

## EFFICIENT AND EFFECTIVE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM A PREREQUISITE FOR BUSINESS SUCCESS

**Zorica Siljanovska**

FON University, Skopje, Republic of N. Macedonia, [zorica.siljanovska@fon.edu.mk](mailto:zorica.siljanovska@fon.edu.mk)

**Marina Kantardjieva**

FON University, Skopje, Republic of N. Macedonia, [marina.kantargjieva@fon.edu.mk](mailto:marina.kantargjieva@fon.edu.mk)

**Abstract:** An efficient and effective corporate governance system, within the company and in the economy as a whole, will help to achieve the necessary confidence significant for the proper functioning of a market economy. This will result in lower capital cost and companies will be stimulated to use resources more efficiently, thereby helping growth and development. In order to stay competitive in the continuously changing environment, companies should implement new innovative corporate governance practices and to adjust to new needs and opportunities. In the last two decades, the governance structure has generated a great deal of interest in the following areas: laws of the countries, international acts that prescribe universal standards and principles, literature on corporate governance and management, as well as the companies and judicial practice. An effective, professional and independent board of directors is essential in order to have proper corporate governance. There is no board that is perfect, greatly effective, efficient, professional and quality. Every company makes an effort to improve the corporate governance, thereby strengthening and promoting the board as one of the central components in the corporate structure.

**Keywords:** efficient, effective, corporate governance, board of directors, performance, productivity, business success.

## ЕФИКАСЕН И ЕФЕКТИВЕН СИСТЕМ НА КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ ПРЕДУСЛОВ ЗА ДЕЛОВЕН УСПЕХ

**Зорица Силјановска**

ФОН Универзитет, Скопје, Република С. Македонија, [zorica.siljanovska@fon.edu.mk](mailto:zorica.siljanovska@fon.edu.mk)

**Марина Кантарџиева**

ФОН Универзитет, Скопје, Република С. Македонија, [marina.kantargjieva@fon.edu.mk](mailto:marina.kantargjieva@fon.edu.mk)

**Апстракт:** Присуството на ефикасен и ефективен систем на корпоративно управување внатре во рамки на компанијата и во економијата како целина, помага да се постигне степен на доверба, потребен за правилно функционирање на пазарната економија. Тоа резултира со пониски трошоци за капитал, компаниите се стимулирани за поефикасно искористување на ресурсите, а со тоа се помага растот и развојот. За да останат конкурентни во светот кој што се менува, компаниите мора да внесуваат новини во праксата на своето корпоративно управување и да се прилагодливи за да ги задоволат новите потреби и да ги искористат новите можности. Управувачката структура во последните две децении побудува огромен интерес во законодавставата на земјите, во меѓународните акти кои пропишуваат универзални стандарди и принципи, во литературата посветена на корпоративното управување и менаџментот, во компаниите и во судската практика. Ефективен, професионален и независен одбор на директори, е од суштинско значење за доброто корпоративно управување. Не постои одбор кој е совршен, максимално ефективен, ефикасен, професионален и квалитетен, секоја компанија вложува напори за подобрување и усовршување на корпоративното управување, а со тоа и зајакнување и унапредување на одборот како еден од централните компоненти во корпоративната структура.

**Клучни зборови:** ефикасен, ефективен, корпоративно управување, одбор на директори, перформанси, продуктивност, деловен успех.

### 1. ВОВЕД

Корпоративното управување според емпириските истражувања е рангирано како едно од десетте најважни прашања во работењето на компанијата. Тоа не е прашање кое е имуно на промените и кое може да се реши еднаш за секогаш, напротив е перманентно актуелно и вклучува постојано иновации во својот концепт. Корпоративното управување и менаџментот на квалитетот се однесуваат на промената, промената на подобро (подобрување) и учењето. Тие се од клучно значење доколку една компанија сака да постигне определен степен на исклучителен успех. Трите концепти се тесно поврзани со тоа што менаџирањето со

промените и учењето се подеднакво потребни за да се постигне подобрувањето. Меѓутоа, учењето претставува холистички концепт во кој спаѓа културата, ставот и однесувањето, како и механичките процеси и краткорочната корист. За одржлива корист, компаниите треба да станат организации на учење со постојани предизвици кон *статус кво* ситуациите и со ревидирање на деловниот процес на сите нивоа.

