

Според добиените и прикажани резултати, може да се констатира дека најголемиот број активности и функции што ги извршува одборот на директори имаат просечно значење и даваат просечна поддршка во работењето на организацијата. Како такви посебно се издвојуваат: поддржувањето нови вложувања, оценувањето на активностите на организацијата и подобрувањето на перформансите. Останатите активности, меѓу кои менторството на главниот извршен директор и застапувањето на интересите на вработените, не даваат посебна поддршка на организацијата.

Покрај елементите кои влијаат на ефективноста на одборот на директори, факторите за избор на директорите, оценувањето на надворешните директори и оценувањето на поддршката на одборот за организацијата, свое влијание има и фреквенцијата со која се спроведува и извршува самото оценување на ефективноста на одборот. Имено, колку поредовно и поформално се извршува оценувањето на ефективноста на одборот, толку позачестено ќе се добиваат резултатите и ќе има можност да се преземат корективни мерки. На тој начин нема да се дозволи подолг временски период одборот да остварува лоши резултати и неговата ефективност да биде незадоволителна. Испитаниците дале свои одговори за тоа колку често и со

каква фреквенција се врши оценување на ефективноста на одборот во нивните организации. Резултатите се прикажани во табела 6.7.

Табела 6.7. Фреквенција на оценување на ефективноста на одборот

Фреквенција на оценување на ефективноста на одборот	
Фреквенција	Процент
Годишно	25
2-3 години	22
4-5 години	1
Повеќе од 5 години	3
По потреба	35
Никогаш	14

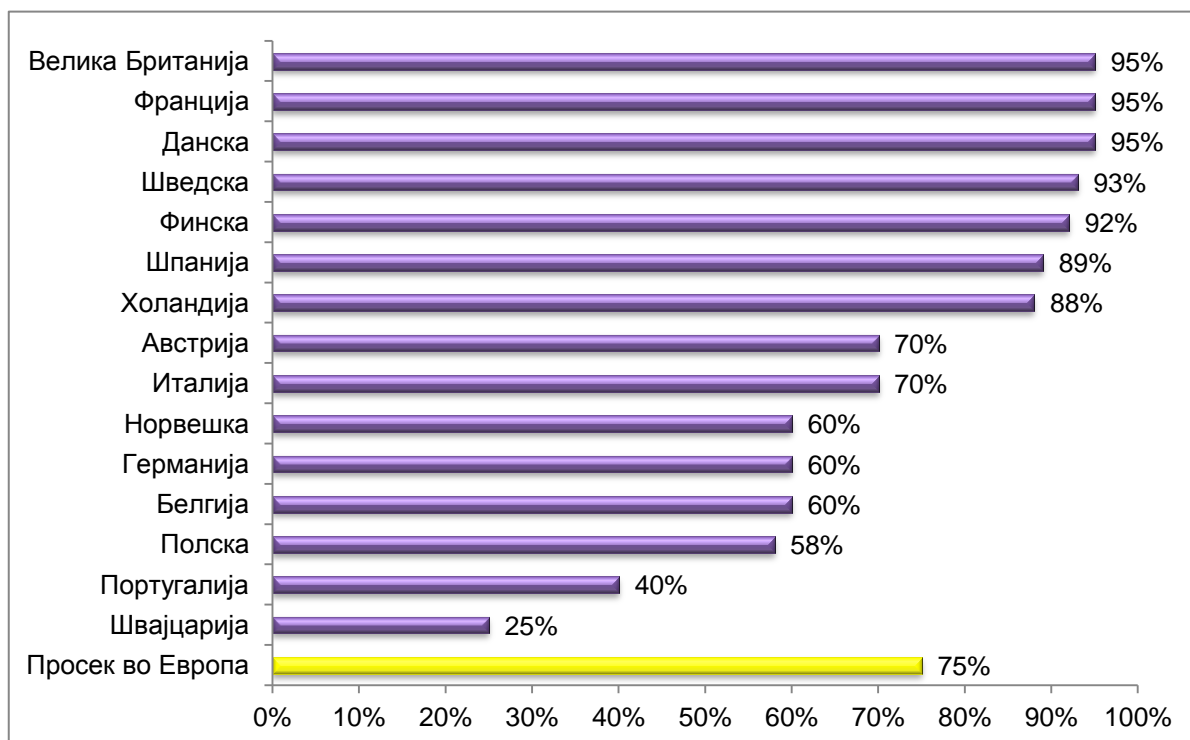
Извор: Nicholas van der Walt, Coral Ingle: "Evaluating board effectiveness: The changing context of strategic governance", *Journal of Change Management*, Vol.1, No. 4, 2001, p.329.

Од табелата може да се констатира дека само една четвртина (25%) од организациите го спроведуваат процесот на оценување на своите одбори на годишно ниво. Понатаму, 22% од одборите се предмет на оценување на секои 2-3 години, додека најголем и незадоволителен процент од дури 49% вкупно дале одговор дека одборите ги оценуваат или по потреба или никогаш.

Оценувањето на одборот на директори станува сè повеќе редовна и дисциплинирана постапка, но сè уште е прашање на усогласеност отколку на перформанси⁸⁵. Три четвртини од организациите во Европа вршат оценување на одборот на директори на секои три години. Оценувањето кое се врши најмалку еднаш на секои три години претставува стандард во Велика Британија, Франција, Данска, Шведска и Финска. Во Швајцарија и Португалија, пак, возможно е некои одбори на директори да биле предмет на оценување, но тоа да не е наведено во нивните годишни извештаи, така што сето тоа треба да биде земено предвид кога се резимираат нивните резултати. На сликата 6.2 е прикажана фреквенцијата на оценувањето на одборот на директори во земјите во Европа и тоа за временскиот период од 2008 до 2010 година.

⁸⁵ Heidrick & Struggles: "Challenging board performance", *European Corporate Governance Report 2011*, pp.29-30.

Слика 6.2. Фреквенција на оценување на одборот на директори од 2008 до 2010 година во земјите во Европа



Извор: Heidrick & Struggles: "Challenging board performance", *European Corporate Governance Report 2011*, pp.29-30.

Покрај фреквенцијата на оценувањето, друг битен момент е начинот на спроведување на оценувањето, поточно неговата формалност. Колку процесот на оценување е поформален, толку сите инволвирани страни ќе го сфатат сериозно, ќе дадат свој максимален учинок при спроведувањето, ќе ги прифатат добиените резултати, објективно ќе дискутираат за слабостите и недостатоците и ќе се зафатат со нивно отстранување со цел подобрување на перформансите на одборот и на организацијата. Доколку процесот на оценување се спроведува неформално, тогаш тоа може да биде извршено и преку разговори и дискусии со членовите на одборот, при што нема да се даде посебна тежина на целиот процес. Никој од директорите нема да ги сфати забелешките ниту сериозно или уште помалку лично за да биде предизвикан да преземе нешто за подобрување на перформансите. Во следната табела 6.8 е прикажан процентот на формалност на спроведување на процесот на оценување на ефикасноста на одборот на директори.

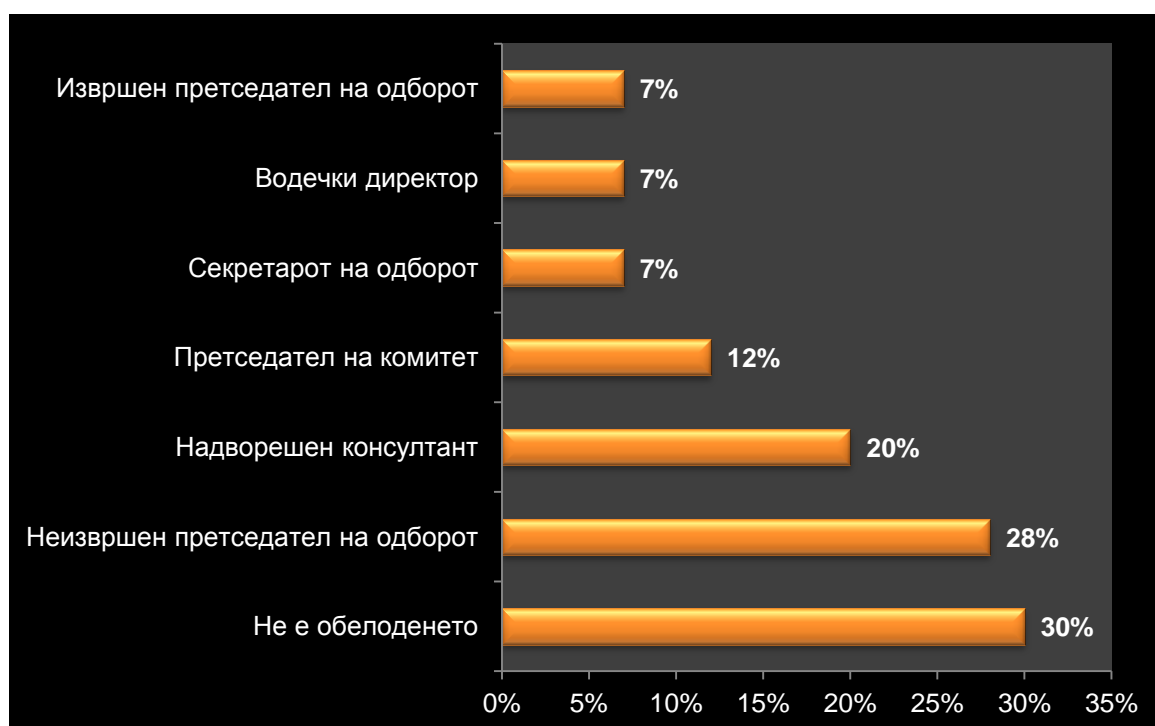
Табела 6.8. Формалност на оценувањето на ефективноста на одборот

Формалност на оценувањето на ефективноста на одборот	
Формалност	Процент
Формално	31
Неформално	65
Не се сигурни	4

Извор: Nicholas van der Walt, Coral Inglely: "Evaluating board effectiveness: The changing context of strategic governance", *Journal of Change Management*, Vol.1, No. 4, 2001, p.329.

Постои голема разлика во начинот на кој ќе биде извршено оценувањето на ефективноста на одборот на директори и за тоа говори и следната изјава на еден од испитаниците кој вели: "Оценувањето е спроведено на различни нивоа – формално со молив и хартија и неформално со џин". На прашањето кој го води и спроведува оценувањето на одборот на директори, добиените одговори се презентирани на сликата 6.3. Добиените вкупни резултати надминуваат 100% од причина што некои оценувања се спроведени од повеќе луѓе заедно.

Слика 6.3. Спроведување на оценување на одборот



Извор: Heidrick & Struggles: "Challenging board performance", *European Corporate Governance Report 2011*, pp.29-30.

6.5. СИСТЕМ НА ОЦЕНУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ НА ОДБОРОТ

Преку оценување на придонесот на поединечните членови и фокусирање на процесот и на крајните резултати, одборите може да ги подобрат своите перформанси и тие на организацијата. Регулаторите донесуваат нови корпоративни барања, кои треба да бидат воспоставени и кои имаат значајни импликации за одборите на директори, врвните менаџери и за професионалците од областа на финансиите и сметководството. Донесени се бројни кодекси и упатства за најдобрите корпоративни практики. Тие упатства најчесто ги обезбедуваат само минималните стандарди за перформансите и им недостигаат специфичноста и деталите за да му помогнат на одборот да премине на едно повисоко ниво на перформанси и остварувања. Упатствата помагаат единствено во формулирањето и воспоставувањето на општите политики, процедури и правила за функционирањето на одборот. Слабоста на тие упатства е тоа што не обезбедуваат подетален увид во интерните процеси кои би требало да се имплементираат за да се промовираат одборите со високи перформанси. Покрај законските обврски кои задолжително мора да бидат имплементирани, постојат и други доброволни активности што организациите може да ги преземат за да ги подобрат перформансите на одборот и на организацијата. За таа цел е развиен систем за оценување и подобрување на резултатите на одборот. Најпрво се идентификуваат клучните детерминанти на одборите со супериорни перформанси. Потоа, внимателно се развива сет на клучни индикатори на перформансите како основа за сеопфатно мерење на перформансите, со цел подобрување на корпоративното управување, на перформансите на одборот во целина, на членовите на одборот, како и на главниот извршен директор. Токму тоа неизмерување на перформансите и резултатите на одборот на директори претставува голема пречка за подобрување на внатрешното управување и надворешната одговорност. За таа цел е креиран систем на детерминанти на перформансите на одборот и обемен сет на параметри за оценување на перформансите на одборот кој вклучува влезни, процесни, излезни и крајни параметри. Преку тие параметри перформансите на одборот може да бидат оценувани и подобрени. За да може перформансите да бидат соодветно оценувани, претходно е потребно да се дефинира кои се обврските, одговорностите и функциите што ги

извршува одборот и кои се целите што сака да ги оствари. Одборите со високи перформанси и добри резултати мора да остварат три основни цели и тоа⁸⁶:

1. Да обезбедат супериорно стратемиско водство за да го осигурат растот и просперитетот на организацијата;
2. Да обезбедат одговорност од страна на организацијата кон стеикхолдерите, акционерите, вработените, потрошувачите, добавувачите, регулаторите и заедницата;
3. Да осигурат дека висококвалификуван извршен тим менаџира со организацијата.

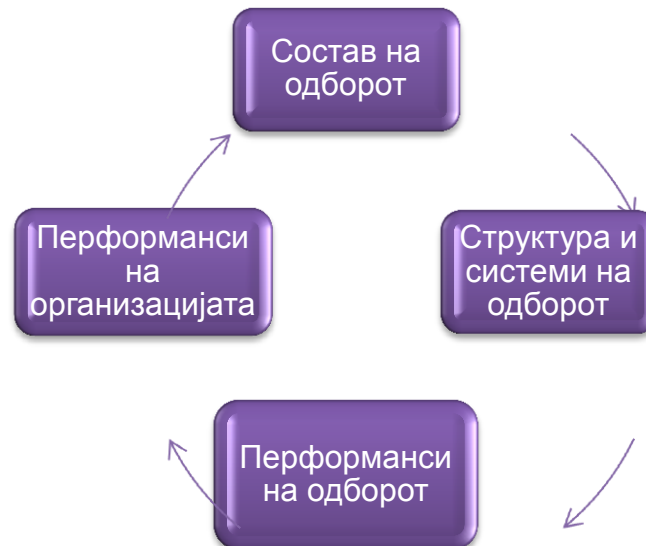
За да се создадат ефективни одбори со завидни резултати и перформанси, организациите мораат да им ги обезбедат на одборите сите средства и ресурси кои се неопходни за остварување на нивните активности и одговорности. Клучните инпути и процеси кои водат до супериорни перформанси на одборот на директори се идентификуваат како резултат на бројните упатства, кодекси на најдобри практики, барања од берзата, законска регулатива и други истражувања.

На сликата 6.4 се претставени влезовите, процесите, излезите и резултатите од активностите на одборот. Се започнува со составот на одборот на директори кој се смета за влез. Организациите се тие кои го прават изборот на директори кои ќе го сочинуваат составот на одборот и со тоа имаат влијание на резултатите и перформансите на самиот одбор. Структурата и системите на одборот кои ги претставуваат процесите, исто така, значајно влијаат на одлуките и перформансите на одборот на директори. Составот на одборот на директори има значајно влијание на начинот на кој одборот ги подготвува, разгледува и донесува битните одлуки и со тоа влијае на успешноста на одборот во исполнувањето на своите улоги и одговорности и води кон подобрување на перформансите на одборот (излез). Подобрувањето на перформансите на одборот во крајна линија води кон подобрување на организациските перформанси, што е всушност и крајниот резултат. Постојаното циркулирање на повратните информации обезбедува основа за подобрување на директорите, одборот и организацијата. Има четири клучни

⁸⁶ Marc J. Epstein, Marie-Josée Roy: "Improving the performance of corporate boards: Identifying and measuring the key drivers of success", *Journal of General Management*, Vol.29, No.3 Spring 2004, p.3.

влеза и шест клучни процеси кои водат кон успех во остварувањето на трите основни цели и крајниот резултат на организациската профитабилност.

Слика 6.4. Детерминанти на перформансите на одборот



Извор: Marc J. Epstein, Marie-Josée Roy: "Improving the performance of corporate boards: Identifying and measuring the key drivers of success", *Journal of General Management*, Vol.29, No.3 Spring 2004, p.4.

Составот на одборот на директори претставува **влез** и како влезни параметри се сметаат следните карактеристики на членовите на одборот:

- Независност,
- Посветеност,
- Стручност и
- Етичност.

Структурата и системите на одборот претставуваат **процеси** и тука се набројуваат следните:

- Структурата на одборот,
- Продуктивни состаноци,
- Систем за планирање на сукцесија,
- Финансиско известување и управување со ризик,
- Стратегиски информациски систем и
- Оценување на перформансите и системи за наградување.

Перформансите на одборот се, всушност, **излезот** и како излезни параметри се сметаат:

- Супериорно стратегиско водство,

- Одговорна организација и
- Висококвалитетни врвни менаџери.

Перформансите на организацијата се посакуваниот **краен резултат** кој е всушност:

- Долгорочен финансиски успех на организацијата.

6.5.1. Влезови – Состав на одборот

Во составот на одборот на директори се членови кои најчесто се избираат од страна на главниот извршен директор врз основа на лични односи, врски или пријателство и од нив се очекува да гласаат како што им е наложено од страна на тој што ги има избрано да бидат членови во одборот. Во таквата поставеност на одборот се губи независноста на директорите, која е еден од клучните влезни параметри за висококвалитетни перформанси на одборот. Во новоизменетите околности, со зголемена лична одговорност на членовите на одборот, независноста, стручноста и посветеноста се значајни прашања од интерес. Многумина од директорите не се активни советници, внимателни набљудувачи, ниту скептични судии кои се неопходни за одбори со високи перформанси и организации со високи перформанси. Покрај многуте одлуки што треба да ги донесе одборот, тој треба внимателно да ги утврди квалификациите и критериумите за избор на поединечни членови на одборот и вештини кои се потребни за ефективно управување. Тие критериуми имаат директно влијание на кредибилитетот на одборот и неговите перформанси. Членовите на одборот мора да ги поседуваат следните особини: независност, посветеност, стручност и етичност.

Независност

Со цел да се добијат повеќе независни директори и воедно да се ограничи можноста на главниот извршен директор да влијае на процесот на избор на директори, многу организации имаат избрано да ги номинираат новите директори исклучиво преку комитетите за номинирање кои, пак, се составени само од независни директори. Исто така, одборите во врска со темата независност треба да дадат точна дефиниција за тоа што се подразбира под независен директор, како и колкав треба да биде бројот на независни

директори во одборот. Претходно, за директор се сметало дека е независен доколку одборот на директори утврдил дека односот не попречува на независното расудување на директорот. Во поново време, дефиницијата се менува и пропишува дека независен директор не смее да има каква било материјална врска со организацијата.

Посветеност

Директорите често се соочуваат со голем број барања во исто време, а некои од нив не посветуваат доволно време и труд за да успешно ги остварат своите одговорности. Без оглед на беспрекорното присуство на сите состаноци на одборот на директори и неговите комитети, директорите пред секој состанок треба да бидат подготвени. Членовите се сметаат за проактивни доколку постојано бараат дополнителни релевантни информации од други извори и не се потпираат само на информациите добиени од страна на главниот извршен директор.

Стручност

За да се обезбеди квалитетен надзор и значаен влез во донесувањето стратегиски одлуки, организациите треба да осигурат дека членовите на одборот ги поседуваат соодветните потребни вештини и знаење. Членовите на одборот треба да имаат познавање во традиционалните бизнис-области како што се сметководство, финансии, право и маркетинг, како и конкретно познавање на индустријата во која работи организацијата, што ќе им помогне на членовите вистински да ги разберат специфичните организациски прашања и предизвици. Членовите на одборот мора да поседуваат доволно општо познавање да обезбедат добар влез на сите теми за дискусија и да бидат охрабрени да поставуваат прашања сè додека не се почувствуваат доволно информирани и запознаени да го дадат својот глас. За да може да се формира одбор со правилниот избор на вештини и квалитети, одборите може да развијат алатки за оценување на стручноста што моментално ја поседуваат наспроти потребната и да ги искористат овие информации во процесот за избор на директор. Помеѓу бараните квалитети што треба да ги поседуваат членовите за да можат да ги исполнат своите обврски се: интегритет, одговорност, тимска работа и комуникациски вештини. Директорите кои повеќе ги вреднуваат перформансите на одборот и тимот над индивидуалните перформанси и кои поседуваат почит кон другите овозможуваат супериорни перформанси на

одборот. Отвореноста кон други ставови и мислења, желбата да се сослушаат и останатите, исто така, се рангираат високо како способност на директорот да комуницира.

Етичност

Независноста, посветеноста и стручноста на директорите не се единствените потребни карактеристики кои би резултирале со добро управување. Членовите на одборот поединечно, како и одборот во целина, мора да воспостават кодекс на однесување, како и високи етички принципи за однесувањето на одборот и организацијата. Какви било злоупотреби треба веднаш да бидат пријавени и санкционирани. Одборот треба да ги воспостави етичките принципи за себе и да провери и надгледува дали тие се развиени и се спроведуваат низ организацијата.

6.5.2. Процеси – Структура и системи

Откога ќе бидат утврдени влезовите, поточно составот на одборот, одборот може да се фокусира на потребните процеси за овозможување супериорни перформанси на одборот. За тоа се потребни шест фундаментални процеси и тоа⁸⁷: структура на одборот, продуктивни состаноци, систем за планирање на сукцесија, финансиско известување и систем за управување со ризици, стратегиски информационален систем и оценување на перформансите и систем за наградување.

Структура на одборот

Кога станува збор за структурата на одборот, потребно е да се разгледаат неколку прашања и тоа за: видот и бројот на комитети потребни да ја поддржуваат работата на одборот, лидерството на одборот, начинот на кој се спроведуваат состаноците и големината на одборот.

Структура на комитетите на одборот

Голем дел од организациите, за да ја олеснат работата на одборите, а воедно и да ја направат поефективна, формираат комитети на одборот на кои им се делегираат дел од активностите и функциите што ги врши одборот.

⁸⁷ Marc J. Epstein, Marie-Josée Roy: "Improving the performance of corporate boards: Identifying and measuring the key drivers of success", *Journal of General Management*, Vol.29, No.3 Spring 2004, p.8.

Секоја организација формира три комитети на одборот, секој со посебни процеси и системи за поддршка на напорите на одборот за остварување на своите одговорности. Комитети кои најчесто се формираат се: комитетот за ревизија, комитетот за наградување и комитетот за управување/номинарање.

Лидерство на одборот

Лидерството на одборот се постигнува преку одвојување на функцијата главен извршен директор од функцијата претседател на одборот на директори. Во случаи кога тоа не е возможно, се назначува директор лидер. Целта е да се обезбеди лидер на одборот кој ќе биде независен во врска со секојдневните организациски активности и е единствено посветен да обезбеди квалитетен надзор и да ја оствари доверителската обврска кон акционерите. Состаноците што ги одржуваат надворешните директори без присуство на менаџерите на организацијата се од посебно значење бидејќи ја зајакнуваат независноста на одборот, а воедно се дел и од препораките на одредени берзи кои мора да се почитуваат.

Големина на одборот

Доколку се формираат поголеми одбори на директори, поголемиот број негови членови нудат поголемо и поразновидно знаење, искуство и вештини. Сепак координирањето на ваквите одбори е многу комплексна задача. Дискусиите и донесувањето одлуки, исто така, станува отежнато, при што се намалува активноста и инволвираноста на одредени членови. Како препорака се дава бројката од 9 до 13 члена за најголемиот број организации.

Продуктивни состаноци

Обврска на членовите на одборот, покрај задолжително да присуствуваат на состаноците, е и да бидат активни, да отвораат дискусија и да не гласаат здраво за готово на предложените одлуки. Само на тој начин ќе го дадат својот придонес за поуспешни и попродуктивни состаноци. Во случаите кога главниот извршен директор е одговорен и ја контролира агендата за состаноците, одборот слуша, дискутира и гласа за темите предложени од негова страна. На тој начин се намалува можноста да се дискутира на поконтроверзни теми. Во спротивен случај, кога независен директор или директор водач ја контролира агендата, тогаш темите, поканетите гости и пријавените говорници на состаноците на одборот ќе бидат сосема поинакви, а со тоа ќе му се овозможи на одборот да дискутира и да истражува теми од

нивни интерес. Директен пристап до одборот и состаноците што тој ги одржува треба да имаат и вработените, потрошувачите, добавувачите, инвеститорите и други. Агендата и материјалите за секој состанок треба да бидат дистрибуирани пред одржувањето на состаноците, со што членовите ќе имаат доволно време да ги разгледаат и да ги направат потребните подготовки.

