

# НАСОЧУВАЊЕ ВО ВРЕМЕ НА КРИЗА

Прирачник за одбори на директори



Copyright © 2010 International Finance Corporation  
2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433  
United States of America  
A Member of the World Bank Group

Сите права задржани.

Наодите, толкувањата и заклучоците изнесени во оваа публикација не ги одразуваат ставовите на Меѓународната финансиска корпорација (ИФЦ) и на организациите поврзани со неа, ниту на членовите на одборите на директори, односно на земјите кои тие ги претставуваат. ИФЦ не гарантира за точноста на податоците кои се изнесени во оваа публикација и не прифаќа било каква одговорност за последиците кои би можеле да произлезат од нивно користење.

Авторските права за материјалите содржани во овој труд се заштитени. Копирањето и/или пренесувањето на овој труд, било делумно или во целост, претставува повреда на позитивните законски прописи. ИФЦ ја охрабрува дистрибуцијата на оваа публикација, така што на корисниците им е дозволено да копираат делови од неа за лични, некомерцијални потреби, без право на препродажба, редистрибуција, или пишување на други трудови кои се засноваат на неа. За употреба на овој труд за цели кои излегуваат од ваквите рамки, потребна е експлицитна писмена дозвола од страна на ИФЦ.

Корица: Nacivet

## Предговор

Светската финансиска криза од 2008 година покажа дека за компаниите патот кон успехот е исполнет со непредвидливи препреки. Таа, исто така, укажа и на суштинската важност на постоењето на корпоративно управување и на силен одбор на директори, кои на компаниите можат да им помогнат во справувањето со ударите кои ги задаваат неочекуваните кризи.

Доброто корпоративно управување ги прави компаниите поотпорни на оние промени во нивното деловно опкружување кои не можат да бидат предвидени. Одборот на директори може да го постигне истото, со тоа што ќе постави деловна стратегија која ги зема во предвид потенцијалните ризици, ќе воспостави исправен систем на управување со ризици и на контрола и ќе ги институционализира постапките за донесување одлуки.

И покрај ваквите мерки на претпазливост, избивањето на одредени кризи е неизбежно. Кога ќе дојде до криза, со добро корпоративно управување компаниите може да направат ефикасен план за справување со неа, да поделат јасно утврдени улоги и одговорности помеѓу сите учесници во тој план и да изготват ефикасна стратегија на комуникација. Сето тоа на компаниите им помага полесно да се рехабилитираат и штетите кои ги претрпеле во работењето да ги сведат на минимум.

Ангажманот на ИФЦ во областа на корпоративното управување ги опфаќа како инвестициските, така и советодавните услуги. Во своите инвестициски активности ИФЦ ги анализира ризиците од корпоративно управување на компаниите кои се нејзини клиенти и бара можности за зголемување на вредноста на овие компании. Во советодавните активности, пак, проектите на ИФЦ за корпоративно управување даваат поддршка за унапредување на политиките и практиката на компаниите, како и на правната и регулаторната рамка на земјата и нејзините образовни институции, медиуми и граѓанско општество. Ваквиот ангажман досега доведе до поголеми инвестиции во компаниите кои имаат подобро управување и пошироки сфаќања за придобивките од доброто управување во рамки на условите кои владеат на нивните пазари. Постои јасна поврзаност помеѓу доброто корпоративно управување и финансиските резултати од работењето. Доброто корпоративно управување е инвестиција која се исплатува.

Овој Прирачник ги претставува начините за справување со кризи, од аспект на одборот на директори и на неговите неизвршни членови, при што вниманието претежно е насочено кон компаниите во пазарните економии во подем. Неговата цел е на компаниите во пазарните економии во подем и на нивните одбори на директори да им послужи како помошно средство, со кое тие ќе ја подобрат својата подготвеност за справување со кризи, ќе се опорават од неодамнешната финансиска криза и од неа ќе излезат како посилни и поконкурентни. ИФЦ се надева дека подобрувањата од ваков вид компаниите ќе ги направат поотпорни и на кризите кои евентуално би се појавиле во иднина.



Рејчел Кајт, Потпретседател за советодавни услуги

## За Меѓународната финансиска корпорација (ИФЦ)

Меѓународната финансиска корпорација (ИФЦ) е дел од Групацјата на Светска банка и е основана во 1956 година, со цел да го поттикне растот чиј носител е приватниот сектор во земјите во развој. ИФЦ го помага одржливиот развој на економиите во земјите во развој, по пат на инвестирање во приватниот сектор, мобилизирање на капитал од меѓународните финансиски пазари и обезбедување советодавни услуги за стопанските субјекти и владите. На компаниите и финансиските институции во пазарните економии во подем, ИФЦ им помага во создавањето на нови работни места, генерирањето на даночни приходи за државата, подобрувањето на корпоративното управување и зачувувањето на животната средина, како и овозможувањето нивни придонес кон развој на локалните заедници.

## За Проектот за надзорната улога на одборите на директори во управувањето со кризи

Одделот за корпоративно управување при ИФЦ е формиран со цел, помеѓу другото, да го поддржи оценувањето на ризиците поврзани со корпоративното управување и на можностите за остварување на инвестиции, како и да ги конципира, оствари и поддржи советодавните услуги со кои ќе се настапи, за да се промовира доброто корпоративно управување во светски рамки. Во рамки на советодавните услуги кои ги дава ИФЦ и нејзините севкупни мерки против светската финансиска криза во 2008 година, од јули 2009 година со поддршка на Австриската влада се спроведува Проектот за надзорната улога на одборите на директори во управувањето со кризи, чија цел е ширење на познавањата на најдобрите практики, за одборите на директори на друштвата во пазарните економии во подем да можат соодветно да реагираат на кризата.

## За прирачникот

Овој Прирачник за одборите на директори - Насочување во време на криза (во понатамошниот текст Прирачник) е подготвен како дел од Проектот на ИФЦ за советодавни услуги за надзорната улога на одборите на директори во управувањето со кризи којшто беше осмислен и спроведен во рамки на програмата на ИФЦ за преземање сеопфатни противкризни мерки, со финансиска помош од Австриската влада. Содржината на Прирачникот е заснована врз емпириско академско истражување, коешто во најголем дел е извршено во Меѓународниот Институт за развој на менаџментот (ИМД) од Лозана, Швајцарија, како и врз сопствените искуства на авторите, произлезени од нивната пракса. Покрај тоа, од голема помош беа и обуките кои во рамки на Проектот беа спроведени во повеќе од 10 земји од Источна Европа, Средниот Исток, како и од Северна Африка, Централна Азија и Источна Азија, од кои произлегоа богати материјали за актуелните практики на дејствување на друштвата и нивните одбори на директори во пазарните економии во подем, во услови кои се поврзани со проблематиката која ја обработува овој Прирачник. Концепциски, Прирачникот користи метод на ситуациски пристап, при што се разгледува една одредена ситуација, како и факторите кои имаат влијание врз неа и соодветните критериуми за донесување одлуки. Според тоа, тој дава многу практични идеи и совети за управувањето во услови на криза и за улогата што притоа ја има одборот на директори, преку еден концизен јазик, кој е лесен за разбирање, за читателот да има што поголема полза од него.

### Кому е наменет Прирачникот

Прирачникот им е наменет на членовите на одборите на директори, особено на неизвршните и независните членови на овие одбори, во пазарните економии во подем. Неговата цел е да ги поддржи овие членови на одбори при нивното делување во услови на криза во деловното работење – од превенција на можните негативни елементи до успешно управување со ситуацијата кога работите веќе се тргнати надолу.

Во Прирачникот не се прави разлика помеѓу друштвата од правен аспект (на пр. друштва кои котираат на берза и приватни друштва), како и од аспект на специфичните законски рамки во кои дејствуваат поединечните друштва и земји, бидејќи истиот е сконцентриран на она што треба да се прави во услови на криза и на начините како тоа да се прави, од една поширока перспектива. Сепак, се претпоставува дека големината на компанијата дозволува постоење на минимална официјална структура на управување и на одбор од приближно пет члена, вклучувајќи ги и надворешните.

### Како да се користи Прирачникот

Целта на овој Прирачник е да им даде насоки и совет на одборите на директори и на нивните неизвршни директори за активностите кои треба да се преземат, или да се имаат предвид, кога се работи за управување со криза. Истиот е напишан со едноставен јазик и има за цел да биде краток и практичен. Тој се однесува на два вида ситуации:

1. Кога друштвото запаѓа во криза и одборот треба да преземе мерки за спречување на понатамошните компликации и да го изведе друштвото од проблемите, обезбедувајќи му барем релативна безбедност (аналогно на „начин на постапување кога машината е расипана“) и
2. Кога друштвото работи во стандардни услови, но одборот треба да направи сè за да биде подготвен да им одолее на евентуалните проблеми, за тие да не ескалираат во целосна криза (аналогно на „начин на постапување за одржување на машината во исправна состојба“).

Во Прирачникот не се прави разлика помеѓу видовите на криза – внатрешна или надворешна, финансиска или некаква друга. Иако овој проект беше поттикнат од светската финансиска криза во 2008 година, Прирачникот е доволно општ за да даде совети и решенија и за други видови кризни ситуации.

На тој начин, во зависност од тоа во каква состојба се наоѓа друштвото, може да се најдат релевантни насоки за дејствување во ситуација која е специфична за самото друштво: Читателот може да одлучи да се сконцентрира само на оние делови кои се релевантни за ситуацијата во неговото друштво, или, пак, во целост да се запознае со содржината на Прирачникот. Но, во секој случај е корисно доколку сите членови на одборот при подготовките за делување во услови на криза, или за спречување на појава на криза, заедно ја прочитаат книгава, така што ќе добијат заедничка претстава за неа и ќе можат побрзо да ги усогласат ставовите при одлучувањето за преземање соодветни мерки. За да се добие практична претстава за работите, на крај од главите 2, 3 и 4 се дадени кратки примери од праксата, кои може да се користат за примена на теоријата од овие глави, како индивидуално, така и преку кратки групни дискусии.

### Содржина на Прирачникот

За читателот да има подобар преглед на Прирачникот, подолу е даден краток опис на неговите основни глави.



Во **Првата глава** е даден општ преглед за начините на кои кризите во деловното работење се поврзани со корпоративното управување. Особено внимание му е посветено на амбиентот на корпоративно управување во кој работат директорите на одборите во пазарните економии во подем (оваа книга, најпосле, е напишана првенствено за директорите на одборите во пазарните економии во подем). Исто така, направен е обид да се фрли поглед на финансиската криза од 2008 година.



**Втората глава** се однесува на спречувањето на евентуална криза и го разработува „начинот на постапување за одржување на автомобилот во исправна состојба“. Во неа се зборува за причините заради кои доброто корпоративно управување, управувањето со ризици и основите на управувањето со кризи може на друштвата да им помогнат во најдобар случај да ја избегнат кризата, или барем со неа да се справуваат подобро од останатите, како и за начините на кои се прави тоа. Најпрво се објаснети мноштвото кризи кои може да се јават и на кои директорите во одборите треба да внимаваат и причините поради кои тие не успеваат да ги согледаат првите знаци кои предупредуваат на можна криза и ризици. На крајот е дадено упатство за подобро управување со ризици од аспект на одборот на директори, кое треба да помогне за изготвување на исправна стратегија за управување со ризици за целото друштво.



**Третата глава** му е посветена на „начинот на постапување кога автомобилот е расипан“ и се однесува на напорите кои друштвото ги прави за да ја контролира постоечката криза. Во неа се зборува за различните улоги кои треба да ги преземат клучните засегнати страни на друштвото, особено на ниво на одбор на директори. Се започнува со објаснување на одговорноста на одборот да ги прибере сите факти и да донесе одлука за преземање соодветни мерки. За таа цел се наведени неколку мерки наменети за спречување на ширењето на кризата. Потоа се разгледува улогата на одборот во зависност од способностите на раководството и кај различните видови кризи се прави разлика помеѓу специфични (или курсум) кризи и пошироки (или бомба) кризи. Во следните делови се разгледуваат изменетите улоги на клучните субјекти во услови на криза, и тоа посебно на претседателот на одборот, неизвршните директори, акционерите и антикризниот тим. Даден е заклучок за мерките што треба да се преземат доколку одборот не функционира ефикасно во услови на криза.



Во **Четвртата глава** од Прирачникот даден е општ приказ на посткризната анализа на ситуацијата, од аспект на одборот. Тука посебно се разработени прашањата за начините на градење и одржување на конкурентноста на друштвото во услови на криза. Исто така се разгледани и начините на кои работата на одборот треба да еволуира по завршетокот на кризата – а тоа да не е моделот кој бил *modus operandi* пред кризата.

Прирачникот завршува со практични прилози, во кои се наоѓа поимник на релевантни термини и листа на полезна дополнителна литература на оваа тема.

# Благодарници

Благодарноста пред сè им ја упатуваме на авторите на Прирачникот, Улрих Штегер и Кристоф Недопил.

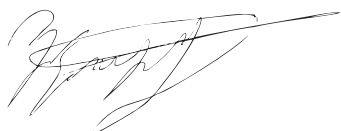
Нивниот труд беше надополнет со придонесот што го дадоа голем број на поединци. Од академските кругови со благодарност им оддаваме признание на двајцата колеги од ИМД кои дадоа дозвола да се искористат нивните наоди: Паул Штребел со неговиот труд за структурите на моќ во рамки на одборите на директори и Џорџ Колризер со неговиот труд за психолшката динамика на тимовите во услови на постоење на стрес и притисок.

Исто така, длабоко сме им благодарни на вработените на ИФЦ, како во централата така и во канцелариите во поединечни земји, кои подготвија 14 семинари во 12 земји и со нас водеа опширни дискусии за концептуалната рамка на Прирачникот и неговото приспособување кон локалните услови. Тука особено сакаме да ги спомнеме Кахабер Кучава, Владислава Рјабота и Маја Полишчук.

Благодарни сме му на Глобалниот форум за корпоративно управување за податоците кои ни ги обезбеди и на учесниците на париските консултации (во кои беа вклучени практичари и експерти од десетина земји од различни региони, во кои се одржуваа работилниците за функционирањето на одборите на директори во услови на криза, како и претставници на ОЕЦД), кои дадоа драгоцените коментари произлезени од нивните релевантни искуства и истражувања.

Овој Прирачник, исто така, е исклучително збогатен и со искуствата од секојдневната работа во практиката на сите генерални директори на компании, претседатели на одбори на директори, извршни и неизвршни членови на одбори на директори, како и високи раководители во компании и одредени владини претставници (сè заедно преку 330 поединци од повеќе од 10 земји од Источна Европа, Средниот Исток и Централна и Источна Азија), кои учествуваа во работилниците за кризи и кои отворено ги споделија своите професионални познавања во врска со функционирањето на одборите на директори во услови на криза. Се надеваме дека сознанијата споделени на семинарите ќе му дадат поддршка на идниот развој на функционирањето на одборите од кои доаѓаат учесниците на овие семинари, без оглед дали одборите на нивните компании ќе треба и друг пат да се справуваат со кризи. На сите учесници во нашите дискусии им ветивме доверливост и им се заблагодаруваме на сите нив кои дадоа свој придонес и чии аргументации и цитати ги искористивме низ целиот текст како анонимни.

Најпосле, би сакале да истакнеме дека оваа публикација и активностите кои го овозможуваат нејзиното создавање немаше да бидат можни без финансиската поддршка која ја обезбеди Остерајхише ентвicklунгсбанк (ОеЕБ), односно Австриската банка за развој, за што сме благодарни.



Давит Карапетјан, Оддел на ИФЦ за корпоративно управување

# Содржина

Предговор.....	I
За меѓународната финансиска корпорација (ИФЦ) .....	II
За проектот за надзорната улога на одборите на директори во управувањето со кризи.....	II
За прирачникот .....	III
Кому е наменет прирачникот.....	III
Како се користи прирачникот .....	III
Содржина на прирачникот.....	IV
Благодарници .....	VI

Глава 1. Вовед: Пазарните економии во подем и избивањето на кризите .....	1
1.1. Дали светската финансиска криза е помината? Поглед во “Кристалната топка” .....	3
1.2. Корпоративно управување и кризите во деловното работење .....	4
1.3. Корпоративното управување и одборот на директори во пазарните економии во подем .....	4
1.3.1. Улогата на корпоративното управување.....	5
1.3.2. Фактори кои го обликуваат корпоративното управување .....	5
1.3.3. Директорите во одбори во пазарните економии во подем.....	6
1.3.4. Дали одборот придонесува за зголемување на вредноста на друштвото? .....	8

Глава 2. Спречување на кризи.....	9
2.1. Подберете го корпоративното управување за подготвено да ги пречекате кризите.....	11
2.2. Разберете ги кризите за да управувате.....	13
2.2.1. Типични кризи на деловното работење.....	13
2.2.2. Типични кризи на корпоративното управување .....	15
2.2.3. Магепсаниот круг на кризата .....	16
2.3. Разберете зошто проблеми кои се надминливи прераснуваат во криза .....	18
2.3.1. Пречки во деловно-политичкото опкружување .....	19
2.3.2. Организациски пречки .....	20
2.3.3. Психолошки пречки .....	22
2.4. Намалете ја веројатноста за избивање на криза .....	24
2.4.1. Проверка на показателите за првите знаци на предупредување.....	25
2.4.2. Користете ги расположивите ресурси.....	26
2.4.3. Спроведувајте робусни евалуации на ризиците.....	27
2.4.4. Вградете робусност во деловниот модел и во организацијата.....	30
2.5. Претворете ја разнообразноста во одборите на директори во предност.....	32

Глава 3. Управување со кризи.....	37
3.1. “Перцепцијата е реалност” —а одборот треба истата да ја вклопи.....	39
3.2. Дејствувај за да го спречиш ширењето на кризата .....	41

3.3. Фокусирајте се на тоа како одборот може да додаде вредност.....	43
3.3.1. Начини на кои треба да работи одборот во различни кризи .....	44
3.4. Давајте јасни задолженија на секој од играчите.....	57
3.4.1. Улогата на претседателот на одборот .....	58
3.4.2. Улогата на неизвршните директори .....	59
3.4.3. Улогата на деловниот секретар.....	61
3.4.4. Улогата на акционерите.....	62
3.4.5. Улогата на антикризниот тим.....	63
3.4.6. Што доколку одборот е неефикасен?.....	65
3.5. Споделувајте ги информациите за мерките и решенијата.....	66
Глава 4. После кризата.....	71
4.1.Разгледување на спроведените решенија: периодот после кризата е период кој .....	72
предходи на друга криза .....	72
4.2. Извлекување поуки од кризата .....	73
4.3. Извлекување корист од кризата .....	75
4.4. Евалуација на работата на одборот .....	76
4.5. Задоволство што го носи успехот: Корпоративното управување и управувањето со кризи.....	78
Прилози .....	81
Прилог А. Поимник .....	82
Прилог В. Описна дефиниција за независен директоор (Меѓународна финансиска .....	87
корпорација ).....	87
Прилог С. Радар за ризици .....	89
Прилог D. Користена литература .....	94

# Глава 1

Вовед: Пазарните економии во подем и избивањето на кризите

## Нерамните патишта – за некои мака, за други забава

За секоја прилика и за секаков вид на пат постои соодветно возило. Доколку се сака да се јури по автопат, подобро е да се набави убав спортски автомобил; доколку се сака да се истражува селото, подобро е да се има џип; доколку се сака да се превезува голем број луѓе, потребен е автобус; а доколку се сака да се импресионира околината, можеби ќе биде потребен кабриолет. Проблемот е во тоа што не секое возило е створено за секаков вид на пат: доколку се јури по нерамен пат со спортски автомобил, не само што патувањето ќе биде тешко, туку ќе треба да се извршат и некои скапи поправки, на пр. на предниот спојлер. Слично на тоа, доколку почне да лие дожд, кабриолетот е неупотреблив. Сепак, дури и полошо од погрешно избрано возило е возило кое е неисправно. За тоа може да постојат најразлични причини, од ситници како влданата каросерија (која сигурно нема да делува импресивно на еден кабриолет) или дупнати гуми, до многу подраматични работи како што е расипан мотор или расипани кочници или нефункционален волан, кои во најдобар случај управувањето со возилото го прават неекономично, а во најлош случај и директно ги загрозуваат животите на патниците и случајните минувачи.

Со друштвата се случува нешто слично како со автомобилите: циклусот на секоја деловна активност има искачувања и падови и секоја индустриска гранка има свои добитници и губитници. Да се биде секогаш на вистинското место (или да се поседува вистинскиот коњ за трката) во вистинското време, со вистинската стратегија и луѓе е едноставно невозможно. Со оглед на тоа, најголемиот број друштва порано или подоцна се соочуваат со криза. Затоа вистинското прашање не е кога ќе удри кризата, туку како друштвата ќе се справат со неа. Пропуштањето, од една страна, да се направат подготовки за случај работите да не функционираат добро и, од друга страна, да се управува со таквите работи, без оглед дали тие се мали или големи, може да доведе до криза со сериозни последици за друштвото и неговите вработени, како и за пошироката заедница!

Првата глава започнува со поглед во „кристалната топка“ за да се види уште колку долго ќе трае кризата, која според наше мислење започна во третиот квартал на 2007 година; сетете се само на шоките бранови кои ги испрати измамничкото тргување на Жером Кервије од француската банка Сосиет Женерал преку светските берзи за хартии од вредност на крајот од јуни 2007 година. Банкротот на американската инвестициска банка Леман Брадерс во септември 2008 година беше само точката на пресврт, кога дури и најоптимистички настроените мораа да признаат дека „големата контролираност“ е само голема илузија. Во продолжение е даден преглед на начините на кои кризите во деловното работење се поврзани со корпоративното управување. Особено внимание му е посветено на амбиентот на корпоративно управување во кој функционираат директорите на одборите во пазарните економии во подем (најпосле, овој Прирачник е напишан првенствено за директорите на одборите во пазарните економии во подем).

## 1.1. ДАЛИ СВЕТСКАТА ФИНАНСИСКА КРИЗА Е ПОМИНАТА? ПОГЛЕД ВО „КРИСТАЛНАТА ТОПКА“

Финансиската криза, која почна во 2007 година со пукањето на балонот на субпримарни хипотекарни заеми во САД, доведе до најдлабоката светска рецесија од завршетокот на Втората светска војна наваму. Но ова не беше првата и сигурно нема да биде последна криза од овој вид.

Во секој случај, оваа криза ја истакна меѓузависноста на економиите на глобално ниво, без оглед на степенот на нивната развиеност. Додека со огромниот, повеќе или помалку координиран напор на владите низ целиот свет беше избегнато најлошото сценарио на долга депресија со спирално зголемување на протекционизмот (политика на „јас да се спасам, а за другите не ме интересира“) и дефлација, воопшто не е познато како работите ќе се движат понатаму. Во сложените системи (како што е денешната светска економија) никој не може вистински да ги предвиди резултатите од одделни дејствија. Но во годините што следат врз судбината на друштвата ќе влијаат три клучни фактори:<sup>2</sup>

- Несигурност и неодреденост: не постои консензус па дури ни доминантен тренд (на пр. слободна трговија или протекционизам, мешање на државата или либерализам) кој може да се следи. Наместо тоа, може да се случи да бидеме сведоци на контрадикторни настани кои ќе се случуваат истовремено (на пр. инфлација проследена со слаба побарувачка; ниски каматни стапки при ниско ниво на инвестиции), или во различни временски периоди во различни региони.
- Непостојаност: циклусот на одредена деловна активност или стопанска гранка би можел да стане непостојан, диктиран од драматични промени кои ќе се случуваат кај валутите, состојбите со важните сировини, или политичките кризи што ќе се прелеваат во светот на бизнисот. Ова ќе ја забрза потребата од приспособување кон новонастанатите околности со уште побрзо темпо – а на повидок нема да има некој стабилизирачки тренд кој ќе ги зацврсти очекувањата и перспективите.
- Регулаторните и политичките интервенции би можеле да се случуваат почесто и нивното влијание да не биде ограничено само на одделна земја, туку да се одразат и на ланците на набавка, на трговските односи и на моделот на деловно работење на светското производство.

Затоа, најразумна претпоставка од која треба да се тргне е дека треба да се биде подготвен дека во годините што следат најверојатно ќе се случуваат уште кризи, на макро ниво, на ниво на индустриска гранка, а како резултат на тоа и на ниво на претпријатие.

Ова го прави Прирачникот за одборите на директори и за управувањето со кризи уште попотребен за оние кои мислат дека финансиската криза од 2007 година е завршена. Најпосле, периодот после криза секогаш е период кој претходи на друга криза.

## 1.2. КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ И КРИЗИТЕ ВО ДЕЛОВНОТО РАБОТЕЊЕ

Секоја криза која се одразува на друштвата е лакмусов тест за системот на неговото корпоративно управување, без оглед на правната рамка, сопственичката структура, или гранката на која тоа припаѓа. Во кризна ситуација слабостите и судирите во рамки на одборот, највисокото раководство и друштвото во целост многу поживо се покажуваат и оние што се слабо подготвени бидуваат сурово казнети. Со оглед на тоа што одборот е на чело на друштвото, кадешто се донесуваат клучните одлуки, не треба да се очекува дека во услови на криза останатиот дел од организацијата ќе функционира исправно, ако самиот одбор функционира лошо.

Целта на овој Прирачник е да даде насоки за она што треба да се стори во услови на криза и за начините на спроведување на мерките против неа, при што акцентот е ставен на одговорностите од аспект на одборот на директори на друштвото. Со оглед на тоа што постојат многу видови на одбори, односно системи на корпоративно управување, како и безброј видови кризи, има многу замки кои треба да се избегнат: едната е да се применува една општа рамката на одбори и управување во услови на криза, која се зема како валидна за секој поединечен случај, или, спротивно на тоа, да се изгуби суштината заради сложеноста предизвикана од наплив на голем број специфичности. Се надеваме дека ваквите дилеми ќе бидат избегнати, бидејќи акцентот ќе биде ставен на:

- Одборите во пазарните економии во подем и во земјите во развој;
- Стратегиските дејствија на друштвото/одборот и клучните постапки на управување и
- Интервенциите на ниво на одбор (спротивно на оние кои се на ниво на раководство, бидејќи вториве се тема на разни други трудови)<sup>3</sup> и во таа смисла особено улогата на неизвршните директори.

## 1.3. КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ И ОДБОРОТ НА ДИРЕКТОРИ ВО ПАЗАРНИТЕ ЕКОНОМИИ ВО ПОДЕМ

Корпоративното управување е важен и релевантен елемент во управувањето насекаде во светот, без оглед на индустриската гранка, големината на фирмата, земјата и сопственоста. Сепак, бидејќи не постои општ модел на корпоративно управување кој може да се примени во секој поединечен случај, корпоративното управување мора во секое друштво да се практикува на различен начин, за истото да не се претвори во бирократска формалност, туку вистински да придонесе за зголемување на вредноста на друштвото.

### 1.3.1. Улогата на корпоративното управување

Корпоративното управување може да значи многу нешта и има различни дефиниции. Една од нив, која веруваме дека е корисна, гласи дека корпоративното управување воспоставува

јасни структури на отчетност, одговорност и транспарентност во врвот на друштвото и ја одредува улогата на одборите, како и на раководството.

Ова значи дека со добро корпоративно управување се воспоставува правилна рамнотежа на силите помеѓу раководството и сопствениците (и евентуално другите засегнати страни, како вработените), текот на информации и известувањето се јасни и транспарентни, изградена е отчетност помеѓу различните нивоа на организацијата, воспоставени се практики на внатрешна контрола и управување со ризици, а високите етички стандарди се општо прифатени од друштвото во целост. Во однос на управувањето со кризи, доброто корпоративно управување на одборот и на високото раководство им овозможува да го забележат појавувањето на проблеми и да спречат истите да прераснат во криза или во катастрофа. Доколку и покрај доброто корпоративно управување се појави проблем (на пр. поради надворешни фактори), тогаш помеѓу различните доносители на одлуки улогите и одговорностите се јасно поделени, органите и службениците на друштвото знаат што треба да прават, за она што може да се случи се разговара отворено и може брзо да се изнајдат решенија.

### 1.3.2. Фактори кои го обликуваат корпоративното управување

Системите на корпоративно управување често се разликуваат меѓу себе како едностепени и двостепени. Од правен аспект оваа разлика може да биде важна, но за практичното функционирање на одборот таа нема големо значење. Она што ја прави разликата, како што утврдивме во нашето истражување, се следните четири фактори, кои ги обликуваат системите на корпоративно управување насекаде во светот:

- Личностите, на пр. основачот или долгогодишниот и успешен генерален директор, нивните искуства, систем на вредности и стил на лидерство;
- Сопственоста, на пр. семеен бизнис или сконцентрирана наспроти фрагментирана сопственост на акциите;
- Моделот на суштинската дејност, обликуван од страна на индустриската гранка, животниот век на друштвото, изложеноста на светските текови и акцентот врз конкурентноста и
- Правната и културната рамка.

Во земјите во развој многу друштва, дури и големи и средни по големина, сè уште се раководени од страна на претприемачите кои ги основале или нивните семејства. Исто така, многу друштва коишто котираат на берза во пазарните економии во подем често имаат еден голем акционер кој ја има контролата (на пр. државата). Ова се само два од факторите според кои корпоративното управување во пазарните економии во подем се разликува од она во развиените економии.



Од тие причини, овој Прирачник не прави разлика помеѓу двостепените и едностепените одбори. Во секој случај, порелевантни отколку дискусијата за едностепените и двостепените одбори се разликите што постојат помеѓу надворешните лица и инсајдерите, како и помеѓу извршните и неизвршните членови на одборот.

Инсајдери се сите оние кои имаат некаква врска со друштвото, на пр. преку постојните или претходните позиции во раководството, преку инвестирање на значајни суми во друштвото, или преку роднинство. Надворешни лица се сите оние кои немаат директна врска со друштвото освен нивното членство во одборот на директори.