Станува збор за едно мултидимензионално прашање кое вклучува не само економски, правни и менаџерски аспекти, туку и општествени, политички, социјални и културни. Управувачката структура во последните две децении побудува огромен интерес во законодавставата на земјите, во меѓународните акти кои пропишуваат универзални стандарди и принципи, во литературата посветена на корпоративното управување и менаџментот, во компаниите и во судската практика.

Ефективен, професионален и независен одбор на директори, е од суштинско значење за доброто корпоративно управување.<sup>326</sup> Одборот на директори, дејствува во најдобар интерес на компанијата и неговите акционери. Тој ја поставува стратегијата на компанијата, ги штити акционерските права и врши надзор врз извршните тела и финансиското работење на компанијата.

Одборот на директори (ОД), не може да претставува замена за талентирани и професионални менаџери, ниту може да го промени економскиот амбиент во кој работи компанијата, но тој може многу да влијае врз работата на компанијата преку стратешко надгледување и контрола на менаџментот. Во услови на силна економија, кога цената на акциите расте и се чини дека сите работи се движат во поволна насока, може да се случи активностите на ОД, да останат незабележани. Меѓутоа кога работите ќе тргнат на лошо, ОД, е во центарот на вниманието и неговата важност доаѓа до полн израз.

Во рамки на корпоративното управување на една компанија одборот на директори е од витално значење, неговите слабости најчесто доведуваат до колапс на компанијата. Во меѓународната практика многу често се споменува примерот за драматичното пропаѓање на компанијата Енрон во САД која го привлече вниманието на меѓународната јавност, на владата на САД, на меѓународните организации и на експертите кои работат на проблематиката за корпоративното управување. Врз основа на анализите кои биле направени, било утврдено дека фактори кои придонесле за банкрот на Енрон, губење на илјадници работни места, пензии и најстрашно од се губење на комплетна доверба во финансискиот пазар во САД биле лошото функционирање, неефективноста и неефикасноста на одборот на директори.

Во заклучоците кои биле констатирани биле издвоени најзначајните слабости, за кои се претпоставува дека довеле до пад на Енрон, на кои треба да внимаваат сите одбори на директори, за да не ја доведат компанијата во иста ситуација како Енрон. Тоа биле:

- *Неисполнување на фидуџијарна обврска* – одборот не успеал да ги заштити акционерите на компанијата и придонесол за пад на седмата по големина јавно поседувана компанија во САД;
- *Недоволна независност* – финансиските врски помеѓу компанијата и дел од членовите на одборот ја компромитирале независноста на одборот на директори;
- *Судир на интереси* – и покрај очигледниот судир на интереси, одборот одобрил договор без преседан со кој на финансискиот директор на компанијата му овозможил да основа и раководи со приватни фондови, кои потоа влегувале во бизнис релации со Енрон и на тој начин профитирале на сметка на Енрон, а директорот стекнувал лична материјална корист;
- *Преголеми награди* – на менаџерите во Енрон им биле одобрени преголеми надоместоци, одборот не водел сметка и не го надгледувал кумулативниот одлив на пари за плати и бонуси на работните тела и не ја надгледувал, ни прекинал повеќемилионската приватна кредитна линија финансирана од компанијата;
- *Високоризични сметководствени практики* – одборот дозволил компанијата да презема високоризични сметководствени операции иако требало да знае дека тие можат да доведат до стечај на компанијата;
- *Голем број на активности кои не биле евидентирани во сметководството на компанијата, ниту биле јавно обелоденети* – одборот дозволил компанијата да презема активности вредни милијарди долари без истите да ги евидентира, се со цел да се покаже добра финансиска состојба која не кореспондирала со реалната, а исто така не обезбедил информации во врска со неевидентирани обврски кои потоа резултирале со колапс на Енрон.