Систем за планирање на сукцесија

Ефективен план за сукцесија секогаш е потребно да биде донесен за да се осигури дека секогаш постои висококвалитетен менаџерски тим да раководи со организацијата. Во тој план потребно е да бидат наведени потребните и посакувани квалификации што треба да ги поседува потенцијалниот кандидат за главен извршен директор. Менаџерите треба да бидат квалификувани, компетентни и мотивирани. Ова се смета за една од најзначајните одговорности што ги има одборот.

Финансиско известување и систем за управување со ризици

Оваа одговорност што ја има одборот на директори ја делегира на комитетот за ревизија. Одговорноста на комитетот вклучува прегледување и надзор на елементите на процесот на финансиско известување и тоа⁸⁸:

- Интерни контроли и оценување на ризикот,
- Процес на интерна и екстерна ревизија,
- Финансиско известување и
- Усогласеност со законот, регулативата и кодексот на етика.

Поседувањето на овие системи е на големо задоволство на стеикхолдерите од причина што се зголемува одговорноста на организацијата од една страна и притоа се намалува ризикот на акционерите од друга страна. Целиот процес на финансиско известување бара многу добро познавање на сите ризици, како и на интерните контроли, бидејќи тој во себе ги инкорпорира системот за управување со ризици, системот за усогласеност и системот за интерни контроли. Членовите на комитетот за ревизија потребно е да бидат финансиски описменети и законски се обврзани да имаат барем еден член на комитетот кој ќе биде финансиски експерт. Акционерите, заштитувајќи го својот капитал, сакаат да бидат сигурни дека ревизорите, менаџментот и одборот на

⁸⁸ Marc J. Epstein, Marie-Josée Roy: "Improving the performance of corporate boards: Identifying and measuring the key drivers of success", *Journal of General Management*, Vol.29, No.3 Spring 2004, p.11.

директори се одговорни за превенција и откривање на грешки и измама. Со објавувањето финансиски и нефинансиски информации, организациите на еден начин ја раскажуваат својата приказна на надворешните корисници. Организациите скоро секогаш имаат тенденција да ги објавуваат тие информации за кои се законски обврзани дека мора да бидат објавени. Доброволно ги објавуваат само добрите и позитивни информации. Еден од најзначајните елементи на добрата корпоративна комуникациска стратегија е дека комуникацијата мора да биде конзистентна, искрена и чесна.

Стратегиски информациски систем

Со зголемувањето на потребите за квалитетни информации се принудуваат врвните менаџери да споделуваат повеќе информации со одборот на директори и да отвораат повеќе теми за дискусија и оценување. За таа цел потребно е главниот извршен директор да биде сигурен и човек од доверба.

Оценување на перформансите и системи за наградување

Системот за наградување има за цел да врши развивање, набљудување, оценување и наградување на врвните менаџери. Во услови кога перформансите на организацијата и цените на акциите опаѓаат акционерите не се расположени да исплаќаат високи плати и надоместоци на менаџерите. Тоа е од причина што менаџерите добиваат големи надоместоци како што цените на акциите растат, но немаат обврска да вратат ништо од тоа назад кога цените на акциите паѓаат. Организациите треба да земат предвид поширок сет на индикатори кои ги мерат перформансите и кои се во согласност со мисијата, визијата и вредностите на организацијата и кои се конзистентни со долгорочните интереси на организацијата. Покрај наградувањето на врвните менаџери, многу битна тема е, исто така, и наградувањето на членовите на одборот. Треба да биде донесена и политика за наградување на членовите на одборот за да се охрабри секој поединечен член да го максимира својот придонес и како поединец и како член на одборот во целина. Таа награда треба да го содржи времето, трудот и ризикот на кој се изложени директорите.

Системите за оценување на перформансите треба да ги оценуваат: перформансите на целата организација, перформансите на главниот извршен директор и перформансите на одборот на директори, вклучувајќи ги и перформансите на поединечните членови на одборот.

Набљудување и оценување на организациските перформанси

За таа цел одборите мора да извршат оценување на успешноста на формулирањето и имплементирањето на стратегијата. Потоа ги оценуваат перформансите на организацијата и ги соодветно ги прилагодуваат донесените стратегии. Вообичаено на одборите им се даваат традиционалните сметководствено базирани мерки како заработката и повратот на инвестициите за да ги оценат перформансите на организацијата. Тие податоци за одборот имаат ограничена употреба бидејќи не се менаџмент-алатка, го насочуваат вниманието кон историски податоци и не го даваат одговорот на клучното прашање на одборот дали стратегијата функционира.

Набљудување и оценување на перформансите на главниот извршен директор

Една од слабостите во оценувањето на перформансите на главниот извршен директор е тоа што оценувањето треба да го извршат членовите на одборот на директори кои или најголемиот број или скоро сите се назначени токму од негова страна што укажува дека самото оценување нема да биде ниту објективно ниту критичко. Огромна одговорност е за одборот да потврди дека организацијата ја има вистинската личност на вистинската позиција. Тоа е, всушност, процес на набљудување и оценување дали навистина главниот извршен директор ги исполнува тековните одговорности во организацијата и дали е најдобар за и во иднина да ја води организацијата. На тој начин одборот ќе ги потенцира неговите предности и слабости и ќе даде предлози за подобрување и усовршување на перформансите на главниот извршен директор. Процесот на набљудување и оценување треба да биде интерактивен, да охрабрува отворена дискусија на различни теми, отколку само едноставно дијагностицирање и треба да биде спроведуван доволно често за да навремено ги идентификува и коригира потенцијалните проблеми. Треба да бидат конструирани соодветни системи за оценување на перформансите коишто ќе овозможуваат да се направи дистинкција помеѓу перформансите на организацијата и перформансите на главниот извршен директор. Можна е ситуација каде што перформансите на главниот извршен директор се занемарувачки, а цените на акциите се во пораст. Исто така, возможна е и обратната ситуација.

Набљудување и оценување на перформансите на одборот во целина и перформансите на поединечните членови на одборот

Тоа претставува можност за одборите да испитаат како тие придонесуваат во креирањето и заштитувањето на акционерската вредност и притоа треба да откријат специфични можности, насоки за подобрување и стандарди за перформансите. Оценувањето на одборот треба да биде фокусирано на тоа како да се подобрат влезовите и процесите на одборот, така што придонесот на одборот кон севкупните организациски перформанси може да се зголеми. Процесот на оценување, покрај оценувањето на одборот во целина, треба да го вклучи и оценувањето на поединечните директори членови на одборот, со цел да се охрабрат сите директори да бидат фокусирани на индивидуалните одговорности и остварувања, кои се поврзани со подобрување на перформансите и на одборот и на организацијата.

И покрај тоа што најголемиот број директори го потврдуваат значењето на оценувањето на одборот, само 40% од поголемите северноамерикански организации го спроведуваат формалното оценување на нивните одбори, додека поединечните оценувања се спроведуваат дури и поретко.

6.5.3. Излез – Мерење и подобрување на перформансите на одборот

За да можат перформансите на одборот да бидат подобрани и усовршени, претходно е потребно тие да бидат измерени. Тие мерки се значајни за да се набљудуваат влезовите и процесите и да се оцени дали одборот ги постигнува поставените цели (излезите) и дали придонесува кон долгорочен успех на организацијата (резултатите). Одборот треба да ги прифати параметрите кои најдобро се согласуваат со стратегијата на организацијата и со целите на одборот и организацијата. За секој параметар потребно е да се дефинира референтна вредност и добиените резултати по мерењето треба да бидат споредени со тие референтни вредности. Референтните вредности треба да ги рефлектираат најдобрите практики на индустријата како и посветеноста на организацијата кон супериорното корпоративно управување.

Многу е важно да се врши оценување, посебно на перформансите на одборот во целина и на поединечните членови на одборот. Оценувањето на

перформансите на одборот во целина може да биде задоволително, но сепак оценувањето на перформансите на поединечните членови на одборот дава можност да се утврди дали постојат потреби на одборот кои не се задоволени, како и дали одредени членови треба да бидат заменети. Во прилог е дадена табелата 6.9 во која се прикажани сите параметри за системот на оценување на перформансите на одборот.

Табела 6.9. Параметри за системот на оценување на перформансите на одборот

ВЛЕЗОВИ	
Независност	<ul style="list-style-type: none"> • Усогласеност на дефиницијата на независност со дефиницијата на Њујоршката берза • Процент на независни членови
Посветеност	<ul style="list-style-type: none"> • Број на часови поминати во подготовка • Присуство на состаноците • Број на одбори во коишто членуваат директорите • Број на посети на организацијата од страна на индивидуалните директори
Стручност	<ul style="list-style-type: none"> • Процент на директори кои се финансиски описменети • Диверзификација во одборот според раса и пол • Број на часови на обука на директорите
Етичност	<ul style="list-style-type: none"> • Донесен кодекс на однесување за директорите • Резултати од ревизијата за етика
ПРОЦЕСИ	
Структура на одборот	<ul style="list-style-type: none"> • Лидерство на одборот • Процент на состаноци без главниот извршен директор • Број на формирани комитети • Број на директори (вкупно и по комитети)
Продуктивни состаноци	<ul style="list-style-type: none"> • Број на одржани состаноци со други менаџери

	<p>освен главниот извршен директор</p> <ul style="list-style-type: none"> • Број на денови претходно кога е доставена агендата и материјалите за состаноците • Просечно времетраење и број на состаноци • Процент од времето на состаноците посветено на спротивставени гледишта • Процент од времето на состаноците одвоено за дискусии
<p>Систем за планирање на сукцесија</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Опис на работната позиција на главен извршен директор • Годишен извештај за планот за сукцесија • Идентификување на привремен извршен директор
<p>Финансиско известување и систем за управување со ризици</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Придржување до кодексот на однесување • Број на етички/правни нарушувања • Број на доброволни објави • Број на спроведени ревизии на ризиците и резултати
<p>Стратегиски информациски систем</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Број на одржани состаноци со стеикхолдерите • Канали за комуникација со одборот • Број на часови поминати на долгорочни стратегиски прашања
<p>Оценување на перформансите и системи за наградување</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Системи за оценување кои вклучуваат нефинансиски податоци • Системи за оценување кои вклучуваат надворешни и објективни податоци • Процент на награди кои произлегуваат од перформансите • Процент на награди кои произлегуваат од нефинансиски перформанси • Процент на награди кои произлегуваат од сопственоста на акциите

	<ul style="list-style-type: none"> • Број на членови на одборот кои поседуваат акции • Јасно дефинирани цели за главниот извршен директор и одборот на директори
ИЗЛЕЗИ	
Стратегиско водство	<ul style="list-style-type: none"> • Процент на проекти прифатени од одборот кои ја надминуваат проектираната стапка на поврат на инвестициите • Профил на ризик • Број на поплаки од вработените, потрошувачите и др.
Одговорна организација	<ul style="list-style-type: none"> • Анкета на задоволство на стеикхолдерите • Кредитен рејтинг • Процент на поголеми проекти кои ги задоволуваат оперативните цели
Висококвалитетен менаџерски тим	<ul style="list-style-type: none"> • Процент на поголеми проекти кои ја надминуваат проектираната стапка на поврат на инвестициите • Стапка на обрт помеѓу врвниот менаџмент • Приход по вработен • Тренд на пораст на заработката • Пазарен пораст
КРАЈНИ РЕЗУЛТАТИ	
Долгорочен финансиски успех	<ul style="list-style-type: none"> • Остварен профит • Цена на акциите • Стапка на поврат на инвестициите • Заработувачка

Извор: Marc J. Epstein, Marie-Josée Roy: "Improving the performance of corporate boards: Identifying and measuring the key drivers of success", *Journal of General Management*, Vol.29, No.3 Spring 2004, p.18.

6.5.4. Крајни резултати – Организациски перформанси

Влезовите и процесите водат кон подобрени перформанси на одборот на директори (излез) и кон успешни крајни резултати на подобрени организациски перформанси. Сите тие меѓусебно се поврзани во причинско-последична врска. За да се оценува коректно и правилно перформансот на одборот на директори, потребни се сите параметри на влезови, процеси, излези и крајни резултати. Доколку се добијат слаби резултати кај параметрите за излезот, тоа треба да биде доволен сигнал да се испитаат влезовите и процесите на одборот, така што придонесот на одборот кон севкупните организациски перформанси ќе биде зголемен. Системот за оценување на перформансите го потенцира посебниот придонес од активностите, одлуките и интервенциите на одборот на директори и дополнително обезбедува вредни повратни информации кои водат кон идни подобрувања на одборот. Добиените резултати од процесот на оценување треба да бидат пренесени на директорите и врвните менаџери. Системот ќе има многу мало влијание доколку резултатите детално не се разгледаат и не се дискутираат. Резултатите треба да се проверуваат на регуларна основа и да се употребат за идентификување подрачја кои имаат слабости и воспоставување нови иницијативи за коригирање на недостатоците.

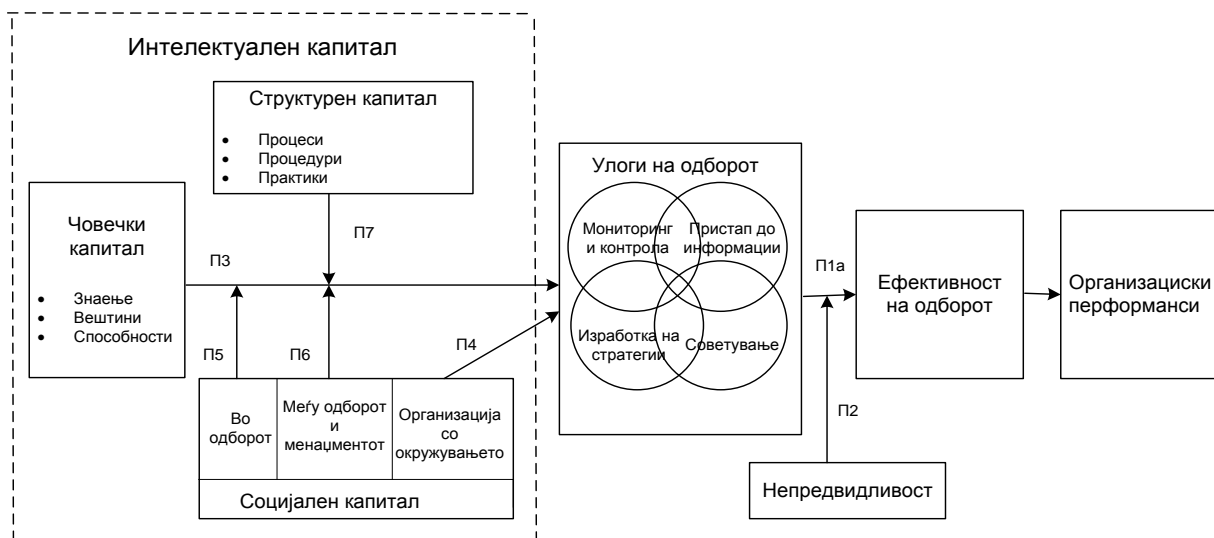
Улогата на одборот на директори и нејзиното влијание врз организациските перформанси е тема со континуирано зголемен интерес кај пошироката јавност. Утврдени се трите клучни улоги на одборот на директори и тоа: улога на мониторинг и контрола; услужна улога поконкретно улога на советување и улога за пристап до изворите на информации. Кон вака утврдените улоги на одборот на директори е додадена уште една улога која се однесува на изработувањето на стратегијата од страна на одборот. Ефективноста на одборот зависи од извршувањето на четирите улоги на одборот на директори, додека на организациските перформанси позитивно влијание ќе има ефективноста на одборот. Во рамките на истражувањето⁸⁹ до овој степен е утврдено како улогите на одборот ќе влијаат на неговата ефективност, а воедно и на организациските перформанси. Потоа

⁸⁹ Gavin J. Nicholson and Geoffrey C. Kiel: "Breakthrough board performance: how to harness your board's intellectual capital(1)", *Corporate Governance*, Vol.4, No.1, 2004, pp.5-12.

истражувањето е продлабочено со испитување на атрибутите на одборот, кои ќе му овозможат да ги изврши неопходните улоги. Поконкретно, за таа цел е искористен **концептот на интелектуален капитал**. Под поимот интелектуален капитал се подразбираат знаењето, информациите, искуството, односите и врските, практиките и процедурите на одборот кои создаваат вредност. Сите поединечни атрибути на одборот на директори се класифицирани во три посебни целини во рамките на интелектуалниот капитал. На тој начин интелектуалниот капитал во себе ги инкорпорира: **човечкиот капитал, структурниот капитал и социјалниот капитал**. Човечкиот капитал се однесува на знаењето, вештините и искуството на членовите на одборот на директори. Составот на одборот е тој што ќе го детерминира човечкиот капитал притоа водејќи кон извршување различни активности и функции на одборот. Секој одбор на директори, поради фактот што има уникатна комбинација на знаење, вештини и способности, претставува потенцијален извор на предности за организацијата што ја управува. Човечкиот капитал на одборот на директори има влијание на ефективноста на одборот. Дополнително на знаењето, вештините и способностите на директорите, моделот исто така врши проучување и на социјалните врски, односи и контакти што директорите ги носат со себе во организацијата. Сите тие го карактеризираат социјалниот капитал на одборот. Бидејќи основниот услов на социјалниот капитал е врската помеѓу поединци, емпириските истражувања го потенцираат фактот дека социјалниот капитал постои на неколку различни нивоа во организацијата. Социјалните односи постојат во рамките на групата, помеѓу групите и помеѓу организацијата и надворешното окружување. Следствено на тоа, социјалниот капитал на одборот се утврдува на три нивоа и тоа: односи во одборот, односи помеѓу одборот и менаџментот и односи на организацијата со околината. Сите тие односи на различни начини влијаат на прибирањето релевантни информации од внатрешни и надворешни извори. Од таа причина, сите три нивоа на социјалниот капитал на одборот директно или индиректно имаат влијание на извршувањето на улогите на одборот. Структурниот капитал на одборот го сочинуваат практиките на одборот, неговите политики, процедури и процеси. Тие, всушност, претставуваат кодифицирано знаење кое ја има способноста да изгради конкурентска предност за организацијата. Додека елементите на човечкиот и социјалниот

капитал на одборот се вкоренети во атрибутите на поединците директори-членови на одборот, структурниот капитал претставува функција на група, поконкретно на одборот во целина. Структурниот капитал нема директно влијание на извршувањето на улогите од страна на одборот, туку тој влијае и го модерира односот помеѓу човечкиот капитал и улогите на одборот. Моделот е прикажан на сликата 6.5.

Слика 6.5. Модел на интелектуален капитал на одборот на директори



Извор: Gavin J. Nicholson and Geoffrey C. Kiel: "Breakthrough board performance: how to harness your board's intellectual capital(1)", *Corporate Governance*, Vol.4, No.1, 2004, pp.5-12.

6.6. СТИЛОТ НА РАБОТА НА ОДБОРОТ И ЕФЕКТИВНОСТА НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Покрај констатираното дека составот на одборот, процесите и структурата имаат свое влијание и ефект врз перформансите на одборот, исто така, силно влијание има и работниот стил на одборот врз резултатите од работењето на одборот на директори. Доколку одборот е ефективен и добро функционира, може да се очекуваат позитивни ефекти во перформансите на организацијата. Како пречки на доброто функционирање на одборот и позитивните резултати на организацијата, најчесто се појавуваат следните: слабо поставени структури на одборот, несоодветен состав на одборот или доминација на главниот извршен директор. На следната слика 6.6 се претставени сите компоненти кои имаат свое влијание и ефект врз перформансите на одборот на директори. Тука спаѓаат: големината на

организацијата, нивото на имплементирана технологија, сопственичката структура, големината на одборот на директори, соодносот помеѓу интерните и екстерните членови на одборот на директори, како и работниот стил на одборот на кого му се дава посебен акцент, со цел да биде испитано неговото влијание. Работниот стил на одборот на директори го сочинуваат два елемента и тоа: инволвираност на членовите на одборот и структурата на одборот на директори. Кога се зборува за инволвираноста на членовите на одборот поконкретно се мисли на нивното знаење и вештини, подготвеност пред состаноците, посветеност на работата и нивната независност. Покрај членовите на одборот, свое влијание врз перформансите има и самата структура на одборот на директори. Тука спаѓаат: формалните практики на одборот, формалното оценување на перформансите на одборот, како и фреквенцијата на одржувањето на состаноците.

За да се формира ефективен одбор на директори не е потребно да се обезбедат само способни поединечни директори, туку и способна група на директори. Причината поради која поединечните директори се третираат како кохерентна група е поради тоа што колективната сила на одборот е таа што им дава способност за расудување.

Слика 6.6. Компоненти кои влијаат на перформансите на одборот на директори



Извор: Jonas Gabrielsson, Henrik Winlund : "Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: examining the effects of the board's working style on board task performance", *Entrepreneurship & Regional Development*, 12 , 2000, p.313.

Одборот на директори извршува неколку клучни функции и зависно од тоа од која перспектива се гледаат, тие функции имаат различно значење. За акционерите на организацијата најзначајна е функцијата на одборот да го набљудува работењето на самата организација и нејзините перформанси, притоа зголемувајќи ја вредноста на акциите. Од друга страна, главниот извршен директор и менаџерскиот тим имаат потреба од одбор кој ќе ги советува и поддржува во нивната работа. Соодветно на тоа, дефинирани се двете клучни функции на одборот и тоа: контролната и услужната функција. Постојат и други групи стеикхолдери, како на пример вработените во организацијата, потрошувачите, заедницата и други кои имаат дополнителни очекувања од одборот.

Кога станува збор за контролната функција на одборот на директори, во најголема мера се мисли на контрола на ратификувањето и донесувањето на стратегиските одлуки кои може да бидат круцијални за развојот на бизнисот. Одборот на директори го врши набљудувањето во корист на акционерските интереси со цел заштита на нивните инвестиции.

Покрај контролната функција, одборот на директори ја извршува и услужната функција во својство на помагање, советување и поддршка на менаџментот. Тоа значи искористување на знаењето, вештините и искуството на директорите-членови на одборот во корист на менаџерскиот тим. Квалитетниот одбор на директори дава поголем авторитет на самата организација, а истовремено овозможува остварување деловни контакти со потенцијални инвеститори и деловни банки.

За поефективно извршување на двете функции на одборот на директори, контролната и услужната, и за остварување подобри перформанси од работењето на одборот, постојат одредени компоненти кои имаат свое конкретно влијание. Една од тие компоненти е работниот стил на одборот. Под работен стил на одборот на директори се подразбира степенот на инволвираност на членовите на одборот за време на одржувањето на состаноците и формалните структури кои постојат да го направат работењето на одборот поефективно⁹⁰.

⁹⁰ Jonas Gabrielsson, Henrik Winlund : "Boards of directors in small and medium-sized industrial firms : examining the effects of the board's working style on board task performance", *Entrepreneurship & Regional Development*, 12 , 2000,p.315.

Инволвираност на членовите на одборот на директори

Колку ќе бидат членовите на одборот на директори вклучени во работата на одборот за време на одржувањето на состаноците, зависи од степенот на знаење и познавање што претходно го имаат стекнато. Знаењето и вештините на ниво на одборот ќе бидат разновидни од причина што сите членови имаат различно стекнато образование и претходно искуство, кое го користат во извршување на обврските и задачите на одборот. Доколку членовите на одборот само пасивно присуствуваат на состаноците и незаинтересирано креваат рака при донесување на одредени одлуки, организацијата се соочува со потенцијален банкрот, криза или неуспех во работењето. За да се избегне такво пасивно однесување на членовите, атмосферата во салата за состаноци треба да поддржува конструктивен критицизам, како и донесувањето на одлуките да се темели врз разбирање на фактите и размена на мислења. Нивото на инволвираност на членовите на одборот е детерминирано, покрај од нивното знаење и вештини, и од подготовките пред одржувањето на состаноците, посветеноста кон работата и независноста во одлучувањето. Покрај основното знаење што го поседуваат директорите, тие имаат потреба и од конкретно познавање на организацијата, нејзиното работење и самата индустрија. Без познавањето на специфичностите на организацијата одборот не може да дава никакви совети во врска со работењето, ниту пак да го набљудува менаџерскиот тим. Знаењето и вештините на директорите се во позитивна врска со перформансите на одборот. Колку повеќе знаење и вештини поседуваат директорите, толку поинволвиран се во извршувањето на контролната и услужната функција на одборот, како и во остварувањето подобри перформанси од работењето. Директорите треба да посветат посебно внимание на подготовката пред одржувањето на состаноците на одборот, како и да бидат вклучени и посветени на работата и задачите за време на нивното одржување. Подготовката на директорите и нивната посветеност се позитивно поврзани со перформансите на одборот на директори. Колку се подобро подготвени и повеќе посветени членовите на одборот на директори, повеќе влијание ќе имаат во остварувањето на контролната и услужната функција, во развојот на бизнисот и во давањето поддршка на менаџментот кога се соочува со несигурна иднина. Директорите треба да бидат независни во донесувањето на одлуките,

ослободени од предрасудите при расудувањето, да го разрешат конфликтот на интереси доколку постои, со цел ефективно да ги исполнат своите одговорности. За да се исполни условот директорите да бидат независни, потребно е тие навремено да ги имаат сите расположливи информации добиени од различни извори, а не само да чекаат информации добиени од главниот извршен директор. Колку се тие понезависни толку и одборот поквалитетно ќе ги извршува своите функции и ќе остварува подобри резултати од работењето.