Разликата помеѓу неизвршните и извршните директори се состои во тоа што извршните директори имаат и раководни позиции во друштвото, додека неизвршните немаат такви позиции во конкретното друштво.

За независен директор постојат многу дефиниции (понекогаш е очигледно зошто постојат правници). Сепак, едноставно кажано: независен директор е неизвршен директор, најчесто надворешно лице, чија основна карактеристика е неговата способност да донесува одлуки кои се од полза за интересите на друштвото.

Релевантноста на правењето на ваквата разлика произлегува од асиметричноста на информациите до која доаѓа кога лицата имаат различни улоги во друштвото и врски со него, кои често резултираат со тешкотии во комуницирањето, политиканство и недостаток од транспарентност. Од разликите помеѓу видовите директори станува јасно дека корпоративното управување (кое во голем дел се однесува на создавањето систем на контрола на работењето на највисокото раководство) не може да функционира доколку инсајдерите и лицата со извршни функции во друштвото го контролираат одборот и може да имаат интерес системот да не обезбедува преголема контрола и да врши ограничено урамнотежување на моќта меѓу клучните играчи.

Сепак, без оглед каква е разликата, членовите на одборот работат заеднички за иста организација и преку своите активности треба да придонесуваат за зголемување на вредноста на таа организација. Но, со сигурност може да се каже дека во ова тврдење никогаш нема повеќе вистина отколку во моментите на криза!

### 1.3.3. Директорите во одбори во пазарните економии во подем

Целна група на овој Прирачник се претежно неизвршните директори во поголемите и средните по големина друштва во земјите во развој. Веруваме дека особено ним им се најпотребни рамките и насоките, кои им помагаат да најдат некаква смисла во динамиката на случувањата, која често е надвор од било каква структура и се карактеризира со бурност, контрадикторности, па дури и со заканувачки елементи. Интеракцијата со друштва и нивните одбори покажува дека улогата на независните неизвршни директори во најголемиот дел од пазарните економии во подем сè уште не е добро издиференцирана, особено во земјите во транзиција, кои беа во фокусот на истражувањето за овој Прирачник. Сепак, може да се издвојат четири причини

заради кои е извесно дека корпоративното управување во овие земји ќе напредува, а со тоа и независните директори ќе бидат почесто застапени во одборите:

- Генерацијата која го создаде најголемиот број друштва по распаѓањето на претходниот систем многу брзо ќе замине во пензија и на тој начин би требало да дојде до нејзино постепено повлекување од секојдневните ангажмани во деловното работење. Нејзините наследници во многу случаи нема да го имаат истиот степен на сконцентрирана моќ (на пр. од причина што основачот тогаш се приклучува на страната на неизвршните директори во одборот – и покрај проблемите кои може да ги има ваквиот систем) и особено во друштвата со брз раст ќе поставуваат непрофесионални организациски структури и постапки – а нема сомнение дека ова ќе започне да се случува на ниво на одбор.
- Фокусирањето на друштвата во пазарните економии во подем на домашните пазари, или зависноста од неколку меѓународни клиенти, ќе се промени: додека малиот пазар ја намалува сложеноста на раководењето и на обврските на одборот, тој исто така е и ограничувачки за приходите. Затоа, многу друштва во пазарните економии во подем имаат започнато подготовки, или веќе се во процес на проширување на нивните деловни активности во меѓународни рамки, со што стануваат посложени и поранливи кога ќе дојде до криза. Подготовките за програмите за интернационализација на друштвото и надзорот врз нивното спроведување мора да бидат водени од страна на одборот.
- Подлабоката интеграција на овие земји во европските и светските економски текови нема само да ја зголеми конкуренцијата и на тој начин да ја направи неопходна појавата на помодерни системи (вклучувајќи го и корпоративното управување), туку ќе изврши и трансфер на подобри практики и искуства на корпоративно управување во овие земји, на пр. затоа што во годините што следат странските (како и домашните) инвеститори и кредитори ќе бараат поголема транспарентност, со вклучување на независни директори.
- Примената на рамката на корпоративното управување бара време. Во најголемиот број земји прописите постојат и во многу голем дел се усогласени со меѓународните стандарди. Но, на моменти правниот систем се покажува како тром, со недоволен капацитет, па дури е засенет и од политички и коруптивни влијанија. Ова често ја прави работата на одборите тешка, особено во друштвата кои се стремат кон транспарентност и кога засегнатите страни бараат отчетност. За развој и вистинска примена на институционалната инфраструктура и на „меките“ правила на однесување (делумно опишани во многуте кодекси на однесување) ќе бидат потребни најмалку пет, веројатно и десет години (треба да се потсетиме дека и во развиените земји концептот на корпоративно управување со многу попроактивни одбори доби истакнато место дури во средината на деведесеттите, а и тогаш почна забрзано да се применува по „dot.com“ кризата и по искуството со корпоративните кризи, како што беше онаа со Енрон на почетокот на 2000 година).

Според тоа, за секоја ситуација, било таа да се однесува на одредено друштво или одредена земја, клучното прашање е: Дали системот на корпоративно управување придонесува за зголемување на вредноста на друштвото?

#### 1.3.4. Дали одборот придонесува за зголемување на вредноста на друштвото

На прашањето дали одборот придонесува за зголемување на вредноста на друштвото може да се одговори со сигурност само случај по случај. Тоа бара одблизу да се види дали структурите и постапките на корпоративно управување во дадениот случај се вклопуваат во четирите фактори кои го обликуваат корпоративното управување, опишани погоре. Тоа е поддржано со следните четири фактори:

- Дали одборот додава значителен инпут на развојот и имплементацијата на стратегија и да даде нови идеи и знаења поврзани со релевантните трендови?
- Дали одборот обезбедува широка основа на пристап до информации преку разнобразност на директорите кои тестираат различни претпоставки во имплементацијата на стратегијата?
- Дали одборот овозможува рано детектирање на негативни можни развојни правци и брза корекција на грешките преку ефективна супервизија?
- Дали одборот спроведува добар процес на избор и дали обезбедува интензивно менторство со цел да се создаде раководен тим со највисоки перформанси?

#### Совети за по пат

Не постои „НАЈДОБАР“ систем на корпоративно управување, кој може да му ја зголеми вредноста на друштвото, туку постојат правила за транспарентност, отчетност и соработка на врвот на организацијата – а кризата е лакмусов тест за тоа дали друштвото може да носи подобри одлуки од својата конкуренција.

Членовите на одборот ја имаат одговорноста да направат сè за и во добри времиња системот на корпоративно управување да функционира исправно, бидејќи за време на криза тој ќе трпи жесток притисок. Затоа, запрашајте се: што сторивте во последно време за да го подобрите функционирањето на системот на корпоративно управување и да ја зголемите ефикасноста на одборот на директори.

## Одржување на автомобилот во исправна состојба

Влегувањето во свиоци со полна брзина или тркањето со автомобил може да биде многу забавно. Но, особено пред да се седне зад воланот, би требало да се знаат некои работи: дали кочниците се во ред, дали гумите сè уште се добри, како работи моторот, дали воланот е исправен, дали појасите се во употреблива состојба, дали функционираат воздушните перничкиња итн. Ова се само мерките на претпазливост што секој разумен возач би ги презел пред да влезе во автомобил којшто не го познава, а со кого треба да се трка (згора на ова може да дојдат и прашањата на удобноста, како што е функционирањето на уредот за греење/ладење, удобноста на седиштата, добриот звук на стерео уредот итн.). Разумниот возач на трки, исто така, би сакал однапред да ја погледне патеката за да знае каде има стеснувања и остри свиоци, каде може да стекне предност итн. Тој уште би сакал да знае и какви ќе бидат временските услови за да ги стави соодветните гуми.

За редовно да се возат трки со автомобил – а притоа да не мора постојано да се менува автомобилот (бидејќи ова би можело да чини прескапо), задолжително треба да се вршат редовни проверки на маслото, притисокот на гумите, состојбата во која се наоѓаат гумите и моторот и да се знае пределот, така што ќе може да се вози со најголемата можна брзина и безбедност. Доколку автомобилот не работи како што треба, можеби поради незгода или дефект, треба да се види што е расипано и што е можно побрзо да се изврши поправка за тој да може повторно да се стави во целосна функција – наместо да се каска позади конкуренцијата.

Слично како со автомобилите, доколку со друштвото се сака да се оди напред со полна брзина и да се води натпревар со конкуренцијата, треба да се врши редовна проверка на некои работи, со цел да не се биде исфрлен од седиштето поради мали нерамнини на патот, па дури и да се биде подготвен за поминување на поголемите нерамнини.

Мислам дека една од причините поради кои мојата компанија со кризата управуваше релативно подобро од останатите е во тоа што имавме одличен лидерски тим и одбор на директори кои се слушаа еден со друг и беше овозможена комуникација на ниво на целата организација. Едноставно не се случуваа лоши изненадувања затоа што имаше високо ниво на транспарентност и отвореност. - Директор на одбор, Египет

## 2.1. ПОДБРЕТЕ ГО КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ ЗА ПОДГОТВЕНО ДА ГИ ПРЕЧЕКАТЕ КРИЗИТЕ

За појавата на кризите има многу причини – некои од нив искрснуваат одненадеж, други нараснуваат со тек на време; некои имаат надворешни, други внатрешни причини; некои се одразуваат на целото стопанство, други само на одредено друштво, или дури на еден сектор или на една деловна единица.

Доброто корпоративно управување може да биде драгоцено за способноста на секоја организацијата да спречи негативните настани да извршат влијание врз друштвото, или да ескалираат на ниво на криза или катастрофа (да се погледне Глава 1). Би било премногу да се тврди дека доброто корпоративно управување може да ги спречи сите кризи во деловното работење. Сепак, тоа може да биде од помош, затоа што со доброто корпоративно управување се покриваат следните работи:

- Се донесува исправна стратегија со соодветна склоност кон ризиците за друштвото (на пр. склоноста на една инвестициска банка кон ризици многу се разликува од онаа на една трговска банка);
- Се следи примената и функционирањето на системите за управување со ризици;
- Се помага за порано откривање и разбирање на кризите (на пр. преку поактивно вклучување на директорите на одборите, кои многу поактивно ги следат движењата во опкружувањето и подобро ги разбираат двигателите на деловното работење);
- Се обезбедува подобра подготвеност и се реагира со поцврста одбрана кога ќе настапи криза (на пр. преку правење на соодветни планови за мерките со кои ќе се одговори на кризата и проверување на нивната валидност, што е активност која ја води одборот);
- Се доаѓа до попромислени одлуки и се избегнува паниката (на пр. преку тоа што одборот ја презема лидерската улога);
- Се отстрануваат одредени причини за настанување на внатрешни кризи (на пр. преку подготвен план за пополнување на директорската функција, доколку причина за кризата е ненадејно заминување на поранешниот директор) и
- Се стекнува поголема доверба во иднината на друштвото кај надворешните засегнати страни, особено кај инвеститорите и вработените.

Без да се навлегува во деталите за кажаното досега, треба да се нагласи дека резултатите од една неодамнешна студија на ИФЦ спроведена во Латинска Америка покажуваат дека кај друштвата со добро корпоративно управување, во споредба со нивните конкуренти со послаб

Дејствувајте

систем на управување, имало помал пад на цената на акциите во тек на финансиската криза од 2008 година, заради на пр. подобрата стапка на поврат на капиталот и на другите клучни показатели за резултатите од работењето. Ова е пример кадешто корпоративното управување му дало вредност на друштвото и на неговите акционери.

Причините за подобрите резултати од деловните активности, како што беше опишано во претходниот пример, се прилично едноставни: доброто корпоративно управување довело до подобри, поцврсти одлуки. За ова постојат три двигатели:

- Тимски донесените одлуки во просек се подобри отколку оние кои се донесени индивидуално, едноставно затоа што се засновани на поширок круг на информации;
- Рационалниот процес (особено кога функционира во услови на неизвесност – а најголемиот број од стратегиските одлуки одборите ги донесуваат во услови на неизвесност) – овозможува подобра проверка на претпоставките и фактите и подобро разјаснување на целите, дилемите и постоечките ризици отколку што е тоа случај со спонтаното, интуитивно одлучување (кое е во ред кога се работи за рутински операции);
- Особено независните директори работите ги гледаат од различна перспектива од онаа на инсајдерите. Тие го збогатуваат квантумот на информации во тек на состаноците на одборот, од една страна поради нивното искуство во други стопански гранки и организации, а од друга страна бидејќи е поверојатно тие да ги откријат трендовите кои се на повидок („не ги гледаат дрвата, туку ја гледаат шумата“) и – кога се вистински независни – своето мислење го кажуваат веднаш, не се колебаат заради „политички причини“.

Тешкотијата, пак, за акционерите (како во пазарните економии во подем, така и во развиените земји), кои треба да ги избрат директорите во одборот, лежи во наоѓањето на квалификувани лица за членови на одборот, на кои може да им се верува и кои можат да му обезбедат поголема вредност на друштвото. Оваа тешкотија често е многу поистакната во земјите во развој, и тоа од две причини. Прво, едноставно, на располагање има малку искусни раководители, кои се слободни да преземат обврска која одзема толку голем дел од времето. Второ, изгледа дека наоѓањето на неизвршни или независни членови на одборот на кои може да им се верува сè уште претставува проблем. Иако во многу од земјите со пазарни економии во подем се појавија институти за директори и други слични организации, треба да помине уште долго време за системот да почне вистински да функционира.

Друг проблем на којшто може да се најде во некои од земјите со пазарни економии во подем се однесува на регулаторите и инспекциите. Иако често не недостасуваат закони со кои се регулираат улогите на акционерите, одборите на директори, раководството и вработените, примената на тие закони е сè уште слаба. Само за пример: во тек на нашето истражување не најдовме на ниту една земја во која е дозволен поткуп; сепак, сè уште во премногу земји тоа е вообичаена пракса – како во развиени така и во земји во развој. Во исто време изгледа дека и законите и нивната примена претрпуваат промени со тек на време (и кон подобро и

кон полошо) и помеѓу друштвата, што значи дека некои компании, благодарение на нивните политички врски добиваат преференцијален третман, додека пак други би можеле да бидат казнети поради поддршка на погрешна политичка опција (што во секој случај е лошо). Тоа мора да се признае, но друштвата и менаџерите треба (и може) да ја преживеат кризата и во ваквиот стек на околности.

## 2.2. РАЗБЕРЕТЕ ГИ КРИЗИТЕ ЗА ДА ГИ УПРАВУВАТЕ

### 2.2.1. Типични кризи во деловното работење

Друштвата кои работат во пазарни услови се неизбежно изложени на различни ризици, кои овде се дефинирани како негативни девијации од планот. Во случаите каде во друштвото доаѓа до негативен развој на настаните кој зема сериозни размери, се вели дека има криза, што може да го загрози и самото постоење на друштвото.

Кризата може да се појави во многу форми и за неа може да има многу причини. Табелата што следи би требало да помогне во групирањето на некои клучни карактеристики, а со тоа и да помогне во разбирањето и анализата на ситуацијата, за да се најдат подобри решенија кои ќе одговараат на секоја поединечна ситуација. Сепак, треба да се имаат предвид две работи: Прво, кризата може да има (и во најголем дел има) елементи кои се разликуваат од групите кои се опишани во табелата. Второ, секогаш треба да се има на ум дека на пр. конфликтот помеѓу директорите на одборот не секогаш претставува криза – доколку со него се постапи на вистински начин. Несогласувањата би требало да се добредојдени сè додека се конструктивни. Но доколку со конфликтот не се постапи на вистински начин, тој може да прерасне во вистинска криза со сериозни последици, како што е загубата на клучниот кадар.

Анализирајте

ТАБЕЛА 1. Типологија на кризи

Категорија	Вид на криза	Карактеристики	Пример
Временска рамка	Ненадејна	Често се појавува неочекувано (што не значи дека друштвото за неа не треба да биде подготвено)	Незгода, природна катастрофа (на пр. потонувањето на платформата на БП „Дип вотор хорајзон“ во 2010 год.).
	Растечка	Растечката криза полека се шири (како балон).	Финансиска криза, хипотекарен балон, напластување на голем број грешки (на пр. Азиската криза од 1997 год.; Проблемите со Дримлајнерот на Боинг до 2010 год.).

Категорија	Вид на криза	Карактеристики	Пример
Извор	Внатрешна	Изворот на внатрешната криза е во самото друштво	Клучниот кадар заминува; измама ( како на пр. измамничкото тргување на Жером Кервие во Сосиет Женерал во 2007 год.; сметководствената измама на Сатјам компјутер сервисис во 2009 год.).
	Надворешна	Изворот на надворешната криза е надвор од границите на организацијата.	Клучниот добавувач не испорачува, инвеститорите ја повлекуваат својата поддршка (на пр. недостатоците од енергија во Украина после проблемите што настанаа со набавките на рускиот гас во 2008 год.).
Персонал на Друштвото	Лидерска	Лидерската криза се случува на врвот од друштвото (и друштвото во најголем дел може да продолжи со работа)	Ненадејно заминување на генералниот директор (на пр. оставката на Фриц Хендерсон во Ценерал моторс во 2009 год.).
	Оперативна	Оперативната криза го напаѓа процесот на производство на друштвото, со последици како што е губењето приходи, задржување на исплатата на платите итн.	Фабриците се затвораат заради недостаток од материјали или штрајкови (на пр. затворањето на фабриката на Тојота во Кина заради штрајкови во 2010 год.)
Поврзани субјекти	Акционерска	Во акционерската криза инвеститорите го избегнуваат друштвото (правејќи ги новите и неопходни инвестиции тешко остварливи)	Инвеститори кои бегаат од друштвото (на пр. пазарната капитализација на БП после излевање на неговата нафта во Мексиканскиот Залив во 2010 год. се намали за 1/3).
	Криза со засегнати страни	Кризата со засегнатите страни го вклучува на пр. целото општество, вработените, групите на интерес итн.	Регулаторни органи кои се мешаат во бизнисот; НВО кои го обвинуваат друштвото за неисправна постапка (на пр. кампањата на Гринпис против поставувањето на платформата „Брент спар“)
Карактер	Психолошка	Некои кризи се во целост од психолошка природа и немаат никаква основа во вистинската состојба на работите	Претпоставки или обвинувања кои доведуваат до дополнителни контроли од страна на регулаторните органи или инвеститорите (на пр. гласините за повлекувањето од пазарот на Ајфоун 4 на Епл предизвикаа пад на цената на акциите на компанијата во 2010 год.).
	Фактичка	Фактичката криза има реална основа во она што се случува во работењето или во водството.	Вистински проблеми со плаќањата, работењето итн. (на пр. опаѓањето на туризмот после демонстрациите во Тајланд во 2010 год.)

Категорија	Вид на криза	Карактеристики	Пример
Движечки сили	Политичка/ регулаторна	Политичка/регулаторна криза друштвото ја губи довербата на регулаторниот орган под чија надлежност работи (и може да ја изгуби дозволата за работа),	Дополнителните регулаторни прописи го менуваат бизнисот; или тоа го прави вмешувањето на политиката (на пр. наметнување државни ембарга, на пр. она на Иран; државната интервенција на авиопревозничките пазари).
	Пазарна	Корените на пазарната криза се во пазарот.	Клиентите губат интерес за производите на друштвото заради проблеми со квалитетот (на пр. губењето на корисниците на Мајспејс заради подобриот квалитет на другите социјални мрежи).
Влијание	Финансиска	Финансиска криза ги напаѓа финансиите на друштвото (на пр. ликвидноста)	Недостаток од ликвидни средства (на пр. погрешната финансиска калкулација на Порше во обидот да го преземе Фолксваген во 2009 год.).
	Материјална	Материјалната криза има влијание врз процесите на друштвото во кои се создава вредноста.	Системот или производот е прогласен за незаконски и затоа друштвото ја губи дозволата за работа (на пр. продолжувањето на дозволата за работа на Гугл во Кина во 2009/10 год.).

### 2.2.2. Типични кризи на корпоративното управување

За многу од кризите во деловното работење, за коишто се зборуваше погоре, изворот всушност се наоѓа во (непостоене на) корпоративното управување во друштвото (на пр. заради запоставување на надзорот). Постојат четири типични извори на кризи поврзани со корпоративното управување во врвот на друштвото:

- Акционер наспроти акционери: кога на пр. мнозинските акционери донесуваат одлуки кои се добри за краткорочните перспективи на некој од големите инвеститори, но не и за долгорочниот интерес на друштвото и на неговите малцински (и често помалку активни) акционери;
- Акционери наспроти раководство: на пр. кога акционерите би сакале да се исплаќа поголема дивиденда, додека менаџерите планираат да влезат во нови инвестиции;
- Одбор наспроти раководство: на пр. кога одборот ја губи довербата во раководството, но не може да го замени (на пр. заради немање на план за пополнување на раководните места);
- Членови на одбор наспроти членови на одбор: на пр. кога постои лична нетрпеливост, спротивставени интереси, или скриени агенди, кои одборот го прават дисфункционален, неспособен да донесува одлуки (што е нормално во ситуации кога претседателот на одборот не покажува лидерство и дозволува таквото однесување да зема замав).

Како што може да се види, најголемиот број кризи на системот на корпоративно управување се предизвикани од конфликти кои не биле добро менаџирани. Како што погоре беше споменато: конфликтите не се лоши по својата суштина (често случајот е сосем спротивен), но ним треба да им се пријде на конструктивен начин. Доколку конфликтите излезат надвор од контрола тие претставуваат голем извор за избивање на кризи.

При справувањето со конфликтите акционерите играат клучна улога (особено ако се работи за друштво со помал број акционери), бидејќи тие ја вршат контролатата на ефикасноста на работењето на одборот. Тие, исто така, треба да интервенираат доколку забележат дека донесувањето на одлуки е блокирано, или дека одборот не ги исполнува своите одговорности.

Сепак, треба да се има предвид дека постојат и други проблеми, како измами, лични проблеми (на пр. кога некој од високите раководители непланирано се повлекува во пензија), болест и смрт, кои може да предизвикаат криза директно во врвот на друштвото. Додека изворите на надворешните кризи тешко дека може да бидат контролирани, со оглед на тоа што нивните корени се далеку од дофатот на друштвото (иако со нив може да се управува), најголемиот број од изворите на внатрешни кризи може да се контролира. Затоа не смее да се дозволи проблемот да прерасне во криза и треба да се реагира уште во првите моменти кога ќе биде забележан (на пр. несериозна примена на безбедносните стандарди), а надзорната функција на одборот треба да се сфати сериозно и да се внимава на појавувањето на знаците што би укажувале на некаков проблем.

Најпосле, да се потсетиме на Марфиевиот закон: „Ако мислиш дека сè се одвива во најдобар ред, значи дека немаш никаква претстава што всушност се случува!“

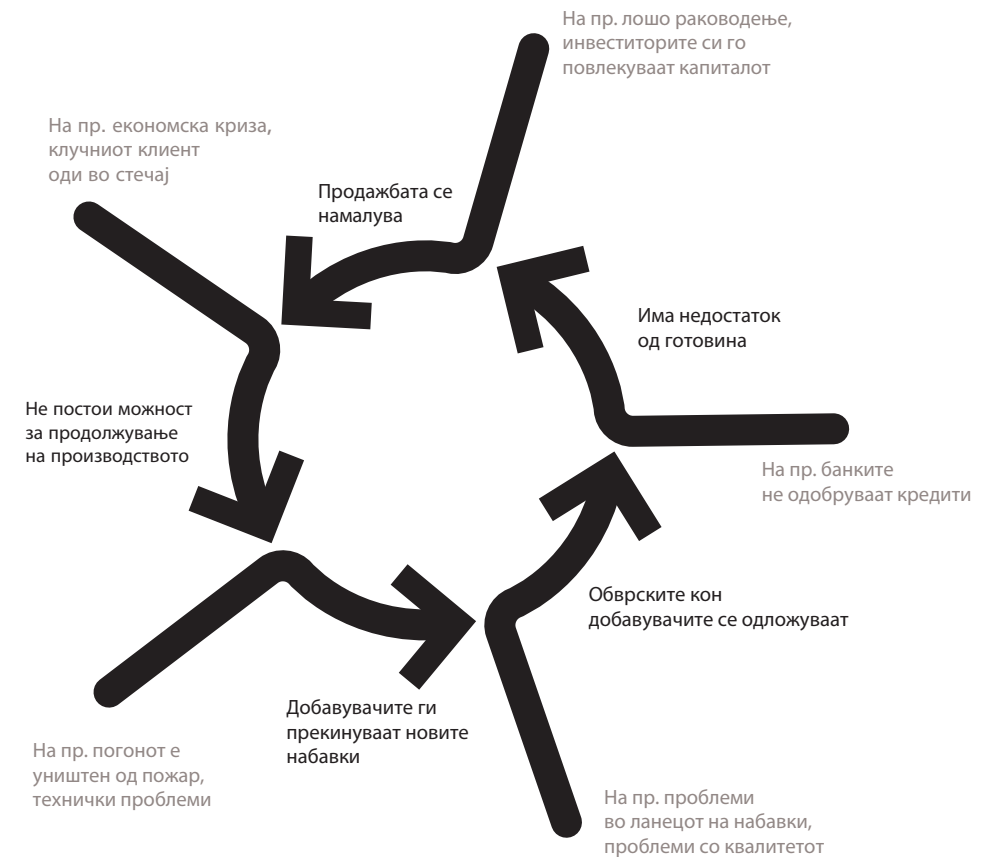
**Совет**

**2.2.3. Маѓепсаниот круг на кризата**

Кризите имаат една несреќна карактеристика: ретко доаѓаат сами бидејќи брзо се прошируваат и во други области, без оглед каде се појавиле најпрво. Погоре споменатите видови на кризи не се поединечни настани, туку во најголемиот број случаи се појавуваат како комбинација од нив. Ова го прави идентификувањето на вистинскиот извор на кризата (што е еден од основните предуслови за нејзино трајно решавање) тешко, бидејќи може да дојде до маѓепсан круг.

Како поткрепа на кажаното може да послужи следниот пример: На Слика 1 е прикажан маѓепсаниот круг на криза со готовината – друштвото може да западне во криза заради намалување на продажбата (заради на пр. некои пошироки економски фактори). Намалувањето на продажбата доведува до проблеми со ликвидноста, при што исплатата на добавувачите станува сè потешка. Но, без набавките од добавувачите производството се прекинува, а со тоа се губи и можноста за продажба и наплата на средства од купувачите. Како последица на тоа намалувањето на продажбата и натаму продолжува. Од дијаграмот што следи се гледа дека постојат и многу други точки од кадешто може да започне овој маѓепсан круг.

СЛИКА 1: Маѓепсан круг на готовинска криза



Оттука, вистинскиот предизвик се состои во тоа да се пронајде вистинскиот извор на кризата и да се прекине маѓепсаниот круг и неговото заразно ширење – на макро ниво, како и на ниво на фирма, бидејќи кога еднаш ќе се западне во криза, може со сигурност да се очекува доаѓање на други кризи.

**Анализирајте**

### 2.3.

## РАЗБЕРЕТЕ ЗОШТО ПРОБЛЕМИ КОИ СЕ НАДМИНЛИВИ ПРЕРАСНУВААТ ВО КРИЗА

Како што веќе беше споменато, најголемиот број кризи не погодуваат одеднаш „како молња“. Вистина е дека постојат слепи точки, бидејќи менаџерите и директорите на одборите едноставно не можат да обрнуваат внимание на секоја поединост во сложеното деловно опкружување. Но, во најголемиот број случаи се појавуваат сигнали, па дури и црвени знамиња, кои предупредуваат уште пред некој проблем, што во основа бил решлив, да прерасне во целосна криза. Тоа важи и за внатрешните и за надворешните кризи. На пример, распадот на ИТ системот кој има сериозни последици за работењето на друштвото може да се припише во најмала рака на недостатокот од капацитет за заштита на податоците, но и на грубата небрежност на ИТ обезбедувањето. Слично на тоа, кризите кои се предизвикани од надворешни фактори често се занемаруваат – како инаку да се објасни што повторно и повторно менаџерите без никаква задршка инвестираат во масовно зголемување на капацитетите на врвот од бизнис циклусот, или склучуваат огромни зделки врз база на задолжување во фазата на најголема надуеност на финансискиот балон (во која минаа три од последните 12 години).

Како што може да се види од претходно кажаното (а без секакви сомнение и од примери во секојдневието во кое се одвиваат деловните активности), запоставувањето на првите предупредувачки знаци не е нешто што не може да се случи, туку напротив се случува често. Причината за тоа не е толку во недостатокот на лична интелигенција (иако и тоа се случува, како и недоволното познавање на предметот на работа и на деловната активност), туку во типичните пречки и предубедувања кои постојат во процесот на донесување одлуки на врвот на друштвото, коишто го спречуваат, или дополнително го комплицираат, процесот на изнаоѓање исправни решенија, со коишто ќе се одговори на кризата.

Можат да се издвојат три типични видови на пречки за зацврстување на процесот на донесување одлуки и за нив ќе се зборува во продолжението на овој дел:

- Пречки во деловно-политичкото опкружување;
- Организационски пречки и
- Психолошки пречки.