Функционирањето на одборот на директори е регулирано со многу правни норми од задолжителна природа, со цел јасно и прецизно да се утврди неговата улога, опсег на ингеренции, права, обврски и одговорности како интерно, така и екстерно. Но исто така неспорен е фактот и дека постои широк спектар на норми од

<sup>326</sup> Salomon Smith Barney, Best Practices in Corporate Governance, New York, August 2002.

незадолжителна природа кои и даваат простор на компанијата сама согласно на потребите, спецификата на дејноста, целите, стратегијата и деловната политика да го дефинира функционирањето на одборот на директори, односно надзорниот одбор.

При формирањето на одборот на директори треба да се внимава на неколку чекори: дефинирање на целите, задачите и оперативните активности на ОД ; утврдување на овластувањата, големината, составот и структурата на ОД; идентификација на потребите и нивно дефинирање во врска со личните карактеристики, квалификациите и вештините на директорите; развивање на план преку користење на специјализирани агенции, за идентификување и ангажирање на директорите; креирање на систем кој ќе овозможи навремено поканување, разгледување на материјалите и квалитетно одржување на седниците на ОД и донесување соодветни одлуки.

Во суштина улогата на одборот на директори е да насочува, а не да раководи. Тој е одговорен за утврдување на стратегијата на компанијата и деловните приоритети, за насочување и контрола на работата на менаџментот. Тој одговара пред компанијата и акционерите.

Одборот на директори поставува стратегиски насоки на компанијата, ги одобрува финансиските и деловните годишни планови на компанијата и ги поставува и надгледува внатрешните процедури за контрола. Принципите за добро корпоративно управување сугерираат менаџерите да бараат одобрение од одборот на директори, за зделки и работи кои што се надвор од доменот на финансискиот и деловниот план и одборот на директори да има право на вето во врска со одлуки на менаџерите кои се однесуваат на нестандартно работење, а тоа вето е оправдано.

## 2. УЛОГА НА ОДБОРОТ

Во современите компании може да се идентификуваат три меѓусебно поврзани улоги на одборот на директори и тоа: услужна, стратегиска и контролна.<sup>327</sup>

- **Услужната улога на одборот** се остварува преку претставување на компанијата пред пошироката заедница, поврзување на компанијата со неговото екстерно опкружување и извршување на церемонијалните функции во текот на работењето на компанијата. Преку овие активности директорите ги зголемуваат кредибилитетот, репутацијата, идентитетот на компанијата, посветеноста кон мисијата и остварувањето на визијата.

- **Стратегиската улога на одборот** вклучува максимална ангажираност на директорите при дефинирањето на концептот за развој на компанијата, креирање на деловна политика, поставување на краткорочни и долгорочни цели и избор и имплементација на стратегијата на компанијата. Преку оваа улога директорите се стремат да ја подигнат конкурентската позиција на компанијата, да го зголемат нејзиниот капитал, а од друга страна да ја максимизираат благосостојбата на акционерите. Оваа улога дава гаранција дека компанијата се стреми кон остварување на специфични, високи цели, следени со внимателно избрани, квалитетни стратегии.

- **Контролната улога на одборот** вклучува избор на топ-менаџмент, кој го презема раководењето со компанијата, набљудување, оценување и наградување на менаџерите. Оваа улога исто така вклучува примена на моќ која ја поседуваат директорите за заштита на интересите и правата на акционерите и компанијата. Преку контролната улога одборот настојува да постигне баланс меѓу интересите на менаџерите и интересите на акционерите, со намера да се минимизираат трошоците, а максимизира профитот.