Структура на одборот на директори

Во остварувањето подобри перформанси од работењето на одборот на директори влијае и структурата на одборот. Тука влегуваат: формалните практики на одборот, фреквенцијата на состаноците на одборот и формалното оценување на перформансите на одборот. Формалните практики на одборот се општ термин кој се однесува за: правилата на агендата за состаноците на одборот, правилата за поканите за одржување на состаноците, протоколот и јасно дефинираните поделби околу работата на различните директори. Со добрата организација и спроведувањето на тие формални практики на одборот се помага во циркулирањето на квалитетни информации помеѓу менаџментот и одборот. Посебно значајно е да се изградат механизми за информирање на надворешните неизвршни директори, со кои се придонесува за поквалитетен дијалог за време на состаноците. Степенот на формалните практики на одборот е во позитивна корелација со остварувањето на одборот на директори. Со спроведување на формално оценување на перформансите на одборот на директори се врши истовремено јасно дефинирање на поставените задачи и обврски на директорите и притоа се оценува нивното исполнување. Преку оценувањето истовремено се врши и зајакнување на односите помеѓу менаџментот и одборот и при дискутирање на добиените резултати се даваат нови идеи за идно подобрување во работата и усовршување на перформансите. Оценувањето позитивно се одразува на одборот правејќи го поефикасен и поактивен во спроведувањето на своите функции. Состаноците на одборот треба да се одржуваат со рамномерно темпо и доволно често за да му се овозможи на одборот да добива континуирани извештаи за работењето на организацијата. Од одборот не може да се очекува да го набљудува перформансот на организацијата доколку не му се даде можност да го направи

тоа. Тие извештаи треба да бидат достапни до сите членови на одборот на директори. Бројот на одржани состаноци на одборот нема никакво влијание врз неговото исполнување на услужната функција, од причина што голем дел од советите, поддршката и деловните контакти за менаџерите се обезбедуваат надвор од салата за состаноци. Фреквенцијата на состаноците единствено има позитивно влијание врз исполнувањето на контролната функција на одборот.

Сите констатации за позитивното влијание на компонентите на работниот стил на одборот врз неговите перформанси се донесени врз основа на спроведено истражување на организации во Шведска. Во почетокот истражувањето било таргетирано на шведските индустриски организации кои имале помеѓу 50 и 1000 вработени. Согласно наведениот критериум во истражувањето биле вклучени 1.314 организации од кои податоците биле собирани во периодот од март до април 1.999 по пат на анкета испратена по електронска пошта на главните извршни директори на организациите. Повратни одговори биле добиени од 422 организации со што стапката на повратни одговори изнесувала 32%. Бидејќи истражувањето се однесувало на мали и средни организации таргетирањето се намалило на тие организации чијшто број на вработени изнесувал помеѓу 50 и 200. Соодветно на тоа предвид биле земени одговорите од вкупно 302 организации. По анализата на добиените одговори се донеле следните заклучоци⁹¹:

- Одборот на директори се состои од 5,3 члена;
- 48% од директорите се внатрешни членови;
- Бројот на одржани состаноци во текот на годината изнесувал 3,9;
- Времетраењето на состаноците изнесувало 3,5 часа;
- Во 26% од организациите каде што е спроведено истражувањето главниот извршен директор и неговата фамилија поседувале повеќе од 50% од акциите, што всушност покажува дека не постои разделеност помеѓу сопственоста и управувањето.

Во таквите случаи кога сопствениците на организацијата се истовремено нејзини менаџери и управители забележено е дека е намалена активноста на одборот на директори, помал е бројот на состаноци што се

⁹¹ Jonas Gabrielsson, Henrik Winlund: "Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: examining the effects of the board's working style on board task performance", *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 2000, p.319.

одржуваат и помали се подготовките пред одржувањето на состаноците. Понекогаш има случаи кога одборот на директори нема вистинска функција, туку постои само поради исполнување на законските одредби.

6.7. ЕЛЕМЕНТИ НА ЕФЕКТИВНАТА КУЛТУРА НА ОДБОРОТ

Културата претставува збир од акумулирани верувања, претпоставки, ставови, вредности и искуства на директорите членови на одборот, кои колективно се манифестираат во протоколите, нормите и концентрацијата на моќ. Во составот на одборот на директори може да има соодветен број на членови, добра поставена структура на комитетите на одборот, членови со диверзифицирани квалификации и вештини, политики за конфликт на интереси, кодекс за етика и слично. Но, тоа не претставува гаранција дека одборот ефективно ќе ги постигне своите корпоративни одговорности. Од големо значење е начинот на кој членовите на одборот се однесуваат и комуницираат помеѓу себе. За тоа е потребно да има ефективна култура на одборот на директори. *Ефективната култура на одборот ги има следните карактеристики*⁹²:

- ❖ Преземање одговорност и поединечно и како група позитивно да се управува со динамиката на интерните односи во одборот.
- ❖ Отворена, искрена дискусија, со почит, која вклучува вреднување на различните размислувања и перспективи, интерес и толеранција за спротивставените гледишта и слобода да се предизвикаат нечији претпоставки и заклучоци.
- ❖ Етичко однесување кое се демонстрира преку искреност, коректност и почит кон другите, како и избегнување конфликт на интереси.
- ❖ Желба за транспарентно соочување и справување со организациските проблеми.
- ❖ Посветеност на акции фокусирани на тоа што е во најдобар интерес на организацијата.
- ❖ Разбирање дека процесот на преговарање е важен за успешен одбор.
- ❖ Желба да се врши оценување на перформансите и оценување на

⁹² Michael Van Bruaene: "Is Your Board's Culture A Positive For The Organization?", <http://www.advancingyourorganization.com> (accessed 10.10.2013)

ефективноста на секој член поединечно и на одборот во целина.

- ❖ Менаџментот може да соопштува лоши информации и одборот да слуша дури и да не им се допадне тоа што го слушаат.
- ❖ Претседателот на одборот на директори е потребно експлицитно да ги комуницира и лично да ги демонстрира гореспоменатите принципи.

Елементи на културата на одборот се следните⁹³:

- **Доверба.** Доколку се нема меѓусебна доверба помеѓу членовите на одборот на директори, одборот никогаш нема да може да се издигне над индивидуалните придонеси на членовите. Без соодветна доверба одборот најчесто се претвора во процедурално тело кое не е иновативно и не им служи на интересите на акционерите.
- **Цел.** Кога е јасно и конкретно поставена целта, не се остава простор за сомневање во врска со одговорностите на одборот и конфликтните интереси.
- **Работа.** Културата на одборот во најголема мера го диктира начинот на кој се разделува работата, го утврдува стилот на лидерство, процесите на донесување одлуки и го свртува вниманието кон одредени надворешни фактори.
- **Претпазливост.** Културата на одборот им наложува на директорите околу тоа колку внимателни треба да бидат и колку ригорозен треба да биде нивниот надзор.
- **Ангажман.** Со културата на одборот се пренесува напишаното правило со кое им се налага на директорите комплетно да се ангажираат во работата на одборот, наместо да бидат маргинализирани на периферијата.

Секој претседател на одбор на директори се стреми да изгради силен сојуз на талентирани и посветени директори. Исто така, директорите имаат очекувања да бидат дел од ефективен и колегијален орган. Моделот на ефективна култура на одборот на директори обезбедува стандарден и дескриптивен јазик за разбирање на елементите на динамиката на одборот. Анкетни прашалници и интервјуа најчесто се употребуваат да се утврди што функционира, а што не функционира за конкретниот одбор на директори.

⁹³ Patrick R. Dailey: "Understanding the Culture of Your Board", <http://www.directorship.com/understanding-the-culture-of-your-board/> (accessed 10.10.2013)

Мудрите претседатели на одборот на директори заедно со ангажираните директори посветуваат доволно време за да изградат и одржат здрави и ефективни одбори. Тие го регулираат своето сопствено однесување и се фокусирани кон иднината, истовремено останувајќи доволно претпазливи и релевантни.

Културата на одборот на директори може да биде силна или слаба. Организацијата во која културата на одборот на директори е силна се карактеризира со⁹⁴:

- Барање податоци за постигнувањата, преку набљудување и оценување;
- Се употребуваат информациите за резултатите за да се даде поддршка на тоа што се прави;
- Се вреднува искрен, предизвикувачки и вистински дијалог;
- Се стекнува искуство од грешките и слабите перформанси;
- Се охрабрува споделувањето на знаењето;
- Се охрабрува експериментирање и промена;
- Се поддржува преземање на ризици и
- Се бараат нови начини за вршење на бизнисот.

Основната цел кај силната култура е да се бараат информации за своите перформанси со цел да се употребат тие информации да се научи како подобро да се управуваат и усвојуваат програмите и услугите и на тој начин да се подобрат перформансите.

Отсуството на сите тие карактеристики кои се однесуваат на силната култура на одборот на директори, всушност, ја дефинира слабата култура. Во тој случај се прибираат информации за резултатите, но строго се ограничува нивната употреба за екстерно известување; се потврдува потребата за учење, но не се издвојува време да се направи тоа.

За да се изгради соодветна култура врз основа на резултати во организацијата, потребни се ресурси и капацитет за да се соберат и оценуваат резултатите, капацитет да се разбере како информациите за резултатите може да бидат употребени да им се помогне на менаџерите да управуваат и да се добие одредено ниво на внатрешна професионална поддршка за управување

⁹⁴ John Mayne: "Building an Evaluative Culture for Effective Evaluation and Results Management", *ILAC Working Paper 8*, Rome, Italy, November 2008, p.4.

со резултати. Тој капацитет може да биде подобрен преку обезбедување постојан тренинг на менаџерите и вработените за различните аспекти на управувањето со резултати. Обуката за управување со резултати, исто така, може да биде интегрирана како составен дел на регуларната програма за обука за управување на менаџерите.

Грешките се појавуваат во работењето на организациите и скоро никогаш не се добредојдени. Но, во силна култура која се темели на учење и оценување грешките треба да се толерираат и да бидат сфатени како можност да се научи што е тоа што е погрешно и како да се направи подобро следниот пат.

Во градењето на културата тоа што не треба да се прави е следното:

- Казнување на поединци или цели одделенија кои ја презентираат вистината која не е многу пријатна;
- Поставување нереални цели како очекувани резултати и потоа санкционирање на слабите перформанси, или уште полошо, поставување таргети кои се премногу ниски и недоволно стимулирачки за поголеми достигнувања;
- Информации за резултатите со слаб квалитет кои не се од доверлив карактер и
- Не постои видлив организациски интерес за учење и прилагодување.

Со цел воведување ефективна култура во организацијата може да се развие посебна стратегија за движење напред која содржи конкретни акции⁹⁵. Во организацијата, **првото ниво на стратегијата** ги содржи следните неопходни чекори:

1. Обезбедување поддршка од врвниот менаџмент.
2. Воспоставување на планирање базирано на резултати и известување.
3. Да се принудат менаџерите да поставуваат прашања поврзани со резултатите.
4. Да се обезбеди минимално ниво на интерна стручност.
5. Да се одржуваат и поддржуваат настани посветени на учење и обука, во одделенијата и во секторите.

⁹⁵ John Mayne: "Building an Evaluative Culture for Effective Evaluation and Results Management", *ILAC Working Paper 8*, Rome, Italy, November 2008, p.12.

6. Да се обезбеди постојана обука на менаџерите и вработените.

Организациите во практиката применуваат дел од овие чекори и тоа само првите два надополнети со минимална обука. Тоа, секако, не е доволно, бидејќи чекорите од 3 до 6 се потребни да се изгради критична маса на поддршка и интерес за ефективната култура.

Второто ниво на стратегија ги предвидува следните чекори:

1. Да се идентификуваат и поддржуваат лицата кои први започнуваат со процесот на управување со резултати.
2. Да се препознаат и да се покажат силни напори во управувањето со резултати.
3. Да се охрабрува процесот на учење – учење преку учество во оценување и активности поврзани со процесот на управување со резултати.

ГЛАВА 7 АНАЛИЗА НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

7.1. ОПШТО ЗА СИСТЕМИТЕ НА УПРАВУВАЊЕ ВО ТРГОВСКИТЕ ДРУШТВА

Прашањето на корпоративното управување, според емпириските истражувања, толку многу добива на значење и важност што се смета за едно од десетте најважни прашања за работењето на организацијата. Тоа не е прашање кое може еднаш да биде одговорено и да се затвори како проблематика. Напротив, тоа е мултидимензионално прашање, со своја континуирана растечка актуелност и постојани иновации. Корпоративното управување содржи комбинација на политики, системи, структури и стратегиско-оперативна рамка, која го става одборот на директори во позиција да обезбеди ситуација менаџерите на претпријатието да донесуваат одлуки и да преземаат акции на испорачување на услугите на претпријатието на ефективен и одговорен начин. Тоа вклучува транспарентно управување со ресурсите кое ќе ја одржи организацијата и ќе биде релевантно и за заедницата во која функционира организацијата функционира, како и за потрошувачите чии потреби ги задоволува. Одборот на директори се смета за централен механизам на корпоративното управување и основно средство на акционерите да спроведуваат контрола на врвниот менаџмент. Обврската на одборот е да ја определи целокупната организациска стратегија со цел заштита на акционерската вредност. Од таа причина неопходно е да се изврши оценување на одборот на директори во целина, како и оценување на поединечните директори. На таков начин ќе можат да се оценат перформансите на одборот и на директорите и ќе се добие прегледна слика за ефективното остварување на нивните поставени обврски. Покрај одборот и поединечните директори, оценувањето е неопходно да се врши и на претседателот на одборот на директори, главниот извршен директор и комисиите на одборот.

Трговските друштва во Република Македонија можат да изберат еден од двата системи на управување, едностепен и двостепен. Структурата на едностепениот систем ја сочинува одборот на директори, додека во двостепениот систем управувањето го спроведуваат управниот одбор и надзорниот одбор. Друштвото самостојно го избира системот на управување.

Притоа избраниот едностепен систем на управување со измени на статутот може да биде заменет со двостепен и обратно. Членовите на одборот на директори (едностепен систем) и членовите на надзорниот одбор (двостепен систем) ги избира собранието на акционери со мнозинство гласови од акциите со право на глас од кворумот определен за работа на собранието. Пред да се пристапи кон избор на членовите на одборот на директори или членовите на надзорниот одбор, потребно е за секој кандидат поединечно да се достави извештај во писмена форма. Во извештајот е неопходно да се содржат следните податоци и информации: возраста, полот, образованието, професионалните квалификации на кандидатот, работното искуство и начинот на негово стекнување, во кои друштва е или претходно бил член на орган на управување, број на акции што ги поседува во друштвото, заеми и други обврски што ги има спрема друштвото. Членовите на одборот на директори, односно на надзорниот одбор, се избираат за период којшто е определен во статутот на друштвото, но не може да биде подолг од шест години. Доколку во статутот не е наведено времетраењето на мандатот на членовите, тоа се определува на четири години. Неизвршен член на одборот на директори, односно на надзорниот одбор, не може да биде избран во повеќе од пет одбори на директори, односно надзорни одбори како неизвршен член во исто време⁹⁶. Извршен член на одборот на директори и член на управниот одбор, пак, не може да биде избран за извршен член на одбор на директори и член на управен одбор во други акционерски друштва со седиште во Република Македонија. Извршен член на одборот на директори и член на управниот одбор може да биде избран за неизвршен член на одбор на директори и неизвршен член на надзорен одбор во не повеќе од пет други акционерски друштва со седиште во Република Македонија. За работењето на трговското друштво се поднесува писмен извештај кој се доставува квартално, зависно од системот на управување во друштвото и тоа на следниот начин: доколку друштвото има избрано едностепен систем на управување, извештајот за работењето го поднесуваат извршните членови на одборот на директори до одборот. Но, доколку станува збор за двостепен систем на управување, извештајот од работењето го поднесуваат членовите на управниот до надзорниот одбор. За

⁹⁶ Закон за трговските друштва, *Службен весник на Република Македонија*, број 28/2004, Скопје, член 346.

работењето и донесувањето одлуки на одборот на директори за време на одржувањето на состаноците е потребно да бидат присутни најмалку половина од сите негови членови, при што бројот на присутните неизвршни членови мора да биде поголем од бројот на присутните извршни членови на одборот на директори. Одборот на директори односно надзорниот одбор може да формира една или повеќе комисиии од редот на своите членови и од други лица. Комисиите не можат да донесуваат одлуки за теми и прашања кои се во надлежност и ингеренции на одборот. Наградата што за својата работа ја добиваат членовите на одборот на директори и на надзорниот одбор може да биде месечен пашал или надоместок по одржан состанок. За неизвршните членови наградата ја определува собранието на акционери со донесување одлука. Неизвршните членови на одборот имаат право и на надоместок на сите други трошоци, патни трошоци, право на животна осигурување, право на друг вид осигурување, право за користење работни простории и други потребни средства за работа.

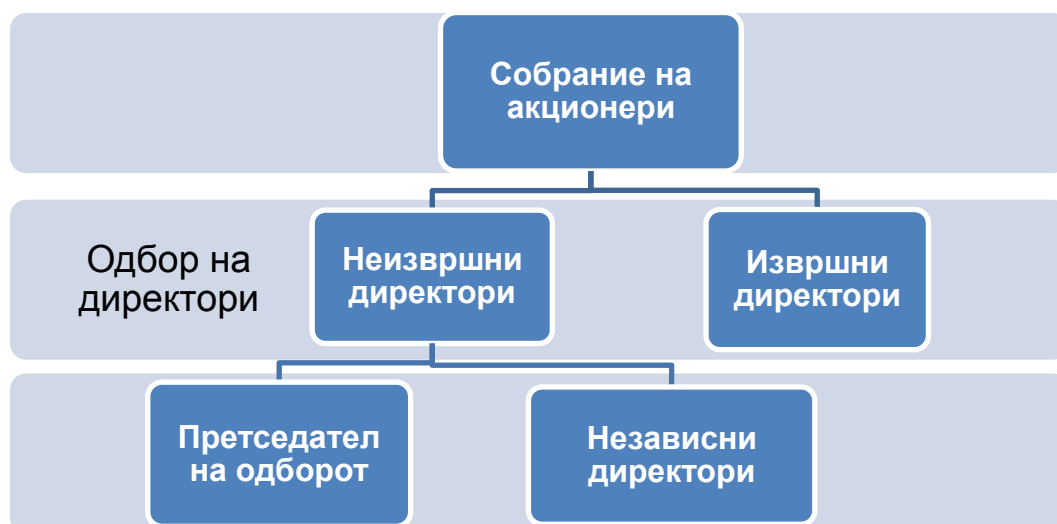
7.1.1. Едностепен систем на управување

Доколку трговското друштво има избрано едностепен систем на управување, се подразбира дека управувањето го врши одбор на директори. Во составот на одборот на директори влегуваат најмалку три, а најмногу петнаесет членови. Членовите на одборот на директори ги избира собранието на акционери. Тие може да бидат неизвршни и извршни директори. При избирањето на членовите на одборот на директори се назначува кои членови се независни членови и тие се избираат единствено од редот на неизвршните директори на одборот. Доколку во одборот на директори има до четири неизвршни членови, во тој случај најмалку еден од неизвршните членови е независен член. Но, во случај кога во одборот на директори има повеќе од четири неизвршни членови, тогаш една четвртина од неизвршните членови се независни членови на одборот на директори⁹⁷. Член кој е веќе избран за независен член на одборот на директори не може истовремено да биде избран за извршен член на одборот. Вкупниот број на извршни членови на одборот на директори мора да биде помал од вкупниот број на неизвршни членови на

⁹⁷ Закон за трговските друштва, *Службен весник на Република Македонија*, број 28/2004, Скопје, член 367.

одборот. При изборот на извршни членови на одборот на директори еден од членовите на одборот може да го носи називот кој е вообичаен за вршење на функцијата, а тоа е генерален директор или главен извршен директор. Доколку во одборот на директори има избрано повеќе од еден извршен член, членовите на одборот самостојно определуваат кој извршен член е посебно одговорен за прашањата поврзани со вработените и за остварувањето контакти со нив. Одборот на директори со мнозинство гласови од вкупниот број членови на одборот го избира претседателот на одборот на директори и тоа од редот на неизвршните членови. Одборот на директори е тој којшто го избира и назначува претседателот на одборот, а воедно може и да го разреши од должност во кое било време и да назначи нов претседател. Обврски на претседателот на одборот се: да ги подготвува состаноците на одборот, да врши нивно свикување, да претседава со состаноците, одговорен е за водењето евиденција за состаноците, како и за одлучување на одборот на директори⁹⁸. Во случај кога претседателот на одборот не може да заседава со состаноците од која било причина или е отсутен, таа должност ја врши друг, исто така, неизвршен член на одборот на директори, кој се избира со мнозинство од присутните членови. Едностепениот систем на управување во трговските друштва во Република Македонија е прикажан на сликата 7.1.

Слика 7.1. Едностепен систем на управување



Извор: Б. Шуклев, Љ. Дракулевски, Г. Коевски, В. Филиповски, С. Арсов: *Корпоративно управување*, Економски факултет - Скопје и International Finance Corporation, 2008, стр.32.

⁹⁸ Закон за трговските друштва, *Службен весник на Република Македонија*, број 28/2004, Скопје, член 369.

Одборот на директори има најшироки овластувања кога станува збор за управувањето со друштвото, додека пак извршните членови на одборот на директори имаат најшироки овластувања за раководењето со друштвото. Тие, исто така, се одговорни за спроведувањето на одлуките на одборот на директори, како и за вршењето на останатите тековни активности на друштвото. Извршните членови на одборот на директори, исто така, го застапуваат друштвото во односите со трети лица. Додека извршните членови на одборот на директори имаат овластувања да го раководат друштвото и неговите оперативни активности, неизвршните членови на одборот на директори имаат добиено овластувања да вршат контрола и надзор над работењето на извршните членови. Покрај таа контрола, тие имаат право да вршат увид и проверка на книгите и документите на друштвото, неговиот имот, состојбата на благајната, хартиите од вредност, стоката и друго.

Утврдени се одредени овластувања кои одборот на директори не може да ги пренесе врз извршните членови и тоа⁹⁹:

- Затворање (престанување) или пренос на претпријатие или на негов удел што учествува со над 10% во приходот на друштвото;
- Намалување или проширување на предметот на работење на друштвото;
- Суштествени внатрешни организациски промени на друштвото што се определуваат со акт на друштвото;
- Воспоставување долгорочна соработка со други друштва од суштествено значење за друштвото или нејзино прекинување;
- Основање и престанување на подружници на друштвото и др.

Законска обврска на одборот на директори е да одржува најмалку четири редовни состаноци во текот на годината и тоа на секои три месеци, при што еден од состаноците задолжително мора да се одржи во рок од еден месец пред одржувањето на годишното собрание.

Трендот на зголемување на бројот на неизвршните во однос на извршните директори членови на одборот го потврдуваат бројни студии и истражувања.

⁹⁹ Закон за трговските друштва, *Службен весник на Република Македонија*, број 28/2004, Скопје, член 373.

Најчести предности од учеството на неизвршните директори во одборот се следните¹⁰⁰:

- Обезбедуваат независни проценки,
- Имаат различно искуство,
- Порепрезентативно ги претставуваат акционерите и општеството,
- Ориентирани се кон акционерите и остварување на нивните интереси,
- Обезбедуваат најдобра проверка и рамнотежа.

