

## UVODNO RAZMATRANJE

### 1. OSNOV ZA ISTRAŽIVANJE TEME

Savremenici smo dinamičnih promjena u svijetu. Dok je razvijeni dio svijeta zaokupljen problemima prelaska iz industrijske faze razvoja u fazu ekonomije znanja, jedan broj zemalja, među njima i naša zaokupljen je problemima napuštanja socijalističkog i uvođenja i zaživljavanja kapitalističkog sistema funkcionisanja. U kratkom periodu, kao pojedinci i društvo treba da prihvatimo i provedemo brojne i raznovrsne promjene u stavovima, načinima razmišljanja, ponašanja i radu, u materijalnim strukturama, u različitim sferama života i rada i na različitim nivoima odlučivanja. Kvaliteta u provođenju ovih promjena i što je mnogo bitnije, kvalitetu funkcionisanja sa inoviranim i novim rješenjima pretpostavlja njihovo kvalitetno poznavanje ili razumijevanje. Razumijevanje počiva na:

- **Izučavanju**
- **učenju i**
- **praktičnom radu i iskustvu.**

U vremenskoj zakašnjenju i pred složenom strukturom promjena, društva u tranziciji do inoviranih i novih rješenja dolaze preuzimanjem ili prepisivanjem tuđih rješenja. Ovakvu praksu zemalja u tranziciji prate malobrojni domaći prilozi na temu ovih promjena, njihovo sporo uvođenje u obrazovne programe i malobrojne rasprave stručnjaka i ostalih, zainteresovanih. Sve ove brojne i raznovrsne aktivnosti, u zemljama u tranziciji zamjenjuju malobrojni workshop - ovi i kursevi, na kojima predavači i moderatori u odnosu na polaznike imaju tek jednu više pročitano knjigu iz date oblasti.

Osnovni stubovi kapitalističke ekonomije i brojnih promjena sa kojima se suočavamo u procesu tranzicije i reformi su:

- **Privatna svojina nad kapitalom ili nad sredstvima za proizvodnju i**
- **tržište kao osnovni verifikator rada i alokator kapitala**

Privatna svojina nad sredstvima za proizvodnju i funkcionisanja tržišta osiguravaju visoko efikasnu privredu i privređivanje.

U tranzicijskom procesu, u afirmaciji privatne svojine, društva u tranziciji mnogo veći naglasak stavljaju na nastajanje i razvoj novih, privatnih, malih poduzetničkih firmi, nego na pitanja funkcionisanja i razvoja velikih privatizovanih poduzeća i poduzeća u državnom vlasništvu. Objašnjenje za ovakvo stanje je u velikoj nezaposlenosti u zemljama u tranziciji i potrebi njenog rješavanja kroz razvoj sektora malih i srednjih preduzeća, ali i nesprenosti društva da postavi pitanje kvalitete poslovanja i perspektive i razvoja ne malog broja velikih preduzeća, koja su

privatizovana ili su ostala u državnom vlasništvu. Teorija i praksa pokazuju da su velika preduzeća lokomotive razvoja ekonomija i okosnice razvoja malih preduzeća, satelita.

Interes za velika preduzeća u našem društvu svelo se na pitanja:

- **Koliko toga ostaje u državnom vlasništvu ili posjedu vladajućih političkih stranaka**
- **Da li je država dobar gazda i menadžer**
- **Kolike su zloupotrebe moguće u velikim preduzećima**
- **Sa kojim i čijim kapitalom su pojedinci kupili preduzeća ili kontrolne pakete u preduzećima**
- **Da li su novi kapitalisti dobri i dokazani manageri**
- **O dezorijentisanom i needukovanom malom dioničaru, koji svoje dioničarstvo doživljava kao nešto nalik na prijašnju samoupravnu praksu**

Tranzicijskim promjenama suočili smo se sa brojnim i raznovrsnim promjenama i novinama:

- **Prevođenjem svačije i ničije imovine, na imovinu jasno definisanih titulara**
- **Brojna preduzeća u procesu privatizacije, transformisana su u dionička društva - korporacije u vlasništvu države, privatnika i mješovitom vlasništvu**
- **Preko noći, mnoga fizička lica postali su dioničari**
- **Uvođenjem tržišta vrijednosnih papira ili tržišta kapitala i njegovim najeponiranijim dijelom berzama vrijednosnih papira**
- **Institucionalnim investitorima kao igračima na tržištima kapitala i kupcima kontrolnih paketa dionica i kompletnih preduzeća**
- **Nestajanjem prakse samoupravljanja**
- **Preimenovanjem rukovodilaca u menadžere**
- **Stranim investitorima - kupcima kontrolnih paketa dionica i kompletnih preduzeća**