Колку и во кој обем одборот ќе успее да ги оствари услужната, стратегиската и контролната улога зависи од неговиот состав. Многу битно прашање тесно поврзано со остварувањето на активностите во надлежност на одборот е неговата одговорност. Одговорноста е комплексна димензија за која е тешко да кажеме дека постојат општоприфатени стандарди кои ја определуваат нејзината содржина. Одборот одговара пред акционерите, менаџментот, стејхолдерите и владата.

Ако постои некоја можност за хиерархиско подредување на одговорноста на одборот, тогаш таа е најголема кон сопствениците, односно акционерите. Секој одбор на директори, независно од видот, големината, сопственоста на компанијата, настојува да ги оствари интересите на акционерите. Членовите на одборот на директори се избираат од страна на акционерите и е сосема логично тие да одговараат пред своите избирачи, затоа што тие кои што ги избрале исто така и ги разрешуваат. Пред акционерите одговараат за правилно и навремено спроведување на должностите и исполнување на превземените обврски кои произлегуваат од

<sup>327</sup> John A. Pearce II, Shaker A. Zahra, Board composition from a strategic contingency perspective, Journal of management studies, No. 4, July 1992.

позицијата која што ја имаат и се одговорни за заштита на инвестициите на акционерите и капиталот на компанијата.

Одговорноста на одборот пред менаџментот е во насока на контрола на одлуките кои ги донесуваат директорите од страна на менаџерите. Бројни прашања и проблеми со кои се соочува компанијата прво се разгледуваат од страна на менаџментот, а потоа се поставуваат за предмет на разгледување на одборот и тука се создава тој простор за одреден степен на одговорност на одборот пред менаџментот.

Одборот сноси одговорност за донесените одлуки и превземени активности и пред стеикхолдерите (потенцијални инвеститори, вработени, потрошувачи, добавувачи, регулатори, кредитори). Неопходно е одборот добро да ги запознае потребите на сите заинтересирани групи, за да може да оствари рамнотежа меѓу нивните различни интереси, но и да даде правилни стратемиски насоки за развој на компанијата, што ќе резултира со успех и задоволство на сите конституенти.

Последната одговорност е кон владата. Одборот е одговорен за водењето на компанијата во согласност со правната регулатива. Тој се грижи за почитувањето на нормативните акти и меѓународните стандарди. Тој мора да се труди да обезбеди и преданост на менаџментот кон законите и прописите, дури и да даде одредени сугестии за подобрување на правната регулатива.

Одборот на директори треба да се грижи да обезбеди долгорочен раст на компанијата, зголемување на нејзината вредност и максимизирање на благосостојбата на акционерите. Во негови раце е изборот на ефикасен и ефективен менаџмент кој презема мерки и дејствија во согласност со целите на компанијата, мора да предвиди и механизми за замена или пензионирање на неефикасните менаџери, да се грижи и да води контрола за правилна употреба на средствата на акционерите, ги разгледува и одобрува главните финансиски и оперативни одлуки на менаџментот, ја претставува компанијата, ги потврдува и ревидира документите, правилниците и другите интерни акти.

### **3. ЕФЕКТИВНОСТ И ЕФИКАСНОСТ НА ОДБОРОТ**

Се наметнува прашањето „како да се менаџира најдобро со промените“? Веројатно најточен одговор на тоа прашање е дека нема единствено решение. Во оваа насока, потребно е да се даде осврт на главните аспекти на менаџирањето на промените и да се дадат и одредени патокази. Менаџментот на промените во висока мерка зависи од контекстот. Соодветните пристапи, средствата и техниките варираат од една ситуација во друга. Најчесто компаниите креираат свои сопствени модели за промена што функционираат во определена ситуација каде клучна е улогата на ефективното и ефикасно работење на одборот. Ефективен одбор е оној кој работи ефективно како тим во извршувањето на своите задачи, обврски и одговорности. Луѓето во организацијата се сметаат за главни овозможувачи на промените. Секогаш кога станува збор за тимска работа неопходно е максимално ангажирање, посветеност, професионалност и ажурност на сите членови. Тоа е случај и кај одборот, но сепак претседателот кој е одговорен за координација и кооперација меѓу членовите ја презема и одговорноста за ефикасноста и ефективноста на одборот како орган, а главниот извршен директор треба да ја превземе одговорноста за ефективност и ефикасност на менаџерскиот тим.