### 2.3.1. Пречки во деловно-политичкото опкружување

Пречките во деловно-политичкото опкружување заради кои е тешко да се препознае доаѓањето на кризата уште на самиот почеток, се најмногу „макро“ во својата суштина. Во нив спаѓаат политичките влијанија врз процесот на донесување деловни одлуки, кои го попречуваат рационалното донесување на одлуки. Во табелата што следи се дадени примери на пречки во деловно-политичкото опкружување (во левата колона) и на начините со кои тие може да бидат разрешени (во десната колона):

ТАБЕЛА 2: Пречки во деловно-политичкото опкружување

Пречка во деловно-политичкото опкружување	Можно решение
<p>Доминанција од страна на сопственикот на мнозинскиот пакет акции, кој го контролира процесот на донесување одлуки. Мнозинскиот акционер, кој може, но не мора да биде член на одборот, ги спречува останатите членови на одборот отворено да дискутираат за клучните проблеми (односно „да ги стават на маса“) главно заради заштитата која ја уживаат („не треба да се каса раката што дава храна“) и воспоставените долги пријателства.</p>	<p>Есекој член на одборот треба да има можност да го каже своето мислење – и тоа може да се институционализира: на пр. во секоја дискусија, секој независен директор на одборот да треба да постави едно критично (корисно) прашање. Општо земено, секој член на одборот треба да знае дека има одговорност пред друштвото, а не пред поединци.</p>
<p>Несразмерно влијание од страна на еден учесник во одлучувањето – еден од учесниците во одлучувањето може да им ја наметнува својата волја на останатите, без вистинско оправдување и логика (типична ситуација: сопственикот / основачот во одминати години го уништува она што го создал, заради своето одбивање на време да се повлече).</p>	<p>За надминување на ваквите односи потребно е многу време, трпение и умешност. Одборот треба да биде како клукајдрвец – цело време да „удира“ на исто место и да му ги објаснува на оној што е гладен за моќ предностите на вистинскиот одбор, во кој постои поделба на моќта (на пр. дека тимските одлуки во просек се покажуваат како подобри и поиздржани).</p>

Пречка во деловно-политичкото опкружување	Можно решение
Надворешни неекономски влијанија (на пр. од авторитарни режими, кога некои членови на одборот на директори носат одлуки во интерес на пријателите и семејството, а не друштвото како деловен субјект).	Со оваа пречка, типична за многу земји во развој и за гранки кои се под државна контрола, е најтешко да се излезе на крај. Преголемата транспарентност (на пр. за заработката на друштвото) би можела да ги донесе пред врата даночниците, со барање за поголеми издвојувања за државата. Најдобриот начин за пресретнување на ваквите проблеми е да се стои настрана од „матните работи“ уште на почеток и да се испраќа јасна порака за придонесот кој друштвото го дава за општествената благосостојба (на пр. вработувања, даноци, углед, инвестиции) и на тој начин друштвото да се чува од секакви барања од страна.
Конфликт на интереси помеѓу клучните учесници во одлучувањето.	Постои една добра изрека: „Ако имаш конфликт на интереси, немаш интерес за конфликт“. Така, за разрешување на конфликтот на интереси постојат две можности: доколку тој е од материјална природа (т.е. постојан, кога на пр. некој од директорите на одборот работи и за конкуренцијата), тогаш мора да дојде до напуштање на функцијата во одборот. Доколку пак, конфликтот на интереси е еднократен (т.е. се однесува само на една одлука, кога на пр. се дискутира за една единствена трансакција со братучедот на еден од директорите на одборот), соодветниот директор треба да се исклучи од дискусијата. Во секој случај, претседателот на одборот треба да знае за сите конфликти на интереси и да ги презема соодветните мерки.
Култура на прикривање, натпревар и политички игри, наместо култура на постигање високи резултати во работењето, заснована врз заслуги.	Во случај во друштвото да доминира култура од ваков вид, единствениот начин за нејзино менување би можел да се состои од радикалното менување на клучниот кадар, кој е одговорен за таквата култура, со вработени кои уживаат поголема доверба и имаат „модерни“ ставови.

Од напред изнесеното произлегува дека од најголема важност е да се направи соочување со непријатните факти уште на почетокот и да се расчисти со нередот кој тие го предизвикале, наместо работите да се ставаат „под тепих“. Надевањето дека проблемите ќе исчезнат сами од себа, дури и ако се работи само за нивно игнорирање за доволно долго време, е спротивно на сите емпириски докази – нивната тенденција е да се зголемуваат ако се оставаат на страна.

### Совет

#### 2.3.2. Организациски пречки

Организациските пречки се особено присутни во големите или диверзифицираните друштва, заради нивната сложеност и следствено недостатокот од транспарентност за она што навистина се случува. Бидејќи кризните ситуации нараснуваат, колку и да биле ситни на почеток (на пр. најголемото друштво за осигурување во светот, АИГ, беше турнато на колена заради еден страничен деловен потфат кој сочинуваше приближно 1% од обртот), важно е да се биде свесен за следните организациски пречки и да се направи обид да се надминат:

ТАБЕЛА 3: Организациски пречки

Организациска пречка	Можно решение
Меѓузависноста на функциите или секторите на друштвото се игнорира, бидејќи тие работат како „силоси“, што може да доведе до акумулирање на несакани ризици.	Со меѓузависноста може да се управува подобро преку воведување на транспарентност (на пр. преку стандардизација на извештаите), отчетност (на пр. преку јасно одредување на одговорностите), подобра комуникација (на пр. преку редовно одржување на состаноци, размена на кадар) и општа согласност (на пр. за стратегијата на друштвото и неговата склоност кон ризици).
Се случуваат „пристрасности заради издвоеност“, кога оние кои ја донесуваат одлуката не ги чувствуваат последиците од неа (што често се случува на пр. при спојувања и припојувања на друштва – ситуации кога оние кои на крајот ќе бидат во новата фирма, не учествуваат во преговорите).	Со цел да се спречи пристрасност заради издвоеност, треба да се постават вистинските стимулирачки мерки. Некој што се наградува само за краткорочен успех се обидува да постигне краткорочен успех. Затоа е потребно да постои комбинација од долгорочни и краткорочни стимулирачки мерки, во зависност од работната задача на вработениот (и секогаш треба да се има на ум дека за наредениот во работата никогаш не треба да важи истата скала на стимулирачки мерки којашто важи за подредениот).
Недостатокот од отчетност и јасно определени одговорности доведува до организациски неуспех во процесот на донесување одлуки.	Постапката на поднесување извештаи и хиерархијата треба да бидат јасно определени. Запомнете дека оној што има двајца шефови во исто време нема нит уеден шеф. Било кој вработен може да биде поефикасно надгледуван и повикуван на одговорност ако тој има само еден менаџер.
Краткорочните цели и стимулирачки мерки поттикнуваат однесување кое е морален hazard: вработените донесуваат одлуки кои резултираат во краткорочни успеси, за тие да може да добијат бонус, неемајќи ги во предвид долгорочните последици за компанијата.	Имајќи импликации поради пристрасноста на фрагментираност, неопходно е да постои соодветен микс на краткорочни, средно-рочни и долго-рочни поттици со цел да се надминат оваа пристрасност.
Пристрасност во информирањето или во поднесувањето на извештаи, со што се игнорираат или се потценуваат ризиците или основните показатели.	Самиот одбор има одговорност да бара извештаи кои ја отсликуваат реалноста. Во случај кога одборот смета дека извештаите се пристрасни, треба да покани надворешни експерти кои ќе го кажат нивното мислење за соодветните предмети.
Недоразбирања кои произлегуваат од културните различности – културни различности не постојат само помеѓу националностите, туку и помеѓу професиите (на пр. лицата што работат со финансии наспроти инженерите, бизнисмените наспроти правниците) и генерациите (на пр. оние што израснале во стариот систем и оние што имаат модерно, западно образование). Особено под стрес и притисок (кога нервите „стануваат како струни“), постапките како наоѓање прибежиште во стереотипите и поедноставување на работите врз основа на предрасуди, се претвораат во вистински ризик по ефикасноста во одлучувањето.	Надминувањето на ваквата ситуација на седниците на одборот е во рамки на одговорностите на претседателот. Тој треба да створи вистинска атмосфера на отворени и конструктивни дискусии исполнети со почит и да внесува ред кога ќе дојде до недоразбирања. Во исто време и секој од членовите на одборот треба да ги почитува своите колеги, со сите нивни културни особености.



Организациска пречка	Можно решение
Недостаток од надзор и одговор од страна на одборот или акционерите. Најпосле, во најголемиот број случаи, „топката завршува“ во рацете на одборот и конечно во рацете на акционерите. Правно, одборот ја има крајната одговорност за поставување на целите и изготвување на стратегијата и на организационата поставеност, а има и обврска да врши надзор со должно внимание и грижа. Доколку одборот дозволи да му се провлечат некои работи (на пр. нема преземено мерки за спроведување на безбедносните стандарди), не треба да зачудува што во пониските делови од организацијата истите тие работи се со низок приоритет. Но, да се изберат најдобрите кандидати за членови на одборот и да им се овозможат потребните ресурси и надлежности за непречено да ја вршат својата работа, останува во рамки на одговорностите на акционерите.	Во овој случај, смената на одредени луѓе (на пр. на претседателот) може да стане неопходна, со цел работите да тргнат во друга насока. Како помалку драстичен чекор, одборот би требало да стане посвесен за своите одговорности и да донесе оперативни планови кои ќе му помогнат на вистински начин да ја игра својата улога – нешто што би можело да се направи во тек на состаноците кои ги одржува надвор од работната средина. Една јасна агенда (на пр. календар на активности на одборот – како и календар на состаноците кои се одржуваат одржуваат надвор од работната средина) би требало да помогне одборот да се сконцентрира на своите вистински задачи и одговорности.

### Совет

Кажано накратко, со цел да се надминат организациските пречки за препознавање на знаците кои предупредуваат на постоење на проблеми, важно е одборот да воспостави солидна структура и односи на отчетност, јасна распределба на одговорностите и високо ниво на транспарентност. Само на тој начин ќе биде можно да се избегнат слепите точки. Најпосле, секој член на организацијата има своја улога во спречувањето, препознавањето и разрешувањето на кризите. Но тие таа своја улога можат да ја одиграат само доколку ја знаат нејзината содржина.

### 2.3.3. Психолошки пречки

Луѓето во основа не сакаат да слушаат работи кои им се непријатни. Посвојствена им е склоноста кон барање на потврда на нивниот поглед на светот (која на пр. ги оправдува одлуките кои ги имаат донесено). Многу лесно се прави превид на сите останати информации – во надеж дека суровите негативни факти ќе исчезнат (што обично не е случај). Табелата што е дадена во продолжение дава преглед на најрелевантните психолошки пречки и на можните решенија за нивно надминување:

ТАБЕЛА 4: Психолошки пречки

Психолошки пречки	Можни решенија
Доаѓа до „психологија на стадо“ од причина што скоро никој не сака да биде единствениот што ќе погреша, па затоа се следи масата. Овој проблем секако е засилен и со модните трендови во консултанството и драматичноста на медиумите.	Треба да се фрли поглед отстрана и да се размисли дали соодветниот предлог е навистина прифатлив или се прифаќа само за да не се „прават бранови“. Но, во исто време треба внимателно да се избираат битките – некои од нив не заслужуваат борба.

Психолошки пречки	Можни решенија
До „предубедувања за она што се случило“ доаѓа кога менаџерите настаните што поминале ги сметаат за попредвидливи отколку што тие навистина биле пред да се случат.	Од една страна, документацијата помага за потсетување на дискусиите и мислењата од минатото. Од друга страна, од одборот се очекува да ги донесе и стратегиските одлуки за иднината на друштвото – нешто што може да претставува предизвик наспроти ситуацијата кога работите се гледаат откако веќе се случиле.
„Предубедување за консензус“ значи дека на пр. членовите на одборот немаат волја да го разбираат (често лесно воспоставениот) консензус и едноставно ги следат сугестиите на раководството. Ова може да му се припише на фактот што за несогласување се троши повеќе енергија отколку за согласување.	Слично на стратегијата за надминување на психологијата на стадо (објаснета погоре), важно е битките да се избираат внимателно, па сепак да се биде свесен и подготвен за спротивставување на општата согласност. Треба да биде јасно и дека ако се поканети за да бидат добри членови на одборот, поединците не смеат да служат како машина за гласање, туку придонес треба да даваат со својата квалификуваност.
„Ескалирачко предубедување“ може да се сретне кога менаџерите не сакаат да се повлечат од преговорите во кои се влезени или да ги сменат погрешните одлуки, затоа што тоа го сметаат за пораз. Како резултат, наднавањето или спроведувањето на погрешните одлуки ескалира и враќањето на претходните позиции станува сè поскапо (и понепријатно).	Во овој случај може да биде од помош да се направи чекор наназад за да се види поголемата слика – зошто воопшто е донесена таквата одлука и што е променето оттогаш? Дали заземената стратегија треба да се прилагодува на евентуално новонастанатите услови?
„Атрибутивно предубедување“ може да се забележи кога менаџерите успеат ги припишуваат на внатрешните околности (а често си ги припишуваат себе), додека неуспехите ги припишуваат на надворешните сили. Со други зборови кажано: „Успехот има многу родители, а неуспехот е сирак“.	Клучна за надминување на оваа пречка е отчетноста – да се утврди кој е одговорен за одредени одлуки (или за недонесувањето одлука). На тој начин треба да се воспостават исправни структури и хиерархија на известување.
„Губењето на образот“ ја загрозува отвореноста на дискусијата во одборот, бидејќи во некои култури директната конфронтација е неприфатлива.	Врз основа на нашето искуство веруваме дека секоја култура има свои начини за да ги соочи луѓето со непријатната вистина – некои од нив се подиректни (како кај Германците), а некои поиндиректни (како кај многу азиски култури).

Една интересна (и опасна) дополнителна пречка за здравиот начин на донесување одлуки од страна на одборот е преголемата самоверба. Особено успешните организации и нивните лидери лесно стануваат премногу самоуверени. Еден пример од неодамна е брзото ширење на Тојота заради преголемата самоверба и масовните повлекувања на нивните автомобили од пазарот што следеа заради проблеми со квалитетот. Други примери покажуваат влез на нови пазари или во нови индустриски гранки, или преземање на други компании без да се направи длабинско снимање, бидејќи постои чувство на поседување на доволно сила за да се прифати секој нов предизвик.

Кога се работи за поединечни членови на одборот (и всушност воопшто за менаџери) ова лажно чувство на непобедливост го нарекуваме Зигфрид синдром. Клучните карактеристики на овој синдром се:

- Јас, јас, јас... (наместо на прво место да се стави фирмата);
- Престанување со слушање на другите;
- Менување на сметководствените правила во „весела математика“;
- Флукуации во тимот на врвот;
- Селективно информирање на различни членови на одборот;
- Почетни знаци на параноја и насилно однесување и
- Недостаток од нови идеи или иницијативи.

### Совет

Кажано накратко надминувањето на психолошките пречки во никој случај не е лесно. Еден од начините да се стори тоа е составот на одборот на директори да биде разновиден, со што во дискусиите ќе се внесат различни агли на гледање и перцепции. Предуслов за ваквата отвореност е одборот да има култура која дозволува критика и поставување на прашања. Јасно е дека претседателот на одборот е тој што треба да ја створи таквата атмосфера и да го одржува нивото на доверба помеѓу членовите, за да обезбеди трајна соработка помеѓу различните групи на врвот на друштвото (на пр. со обезбедување на услови во кои на секого му е дозволено да го каже своето мислење, никој не е навреден, времето што е определено за точките на дневниот ред ги одразува потребите и приоритетите на друштвото итн.). На лично ниво, важно е да се направи чекор на назад и за некое време повторно да се размисли за сопствените одлуки. Ова не одзема многу време, но со сигурност може да се тврди дека помага при изострувањето на мислите.

## 2.4. НАМАЛЕТЕ ЈА ВЕРОЈАТНОСТА ЗА ИЗБИВАЊЕ НА КРИЗА

„Зошто нашиот одбор беше изненаден од кризата? Многу едноставно: Премногу гледавме во ретровизорот, а не гледавме доволно напред“.—Независен член на одбор, Кавкаски регион, Источна Европа

Мора да се нагласи дека дури и во друштво и одбор кои ги надминале сите пречки и најголемиот број одлуки што ги донеле биле непристрасни, на крајот може да излезе дека одлуките биле погрешни, со оглед на тоа што тие неизбежно се носат во услови на неизвесност. Во пазарните економии неизвесноста е самата природа на стратеските одлуки кои се донесуваат на врвот на друштвото. Потезите на конкуренцијата, технолошката динамика, или промените во побарувачката

можат и одлуката која, во времето кога била донесена, била најнепристрасна и заснована врз најдобри информации, да ја претворат во спротивното од она што била нејзината намера.

Од суштинско значење за долгорочниот опстанок на друштвото е тоа да не работи врз основа на претпоставката дека сè ќе се одвива така како што е испланирано, туку да претпостави дека ќе доаѓа до промени, до нов развој на настаните, како и до пропусти и грешки. Одборот мора да ја постави организацијата на начин што пропусти и грешките ќе се коригираат брзо и на промените ќе се реагира веднаш. За ова е потребна култура на отвореност и транспарентност, која врши брзо приспособување кон de facto резултатите од стратегијата и нејзиното спроведување и кон реалноста на деловното опкружување, кое постојано се менува.

Веднаш до фактот дека системот на добро корпоративно управување сам по себе има одредени посебни карактеристики кои генерално обезбедуваат сигурен систем на донесување одлуки и на управување со ризици, со што ја намалува можноста за појавување на криза (да се погледне Поглавје 3.1.), стојат одделните активности што одборот може да ги преземе за да ја минимизира кризата или последиците од неа. Така, во поглавјата што следат во продолжение се разгледуваат начините на кои одборот може да стекне поголема свесност и да ја намали можноста за појавување на криза.

### 2.4.1. Проверка на показателите за првите знаци на предупредување

Како што веќе беше утврдено претходно, најголемиот број кризи нараснуваат со тек на време и „пораките што ги испраќаат“ можат да се видат – доколку тоа се сака. Обврската на членовите на одборот да водат грижа за друштвото тука особено добива на значење, додека надворешните членови на одборот притоа треба да играат специјална улога: бидејќи не се толку длабоко вмешани во секојдневните деловни активности, тие полесно можат да ги видат невообичаените обрасци и трендовите кои се формираат (односно поголемата слика) така што можат многу понеутрално да ги оценат потенцијалните импликации, кои за друштвото може да ги имаат многу од знаците што ќе ги забележат.

Со цел кризата да се согледа уште на почетокот, би можело и би требало да се погледнат следните показатели за првите знаци на предупредување:

### Предупредувања

- Кај највисокото раководство постои пристрасност во одлучувањето од психолошка природа (да се погледне Поглавје 2.3.), особено преголема самодоверба;
- Се менуваат сметководствените правила или известувањето, што води кон прикажување на „поповолни“ бројки;
- Готовинскиот тек не произлегува од редовното работење, туку од еднократни операции;
- Трошоците, особено режиските, растат побрзо од приходите;

- Се јавуваат негативни извештаи од финансиски аналитичари и негативни реакции од страна на инвеститорите во врска со резултатите од работењето на друштвото;
- Доверителите го избегнуваат понатамошното кредитирање, колку тоа и да е занемарливо (финансиските аналитичари ретко даваат добри сугестии, но во најголем дел поставуваат добри прашања);
- Обртот на вработените и на раководството е висок (треба да се погледне и обртот на вработените во поодделни сектори или подружници);
- Конкуренцијата прави неочекувани потези (на пр. дезинвестира или влегува во посебни инвестиции);
- Јавноста е загрижена, што може да доведе до реакција од страна на регулаторните органи;
- Незадоволството на клиентите е забележително;
- Медиумите водат хајка (тука би можело да помогне и следењето на така наречените „интернет страници на омраза“ на незадоволните вработени или клиенти) и
- Активностите на спојување и припојување на други друштва се неразумно интензивни, а купените средства се преплатуваат.

#### 2.4.2. Користете ги расположливите инструменти

Во секое друштво постојат неколку постапки за генерирање на информации, кои често ги содржат показателите за првите знаци на предупредување за појава на криза. Овие информации треба неизоставно да се анализираат и да се употребуваат во процесот на донесување стратески одлуки, како и за набљудување на хоризонтот заради откривање на првите знаци на предупредување за евентуална појава на криза:

- Извештаите на надворешните ревизори (особено така наречените „обраќања до раководството“, во кои надворешните ревизори ги искажуваат своите наоди кои одат подалеку од едноставната проверка на бројките) – клучно е тоа што се воспоставува директна комуникација помеѓу надзорниот одбор (односно одборот на директори) и надворешните ревизори и нивните наоди и што со цел да се осигури независноста и критичката перспектива на надворешните ревизори;
- Извештаите на внатрешните ревизори и извештаите за усогласеноста на работењето на друштвото со прописите: Ова може да ги алармира одборите за прашања кои, надвор од поединечните случаи, се опасни модели на работење, кои друштвото може да го изложат на значителни ризици (на пр. систематска измама со растечкиот јаз помеѓу книговодствената вредност и вистинската вредност на залихата);

- Извештаите за извршените интервенции од страна на регулаторните органи – доколку друштвото има постојани проблеми со регулаторните власти, примената на неговите системи во некој дел може да биде погрешна (на пр. дури и пред експлозијата на платформата за дупчења во длабоки води, БП имаше многу повеќе казни од просекот во рамки на својата индустриска гранка за повреда на безбедносните стандарди) и
- Извештаите за трендовите во индустриската гранка: трендовите во индустриските гранки (нагорни и надолни) често може да се согледаат уште пред да се случат и може да се преземат потребните чекори и мерки на претпазливост за да се избегне предимензионираност односно недоволна димензионираност на капацитетите.

#### 2.4.3. Спроведувајте робусни евалуации на ризиците

Причина за тешкотијата во откривањето на првите знаци на предупредување и „пораките што тие ги испраќаат“ е начинот на кој информациите му се претставуваат на одборот. Овие информации често се фрагментарни и недоволно транспарентни, заради различните извори од кои потекнуваат (независно дали доаѓаат од различни земји, различни подружници, различни сектори, или различни луѓе), при што секој од нив има своја сопствена агенда.

Фрагментарните информации особено тешко може да бидат разбрани од страна на неизвршните и независните директори, кои немаат увид во работењето на друштвото одвнатре и се склони погрешно да ги разбираат меѓузависностите, особено во внатрешните односи. Сепак, одборот како целина (вклучувајќи ги и неизвршните и независните директори) има јасна одговорност да ги прибира сите податоци и да врши надзор над изложеноста на друштвото на ризици, и тоа од секој можен аспект, да ги одредува приоритетите на ресурсите за борба против ризиците и да врши надзор над системот за спроведување на овие активности. Запоставувањето на клучните ризици, во крајна линија, го води друштвото во криза. Најпосле, управувањето со кризи во периоди кога нема очигледна криза е здрав начин на управување со ризици.

Доколку оваа своја задача одборот ја врши на вистински начин, тој во значителна мерка ќе помогне за намалување на ризиците од појава на криза, ќе го скрати периодот за донесување на антикризни мерки доколку дојде до криза, а исто така и ќе му помогне на друштвото да има подобри резултати од конкуренцијата во периодот на кризата, како и после неа, преку насочување на ресурсите на друштвото кон борба со „вистинските“ ризици.

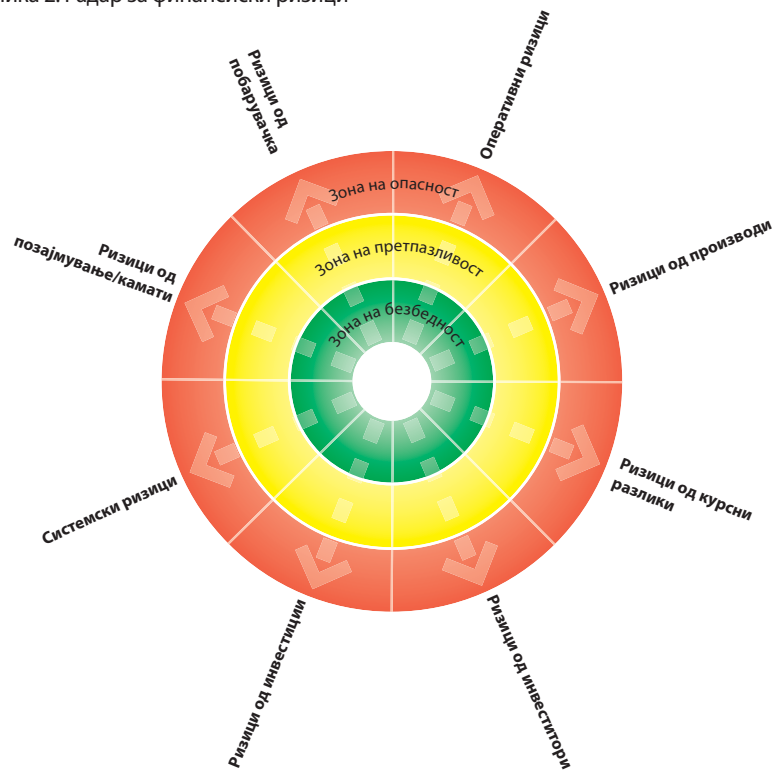
Постојат голем број инструменти со кои директорите на одборот можат да вршат оценка на ризиците за друштвото, со цел веројатноста за појава на криза и за неуспешно справување со кризата да се сведат на минимум. Тука спаѓаат на пр. Топлотната мапа на Мек Кинси, составувањето на сценарија, калкулаторите за изложеност на ризик и разните нумерички инструменти. Колку и да се тие полезни во својата соодветна примена, дојдовме до заклучок дека имаат и одредени недостатоци кога се употребуваат од страна

на одборите – особено во врска со нивната способност систематски да вршат оценка на изложеност на друштвото на ризик од секој можан аспект и да ги интегрираат сите фрагментарни информации.

Од тие причини, развиеме инструмент кој го нарекуваме радар за ризици, и со кој може да се служи како највисокото раководство на друштвото така и одборот. Како што откријме на работилниците кои ги водевме, радарот за ризици е лесен и практичен за употреба и со него може систематски да се оценува и визуелизира изложеноста на друштвото на ризици (и тоа на различни нивоа) што претставува предуслов за одредување на приоритетните ризици и за утврдување на соодветна стратегија за управување со нив.

Слика 2 претставува пример на радар за финансиски ризици. Ризиците во радарот се оние кои се највообичаени и најважни и кои во најголемиот број друштва треба да бидат следени од страна на одборот: оперативни ризици, ризици од производи, ризици од курсни разлики, ризици од инвеститори, ризици од инвестиции, системски ризици, ризици од зајмење/камати и ризици од побарувачка. Радарите ги покажуваат и внатрешните и надворешните ризици.

Слика 2: Радар за финансиски ризици



За да се анализираат и оценат ризиците на друштвото и да се користи радарот, важно е најпрво да се препознае и да се усвои фактот за испреплетеноста на различните ризици, како меѓусебно така и со други фактори. Тоа значи, од една страна, дека врз ризиците влијаат одредени околности како и други ризици и настани, додека од друга страна, пак, и тие влијаат врз други ризици. Еве еден пример кога од финансиските ризици ќе се извлечат ризиците од производи: врз трошоците за производите влијаат политиката, курсевите на валутите, или индустриските циклуси, додека во исто време тие влијаат на пр. врз цената на произведената стока и врз ризиците од инвеститорите. Ова најлесно може да се види во друштвата од хемиската или автомобилската индустрија, чии цени на акциите често се ставаат во корелација со цената на суровата нафта (табелата за сите ризици и примери за нивната меѓузависност може да се најде во Прилог 3).

Откако ризиците и нивните меѓузависности ќе се разберат на вистински начин, ризиците може да се оценат врз основа на:

1. веројатноста да го погодат друштвото;
2. жештината со која ќе погодат (т.е дали се утврдени контрамерки) и
3. нивната релевантност за друштвото (т.е. колку е важен оној дел од работењето што е погоден од ризикот).

Како резултат од оценувањето, секој ризик добива оценка од 1 до 3. Со употреба на терминологијата на Роберт Симонс, оценка 1 имаат друштвата во зоната на безбедност. Друштвата од оваа зона се прилично заштитени од неочекувани настани или од грешки во поглед на соодветниот ризик и можат дури да размислуваат за преземање дополнителни ризици. Оценката 2 значи дека друштвото е во зоната на претпазливост, каде друштвата кои имаат добар систем на управување со ризици не би требало да бидат загрижени, но треба да внимаваат на појавување на било какви промени кај ризикот. Оценката 3 покажува дека друштвото е во зона на опасност во поглед на соодветниот ризик, што значи дека постојат непосредни опасности за друштвото и неопходна е брза акција.

Се издвојуваат два начини за наоѓање на вистинската оценка. Првиот начин е раководството или одборот да поканат внатрешни и надворешни експерти, кои ќе им ги елаборираат ризиците на кои е изложено друштвото. Откако директорите на одборот ќе ги разберат ризиците кои се својствени за деловните активности на друштвото, тие треба меѓу себе да продискутираат и да извршат соодветна оценка на ризиците. Вториот начин за оценка на ризиците за друштвото е користењето на радарот за ризици, при што секој член на одборот на директори и евентуално на високото раководство врши индивидуална оценка на ризиците. Откако сите лица што учествуваат во оценувањето ќе ја дадат сопствената оценка, резултатите треба да се соберат и да се продискутира за тоа како различните луѓе кои припаѓаат на иста група ги оценуваат ризиците за друштвото и зошто. Важен предуслов за успехот на оваа

постапка е директорите на одборот својата одговорност да ја сфаќаат сериозно и да се информираат, како преку изворите за информирање во друштвото (да се погледне Поглавје 3.1.), така и преку надворешните информации и да бидат подготвени да дадат свој сопствен суд.

Во двата случаи, зависно од утврдената изложеност на друштвото на ризици, мора да се одредат соодветни мерки. Во секој случај, директорите и високите раководители треба да водат сопствени белешки, а за дискусиите треба да се води записник, со цел подоцна да може да се најде кои биле причините за таквите оценки. Најпосле, оценка на ризиците треба да се врши барем еднаш годишно, а во зависност од одредената изложеност на ризици и почесто. На пример, доколу одборот забележи дека друштвото е во зоната на опасност во поглед на некој одреден ризик, ќе биде неопходно на секоја седница на одборот да се врши преоценување и следење на тој ризик – како што беше случајот за време на финансиската криза во многу друштва, кога се преиспитуваа ризиците од кредити и ризиците од инвеститори.