Во одборот на директори, покрај неизвршните, се вклучуваат и извршните директори со цел зголемување на неговата ефикасност. Причините поради кои извршните директори се вклучени во составот на одборот на директори се систематизирани во две групи и тоа: првата група ја сочинуваат бенефициите кои се однесуваат на самиот одбор, а втората група ја сочинуваат бенефициите кои се однесуваат на претпријатието.

Бенефициите за одборот на директори од членувањето на извршните директори во одборот се следните¹⁰¹:

➤ **Извор на поквалитетни информации.** Извршните директори се многу позапознаени и се во тек со извршувањето на сите тековни оперативни активности и функции во организацијата за разлика од неизвршните директори.

➤ **Помош при оценувањето на менаџментот на организацијата.** Извршните директори располагаат со релевантни податоци и информации за менаџерите на сите нивоа и обезбедуваат соодветна помош кога е потребно донесување оценка за менаџментот.

➤ **Актуализирање на одредени прашања.** Извршните директори даваат свој клучен придонес и со самото актуализирање на одредени прашања и теми за кои тие имаат информации, а кои воопшто не би биле предмет на дискусија во одборот на директори.

➤ **Одржување на главниот извршен директор да биде чесен.** Многу важна функција на извршните директори е, всушност, држењето на менаџерот да биде чесен.

¹⁰⁰ Извор: Б. Шуклев, Љ. Дракулевски, Г. Коевски, В. Филиповски, С. Арсов: *Корпоративно управување*, Економски факултет - Скопје и International Finance Corporation, 2008, стр.106.

¹⁰¹ Jeremy Bacon, James K. Brown: *Corporate Directorship Practices: Role, Selection and Legal Status of the Board*, The Conference Board and American Society of Corporate Secretaries, New York Inc., 1976, p. 64.

Бенефициите за организацијата од членувањето на извршните директори во одборот на директори се следните¹⁰²:

➤ **Пренесување на ставовите на одборот во организацијата.** Комуникацијата е двонасочен процес. Членувањето на извршните директори во одборот на директори им нуди можност да ги пренесуваат ставовите и одлуките на одборот во организацијата.

➤ **Образование и развој.** Членувањето на извршните директори во одборот на директори делува корисно и образовно, од причина што директорите имаат прилика да ги прошират своите видици и да ја согледаат организацијата во едно поинакво светло.

➤ **Градители на морал.** Членувањето во одборот претставува соодветна награда за извршните директори за нивното работење во конкретната организација.

7.1.2. Двостепен систем на управување

Трговските друштва кои имаат избрано двостепен систем на управување имаат два органи на управување и тоа управен одбор и надзорен одбор. Управниот одбор во рамките на својот состав има најмалку три, а најмногу единаесет членови. Во трговските друштва коишто имаат основна главнина помала од ЕУР 150.000 наместо управен одбор може да биде избран и назначен управител со истите права и обврски што ги има управниот одбор. Надзорниот одбор е тој што ги избира членовите на управниот одбор односно управителот. Еден од членовите на управниот одбор се именува за претседател на управниот одбор. Надзорниот одбор може да го разреши претседателот на управниот одбор од која било причина во кое било време и да назначи нов претседател. Ниту едно лице не може во исто време да биде член на управен и на надзорен одбор. Претседателот на управниот одбор ги свикува состаноците, претседава со нив и е одговорен за водењето на записникот од состаноците. Во случаи кога претседателот на управниот одбор не е во можност да ги води состаноците или е отсутен, се назначува друг член на управниот одбор кој ги води состаноците. Назначувањето го врши надзорниот

¹⁰² Jeremy Bacon, James K. Brown: *Corporate Directorship Practices: Role, Selection and Legal Status of the Board*, The Conference Board and American Society of Corporate Secretaries, New York Inc., 1976, p.65.

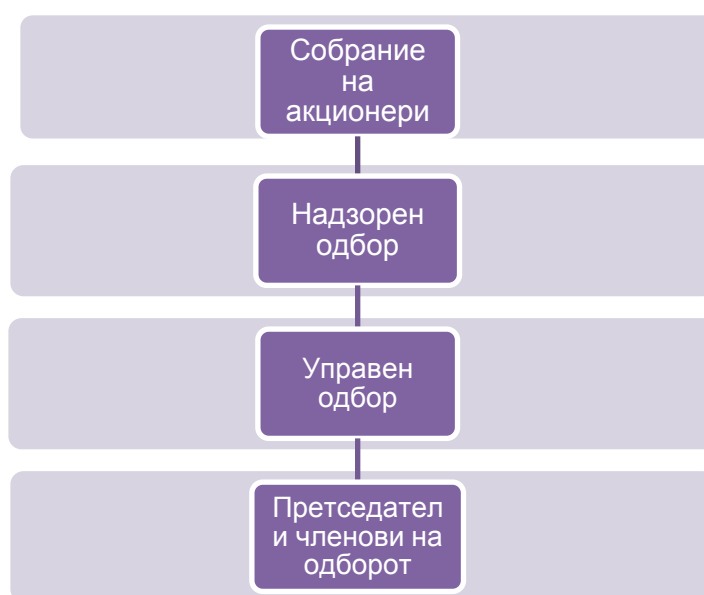
одбор. Управниот одбор има овластувања да управува со трговското друштво. Тоа подразбира дека го води работењето на друштвото под сопствена одговорност, ги извршува тековните активности на друштвото и сите други работи кои се во рамките на предметот на работење на друштвото. Сите членови на управниот одбор ги водат и ги вршат заедно сите активности на друштвото. Постојат одредени случаи и активности за чие преземање и извршување е неопходно управниот одбор претходно да има добиено одобрение од надзорниот одбор. Управниот одбор со одобрение на надзорниот одбор може да овласти еден или повеќе членови на управниот одбор да го застапуваат друштвото во односите со трети лица, при што останатите членови на управниот одбор се исклучени од застапување.

Во составот на надзорниот одбор може да членуваат помеѓу три и единаесет членови. Нив ги избира собрание на акционери. При самиот избор на членовите на надзорниот одбор се одлучува кој член ќе биде независен член на надзорниот одбор. Доколку во составот на надзорниот одбор членуваат до четири члена, во тој случај најмалку еден од членовите е независен. Во случаи кога надзорниот одбор има повеќе од четири члена, тогаш една четвртина од неговите членови се независни членови на надзорниот одбор¹⁰³. Од редот на сите свои членови надзорниот одбор избира и назначува претседател на одборот. Истиот тој претседател може во кое било време да биде разрешен од неговата функција и на неговото место да биде назначен нов претседател. Исто како што претседателот на управниот одбор е одговорен за свикување, одржување и заклучување на состаноците на управниот одбор, на идентичен начин претседателот на надзорниот одбор е задолжен за состаноците на надзорниот одбор. Основната функција на надзорниот одбор е да врши надзор и контрола на управувањето со трговското друштво што го врши управниот одбор. Надзорниот одбор, исто така, може да врши увид и прегледување на книгите и документите на друштвото, како и да ја проверува состојбата со имотот, благајната, хартиите од вредност, стоките и слично. Во вршењето на надзорот, надзорниот одбор може да најде на одредени стручни работи за кои може да задолжи конкретни членови на одборот, стручни лица или овластениот ревизор. Надзорниот одбор не може да добие овластувања за управувањето со

¹⁰³ Закон за трговските друштва, *Службен весник на Република Македонија*, број 28/2004, Скопје, член 378.

друштвото, од причина што тоа е основната задача на управниот одбор. Со статутот на секое трговско друштво може да биде ограничено донесувањето на одредени одлуки од страна на управниот одбор. Имено, за некои одлуки на управниот одбор може да му биде потребно претходно одобрение од надзорниот одбор. Доколку надзорниот одбор одбие да даде таква согласност и одобрение, управниот одбор може да се обрати до собранието на акционери поднесувајќи писмено барање надополнето со образложение. Двостепениот систем на управување во трговските друштва во Република Македонија е прикажан на сликата 7.2.

Слика 7.2. Двостепен систем на управување



Извор: Б. Шуклев, Љ. Дракулевски, Г. Коевски, В. Филиповски, С. Арсов: *Корпоративно управување*, Економски факултет - Скопје и International Finance Corporation, 2008, стр.34.

Законска обврска на надзорниот одбор е да одржува најмалку четири редовни состаноци во текот на годината и тоа на секои три месеци, при што еден од состаноците задолжително мора да се одржи во рок од еден месец пред одржувањето на годишното собрание¹⁰⁴. Секој член на надзорниот одбор или на управниот одбор може да побара свикување состанок на надзорниот одбор. За таа цел е потребно да се поднесе писмено барање до претседателот на надзорниот одбор во кое ќе бидат објаснети причините поради кои се бара

¹⁰⁴ Закон за трговските друштва, *Службен весник на Република Македонија*, број 28/2004, Скопје, член 381.

свикување на состанокот. Состанокот мора да биде одржан во рок од 15 дена од поднесувањето на барањето.

7.1.3. Корпоративното управување и акционерската сопственост

Односот помеѓу корпоративното управување и акционерската сопственост на трговските друштва најдобро се претставува и произлегува од постулатите на теоријата за застапување. Основите на теоријата за застапување го даваат толкувањето на корпоративното управување, според кое: акционерите како сопственици на друштвото склучуваат договор со едно или повеќе лица да ги застапуваат, притоа вршејќи услуги во нивно име, со делегираниот авторитет за одлучување. Лицата кои се ангажираат се застапниците, односно менаџерите на друштвото и тие ја добиваат одговорноста за секојдневното одлучување во друштвото. Проблемите настануваат кога застапниците ги прошируваат своите овластувања и работат донесувајќи одлуки кои не се секогаш во најдобар интерес за акционерите. Во ваквите случаи доаѓа до конфликт на интересите на акционерите од една страна и менаџерите од друга страна. Интересите на акционерите се однесуваат на зголемување на акционерската вредност на вложениот капитал односно оплодување на нивниот капитал и максимирање на нивното богатство. Често пати интересите на менаџерите се водени од личните побуди и остварувањето на личните цели, како на пример, добивање повисоки бонуси. Од таа причина менаџерите знаат многу често да донесуваат краткорочни и поризични одлуки, за разлика од ставовите на акционерите кои се стремат за долгорочни и помалку ризични одлуки. Какви ќе бидат односите помеѓу акционерите и менаџерите во едно акционерско трговско друштво, пред сè, зависи од сопственичката структура во друштвото. Постојат неколку нивоа на концентрација на сопственичкиот капитал, кои го диктираат типот на корпоративна контрола која владее во друштвото. Имено, доколку најголемите акционери имаат 80% и повеќе удел во акционерскиот капитал на друштвото, тогаш тие ја имаат во своите раце апсолутната контрола. Во случај кога најголемите акционери контролираат помеѓу 50% и 80% од акционерскиот капитал, тие сè уште се во позиција да ја имаат мнозинската контрола. Се согледува дека со намалувањето на уделот што го поседуваат најголемите

акционери во акционерскиот капитал на друштвото се намалува и нивната корпоративна контрола. Најслаба контрола имаат акционерите во ситуација кога станува збор за дисперзиран капитал, каде што најголемите акционери поседуваат дури и помалку од 5% од акционерскиот капитал, при што никој од нив не може посериозно да влијае на контролата. Во таквата ситуација главниот збор во акционерските друштва го имаат токму менаџерите и затоа се нарекува уште и менаџерска контрола. Резултатите од спроведеното истражување¹⁰⁵ за типовите на контрола кои постојат при различните нивоа на концентрација на акционерскиот капитал во трговските друштва во Република Македонија се претставени во табелата 7.1.

Табела 7.1. Типови на контрола според концентрацијата на акционерскиот капитал

Тип на контрола	Концентрација на акционерски капитал	Процент на трговски друштва
Апсолутна контрола	Најголемите акционери контролираат 80% или повеќе од акционерскиот капитал	22
Мнозинска контрола	Најголемите акционери контролираат 50% - 80% од акционерскиот капитал	19
Малцинска контрола	Најголемите акционери контролираат 5% - 50% од акционерскиот капитал	59
Менаџерска контрола	Најголемите акционери контролираат помалку од 5% од акционерскиот капитал	0

Извор: Б. Шуклев, Љ. Дракулевски, С. Дебарлиев и А. Јанеска – Илиев: *Корпоративното управување во големите акционерски друштва во Република Македонија*, Економски факултет - Скопје, 2013, стр. 61.

Од податоците презентирани во табелата може да се согледа дека кај најголемите акционери во акционерските друштва постои од умерена до повисока концентрација на капиталот, што не остава простор за постоење на состојба на силна менаџерска контрола.

¹⁰⁵ Б. Шуклев, Љ. Дракулевски, С. Дебарлиев и А. Јанеска – Илиев: *Корпоративното управување во големите акционерски друштва во Република Македонија*, Економски факултет - Скопје, 2013, стр. 59-61.

Табела 7.2. Најголеми акционери според формата на сопственост

Најголеми акционери	Број на акционерски друштва	Процент на акционерски друштва
Правни лица	27	
➤ Трговски друштва		80
➤ Финансиски институции		20
Физички лица	40	
Странски правни и физички лица	30	
Државна сопственост	3	

Б. Шуклев, Љ. Дракулевски, С. Дебарлиев и А. Јанеска – Илиев: *Корпоративното управување во големите акционерски друштва во Република Македонија*, Економски факултет - Скопје, 2013, стр. 63.

Други податоци кои се употребуваат со цел да се утврди каква е структурата на сопственоста кај најголемиот број акционерски друштва се, всушност, податоците за формата на сопственост на најголемите акционери. Најголемиот број акционерски друштва имаат сопственици домашни физички лица, додека најмал е бројот на трговски друштва кои се во државна сопственост. Од истражувањето се добиени резултати кои се прикажани во табелата 7.2.

7.2. КОДЕКС ЗА КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ НА АКЦИОНЕРСКИТЕ ДРУШТВА КОТИРАНИ НА МАКЕДОНСКАТА БЕРЗА

Македонската берза има донесено и усвоено посебен Кодекс за корпоративно управување на акционерските друштва кои котираат на берзата, кој се применува од јуни 2006 година. Со цел исполнување на регулаторното барање, сите трговски друштва во Република Македонија кои се акционерски друштва и кои котираат на Македонската берза неопходно е да имаат во своите интерни акти усвоено ваков кодекс, како и правилно да се придржуваат до неговите одредби. Придржувањето и исполнувањето на одредбите само го истакнува цврстото заложување на трговското друштво да има квалитетно и ефективно корпоративно управување, кое исто така влијае на репутацијата и угледот на акционерското друштво. Во кодексот за корпоративно управување се опфатени поголем број области од работењето на друштвата, дефинирани како принципи до кои треба да се придржуваат друштвата и за секој принцип

поединечно се утврдени по неколку одредби на најдобри практики. Прашањата кои се опфатени во кодексот за корпоративно управување се однесуваат на: собранието на акционери, правата и еднаквиот третман на акционерите, улогата на засегнатите лица, транспарентноста и објавувањето информации, одборот на директори (неизвршни директори) или надзорен одбор, претседателот на одборот на директори/надзорниот одбор, секретарот на друштвото, комисиите на одборот на директори, одборот на директори (извршни директори) односно управен одбор и судирот на интереси.

Делот од Кодексот за корпоративно управување кој е предмет на посебно истражување се однесува на принципите на работењето на неизвршните и извршните директори на одборот на директори (едностепениот систем на управување) и надзорниот и управниот одбор (двостепениот систем на управување). Во елаборирањето на еден дел од принципите на кодексот акцент ќе биде ставен токму на тие принципи.

Одбор на директори (неизвршни директори) односно надзорен одбор

Принцип 8: Одборот на директори односно надзорниот одбор е одговорен за стратешкото раководење со друштвото, за спроведувањето надзор врз менаџментот и е одговорен пред друштвото и неговите акционери.

Во врска со спроведувањето на принципот се дефинирани одредби на најдобри практики и тоа¹⁰⁶:

8.5: Органот на управување односно органот на надзор ја разгледува стратегијата на друштвото, позначајните активности, политиката за ризик, годишните буџети и бизнис-планови, ги утврдува целите што треба да се постигнат, врши надгледување на спроведувањето на бизнис-планот и работењето на друштвото; ги надгледува и/или одобрува поголемите капитални трошоци, стекнувања и делбениот биланс на друштвото во согласност со закон.

8.6: Органот на управување односно органот на надзор ги избира клучните раководни лица, ги утврдува нивните надоместоци, ја контролира нивната работа и доколку е потребно, врши нивна смена и го надгледува назначувањето на нови членови.

¹⁰⁶ Кодекс за корпоративно управување на акционерските друштва котирали на Македонската берза, Македонска берза - Скопје, јуни 2006

- 8.8: Органот на управување односно органот на надзор се грижи за интегритетот на системот за сметководство и системот за финансиско известување на друштвото, како и за постоењето соодветни системи на контрола, а особено води сметка за усогласеноста на системот за управување со ризик, за финансиска и оперативна контрола со законите и релевантните стандарди.
- 8.11: Органот на управување односно органот на надзор се состанува најмалку еднаш во текот на годината на состаноци на кои е исклучено присуство на извршните членови на одборот, односно членовите на управниот одбор, со цел да расправа за своето работење, за односите со управниот одбор, за составот и работењето на управниот одбор и за прашања кои се однесуваат на назначувањето нови членови и надоместоците.
- 8.13: Органот на управување односно органот на надзор најмалку еднаш годишно ја разгледува стратегијата на друштвото и ризикот од работењето, расправа за оценките на извршните директори, односно членовите на управниот одбор во однос на спроведувањето на стратегијата на друштвото, структурата и функционирањето на системите за управување со внатрешен ризик и контрола и измените кои се однесуваат на нив. Оценките се наведуваат во извештајот на органот на управување односно органот на надзор, кој е составен дел на годишниот извештај.
- 8.14: Органот на управување односно органот на надзор, како и нивните членови, имаат обврска да ги побараат сите релевантни информации од извршните директори, управниот одбор и надворешниот овластен ревизор, со цел извршување на нивните функции.

Принцип 9: Составот на органот на управување односно органот на надзор треба да обезбедува независно, автономно, самостојно и слободно изразување на ставовите и мислењата на членовите на овие органи.

Во рамките на овој принцип, помеѓу останатите, се наоѓа и следната одредба:

- 9.2: Најмалку еден од неизвршните членови на органот на управување односно еден член на органот на надзор треба да биде експерт во

областа на финансиите. Во годишниот извештај се наведува името на овој член на одборот.

Претседател на одбор на директори односно надзорен одбор

Принцип 10: Одборот на директори односно надзорниот одбор има претседател кој се грижи за правилното функционирање на одборот на директори односно надзорниот одбор¹⁰⁷.

10.1: Претседателот на одборот на директори односно надзорниот одбор:

- ❖ Го утврдува дневниот ред на состаноците на одборот, ги свикува и претседава со нив и врши контрола над работењето на одборот и неговите комисии;
- ❖ Се грижи за навремено доставување на потребните материјали за состаноците, обезбедување целосни и навремени информации на членовите на органот и води сметка тие да имаат доволно време за подготвување, за да можат да донесат правилни одлуки;
- ❖ Го претставува одборот на директори, односно надзорниот одбор;
- ❖ Ја иницира постапката за проценување на работењето на одборот на директори, односно надзорниот и управниот одбор.

10.3: Претседател на надзорниот одбор не може да биде лице кое било поранешен член на управниот одбор на друштвото најмалку две години по завршувањето на мандатот во управниот одбор.

10.5: На претседателот на одборот на директори, односно надзорниот одбор, во реализирањето на неговите/нејзините функции му помага внатрешен правен советник.

Одбор на директори (извршни директори) и управен одбор

Принцип 13: Извршните членови на одборот на директори, односно членовите на управниот одбор, се одговорни за остварувањето на целите на друштвото, остварување на неговата стратегија и остварување соодветни резултати.

Одредби на најдобрите практики¹⁰⁸:

¹⁰⁷ Кодекс за корпоративно управување на акционерските друштва котирани на Македонската берза, Македонска берза - Скопје, јуни 2006

¹⁰⁸ Кодекс за корпоративно управување на акционерските друштва котирани на Македонската берза, Македонска берза - Скопје, јуни 2006

13.1: Извршните членови на одборот на директори, односно членовите на управниот одбор, одговараат пред одборот на директори односно надзорниот одбор, како и пред собранието на акционери.

13.2: Во остварувањето на своите функции, извршните членови на одборот на директори, односно членовите на управниот одбор, се раководат пред сè од интересите на друштвото и неговите акционери, притоа водејќи сметка и за интересите на засегнатите лица.

Принцип 14: Извршните членови на одборот на директори, односно членовите на управниот одбор, се одговорни за усогласеноста на друштвото со законите и другите прописи кои се однесуваат на управувањето со ризици поврзани со работењето на друштвото и неговото финансирање.

14.2: Извршните членови на одборот на директори, односно членовите на управниот одбор, до одборот на директори односно надзорниот одбор, поднесуваат писмени извештаи за целите на друштвото, неговата стратегија и ризиците поврзани со нив, како и за механизмите кои се потребни за контрола на ризиците од финансиска природа. Клучните точки од овие извештаи поврзани со употребените финансиски показатели треба да бидат составен дел од годишниот извештај.

7.3. АНАЛИЗА НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ ВО ТРГОВСКИТЕ ДРУШТВА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

7.3.1. Општо за истражувањето

За да се добијат првични сознанија за оценувањето на корпоративното управување во трговските друштва во Република Македонија, спроведено е емпириско истражување со помош на анкетен прашалник за оценување. Еден дел од прашањата се во прашална форма на кои се понудени неколку можни одговори, додека пак другиот дел од прашањата се дадени како афирмативни констатации за кои треба да се избере оценка помеѓу 1 и 5, каде што на пр. 1 означува - јас комплетно не се согласувам, а 5 означува - јас комплетно се согласувам со констатацијата. Анкетниот прашалник е дистрибуиран до големи трговски друштва согласно дефиницијата за големи трговски друштва од Законот за трговски друштва на Република Македонија член 470. Анкетирањето

е спроведено во периодот мај – јули 2013 година. Од вкупниот број трговски друштва 75 до коишто е дистрибуиран анкетниот прашалник за оценување, одговори се добиени од 48 трговски друштва, што претставува 64% стапка на поврат. Со оглед на фактот дека стапката на поврат на одговорени прашалници од трговските друштва е релативно висока, добиените одговори се сметаат за релевантни и значајни и врз нив е спроведена соодветната анализа. Прашалникот е целосно пополнет од 44 трговски друштва, додека 4 трговски друштва само делумно имаат дадено одговори на прашањата.

7.3.2. Видови и фреквенција на оценување во трговските друштва во Република Македонија

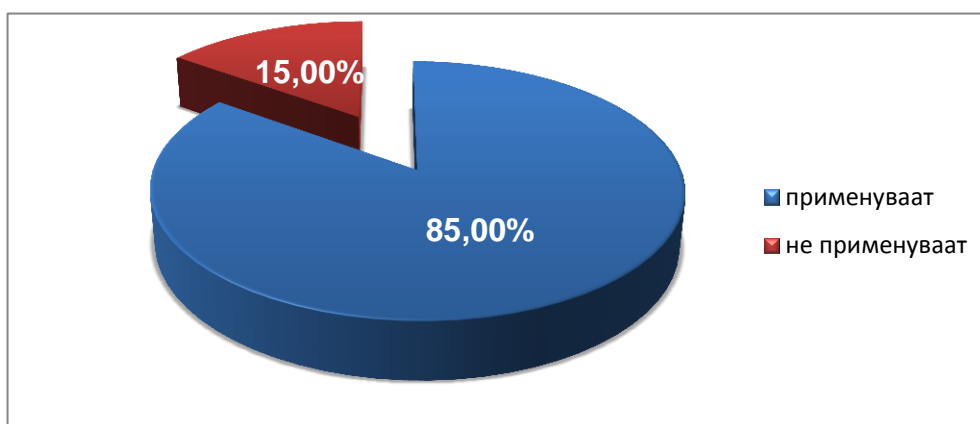
Со првото прашање треба да се утврди што, всушност, оценуваат трговските друштва во Република Македонија. Дали вршат оценување само на одборот на директори или ги оценуваат и комисиите на одборот. Исто така, ќе се утврди дали оценувањето е проширено на генералниот директор, како и на други директори во менаџерскиот тим. На првото прашање не одговориле 3 трговски друштва. Одговорите на трговските друштва се презентирани во табела 7.3. Одговорите покажуваат дека 48% од трговските друштва применуваат сеопфатно оценување, поконкретно го оценуваат генералниот директор, одборот на директори во целина и директорите во менаџерскиот тим. Другите 42% од испитаните трговски друштва тврдат дека го оценуваат одборот во целина, додека 20% го оценуваат работењето на генералниот директор. Изненадува фактот што во ниту едно трговско друштво не се оценува работата на комисиите на одборот на директори.