Ефективноста на одборот може да се унапреди на неколку начини: да се подобрат способностите и квалитетите на претседателот, да се унапредат односите помеѓу претседателот и членовите на одборот, да се унапреди тимската работа на одборот и да се унапредат квалитетите на членовите на одборот.

Оценувањето на ефективност и ефикасност е сложена и комплексна активност. Тешко е да се утврдат механизми кои ќе дадат објективни оценки за ефективност на одборот, ефективност на секој од членовите, ефективност на менаџмент – тимот, а врз основа на тоа и определување на соодветните надоместоци кои им следат како награда за завршените работи. Вообичаено е оценувањето на ефективност да се спроведува еднаш годишно, врз основа на општи принципи кои овозможуваат третирање на одборот како единство. Критериуми врз основа на кои се формулира оценка за ефективност на одборот се: составот на одборот, управувањето со бизнисот, ставовите и приодите кон стварноста и стратемиската ориентација, тимската работа на членовите, квалитетите и компетентноста на директорите, искористувањето на нивните потенцијали и сл.

Оценувањето на ефективност на секој од членовите поединечно е многу поделикатно прашање и затоа секогаш кога се цени индивидуалната ефективност, мора првенствено да се земат предвид резултатите остварени во секторот, наместо резултатите остварени во одборот. Наградите кои што ги добиваат директорите треба да го одразуваат заедничкиот и индивидуалниот напор кон ефективност.

Ефикасноста на состаноците на одборот е прашање кое од теоретска и практична гледна точка е од понов датум. Универзална формула за ефикасни состаноци не постои. Секој одбор во секоја компанија како орган кој што е од витално значење за неа си има свои специфики, карактеристики и белези, но сепак истражувањата покажуваат дека може да се формулира упатство за зголемување на нивната ефикасност.

Состанокот треба да биде одржан без притисок и тензии. И покрај тоа што на прв поглед може ни изгледа дека долгите состаноци во принцип се неефикасни, истражувањата покажуваат дека потешките и подолги состаноци се подобри од состаноците оджани набрзина. Агендата треба да овозможи рамнотежа меѓу оперативните и стратегиските прашања, а сите потребни материјали неопходно е на директорите да им бидат дадени многу порано за да можат детално да ги проучат, разгледаат и да бидат конструктивни при дебатирањето. Претседателот ја презема грижата за навремено одржување на состаноците и рационално искористување на времето од страна на сите членови на одборот.

Доброто корпоративно управување познава само ефикасен и ефективен одбор. Тоа се два параметри кои се право пропорционално поставени, секој напор во насока на зголемување на ефективноста и ефикасноста на одборот и заедничка и индивидуална е во насока на подобрување на корпоративното управување. Одборот ја понесува заслугата за успехот на компанијата, но ја носи и одговорноста за нејзините загуби и пад.

Не постои одбор кој е совршен, максимално ефективен, ефикасен, професионален и квалитетен, секоја компанија вложува напори за подобрување и усовршување на корпоративното управување, а со тоа и зајакнување и унапредување на одборот како еден од централните компонентни во корпоративната структура.