U svim ovim promjenama suočili smo se sa:

- **Korporacijom - jednim novim tipom preduzeća**
- **I sa jednom novom praksom korporativnog upravljanja koja je prilagođena vremenu**

Korporacija je drugo ime za velika dionička društva u različitim oblicima vlasništva. Danas, za nas pitanje korporacije i korporativizma interesantno je ne

samo zbog pojave domaćih dioničkih društava - korporacija, već i koju zbog jačanja korporativizma u svijetu i njegovih dometa i uticaja na domaću ekonomiju i njen razvoj. Korporativizam je jedna od značajnih karakteristika svjetske privrede na početku XXI vijeka s kojom treba operisati u rješavanju problema integrisanja nacionalnih ekonomija u svjetsku privredu i kvalitetnom projektovanju nacionalnog razvoja.

Za razliku od ostalih oblika organizovanja društava kapitala, korporacija ima svoj korporativni model upravljanja.

Osnovu korporativnog upravljanja čine:

- **Skupštine akcionara**
- **Upravni odbori ili odbori direktora**
- **Nadzorni odbori i**
- **ugovorom angažovani menadžeri**

U osnovi ovog modela nalaze se:

- **Međusobni odnosi dioničara**
- **Delegiranje upravljačkih prava dioničara na odbore i**
- **delegiranje ne samo rukovodnih, već i značajnog dijela upravljačkih prava vlasnika sa upravnih odbora na ugovorom angažovane menadžere**

U osnovi temeljne definicije korporativnog upravljanja stoji složena struktura faktora kvalitete i uspješnosti korporativnog upravljanja.

Kvaliteta korporativnog upravljanja odnosi se na standarde i procedure realizacije korporativnog upravljanja i ostvarivanja upravljačkih prava akcionara. Uspješnost korporativnog upravljanja odnosi se na uspješnost i razvoj upravljanih veličina ili korporacija.

U složenoj strukturi faktora kvalitete i uspješnosti korporativnog upravljanja dominira nekoliko faktora:

- **Korporacije su stakeholderske cjeline ili cjeline sa velikim brojem različitih interesnih grupa unutar i oko korporacije**
- **Vlasnici korporacija su raznovrsna i složena struktura interesa i ciljeva, znanja i umijeća i konačno, moći**
- **U korporativnom upravljanju javljaju se agencijski problemi ili problemi delegiranja prava - ovlašćenja za donošenje različitih poslovnih i razvojnih odluka sa vlasnika dioničkog kapitala na članove upravnih i nadzornih odbora i na ugovorom angažovane menadžere od strane upravnih odbora**

➤ **Korporacije, kao i ostale kompanije zahtijevaju kvalitetno upravljanje poslovanjem i razvojem**

U rješavanju ovih problema i u osiguravanju kvalitetnog i uspješnog korporativnog upravljanja u dugoj kapitalističkoj praksi razvijeni su:

➤ **Modeli dioničarstva i na njima, modeli korporativnog upravljanja**

➤ **Zakonske norme**

➤ **Principi**

➤ **Etički kodeksi**

Sva ova regulativa donesena je i donosi se u funkciji:

➤ **Osiguravanja ravnopravnog položaja dioničara i zaštite prava malih dioničara i**

➤ **jačanja društvene odgovornosti korporacija**

Struktura ponuđenih rješenja u anglosaksonskoj i evropskoj, kontinentalnoj praksi korporativnog upravljanja, sa akcentom na principima korporativnog upravljanja i na tome zasnovanim etičkim kodeksima takva je da ostavlja značajnu slobodu konkretnim korporacijama u regulisanju pitanja korporativnog upravljanja i što je najbitnije, najmoćnijim i interesnim grupama unutar korporacija ostavlja prostor za uređivanje uprave i vođenje poslovanja i razvoja po mjeri vlastitih potreba.