Табела 7.3. Видови оценувања во трговските друштва

Видови оценувања	Број на друштва	%
Оценување на генералниот директор	9	20,00
Оценување на комисиите на одборот	0	0,00
Оценување на одборот во целина	19	42,22
Оценување на претседателот на одборот	5	11,11
Оценување на членовите во одборот	8	17,78
Оценување на директорите во менаџерскиот тим	5	11,11
Оценување на генералниот директор, одборот во целина и директорите во менаџерскиот тим	22	48,89

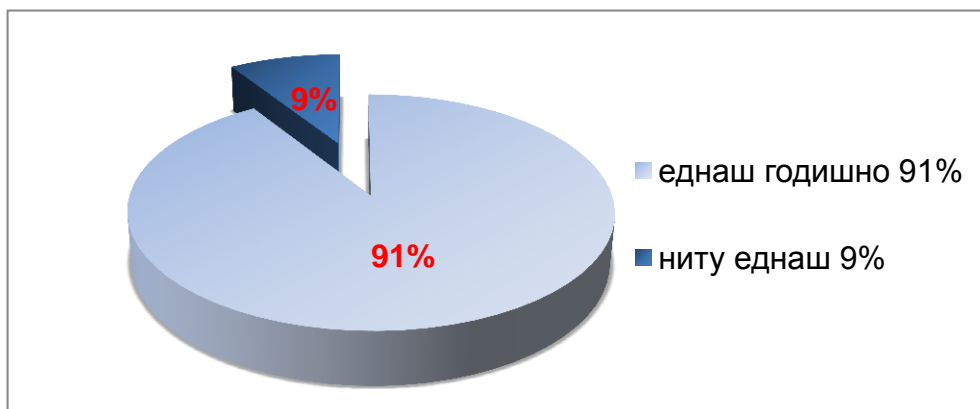
Посебно важен аспект на оценување претставува дали се спроведува оценување на работењето на одборот на директори од страна на акционерите. Прашањето го одговориле 48 трговски друштва. Податоците од истражувањето покажуваат дека во 41 трговско друштво дале потврден одговор, додека само 7 трговски друштва тврдат дека не применуваат екстерно оценување, односно немаат оценување од страна на акционерите. Нивните одговори се претставени на слика 7.3.

Слика 7.3. Екстерно оценување на одборот



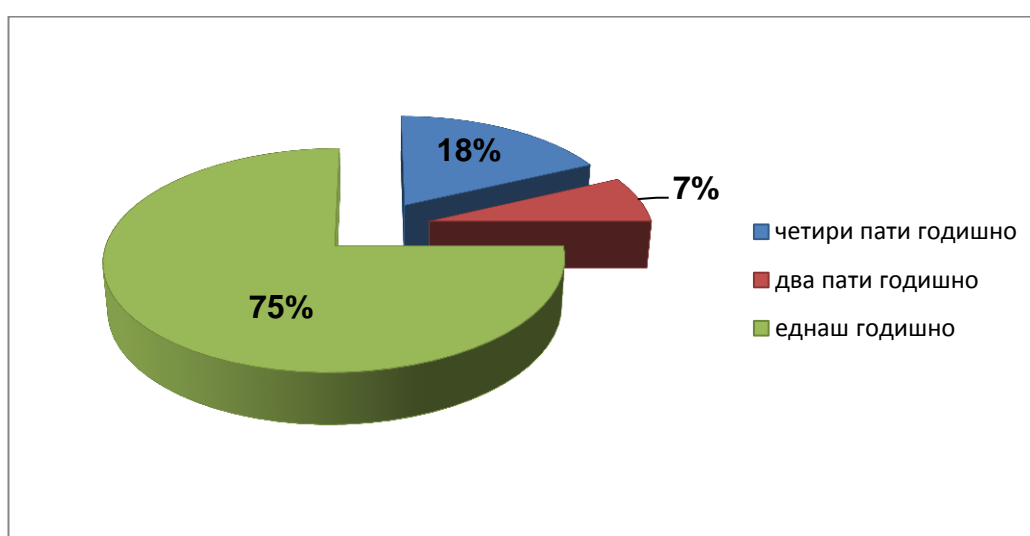
Зачестеноста на оценувањето претставува важен индикатор за квалитетот на управувањето во трговските друштва. Третото прашање се однесува на фреквенцијата со која се врши оценувањето на одборот на директори. Прашањето го одговориле 46 трговски друштва. Податоците од истражувањето покажуваат дека во 42 трговски друштва оценувањето на одборот го спроведуваат еднаш годишно на годишното собрание на акционери, додека преостанатите 4 трговски друштва тоа не го спровеле ниту еднаш. Соодносот помеѓу трговските друштва кои дале различни одговори е прикажан на слика 7.4.

Слика 7.4. Фреквенција на оценување на одбор на директори



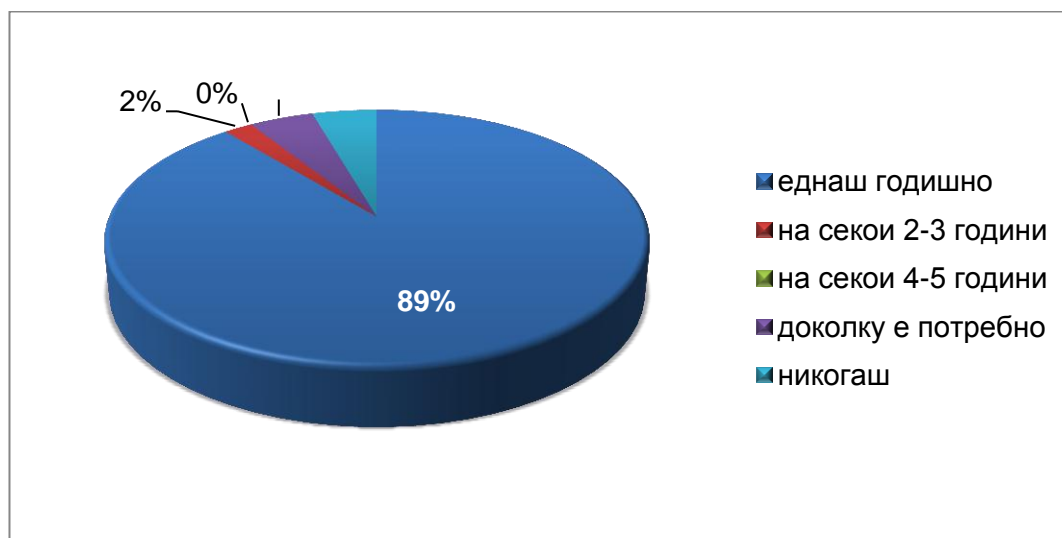
Фреквенцијата на оценувањето на генералниот директор во трговските друштва треба да ја надополни сликата за квалитетот на управувањето. Од вкупниот број анкетирани трговски друштва, во 33 трговски друштва или 75% се спроведува оценување на работењето на генералниот директор само еднаш годишно; 3 трговски друштва се изјасниле дека тоа го прават два пати годишно, а 8 трговски друштва оценувањето го извршуваат квартално, на секои 3 месеци. Добиените резултати од анкетираниите друштва се прикажани на сликата 7.5.

Слика 7.5. Фреквенција на оценување на генералниот директор



На квалитетот на управувањето силно влијание има фреквенцијата на оценувањето на одборот на директори во целина. Понудени се неколку можни одговори, при што најголемиот број трговски друштва, дури 41 од 46 кои дале одговор на конкретното прашање, се изјасниле дека одборот во целина го оценуваат еднаш годишно. Само едно трговско друштво оценувањето го спроведува на временски период од 2-3 години. Ниту едно трговско друштво не се изјаснило дека одборот го оценува во подолг временски период од 4-5 години. Другите 4 анкетирани трговски друштва дале одговор дека: 2 од нив никогаш не спроведуваат оценување на одборот во целина, а 2 само доколку се појави конкретна потреба да го направат тоа. Резултатите од истражувањето се презентирани на слика 7.6.

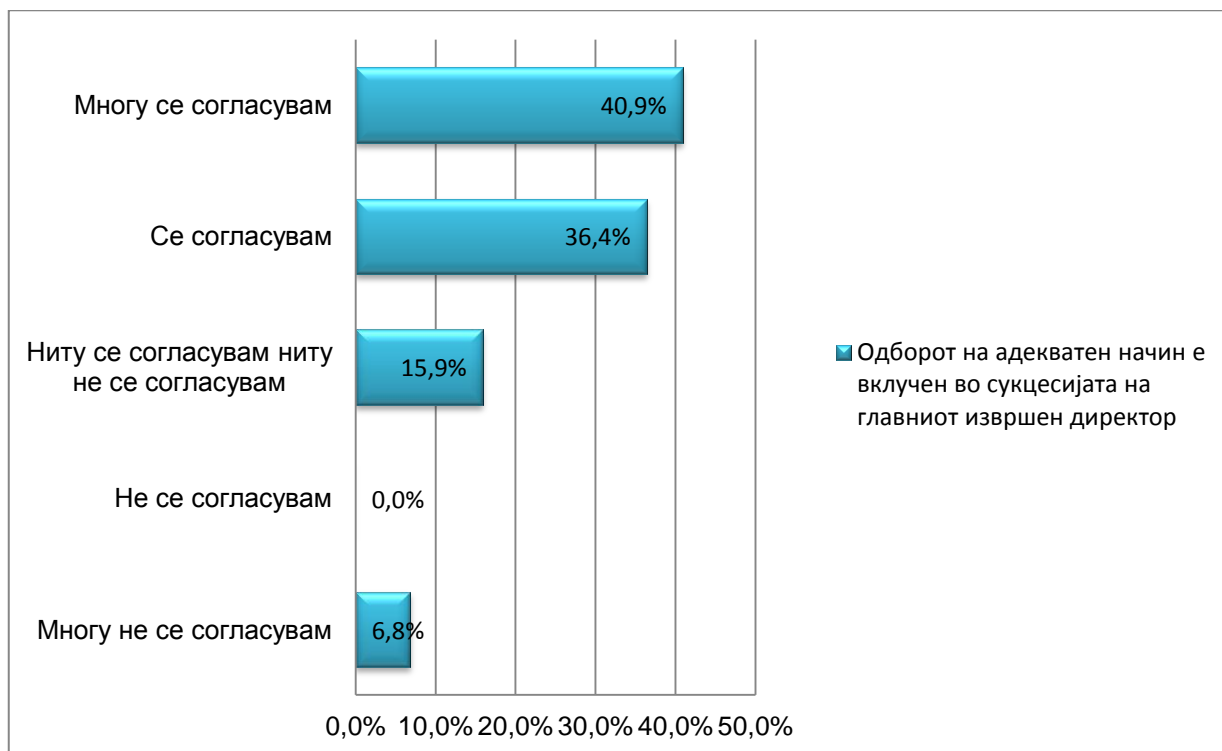
Слика 7.6. Фреквенција на оценување на одборот во целина



7.3.3. Оценување на одборот на директори во трговските друштва во Република Македонија

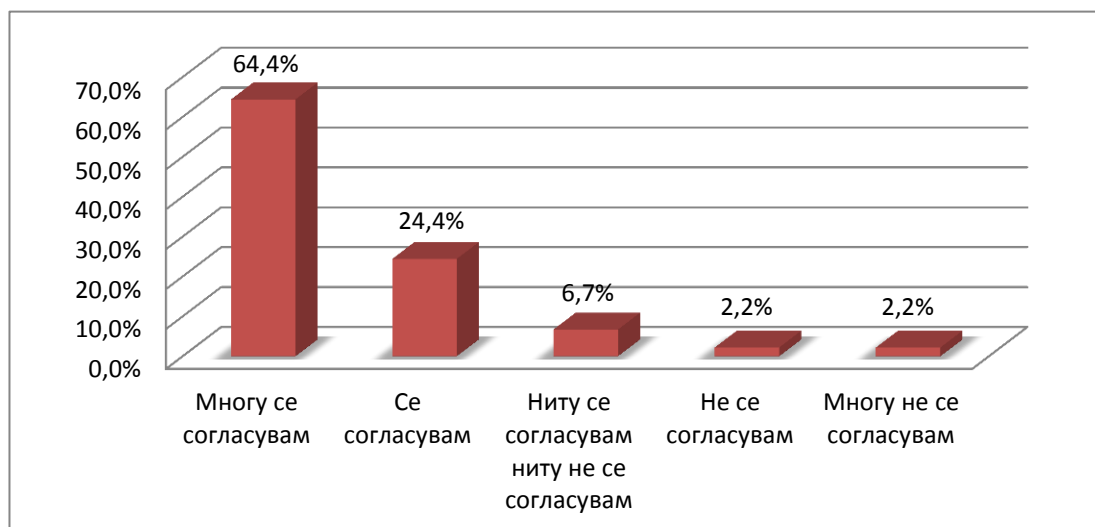
Следните три прашања од анкетниот прашалник за оценување се однесуваат на работата и начинот на извршување на обврските од страна на одборот. Едното прашање се однесува на степенот на вклученост на одборот на директори во сукцесијата на главниот извршен директор. Анкетираните трговски друштва имале можност да дадат одговор на скалата од 1 до 5 при што: 1 означува многу не се согласувам, 2 означува не се согласувам, 3 означува ниту се согласувам ниту не се согласувам, 4 означува се согласувам и 5 означува многу се согласувам. На ова прашање одговориле 44 трговски друштва чишто одговори се прикажани на слика 7.7. Од добиените резултати може да се констатира дека најголемиот број трговски друштва одговориле како “се согласувам“ и “многу се согласувам“, што укажува на фактот дека тие сметаат дека нивните одбори на адекватен начин се вклучени во сукцесијата на главниот извршен директор. Само мал дел од трговските друштва не се согласуваат со оваа констатација.

Слика 7.7. Одборот на адекватен начин е вклучен во сукцесијата на главниот извршен директор



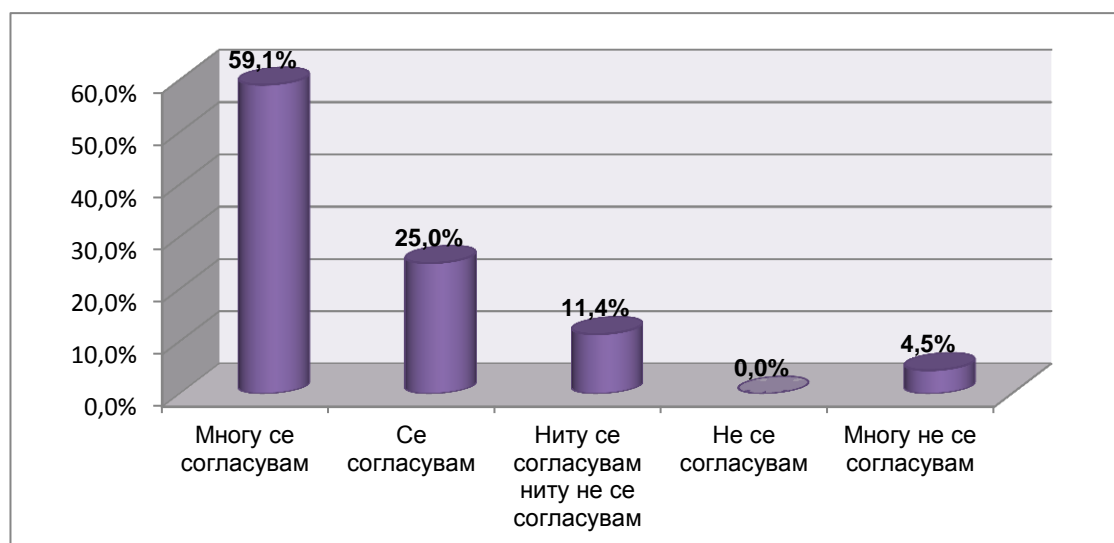
Следното прашање се однесува на тоа дали одборот има доволно информации кои може да ги употреби за оценување на работата на главниот извршен директор. Од вкупниот број вратени пополнети анкетни прашалници (48), ова прашање го немаат одговорено 3 трговски друштва. Просечната оценка, според одговорите на испитаниците, изнесува 4,47. Констатацијата дека одборот располага со доволно информации за оценување на работата на главниот извршен директор е целосно потврдена од страна на дури 29 трговски друштва од вкупно 45, што претставува релативно висок процент од над 64%. Исто така, 11 трговски друштва позитивно се изјасниле во однос на оваа констатација и го избрале одговорот “се согласувам“, што претставува дополнителни 24,4%. Со оглед на фактот што најголемиот број трговски друштва (88,8%) ја потврдиле оваа констатација, останува многу мал процент на трговски друштва кои не се сложуваат со истата. Добиените резултати од одговорот на ова прашање се прикажани на следната слика 7.8.

Слика 7.8. Одборот има доволно информации за оценување на работата на главниот извршен директор



Последното прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на одборот на директори бара од испитаниците да се изјаснат дали сметаат дека одборот е спремен да се соочи со непредвидлива криза на трговското друштво. Прашањето го одговориле 44 трговски друштва. Од нив, 26 трговски друштва апсолутно ја поддржуваат констатацијата и “многу се согласуваат” со неа, додека 11 трговски друштва, исто така, ја потврдуваат констатацијата и како одговор го одбираат “се согласувам”. Тоа би значело дека дури 37 трговски друштва од вкупните 44 кои дале одговор сметаат дека нивниот одбор може да се справи со непредвидлива криза во трговското друштво. Просекот на одговорите изнесува 4,34. Резултатите се претставени на слика 7.9.

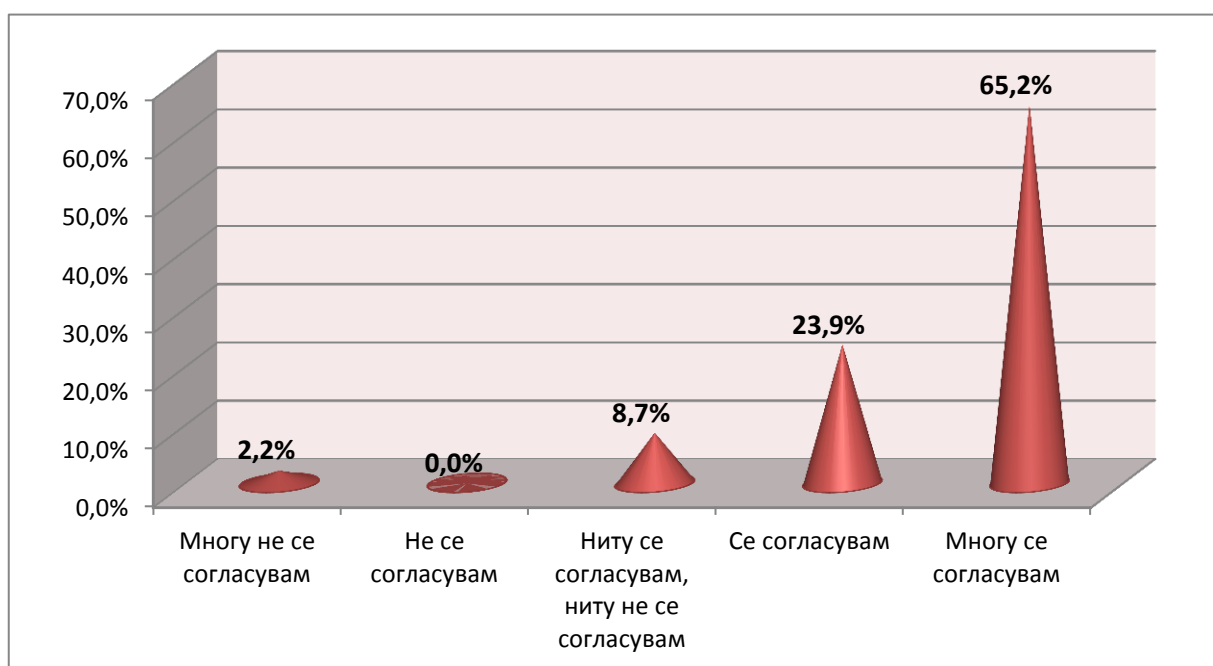
Слика 7.9. Одборот е подготвен да се соочи со непредвидлива криза на трговското друштво



7.3.4. Оценување на претседателот на одборот во трговските друштва во Република Македонија

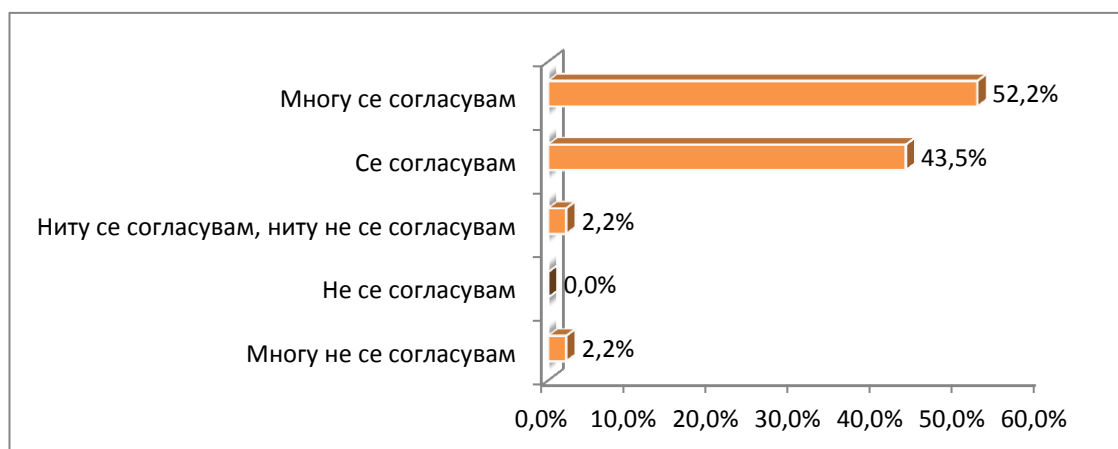
Следната група прашања во анкетниот прашалник се однесуваат на оценувањето на претседателот на одборот на директори. Овие прашања се одговорени од страна на 46 трговски друштва. Првата димензија во врска со оценувањето на претседателот на одборот на директори се однесува на тоа дали претседателот има чувство за приоритет помеѓу стратегиските прашања од интерес за трговското друштво. Со тврдењето дека претседателот на одборот има чувство за поставување приоритети кога станува збор за стратегиските прашања кои се од интерес за трговското друштво, целосно се согласуваат 30 трговски друштва, што претставува висок процент од 65%. Исто така, други 11 трговски друштва се согласуваат со констатацијата. Многу е мал бројот на трговските друштва (само 5) кои не се согласуваат со констатацијата од прашалникот и не веруваат дека претседателот на нивниот одбор може да постави приоритети кога се стратегиските прашања на трговското друштво на дневен ред. Добиените одговори се претставени на слика 7.10.

Слика 7.10. Претседателот на одборот има чувство за приоритет помеѓу стратегиските прашања од интерес за трговското друштво



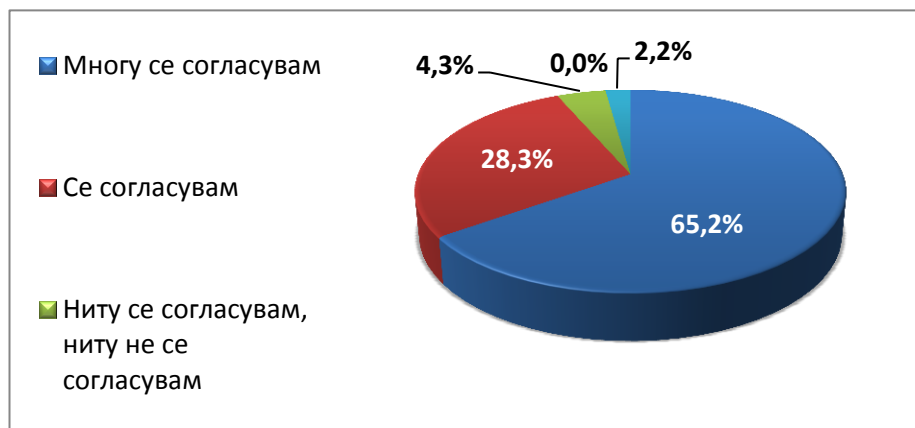
Следното прашање се однесува на подготовката на состаноците на одборот на директори, која се врши од страна на претседателот. Просечната оценка која е добиена од одговорите изнесува 4,43. Над 95% од анкетираниите трговски друштва сметаат и се согласни дека состаноците на одборот се добро подготвени. Незначително мал е процентот на тие кои не се согласуваат со тврдењето за подготвеноста на состаноците. Резултатите се прикажани на слика 7.11.