### Совет

Во поглед на самата оценка на ризиците, евидентно е дека се работи за субјективна одлука. Ризиците не се апсолутни, а одделните ризици имаат различно влијание врз секое друштво. Директорите на одбори и високите раководители треба да бидат во состојба да се потпрат врз своето искуство колку и врз сериозна анализа на фактите и достапните информации. Кога би требало оценката на ризици (а, најпосле, деловните активности по својата суштина претставуваат преземање на вкalkулирани ризици) да се врши без вклучување на здравиот разум, друштвото би можело да биде водено и од будали. Но, бидејќи тоа не е случај, треба да се направи здраво расудување за постоечките ризици од страна на луѓе кои располагаат со потребната мудрост, вештина и искуство.

#### 2.4.4. Вградете робусност во деловниот модел и во организацијата

Со оглед на тоа што планираниот развој на друштвата ретко се одвива според плановите (дури и кога постои најдобар систем за управување со ризици и најдобра стратегија), фирмите треба да бидат отпорни и да се оспособат да апсорбираат одредени „удари“. Едновремено, процесите на креирање вредност и организацијата на работењето треба да бидат добро поставени и ефикасни. Една од најважните задачи на одборот, кога одлучува за стратешките иницијативи и за поставеноста на организацијата, е да најде начин за помирување на овие различни цели. Во продолжение се набројани некои од докажаните принципи за вградување на здрав пристап кон работењето на друштвото:

- Диверсификација на деловните активности: Ова може да се оствари од аспект на регионите, производните линии, групите на клиенти итн., или на изворите на финансирање и понудата и треба да се избалансира за да се постигне економија на обем (но треба да се има на ум и следното: постои и неекономија на обем!). Кај диверсификацијата е потребна компетентност за управување со систем со повисок степен на сложеност, но многу често таа е најефикасниот лек против ризици.

- Примена на погодни системи за управување со ризици: Одборот треба да врши надзор врз процесот на поставување и примена на погоден систем за управување со ризици во друштвото и да ја надмине премногу присутната желба да се дозволи бројките и статистичките модели да загосподарат со вистинската оценка на ризиците. Како што беше спомнато погоре, одборот мора да ги постави клучните параметри за системите за управување со ризици (на пр. „склоноста кон ризици“, клучните бројки како ризичната вредност итн.) и непрекинато и со внимание да врши надзор врз нивната примена (на пр. дали организационата поставеност е ефикасна, дали оние кои работат на проблематиката на управување со ризици имаат доволно самостојност и поддршка од страна на највисокото раководство, дали компетентноста за ефикасно управување со ризици на ниво на друштво се зголемува итн.).
- Сценарија со најлош исход и стрес тестови: Одборот треба да состави сценарио со најлош исход користејќи ги обилно податоците добиени од страна на раководството и евентуално од надворешни специјалисти и да види дали во такво сценарио друштвото може да опстане (и раководството треба да состави сценарио со најлош исход за друштвото и да види дали истото ќе може да го одбрани пред одборот).
- Планови и увежбаност за управување со кризи: Одборот треба да се погрижи друштвото да има соодветни планови за управување со кризи и да биде увежбан за нивно користење. Ова не значи дека може да бидат предвидени деталите за сите видови кризи, туку дека може да се направи јасна распределба на одговорностите, да се изготват планови за алармирање за ситуацијата и да се осигури дека целата можна поддршка ќе се активира веднаш. Особена важност треба да му се даде на комуницирањето во услови на криза (за деталите во врска со овие активности, кои се одвиваат под надзор на одборот, да се погледне и Поглавје 3.5).
- Кредибилитет и доверба, придржување до етичките стандарди од горе до долу: Одборот треба да обезбеди во периодите на стабилност друштвото да стекне поддршка, кредибилитет и доверба. Додека трае кризата за овие работи тешко дека има време, но кога еднаш веќе е достигнат висок степен на интегритет, тоа може да биде од голема полза во период на криза, бидејќи тогаш друштвото со многу поголема веројатност може да смета на поддршка однадвор, што од своја страна може да биде пресудно за неговиот опстанок.

## 2.5. ПРЕТВОРЕТЕ ЈА РАЗНООБРАЗНОСТА ВО ОДБОРИТЕ НА ДИРЕКТОРИ ВО ПРЕДНОСТ

„Нашиот одбор составен од секакви луѓе, собрани од секаде, работата си ја сфаќаше со доза на потсмев и беше поделен. Искрено, никој со никого не се слушаше многу. Одеднаш се најдовме заедно во очајничка битка за опстанок. Тоа беше најдобрата вежба за градење на тим на сите времиња“.

### Независен директор, Азербејџан

Добро е познат фактот дека тимската работа е најефикасниот начин на функционирање на најдолното ниво на операции, но колку погоре се оди по хиерархијата на организацијата станува сè потешко. Посилниот индивидуализам и его, позиционирањето за следните чекори во кариерата, бранењето на различните интереси на одделните сектори итн. можат лесно еден тим од повисоките нивоа на организацијата да го направат неуспешен. Друг факт што може да се забележи е натпросечната стапка на неуспех на тимовите со разновиден состав, во споредба со хомогените, кохерентни тимови. Славната карактеристика на тимовите со разновиден состав, пак, е таа што доколку сепак успеат, со своите резултати обично ги надминуваат похомогените тимови.

Врз основа на претходното, може да се каже дека одборот е тим кој има најмала веројатност за успех. Лицата кои стигнуваат до нивото на одбор обично веќе имаат прилично успешна кариера зад себе (барем така е во општествата каде напредувањето е засновано врз заслуги) и самоверба што оди со тоа и веруваат дека во најголем дел се „во право“, со оглед на тоа што самите успешно вршеле, или сè уште успешно вршат, функција на висок раководител. Згора на тоа, членовите на одбори (особено неизвршните директори) работат само хонорарно, на седници кои се распоредени во тек на годината, така што не е чудно што одборите често не работат ефикасно како тим.

За тимот на директорите на одборот да стане успешен (а како што постојано нагласуваме во оваа глава, разновидниот состав е благодет за одборот – доколку со него се управува добро) претседателот на одборот ја игра суштинската улога (нешто што, исто така, беше нагласено неколку пати и чија улога ќе биде разгледувана понатаму во Поглавјето 3.4.1.). Тој не само што е чувар на културата на отворена дебата и внимателно просудување, туку и на добрите подготовки на седниците, при што го усогласува дневниот ред со соодветните приоритети и ја олеснува дискусијата, каде секој аргумент добива можност да биде кажан, а сепак одлуките до кои се доаѓа се јасни.

Кога друштвото се подготвува да се соочи со криза, а уште повеќе кога кризата е веќе присутна, сè се менува и ништо не е како порано. Јасно е дека кризата не го погодува само работењето, туку и самиот одбор. Одеднаш интензитетот на работата се зголемува, а само еден погрешен чекор може да предизвика пропаст. Работите кои претходно се правеле рутински (или рутински биле игнорирани) одеднаш стануваат прашања на живот и смрт. Потребата конструктивно да се придонесе со сопственото знаење и искуство станува ургентна.

Исто така, додека низа приспособувања во кризата се случуваат како по автоматизам (ако членовите на одборот се професионални и сериозно свесни за кризата), не треба да се смета на тоа дека однесувањето на одборот автоматски ќе се прилагоди. Затоа е неопходно работата и однесувањето на одборот смислено да се променат и преоценат – нешто што може само делумно да се испланира пред кризата.

Така, претседателот на одборот, како носител на структурите, постапките и однесувањето во рамки на одборот, треба (дури и пред кризата) да стори многу за да создаде чувство на: „Во ова сме сите заедно и ако не се држиме еден со друг, ќе гориме еден по друг“. Но многу повеќе од тоа што ќе значи со стил, посветеност и постојан оптимизам, претседателот може да придонесе за зајакнување на поконтруктивниот однос на членовите кон работата во одборот, со што друштвото ќе ја зголеми својата вредност.

### Дејствувајте

Трите очигледи начини за да се постигне тоа се (искусниот претседател може да најде и други посебни активности за одборот, зависно од изгледите на ситуацијата):

- Доделување на одредени задачи на членовите на одборот врз основа на нивните стручни познавања од посебни области;
- Истакнување на практичните и оперативните точки за тоа што треба да се направи на ниво на одбор, како во дадениот момент, така и откако кризата ќе нападне (на пр. правење на нов распоред на седници, седмични извештаи за готовинскиот тек) и
- Охрабрување на одборот – и покрај (неизбежното) постоење на притисок, да излезе со креативни, иновативни идеи и нова визија за друштвото после кризата.

Психолошки, одборот мора да одржува деликатна рамнотежа при разгледувањето на ситуацијата – од една страна да ја нагласи и образложи остријата на кризата (бидејќи раководството е посклоно да падне во искушението да ја потцени), но од друга страна да обезбеди амбиент на верба дека организацијата успешно ќе ја надмине кризата. Клучното прашање за начинот на кој се постигнува таквата рамнотежа е висината на довербата која одборот ја има во највисокото раководство, особено во генералниот директор, во врска со нивната компетентност за борба со тешките времиња кои доаѓаат (да се погледне Поглавје 3.2).

## Совети за по пат

Структурите и постапките на добро корпоративно управување може да им помогнат на друштвата за подобро да се подготват за работа во услови на кризи, особено со тоа што исправно ќе ја имаат одредено својата склоност кон ризици и ќе ги имаат поставено соодветните структури за управување со ризици. Одговорност на одборот е да врши надзор врз примената на овие работи.

- И покрај доброто корпоративно управување, кризите во деловното работење не може да се избегнат. Тие може да потекнуваат надвор од друштвото, како што беше случајот со последната финансиска криза, како и да се создадат внатре во самото друштво, како што се случаите со измама или неодговорно управување. Затоа треба да се биде ригорозен и да се поставуваат непријатни прашања, како и да се става на преиспитување секој консензус до кој се доаѓа премногу лесно.
- Со цел да се намали веројатноста кризата да го погоди друштвото со сета своја сила, одборот на директори треба во секој момент да знае да ги препознае првите знаци на предупредување (на пр. висок обрт на вработените и раководителите) и да ги користи инструментите кои му стојат на располагање (на пр. ревизорските извештаи) за да изврши анализа на состојбите во друштвото.

## Мини студија на случај: Што да се стори кога ќе се насети доаѓање на проблем

Дејвид Гаш чувствуваше некаква непријатност: неговото внатрешно чувство му кажуваше дека нешто се подготвува, но не можеше да сфати што всушност беше тоа што навистина го мачи.

До тој момент веќе една година членуваше во Одборот, но сè уште не можеше да сфати зошто Одборот на друштвото за градежништво БТЛ во Виетнам никогаш не се соочува со важните прашања. Генералниот директор Так Верди тукушто ја завршуваше својата презентација за последните резултати од деловното работење и за очекуваниот развој на деловните активности. Како и вообичаено: сè беше скоро совршено. Вистина беше дека добивката малку беше намалена, но со многу помала стапка отколку во гранката во целост; вистина беше дека, трошоците беа малку зголемени, но раководството работеше на тоа тие веднаш да се ограничат. Очекуваните нарачки сè уште се зголемуваа.

Слушајќи ја оваа „ведра“ презентација, Дејвид се сети на 7-миот Марфиев закон: „Доколку мислиш дека сè е како што треба, очигледно дека немаш ни најблага идеја

што се случува“. Додека претседателот на одборот на директори даваше поволни коментари за презентацијата на генералниот директор, Дејвид се обиде да се сети што е тоа што навистина го мачи и како истото да го изложи. Прво, тие секогаш пријатни презентации на генералниот директор – дали тој се обидува нешто да сокрие од одборот, или едноставно беше игнорантен и го презентираше она што неговите луѓе му го напишале (знаејќи дека претседателот не сака да слуша лоши работи)? Второ, јасно беше дека циклусот на индустријата за градежништво свртува во негативен правец – слабите профити и растечките трошоци беа типични показатели за тоа. Освен тоа, финансиската сила на БТЛ Констракшн не се зголемуваше: готовинскиот тек не се поклопуваше со инвестициите и со исплатените дивиденди во последните три години, па како резултат на тоа со тек на време задолженоста беше зголемена, така што акционерскиот капитал во моментот изнесуваше 25% од пасивата. Од страна на генералниот директор ова беше објаснето како оптимизација на структурата на билансот на состојба (тој обично весело ќе речеше: „Знаете, капиталот е скапа работа...“). Дејвид, како „туѓинец“ во индустријата за градежништво (неговата област беше инвестициското банкарство) се сеќаваше дека некаде има прочитано дека просекот на гранката и условот кој го поставуваа банките за овој показател повеќе се движеше околу 40%.

Најпосле, тука беа и лошите вести за ризикот при изградбата на огромно пристаниште во соседната земја, каде БТЛ беше предводник на конзорциумот. И покрај експлозијата на трошоците и политичките контроверзи околу овој проект, при што имаше дури и претпоставки за постоење на корупција, Так Верди не гледаше каква било причина да дава објаснувања. Како и обично, тој го уверуваше одборот дека сè е под контрола и дека на БТЛ не му се заканува никаков ризик.

Но, Дејвид имаше уште една причина да се поколеба гласно да ја искаже својата загриженост: претседателот, кој беше во поодминати години, изгледаше дека му дава општа поддршка на генералниот директор, како и двајца други „постари“ членови, кои во одборот беа со децении. Само другиот новодојден член, млад банкар по име Том Веник, понекогаш покренуваше проблематични прашања. Сепак, Дејвид не можеше да смета ниту на Том – за време на еден неодамнешен ручек, Том му откри дека постојат граници во неговата подготвеност да го предизвикува генералниот директор: „Знаеш, БТЛ е исклучително добар клиент и Так му е пријател на мојот шеф од голф клубот“, му рече тој на Дејвид. Самиот Дејвид беше претставник на инвестициски фонд, кој имаше малцински пакет од 20% од пред неколку години, но неговиот претходник никогаш не искажал било каква загриженост. „Не е важно од каде доаѓаш, како член на одборот треба да ја исполниш својата фидуцијарна должност кон друштвото“, се потсетуваше тој себеси, но сфаќаше дека овој принцип не дава одговор на прашањето што треба да прави сега и на кој начин.

# Глава 3

Управување  
со кризи



## Воzeње кое не резултира во незгода

Натпреварувач со автомобили се наоѓа на втората позиција на најважниот натпревар во сезоната, кога одненадеж забележува дека нешто со управувањето не е сосем во ред. Во никој случај не сака сега да оди во боксот, бидејќи тоа за него би значело сигурен пораз (се наоѓа скоро зад петиците на возачот којшто е на чело). Се прашува што би можело да биде тоа што неговиот автомобил го прави сосем малку потешок за управување: дали се работи за нешто безопасно, како мала грешка во софтверот (во денешно време толку многу работи се прават со софтвер), или е нешто поголемо, како дефект на самиот управувач, или дури на хидрауличната пумпа во системот за управување? Прави калкулации за тоа какви му се изгледите. Ако се работи за некоја ситница, а тој замине во боксот, ќе загуби можеби осум места – најпосле, неговите инженери се натпросечно ефикасни и имаат добра подготовка. Доколку, пак, се работи за нешто големо, а тој не отиде во боксот исто така ќе изгуби, затоа што неговото возење ќе биде успорено и автомобилот може сосем да му застане пред да успее воопшто и да стигне до боксот, што значи дека ќе биде дисквалификуван. Дури и полошо, ако управата на натпреварувањето може да докаже дека знаел дека нешто не е во ред, а сепак продолжил со возење, може да го казни во следната трка за непотребно загрозување на другите натпреварувачи.

Изгледа дека неговите инженери од боксот веќе го забележуваат проблемот, затоа што му јавуваат по радио со предупредување дека неговото време на минување на патеката станува сè полошо. Мора да донесе брза одлука: да продолжи како ништо да не се случило, надевајќи се дека проблемот ќе се реши сам од себе, но ризикувајќи да изгуби, па дури и да биде дисквалификуван, или да го информира боксот и да отиде до него за да се открие проблемот, надевајќи се дека ќе биде извршена поправка, ризикувајќи да изгуби неколку места за кратко, но да се врати во натпреварот на пониско место, со можност со поголема брзина повторно да надомести за изгубеното.

Слично како натпреварувачот со автомобили, членот на одборот на директори мора да донесе исправна одлука кога ќе забележи знаци на предупредување. Доколку се прифати реалноста дека нешто не е во ред, треба да се открие што не е во ред и да се поправи тоа – било со сопствени сили, или со помош од страна. Во зависност од кризата, со преземање на одредени дејствија се ризикува на краток рок да се изгуби од конкуренцијата. Но со игнорирање на кризата се ризикува да се изгуби на подолг рок, додека, пак, со преземање на исправна акција дури постои и можност конкуренцијата да се остави позади.

„Откако доверителите почнаа многу подетално да ја проверуваат нашата ликвидност и да бараат повисоки каматни стапки за краткорочни задолжувања, сфативме дека претпоставките навистина може да имаат поголемо влијание врз нашето работење отколку реалноста.“ - Генерален директор – Србија

Во Глава 3 ги разгледуваме петте логични чекори во управувањето со кризите:

1. Да се прифати реалноста: „Ние сме во криза!“;
2. Да се делува брзо за да не се дозволи кризата да се прошири;
3. Да се променат начинот на работење на одборот и соодветните постапки, за истите да се приспособат кон новонастанатите состојби;
4. Да се изврши јасна распределба на одговорностите и
5. Да се споделуваат информации за сите дејствија и решенија.

### 3.1.

#### „ПЕРЦЕПЦИЈАТА Е РЕАЛНОСТ“ – А ОДБОРОТ ТРЕБА ИСТАТА ДА ЈА ВКЛОПИ

Еден од клучните наоди од нашето истражување и искуства е парадоксот дека клучните учесници во одлучувањето (вклучувајќи ги и членовите на одбори) на моменти имаат чудни идеи за корените на кризите – што за жал прави нивните дејствија само да го забрзаат распаѓањето. Како што можеше да се забележи неодамна за време на финансиската криза, најголемиот број менаџери за секој облик на потфрлање во резултатите вината ја фрлаа врз кризата. Ние, сепак, мислиме дека рецесијата само на суров начин ги стави во преден план слабостите на друштвата, кои дури и ревизорите имаа тенденција да ги игнорираат (или како што славниот Ворен Бафет рече: „Кога економската плима ќе се повлече, се гледа кој плива гол“). Или, да го земеме примерот со пропаѓањето на производството (последен и најдрастичен пример за тоа веројатно е БП во Мексиканскиот Залив), кога раководството премногу често и премногу долго има тенденција да се брани дефанзивно и со користење на технички термини, или дури целата вина да ја фрла врз хистеријата на медиумите. Но, вистинскиот проблем не е само во пропаѓањето на производството, туку во последователното губење на довербата кај клиентите, надлежните регулаторни органи и акционерите, односно непоклопувањето на она што одредена марка на производ го ветува со квалитетот што го испорачува.

Постои и една уште полоша работа: со префрлањето на вината за кризата врз другите и воопшто врз надворешните фактори, највисокото раководство прави превид на еден важен проблем: „Перцепцијата е реалност“. Иако овој исказ често се смета за неправаден, менаџерите треба да бидат свесни дека друштвото е погодено од криза доколку јавноста, или нивните подредени, веруваат дека тоа е така. Кога друштвото еднаш ќе ја изгуби довербата, без разлика дали како последица на претпоставки или врз основа на факти, тоа ризикува да влезе во надолна спирала, бидејќи засегнатите страни една по друга ќе почнат да ја повлекуваат својата поддршка. Инвеститорите ги повлекуваат своите пари, доверителите не одобруваат кредитни линии, клиентите се вртат кон други фирми, добавувачите поставуваат полоши услови за плаќање, а што е и уште полошо, медиумите, надлежните регулаторни органи и невладините организации почнуваат да ја користат ситуацијата за да ги наметнат своите интереси во јавноста.

Овој проблем е особено видлив кај етичките проблеми во друштвата кои веќе се затресени од криза – дури и ако овие проблеми биле разрешени со примена на зборот на законот. Познат неодамнешен пример за ова беше исплатата на бонуси на врвни раководители во одделни банки. Иако исплатите правно беа издржани, медиумите со уживање ги покриваа овие приказни, а јавноста реагираше со тоа што ги повлекуваше своите пари од именуваните банки (како резултат на тоа швајцарската банка УБС го изгуби својот статус на прва по управувањето со богатство). Затоа, раното препознавање на кризата преку откривање на аномалиите е од основно значење за управувањето со неа.

Како што во претходната глава веќе беше објаснето, одборот е тој кој доколку е доволно независен од високото раководство, и во некои случаи од доминантните акционери, заради своето богато и разновидно искуство, ја има пред себе пошироката слика и може да ги разбие аргументите на самоодбрана, насочување на обвинувањата кон надвор и покривање на сопствениот грб, за вистината да може да излезе на виделина. Затоа сите факти, па и најзасрамувачките треба да се „стават на маса“. Прикривањето не води никаде, па затоа е подобро нечистите работи да се расчистат и со нив да се заврши еднаш за секогаш. Во тој процес срцата и мислите на целата организација, а особено на високото раководство, треба да бидат сконцентрирани на двете клучни прашања:

- Што треба веднаш да се преземе за да се опстане?
- Што е потребно за од кризата да се излезе посилен?

Ова обично не се прашања на кои може да се одговори експресно, иако до одговорите треба да се дојде брзо. Но, двигател на овој процес треба да биде одборот, со тоа што ќе инсистира на конфронтирање со непријатните факти и ќе го спречува раководството да влегува во слепи улици, или да се занимава исклучиво со барање на жртвени јарци. Јасно е и дека одборот не треба да дозволи брза примена на дејствијата што ги предлагаат менаџерите, пред истите да бидат испитани и испробани.

### 3.2. ДЕЈСТВУВАЈ ЗА ДА ГО СПРЕЧИШ ШИРЕЊЕТО НА КРИЗАТА

Сепак, секогаш треба да се има на ум дека брзината е во самото средиште на управувањето со кризи. Тоа значи дека и одборот треба да работи прекувремено. Дополнителната работа не мора да се одвива со физичко присуство, кое може да биде оставено за седниците кога ќе се донесуваат клучните одлуки. Запознавањето со новите факти, давањето повратни информации, разгледувањето на последните податоци може многу лесно да се спроведе преку телефон или видео конференции. Сепак, за ова е потребно одборот претходно да има работено како тим и да има покажано култура на отворена и конструктивна дебата.

Откако постоењето на кризата ќе биде препознаено, друштвото треба да ги собере сите свои сили за да преземе мерки кои ќе бидат насочени кон спречување на нејзиното ширење, или ширењето на нејзините најопасни својства. Подолу се дадени девет мерки за кои членовите на одборот треба да размислат пред да се обидат да го спречат ширењето на кризата. Не сите чекори од наброените се релевантни и потребни во секоја криза, заради постоењето на случајни фактори како што се способноста на раководството или сериозноста на кризата (поединостите за тоа се покриени во следниот дел). Сепак, тие овозможуваат добар преглед на она што може да биде потребно да се стори за ширењето на кризата да биде спречено.

1. Првиот чекор е да се спрече крварењето – без разлика за каков тип на криза се работи! Веќе не треба да се дозволи расфрлање со готовина, протекувањето на информации (на пр. информирање на медиумите од неавторизирани лица од друштвото) мора да престане, заминувањето на клучниот кадар во други организации треба да се успори итн. Да го земеме примерот со контролата на готовинскиот тек, кадешто мора да се постават строги правила. Во нив на пр. може да влезе стопирањето на трошоците за патувања, маркетинг, па дури и за поголемите инвестиции за проширување. Со нив може да се ограничат и исплатите на лицата со извршни функции во друштвото и општо на членовите на одборот, кои во криза будно се следат од страна на јавноста и на властите. Затоа издатоците за одборот, бонусите и платите мора да бидат замрзнати и за нив да важат одредбите со кои се забрануваат повластени исплати (на пр. може да се одреди исплатите на стимулациите за дополнителен труд да се извршат ретроактивно подоцна, доколку можностите го дозволуваат тоа).
2. Вториот чекор може да биде нарачката на реален извештај за солвентноста од некоја поголема сметководствена фирма со искуство во брзо дејствување во кризни ситуации. Извештајот за солвентноста треба да ја покаже висината на готови средства која на друштвото реално му треба (а готовината најчесто е таа што одредува дали ќе се биде или не во ситуација на криза), како и да ја открие вистинската слика на билансот на состојба, средствата и долгорочните обврски. Ова е важно како во куршум кризата, така и во бомба кризата (кои се прикажани подолу во Поглавје 3.3.1). Ако се земе примерот со БП – трошоците на излевање на нафтата (куршум криза) се закануваат да ја уништат компанијата. На сличен начин, стрес тестовите на банките, кои станаа задолжителни за банките како

во САД, така и во ЕУ, претставуваат проширен извештај за солвентноста со цел, меѓу другото, да се проверат резервите на ликвидни средства при различни сценарија на куршум криза и бомба криза.

3. Третиот чекор е да се размисли за менување на старите лидери. Особено лидерите кои се опираат на промени, ја одрекуваат реалноста, или се држат за својата удобна позиција и не сакаат да ги променат таквите свои ставови не треба да бидат толерирани премногу долго (на пр. може да им се даде рок од две седмици да излезат со решенија). Во таа смисла, на кризата може да се гледа и како на можност за смена на луѓето кои премногу долго се држеле за своите позиции.
4. Четвртиот чекор е одговорностите и надлежностите да се (пре)распределат на внатрешните и надворешните експерти (т.е. на антикризниот тим, Поглавје 3.4.5) како и на скриените херои во друштвото. Наоѓањето на скриените херои очигледно е најтешката задача, и тоа не само за неизвршните директори. Но, во секој случај, јасно распределените одговорности и надлежности во друштвото помагаат да се сфати кој е главен и кој треба да се слуша.
5. Како петти чекор се јавува донесувањето на одлука како да се продолжи понатаму и вистински да се излезе од кризата (секако имајќи го во предвид времето после кризата). За член на одборот тоа може да значи како учество во донесувањето на одлуките, така и давање на јасна поддршка на самиот процес на донесување одлуки, а потоа и на активностите што ќе произлезат од тоа. Очигледно дека донесувањето на одлуки под стрес и со нецелосни информации, чиј број постојано расте и кои постојано се менуваат, може да биде повеќе од тешко. Сепак, не треба да се заборава дека недонесувањето никаква одлука најчесто е најлошата одлука. Во секој случај директорите треба да помогнат да се направат приоритети меѓу изворите на проблемите и да одлучат кои ќе бидат проблемите што ќе треба веднаш да се решаваат. Најпосле, со самото донесување на одлуки (кои понекогаш се тешки и непопуларни) директорите може да помогнат да се надмине парализираноста, која е кобна судбина на многу организации во криза.
6. Шестиот чекор, којшто оди во пакет со петтиот, е да се биде подготвен на тоа дека плановите може да се изјаловат и дека може да биде потребно приспособување на стратегиите и одлуките. Затоа е апсолутно задолжително да постои план Б. Планот Б овозможува да се биде во состојба да се реагира на новиот развој на настаните, кој обично отвора нов простор за преговарање (на пр. со доверителите или инвеститорите).
7. Седмиот чекор е да се дојде до повеќе готови средства отколку што е доволно за да се преживее кризата. Нема полза од пречесто трчање по инвеститорите или доверителите со „нови“ информации, бидејќи тоа со сигурност ги

нарушува довербата и кредибилитетот (кои се најважните работи во ситуации на криза). Затоа, обезбедувањето доволно готовина на почетокот на кризата често има голем удел во опстанокот на друштвото.

8. Осмиот чекор е да се споделуваат антикризните планови низ целото друштво и со релевантните засегнати страни (на пр. акционерите, банките, вработените и надлежните регулаторни органи). Очигледно е дека изнаоѓањето на јасна стратегија за комуницирање е вистински предизвик, каде треба да се најде средина меѓу признавањето на грешките (и на тој начин да се ризикува да се предизвикаат судски постапки) и недостатокот на транспарентност (и на тој начин да се ризикува да се изгуби кредибилитетот). Сепак, особено во криза, комуникацијата која доаѓа од највисокиот ешалон на друштвото навистина помага да се изгради доверба – доколку тоа се прави на вистинскиот начин и доколку друштвото зборува „во еден глас“. Исто така, одборот мора да се погрижи вработените да не дознаат за кризата и нејзините последици од медиумите, туку директно од раководството (да се погледне и Поглавје 3.5.).
9. Деветтиот и последен чекор е да се постави „рок“ – да се знае кога е време да се престане со постојано фрлање на пари за една иста работа. Нема никаква смисла да се води борба за опстанок на друштво кое не е за спасување и каде на крајот не само што инвеститорите ќе го изгубат својот капитал, туку и поединците ќе го изгубат својот углед и кредибилитет.

### 3.3. **ФОКУСИРАЈТЕ СЕ НА ТОА КАКО ОДБОРОТ МОЖЕ ДА ДОДАДЕ ВРЕДНОСТ**

„Последнава година го удвоивме бројот на седници на одборот, а јас секоја седмица се гледав со претседателот и неговиот заменик. Не би сакал низ криза да поминувам без да добивам повратни информации и уверување од таков вид. Но, не би сакал ни тоа да продолжи кога работите ќе се вратат во нормала“.- Генерален директор, Индија

Основното прашање кое го одредува начинот на кој одборот функционира во период на криза е прилично едноставно: На кој начин одборот функционираше претходно? Кризата

има тенденција да ги засилува и интензивира веќе постоечките обрасци на однесување, донесување одлуки и интеракција со раководството и со останатите клучни засегнати страни.

Доколку одборот со своето работење не давал придонес за друштвото, туку бил исклучиво во улога на бирократија која треба да ги исполни само правните формалности, во тек на кризата неговата незначителност се покажува појасно: врвните луѓе со извршни функции во друштвото се премногу зафатени за да се грижат за него, да одвојуваат време за да го информираат, или да бараат совет и поддршка.