## **2. OSNOVNA HIPOTEZA U ISTRAŽIVANJU**

Kvalitet korporativnog upravljanja u visokom stepenu utiče na kvalitet i uspješnost poslovanja i na rast i razvoj korporacija.

Nekvalitetno korporativno upravljanje očituje se u negativnim i nezadovoljavajućim rezultatima poslovanja, rastu i razvoju korporacija, isto kao što se kvalitetno korporativno upravljanje očituje u pozitivnim i zadovoljavajućim rezultatima poslovanja, rasta i razvoja korporacija.

## **3. CILJEVI I ZADACI U ISTRAŽIVANJU**

1. U većini zemalja u tranziciji dominira hibridni model akcionarstva i hibridni model korporativnog upravljanja. Evidentne su kombinacije, prije svega američkog modela akcionarstva i korporativnog upravljanja i evropskog modela akcionarstva i korporativnog upravljanja. Za očekivati je da će se ove situacije morati riješiti vezivanjem odgovarajućeg modela akcionarstva sa odgovarajućim modelom korporativnog upravljanja.

Rješavanje ovog problema zahtjeva dobro poznavanje karakteristika različitih modela akcionarstva i korporativnog upravljanja u svijetu.

Ova činjenica opredijelila me je da u radu izučim i kompariram dva u svijetu dominantna modela akcionarstva i pripadajućih modela korporativnog upravljanja, kako bi se izveli zaključci o tome koji model akcionarstva i koji model korporativnog upravljanja dalje razvijati u zemlji

2. Upravljanje korporacijom, zbog veličine akcionarskog kapitala, broja suvlasnika i razlika u interesima i moći akcionara mnogo složenije je pitanje od upravljanja nekim drugim oblicima privrednih društava i zahtjeva mnogo jasniju regulativu od one koja trenutno postoji, ne samo kod nas, nego i u razvijenom svijetu.

U osnovi ovog zahtjeva leži potreba da se zaštite interesi:

- **malih akcionara**
- **i interesi društva**

od onih koji imaju moć, ali i neke svoje interese (interes grupa i pojedinaca) u upravljanju korporacijom.

U rješavanju ovog problema, poštujući kapitalističke slobode, međunarodne organizacije i države opredjeljuju se za:

- **afirmaciju principa korporativnog upravljanja privatnim i od skora, javnim korporacijama,**
- **za jačanje mehanizama interne i eksterne kontrole**
- **i poziv na etičke principe i kodekse u ponašanju onih koji sjede u upravi korporacija**

Normativna regulativa i praksa korporativnog upravljanja je pitanje koje aktima reguliše svaka korporacija oslanjajući se na propisano i preporučeno u okruženju.

Ova činjenica opredijelila me je da u izradi doktorske disertacije značajan prostor posvetim izučavanju normi i preporuka koje se daju u funkciji projektovanja i obezbjeđivanja kvalitetnog korporativnog upravljanja

3. Korporacija je složena struktura različitih interesa vlasnika, zaposlenih, menadžera i brojnih subjekata izvan korporacija. Kroz poslovnu i razvojnu politiku, kroz politiku raspodjele dobitka u dužem vremenskom periodu treba harmonizovati ove interese. Praksa je puna primjera asimetrija u ostvarivanju interesa, prije svega interesa različitih vlasnika i interesa vlasnika i profesionalnih menadžera. Kvalitetno rješavanje ovih problema zahtjeva njihovo prethodno identifikovanje i definisanje.

Ovakav stav opredijelio me je da u svom radu nešto više prostora posvetim i afirmišem probleme mogućih i stvarnih razlika u interesima i moći:

- **vlasnika akcionarskih društava**
- **vlasnika akcionarskih društava i profesionalnih menadžera**
- **akcionarskih društava i šireg društvenog okruženja**

4. Kvalitet korporativnog upravljanja najčešće se vezuje za kvalitet zaštite malih akcionara i za kvalitet rješenja kojima se sprečavaju zloupotrebe upravljačkih i rukovodnih ovlaštenja.

Predmet korporativnog upravljanja je:

- **upravljanje razvojem**
- **i upravljanje poslovanjem korporacije.**

5. Uspješnost poslovanja i rezultati u rastu i razvoju korporacije predstavljaju značajne pokazatelje u ocjeni kvaliteta korporativnog upravljanja. U domaćim stručnim krugovima o ovom značajnom pokazatelju korporativnog upravljanja izuzetno malo se govori. Uspješnost korporacije, njen rast i razvoj opredjeljuju vrijednost korporacije, što utiče na vrijednost akcija. Vrijednost akcija je osnov tržišne vrijednosti akcija i osnov opredjeljivanja investitora da li da akcije konkretnog emitenta prodaju, zadržavaju ili kupuju.