Слика 7.11. Состаноците на одборот се добро подготвени од страна на претседателот



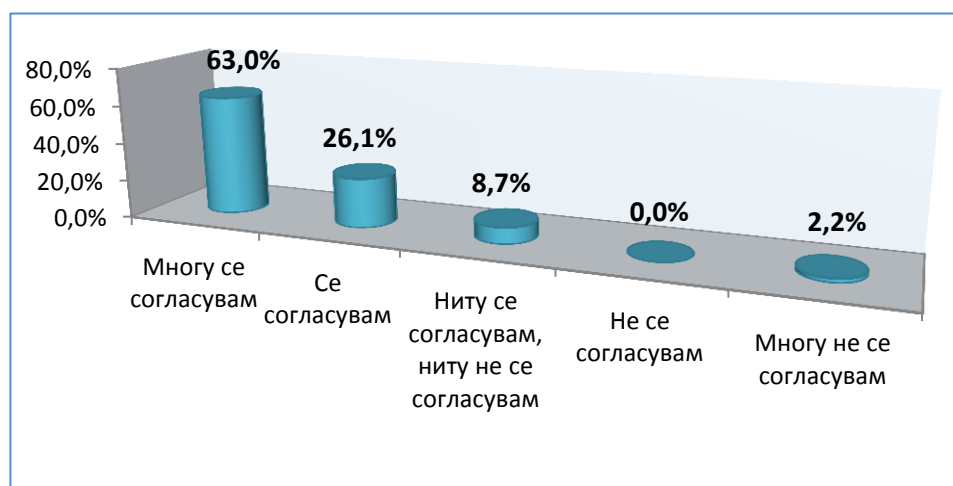
Способноста на претседателот да ги сумира дискусиите претставува важен сегмент од квалитетот на оценување на управувањето во трговските друштва. Просечната оценка која е добиена по обработувањето на добиените резултати изнесува 4,54. Конкретната способност на претседателот на одборот испитаниците многу високо ја оценуваат и дури 93% од трговските друштва сметаат дека тој знае кога е вистинскиот момент дискусијата да биде заклучена. Од анкетираниите трговски друштва, 30 или над 65% се изјасниле дека многу се согласуваат во врска со способноста на нивниот претседател, додека 13 трговски друштва (28%) исто така се согласни околу тврдењето дека тој поседува способност да процени кога треба дискусијата да се заклучи. Само 3 трговски друштва од анкетираниите не веруваат во способностите на својот претседател. Добиените резултати се претставени на следната слика 7.12.

Слика 7.12. Способност на претседателот да ја заклучи дискусијата



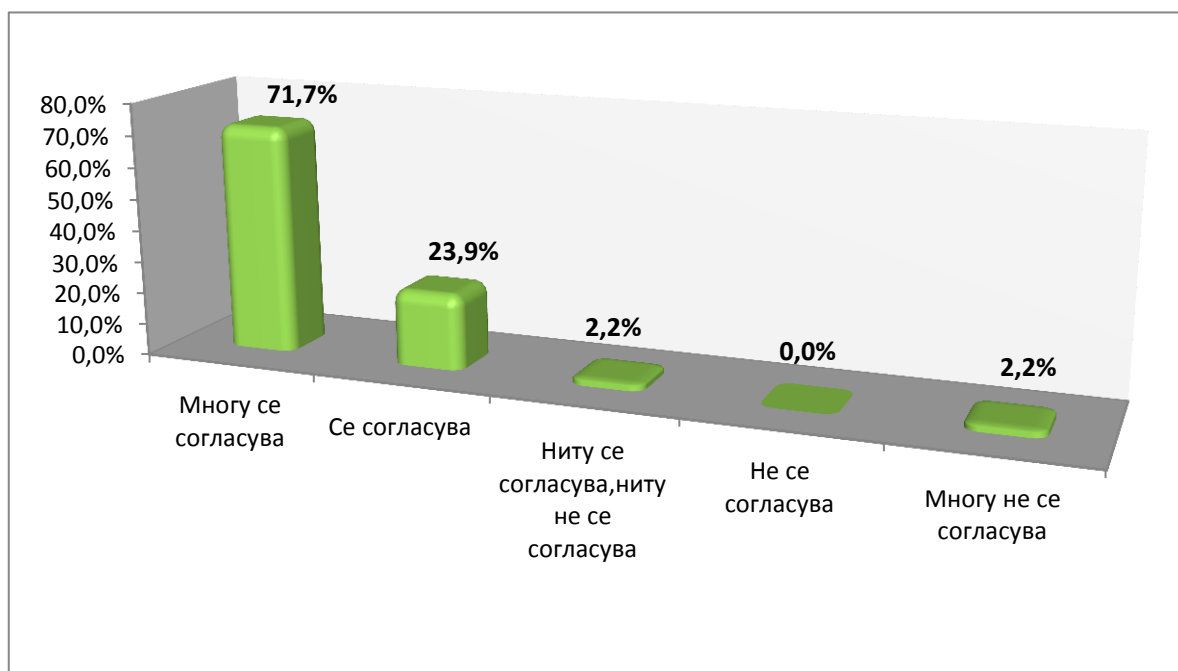
Во рамките на оценувањето на претседателот на одборот како посебна димензија на истражување претставува охрабрувањето што го дава претседателот за придонесот на секој член на одборот посебно. Најбројни се трговските друштва кои целосно се согласуваат со тврдењето дека нивниот претседател го охрабрува придонесот на секој поединец во одборот и тоа 63% (или 29 трговски друштва) од вкупниот број испитани трговски друштва. Исто така, 12 трговски друштва не во целост, но сепак дале согласност за тврдењето дека и во нивните трговски друштва претседателот на одборот ги охрабрува членовите на одборот во нивните придонеси за целокупното работење на одборот. Само во 5 трговски друштва од анкетираниите претседателот не се потрудил да остави впечаток дека ги бодри и охрабрува придонесите на своите членови и од тие трговски друштва се добиени негативни одговори, дека не се согласуваат со тврдењето во прашалникот. Сите резултати се прикажани на следната слика 7.13.

Слика 7.13. Претседателот го охрабрува придонесот на секој член на одборот



Многу важен аспект во оценувањето на претседателот на одборот на директори е дали тој е убеден дека одборот ги разгледува стратегиските прашања на трговските друштва. Од презентираниите резултати на слика 7.14 може да се заклучи дека е голем бројот на трговски друштва кои апсолутно го поддржуваат тврдењето дека претседателот на одборот е убеден дека одборот е надлежен за разгледување на стратегиските прашања на трговското друштво. Дури 33 од анкетираниите трговски друштва многу се согласуваат со тврдењето во прашалникот. Кога на тие 33 трговски друштва ќе се додадат и други 11 кои се изјасниле дека се согласуваат со тврдењето, добиваме многу висок процент од вкупно 96% од трговските друштва кои сметаат дека нивниот претседател е убеден дека одборот ги разгледува стратегиските прашања.

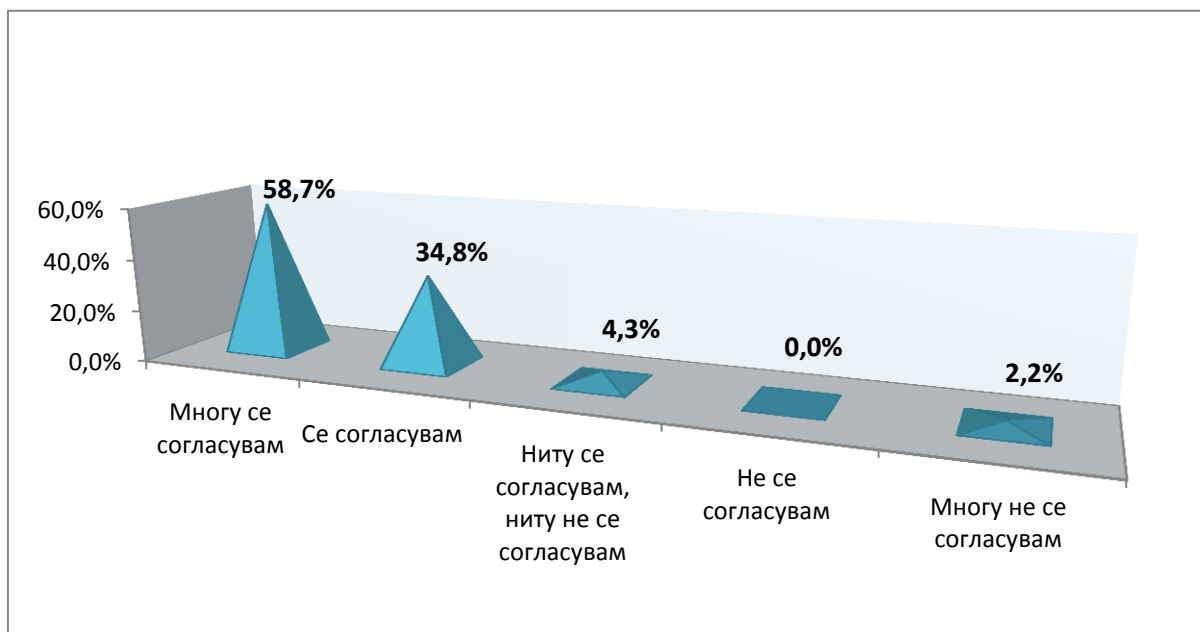
Слика 7.14. Претседателот е убеден дека одборот ги разгледува стратегиските прашања на трговските друштва



Претпоследниот аспект од оценувањето на претседателот на одборот се однесува на тоа дали тој смета дека постои ефикасен и ефективен менаџмент-систем кој води кон остварување на целите на трговското друштво. Според очекувањето, како и во претходните прашања, најголем е бројот на испитаниците кои многу се согласуваат со тврдењето. Дури 27 трговски друштва се изјасниле дека нивните претседатели сметаат дека постои ефикасен и ефективен менаџмент-систем кој води кон остварување на

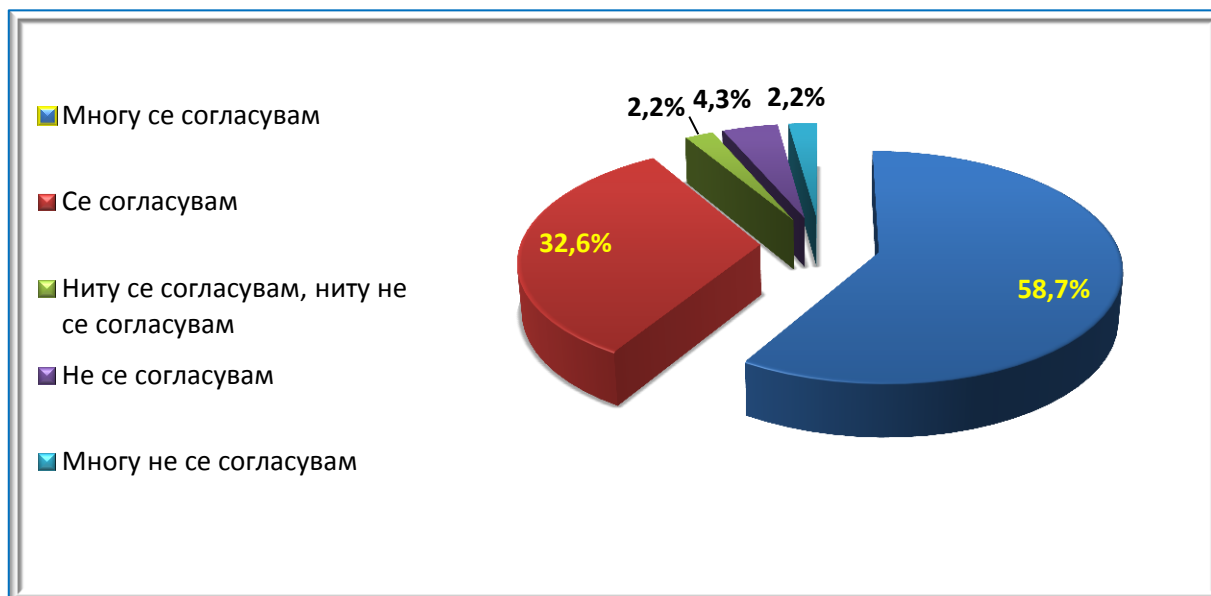
поставените цели на трговското друштво. Воздржани трговски друштва кои ниту се согласуваат, но ниту не се согласуваат со тврдењето од прашалникот има 2, а само 1 трговско друштво се изјаснило дека многу не се согласува со констатацијата. Добиените резултати се претставени на слика 7.15.

Слика 7.15. Претседателот смета дека постои ефикасен и ефективен менаџмент-систем кој води кон остварување на целите на трговското друштво



Последниот аспект кој е предмет на анализа во анкетниот прашалник од оценувањето на претседателот на одборот се однесува за тоа дали претседателот презема одговорност за навремено оценување на одборот. Како и во претходниот случај, 27 трговски друштва целосно се согласуваат со тврдењето дека претседателот презема одговорност за навременото оценување на одборот. Дополнително, уште 15 од анкетираниите трговски друштва се согласуваат со тврдењето, при што нивниот вкупен број стигнува до 42 трговски друштва. Со оглед на тоа дека прашањето го имаат одговорено 46 трговски друштва, може да се заклучи дека е мал бројот на трговски друштва кои не се согласуваат со наведената констатација. Станува збор за само 4 трговски друштва, од кои 1 е воздржано, 1 многу не се согласува со тврдењето, а 1 не се согласува. Резултатите од последното прашање се претставени на слика 7.16.

Слика 7.16. Претседателот презема одговорност за навремено оценување на одборот



Како резултат на обработката на добиените одговори на прашањата од анкетниот прашалник од анкетираниите трговски друштва и констатациите од дескриптивната статистичка анализа, може да се дојде до некои општи заклучоци за однесувањето во трговските друштва кога е во прашање оценувањето на одборот на директори и неговиот претседател. Некои од заклучоците до кои се дојде со ова испитување се следните:

- Речиси половината од трговските друштва, поточно 48,89%, применуваат сеопфатно оценување кое вклучува: оценување на генералниот директор, оценување на одборот на директори и оценување на директорите во менаџерскиот тим;
- Екстерно оценување на одборот на директори, поточно оценување од страна на акционерите, применуваат 85% од трговските друштва;
- Фреквенцијата за оценување на одборот на директори еднаш годишно ја практикуваат дури 91% од трговските друштва, додека истата фреквенција еднаш годишно за оценување на генералниот директор е применета кај 75% од анкетираниите трговски друштва;
- За одредени активности од доменот и работењето на одборот на директори тој во најголемиот број случаи добива доста високи и солидни оценки, како за вклученоста во сукцесијата на главниот извршен директор, за оценувањето на работата на главниот извршен

директор, така и за подготвеноста да се соочи со непредвидлива криза на трговското друштво. За сите дадени случаи дека целосно се согласуваат имаат одговорено помеѓу 40 и 60% од анкетираниите трговски друштва;

- Оценувањето на претседателот на одборот на директори е опфатено преку поголем број негови активности. Резултатите покажуваат дека скоро 50% од испитаниците сметаат дека тој многу добро ги извршува сите клучни задачи.

7.4. НЕПАРАМЕТАРСКА СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА НА РАЗЛИКИТЕ ПОМЕЃУ ТРГОВСКИТЕ ДРУШТВА ВО ОДНОС НА ИЗБРАНИ КАРАКТЕРИСТИКИ

По извршената анализа на податоците и резултатите добиени од нивната дескриптивна статистика, според природата на прибраните податоци и поставените цели и задачи на истражувањето, беше утврдено дека најсоодветна статистичка анализа од која би произлегле дополнителни сознанија претставува **Wilcoxon-овиот тест**. Овој тест претставува непараметарско тестирање на хипотези, а се применува кога се споредуваат разликите помеѓу две групи од една популација во однос на одредена појава која е предмет на истражувањето. Поточно, за потребите на истражувањето се користи Mann-Whitney U тестот со кој се споредуваат разликите кај испитуваните акционерски друштва во однос на важни параметри поврзани со оценувањето на корпоративното управување.

За испитување на разликите што постојат кај акционерските друштва е извршена нивна класификација според следниве критериуми:

1. Модел на управување на акционерското друштво:

- Акционерски друштва со едностепен модел на корпоративно управување
- Акционерски друштва со двостепен модел на корпоративно управување

2. Потеклото на акционерското друштво:

- Домашни акционерски друштва (со мнозински капитал поседуван од правни и физички лица кои потекнуваат од Република Македонија)
- Странски акционерски друштва (со мнозински капитал поседуван од правни и физички лица кои не потекнуваат од Република Македонија)

3. Котирање на акционерското друштво на берза

- Акционерски друштва кои котираат на берза
- Акционерски друштва кои не котираат на берза

Параметри кои се испитуваат кај акционерски друштва претставуваат следниве:

- Степенот на вклученост на одборот во сукцесијата на главниот извршен директор/генералниот директор
- Степенот на информираност на одборот за оценувањето на главниот извршен директор/генералниот директор
- Способноста за соочување на одборот со непредвидлива криза на трговското друштво
- Оценување на претседателот на одборот според следниве критериуми:
 - Чувство за приоритет помеѓу стратегиските прашања од интерес за акционерското друштво;
 - Состаноците на одборот се добро подготвени;
 - Знае кога да ја заклучи дискусијата;
 - Го охрабрува придонесот на секој член на одборот;
 - Одборот ги разгледува стратегиските прашања на трговското друштво;
 - Постои ефикасен и ефективен менаџмент-систем кој води кон остварување на целите на трговското друштво;
 - Презема одговорност за навремено оценување на одборот.

Табела 7.4. Разлики помеѓу акционерските друштва со едностепен и двостепен модел на управување

Параметри за споредба (зависни променливи)	Модел на управување (независна променлива)		Mann-Whitney U	p - вредност
	Едностепен модел на управување	Двостепен модел на управување		
Вклученост на одборот во сукцесијата на главниот извршен директор /генералниот директор	4	4,11	199,5	0,337
Информираност на одборот за оценувањето на главниот извршен директор /генералниот директор	4,44	4,47	219,5	0,617
Соочување на одборот со непредвидлива криза на трговското друштво	4,37	4,26	232,5	0,894
Оценување на претседателот на одборот	4,48	4,47	173,5	0,121

Во табела 7.4. се претставени податоци на пресметани просечни вредности за избраните параметри (зависните променливи) кои се предмет на споредба кај акционерски друштва со едностепен и двостепен модел на управување, а потоа се дадени пресметаните U и p вредности добиени со примена на Mann–Whitney-иот тест за тестирање на двете групи акционерски друштва. Според извршените подготвителни тестирања, резултатите добиени со тестирање на распоредот на дистрибуција на популацијата на испитуваните зависни променливи покажаа слободна дистрибуција на испитуваните зависни променливи, со што се потврди потребата од примена на Mann–Whitney-иот тест. Со примената на овој тест се утврди дека и покрај тоа што постојат одредени компаративни разлики помеѓу акционерските друштва со едностепен и двостепен модел на управување во однос на испитуваните параметри на оценувањето на корпоративното управување во нив, сепак кај забележаните разлики не постои статистичка сигнификантност, што упатува на потврда на

нултата хипотеза дека моделот на корпоративно управување не влијае на степенот на вклученост на одборот во сукцесијата на главниот извршен директор/генералниот директор, на степенот на информираноста на одборот за оценувањето на главниот извршен директор/генералниот директор, способноста за соочување на одборот со непредвидлива криза на трговското друштво и оценетата ефективност на претседателот на одборот.

Табела 7.5. Разлики помеѓу домашните и странските акционерски друштва

Параметри за споредба (зависни променливи)	Потекло на капиталот (независна променлива)		Mann-Whitney U	p - вредност
	Домашни акционерски друштва	Странски акционерски друштва		
Вклученост на одборот во сукцесијата на главниот извршен директор /генералниот директор	4,09	3,90	158,5	0,731
Информираност на одборот за оценувањето на главниот извршен директор /генералниот директор	4,47	4,40	163,0	0,818
Соочување на одборот со непредвидлива криза на трговското друштво	4,30	4,40	164,0	0,851
Оценување на претседателот на одборот	4,44	4,59	165,5	0,897

Споредбата на просечните вредности на испитуваните параметри, исто така, укажува дека постојат мали незначителни разлики кај домашните и странските акционерски друштва во однос на степенот на вклученост на одборот во сукцесијата на главниот извршен директор/генералниот директор, степенот на информираност на одборот за оценувањето на главниот извршен директор/генералниот директор, способноста за соочување на одборот со непредвидлива криза на трговското друштво и оценетата ефективност на претседателот на одборот (табела 7.5.).

Табела 7.6. Разлики помеѓу акционерски друштва кои котираат и не котираат на берза

Параметри за споредба (зависни променливи)	Котирање на берза (независна променлива)		Mann-Whitney U	p - вредност
	Акционерски друштва – котираат на берза	Акционерски друштва – не котираат на берза		
Вклученост на одборот во сукцесијата на главниот извршен директор /генералниот директор	4,04	4,05	228	0,763
Информираност на одборот за оценувањето на главниот извршен директор /генералниот директор	4,42	4,50	230	0,782
Соочување на одборот со непредвидлива криза на трговското друштво	4,21	4,47	223,5	0,663
Оценување на претседателот на одборот	4,43	4,53	238	0,962

Тестирањето на акционерските друштва кои котираат и не котираат на берза, исто така, не укажува на позначителни разлики во вредности на испитуваните параметри. На ова упатуваат големините на пресметаните U и p вредности добиени со примена на Mann–Whitney-иот тест. Ниту една од пресметаните p-вредности (степен на вклученост на одборот во сукцесијата на главниот извршен директор/генералниот директор – 0,731, степенот на информираноста на одборот за оценувањето на главниот извршен директор/генералниот директор – 0,818, способноста за соочување на одборот со непредвидлива криза на трговското друштво – 0,851 и оценетата ефективност на претседателот на одборот – 0,897) не е помала од 0,05, која би укажала на евентуална статистички значајна разлика кај акционерските друштва кои котираат и акционерските друштва кои не котираат на берза (табела 7.6.).

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на теоретските и емпириските истражувања на проблематиката на оценувањето на корпоративното управување и влијанието врз организациските перформанси на организациите, можат да се систематизираат следниве заклучоци:

1. Корпоративното управување претставува механизам за воспоставување рамнотежа помеѓу сопственичката и управувачката структура на организацијата. Поради различните поставени цели и различниот однос кон ризикот, интересите на акционерите не кореспондираат со интересите на менаџерите. Додека првите се залагаат за оплодување на акционерскиот капитал со пресметано ниво на ризик и проширување на организацијата, вторите се стремат кон максимирање на сопствениот профит со повисок ризик и краткорочни цели во работењето на организацијата. Спрега која врши урамнотежување и баланс на интересите на двете страни е, всушност, одборот на директори, кој го претставува централниот механизам на корпоративното управување. Тој е продолжена рака на акционерите, преку која се врши надзор на управувањето на менаџерите, кое понекогаш знае да биде премногу опортунистичко.

2. Корпоративните кризи создадоа услови за чести промени и посуштински реформи. Реформите креираат промени во однесувањето на сите учесници во корпоративното управување и тоа: акционерите, директорите и менаџерите. Реформите треба да се однесуваат на: бројот и соодносот на извршните и неизвршните директори - членови на одборот, критериумите за избор и независност на директорите, оценувањето на перформансите, поврзувањето на наградите со перформансите и, најклучно од сè, раздвојувањето на двојната функција на главниот извршен директор кој е истовремено и претседател на одборот на директори. Реформите водат кон воспоставување на рамнотежа помеѓу моќта и авторитетот, како и јасно разграничување на одговорностите.

3. Ефективноста на корпоративното управување се остварува преку оценување на перформансите на одборот на директори кое се врши со помош на соодветна рамка за оценување на одборот. Рамката содржи определен број прашања, преку кои се дефинира степенот на ефективност на корпоративното

управување на организацијата. Некои од задолжителните прашања на кои е потребно да се дадат одговори се следните: која е целта поради која се врши оценувањето, кој ќе биде оценуван, што ќе се оценува, со кои техники и методи ќе се врши оценувањето, кој ќе го спроведува оценувањето и што ќе се прави со добиените резултати од оценувањето. Со самото оценување на корпоративното управување се отвора можноста да се изврши унапредување на ефикасноста на корпоративното управување, а преку тоа и совладување и елиминирање на пречките и причините за неуспех на корпоративното управување.