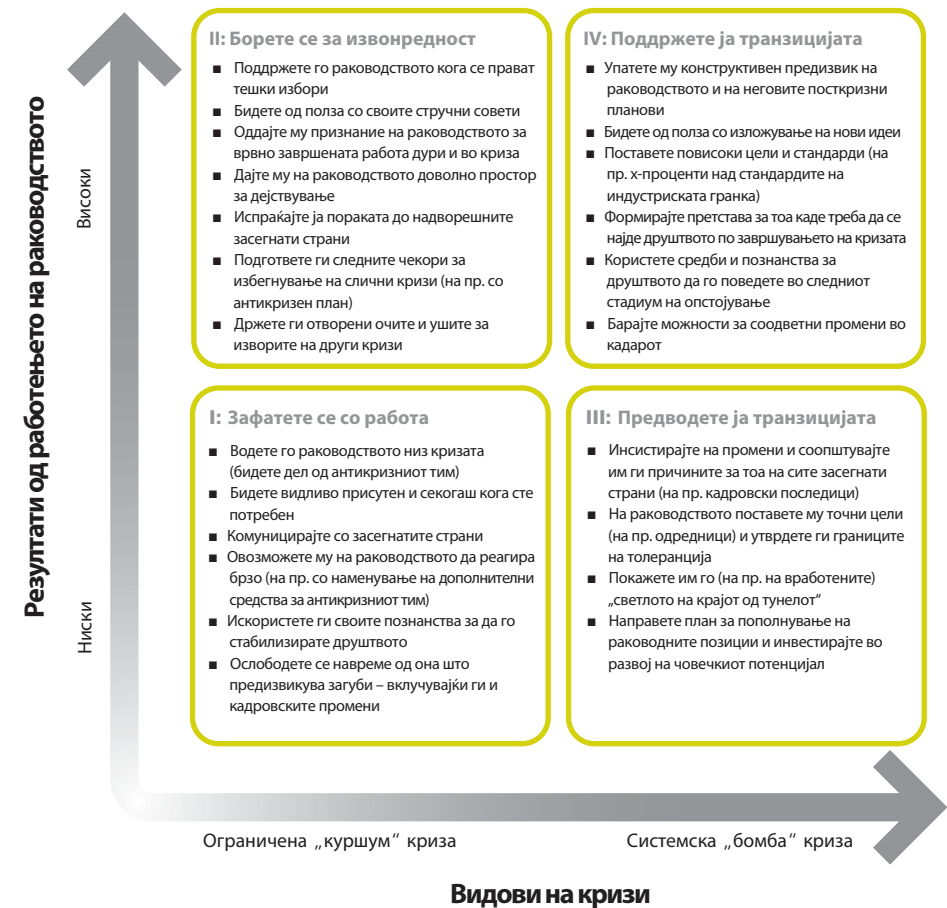
Од друга страна, доколку одборот бил функционален и давал свој придонес за друштвото пред кризата, релевантноста на неговата работа се зголемува: седници се одржуваат почесто (не секогаш со физичко присуство, туку телефонски или преку видео конференции), протокот на информации се зголемува, а бројот и видот на извештаите се приспособува кон новонастанатите услови (на пр. многу поголемо внимание се обрнува на готовинскиот тек и ликвидноста отколку што е тоа случај во „нормални времиња“).

Добриот одбор на директори не само што придонесува со богатството на своето искуство, туку служи и како трибина за изнесување на нови идеи, кои може понатаму да се испитуваат и да прераснуваат во пракса, а му дава и поддршка на раководството и дополнителна мотивација да издржи во тешките времиња. Најважно од сè е дека со оглед на тоа што одборот не е толку оптоварен со дополнителни раководни активности, кои во периоди на криза се напластуваат, може да си го дозволи „луксусот“ да гледа од другата страна на кризата и друштвото да го води на начин на кој од кризата се учи и наученото се применува. Тоа би требало на друштвото да му помогне да стане конкурентски посилно отколку што било пред кризата. Можеби најважната вредност со која придонесува одборот е неговата улога во коригирањето и надминувањето на „искушението да се западне во кратковидост“, кое обично во ситуација на криза се јавува кај раководството.

### 3.3.1. Начини на кои треба да работи одборот во различни кризи

Различните одбори функционираат на различни начини – зависно од четирите фактори кои го обликуваат корпоративното управување (да се погледне Поглавје 1.3, како и Глава 2). Кризите, пак, од своја страна, исто така може да се појават на многу различни начини (да се погледне Поглавје 2.2). Со цел да се направи некаква систематизација на мноштвото потенцијални можности и последователните антикризни мерки кои ги презема одборот, може да се издвојат четири типични парадигми за разбирање и одредување на начинот на дејствување на одборот, според нивната релевантност за различни видови на кризи.

Слика 3: Комбинаторен приод кон управувањето со ризици



Постојат два суштински фактори кои се одлучувачки за вклучувањето на одборот во управувањето со кризи:

1. Компетентноста на највисокото раководство да ги надвлеее исклучителните предизвици што ги поставува кризата и
2. Силината на влијанието на кризата врз друштвото.

Компетентноста на највисокото раководство да го води друштвото низ кризата, се надеваме, е јасна сама по себе. Силината на влијанието на кризата врз друштвото, пак, бара одредено

објаснување. Кризата може да биде многу специфична и да погоди само една определена деловна активност, подружница, линија на производство, деловна единица итн. Сепак, и покрај сконцентрираноста на овој вид криза само на одреден дел од работењето, таа може да има сериозно и значително влијание врз друштвото. Ова е „куршум“ криза заради својата прилично тесна сконцентрираност на одреден дел на друштвото. На пример излевањето на нафтата на БП во Мексиканскиот Залив (во 2010 година) е типична куршум криза со многу одреден проблем, но со сериозни последици врз целата компанија.

Спротивно на „куршум“ кризата, „бомба“ кризата има многу пошироко влијание, бидејќи ги потресува темелите на деловниот модел, ги уништува двигателите на профитабилноста на друштвото и го преобликува целокупниот пејсаж на конкурентски односи. Ова се случува често во периоди на опаѓање на трендовите, или кога пазарот е нарушен со одредена иновација или со нови прописи, при што латентните структурни кризи на индустриската гранка стануваат видливи. Потенцијалот за бомба кризи, особено за компаниите од Западот, лежи во ефтините иновации кои доаѓаат од пазарните економии во подем, како што се автомобилите со ниски трошоци на производство како индиската Тата Нано, генеричките лекови, или мобилните пари (употреба на мобилни телефони за вршење на уплати) во што пионер беше Кенија. Овие иновации имаат заканувачки потенцијал за деловниот модел на компаниите од развиените економии, кои произведуваат високотехнолошки производи, што понекогаш знаат да бидат и сложени за употреба.

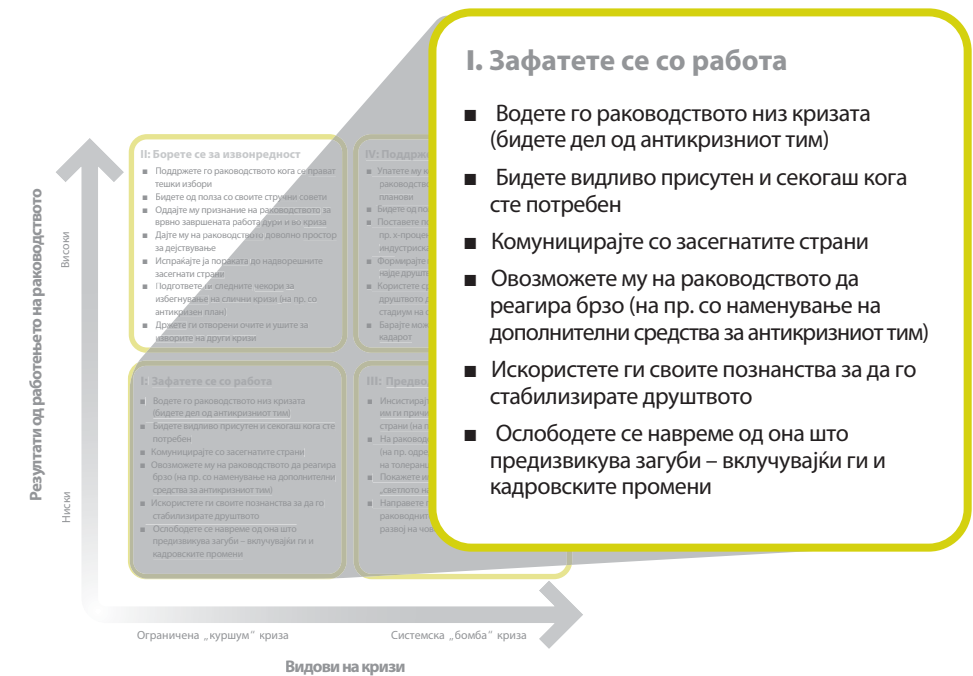
Како што постојано се потврдува, бомба кризите откриваат дека се случиле значајни промени на пазарите, во технологијата, во однесувањето на клиентите итн., што претходно едвај се забележувало заради постепеноста на нивното навлегување во тек на подолг временски период. Како последица на тоа, во бомба кризата, потребата од прилагодување, или дури од редизајнирање на деловниот модел, во миг станува многу појасна и поитна.

Во делот што следи, подетално се разгледуваат четирите различни комбинации на криза и нивното влијание врз работењето на одборот:

### I квадрант: „Зафатете се со работа“

Во овој квадрант иницијалната каписла за кризата е некој сериозен, но ограничен настан. Така „куршум“ криза може да биде предизвикана од: поголемо откажување на нарачки, скандал, разурнувачка несреќа или пожар, измама или повреда на прописите од поголем обем, проблеми со ликвидноста заради грешки во финансирањето итн. За жал, раководството во вакви случаи е поделено, парализирано, неспособно или без волја да изнајде трајни решенија, или, пак, настанот е показател за сериозен недостаток на компетентност. Што е уште полошо, во такви ситуации раководството често е заглавено во групно размислување и одрекување на реалноста, обвинувајќи секогаш некој друг. Од различни причини (на пр. временска ограниченост, сопственичка структура) одборот не може или не сака на краток рок да го смени раководството (за други причини да се погледне Додаток 1).

СЛИКА 4. Квадрант I: „Зафатете се со работа“



### Додаток 1: Кога да се тргне генералниот директор

Во криза, често инстинктивната реакција на одборот е да го тргне генералниот директор и да го смени највисокото раководство. Но пред одборот (во случаите со мнозинска сопственост во координација со доминантните акционери) да пребрза со таквите заклучоци, треба два пати да размисли.

Прво, на многумина во организацијата и на надворешните засегнати страни ова повеќе им изгледа како фрлање во оган на жртвен јарец отколку како решение на проблемот. Додека кризата растела во тек на одреден период, многумина биле вклучени во работите, а веројатно бил и одборот. Затоа не е лесно да се обвини само една личност.

Второ, со кого ќе бидат заменети отпуштениот генералент директор или највисокото раководство? Кога такви лица ќе бидат на располагање, колку долго ќе им биде потребно да учат пред навистина да почнат да даваат придонес? Во многу малку

случаи одговорите би биле уверливи, особено бидејќи процесот на планирање на пополнувањето на овие клучни позиции во друштвото во најголемиот број случаи е сè уште недоволно развиен (што, исто така е одговорност на одборот).

Сепак, има ситуации кога таквиот драстичен чекор е неизбежен. Тоа би бил случајот кога генералниот директор е лично дел од кризата (на пр. вмешан е во „фризирањето“ на книгите), или ја има изгубено сета поддршка во организацијата заради серија лошо замислени одлуки.

Во такви ситуации, секое подолготрајно размислување од страна на одборот ја загорчува атмосферата во организацијата. Или фактите се толку јасни што одлуката може да биде донесена веднаш, или одборот мора да продолжи да работи со генералниот директор, а во случај на постоење на сомнение да го зголеми интензитетот на контролата (што, се разбира, е можно само доколку позициите генерален директор и претседател на одбор се одвоени и генералниот директор не е поврзан со сопствениците, на пр. како член на семејството кое е сопственик на друштвото. Во тој случај конечните одлуки се донесуваат во кругот на сопствениците, но одборот, кој по својата природа е поблиску до деловното работење отколку сопствениците, може, сепак, да игра одлучувачка улога.)

Со оглед на тешкотијата во период на криза генералниот директор да биде сменет по кратка постапка, поважно е одборот што порано да открие дали генералниот директор покажува особини кои се карактерични за „синдромот на Зигфрид“, бидејќи тие често земаат замав со тек на време и е поверојатно да испливаат после долг и успешен период на држење на моќна позиција, отколку на почетокот (да се погледне Поглавје 2.3.3), и врз основа на тоа да усвои план за наследување на клучната позиција.

Во ваков случај, одборот мора да преземе еден вид концепциско водство, кое делува на коренот на проблемот за којшто се работи. Одборот не треба да му дозволи на раководството да се извлекува (на пр. да се ограничи само на казнување на некои потчинети). Клучна работа за одборот е да го изложи раководството на поразличен начин на размислување (да му „ги отвори очите“), со што ќе му овозможи да ги сфати негативните реакции кои неговото однесување ги предизвикува кај персоналот, клиентите и останатите засегнати страни. Ова може да се направи на неформални средби, на кои претседателот поканува експерти или застапувачи на различни идеи, да водат неформална дискусија со раководството (често важно за да се осигури раководството да не биде засрамено).

Многу често постои потреба од фундаментални промени на постапките или од замена на приоритетите (на пр. во случаите кадешто постои слаба примена на безбедносните правила или на стандардите за квалитет). Одлуките на одборот на оваа тема треба да одат во поединости колку што е потребно, дури и да бидат задолжителни за раководството, но одборот

сепак треба да му се спротивстави на искушението самиот да го преземе раководењето со конкретниот предмет (на пр. со пишување на нови правила за постапките за безбедност или за квалитет). Доколку е потребно, тој може во свои рамки да формира ad hoc одбор, кој ќе биде задолжен за соодветните теми и ќе дискутира со раководството за потребните детали. Во секој случај, за да може проблемот да се реши одборот мора да постави јасни цели со јасни рокови и да преземе дејства за вршење редовен надзор за нивно исполнување.

Надзорот од страна на одборот треба да обезбеди новите правила да влезат во употреба брзо и до нив сите да се придржуваат. Притоа е неопходно одборот јасно да соопштува и по потреба повеќе пати да повторува кои се причините за кризата и што може да се научи од неа.

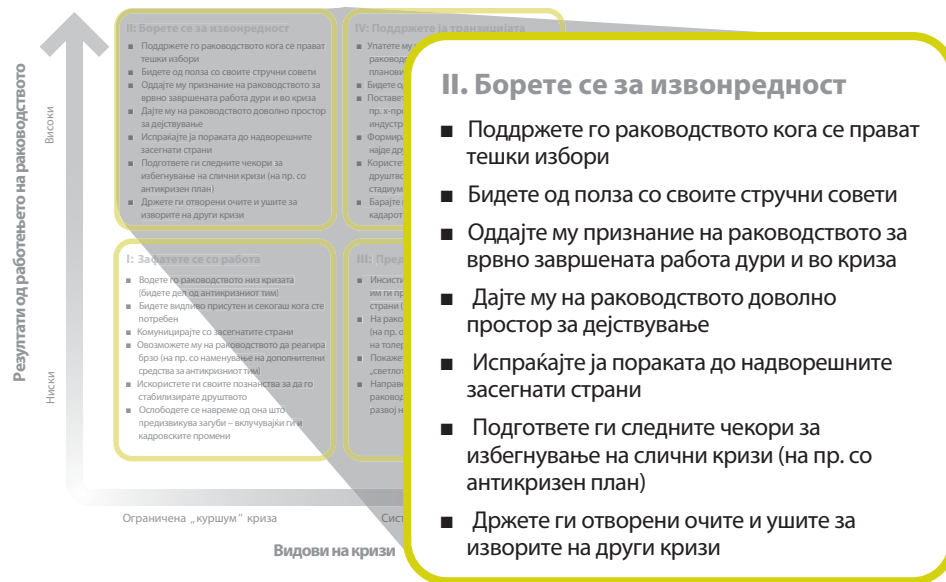
Да претпоставиме на пример, дека кризата била предизвикана од враќање на порачката од страна на важен клиент, а за одговорна се смета фирма од економија во подем, затоа што испорачала дел којшто бил неисправен. Првата работа што одборот треба да ја побара од раководството е да се направи ригорозна анализа за откривање на суштинската причина (не само за причината заради која делот бил дефектен, туку и за причината заради која тоа успеало да се провлече низ контролата на квалитет) и да се истражат сличните ризици овој дефект да се случил и во други прилики или со други клиенти (еден од Марфиевите закони гласи: „Кризата никогаш не доаѓа сама и секогаш доаѓа во најнезгодниот момент“). Второ, одборот мора да одлучи за патот по кој треба да се тргне за да се дојде до решение, не со технички детали, туку преку концепциско водство (и на раководството јасно да му стави на знаење дека причината за таквиот пристап е што не верува дека тоа е во состојба да ги исполни задачите кои ги поставува работата, а што од него нормално се очекува), на пр. со одредување мерки за подигање на нивото на квалитет и зајакнување на независните проверки на квалитетот. Трето, одборот мора да врши строг надзор врз примената на овие одлуки и да бара промени во процедурите и во културата, коишто се потребни за новите решенија да станат правило. Доколку е потребно, оваа задача може да му биде доделена на специјален ad hoc одбор во рамки на одборот на директори, во чиј состав ќе влезат членовите со најголемо искуство во релевантната област (уште една причина заради која разновидниот состав на одборот на директори е добра работа).

На крај, одборот заедно со раководството треба да направи преглед на постигнатото, да се погрижи да бидат извлечени поуците, да дискутира за засилување на системот за спречување на кризи и најпосле, но не и помалку важно, да види како може да се унапреди компетентноста на раководството, за да се пополнат недостатоците што тоа ги покажало.

## II квадрант: „Борете се за извонредност“

Во вториот квадрант, друштвото се соочува со „куршум“ криза, односно ограничена криза (на пр. масовно откажување на порачките). Спротивно на првиот квадрант, одборот може да се потпре врз компетентноста на раководството и верува дека тоа е способно да се бори со кризата, што е многу подобра ситуација.

СЛИКА 5. Квадрант II: “Борете се за извонредност”



Сепак, и во оваа ситуација одборот мора да даде значаен придонес за организацијата, со тоа што ќе го заврши својот дел од работата за разрешување на кризата и ќе се погрижи друштвото од кризата да излезе посилено од конкуренцијата. Одборот сè уште може до извесен степен да му дава насоки на раководството (дури и ако тоа е компетентно), бидејќи тој има перспектива однадвор и поширока база на информации на коишто може да се потпре, што се разбира дека е од голема помош за било кое раководство, особено за она кое е преплавано од активности и кому му претставува тешкотија да ја види „шумата наместо дрвата“. Втората важна работа е да се грижи решенијата да бидат долгорочни и да врши надзор врз нивното спроведување, бидејќи раководството често пати (премногу) брзо преминува на следниот горечки проблем. Со тоа одборот треба да спречи да се случи несреќното правило, според кое заради итните работи не можат да се направат работите коишто се важни и да се сконцентрира на прашањата кои се важни за друштвото. Во договор со највисокото раководство, во вакъв вид кризна ситуација одборот може да преземе и одделни задачи, особено комуникацијата со значајните надворешни засегнати страни, со оглед на тоа што членовите на одборот (особено оние кои се доволно независни и не се претставници на некој од акционерите) често се сметаат за „понеутрални“ отколку што е раководството. Сепак, одборот треба да се воздржи од преземање на комуникацијата со внатрешните засегнати страни (вработените), бидејќи тоа е исклучиво во надлежност на раководството.

За одборот искрнува една деликатна задача доколку прави годишна оценка на резултатите од работењето на највисокото раководство – тука се поставува прашањето во колкава мерка

треба кризната ситуација да влијае врз доделувањето бонуси, особено ако крајната штета на краток рок била многу ограничена, а се знае дека подолгорочните значајни „странични фактори“, како угледот и довербата кај клиентите, е многу потешко да бидат измерени или оценети. На ова, за жал, не постојат лесни одговори, бидејќи раководствата пред одборите во различни друштва одговараат за испорачувањето на најразлични резултати. Сепак, едно од решенијата може да биде задржувањето на извесен дел од бонусот и негова исплата кога дејството на кризата ќе помине, а последиците од неа ќе бидат успешно отстранети.

### III квадрант: „Предводете ја транзицијата“

Овде одборот се наоѓа во најтешка положба. Друштвото се соочува со „бомба“ криза која разоткрила фундаментални недостатоци во деловниот модел или огромни грешки во спроведувањето на некоја голема стратемиска иницијатива. Одборот повеќе нема (односно не треба да има) доверба во способноста и/или волјата на највисокото раководство да спроведе итна постапка на трансформација на работењето. Во одредени случаи одборот мора да размисли и зошто се дозволило проблемот да прерасне во криза. Сепак, најитната работа што тој мора да ја направи е да се вклучи во најголема можна мерка во разрешувањето на кризата, дури до степен што некои членови на одборот привремено ќе преземат раководни позиции (во услови на криза и кога тоа е за ограничен период на време, ова често е законски прифатливо, дури и кај инаку строго поделените двостепени одбори).

Сепак клучните прашања се: Колку време и енергија одборот може да инвестира за да го води раководството и да презема одговорност за одлуките, кои нормално се во стриктна надлежност на раководството? Колку далеку може да оди одборот при поместувањето на границата која го дели извршното раководење од надзорните функции на одборот, за да ја зголеми својата моќ во донесувањето одлуки? Исто така, никогаш не треба да се заборава ни следното прашање: Кога е време да се намали интензитетот на надзорот и инволвираноста на одборот и тие да се вратат на „понаормално“ ниво?

На овие прашања тешко дека може да се најде универзален одговор, но нив одборот треба да ги разгледува еднаш месечно, па дури и почесто во ситуација на криза, бидејќи таквата огромна инволвираност на одборот во секојдневните активности на раководењето може да се оправда само со постоењето на вистински исклучителни околности.

Она што е добро да се стори во ваква ситуација за да може да се продолжи понатаму е во најкус можен рок да се направи најлошото можно сценарио – односно да се види какви му се изгледите на друштвото во услови на најлоши околности и најлош развој на кризата (слично на стрес тестовите, за кои се зборува во Поглавје 2.4.4. и 3.2). Според сите искуства, на почетокот на кризата нејзината длабочина и очекувано времетраење се потценуваат. Сценариото не треба да го определи само „дното“, туку истото треба и да го стави во контекст на односите со клиентите и добавувачите (на пр. во рецесија не само што деловните партнери паѓаат под стечај, туку и условите за плаќање се заоструваат, што води кон поголеми потреби

СЛИКА 6. Квадрант III: “Предводете ја транзицијата”

### III: Предводете ја транзицијата

- Инсистирајте на промени и соопштувајте им ги причините за тоа на сите засегнати страни (на пр. кадровски последици)
- На раководството поставете му точни цели (на пр. одредници) и утврдете ги границите на толеранција
- Покажете им го (на пр. на вработените) „светлото на крајот од тунелот“
- Направете план за пополнување на раководните позиции и инвестирајте во развој на човечкиот потенцијал

#### IV: Поддржете ја транзицијата

- Упатете му конструктивен предизвик на раководството и на неговите посткризни планови
- Бидете од помош со исполнување на нови идеи
- Поставете плановски цели и стандарди (на пр. за производна или стандардите на индустриската граница)
- Формирајте претстава, тоа каде треба да се наоѓа друштвото по завршувањето на кризата
- Користете среќии и познанието за друштвото да го поведете во следниот стадиум на опстојување
- Барајте можности за соодветни промени во кадарот

#### III: Предводете ја транзицијата

- Инсистирајте на промени и соопштувајте им ги причините за тоа на сите засегнати страни (на пр. кадровски последици)
- На раководството поставете му точни цели (на пр. одредници) и утврдете ги границите на толеранција
- Покажете им го (на пр. на вработените) „светлото на крајот од тунелот“
- Направете план за пополнување на раководните позиции и инвестирајте во развој на човечкиот потенцијал

за ликвидност кога тоа друштвото најмалку го сака), како и да се позабави со клучниот кадар и постапки на итна смена кај него, во случаите кога има „напуштања на бродот“ па дури и саботирање на напорите за спас. Одборот треба да внимава и на други можни изненадувања (да се потсетиме на изреката: „Рецесијата го разоткрива она што не го откриле ревизорите“).

Врз основа на најлошото можно сценарио, одборот треба да изготви „план на постепени мерки“, на пр. која активност треба да биде преземена ако во најлошото можно сценарио претпоставката е дека во следните 12 месеци ќе дојде до пад на продажбата за 30%. Ова би можело да изгледа отприлика на следниот начин: во првата фаза (на пр. кога падот на продажбата е 10%) се запира со сите активности за обука, патувањата се ограничуваат, инвестициите се скратуваат за 5% и остатокот на работен капитал пропорционално се редуцира. Во втората фаза (на пр. кога падот на продажбата е 20%) станува неопходно да се скратат поригорозно сите издатоци кои не се потребни за одвивање на суштинската дејност. Оваа програма на мерки, која се одвива во чекори, треба на раководителите кои се надлежни за нејзиното спроведување (а доколку е потребно и на вработените и на инвеститорите) однапред да им биде јасно претставена, со сите нејзини основни карактеристики (а кога е потребно и подетално), со цел да се демонстрира подготвеност за борба со проблемите и да се избегне ситуација кога организацијата постојано се соочува со нови иницијативи, кои создаваат чувство на дезориентираност, па дури и паника. Во тој момент е особено важно не само да се направи крупно кастреење на трошоците, туку и

да се изнајдат и споделат „нишките на надеж“ и иден напредок и на вработените да им се каже зошто предложените и преземени мерки ќе придонесат друштвото да стане уште посилно кога работењето ќе се врати во поранешниот обем.

Особено внимание треба да се посвети на ликвидноста и на новите потреби од финансиски средства, што веројатно ќе треба да се следат седмично, а понекогаш и секојдневно. Целата организација треба да биде потсетена на фактот дека: „Без профит може да се живее и една година, но без ликвидност не се живее ниту една секунда“. Затоа потребите од кратење на трошоците не треба да се анализираат само заради општо редуцирање на издатоците. Треба да бидат испитани многу поитните ефекти врз ликвидноста, како и средствата на друштвото, за да се види дали тие може да послужат како покривање во случај да треба да се земат уште кредити (јасно е дека не е разумно да се продаваат средства во период на криза по исклучително ниски цени). Често треба да се носат тешки одлуки доколку клиентите доцнат со плаќањата или никогаш не работеле профитабилно, но организацијата дотогаш не сакала да ги напушти за да има високи бројки за продажбата. Истото важи и за склучувањето договори со добавувачите со различни услови од претходните, а често најкритични се разговорите со банките или со другите финансиски посредници, со новите акционери, па дури и со мнозинските/доминантни сопственици (последново се разбира многу зависи од сопственичката структура – во случај на сконцентрирана сопственост потребно е да бидат вклучени и акционерите, било лично или преку нивни претставници).

Одборот може да се најде и во непријатната улога на интензивна комуникација со вработените, клиентите и останатите засегнати страни, во првите наврати најчесто за да им соопштува лоши вести (и да биде пречекан со прашањето: „Што правел одборот претходно за да се избегне кризата?“) Но, кога тој добива пооперативна функција, една од клучните точки е да се формулира заедничка порака на одборот и да се одлучи кој што ќе соопштува и кому.

Следното важно прашање после утврдувањето на соодветните дејствија е она кое се однесува на променетите релации со раководството. Додека за првата точка (одредувањето на посебни мерки) одборот може да се потпре на претходните искуства на своите членови или на готови листи (во врска со ова да се погледне Прилог 4), втората точка (промена на односите со раководството) е многу посебна и е повеќе заснована врз психологија отколку врз реалност. Најпосле, во ситуација на толку тешка криза, функциите на раководството се јасно сузбиени и се сведени на спроведување на деталните одлуки на одборот, а некогаш тие функции се дури и (привремено) преземени од членови на одборот. Ова може да предизвика реакции од секаков вид – до степен кога раководството ги саботира одлуките на одборот со искривување на аргументите за преземените дејствија (или со постојано молчење наместо давање на објаснувања), одлуките на одборот ги спроведува невнимателно, или не ги приспособува кон специфичните потреби на ситуацијата. Раководството сето тоа го прави само за да докаже дека „тоа било во право, а одборот грешел“. Еден таков пример, на кој самите автори биле сведоци е раководител на служба за човечки ресурси, кој за да спроведе намалување на бројот на вработените во својот сектор ја отпушти целата служба. Бидејќи оваа служба беше надлежна за исплата на платите, тоа создаде многу дополнителни судири со вработените, кои својата плата ја добиваа подоцна, и тоа со одбитоци кои не беа објаснети.



Затоа, одборот треба да биде внимателен при комуницирањето со раководството и вработените кога ги спроведува приспособувањата и промените на постапките и структурите, со цел да избегне како раководството, така и останатиот персонал, да станат парализирани, или дури да почнат да се однесуваат саботерски.