#### 4. ЈАКНЕЊЕ НА УЛОГАТА НА НЕИЗВРШИТЕ ДИРЕКТОРИ ЗА ПОЕФИКАСЕН СИСТЕМ НА КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ

После неколкуте сериозни корпоративни скандали, кои во голема мера биле последица на слободното однесување на менаџерите, единствен начин за спречување на самоволието на управата, без разлика за каков систем на корпоративно управување станува збор, било јакнењето на улогата на неизвршните директори, односно надзорниот одбор,<sup>328</sup> заради заштита на акционерите и интересите на компанијата. Земјите во таа насока превзеле различни мерки, САД и Велика Британија донесле посебни законски прописи со кои се регулира нивната улога и одговорност, а на ниво на ЕУ биле усвоени препораки со кои прецизно биле утврдени принципите на нивното дејствување.

Процесот на глобализација и развој на меѓународната трговија налагал усогласување на стандардите и намалување на разликите во националните кодекси. Во услови на создавање единствен, заеднички пазар неприфатливо е создавањето на чувство на несигурност меѓу инвеститорите, како резултат на разноликоста на системите на корпоративно управување. Во насока на унапредување и зајакнување на корпоративното управување на глобално ниво, ЕУ усвоила две препораки – Препорака бр. 2005/162/ЕК за улогата на неизвршните или надзорни директори во акционерските друштва и за комисиите на (надзорниот) одбор<sup>329</sup> и Препорака бр. 2004/913/ЕК за развој на соодветен систем за висината на надоместоците на директорите во акционерските друштва.<sup>330</sup>

Препораката 2005/162/ЕК се фокусира на јакнење на позицијата на неизвршните, односно надзорни директори, со која се утврдуваат општи одредби за организација на управувачките структури, основање посебни комитети и квалификација на директорите во поглед на стручност и независност. Препораката не зазема став кој систем е попрактичен за применување поради предностите кои ги поседува. Прифаќајќи ги предностите и слабостите на двата доминантни системи во светот, целта на Препораката е да се утврдат минимални стандарди за позицијата на неизвршните/надзорни директори. Бројот на неизвршните/надзорни директори треба да биде доволно голем за да не се дозволи ниту една група на директори да биде доминантна. Посебно била истакната неопходноста за раздвојување на функцијата генерален извршен директор и претседател на одборот (кој мора да биде од редот на неизвршните директори).

Најголем број стандарди биле во насока на создавање соодветен профил на неизвршни/надзорни директори, обликуван преку три елементи: компетентност во извршувањето надзорна функција; лојалност спрема компанијата и независност при вршењето на функцијата. Во однос на последниот елемент одредбите содржани во Препораката предвидуваат најстроги критериуми, се со цел неизвршните директори да можат да остварат надзор врз целокупното работење на компанијата.

<sup>328</sup> Во едностепениот систем на управување, во рамки на одбор на директори се неизвршните директори кои ја имаат улогата на надзор, а во двостепениот систем на управување тоа е посебен орган т.н. надзорен одбор. Без разлика кој систем го избрале компаниите, нивната улога, овластувања и одговорност е иста.

<sup>329</sup> Commission Recommendation of 15 February 2005 on the role of non-executive or supervisory directors of listed companies and on the committees of the (supervisory) board (2005/162/EC), Official Journal of the European Union, L 52, 51 – 63.

<sup>330</sup> Commission Recommendation of 14 December 2004 fostering an appropriate regime for the remuneration of directors of listed companies (2004/913/EC), Official Journal of the European Union, L 385, 55 – 59.

Оваа Препорака е значајна и по одредбите со кои се регулираат стандардите за основање посебни комитети во рамки на управувачките структури. Се препорачува во рамки на органот на надзор да се основаат три комитети и тоа за: комитет за именување, надоместоци и финансии. Целта е да се зголеми стручноста и објективноста во вршењето на надзорната функција.