4. Оценувањето на одборот на директори може да се спроведува со следните четири видови системи и тоа: систем на оценување одбор за одбор, систем на оценување одбор за пазар, систем на оценување пазар за одбор и систем на оценување пазар за пазар. Системи за оценување користат два критериуми и тоа: кој е оценувачот што го врши оценувањето и кој е нарачателот на оценувањето.

5. Спроведувањето на оценувањето креира отпор на директорите кон процесот на оценување. Како позначајни причини за отпор кон оценувањето на корпоративното управување се следниве: никој од директорите не се чувствува пријатно кога е подложен на процес на оценување и рангирање, постои чувство на страв од фактот дека критички треба да се оцени работењето на свој колега, а притоа никој да не се почувствува навреден, се нарушува колегијалноста, отвореноста и работната динамика за време на состаноците на одборот на директори, постои опасност да се отвори Пандорината кутија и да се постават прашања кои вообичаено не би се дискутирале. За надминување на отпорот кон оценувањето на корпоративното управување неопходно е да се организираат продуктивни состаноци на кои ќе бидат потенцирани предностите од самото оценување.

6. Истражувањето на составот на одборот на директори ја открива таканаречената корпоративна монокултура и тотална унифицираност во салата за состаноци, во која скоро сите членови имаат дипломи од истите реномирани универзитети, исто или слично работно искуство, движење во професионалната кариера, слични квалификации, вештини и способности. Истражувања покажуваат дека постои реална потреба да се изврши диверзификација на членовите на одборот на директори по сите основи и тоа според: возраста,

полот, етничката припадност, стекнатото образование, претходното работно искуство, членувањето во други одбори на директори, степенот на независност, способноста за донесување одлуки, поседувањето посебни технички вештини и квалификации и сл. На овој начин составот битно ќе влијание на подобри перформанси на одборот.

7. Ефективното оценување на корпоративното управување е условено од квалитетот на информациите и нивните извори. Доколку оценувањето на одборот се спроведува за сопствени цели со намера на утврдување на јазовите, нивно надминување и усовршување, секако дека клучниот извор на информации ќе биде организацијата и во тој случај станува збор за интерно оценување на одборот на директори. Но, доколку оценувањето се спроведува за екстерни цели, за исполнување на регулаторни барања и законски обврски или испитување на односот со другите стеикхолдери, лицата кои ќе бидат анкетирани се надвор од самата организација и во тој случај станува збор за екстерно оценување. При екстерното оценување информациите може да ги поседуваат самите акционери, некои од најголемите купувачи или добавувачи, финансиските аналитичари и други релевантни стеикхолдери.

8. Содржината на оценувањето на одборот на директори се однесува на: оценување на одборот во целина, оценување на одделните директори, оценување на комитетите на одборот и оценување на претседателот на одборот на директори. За да се изврши оценување на одборот на директори во целина и да се изврши мерење на неговите перформанси, најпрво е потребно да се утврди и дефинира кои се задачите, активностите, функциите и одговорностите што ги има одборот. Одборот на директори, за да може да ги спроведува ефикасно своите функции, потребно е да располага со соодветни ресурси за таа цел. Ресурси што ги има на располагање се: соодветното знаење и вештини со кои располагаат членовите на одборот; навремените, точни и јасни информации кои може да послужат за донесување квалитетни одлуки; моќта со која располага одборот, која се зголемува преку раздвојување на двојната функција која ја држи главниот извршен директор кога е истовремено и претседател на одборот на директори; мотивацијата која директорите единствено ја добиваат преку шемите за финансиска исплата и соодветните бенефиции; како и времето што директорите го имаат на располагање за подготвување пред одржувањето на состаноците на одборите.

9. Покрај оценувањето на одборот на директори, ефективноста на корпоративното управување може да се унапреди и преку оценување на преформансите на тимот на врвни менаџери, посебно на перформансите на главниот извршен директор. Оценувањето на перформансите на главниот извршен директор треба да започне со утврдување и дефинирање на одговорностите и функции со цел да бидат соодветно следени, набљудувани и оценувани. Оценување на перформансите на главниот извршен директор е процес кој поминува низ следните три фази и тоа: во првата фаза, на почетокот на фискалната година, преку продуктивни средби помеѓу одборот на директори или неговиот комитет за номинирање или управување и генералниот извршен директор се дефинираат и поставуваат клучните цели и очекувања за претстојниот временски период. Во втората фаза, која обично следува кон средината на годината, се врши увид и контрола до каде е остварувањето на поставените цели од страна на главниот извршен директор со цел да се добие прелиминарна претстава за тоа дали целите биле реално поставени и дали има шанси да бидат остварени или можеби и надминати. Во последната, трета фаза, на крајот на годината се врши мерење и споредување на остварените и поставени цели од работењето на главниот извршен директор. Вообичаено, оценувањето е комбинација од самооценување, оценување од сите директори - членови на одборот, како и оценување од некои од најголемите клиенти на организацијата.

10. Оценувањето на корпоративното управување се однесува и на формално оценување на претседателот на одборот на директори. Процесот на оценување е идентичен и започнува со утврдувањето на критериумите кои треба да ги поседува посакуваниот „прифатлив“ претседател на одборот. Потоа подготвените анкетни прашалници се пополнуваат од секој поединечен член на одборот и на самиот претседател му се дава можност за самооценување и сопствено видување на постигнувањата. Добиените резултати се дискутираат, при што од дискусијата се извлекуваат соодветните заклучоци и се преминува кон нивното извршување. Клучно кај оценувањето на перформансите на претседателот на одборот на директори е неговиот придонес во односите со главниот извршен директор, со внатрешната структура на одборот, со комитетите и со тимот врвни менаџери.

11. Кодексот за доброто корпоративно управување битно влијае на унапредување на ефективноста и репутацијата на корпоративното управување. Кодексот треба да ги содржи клучните елементи кои се однесуваат на заштита и зајакнување на интересите на акционерите и институционалните инвеститори. Најчесто кодексот содржи принципи и критериуми кои се однесуваат на: правата и интересите на акционерите, улогата на вработените, одборот на директори, состаноците на одборот и дневниот ред, составот на членови во одборот на директори, мандатот на членовите, оценување на работењето на одборот, финансиската награда на директорите, раздвојувањето на функцијата главен извршен директор од функцијата претседател на одборот на директори и слично.

12. Рангирањето на корпоративното управување претставува процес на оценување на корпоративното управување. Спроведувањето на рангирањето е условено од квантитетот и квалитетот на податоци, информации и документи како од јавен, така и од доверлив карактер. Покрај прибирањето и анализирањето на информациите, неопходно е да се извршат и интервјуа со членовите на одборот на директори и тимот врвни менаџери. Рангирањето на корпоративното управување го спроведуваат агенции за рејтинг кои тоа го извршуваат на транспарентен, независен и објективен начин. Како резултат на проценката што се добива во финалниот извештај на рејтинг-агенцијата произлегува една оценка (рејтинг) која го одразува нивото и степенот до кој политиките, процедурите и практиките на корпоративното управување на организацијата им служат и се во интерес на акционерите, инвеститорите и останатите засегнати страни. Најчесто рангирањето на корпоративното управување се однесува на: сопственичката структура и надворешните влијанија; правата и обврските на акционерите; транспарентноста, обелоденувањето информации и извештаи и ревизија; и структурата и ефективноста на одборот на директори.

13. Формалното оценување на ефективноста на одборот на директори придонесува за унапредување на корпоративното управување и содржи: оценување на придонесот што го обезбедува одборот за перформансите на организацијата, поддршката што ја обезбедува одборот за организацијата, поединечните придонеси на секој директор член на одборот кон перформансите на организацијата, групната динамика и интеракцијата во

одборот, како и оценувањето на перформансите на одборот. На ефективноста на одборот на директори влијаат разновидни фактори, некои од нив можат да се контролираат, додека други неможат. Факторите кои влијаат, но не можат да се контролираат се: самата индустрија, нејзината комплексност, законската регулатива и економските услови во кои опстојува организацијата.

14. Мерењето на перформансите на одборот на директори и нивното влијание врз организациските перформанси се спроведува со систем кој го сочинуваат четири влезови и шест процеси, кои сите заедно меѓусебно се причинско-последично поврзани и водат кон подобрани перформанси на одборот на директори, што претставува излезен параметар, а тој пак кон севкупни подобрани организациски перформанси што, всушност, е и крајниот очекуван резултат. Во системот за оценување на перформансите на одборот како влезни параметри се земаат предвид составот на одборот на директори, поконкретно особините што треба да ги поседуваат директорите, а тие се: независност, посветеност, стручност и етичност. За постигнување супериорни перформанси на одборот на директори, влезните параметри се анализираат низ шест процеси и тоа: структура и состав на одборот, продуктивни состаноци, систем за планирање сукцесија на главниот извршен директор, систем за финансиско известување и управување со ризици, стратегиско информациски систем и оценување на перформансите и систем за наградување. Доколку влезните параметри и тие за процесите дадат успешни и позитивни резултати споредени со најдобрите практики тоа укажува на супериорни перформанси на одборот на директори, кој се утврдува преку стратегиско водство, одговорна организација и висококвалитетен менаџерски тим. Тоа води кон подобри организациски перформанси и долгорочен финансиски успех на организацијата.

15. Емпириските истражувања спроведени во големите трговски друштва во Република Македонија во врска со оценувањето на корпоративното управување укажуваат на фактот дека:

➤ Скоро половината од анкетираниите трговски друштва го спроведуваат сеопфатното оценување кое го вклучува одборот на директори во целина, генералниот директор и директорите на менаџерскиот тим. Оттука, се потврдува дека доброто корпоративно управување, покрај во западно европските земји, САД, Канада, Австралија и други, свое место и практична примена наоѓа и во трговските друштва во Република Македонија.

➤ Трговските друштва во Република Македонија во голема мера водат соодветна грижа за акционерите, потрошувачите, добавувачите и другите стеикхолдери, како за задоволување на нивните интереси, така и за одржување на нивното високо мислење за друштвото. Друштвата имаат тенденција да ја одржуваат својата корпоративна репутација на високо ниво и од таа причина, покрај интерното оценување на одборот на директори, го спроведуваат и екстерното оценување. Според податоците од истражувањето околу 85% од друштвата како извор на информации за оценувањето на одборот на директори ги земаат предвид ставовите и мислењата на акционерите.

➤ Резултатите од емпириските истражувања за фреквенцијата на оценување на одборот на директори и генералниот директор (која има битно влијание на корпоративното управување) потврдуваат дека оценувањето, било да станува збор за одборот на директори, било за работењето на генералниот директор, се спроведува еднаш годишно.

➤ Резултатите од емпириското истражување на трговските друштва покажуваат дека испитаниците се во најголем степен задоволни од начинот на кој одборот на директори ги извршува своите надлежности и веруваат во неговиот авторитет, моќ и способност. Резултатите од испитаниците, исто така, потврдуваат дека одборите на директори имаат план и се вклучени во сукцесијата на главниот извршен директор, потоа имаат и располагаат со доволно информации за да спроведуваат оценување на неговото работење, како и дека одборот има капацитет да се справи со непредвидлива криза на трговското друштво.

➤ Емпириското истражување на оценувањето на корпоративното управување во трговските друштва ја опфати и работата и способноста на претседателот на одборот на директори. Испитаниците од големите трговски друштва потврдуваат дека нивните одбори имаат назначено претседател кој добро ги подготвува состаноците на одборот, знае во вистински момент да го заклучи состанокот, како и знае да постави приоритет помеѓу стратегиските прашања кои се од интерес на друштвото.

➤ Општиот заклучок кој произлегува од емпириското истражување за оценувањето на корпоративното управување во големите трговски друштва во Република Македонија би бил дека претседателот на одборот на директори презема одговорност за навремено оценување на одборот на директори и

верува во друштвото дека има ефикасен и ефективен менаџмент-систем кој води кон остварување на целите на друштвото.

Идните истражувања за конвергенцијата или неконвергенцијата на корпоративното управување во трговските друштва со меѓународната практика треба да бидат насочени кон:

- сеопфатно формално оценување на работата на одборите, генералниот директор, претседателот на одборот, комисиите и самооценување на членовите на одборот;
- воведување на формално екстерно оценување на системите на управување во трговските друштва;
- трговските друштва имаат релативно мали одбори со што се оневозможуваат позитивните ефекти од учеството на поголем број на членови во одборите, како внатрешни, така и надворешни кои би донеле повеќе знаење и стручност во нив;
- зголемување на улогата на неизвршните независни членови во одборите на директори со намера зголемување на независноста на одборот на директори и внесување поголема објективност и квалитет на донесените одлуки;
- согласно практиката на доброто корпоративно управување потребно е зголемување на бројот на годишните состаноци на одборите со цел да се унапреди ефективноста на корпоративното управување.

ЛИТЕРАТУРА

1. Akkermans, D., Ees, van H., Hermes, N., Hooghiemstra, R., Laan, V.D.G., Postma, T., Witteloostuijn, van A. (2007) "Corporate Governance in the Netherlands: An Overview of the Application of the Tabaksblat Code in 2004", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.6, November.
2. America's best and worst Boards (1994) *Business Week*, April 1.
3. Ames, M.D., Wellsfry, L. N. (1983), *Small Business Management*, West-publishing Company, St. Paul.
4. Anderson, W.D., Melanson, J.S., Jiri Maly, J. (2007) "The Evolution of Corporate Governance: Power redistribution brings boards to life", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, No. 5, September.
5. Andres, de P., Azofra, V., Lopez, F. (2005) "Corporate boards in OECD countries: size, composition, functioning and effectiveness", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 13, No. 2, March.
6. Assessing boards and individual directors (2000), *Ivey Business Journal*, May/June.
7. Bacon J., Brown J.K.: *Corporate Directorship Practices: Role, Selection and Legal Status of the Board*, The Conference Board and American Society of Corporate Secretaries, New York Inc., 1976.
8. Barrett, A., Todd, P., Schladecker, C. (2004), *Corporate Governance Ratings*, Towers Perrin, pp.1-15.
www.directorsforum.com/resources/related.../corp_gov_ratings3-05
(accessed 28.12.2013).
9. Bender, R. (2007), "Onwards and upwards: why companies change their executive remuneration schemes, and why this leads to increases in pay", *Corporate Governance: An international Review*, Vol.15, No.5, September.
10. Bender, R., Keith Ward, K. (2009), *Corporate Financial Strategy*, 3rd edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
11. Berg, A. (2006), *Global Good Practices in Corporate Governance*, World Bank Group, Corporate Governance Department, December 19, Washington.
12. Berglof, E., Claessens, S. (2004), *Enforcement and Corporate Governance* The World Bank, Washington.

13. Bleischwitz, R. (ed.) (2007), *Corporate Governance of Sustainability. A Co-Evolutionary View on Resource Management*, Edward Elgar, Cheltenham.
14. Board of directors (1987), *Fourteenth annual study*, Korn-Ferry International, February.
15. Bonn, I., Fisher, J. (2005), "Corporate Governance and Business Ethics: insights from the strategic planning experience", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.6, November 2005.
16. Bosch, H. (2002), "The change face of corporate governance", *University of NSW, Law Journal*.
17. Brennan, N. (2006), "Boards of Directors and Firm Performance: is there an expectations gap?", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.14, No.6, November.
18. Brian, D., (1994), "The trouble with teams", *Fortune*, Vol.130, Issue 5, 9/5/.
19. Brown, S.M., Muchin, K., Rosenman, Z., *The ratings game: corporate governance ratings and why you should care*.
http://www.globalcorporategovernance.com/n_namericas/080_093.htm
20. Cadbury, A. (1992), *Report of the Committee on the financial aspects of the corporate governance*, 1 December, Gee and Co. Ltd. London.
21. Cadbury, A. (2002), *Corporate Governance and Chairmanship: A personal view*, University Press, Oxford.
22. Camp, R.: *The search for industry best practices that lead to superior performance*, Productivity Press, New York, 1989, p.60 и www.tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.htm
23. Carroll, T.D. (1981), "Boards and management: ten challenges and responses", *Harvard Business Review*, September-October.
24. Carter, M.N., Silva, C. (2010), *Women in Management: Delusions of Progress*. Catalyst.
25. Carver, J. (2006), "Why not delegate the evaluation of the executive director (our CEO) to the Human Resource Committee?", *Board Leadership*, Vol.84, March-April.
26. Carver, J., Oliver, C. (2002), *Corporate Boards that Create Value: Governing Company Performance from the Boardroom*, Jossey-Bass, San Francisco.

27. Carver John, Carver Miriam (2009), "*The Policy Governance Model and the Role of the Board Member. Revised and Updated*", Jossey-Bass, San Francisco.
28. Central Securities Depository (2012), AD, Skopje
29. CEO Evaluation Pitfalls to Avoid (2003), *Credit Union Directors Newsletter*, Vol. 27, No. 8, August.
30. Chhaochharia, V., Grinstein, Y. (2007), "The changing structure of US corporate board:1997-2003", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.6, November.
31. Charan, R. (2005), *Boards That Deliver. Advancing corporate governance from compliance to competitive advantage*, Jossey-Bass, San Francisco.
32. Charkham, P.J. (2005), *Keeping Better Company Corporate Governance Ten Years On*, Oxford University Press, Oxford.
33. Clarke, T. (2007), *International Corporate Governance. A comparative approach*. Routledge, Taylor & Francis Group. London.
34. Chew, H.D., Gillan, L.S. (2009), *U.S. Corporate Governance*, Columbia University Press, New York.
35. Cohen, S.S., Boyd, G. (2000), "Corporate governance and globalization". *Long Range Planning Issues*, Edward Elgar, Cheltenham.
36. Commission recommendation (2005/162/EC) of 15 February 2005, "On the role of non-executive or supervisory directors of listed companies and on the committees of the (supervisory) board", *Official Journal of the European Union*, L 52/51-L 52/57.
37. Conger, A.J., Lawler III, E. (2002) "Evaluating the directors: The next step in boardroom effectiveness", *Ivey Business Journal*, September-October.
38. Conger, A.J., Finegold, D., Lawler III, E. (1998), "Appraising boardroom performance", *Harvard Business Review*, January-February.
39. Conger, A.J., Lawler III, E.E., Finegold, L.D. (2001), *Corporate Boards: Strategies for Adding Value at the Top*, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
40. Conyon, J.M., Peck, I.S. (1998), "Board size and corporate performance: evidence from European countries", *The European Journal of Finance*, 4.

41. Cordeiro, J.J., Veliyath, R., Romal, B.J. (2007), "Moderators of the Relationship Between Director Stock-Based Compensation and Firm Performance", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.6, November.
42. Core, E.J., Holthausen, W.R., Lacker, F.D. (1999), "Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance", *Journal of Financial Economics*, 51.
43. "Corporate Governance Update" (2000), *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.3, May.
44. "Corporate Governance Update" (2007), *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.1, January.
45. *Corporate Reputation Watch Survey* (2003), Hill & Knowlton and Korn/Ferry International.
46. Coulson-Thomas, C. (1993), *Creating excellence in the boardroom: A guide to shaping directorial competence and board effectiveness*, McGraw-Hill, London.
47. Crowther, D., Seifi, S. (2011), *Corporate Governance and International Business*, Ventus Publishing ApS, bookboon.com.
48. Czinkota, M.R., Ronkainen, A.I., Moffett, H.M. (2005), *International Business*, 7e, Thomson South-Western, Mason.
49. Dalton, R.D., Daily, M.C. (2001) "Director stock compensation: An invitation to a conspicuous conflict of interests?" *Business Ethics Quarterly*, Vol.11, Issue 1.
50. Davies, A. (2006), *Best Practice in Corporate Governance: Building Reputation and Sustainable Success*, Gower, Aldershot.
51. De Andres P., Azofra, V., Lopez, F. (2005), "Corporate boards in OECD countries: size, composition, functioning and effectiveness", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.2, March.
52. Deminor Rating, *Corporate Governance Rating & Investor Report*, 27.10.2005.
53. Demise, N., Miwa, Y., Nakabayashi, M., Nakoshi, Y. (2006), *Corporate Governance in Japan: From the Viewpoints of Management, Accounting, and the Market*, Springer, Tokyo.
54. Dessler, G. (2009), *Management: Principles & Practices for Tomorrow's Leaders*, Third edition, Prentice - Hall, Inc., New Jersey.

55. Devarajan, S. (2008), "Two comments on Governance indicators: Where are we, where should we be going?" by Kaufmann, D., Kraay, A. *The world bank research observer*, Vol.23, No.1, spring.
56. Dewing, P.I., Russell, O.P. (2006), "Corporate Governance-Regulation and Reform: the actuarial governance of UK life insurers", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.14, No.3, May.
57. Dierickx, C. (2005), "Board evaluations that matter", *Directorship*, April.
www.directorship.com
58. Drakulevski, Lj. (2002), "Corporate Governance in The Republic of Macedonia", *International Conference: An Enterprise Odyssey: Economics and Business in the New Millennium*, Graduate School of Economics and Business, Zagreb, 27-29 June.
59. Drakulevski, Lj. (1999), "Managerial Style in Transitional Economies: The Example of The Republic of Macedonia", *Eastern European Economics*, November-December.
60. Дракулевски, Љ. (2003), "Новите решенија во управувањето со акционерското друштво: прашања и дилеми", *Правник* бр.129, јануари.
61. Дракулевски, Љ. (2004) "Позицијата на инвеститорот со новиот Закон за трговските друштва", *Капитал* бр.242, Скопје.
62. Drakulevski, Lj. (2002), "Workers' Participation: The Case of the Republic of Macedonia", *11th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP), Participation World-Wide*, Catholic University of Brussels, Brussels, 4-6 July .
63. Du Plessis, J.J., Hargovan, A.A., Bagaric, M.M. (2011), *Principles of Contemporary Corporate Governance*, Second edition, Cambridge University Press, Melbourne.
64. Eisenhardt, M.K. (1989), "Agency theory: An assessment and review", *Academy of Management Review*, Vol.14 , No.1.
65. Elkington, J. (2007), "Governance for Sustainability", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.14, No.6, November.
66. Elsayed, K. (2007), "Does CEO Duality Really Affect Corporate Performance?", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.6, November.
67. Epstein, J.M., Roy, J.M. (2004), "Improving the performance of corporate boards: Identifying and measuring the key drivers of success", *Journal of General Management*, Vol.29, No.3 Spring.

68. Ettore, B., (1992), "Breaking the Glass....Or just Window Dressing?" *Management Review*, March, Vol. 81, Issue 3.
69. Evans, J.R., Berman, B. (2008), *Marketing: Marketing in the 21st Century*, Eight edition, Atomic Dog Publishing, Cincinnati.
70. Fahy, M., Roche, J., Weiner, A. (2004), *Beyond Governance. Creating corporate value through performance and responsibility*, John Wiley & Sons, Ltd., Hoboken, New Jersey.
71. Felton, R., Hudnut, A., Heeckeren, van J. (1996), "Putting a value on board governance", *The McKinsey Quarterly*, Number 4.
72. Ferguson, J.W. (2001), "Performance in the boardroom: How should it be assessed", *Real Estate Finance*, Vol.17, Issue 4, Winter.
73. Finegold, D., Benson, S.G., Hecht, D. (2007), "Corporate boards and company performance: review of research in light of recent reforms", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.5, September.
74. Forbes, P.D., Milliken, J.F. (1999), "Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups", *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3 1999.
75. Freeman, R.E. (1984), *Strategic management*, Pittman, Boston.
76. Fremond, O., Mierta, C. (2002), *The state of corporate governance. Experience from country assessment*, The World Bank, Washington.
77. Fulton, L. (2007), *The forgotten Resource: Corporate Governance and Employee Board-Level Representation. The Situation in France, the Netherlands, Sweden and the UK*, Hans-Bockler-Stiftung, Dusseldorf.
78. Frye, B.M., Nelling, E., Webb, E. (2006), "Executive Compensation in Socially Responsible Firms", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.14, No.5, September.
79. Gabrielsson, J., Winlund, H. (2000), "Boards of directors in small and medium-sized industrial firms : examining the effects of the board's working style on board task performance", *Entrepreneurship & Regional Development*, 12.
80. Gómez-Ansón, S., Cabeza-García, L. (2011), Recent corporate governance developments in Spain in Mallin, A.C. (Ed.), *Handbook on International Corporate Governance. Country Analyses*, Second Edition, Edward Elgar, Cheltenham.