#### IV квадрант: “Поддржете ја транзицијата”

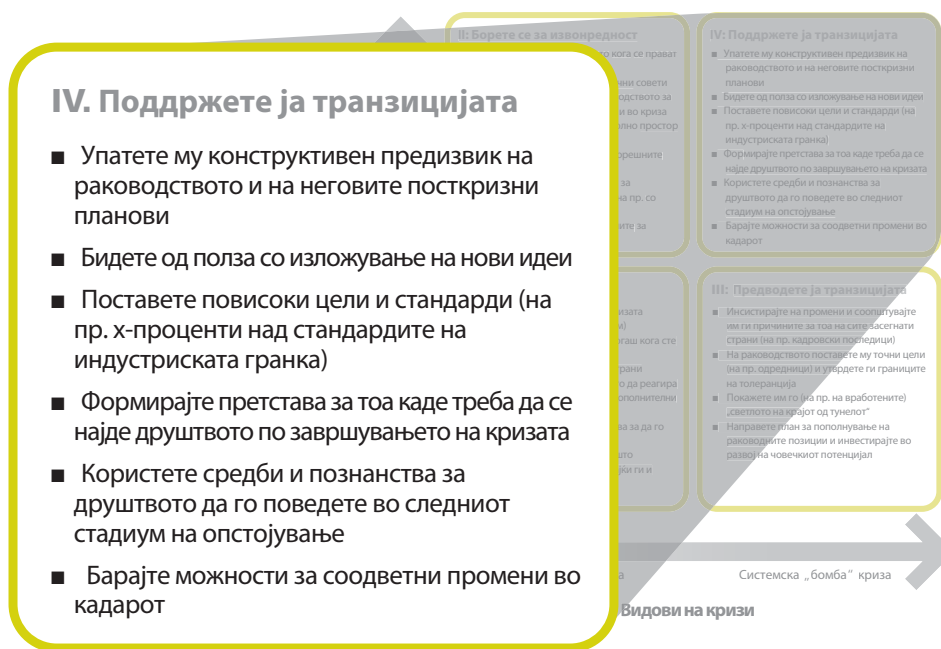
Слично на третиот квадрант, во овој квадрант друштвото се соочува со „бомба“ криза. Сепак, тука раководството се смета за компетентно да управува со кризата и друштвото да го поведе на следниот стадиум од неговиот деловен модел.

И покрај ваквите малку поповолни услови, одборот мора да биде свесен дека оваа криза има толку широко дејство врз друштвото, што враќањето на претходниот деловен модел е тешко остварливо, бидејќи постои фундаментална промена на основните претпоставки (на пр. на прописите или на технологијата). Ова повторно е ситуација кога одборот треба да преземе улога на концепциско водство.

Особено доколку највисокото раководство се наоѓа под екстреман притисок (како што нормално се случува во период на криза), афирмацијата и повратните информации кои доаѓаат од страна на одборот може да бидат значаен извор за зголемување на довербата и на приспособливоста на друштвото, како и да го подберат квалитетот на преземените мерки. Надвор од тоа, дополнителниот придонес на одборот се огледа во неговиот интерес и работа која е добро заснована врз факти, а кои се однесуваат на прашањето: Како може друштвото од кризата да излезе посилно и побрзо од конкуренцијата? Бидејќи најголемиот дел од работата ја врши раководството, во овој вид на криза одборот својот придонес треба да го даде на поинаков начин.

Така, прашањето во врска со идната сила на друштвото не се огледа само во активностите за кретење на трошоците, туку уште повеќе и во промената на деловниот модел. Но, со оглед на тоа што раководството ретко го насочува своето внимание на вакви теми (од очигледните причини кои се карактеристични за ситуациите на криза), одборот е тој што треба да истапи за да ја изврши оваа задача. Јасно е дека одборот во ваква ситуација ја има привилегијата на долгорочно гледање на работите и своите наоди треба да ги интегрира со краткорочните мерки предложени од страна на раководството. Во овој случај размислувањата на одборот треба да бидат насочени кон три основни прашања:

СЛИКА 7. Квадрант IV: “Поддржете ја транзицијата”



- Кои се новите двигатели на профитабилност и колку силно се одразува кризата врз друштвото, во услови на постоечкиот деловен модел? На пример, доколку пазарот станува сè поконкурентен, а друштвото има високи производни трошоци коишто ги оправдува со диференцијација на производите, тоа е ставено под притисок да се приспособи на новонастанатите услови во опкружувањето, со намалување на производните трошоци.
- Кои ќе бидат во иднина новите сегменти на клиенти со куповна моќ (со нови потреби и вкусови), или новите технологии кои ќе навлегуваат со тоа што ќе имаат сосем различен систем на функционирање? На пример, промената на навиките на потрошувачите од купување во продавници од тули и малтер во купување преку интернет го менува системот на набавки од систем кој е заснован на посредништво во систем на нарачки и директна достава.
- Кои се клучните компетенции на друштвото и дали може да бидат пренесени како такви во идните нови услови на функционирање, или треба да претрпат итна надградба?

Откако овие три прашања ќе бидат разјаснети земајќи ги предвид нивните најважни елементи (одборот не треба да оди во премногу детали, особено кога раководството е компетентно), а најтешкиот дел од кризата ќе мине, одборот треба да дискутира со највисокото раководство за следните чекори и промени кои е неопходно да се направат, со цел раководството тоа да го прифати како своја агенда. Покрај тоа, сите ќе мора да постигнат согласност за понатамошната постапка за проверка на исправноста на претпоставките и за нивно ставање на ригорозен испит во пракса. Откако тоа ќе биде направено, одборот треба

да има визија (како што беше објаснето и погоре) со јасни цели и рокови. Ова е особено важно, затоа што раководството често има тенденција да ги минимизира и забави промените за да не ја дестабилизира организацијата, така што новата (или ревидираната) визија со јасни цели и рокови е задолжителна. Со оглед на тоа што многу од прашањата остануваат во зоната на неизвесност, а со тек на времето искрснуваат нови предизвици, особено е потребно помеѓу одборот и раководството да постои интензивна комуникација и конструктивна дебата – најпосле, тоа е заеднички процес на учење.

Во секој од објаснетите случаи на криза временската димензија на одлуките на одборот треба внимателно да биде разгледана. Често краткорочните постапки на подолг рок може да се покажат како контрапродуктивни. Типичен пример е искушението да се почне да се крати од трошоците за истражување и развој, што јасно дека може да доведе до конкурентско заостанување во иднина, кога главниот конкурент може порано да излезе на пазарот со нови производи и да ги прибере за себе сите предности од тоа што значи „да се биде прв“. Обратно, она што помага на долг рок може да не биде од помош на краток рок, во кој грижата за ликвидноста ги надминува сите други критериуми. Така на пример за да остане ликвидно и да го избегне стечајот, друштвото може да треба да го одложи инвестирањето и покрај значителниот трошок за тоа и потребата новиот капацитет да го има на располагање веднаш кога пазарот повторно ќе се отвори.

Одлуките од ваков вид во периоди на криза изобилуваат со слични дилеми и овде не е можно да се изнесат во детали. Но одборот треба свесно да побара од раководството да ги одвои подолгорочните импликации од пократкорочните последици на предложените мерки, така што ќе биде транспарентен и што е можно повеќе ќе ги балансира често спротивставените барања, или одредени активности ќе ограничува исклучиво во зависност од ситуацијата која ја диктира кризата (на пр. издатоците за обуки и за континуирано усовршување, обично се први на удар во секоја акција за кратење на трошоците).

Уште една важна напомена што може да се даде е дека, слично како кога работите се одвиваат „нормално“, и во периоди на криза водството на друштвото се префрла помеѓу акционерите, одборот и раководството, во зависност од четирите фактори кои го обликуваат корпоративното управување – личностите, деловниот модел, пазарите на капитал/сопственоста и регулаторната рамка (да се погледне Поглавје 2.1). Во услови на криза, очигледната причина за измените во поделбата на трудот помеѓу одборот и раководството е постоечката (не)компетентност во друштвото. Сепак, одборот мора да има волја, а раководството да има способност, откако кризата ќе помине повторно да ги повлече границите помеѓу нивните надлежности.

### 3.4. ДАВАЈТЕ ЈАСНИ ЗАДОЛЖЕНИЈА НА СЕКОЈ ОД ИГРАЧИТЕ

„Да се одреди улогата на одборот во кризата беше многу тешко – не само затоа што ни недостасуваше стручно искуство за управување со кризи. Никој не знаеше која е неговата улога и кој за што е одговорен. Дури откако ги поделивме задолженијата бевме во состојба друштвото да го извадиме од катастрофата.“ - Директор на одбор, Азербејџан

Во продолжение на Прирачникот се дадени различните улоги, одговорности и предложени активности за неизвршните директори, претседателот на одборот, деловниот секретар и антикризниот тим во услови на криза.

За почеток (уште еднаш) да ја погледнеме улогата која на одборот му ја даваат сите законодавства. Одборот мора да извршува три основни функции:

- Да му дава на друштвото општ правец на движење и да ги определи стратегијата, целите, ризиците и основната организациона поставеност, со утврдени основни одговорности и отчетност;
- Да врши надзор врз спроведувањето на стратегијата и врз резултатите од работењето на раководството и да интервенира во случаите на недоволно постигнување на резултати и
- Да го именува највисокото раководство и да одредува награди за стимулирање на повисоки резултати од неговото работење.

Сепак, особено во многу средни, но и во поголеми друштва, ваквата пракса не е толку развиена и одделена од функциите на секојдневното раководење. Во многу случаи еден акционер (или мала група акционери, често едно семејство) е доминантен во сопственичката структура и за себе ја зема и раководната позиција. Мнозинството неизвршни членови на одборот често се номинирани директори (ставени се како претставници на одредена група акционери), или се на друг начин поврзани со сопствениците и највисокото раководство. Само мал број членови се неизвршни и/или независни. Истото важи и за претседателот, кој често има испреплетени односи со мнозинскиот сопственик, раководството, а понекогаш и со сите одеднаш.

### 3.4.1. Улогата на претседателот на одборот

И оние што набљудуваат отстрана и оние кои се лично вклучени се сложуваат дека начинот на кој претседателот го води одборот е одлучувачки за придонесот кој за друштвото го дава одборот со своето работење. Ова има две димензии: прво, претседателот ја диктира атмосферата на дискусијата, без разлика дали се води отворена, остра дебата (кога „проблемите се ставаат на маса“), или се ставаат на испит претпоставките и заклучоците од предлозите на раководството, се расправа за дилемите, се укажува на недоволните резултати од работењето и на неразрешените прашања. Второ, тој, со поддршка на деловниот секретар (да се погледне Поглавје 3.4.3.), ја организира работата на одборот, врз основа на важноста на темата го определува времето за одделни дебати, се грижи стратегиските прашања систематски да се покриваат (на пр. прави календарски распоред на активностите на одборот) и се грижи за навремено и целосно информирање на членовите на одборот. Улогата на претседателот во друштвата од пазарните економии во подем е целосно олеснета кога тој е доминантен акционер или поврзан со доминантниот акционер со доверлив однос, бидејќи координацијата на работата на одборот со одлуките на акционерските собранија (на кои често може да има извесна резервираност за донесување на конечни одлуки за важни теми) станува полесна и побрза.

Потешка може да биде ситуацијата кога претседателот е и генерален директор, бидејќи ова често се спротивставени улоги (тема за којашто се водат жешки дебати, но тука не се разгледуваат подлабоко), затоа што лицата со извршни функции повеќе имаат тенденција да се сконцентрираат на своите сопствени одговорности наместо да го вклучуваат одборот уште од почетокот.

Во периоди на криза, претседателот треба уште повеќе да се ангажира во работата на одборот. Во табелата што следи се дадени одговорностите на претседателот во „нормални“ услови и неговите додатни одговорности во време на криза:

ТАБЕЛА 8: Улогата на претседателот

Вообичаени одговорности на претседателот	Одговорности на претседателот во период на криза
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>ВОДСТВО:</b> Се грижи одборот ефикасно да ги извршува своите задачи за донесување и спроведување на стратегијата на друштвото.</li> <li>– Претседава со собранијата на акционерите и со седниците на одборот и е одговорен за составување на дневниот ред.</li> <li>– Зема водечка улога во поставувањето на структурите и постапките на корпоративно управување и се грижи да се применуваат најдобрите практики.</li> <li>– <b>ИНИЦИЈАТОРСТВО:</b> Се грижи одборот да ги добива вистинските информации, обезбедува директорите да даваат придонес во работата на одборот и сите нив ги вклучува во дискусиите.</li> <li>– <b>ПОСРЕДУВАЊЕ:</b> Ја обезбедува поврзаноста на одборот со засегнатите страни, ги сумира резултатите од седниците – се труди, по можност, одлуките да се донесуваат со консензус.</li> <li>– <b>ПРЕСТАВУВАЊЕ:</b> Има улога на водечки претставник, особено надвор од друштвото.</li> <li>– <b>ЧУВАЊЕ НА НАДЛЕЖНОСТИТЕ:</b> Повлекува јасна линија помеѓу одговорностите на одборот и оние на раководството, како и помеѓу одговорностите на одборот и прифатливата вклученост на акционерите.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Му дава поддршка на раководството, или презема целосна одговорност, во дискусиите и преговорите со клучните засегнати страни.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Помага друштвото да си го врати кредибилитетот.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Врши почеста проверка на резултатите од работењето на друштвото и презема соодветни дејства.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Презема одговорност за она што недостасува кај одборот и согласно тоа врши прилагодување на неговите структури/постапки.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Го именува и евентуално е на чело на одборот за управување со кризи, или на антикризниот тим.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Седниците на одборот ги подготвува согласно потребите (на пр. го зголемува бројот на седниците) и помага директорите да ја надминуваат пристрасноста.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Бара наследници за највисоките раководни места – доколку е потребно.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> (Повторно) повлекува јасна линија помеѓу одговорностите на одборот и оние на раководството/акционерите.</li> </ul>

### 3.4.2. Улогата на неизвршните директори

„Можеби уште веднаш кога продажбата се обнови ќе се вратевме на вообичаениот начин на работа, да не беше еден заангажиран надворешен член на одборот, кој тоа со право го спречи, постојано поставувајќи прашања. Од оваа перспектива, тоа беше во ред, но тогаш навистина паѓав во искушение да го замолчам.“ - Претседател на одбор, Украина

Пред да преминеме на улогата на неизвршните и независните директори, би сакале да нагласиме дека законската и моралната обврска на сите членови на одборот е еднаква – да

работат во најдобар интерес на друштвото во чиј одбор се наоѓаат, да ги користат достапните информации и да бараат нови, да ги применуваат своите најдобри познавања и искуство и кон сите акционери/засегнати страни да имаат праведен пристап и да ги почитуваат нивните права. Од независните и неизвршните директори (во поголемите друштва често законот бара одреден дел од местата во одборот да бидат резервирани за нив) се очекува со своето однесување да бидат за пример и да служат како „бранители“ на таквите свои задачи. Тие секако треба да поседуваат дипломатски вештини и моќ на убедување за да ги уверат сопствениците, номинираните директори и раководството дека придржувањето кон овие принципи е во најдобар интерес на друштвото и треба да биде дел од културата на одборот, како и да поседуваат соодветна компетентност, со која може да дадат сопствен придонес кон процесот на донесување одлуки. Неизвршните и независните директори може да добават дополнителни информации, кои се засновани, на пример, на нивното искуство во други стопански гранки. Иако ги немаат подробните познавања за друштвото, како што е тоа случај со лицата со извршни функции во истото, токму нивната дистанцираност често им овозможува да ги препознаат обрасците според кои се одвиваат работите, пресвртните моменти и знаците на предупредување многу порано од оние, кои често може да „го гледаат секое дрво, но да не ја видат шумата“.

Секој неизвршен директор има одделни засебни одговорности и задачи како член на одборот, особено во однос на извршните членови. Во табелата подолу се прикажани одговорностите на неизвршните директори во „нормални“ услови и нивните додатни одговорности во време на криза:

ТАБЕЛА 9: Улогата на неизвршните директори

Вообичаени одговорности на неизвршните директори	Одговорности на неизвршните директори во период на криза
<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ <b>СТРАТЕГИЈА:</b> Упатуваат конструктивни предизвици до раководството и помагаат да се изготват предлози за стратегијата која ќе ја обликува иднината на друштвото.</li> <li>☒ <b>РЕЗУЛТАТИ ОД РАБОТЕЊЕТО:</b> Ги одредуваат целите кои треба да бидат постигнати, ги контролираат резултатите од работењето на раководството во правец на постигнување на тие цели и ги следат извештаите за постигнатите резултати.</li> <li>☒ <b>РИЗИЦИ:</b> Ја проверуваат вистинитоста на финансиските информации и способноста на финансиската контрола и на системите за управување со ризици да одговорат на своите задачи.</li> <li>☒ <b>СОПСТВЕНА ПОДГОТОВКА:</b> Се подготвуваат и се информираат за работењето на друштвото и за надворешното опкружување во кое тоа функционира.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Упорно поставуваат прашања, дури и кога тие се тешки и вознемирувачки.</li> <li>☒ Помагаат да се надмине парализираноста која го зафаќа секое друштво кога ќе се најде во криза.</li> <li>☒ Ја прифаќаат одговорноста на одборот за спречување на кризите и воведуваат постапки за управување со кризи.</li> <li>☒ Кога е потребно помагаат одборот да ги признае својот неуспех и воздржаност, со цел да се извлечат поуки за во иднина.</li> <li>☒ Ги поддржуваат највисоките етички стандарди на интегритет и чесност.</li> <li>☒ Го поддржуваат водството на лицата со извршни функции во деловното работење.</li> </ul>

### 3.4.3. Улогата на деловниот секретар

На одборот му е потребна правна, административна и оперативна поддршка за да ги исполни своите обврски. За исполнување на таквата задача постои функцијата, која во многу законодавства денес се нарекува „деловен секретар“ (други термини, особено во поголемите друштва, се „раководител на служба за корпоративно управување“, „секретар на одборот“, „секретар на компанијата“, „корпоративен секретар“ итн.). Често оваа задача како дел од своите останати обврски ја извршува директорот на правната служба, односно носителот на највисоката правничка позиција во секторот за правни работи, бидејќи е јасно дека за ова работно место е потребно познавање на законската регулатива со којашто се уредува работењето на трговските друштва и на посебните услови коишто ги пропишува таа: од пропишаната содржина на поканите за одржување на собранијата на акционери, па сè до задолжителната документација за донесување на одлуките на одборот.

Колку е поголемо друштвото (или неговото работење во меѓународни рамки), толку поважна станува улогата на деловниот секретар. Дури и најдобрите намери во врска со работењето на одборот лесно може да бидат уништени, доколку постапките не бидат спроведени законски исправно.

Во табелата подолу се прикажани одговорностите на деловниот секретар во „нормални“ услови и неговите додатни одговорности во време на криза:

ТАБЕЛА 10: Улогата на деловниот секретар

Вообичаени одговорности на деловниот секретар	Одговорности на деловниот секретар во период на криза
<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Се грижи одборот да добива информации (на пр. ургира кај одделните сектори своите извештаи да ги доставуваат навреме).</li> <li>☒ Дава предлози за содржината на дневниот ред на седниците (на пр. со помош на тоа што го следи спроведувањето на календарскиот распоред на активностите на одборот).</li> <li>☒ Го координира дневниот ред и термините за одржување на седниците на посебните одбори во рамки на одборот на директори.</li> <li>☒ Ги изготвува документите за одлуките и извештаите на одборот, врз основа на упатствата од страна на претседателот на одборот.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Му дава поголема важност на навременото доставување на информациите.</li> <li>☒ Седниците ги организира во пократки интервали (а за да ги утврди термините ги координира распоредите на обврските на учесниците).</li> <li>☒ Побрзо ги подготвува и доставува записниците од одржаните седници.</li> <li>☒ Реагира флексибилно и организира вонредни седници и собранија.</li> <li>☒ Врши интерна достава на одлуките на одборот внатре во организацијата.</li> </ul>

### 3.4.4. Улогата на акционерите

Со оглед на тоа што во многу пазарни економии во подем постои доста голема концентрација на сопственоста во друштвата, соработката помеѓу одборите и акционерите се разликува од онаа во поразвиените земји, каде во одборите членуваат фидуцијарни претставници на многу фрагментирана акционерска база.

Координацијата помеѓу одборите и акционерите се разбира е лесна кога сите акционери имаат свои претставници во одборот. Но, во многу случаи во одборите членуваат само неколку поголеми акционери (на пр. семејството коешто е доминантен сопственик/основач), додека (често големиот број) малцински акционери не се во одборот. Во други случаи акционерите на одборот му имаат доделено чисто професионална улога и не се директно претставени во него. Проблемот тука е во тоа што механизмите за координација кои функционираат во добрите времиња, не се доволни во периодите на криза, кога треба да се носат брзи и далекусежни одлуки.

Клучната личност за координацијата помеѓу одборот и акционерите, се разбира, е претседателот на одборот. Тој мора од една страна да се грижи одборот да се придржува кон исполнувањето на своите одговорности и да не потпаѓа под влијание на моќните акционери, а од друга страна да обезбедува консензус помеѓу одборот и акционерите.

Од тие причини претседателот уште на почеток треба со акционерите да ги расчисти следните прашања:

- Дали може да се смета на дополнителни инвестиции од страна на акционерите во тешки моменти, особено кога ќе престане кредитирањето од банките?
- Колкава е довербата на акционерите во највисокото раководство и во одборот? (Од одговорот на ова прашање зависи какви односи ќе завладеат во услови на криза: дали акционерите ќе стојат настрана, верувајќи во способноста на одборот и раководството да ги средат работите, или, пак, ќе ја зголемат својата инволвираност и дури ќе го заобиколуваат одборот, давајќи му директни и детални инструкции на раководството.)
- Дали акционерите инсистираат на независност на нивните друштва, или се отворени кон можностите за спојување и припојување?
- Кои се очекуваните недостатоци на информирањето, каква е редовноста и деталноста на информациите и на кој начин е можно да се постигне брза координација за донесување на одлуки (една од можностите во период на криза е, на пример, одборот и акционерите да имаат заеднички средби, иако правно би се свикувале две посебни седници; друга можност е, на пример, акционерите веднаш да се информираат и да им се дава одреден рок за доставување на приговори).

Работата на претседателот е многу отежната, доколку доминантните акционери не се согласуваат со суштината на антикризните мерки (на пр. некои од нив сакаат да продаваат што е можно поскоро, други сакаат да ја пребродат кризата), или кога има голем број малцински акционери. Помеѓу доминантните акционери и помалата група малцински акционери е многу веројатно, и тоа не само во периоди на криза, да се појават конфликти на интереси. Во секој случај, одборот треба да настапува многу внимателно и да обезбеди доминантните акционери да не ги злоупотребуваат малите акционери. Често способноста на одборот да ги претставува сите акционери во вакви случаи се става на вистински тест.

Совет

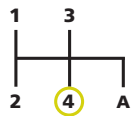
### 3.4.5. Улогата на антикризниот тим

„Искрено говорејќи, антикризниот тим којшто го формираше одборот, на почетокот не беше многу од помош. Затоа прво сакавме да го распуштиме, но потоа увидовме дека неговиот состав не одговараше на задачата што требаше да ја исполни, а неговата улога едноставно не беше јасно дефинирана, особено во однос на раководството. Благодарение на тоа што ги отстранивме овие недостатоци, антикризниот тим можеше да ја даде својата помош и фирмата опстана.“ - Генерален директор, Индија

Кога ќе дојде до криза, одборот може да одлучи да основа специјален одбор (комитет) во свои рамки, работна група, односно антикризен тим, во кој може да бидат вклучени и надворешни експерти. Потребата од формирање на антикризен тим станува особено нагласена кога:

- Постоечкото раководство мора да се сконцентрира на продолжување со нормалното работење;
- Конфликтите на интереси во раководството (и во одборот) мора да бидат надминувани преку преземање на одредени одговорности од страна на надворешни лица и
- Можните и фактичките отповикувања кај раководството мора законски исправно да се изведат.

Составот на антикризниот тим зависи од видот на кризата, видот и способноста на раководството и особеностите на системот за корпоративно управување. Со оглед на тоа, антикризниот тим може да има најразлични членови:



- Генералниот директор и лицата кои одговараат директно пред него, вклучувајќи го и директорот на секторот за финансии;
- Претседателот на одборот;
- Директори (вклучувајќи ги и неизвршните/независните) на комитетот надлежен за управување со кризи;
- Деловниот секретар на друштвото;
- Надворешен правен застапник (на пр. советник на одборот од областа на фидуцијарни обврски, адвокат за кривични дела со специјализација во регулаторната област);
- Приватна фирма за вршење истраги;
- Советник за односи со јавноста;
- Инвестициски банкар и
- Експерт за индустриската гранка.

Надворешните експерти добиваат особено значење за антикризниот тим, доколку одборот има чувство дека на друштвото му недостасуваат способности, стручно искуство, или познавања, кои се потребни за справување со кризата, или дека кадровските ресурси веќе се исцрпени. Во случај одборот да верува дека во друштвото постојат способности (и дека истите не се користат во други активности и може да му се стават на располагање на антикризниот тим), не би требало да се инсистира на ангажирањето на надворешни ресурси. Најпосле, ангажирањето на антикризен тим мора да биде добро обмислено од аспект на трошоците и ефектите. Особено во кризи во кои е потребно да се стабилизира готовинскиот тек, ангажирањето на надворешни експерти не придонесува кон таквата стабилизација. Сепак, од ангажирањето на искусен антикризен тим однадвор може да има неколку придобивки:

- Се зголемува довербата во волјата на друштвото да се справи со кризата;
- Се зголемува знаењето и искуството на друштвото за справување со кризи;
- Се забрзуваат мерките за справување со кризата и таа побрзо се разрешува;
- Се избегнуваат грешките, на пр. во комуникацијата и
- Се дозволува кадарот да му се посвети на работењето, наместо на кризата.

Откако антикризниот тим ќе се формира, за да може да функционира ефикасно потребно е да добие јасни одговорности и надлежности. Тие одговорности директно зависат од основната причина заради која антикризниот тим воопшто бил формиран – односно од видот на кризата (на пр. куршум криза или бомба криза), од способностите на постојаниот кадар и раководство, од инволвираноста на постоечкото раководство во развојот на кризата (на пр. ако постоела измама) и од ограниченоста на времето. На пример, доколку брзината е од најголемо значење, антикризниот тим би можел да биде поставен така што ќе одговара директно пред одборот наместо пред највисокото раководство и ќе има високи надлежности во донесувањето на одлуки.

Најпосле, но не и помалку важно, како општо правило треба да важи дека за секој член на антикризниот тим треба да има замена, особено ако постои ризик некој од неговите членови да е лично вмешан или дури одговорен за развој на кризата, или, пак, да се открие постоење на конфликт на интереси. Треба да се запомни дека антикризниот тим е само времено решение и дека кога со кризата ќе почне да се управува успешно тој мора да биде распуштен или да се интегрира во секојдневните активности.

#### 3.4.6. Што доколку одборот е неефикасен?

Како што погоре веќе беше објаснето, не сите одбори се ефикасни и се држат до исполнувањето на своите одговорности (овој факт секако не се однесува само на пазарните економии во подем).

Причини за тоа има многу. Како прво, членовите на одборот може да бидат премногу незаинтересирани за да знаат што се случува и да не се доволно енергични за да ги научат „лекциите“ и да ги преземат своите обврски. Во секој случај, одбор којшто не функционира во „нормални“ услови и го нема стекнато почитувањето на раководството и на акционерите, нема да стане таков ни во услови на криза. Во времиња кога работите одат лесно, кога целата економија доживува брз пораст и кредитите се лесно достапни, ова може да не се одразува врз резултатите од работењето за некое време. Но во период на криза ова многу скоро станува јасно, и тоа на драматичен начин, а и последиците се, исто така, јасни: компанијата стрмоглаво оди кон пропаст и брзо паѓа под стечај.

Освен доколку некој истапи и ги преземе функциите на одборот:

Всушност (и за жал) на располагање стојат само две можности: или раководството ги презема надлежностите на одборот и ги носи потребните одлуки игнорирајќи ги прописите и интерните акти, или, пак, се активираат акционерите и со друштвото управуваат со одлуки на акционерското собрание (или со силата на својата личност). Оваа можност е многу веројатна кога постојат само неколку акционери, кои и онака биле вклучени во раководењето. Управувањето со кризата од страна на раководството или индивидуалните акционери може да доведе до слични резултати, зависно од искуството на „избраните“ акционери во земањето на уздите во свои раце и од компетентноста на раководството (и нивната вмешаност во

акумулирањето на кризата). Во секој случај, ваквиот развој на настаните носи поголеми ризици во споредба со ситуацијата кога одборот се придржува до своите функции и одговорности на давање сопствен придонес, во рамки на еден цврст систем на корпоративно управување.

Акционерите, исто така, може да размислуваат и за смена на одборот, но потребата овој чекор да биде внимателно обмислен е слична на прашањето: Дали во период на криза треба да се тргне раководството? (да се погледне делот „Кога да се оптушти генералниот директор“). Треба да се знае кој друг би бил во состојба во најскоро време да ја преземе оваа улога и колку долго би му требало да научи за друштвото и да ја сфати ситуацијата во која тоа се наоѓа, како и да почне да носи подобри одлуки.

### 3.5.

#### СПОДЕЛУВАЈТЕ ГИ ИНФОРМАЦИИТЕ ЗА МЕРКИТЕ И РЕШЕНИЈАТА

Комуникацијата за време на кризата и по нејзиното завршување е суштински дел на управувањето со кризи. Воспоставеноста на добри односи и на систем за проток на информации помеѓу одборот и засегнатите страни на друштвото пред кризата, очигледно е од помош (така, во случај ова да не го читате додека сте во борбено расположение среде криза, размислете за вашите моментни односи со засегнатите страни и за евентуалната потреба тие да се подобрат). Проблемот со лошите односи со засегнатите страни среде криза е јасен: нема многу темели врз коишто одборот може да ги изгради своите антикризни мерки, а стекнувањето нови пријатели е редок случај во криза.

Сепак, без оглед на состојбата на односите, добро е на брзина да се скицира „мапа“ на односи, со цел да се стекне увид во сложеноста на меѓусебната испреплетеност и меѓузависноста на: друштвото со неговите внатрешни засегнати страни, друштвото со неговите надворешни засегнати страни, како и помеѓу различните засегнати страни, и тоа преку согледување на следните моменти:

- Односите на одборот со раководството: Односите со раководството обично се обликуваат преку редовната рутина на седниците на одборот и многу работи зависат од тоа колку од лицата со извршни функции во друштвото се истовремено и членови на одборот (доколку статутот тоа го дозволува), или какви биле структурите на моќ пред појавувањето на кризата. Важното прашање е дали одборот доминирал над раководството, или било обратно. Ваквите односи на моќ не се менуваат во периоди на криза, туку, напротив, добиваат на сила. Доминантно раководство во услови на криза може дури и целосно да го игнорира одборот, додека, пак, доминантен одбор тежнее кон уште поголемо микро-менаџирање.
- Односите на одборот со акционерите: Односите со акционерите често ги обликува бројот на акционерите и нивната хомогеност (на пр. дали се работи за група од рамноправни субјекти, или постои еден доминантен акционер од една и мала група

ситни акционери од друга страна), нивните претставници во одборот и нивните интеракции со раководството во периодот пред кризата. Суштинските прашања се: Дали акционерите комуницираат директно со раководството, или тоа го прават исклучиво преку одборот? Каков бил образецот според кој се донесувале одлуки? Колкави биле дискреционите права на одборот во споредба со акционерското собрание? Исто така, на кој начин одлуките поврзани со управувањето со кризата се одразуваат на тој образец? На каков начин да се комуницира и кои информации да се споделуваат надвор од акционерските собранија?