Политиката на компанијата за висината на надоместоците на директорите секогаш била табу тема и предизвикувала сомневање кај акционерите. Се потврдило дека сомневањето е основано и дека постои злоупотреба на акционерите од органите на управување и во компании во САД и во Европа. Кога станува збор за проблемите со надоместоците на директорите, тие не се врзани само со извршните директори, туку и со неизвршните, и поради нетранспарентноста во однос на акционерите за висината на надоместоците кои ги примале, но и поради специфичната позиција која ја имаат во компанијата.<sup>331</sup> За таа цел ЕУ на ова прашање посветила посебно внимание и ја усвоила Препораката 2004/913/ЕК со која се утврдуваат системите за определување на висината на надоместоците, како на извршните, така и на неизвршните директори. Посебно внимание било посветено на начелото на јавност при утврдувањето на надоместоците на директорите и биле утврдени критериумите врз основа на кои ќе се определува висината. Исто така предвидено било секој надоместок на директорите да биде внесен во годишните финансиски извештаи кои се усвојуваат од страна на собранието на акционери. Постои можност директорите да се исплаќаат и со акции или удели во акциите и нивниот надоместок секогаш да се поврзува со цената на акциите. За ваков вид надоместок на директорите неопходна е согласност од собранието на акционерите.

Препораките не се obligаторни, тие им оставаат простор на земјите во своите национални законодавства и кодекси да ги уредат овие прашања, но претставуваат голема придобивка во утврдувањето на стандардите и принципите за добро и ефикасно корпоративно управување, кои се прифаќаат на глобално ниво.<sup>332</sup>

## 5. ВНАТРЕШЕН ПРАВЕН СОВЕТНИК

Во примената на добрите практики на корпоративното управување внатрешниот правен советник е од непроценливо значење. Тој му помага на органот на управување во извршувањето на своите обврски и должности. Во националните законодавства на земјите позицијата на внатрешен правен советник не може јасно да се идентификува, но во Кодексот за корпоративно управување јасно е дефинирана неговата улога, ингеренции како и неговиот придонес за добро корпоративно управување.

Внатрешниот правен советник е лице со посебни овластувања, кој има раководна улога и се грижи органите на управување доследно да ги почитуваат правните норми, правила и стандарди, односно своите обврски и должности да ги извршуваат согласно на правната регулатива. Внатрешниот правен советник обезбедува органите на управување да ги почитуваат постојните корпоративни правила и политики и кога е оправдано да ги менува и да воведува нови. Тој помага за воспоставување и одржување добра комуникација меѓу различните органи на корпоративното управување во согласност со статутот и другите интерни акти. Соодветно на тоа, внатрешниот правен советник често пати има улога на советник на директорите и топ-менаџментот во врска со исполнувањето на законските обврски, правилата за котација, процедурите за контрола и ревизија и останатата регулатива поврзана со корпоративното управување.

Внатрешен правен советник е неопходна позиција во склоп на внатрешните структури на корпоративното управување во големите современи компании со голем број на акционери, со големи органи на управување и надзор и голем број комисии и комитети на овие органи. Постапката за избор се утврдува во статутот како основачки акт на компанијата, а останатите интерни акти на компанијата подетално го уредуваат ова прашање. Должност на внатрешниот правен советник е да му помага на компанијата и на органот на управување да развиваат добар систем на корпоративно управување. Исто така тој може да има значајна улога и при воведувањето и придржувањето кон периодична ревизија на управувачките политики и практики на компанијата.

При изработувањето на јасен и експлицитен план за подобрување на политиките и практиките на управување на компанијата, внатрешниот правен советник ги поставува основите за реформа во оваа област. Можеби најбитно е што тој може да ја покаже посветеноста на компанијата кон корпоративното управување преку следење на усогласеноста на работењето со овие политики и информирање на органот на управување за секое прекршување и непочитување. Со континуирано ревидирање на политиките на компанијата (преку следење на промените и најновите случувања во корпоративното управување, промените во регулаторната

<sup>331</sup> Д-р Тито Беличанец, Д-р Александар Климовски, Корпоративно управување, учебно помагало, Последипломски студии по деловно право, Правен факултет “Јустинијан Први“- Скопје, 2011.

<sup>332</sup> Luca Enriques and Paolo Volpin, Corporate Governance Reforms in Continental Europe, Journal of Economic Perspectives, No 1, Winter 2007.