81. Heidrick & Struggles: "Challenging board performance", *European Corporate Governance Report 2011*.
82. Hendry, P.K., Kiel, C.G., Nicholson, G. (2010) "How Boards Strategise: A Strategy as Practice View", *Long Range Planning*, Vol.43, issue 1.
83. Heracleous, L. (2001), "What is the impact of corporate governance on organisational performance", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 9, No.3, July.
84. Hermalin, E.B., Weisbach, S.M. (1991), "The effects of board composition and direct incentives on firm performance", *Financial Management*, Winter.
85. Heuvel, V.D.J., Gils, V.A., Voordeckers, W. (2006), "Board roles in small and medium-sized family business: performance and importance" *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 14, No.5, September.
86. Hilb, M. (2002), *Integrated board management in international companies*, University of St.Gallen, St.Gallen.
87. Hilb, M. (2005), "New corporate governance: from good guidelines to great practice", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September.
88. Hill, W.L.C., Jones, R.G. (2001), *Strategic management. An integrated approach*, 5th edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
89. Hirschey, M., John, K., Makhija, K. A. (2004), *Corporate Governance*, Elsevier Ltd., Oxford.
90. Hisrich, D.R., Brush, G.C. (1986), *The woman entrepreneur. Starting, financing and managing a successful new business*, Lexington books, Massachusetts.
91. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, E.R. (1999), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Third edition, South-Western College Publishing, Cincinnati.
92. Hutchings, K., Metcalfe, B.D., Cooper, K. (2010), "Exploring Arab Middle Eastern women's perceptions of barriers to, and facilitators of, international management opportunities", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 1, January.
93. Ingley, C., Walt, V.D.N. (2007), "Board dynamics and the politics of appraisal", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 10, No.3, July.

94. Institutional Shareholders Services Inc., (2005), *Corporate Governance Rating, European Corporate Governance Ratings*, p.17.
www.issproxy.com (accessed 28.12.2013).
95. Iu, J., Batten, J. (2001), "The implementation of OECD corporate governance. Principles in Post-Crisis Asia", *JCC*, 4 winter.
96. Jensen, C.M. (2001), "Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function", *European Financial Management*, Vol.7, No.3.
97. Johnson, C.C., Thompson, K.J. "Corporate Governance as an Internal Process Objective", во Johnson, C.C., Beiman, I. (2007), *Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises. Driving Performance and Corporate Governance*, Asian Development Bank, Manila, p.77.
98. Katherine, C.P. (2012), *Developmental challenges and barriers: How senior executive women cope with difficult situation in their careers*, available at: <http://scholarworks.umass.edu/dissertations/AAI9909206/>, (accessed 20 May)
99. Kaufmann, D., Kraay, A. (2008), "Governance indicators: Where are we, where should we be going?", *The world bank research observer*, Vol.23, No.1, Spring.
100. Kazanjian, J. (2000), "Assessing boards and individual directors", *Ivey Business Journal*, May-June 2000.
101. Keasey, K., Thompson, S., Wright, M. (2000), *Corporate Governance. Accountability, enterprise and international comparisons*, John Wiley & Sons, Inc., London.
102. Kesner, F.I., Victor, B., Lamont, T.B. (1986), "Board composition and the commission of illegal acts: An investigation of fortune 500 companies", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4.
103. Kesner, F.I. (1987), "Director's stock ownership and organizational performance: An investigation of Fortune 500 companies", *Journal of Management*, Vol.13, No.3.
104. Kesner, F.I. (1988), "Director's characteristics and committee membership; An investigation of type, occupation, tenure and gender", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 1.
105. Kesner, F.I., Johnson, B.R. (1990), "Crisis in the boardroom: Fact and fiction", *Academy of Management Executive*, Vol. 4, No. 1, February.
106. Keasey, K., Wright, M. (1997), *Corporate Governance: Responsibilities, Risks and Remuneration*, John Wiley & Sons, Chichester.

107. "Key organization. Issues for the board", *Directors and Boards*, Vol. 16, No. 4, winter 1992.
108. Kiel, C.G., Nicholson, J.G. (2003), "Board Composition and Corporate Performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.11, No.3, July.
109. Kiel, C.G., Nicholson, J.G. (2005) "Evaluating boards and directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.5, September.
110. Kim A.K., Nofsinger, R.J. (2007), *Corporate Governance*, Second edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
111. Klein, P., Shapiro, D., Young, J. (2005), "Corporate Governance, Family Ownership and Firm Value: the Canadian evidence", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.6, November.
112. *Кодекс за корпоративно управување на акционерските друштва котирани на Македонската берза*, Македонска берза-Скопје, јуни 2006
113. Коевски, Г. (2005), *Компаративно корпоративно управување*, Правен факултет "Јустинијан Прима", Скопје.
114. Korn/Ferry, *28th Annual Board of Directors Study 2001*, Study IV, New York, 2001, pp.5-6.
115. Kotler, P., Lee, N. (2005), *Corporate Social Responsibility. Doing the most good for your company and your cause*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
116. Kyambalesa, H. (1994), *Success in managing a small business*, Averbury, Ashgate publishing limited, Aldershot.
117. Lamm, B.R. (2004), "The psychology and culture of the board", *Insights: The corporate & securities law advisor*, Vol.18, No.11, December.
118. Larson, M.C., Clute, C.R. (1979), "The Failure Syndrome", *American Journal of Small Business*, Vol. IV, No. 2, October.
119. Lazonick, W., O'Sullivan, M. (ed.), (2002), *Corporate Governance and Sustainable Prosperity*, Palgrave, New York.
120. Leblanc, R., Gillies, J. (2005), *Inside the Boardroom: How Boards really work and the coming revolution in corporate governance*, John Wiley & Sons, Ontario.

121. Lehman, R.C. (ed.), (2005), *Corporate governance: Does any size fit?* 2005, Elsevier Ltd., Oxford.
122. Lehn, M.K., Patro, S., Zhao, M. (2009), "Determinants of the Size and Composition of US Corporate Boards: 1935-2000", *Financial Management*, winter.
123. Leora, K., Inessa, L. (2002), *Corporate governance, investor protection and performance in emerging markets*, The World Bank, Washington.
124. Lin, S., Hu, S. (2007), "A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO and Its Impact on Performance", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, No. 6, November.
125. Lipman, D.F., Lipman, L.K. (2006), *Corporate governance best practices. Strategies for public, private, and not-for-profit organizations*, John Wiley & Sons, Inc. New York.
126. Lo, S.F., Sheu, H.J. (2007), "Is Corporate Sustainability a Value-Increasing Strategy for Business?", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.2, March.
127. Long, T., Dulewicz, V., Gay, K. (2005), "The Role of the Non-executive Director: Findings of an Empirical Investigation into the Differences between listed and unlisted UK board", *Corporate Governance*, Vol. 13, No. 5, September.
128. Lorsch W.J., MacIver, E. (1989), *Pawns or Potentates: the Reality of America's Corporate Boards*, Harvard Business School Press, Boston.
129. Lorsch, W.J. (1995), "Empowering the board", *Harvard Business Review*, January-February .
130. Lorsch, J., Khurana, R. (1999), "The board's role in CEO succession", *Harvard Business Review*, May-June.
131. Macedonian Stock Exchange, Inc. (09.05.2012), Skopje.
132. Macey, R. J. (2008), *Corporate Governance. Promises Kept, Promises Broken*, Princeton University Press, New Jersey.
133. Mallette, P., Fowler L.K. (1992), "Effects of board composition and stock ownership on the adoption of "poison pills", *Academy of Management Review*, Vol.35, No. 5.
134. Mallin, A.C. (2004), *Corporate Governance*, New York, Oxford University Press.

135. Mallin, A.C. (2011), *Corporate governance developments in the UK* in Mallin, A.C. (Ed.), *Handbook on International Corporate Governance. Country Analyses*, Second Edition, Edward Elgar, Cheltenham.
136. Mallin, A.C. (2013), *Corporate Governance. The Role of Institutional Investors in Corporate Governance*, Fourth Edition, Oxford University Press, Oxford.
137. Markarian, G., Parbonetti, A.(2007), "Firm Complexity and Board of Director Composition", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.6, November.
138. Maassen, F.G. (2002), *An International Comparison of Corporate Governance Models*, Third edition, Spencer Stuart, Amsterdam.
139. *McKinsey Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance, (2002)*, McKinsey & Company, July.
140. Melis, A., Gaia, S. (2011), Corporate governance in Italy: normative developments vs. actual practices in Mallin, A.C. (Ed.), *Handbook on International Corporate Governance. Country Analyses*, Second Edition, Edward Elgar, Cheltenham.
141. Minichilli, A., Gabrielsson, J., Huse, M. (2007), "Board evaluations: making a fit between the purpose and the system", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.4, July.
142. "Models of Corporate/Board Governance" (2005), *Leadership Acumen*, Issue 21, April/May.
143. Monks, A.G.R. (2007), "Corporate Governance-USA-Fall 2004 Reform-The Wrong Way and the Right Way", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.2, March.
144. Monks, A.G.R., Minow, N. (2004), *Corporate Governance*, Third edition, Blackwell Publishing Ltd., Malden.
145. Monks, A.G.R., Minow, N. (2012), *Corporate Governance*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester.
146. *Moody's History: A Century of Market Leadership*, <https://www.moody's.com> (accessed 05.01.2014)
147. Mueller, K.R. (1979), "Criteria for the appraisal of directors", *Harvard Business Review*, May-June.
148. Nadler, A.D. (2004), "Building Better Boards", *Harvard Business Review*, May-June.

149. Neubauer, F. (1997), "A formal evaluation of the chairman of the board", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 5, No.3, July.
150. Ning, Y., Davidson, N.W., Zhong, K. (2007), "The Variability of Board Size Determinants: An Empirical Analysis", *Journal of Applied Finance*, Fall Winter.
151. Nicholson, J.G., Kiel, C.G. (2007), "Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, No. 4, July.
152. Nicholson, J.G., Kiel, C.G. (2004), "Breakthrough board performance: how to harness your board's intellectual capital(1)", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.4, No.1.
153. *OECD Guidelines on corporate governance of state-owned enterprises* (2005), OECD, Paris.
154. Orlikoff, E.J. (1998), "Practices of super boards", *Association Management*, January.
155. Parum, E. (2006), "Corporate governance and corporate identity", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 14, No.6, November.
156. Pearce II, A.J., Zahra, A. S. (1991), "The relative power of CEO's and Boards of directors: Associations with corporate performance", *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.2.
157. Pearce II, A.J., Zahra, A.S. (1992), "Board composition from a strategic contingency perspective", *Journal of Management Studies*, Vol.29, No.4, July.
158. Post, J.E., Lawrence, T.A., Weber, J. (2002), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, Inc., New York.
159. Rahman, A.R., (2006), *Effective Corporate Governance*, University Publication Centre, Shah Alam.
160. *Report on Board Effectiveness. Updating progress, promoting best practice*, Association of British Insurers, December 2012
161. Robbins, P.S., Mary, C (2005), *Management*, Eight Edition, Pearson Prentice - Hall, Inc., New Jersey.
162. Rose, C. (2007), "Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, No. 2, March.

163. Rutherford, A.M., Buchholtz, K.A. (2007), "Investigating the Relationship Between Board Characteristics and Board Information", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.4, July.
164. Sanchez-Ballesta, P.J., Garcia-Meca,E. (2007), "A Meta-Analytic Vision of the Effect of Ownership Structure on Firm Performance", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.5, September.
165. Savage, T.G., Nix, W.T., Whitehead, J.C., Blair, D.J. (1991), "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders", *Academy of Management Executive*, Vol. V, No. 2, May.
166. Schein, H.E. (1999), *The corporate culture. Survival guide*, Jossey-Bass, San Francisco.
167. Schellenger, H.M., Wood, D.D., Tashakori, A. (1989), "Board of Director Composition, Shareholder Wealth, and Dividend Policy", *Journal of Management*, Vol. 15, No. 3.
168. Sheridan, L., Jones, E., Marston, C. (2006), "Corporate Governance Codes and the Supply of Corporate Information in the UK", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.14, No.5, September.
169. Schermerhorn, J.R. (2002), *Management*, 7th edition, John Wiley & sons, Inc., New York,.
170. Schreiber, T.C., Price, F.K., Morrison, A. (1993), "Workforce diversity and glass ceiling: practices, barriers, possibilities", *Human Resource Planning*, Vol.16, No.2.
171. Schneider, S., Clutterbuck, D. (1998), *Corporate governance*, in Dennis Lock (Ed): The Gower: *Handbook of Management*, Gower, Aldershot.
172. Shareholder & Stakeholder Theories of Corporate Governance
<http://www.corplaw.ie/.../Shareholder-Stakeholder-Theories-Of-Corporate-Governance.htm> (accessed 31.01.2014)
173. Shultz, F.S. (2001), *The board book. Making your corporate board a strategic force in your company's success*, Amacom, New York.
174. Siciliano, I.J. (2005), "Board involvement in strategy and organizational performance", *Journal of General Management*, Vol.30, No. 4.
175. Silva, P. (2005), "Do motivation and equity ownership matter in board of director's evaluation of CEO performance", *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVII, No.3, Fall.

176. Silva, P., Tosi, L.H. (2004), "Determinants of the anonymity of the CEO evaluation process", *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVI, No.1, Spring.
177. Singh, H. (2007), *Corporate Restructuring Through Disinvestment. An Indian Perspective*, New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi.
178. Singh, V., Terjesen, S. and Vinnicombe, S. (2008), "Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ?" *European Management Journal*, 26(1).
179. Smith, C.R., Walter, I. (2006), *Governing the Modern Corporation: Capital Markets, Corporate Control, and Economic Performance*, Oxford University Press, Inc., New York.
180. Soares, R., Cobb, B., Lebow, E., Regis, A., Winsten, H., Wojnas, V. (2011), *Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors*, December 2011.
181. Solomon, J., Solomon, A. (2005), *Corporate governance and accountability*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
182. Sonnenfeld, A.P. (2002) "What makes great boards great", *Harvard Business Review*, September-October.
183. Spellman, G.K., Watson, R. (2009), *GMI Ratings and Corporate Performance: 2003 to 2008*, pp.1-16.
184. *Spencer Stuart Board Index-(2009)*, Spencer Stuart, Chicago.
185. Sponbergs, P. (2007) "Evaluation of board work in fifteen companies belonging to the city of Stockholm" *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.2, March.
186. *Standard & Poor's Corporate Governance Scores and Evaluations*, (2004), McGraw-Hill Companies Inc., New York, pp.1-23.
187. Steger, U., Amann W. (2008), *Corporate Governance. How to Add Value*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester
188. Still, L.V., McGregor, J., Dewe, P. (1994), "Room at the top: A comparison of the employment status of women in management in Australia and New Zealand", *International Journal of Employment Studies*, Vol. 2, Issue 2, October.
189. Stratton, S.S. (2005) "Board orientation and board culture", *The Corporate Board*, September-October.

190. Strickland III, Jr. T.(2001), *Strategic Management: Concepts and Cases with Powerweb*, McGraw-Hill Education, Boston.
191. Suklev, B., Sukleva, M. (2012), "Evaluating Boards in Large Companies in Macedonia", *International Journal of Management Cases*, Vol.14, Issue 3.
192. "The Best and Worst Boards: Our New Report Card on Corporate Governance", (1996), *Business Week*, November 25.
193. "The Best and Worst Boards: How the corporate scandals are sparking a revolution in governance", (2002), *Business Week*, October 7.
194. "The Best and Worst Boards" (2000), *Business Week*, January 24.
195. *The Business Failure Record – 1976*, (1976), The Dun& Bradstreet Inc., New York.
196. *The Business Failure Record – 1981*, (1982), The Dun& Bradstreet Inc., New York.
197. *The Female FTSE board report* (2010), available at: <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-law/docs/w/11-745-women-on-boards.pdf/> (accessed 20 May 2012)
198. "The rise of corporate governance ratings" (2005), *Investor relations, Strategic communications*, December. [http:// www.ccgir.com](http://www.ccgir.com)
199. *Three Models of Corporate Governance from Developed Capital Markets*, <http://www.emergingmarketsesg.net/.../Three-Models-of-Corporate-Governance.htm> (accessed 20.01.2014)
200. Tipuric, D. et al (2008), *Corporate governance*, Sinergija - nakladnistvo, d.o.o., Zagreb.
201. Thompson, L.M. (2002), "Co-CEO's and the sharing of power", *Directors & Boards*, Vol. 26, No. 2, Winter.
202. Thompson, S. (2005), "The impact of corporate governance reforms on the remuneration of executives in the UK", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No. 1, January.
203. Udayasankar, K., Das, S.S. (2007), "Corporate Governance and Firm Performance: the effects of regulation and competitiveness", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, No.2, March.

204. Van den Berghe, L. (2002), *Corporate Governance in a Globalizing World: Convergence or Divergence*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
205. Walker, W.J., LaRocco, M.J. (2004), "Succession management and the board", *The Corporate Board*, January-February.
206. Waldo, N.C. (1985), *Boards of directors. Their changing roles, structure and information needs*, Quorum books, Westport, Connecticut.
207. Walsh, P.J., Seward, K.J. (1990), "On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms", *Academy of Management Review*, Vol.15, No.3.
208. Walt, v.d. N., Ingley, C. (2001), "Evaluating board effectiveness: The changing context of strategic governance", *Journal of Change Management*, Vol.1, No. 4.
209. Wearing, R. (2000), *Cases in corporate governance*, Sage Publications, London.
210. Werder, v.A., Talaulicar, T. (2011), "Corporate governance in Germany: basic characteristics, recent developments and future perspectives", Mallin, A.C. (Ed.), *Handbook on International Corporate Governance. Country Analyses*, Second Edition, Edward Elgar, Cheltenham.
211. Westphal, D.J. (1999), "Collaboration in the boardroom: behavioral and performance consequences of CEO-Board socialites", *Academy of Management Review*, Vol.42, No.1.
212. White, B.J. and Montgomery, B.R.: "Corporate Codes of Conduct", *California Management Review*, Vol. XXIII, No. 2, Winter 1980, pp. 82-85.
213. *Women of boards. A statistical review by country, region, sector and market index* (2009), Governance Metrics International, New York, March 2nd.
www.gmiratings.com
214. *Women on Boards* (2011), February.
215. "Women in U.S. Management" (2012), *Catalyst*, April.
216. "Women CEOs of the Fortune 1000" (2012), *Catalyst*, July.
217. Wommack, W.W. (1979), "The board's most important function", *Harvard Business Review*, September -October.

218. Xiaonian, X., Yan, W. (1997), "Ownership structure, Corporate governance and corporate performance. The case of Chinese stock companies", *The World Bank*, Washington.
219. Yawson, A. (2006), "Evaluating the characteristics of corporate boards associated with layoff decisions", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.14, No.2, March.
220. Закон за трговските друштва, *Службен весник на Република Македонија*, број 28/2004, Скопје.
221. Zattoni, A., Cuomo, F. (2008), "Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 16, No. 1, January.
222. Zelechowski, D., Bilimoria, D. (2004) "Characteristics of women and men corporate inside directors in the US", *Corporate Governance: An International Review*, 12(3).
223. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ., Коевски, Г., Филиповски, В., Арсов, С. (2008), *Корпоративно управување*, Економски факултет - Скопје и International Finance Corporation, Скопје.
224. Шуклев Б., Дракулевски Љ., Дебарлиев С., Јанеска-Илиев А., (2013), *Корпоративното управување во големите акционерски друштва во Република Македонија*, Економски факултет-Скопје.
225. Шуклев, Б. (2011), *Корпоративно управување*, прво издание, Економски факултет - Скопје, Скопје.
226. Шуклев, Б. (2013), *Менаџмент*, 8^{мо} издание, Економски факултет - Скопје.

ПРИЛОЗИ

- **Прилог 1. Анкетен прашалник за оценување на корпоративното управување**
- **Прилог 2. Список на анкетирани големи трговски друштва**

- Прилог 1. Анкетен прашалник за оценување на корпоративното управување

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА ОЦЕНУВАЊЕ

1. Кој вид на оценување се спроведува во Вашето акционерско друштво?

- а. Оценување на генералниот директор
- б. Оценување на комисиите на Одборот
- в. Оценување на Одборот во целина
- г. Оценување на претседателот на Одборот
- д. Оценување на членовите на Одборот
- ѓ. Оценување на директорите во менаџерскиот тим
- е. Оценување на генералниот директор, Одборот во целина и директорите во менаџерскиот тим

2. Дали се спроведува оценување на работењето на одборот од страна на акционерите?

- а. да
- б. не

3. Колку често се спроведува оценување на одборот на директори?

- а. еднаш годишно на годишно собрание на акционерите
- б. ниту еднаш

4. Колку пати годишно се оценува работењето на генералниот директор?

- а. четири пати
- б. два пати
- в. еднаш годишно

5. Колку пати се оценува Одборот на директори во целина?

- а. еднаш годишно
- б. на секои 2-3 години
- в. на секои 4-5 години
- г. доколку е потребно
- д. никогаш

6. Одборот на адекватен начин е вклучен во сукцесија на главниот извршен директор.

1 2 3 4 5

7. Одборот има доволно информации за оценувањето на работата на главниот извршен директор.

1 2 3 4 5

8. Одборот е спремен да се соочи со непредвидлива криза на трговското друштво.

1 2 3 4 5

9. Оценување на претседателот на одборот.

(Заокружете еден од одговорите на скала од 1-5 каде што 1 = многу не се согласувам; 2 = не се согласувам; 3 = ниту се согласувам ниту не се согласувам; 4 = се согласувам; и 5 = многу се согласувам).

а. Тој има чувство за приоритет помеѓу стратегиските прашања од интерес за трговското друштво.

1 2 3 4 5

б. Тој смета дека состаноците на Одборот се добро подготвени.

1 2 3 4 5

в. Тој знае кога да ја заклучи дискусијата.

1 2 3 4 5

г. Тој го охрабрува придонесот на секој член на Одборот.

1 2 3 4 5

д. Тој е убеден дека Одборот ги разгледува стратегиските прашања на трговското друштво.

1 2 3 4 5

ѓ. Тој смета дека постои ефикасен и ефективен менаџмент-систем кој води кон остварување на целите на трговското друштво.

1 2 3 4 5

е. Тој презема одговорност за навремено оценување на Одборот.

1 2 3 4 5

- **Прилог 2. Список на анкетирани големи трговски друштва**

1. АД Тајмиште - Кичево
2. АД “Металец“ - Битола
3. АД “Фабрика за шеќер 4-ти ноември“ - Битола
4. АД Баргала
5. АД Брик - Берово
6. АД Грозд - Струмица
7. АД Единство - Струмица
8. АД Илинден - Струга
9. АД Металец - Прилеп
10. АД Печатница “Киро Д. Дандаро“ - Битола
11. АД Раде Кончар - апаратна техника - Скопје
12. АД Трансбалкан - Гевгелија
13. АДГ Пелагонија - Струмица
14. Адинг АД Скопје
15. Алкалоид АД Скопје
16. Арцелормиттал Скопје (ЦРМ) АД Скопје
17. Аутомакедонија АД Скопје
18. Вабтек МЗТ АД Скопје
19. ВВ Повардарие АД Неготино
20. ВВ Тиквеш АД Скопје
21. ГД Гранит АД Скопје
22. ГИ Македонија АД Скопје
23. ДГ Бетон АД Скопје
24. Дуропацк АД - Скопје
25. Европа А.Д. Скопје
26. Жито Лукс АД Скопје
27. Жито Полог АД Тетово
28. ЗК Пелагонија АД - Битола
29. Кнауф-Радика А.Д. Дебар
30. Македонијатурист АД - Скопје
31. Макстил АД Скопје
32. Мермерен Комбинат АД Прилеп

33. Млаз АД Богданци
34. Млекара АД Битола
35. Неоком АД Скопје
36. Огражден АД Струмица
37. Окта АД Скопје
38. Пелистерка АД Скопје
39. ПИ “Витаминка“ АД Прилеп
40. Прилепска пиварница А.Д. Прилеп
41. РЖ “Услуги“ АД - Скопје
42. РЖ Кпор АД - Скопје
43. Скопски Пазар АД Скопје
44. ТГС АД Скопје
45. Тетекс АД - Тетово
46. Технокомерц АД
47. Топлификација АД Скопје
48. Тутунски Комбинат АД Прилеп
49. Факом АД - Скопје
50. Фершпед АД Скопје
51. ФЗЦ 11Октомври А.Д. Куманово