- Односите на одборот со засегнатите страни: Засегнатите страни имаат многу лица – од вработените, до банките и регулаторните власти и секако невладините организации. Кога се зборува за вработените, треба да се знае дека во некои законодавства постојат одредби за нивна застапеност во одборот. Во таквите случаи за одборот е важно да одговори на прашањето дали би било од помош, кога овие претставници на вработените целосно би ја преземале комуникацијата со вработените. Придобивката од тоа би била воспоставување на директна врска со вработените, но, од друга страна, пак, обраќањето на одборот кон различните засегнати страни со еден глас, исто така може да биде од полза. Очигледно дека вистинскиот избор зависи од односите со вработените, од нивните претставници, како и од видот на кризата. За останатите засегнати страни е важно да се знае на кој начин одборот со нив (на пр. со банките или заемодавците, со регулаторните органи) комуницирал претходно и како би требало да изгледа идната комуникација.

Без оглед какви ќе бидат одговорите на вака поставените прашања, треба да постои јасна распределба на одговорностите во врска со комуникацијата и да се знае кој од членовите на одборот кому се обраќа и кои работи се препуштаат да ги соопштува раководството, а кои ги презема одборот. Сепак, во најголемиот број случаи би било најсоодветно за односите со акционерите да одговара претседателот (доколку тие немаат сите свој претставник во одборот), а зависно од стручноста и особеностите на задачите, одговорноста за комуникацијата би можела да им биде делегирана и на одредени членови на одборот, со цел комуникација во тек на кризата да биде брза и ефикасна.

Најпосле, кога ќе се поделат надлежностите за преземање на комуникацијата, треба да се обрати внимание на трите основни правила за комуницирање во рамки на сложената мрежа на меѓусебни односи во услови на криза:

- Не треба да се „претерува“ и да се создаваат нереални очекувања: динамиката на кризите е крајно несигурна работа и во најголемиот број случаи е потребен подолг период и повеќе напори отколку што било планирано, за текот на настаните да се сврти и работите да се вратат во „нормала“.
- Работите може да се поедноставуваат, но суровата вистина не смее да се крие: надвор од кругот на раководството не се важни деталите, туку остварливоста и кредибилноста

Совет

на решението за проблемите. Секој знае дека друштвото е во криза, затоа не треба да се прават обиди тој факт да се скрие, туку акцентот треба да се стави на најважните мерки со кои ќе се постигнат резултати.

- Комуникацијата треба што е можно повеќе да биде лична. Но, треба да се има на ум дека 80% од личната комуникација е невербална. Самодовербата и компетентноста, кои се импресивни за соговорниците, може да бидат поважни од поединостите во деловниот план за правене на пресврт во работењето.

### Совети за по пат

- Не ги обвинувајте ги другите за кризата. Наместо тоа, преземете одговорност и дејствувајте. Да се управува со кризите во деловното работење е тешко, заради ограниченоста на времето што стои на располагање, постојаното менување на информациите и вклученоста на ризиците за друштвото и неговите персонални прашања. Вината за кризата не треба да се префрла, туку, напротив, треба да се преземе одговорност и акција – премногу работи се ставени на ризик, од кредибилитетот до личните слободи ... и многу пари.
- Усогласувањето на фактите и преземањето соодветни мерки спаѓа во рамки на одговорностите на одборот. Овие мерки секогаш треба да дадат одговор на две прашања: 1) како да се преживее кризата и 2) како да се излезе послен од неа?
- Во периоди на криза одборот треба да изврши промена на својот начин на работење, така што ќе биде поактивен во донесувањето одлуки и ќе му дава соодветна поддршка на раководството, во зависност од: 1) видот на кризата и 2) компетентноста на раководството. Одговорностите на одделните членови на одборот се обликуваат различно – од претседателот (кој треба да му помогне на друштвото на пр. да ја поврати довербата) до неизвршните директори (кои на друштвото би можеле да му помогнат на пр. да ја надмине парализираноста). Исто така, деловниот секретар треба да ја дополни својата улога (на пр. да ја интензивира организацијата на седниците), како и акционерите/сопствениците (кои можеби ќе треба да стават на располагање повеќе капитал за инвестирање во друштвото).
- Комуницирањето во услови на криза е најтешката задача, но е од најголемо значење за избегнување на нечесниот пристап (и со тоа на ризикот од губење на кредибилитетот) и на судски постапки (и со тоа на ризикот од губење на дозволата за работа, или заработување огромни казни). Затоа треба да бидат донесени јасни насоки за комуницирање за еден ограничен број лица, избрани да вршат информирање на јавноста во тек на кризата.

### Пример од праксата: БЕСТ ЛИЗ во тешкотии

Тед Гју ги разгледуваше бројките на БЕСТ ЛИЗ, што укажуваа на уште една лоша година за оваа финансиска институција. Како заменик претседател на одборот тој беше сведок на отпуштањето на претседателот еден месец порано, но знаеше дека смената на лидерската позиција на одборот не е доволна за да дојде до пресврт во работењето на друштвото за лизинг и тоа да се избори за својот опстанок.

Во тек на две години (2007 и 2008) институцијата доживеа загуба од 1,5 милиони евра додека нејзините приходи од работење стрмоглаво паднаа од својот максимум од 170,5 милиони евра во 2005 година на 25,5 милиони евра во 2008 година.

Тед, којшто беше именуван од страна на малцински акционери една година порано, можеше да види цела палета причини за ваквите слаби резултати. „Но, драматичниот распад бара итна акција“, размислуваше тој.

#### Општи податоци за Бест лиз од Буркина (БЛБ)

Почетниот бизнис план на друштвото за лизинг се однесуваше на обезбедувањето услуги на лизинг за домашни фирми. Неговиот акционерски капитал во 2009 година беше 3 милиони евра, но загубите го намалија за скоро 50%. Во првите години друштвото работеше многу добро за почеток, но од 2007 година работите тргнаа надолу.

#### Проект на иднината?

Тогаш, во 2007 година, генералниот директор му го предложи на одборот својот концепт на регионален холдинг за лизинг. Овој холдинг би му овозможил на БЛБ да ги прошири своите активности во 5 земји од поблискиот регион.

И акционерите и одборот ги прифатија предложените промени, иако претседателот на одборот искажа одредена резервираност, заради сомнежот дека ширењето би можело да биде премногу брзо.

#### Намалување на обемот на работење

Во 2008 година, и кај активностите и кај нето приходите на БЛБ имаше значаен пад, додека стапката на ризичност (коэффициент на лошите ризици наспроти вкупните ризици – лошите ризици мораше 100% да бидат покривани од добивката на друштвото) порасна до неверојатни 16% .

Многу брзо, како извор на проблемите беа идентификувани намалената деловна активност и недоволното кредитирање заради економската криза, кои беа причина за неможност клиентите да ги плаќаат каматите или да ги враќаат долговите. Сепак, кога работите ќе се погледнат одблизу, за проблемите на друштвото можеа да се набројат повеќе други фактори. Ревизорите, по површна



## Глава 4 После кризата

анализа на сметките за изминатите години, побараа голема измена во провизиите, особено земајќи ги предвид зголемените ризици. Ова доведе до големи загуби во 2007 година. Згора на тоа, личниот конфликт помеѓу претседателот на одборот и генералниот директор изби на површина посилно од било кога порано. Претседателот, банкар во пензија од „старата школа“, често реагираше импулсивно, што генералниот директор го ставаше во ситуација да прави сè што е во негова моќ за да стане независен во одлучувањето и делувањето. Како резултат на тоа, директорите премногу доцна забележаа дека работите навистина оеа „во неповрат“ со застрашувачко темпо.

Она што ситуацијата ја направи уште полоша, пак, беа неконтролираните гласини, како на пример дека Бест лиз е пред стечај, или дека генералниот директор е ослободен од својата должност.

Како последица на проблемите, атмосферата во друштвото почна да станува лоша. Ова не се однесуваше само на односите помеѓу претседателот на одборот и генералниот директор, туку и на климата во одборот и моралот кај вработените. Заради ваквата ситуација дојде и до тоа четворица од најдобро обучените раководители во Бест лиз да дадат оставки, што уште повеќе ги засили прашањата за кредибилитетот и иднината на организацијата. Од финансиски аспект, друштвото се соочуваше со сè поголеми тешкотии во остварувањето доволен готовински тек за покривање на платите и издатоците, настрана кредитите од различни работодавачи. Бидејќи според размислувањето на мнозинството членови на одборот, поважно беше да се задржи оперативното искуство на генералниот директор, претседателот беше тргнат со тајно гласање. Тогаш како вршител на должноста претседател беше именуван Тед.

### Изгубена инвестиција?

„На оваа седница на одборот мора да дојде до одлучувачки промени“, беше убеден Тед. „Или во оваа тешка криза вистински ќе направиме пресврт во работењето, или целата наша инвестиција ќе биде изгубена. Треба да работиме тргнувајќи од бизнисот и како тим. Доколку не ги збиеме редовите, со нас ќе биде готово – но како да се направи тоа?“ Јасно му беше дека треба да излезе со детален предлог – сега!

### Финансиски резултати на БЛБ

(во '000 €)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Приходи	1,400	1,600	2,500	3,000	4,200	5,500	7,500	5,000	5,200	2,500
Нето добивка	-100	+6	+110	+130	+150	+350	+170	+70	-950	-550
Тековен ризик	1,500	2,800	3,500	6,000	7,000	8,500	11,000	12,500	10,500	9,500
Стапка на ризичност	—	0.5	0.5	1	2	2.8	4	7.5	12	16
Дивиденди	—	—	—	—	—	180	—	—	—	—

## Учење од грешките

За среќа никој не настрадал кога вашата ќерка го возела малку побрзо нејзиниот нешто постар автомобил на заледен коловоз. На автомобилот секако му требале поправки и откако тие биле направени и таа ја добила сметката за нив, сакате да знаете каква е ситуацијата.

Нејзиниот одговор ве изненадува:

„Знаеш“, вели таа „не само што автомобилот изгледа поубаво од порано – на вратата повеќе нема гребнатини и вдлабнатини, туку и кочниците функционираат многу подобро сега кога се сменети. А купив и зимски гуми. Автомобилот не само што изгледа посигурно, туку и навистина е посигурен за управување. Тоа мора да се признае. А покрај тоа што автомобилот благодарение на незгодата сега е во подобра состојба, сфатив и дека кога на улиците има снег мора малку повнимателно да возам.“

Вие само се надевате дека вашата ќерка никогаш нема да го заборава тоа што го научила!

„Кризата ги откри слабостите и на нашиот деловен модел. Вистинска уметност беше да се најдат итни решенија, кои ќе бидат од помош и на подолг рок за редизајнирање на нашата основна стратегија.“ - Генерален директор, Кавкаски регион

### 4.1. РАЗГЛЕДУВАЊЕ НА СПРОВЕДЕНИТЕ РЕШЕНИЈА: ПЕРИОДОТ ПОСЛЕ КРИЗА Е ПЕРИОД КОЈ ПРЕТХОДИ НА ДРУГА КРИЗА

Во овој Прирачник постојано се инсистира на тоа дека вистинска уметност на управувањето со кризи е дури и во виорот на кризата да се дејствува на начин којшто ќе донесе вистински придобивки, како на краток, така и на долг рок. Откако најтешките моменти од кризата ќе поминат, продажбата ќе се обнови и ликвидноста ќе се врати, настапува вистинскиот (и можеби единствениот) момент на седница на одборот да се стават на разгледување резултатите од спроведените антикризни мерки. Потребата од разгледување на резултатите од антикризните мерки е прилично едноставна – економски кризи имало отсекогаш, со различни варијации, и секогаш ќе ги има! Затоа најважните прашања кои треба да ги постават членовите на одборот се: Дали друштвото, во споредба со конкуренцијата, е послонско отколку пред кризата? Како тоа може

од кризата да извлече некоја корист? За на овие прашања да се најдат задоволителни одговори, иницијатор за нивно покривање може да биде одборот, а одговорите може да се бараат заеднички со раководството (и акционерите), и тоа во рамки на три категории:

- Кои се општите поуки што може да се извлечат од кризата?
- Каја е трајната конкурентска предност која произлегла од преземените мерки?
- Кои се посебните поуки што може да се извлечат за работењето на одборот?

Веројатно вреди барем да се проба овие прашања да се разгледаат на посебна седница на одборот, која ќе се одржи надвор од работната средина.

Во овој, како и во другите случаи, треба да се заземе став на конструктивен дијалог кој ќе се одвива во рамки на одборот, но особено помеѓу одборот и раководството и доколку е потребно клучните акционери. Отвореноста кон нови спознанија и желбата за напредување, како и одбивањето да се обвинува и да се бараат жртвени јарци и тука се одлучувачки за успехот. Доколку не е така може да се случи одбранбениот став и скриените агенди да спречат искуствата од кризата да бидат трансформирани во подобро функционирање на одборот и раководството, а со тоа и на друштвото.

Заклучоците треба да се документираат, додека за самата дискусија тоа не е потребно. Најпосле, некогаш (и порано од очекуваното) може да се јави потреба тие повторно да се прегледаат, а исто така може да бидат и драгоцен извор на информации за новите членови на одборот.

### 4.2. ИЗВЛЕКУВАЊЕ ПОУКИ ОД КРИЗАТА

Кога се разгледуваат причините, потеклото и развојната динамика на кризата како и антикризните мерки и активности преземени од страна на одборот и на раководството, за да се определат општите поуки што може да се извлечат од кризата може да се постават следните прашања:

#### Запрашајте се

- Дали причините и двигателите на кризата биле во видокругот на друштвото? Дали овие фактори претходно биле идентификувани и дали приоритетите меѓу нив биле исправно поставени? Доколку тоа не е така, која е причината за тоа? Дали тие би останале и во годините што доаѓаат?
- Кога се појавила кризата и во кој момент била препознаена како таква од страна на друштвото (порано или подоцна отколку што тоа го сториле останатите)? Колку време било потребно за да се преземат антикризни мерки? Имало ли

задоцнувања? Можно ли е во иднина времето на донесување на овие мерки да биде скратено?

- Дали информациите до кои имала достап организацијата биле навремени, вистинити и целосни? Дали сите потребни и релевантни информации биле достапни веднаш (лакмусов тест за спроведувањето на контролата)?
- Дали комуникацијата со клучните засегнати страни (на пр. вработените, банките, медиумите) била ефикасна? Дали пораките на друштвото стигнале до јавноста? Каде биле лоцирани тесни грла?
- Доколку бил формиран антикризен тим: Дали од него имало корист? Какво било неговото влијание врз вообичаената структура на раководењето? Дали ангажираните внатрешни и надворешни лица биле вистинските луѓе за задачата? Дали хиерархијата на надлежности, отчетност и известување била јасно утврдена?
- Кои биле финансиските последици од кризата? Дали структурата на билансот на состојба и на планот за ликвидност треба да биде редизајнирана? Дали изворите на средства биле соодветно диверсифицирани?
- Како реагираше акционерите? Дали било можно да бидат убедени во способноста на друштвото да се справи со кризата? Дали друштвото треба да ги приспособи своите можности за обезбедување финансиски средства (на пр. од заеми)? Дали комуникацијата со акционерите била соодветна? Дали нивната аргументација била соодветно примена?
- Какви се последиците за поставувањето на приоритетите меѓу ризиците и за соодветните системи на управување? Дали е потребно ревидирање на истите?
- Дали одборот функционираше добро? Дали се работело тимски? Дали интересите на неизвршните и извршните членови биле усогласени, или се трошеле и средства и време на препирки?
- Кои се последиците за човечките ресурси? Дали кадарот е подготвен да го повлече друштвото напред, надвор од кризата? Дали е потребно човечките ресурси на друштвото да претрпат промени (да се вработат и/или отпуштат луѓе)?
- И најпосле, но не и помалку важно: Дали при надминувањето на кризата одредени лица се издвоиле како херои на тој процес и дали истите биле наградени? Дали тоа се случило со партнерите, со кои соработката била особено драгоценa? Како може тие односи да бидат засилени?

Изнаоѓањето одговори на овие прашања може да одземе извесно време од дискусиите на одборот (по секоја цена треба да се спречат обвинувањата и покажувањата со прст). Откако ќе се дојде до одговорите и ќе се извлечат поуците, за нив треба да се направи записник и да се премине кон нивна примена. Што се однесува до поуците кои се однесуваат на управувањето со кризата, тие треба да бидат формализирани и систематизирани во учебно помагало кое ќе може да се користи во кризите во иднина, за стекнатите познавања да не се запостават и изгубат.

#### 4.3. ИЗВЛЕКУВАЊЕ КОРИСТ ОД КРИЗАТА

Со помош на претходната анализа, друштвото и одборот може нешто да научат од минатите грешки, за од една страна истите да ги спречат во иднина, а од друга страна да извлечат некоја корист од кризата. За да се согледаат можностите за начинот на кој друштвото може да извлече корист од кризата, подолу се изложени одредени „мудри потези“, кои се поткрепени со емпириски докази. Клучен фактор е согледувањето дека општите и гранковите кризи често доведуваат до прераспоредување на пазарните позиции.

Меѓу типичните мудри потези кои одборот би можел да ги направи спаѓа следното:

#### Анализирајте

- Како што откриваат голем број студии, друштвата кои од кризата излегуваат како победници инвестираат во иднината на своето работење преку истражување и развој на нови производи или со подигање на нови, економични капацитети, и тоа го прават контра-циклично, што значи спротивно од трендовите во гранката. Обратно, друштвата кои не инвестираат, на пример заради тоа што не можат да си дозволат дополнителни издатоци, ризикуваат да бидат преземени од конкуренцијата или од новите субјекти на пазарот. Ова се случи, на пример, пет пати во областа на екраните со течен кристал (ЛЦД): Секојпат кога индустриската гранка доживуваше пад, се појавуваа нови играчи како пазарни лидери во следната фаза на просперитет на пазарот. Новите субјекти инвестираа огромни суми во нови технологии во периодите на назадување на гранката, им ги преземала клучните инженери на оние кои се повлекуваа и беа во состојба да ја обезбедат следната генерација ЛЦД.
- За можноста што ќе биде претставена сега вреди да се погледнат особено пазарите кои конкурентите ги напуштиле за време на кризата. Тука често постојат големи можности за стекнување на позиција на нов пазарен лидер (што е важно заради тоа што делот од пазарот што се држи и профитабилноста имаат висок степен на корелација). Често е можно да се воспостави нов канал на дистрибуција со кој ќе се опслужуваат одделни потрошувачи, бидејќи на пр. во криза најслабите потрошувачи со високи трошоци по трансакција и ниски приходи често повеќе не се опслужуваат редовно, но некој уште послаб дистрибутивен канал може своите активности да ги насочи на овој сегмент на потрошувачи, како профитабилна можност за раст.

- Треба да се погледне и на пазарот на трудот, особено за високо квалификувани специјалисти, како и за новодипломирани кадри. За нив би можеле да бидат многу привлечни понудите кои не би ги ни погледнале во периоди на бум.
- Понатаму, треба да се утврдат можностите за спојувања и припојувања. Најпосле, најголемиот број спојувања и припојувања се случуваат во последната фаза на бумот, кога цените се високи и инсајдерите знаат дека на добрите времиња им се ближи крајот. Зделките, пак, по вистински поволни цени се прават во периоди на криза (се разбира кога друштвото може да одржи позитивен готовински тек во тие периоди).
- Најпосле, особено по завршувањето на кризата, потребен е многу труд за да се одржи поштедливата организација на работењето и пониското ниво на трошоци, кои биле постигнати во тек на кризата по пат на реструктурирање. Многу почесто откако работењето ќе се обнови друштвата му се враќаат на своето претходно „галантно“ ниво. Овој „јојо“ ефект е сличен со диетите кои ги држат поединци. Јасно е дека ова не би требало да се дозволи, бидејќи е многу потешко подоцна кога ќе дојде следната неволја повторно да се „симнат килограмите“.

#### 4.4.

#### ЕВОЛУЦИЈА НА РАБОТАТА НА ОДБОРОТ

Уште на почетокот на овој Прирачник беше истакнато дека кризата е лакмусов тест за системот на корпоративно управување и за придонесот кој тој го дава за организациите. Искуството со кризата, особено ако со неа добро се управувало, може да даде дополнителен импулс за работата и соработката што се одвива на врвните позиции на друштвото.

По изнаоѓањето одговори на прашањата во врска со извлекувањето поуки и корист од кризата (да се погледнат претходните две поглавја) и грижата научените лекции да не се забораваат брзо, следното што би требало да се разгледа е функционирањето на одборот за време на кризата. Постојат три аспекти кои, општо земено, треба да се анализираат:

##### Проверете

- Протоколот на информации помеѓу раководството и одборот е првиот од овие аспекти: Бидејќи тој веројатно бил приспособен кон потребите на кризната ситуација (на пр. почесто информирање, фокус кон готовите средства), по завршувањето на кризата треба да претрпи друго приспособување. Ова, исто така, е можност да се преземат дејствија во врска со прашањата за

роковите, квалитетот и релеванноста на информациите. Често системите за информирање на одборот со тек на годините „органиски“ нараснуваат (со често сè подебел дневник на одборот) и ретки се случаите каде одборот јасно му става до знаење на раководството каков вид приоритети во поглед на информациите има со цел да ги исполни своите работни задачи. Периодот после кризата овозможува добра можности за разгледување на системот за информирање на одборот (како и на другите постапки поврзани со него) и воспоставување на поекономичен систем, којшто е поблиску приспособен кон потребите на самиот одбор.

##### Запрашајте

- Интеракцијата помеѓу одборот и раководството во процесот на донесување одлуки е вториот од овие аспекти: Слично како кај протоколот на информации, и тука „линијата“ којашто го раздвојува раководството од одборот е поместена (а, како што видовме, тоа може да се случи и во двата правци) и потребно е повторно приспособување. Бидејќи е можно кризата и новата поделба на трудот да откриле постоење на празнини во компетентноста на раководството (а евентуално и на одборот), откако кризата ќе помине тоа треба да биде исправено (од што друштвото потоа би можело да извлече корист). Прашањето е дали треба да се врати старата „рамнотежа“ или треба да се воспостави нова поделба на трудот, нови одговорности и односи на отчетност помеѓу одборот и раководството?

##### Проверете

- Приоритетите и фокусот на работењето на одборот е третиот од овие аспекти: Одборот треба да ги одреди приоритетите на своето работење, што ќе се рефлектира во распределбата на времето во распоредот на неговите активности. Насекаде во светот, одборите поминуваат релативно преголем дел од времето гледајќи во „ретровизор“. Но, кризата открива колку е важно одборот во секој момент будно да го прати деловното опкружување и навремено да ги прочита првите сигнали за предупредување кои се јавуваат во него. Како што веќе беше спомнато, дијагностицирањето на кризата уште на нејзините почетоци е најдобриот предуслов за успешното справување со неа. Затоа, една од лекциите што треба да ги научи одборот е многу повеќе да гледа напред и да ги преземе активностите кои ја намалуваат веројатноста од појава на криза (да се види Поглавје 2.4.)

Во многу случаи извлекувањето поуки од кризата во себе ја содржи потребата од редизајнирање на деловниот модел кога ќе стане видлива појава на нови конкуренти, технолошки промени, или промени во вкусовите на клиентите. Ова е ситуација во која одборот и раководството ги менуваат улогите во преземањето на лидерството. Врз основа на трезвена анализа од страна на раководството, одборот е тој кој одлучува за приоритетните двигатели

на промените кои би требало да го преобликуваат деловниот модел и за откривањето на новата конкурентска предност која би била одржлива на подолг рок. За ова е потребна цела низа посебни активности, кои треба да бидат осмислени од страна на раководството, но со користење на соодветните познавања кои ги поседуваат членовите на одборот (на пр. доколку проблемот се однесува на логистиката или на ланецот на набавките, член на одборот со познавања од областа на автомобилската индустрија би бил од голема помош).

Разгледувањето на овие теми (особено кога се однесуваат на работата на одборот) не би требало да се случи само еднаш и ad hoc. Емпириските докази од многу земји укажуваат на фактот дека најдобро оружје за спроведување на процесот на еволуција на корпоративното управување и на работата на одборот претставува годишниот преглед, кој одборот го прави за резултатите од своето работење, својот придонес и ефикасноста на постапките кои ги спроведува. Сè што е потребно за тоа е да постои подготвеност за отворена и конструктивна дебата и да се прифати дека „доброто секогаш може да биде и подобро“.

4.5.

#### ЗАДОВОЛСТВО ШТО ГО НОСИ УСПЕХОТ: КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ И УПРАВУВАЊЕТО СО КРИЗИ

Откако друштвото ќе ја надмине кризата, одборот може да го прослави таквиот успех, под следните услови:

##### Погледнете напред

- Одборот да има доволно причини да потврди (а во тоа има добиено уверување и од независни надворешни лица) дека бил буден, на време ги препознал знаците за појавата на кризата и самиот не придонесол за кризата;

##### Дејствувајте

- Одборот својата обврска пред и во тек на кризата ја има исполнето преку својот активен однос, како и преку вонредни седници, брзо и концизно споделување на информации и комуницирање, ефикасни постапки за донесување одлуки и добра одмереност помеѓу давањето поддршка на раководството и вршењето надзор врз неговото работење;

##### Проверете

- Одборот не само што ги разгледал резултатите од спроведените антикризни мерки („научените лекции“), туку и ги прифатил неодминливите последици (како на стратешко ниво така и во поглед на раководниот тим);

##### Споделете

- Одборот сфатил и споделил дека кризата, меѓу другото, била и тест за системот на корпоративно управување и за одделните членови на одборот и на раководството и дека лекциите од кризата ќе доведат до понатамошна еволуција и „надградување“ на системот на корпоративно управување, бидејќи неговата вредност (вклучувајќи го присуството на неизвршните и независните директори) била потврдена.

#### Совети за по пат

- Направете пост-кризна проверка: Што во тек на кризата е направено исправно? Што треба да се поправи во системот на управување со кризи?
- Направете листа на активности за спречување на следната криза и унапредете ја стабилноста на деловниот модел и финансиската отпорност.
- Направете оценка на работењето на одборот и согледајте ги неговите слаби страни, постапките во кои ги носи одлуките и основите врз кои се одвива неговото информирање, како и евентуалната нереалност на информациите кои ги добива.
- Размислете на кој начин довербата и тимските односи биле подобри во тек на кризата – и доколку тоа не било така, која била причината. Што можело да се открие за компетентноста и карактерот на високото раководство?

#### Пример од праксата: Големо славење ОТКАКО работата ќе биде завршена

Во салата за состаноци на одборот на Пацифик кем, одлична компанија за хемиско производство, со свои фабрики во четири азиски земји, извоз насекаде во светот и обрт од 6 милијарди американски долари, се чувствуваше славеничко расположение. После шест неуспешни тримесечја за време на рецесијата, последното покажа добивка.

„Ние сме меѓу преживеаните“, коментираше на оваа тема претседателот, сјаејќи од задоволство. Сите останати директори беа со еднакво пофални зборови и искажуваа почит кон раководството на друштвото, освен Џорџ Браун. Џорџ беше единствениот член на одборот од неазиско потекло и не можеше да се натера да не помисли дека ваквите славења се преуранети.

Неговата грижа се вртеше околу два важни проблема: Првиот проблем беше што во рецесијата, според него, на виделина излегоа големи слабости на деловниот модел на Пацифик кем. Се разбира дека кастрењето на трошоците за време на кризата ја ослободи организацијата од непродуктивниот товар и ги намали режиските издатоци. Сепак, многу малку беше постигнато на планот на прифаќањето на предизвиците поставени

# Прилози

од конкуренцијата, почнувајќи од понудата на производи со ниски трошоци, па сè до реструктурираноста на хемиската индустрија, како во САД, така и во Европа. Џорџ цврсто веруваше дека е потребно поголемо редизајнирање на производниот асортиман и на клучните производни постапки за да се фати чекор со конкурентите, од кои еден дел кризата ја искористија за реструктурирање на својата организација и производен асортиман и за вработување на кадар додека сè уште траеше падот на економијата (по пониски плати за искусни инженери и менаџери), така што успеаја брзо да тргнат напред.

Вториот проблем што го мачеше Џорџ беше начинот на кој одборот функционираше за време на кризата. Однесувањето на генералниот директор осцилираше помеѓу ставот: „оставете ме на мир, зафатен сум со спасување на компанијата“ и оној: „раководството едноставно е преоптоварено со толку многу работа, а одборот треба да си ја исполнува својата улога“ – вториов особено кога почна да се заканува стечај. Недоволната снајденост на одборот само уште повеќе ја зголемуваше конфузијата на генералниот директор – без било каков план или насоки за борба со кризата, тој реагираше спонтано и ad hoc.

Гледајќи околу себе, Џорџ беше убеден дека не е голем бројот на неговите колеги кои ја споделуваат неговата загриженост – барем не во ист степен. Уверен дека стекнал одредено признание како експерт за гранката и стратегиски мислител во тек на управувањето со кризата, тој се прашуваше со колкава сигурност би можел да игра на таа карта и да ги каже гласно своите дилеми. Потребно ли е да ја расипе забавата, или треба само да се опушти за момент и да ужива во славењето?