рамка и меѓународните практики) внатрешниот правен советник обезбедува стандардите за корпоративно управување на компанијата да бидат високи и современи.

Во внатрешните структури на корпоративното управување внатрешниот правен советник не завзема централно место, но има важна улога за функционирањето, координацијата и кооперацијата на сите органи и тела во рамки на корпоративната структура. Не е директно вклучен во управувањето со компанијата, неговата функција во најголема мера е консултативна, но од друга страна тој е активен учесник во креирањето на корпоративните политики и практики, води сметка за нивното почитување и дава оценка дали е потребна нивна промена или дополнување.

## 6. ЗАКЛУЧОК

Промената, континуираното подобрување и учењето се од голема важност за континуираната добросостојба на компаниите. Сите деловни субјекти креираат сопствени стратегии за промена и за менаџирање со промените, што го потврдува и фактот дека голем дел од трошоците кај поголемите компании се наменети за консалтинг. Доброто корпоративно управување познава само ефикасен и ефективен одбор. Тоа се два параметри кои се право пропорционално поставени, секој напор во насока на зголемување на ефективноста и ефикасноста на одборот и заедничка и индивидуална е во насока на подобрување на корпоративното управување. Одборот ја понесува заслугата за успехот на компанијата, но ја носи и одговорноста за нејзините загуби и пад. Одборот на директори треба да се грижи да обезбеди долгорочен раст на компанијата, зголемување на нејзината вредност и максимизирање на благосостојбата на акционерите. Во негови раце е изборот на ефикасен и ефективен менаџмент кој презема мерки и дејствија во согласност со целите на компанијата, мора да предвиди и механизми за замена или пензионирање на неефикасните менаџери, да се грижи и да води контрола за правилна употреба на средствата на акционерите, ги разгледува и одобрува главните финансиски и оперативни одлуки на менаџментот, ја претставува компанијата, ги потврдува и ревидира документите, правилниците и другите интерни акти.

После неколкуте сериозни корпоративни скандали, кои во голема мера биле последица на слободното однесување на менаџерите, единствен начин за спречување на самоволието на управата, без разлика за каков систем на корпоративно управување станува збор, било јакнењето на улогата на неизвршните директори, односно надзорниот одбор, заради заштита на акционерите и интересите на компанијата.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Baber, H. (2014): „Business Ethics and Corporate Governance – A Textbook with Cases“, Global Academic Publishers & Distributors.
- Commission Recommendation of 15 February 2005 on the role of non-executive or supervisory directors of listed companies and on the committees of the (supervisory) board (2005/162/EC), Official Journal of the European Union, L 52, 51 – 63.
- Commission Recommendation of 14 December 2004 fostering an appropriate regime for the remuneration of directors of listed companies (2004/913/EC), Official Journal of the European Union, L 385, 55 – 59.
- Duh, M. (2017): „Corporate Governance Codes and Their Role in Improving Corporate Governance Practice“, Intech, World's Largest Science, Technology & Medicine Open Access book publisher.
- Enriques, L., Volpin, P. (2007): „Corporate Governance Reforms in Continental Europe“, Journal of Economic Perspectives, No 1.
- Investopedia Staff. (2018): „The Basics of Corporate Structure“, *Investopedia*. Web. Available at: <https://www.investopedia.com/articles/basics/03/022803.asp>.
- OECD, (2015): „G20/OECD Principles of Corporate Governance“, Paris.
- Sahay, M. (2016): „Effectiveness of corporate governance and measurement challenges“, Corporate Ownership & Control/Volume 14, Issue 1, Fall 2016.
- Беличанец, Т., Климовски, А. (2011): „Корпоративно управување“, учебно помагало, Последипломски студии по деловно право, Правен факултет „Јустинијан Први“ - Скопје.
- Силјановска, З. (2017): „Корпоративно управување“, авторизирани предавања. Скопје.