Џорџ го знаеше одговорот на ова прашање – ова беше најдобриот и единствениот момент кога од кризата можеше нешто да се научи. проблемот беше како да го соопшти своето размислување, за неговите колеги да го слушнат – сега!

# 1. Поимник

**Акционери:** Сопственици на акции издадени од трговски друштва.

**Акционерски договор:** Пишан документ со кој се уредуваат односите меѓу акционерите и се одредува начинот на кој со друштвото ќе се раководи и ќе се врши контрола. Договорот помага да се усогласат целите на доминантните акционери за да се заштити заедничкиот интерес.

**Акционерски права:** Права коишто произлегуваат од сопственост на акции. Постојат два вида: гласачки права и права во областа на готовинскиот тек.

**Акции со право на глас:** Акции кои на сопственикот му носат право да гласа за работи од областа на политиката на друштвото, вклучувајќи го тука и правото на избор на членови на одборот на директори.

**Внатрешна ревизија:** независна активност (оддел, одделение, тим на консултанти) – која дава објективно уверување и совет - воспоставена со цел да придонесе кон зголемување на вредноста и подобрување на работењето на субјектот. Таа помага субјектот да ги оствари своите цели, применувајќи систематски, дисциплиниран пристап за процена на подобрувањето на ефективноста на процесите за: управување со ризикот, контролата и управувањето.

**Генерален директор:** Највисокиот по ранг раководител во друштвото, кој за своето работење одговара пред одборот на директори. Задачите на генералниот директор се однесуваат на краткорочните одлуки, додека долгорочните цели на друштвото ги поставува одборот на директори.

**Годишен извештај:** Документ што друштвата го изготвуваат секоја година за своите акционери и засегнатите страни. Во него се содржани информации за финансиските резултати и за севкупното работење во текот на претходната фискална година и се разгледуваат изгледите за делувањето на друштвото во идниот период.

**Дисперзирана сопственост:** Сопственичка структура во која нема акционери кои држат контролен пакет акции – сопственоста на акциите е раситнета помеѓу голем број акционери, при што секој од нив поседува само мал процент акции, и никој од нив не може самостојно да носи одлуки за работите поврзани со друштвото.

**Доминантни акционери:** Акционери чие учество во сопственоста на капиталот на друштвото кој дава право на глас е доволно за да можат да го контролираат составувањето на одборот на директори — обично за тоа е потребно учество од најмалку 30%.

**Засегната страна:** Лице или организација која има легитимен интерес во некој проект или некое друштво. Во поширока смисла, се однесува на добавувачите, доверителите, клиентите, вработените и локалната заедница — односно сите оние врз кои на некаков начин влијаат дејствата кои ги презема друштвото.

**Кодекси на однесување/етички кодекси:** Се изготвуваат и усвојуваат од страна на организациите со цел да го одредат исправниот пат на дејствување во врска со релевантни и потенцијално деликатни предмети.

**Комбинаторен пристап:** Прагматична концепциска рамка, во која се анализираат силите коишто влијаат за обликување на одредена ситуација (личности, интереси итн.) и структурните услови и ограничувања, како релевантни двигатели на процесот на донесување одлуки. Контролен пакет: Акции комбинирани во посебна група која претставува мнозински дел од акциите на друштвото кои носат право на глас.

**Конфликт на интереси:** Кога едно лице или една група лица не се независни во поглед на одреден предмет на дискусија и можат да вршат влијанија или да донесуваат одлуки кои се мотивирани од интереси што може да се разликуваат од интересите на организацијата.

**Кумулативно гласање:** Систем на гласање кој на малцинските акционери им овозможува поголемо влијание, со тоа што им дозволува сите нивни гласови за позиции во одборот на директори да му ги дадат на еден единствен кандидат, спротивно на редовното или законски заснованото гласање, во кое акционерите мора да гласаат посебен кандидат за секоја одделна позиција во одборот, односно да ги поделат своите гласови меѓу повеќе кандидати.

**Малцински акционери:** Акционери со малцински пакет акции (обично од најмногу 5%) во друштво кое е под контрола на мнозински акционер.

**Независен директор:** Лице чија директорска позиција не е заснована врз тривијална професионална, семејна или финансиска поврзаност со друштвото, неговиот претседател, генерален директор или кој било друг носител на извршна функција во него. Описната дефиниција на ИФЦ за независен директор да се погледне во Прилог 2.

**Независен ревизор:** Стручно лице од надворешна ревизорска фирма со надлежност за вршење проверка на финансиските извештаи. Тоа не смее да има било каков личен интерес во финансиските извештаи и мора да даде непристрасен суд за финансиската состојба на друштвото.

**Неизвршен директор:** Во едностепените одбори, директорите може да бидат или извршни (генерален директор, директор на сектор за финансии итн.) или неизвршни, што значи дека немаат никакви работни задачи во друштвото. Денес во многу законодавства постојат одредби за задолжителен процент на застапеност на неизвршните директори во одборот на директори. Во двостепениот систем на управување по дефиниција сите директори во надзорниот одбор се неизвршни, додека оние во управниот одбор се извршни.

**Номиниран директор:** Директор, кој е номиниран од страна на (значаен) акционер, за истиот да го претставува во одборот на директори. Во најголемиот број законодавства ова е можно само за друштва кои не котираат на берза. Сепак, треба да се нагласи дека и номинираните директори

(како и сите други директори) имаат обврска секогаш да дејствуваат во најдобар интерес на друштвото, а не на индивидуални интереси на други лица.

**Обврска за грижа со должно внимание:** Секој член на одборот има обврска своите задолженија да ги исполнува со грижа на добар стопанственик. Тука влегуваат обврските за прибирање информации и запознавање со нивната содржина, земање учество во процесот на донесување одлуки на професионален начин, присуствување на седници итн.

**Обелоденување на податоци и информации:** Јавно делење на материјали и на информации коишто имаат влијание врз пазарот, што се врши согласно условите поставени од страна на надлежните власти, или согласно договорите за саморегулирање. Претставува еден од основните принципи на корпоративното управување.

**Обични акции:** Хартии од вредност кои ја претставуваат сопственоста на акционерски капитал во одредено друштво и на нивниот носител му даваат право на глас во собрание на акционери и право на дел од добивката на друштвото преку дивиденда и/или учество во зголемениот капитал.

**Одбор за ревизија:** Одбор кој се формира од членови на одборот на директори, чија основна задача е да врши надзор врз постапките за финансиско известување и обелоденување на податоци и информации пред засегнатите страни, како од финансиска, така и од нефинансиска природа. Одборот обично е одговорен за избор на ревизорската фирма што ќе ја врши надворешната ревизија на друштвото, што, пак, треба да биде потврдено од страна на одборот на директори и акционерите.

**Одбор на директори:** Колективно тело од поединци кои ги избираат акционерите и чија задача се состои од утврдување на визијата и мисијата на друштвото, изготвување на неговата стратегија и вршење на надзор врз работењето на неговото раководство. Одборот е надлежен за избор на генералниот директор, за утврдување на надоместот кој го добиваат раководителите за своето работење и за поставување на долгорочните цели на друштвото.

**Општо прифатени сметководствени принципи (ГААП):** Сметководствени правила, конвенции и стандарди кои важат за компаниите во САД и се воспоставени од страна на Одборот за стандарди на финансиското сметководство (ФАСБ).

**Отчетност:** Одговорност на одборот на директори пред акционерите и засегнатите страни за резултатите од работењето на друштвото и за дејствата кои тоа ги презема. Тоа е концепт на одговорност за спроведување на сите деловни активности од страна на раководството и поднесување извештаи за тоа пред засегнатите страни.

**Правило на деловна проценка:** Со оглед на тоа што одлуките на одборот неминовно се донесуваат во услови на неизвесност, директорите не се сами по себе одговорни за евентуалните негативни последици од нив, доколку можат да покажат дека во времето на донесување на

соодветната одлука, таа била внимателно обмислена, со доволно информации кои биле достапни и усвоена во стручно спроведена постапка.

**Право на глас:** Право на собранијата на акционери да се гласа за прашања кои се значајни за друштвото.

**Преземање:** Купување на јавно тргувано друштво (цел на преземањето) од страна на друго друштво (преземач или понудувач).

**Претседател на одбор:** Највисокиот по ранг директор во одборот на директори. Претседателот е одговорен за спроведување на планот на активности на одборот и за водење грижа деловните активности на друштвото да бидат водени во интерес на сите акционери.

**Принципи на ОЕЦД за корпоративно управување:** Принципите за корпоративно управување кои се дефинирани од Организацијата за економска соработка и развој.

**Припојување:** Воспоставување контрола врз друго друштво преку купување или размена на акции. Припојувањето може да биде како пријателско, така и непријателско.

**Поврзани лица:** Подружница, партнер во заедничко вложување, член на семејството, или друштво во сопственост на (или во содружништво со) некој од овие субјекти.

**Посебни одбори во рамки на одборот на директори:** Составени од членови на одборот на директори и основани со цел на истиот да му помогнат во анализата на одделни предмети, надвор од неговите редовни седници.

**Ревизија:** Испитување и потврдување на финансиските и сметководствените извештаи на друштвото и на сите документи врз основа на кои тие се изготвени, од страна на стручен и независен надворешен ревизор.

**Семејни бизниси:** Друштва и проекти, во кои доминантни акционери се членовите на едно семејство или на група семејства.

**Сконцентрирана сопственост:** Облик на сопственост во кој единечен акционер (или мала група акционери здружени врз основа на меѓусебен договор) го држи мнозинството акции на друштвото со право на глас.

**Сметководствени стандарди (исто така и Општо прифатени сметководствени принципи, ГААП):** Широко прифатена група на правила, конвенции, стандарди и постапки за поднесување на извештаите со финансиски информации, воспоставени од страна на соодветните авторитети.

**Собрание на акционери (годишно собрание):** Собир на акционерите, кој обично се одржува на крајот на секоја фискална година, на кој акционерите и раководството расправаат



за работењето на друштвото во претходната година и за неговото идно делување, се избираат членови на одборот на директори и се разгледуваат други прашања кои се од интерес на акционерите. Собранието на акционери е главниот настан на кој акционерите можат да им поставуваат директни прашања на директорите на друштвото и да го искористат своето право на глас и на донесување одлуки.

**Сопственичка структура:** Распореденоста на акциите на друштвото помеѓу неговите акционери.

**Транспарентност:** Принцип на корпоративното управување за објавување и обелоденување на информации кои се релевантни за интересите на засегнатите страни.

**Управување со ризици:** Постапка на анализирање на изложеноста на друштвото кон ризици и одредување на оптималниот пристап кон справување со таквата изложеност.

**Усогласеност со прописите:** Прифаќање на правилата и прописите и нивно спроведување. Општо земено усогласеноста со прописите значи јасно и доследно почитување на одредени услови или политика (од внатршни или надворешни извори), стандарди или закони.

**Фидуцијарна одговорност:** Секој член на одборот има законска обврска да служи во најдобар интерес на друштвото како организација и на сите негови акционери.

## 2. Описна дефиниција за независен директор [Меѓународна финансиска корпорација]

Целта на избор и именување независни директори е да се обезбеди одборот во својот состав да вклучи директори коишто можат ефикасно да го стават на располагање своето професионално расудување за друштвото да стекне ексклузивни придобивки, расудување кое не е засенето од реални или претпоставени конфликти на интереси. ИФЦ очекува во секој случај каде директорот е означен како „независен“, одборот на директори цврсто да утврди дека таквиот директор ги исполнува условите што ги поставил одборот и дека не е на било каков начин поврзан со материјални интереси со раководството на друштвото, со оние што ја вршат неговата контрола, или со други лица, за кои би можело основано да се очекува да се вмешуваат во неговото независно професионално расудување кое е од ексклузивен интерес на друштвото. Описната дефиниција е дадена подолу. Во секој случај, друштвото и ИФЦ би требало да размислат за нејзина измена, која би ги опфатила видовите на односи што би можеле да ја попречат независноста на директорот, земајќи ги предвид посебните околности во одделни друштва.

„Независен директор“ е директор кој нема никаков директен или индиректен материјален однос со друштвото, освен оној на членство во неговиот одбор на директори и кој:

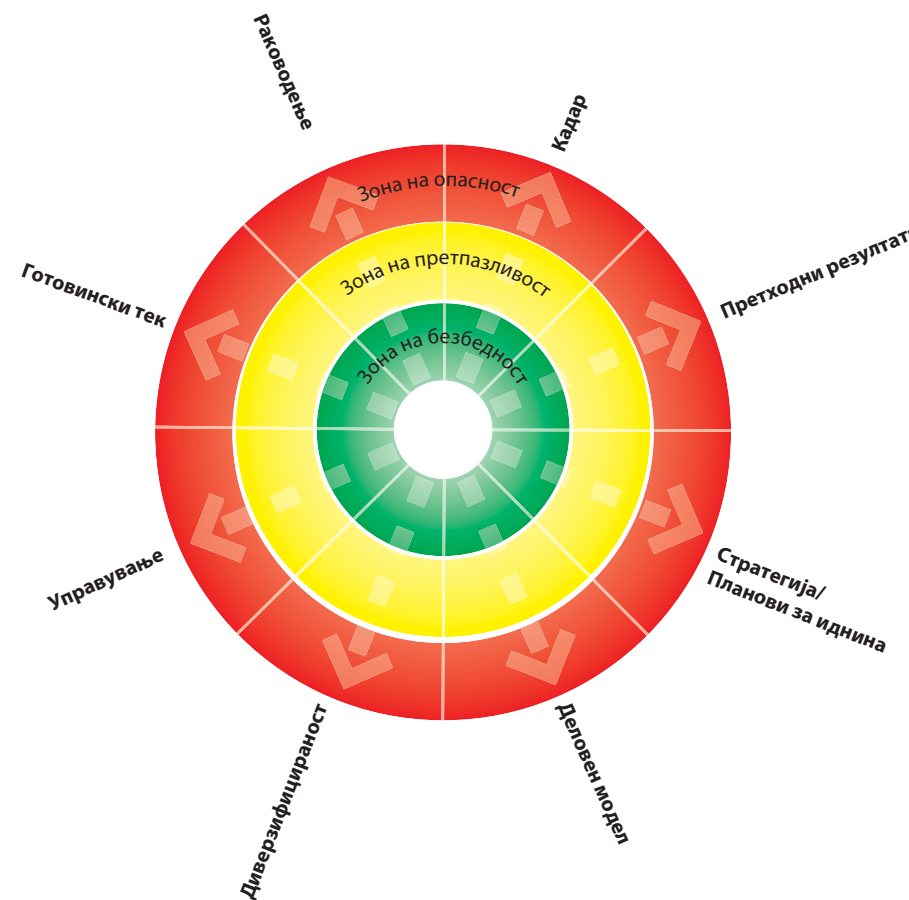
- а. Не е и во последните 5 (пет) години не бил вработен во друштвото или во други друштва поврзани со него;
- б. Нема и во последните 5 (пет) години немал деловни односи со друштвото или со други друштва поврзани со него (било директно, или како партнер, акционер (освен кога држи акции врз основа на одредби на позитивните законски прописи во земјата со кои општо се уредува функцијата директор), директор, раководител, или вработен на повисока позиција кај лице кое има или во минатото имало таков однос);
- в. Не е поврзан со било каква непрофитна организација која добива значајни финансиски средства од друштвото или од други друштва поврзани со него;
- г. Не добива и никогаш не добивал било каков дополнителен надомест од друштвото или од други друштва поврзани со него, надвор од директорскиот хонорар, а тој директорски хонорар не сочинува значаен дел од неговите годишни примања;
- д. Не учествува во било каква програма за купување акции или пензиска програма на друштвото или на други друштва поврзани со него;

- ѓ. Не работи како раководител со извршни функции во друго друштво, во кое било кој од лицата со извршни функции членуваат во одборот на директори на тоа друштво;
- е. Не е и во последните 5 (пет) години никогаш не бил поврзан со сегашен или претходен ревизор на друштвото или на други друштва поврзани со него, ниту бил вработен од таков;
- ж. Нема материјален интерес во друштвото или во други друштва поврзани со него (било директно, или како партнер, акционер, директор, раководител, или вработен на повисока позиција кај лице кое има таков интерес;
- з. Не е близок член на семејството (и не е полномошник, администратор, или личен застапник на било кое такво лице, кое е починато или деловно неспособно) на било кое лице кое не би ги исполнило условите од а. до ж. дадени погоре (каде тој е директор на друштвото) и
- с. Не е член на одборот подолго од 10 (десет) години.

Во смисла на оваа дефиниција „материјален интерес“ е директна или индиректна сопственост на акции со право на глас кои претставуваат најмалку 2% (два проценти) од вкупниот број акции со право на глас или од вкупниот акционерски капитал на друштвото или на други друштва поврзани со него.

### 3. Радар за ризици

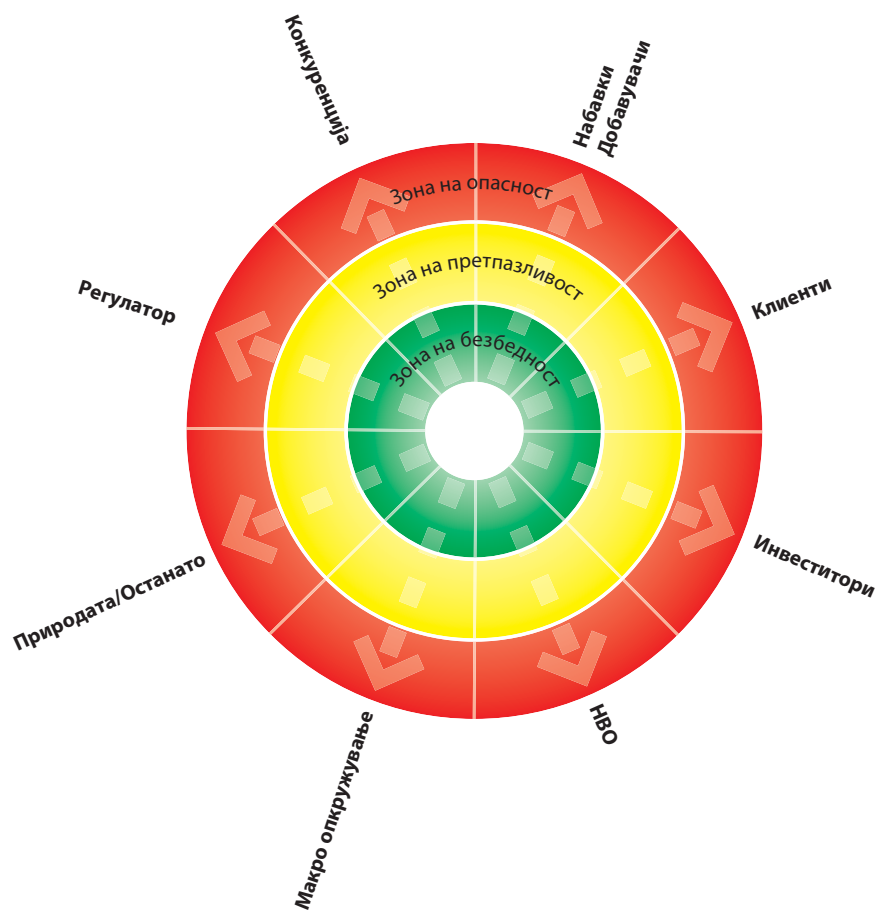
Радар за внатрешни ризици



Примери за односи помеѓу различните видови ризици

Табела на финансиски ризици

Радар за надворешни ризици



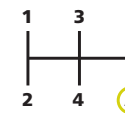
Зависи од (влезна меѓузависност)	Финансиски ризици	Влијае врз (излезна меѓузависност)	Детали/Лични забелешки	Оценка 1: безбедност 2: претпазливост 3: опасност
Производи, цени, деловен модел, кадар, процес на производство итн.	<b>Оперативни ризици</b> (на пр. трошоци од работењето)	Трошоци, доверба на инвеститорите итн.		
Потрошувачи, клиенти, индустриски циклуси, системски ризици итн.	<b>Ризици од побарувачка</b> (на пр. приходи од продажбата)	Приходи, доверба на инвеститорите итн.		
Политика, тероризам, побарувачка, индустриски циклуси итн.	<b>Ризици од производи</b> (на пр. производни трошоци)	Работењето, цена на произведените стоки итн.		
Политика, очекувања итн.	<b>Ризици од курсни разлики</b> (на пр. трошоци за странски валути)	Побарувачка, цена на производите итн.		
Берзи, деловна стратегија, курсеви на валути итн.	<b>Ризици од инвестиции</b> (на пр. акционерската структура)	Зголемување на изворите на средствата од кредити и тн.		
Политика, очекувања итн.	<b>Системски ризици</b> (на пр. распад на финансискиот систем)	Се друго		
раководството, каматни стапки итн.	<b>Ризици од позајмува/каматни стапки</b> (на пр. промена на каматните стапки)	Можности за други инвестиции		
Структурата на инвеститорите итн.	<b>Ризици од инвеститори/сопственици</b> (на пр. побарувања од инвеститори)	Работењето, можности за инвестиции, заголемување на изворите на средства од кредити и тн.		

Табела на внатрешни ризици

Зависи од (влезна меѓузависност)	Внатрешни ризици	Влијае врз (излезна меѓузависност)	Детали/ Лични забелешки	Оценка 1: безбедност 2: претпазливост 3: опасност
Претходни резултати, надворешно опкружување итн.	<b>Готовински тек/ Финанси</b> (на пр. зголемување на изворите на средства од кредити, каматни стапки, ризици од побарувачка, операциони ризици)	Стратегија итн.		
Претходни резултати итн.	<b>Раководење</b> (на пр. преголема самодоверба, пристрастност, способност)	Стратегија, готовински тек итн.		
Раководење, претходни резултати, деловен модел итн.	<b>Кадар</b> (на пр. способност, мотивираност, штрајкување)	Стратегија, политика на човечки ресурси итн.		
Стратегија, готовински тек итн.	<b>Претходни резултати</b> (на пр. претходна стратегија, диверзифицираност, готовински тек)	Стратегија, диверзифицираност итн.		
Претходни резултати, раководење итн.	<b>Стратегија</b> (на пр. инвестициска стратегија, планови за иднината)	Готовински тек, кадар, диверзифицираност, пристап до пазари итн.		
Раководење итн.	<b>Деловен модел</b> (на пр. кадар, управување, диверзифицираност, стратегија)	Кадар, управување, диверзифицираност итн.		
Деловен модел, претходни резултати итн.	<b>Диверзифицираност</b> (на пр. индустриски гранки, пазари, потрошувачи)	Стратегија, кадар, финансиски ризици, ризици од курсни разлики итн.		
Деловен модел, претходни резултати, закони итн.	<b>Управување</b> (на пр. информатички системи, системи за поднесување извештаи)	Стратегија, готовински тек, отчетност, транспарентност итн.		

Табела на надворешни ризици

Зависи од (влезна меѓузависност)	Надворешни ризици	Влијае врз (излезна меѓузависност)	Детали/ Лични забелешки	Оценка 1: безбедност 2: претпазливост 3: опасност
Општествени трендови, претходни резултати итн.	<b>Регулатор/политика</b> (на пр. нови прописи, закони, законски обврски)	Работењето, финансиски, стратегија, управување итн.		
Претходни резултати, инвеститори, регулаторот итн.	<b>Конкуренција</b> (на пр. нови производи, технологии, преземање на клиенти или вработени)	База на добавувачи, клиенти, кадар, трошоци, приходи итн.		
Инвеститори, регулаторот, претходни резултати итн.	<b>Набавки/Добавувачи</b> (на пр. достапност до материјали/стоки, распад на ланецот на добавувачи, проблеми со квалитетот)	Работењето, стратегија, трошоци итн.		
Претходни резултати, регулаторот, НВО итн.	<b>Клиенти</b> (на пр. загуба на клиенти, одложување на плаќањата)	Диверзифицираност, приходи, стратегија итн.		
Стратегија, претходни резултати, регулаторот, НВО, раководење итн.	<b>Инвеститори</b> (на пр. загуба на довербата, повлекување на финансиските средства)	Диверзифицираност, стратегија, финансиски итн.		
Регулаторот, стратегија, претходни резултати итн.	<b>Медиуми/НВО</b> (на пр. наведувања, гласини, судски постапки, апсења)	Работењето, доверба на инвеститорите итн.		
Регулаторот, политика, популација итн.	<b>Макро опкружување</b> (на пр. цени на производи, општествени трендови, тероризам)	Сè друго		
Претходни резултати итн.	<b>Природата/Останато</b> (на пр. невреме, поплава, пожар, тероризам)	Работењето, регулаторот итн.		



## 4. Користена литература

Augustine, Norman. "Managing the Crisis You Tried to Prevent". Harvard Business Review, Vol. November-December 1995, 1995: p.147-158.

Barton, Dominic and Simon Chiu-Yin Wong. "Improving Board Performance in Emerging Markets". McKinsey Quarterly, Iss. 1, 2006: p.74-83.

Courtney, Hugh. "A Fresh Look at Strategy Under Uncertainty: An Interview". McKinsey Quarterly, Vol. December 2008, 2008.

Farrell, Diana, Christian Fölster and Susan Lund. "Long-Term Trends in the Global Capital Markets". McKinsey Quarterly, Iss. 2, 2008: p.8-11.

Hamilton, Stewart and Alicia Micklethwait. Greed and Corporate Failure. New York: Palgrave MacMillan, 2006.

Heifetz, Ronald, Alexander Grashow and Marty Linsky. "Leadership in a (Permanent) Crisis". Harvard Business Review, Vol. July-August 2009, 2009: p.62-69.

Hickman, Jennifer R. and William Crandall. "Before Disaster Hits: A Multifaceted Approach to Crisis Management". Business Horizon, Vol. 40, Iss. 2, 1997: p.75-79.

Hopgood, Suzanne and Michael W. Tankersley. Board Leadership for the Company in Crisis. Washington: National Association of Corporate Directors (NACD), 2005.

Krugman, Paul. The Return of the Depression Economics and the Crisis of 2008. New York: Norton & Company, 2008.

Lehmann, Jean-Pierre and Fabrice Lehmann. Global Business Leadership in a Time of Crisis: Issues and Challenges. Tomorrow's Challenges: April 2009. Lausanne: IMD International. 2009.

Lowell, Bryan and Diana Farrell. "Leading through Uncertainty". McKinsey Quarterly, Iss. December 2008, 2008.

McKinsey. "How Companies Act on Global Trends". McKinsey Quarterly, 2008.

Meehan, Seán and Bernie Jaworski. "Don't Waste the Crisis - Opportunity Knocks". IMD Perspectives for Managers, Vol. 173, 2009.

Mitroff, Ian I. Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable. Chichester: J. Wiley and Sons, 2003.

Nedopil, Christoph: "The influence of foreign direct investment on the corporate governance

environment"; Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften, 2009

Rhodes, David and Daniel Stelter. Collateral Damage - Part 6: Underestimating the Crisis. London: Boston Consulting Group. 2009.

Salmon, Walter J. "Crisis Prevention: How to Gear Up Your Board". Harvard Business Review, Vol. January-February 1993, 1993: p.68-75.

Steger, Ulrich and Christoph Nedopil. Surviving and Profiting from the Crisis Manes Leading Through and Learning from the Crisis. Perspectives for Managers, No 179, October 2009

Steger, Ulrich. "What now, board members?" Financial Times (FT.Com), 12.02.2009.

Steger, Ulrich and Wolfgang Amann. Corporate Governance - How to Add Value. Wiley/Blackwell, 2008.

Steger, Ulrich. Corporate Diplomacy: the Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment. Chichester: J. Wiley and Sons, 2003.

The Economist. "Financial Crisis - Don't Forget the Benefits". The Economist, 15.01.2009.

Winter, Matthias and Ulrich Steger. Managing Outside Pressure: Strategies for Preventing Corporate Disasters. Chichester: Wiley & Sons, 1998.



## За авторите



**Професор Улрих Штегер** има работено на врвната школа за економски студии ИМД, каде ги водел програмите за истражување и едукација во дисциплините корпоративно управување, одржливо управување и управување со сложени системи. Од своето стапување на должност во ИМД, Професор Штегер бил на чело на различни програми за врвното раководство, меѓу кои и Програмата за одбори на директори. Зад него стои интензивна објавувачка дејност во сите овие три области. Само од 2005 година досега бил коавтор на девет книги на овие теми, меѓу кои: Управување со сложените системи во организациите (2010 год.) (заеднички со д-р Кристоф Недопил и Волфганг Аман), Корпоративно управување – Како да се придонесе во создавањето поголема вредност (2008 год.) и Партнерства за одржливост: Прирачник за менаџери (2009 год.), како и на трудови и примери од праксата во земјите во развој. Неговите книги се објавени на германски, англиски, руски, јапонски и кинески јазик, а неговите статии се преведени на повеќе од десет јазици. Во последниве шеснаесет месеци, проф. Штегер за ИФЦ има одржано семинари за одбори на директори во повеќе од десет земји. Тој и самиот бил член на голем број одбори на директори во тек на скоро триесет години, и тоа во рамки како на раководниот (на пр. во Фолксваген) така и на надзорниот тим.



**Доктор Кристоф Недопил** бил соработник за истражување на ИМД и консултант на Светската банка повеќе од три години, а работел на академски и на деловни истражувања, како и на изготвување и спроведување на бројни едукативни програми за лица со извршни функции во организациите, со потесна ограниченост на корпоративното управување и управувањето со сложени системи. Во тек на своето работење во ИМД, тој интензивно истражувал на тема на корпоративното управување во пазарните економии во подем, има напишано повеќе од четириесет примери од праксата и во оваа област соработувал со голем број компании и институции низ целиот свет, како што се ИФЦ, ФМО, Малезиската академија за директори, Дајмлер, Холким и ВВФ. Неговите трудови се преведени на голем број јазици, меѓу кои и на руски и кинески. Од 2009 година д-р Недопил е извршен директор и партнер на наградуваното друштво за консултантски услуги за иновативност JOUCE, кое им помага на компаниите да ја забрзаат и подобрат својата иновативност.