Ova činjenica opredijelila me je da u doktorskoj disertaciji nešto više prostora posvetim osnovnim pitanjima upravljanja poslovanjem i razvojem korporacija i pitanjima Uspješnosti korporacija.

## **4. METODOLOGIJA IZRADE RADA**

U funkciji definisanja korporativnog upravljanja i faktora efektivnosti i efikasnosti korporativnog upravljanja svoju pažnju usmjerio sam na iznalaženje i analizu različitih priloga (propisa, analiza, uputstava, rasprava) na ovu temu. U izradi svoje doktorske disertacije suočio sam se sa problemom mnogo većeg broja priloga na temu korporativnog upravljanja od strane pravnika u odnosu na ekonomiste i stručnjake iz oblasti menadžmenta

Razvijeni svijet davno je apsolvirao problem korporativnog upravljanja i faktora uspješnog korporativnog upravljanja, tako da nema mnogo udžbenika na ovu temu sa novijim datumima. Stiče se utisak kao da je sve o osnovama i praksi korporativnog u upravljanja davno rečeno. Korporativno upravljanje je praksa, koja se realizuje i unapređuje

U prilogu iz razvijenog svijeta govori se o praksi korporativnog upravljanja:

- **iz ugla onoga što se dešava na tržištima kapitala - tržištima hartija od vrijednosti**
- **ili iz ugla strategijskog menadžmenta - upravljanja rastom i razvojem korporacija**

Prilozi unapređivanju prakse korporativnog upravljanja u razvijenom dijelu svijeta idu u pravcu:

- **afirmacije međunarodnih računovodstvenih standarda kako bi se obezbijedila jednoznačnost računovodstvenih izvještaja u različitim zemljama**
- **promovisanja etičkih principa u radu i ponašanju nosilaca korporativnog upravljanja i u poslovanju korporacija – danas posebno aktuelna je tema društvene odgovornosti korporacija**
- **afirmaciji transnacionalnih korporacija ili međunarodnom kretanju kapitala**

U zemljama u tranziciji sa pojavom akcionarstva i akcionarskih društava aktualizuje se problem korporativnog upravljanja. Pretrage koje sam sproveo u funkciji izrade disertacije pokazuju izuzetno skroman broj priloga u kojima se cjelovito tretira problem korporacija i korporativnog upravljanja.

Malobrojna su empirijska istraživanja prakse korporativnog upravljanja u zemljama u tranziciji.

Problemi zemalja u tranziciji, kada je u pitanju istraživanje kompleksa pitanja ne samo korporativnog upravljanja, već i svih drugih novih instituta je u:

- **više nego skromnim bibliotečkim i analitičko-dokumentacionim bazama podataka**
- **ne posjedovanju licenci domaćih istraživača za korišćenje stranih bibliotečkih i analitičko-dokumentacionih baza podataka**
- **nepostojanju kulture (anketiranih) da odgovore na upitnik. Planirao sam terensko istraživanje od koga sam odustao u fazi njegovog sondiranja**

Problem zemalja u tranziciji je i u razmatranju aktuelnih - novih tema u uskim krugovima - komisijama i nevladinim organizacijama i u maloj dostupnosti materijala sa kojima oni raspolažu. Na posjedovanju materijala o novim institutima, između ostalog i o korporativnom upravljanju neki od njih su napravili posao - organizujući skupe seminare na kojima su prepričavani materijali.

Ovakvo stanje aktualizuje problem edukacije i osposobljavanja društava u tranziciji za prihvatanje, zaživljavanje novih rješenja i njihovo dalje unapređenje.

U ovakvim uslovima, u izradi doktorske disertacije opredijelio sam se za:

- **sistematizaciju**
- **analizu**
- **i komparaciju**

dostupnih priloga na temu korporativnog upravljanja kako bih obezbijedio što više činjenica za:

- **identifikovanje i definisanje bitnih faktora kvalitetnog i uspješnog ili efektivnog i efikasnog korporativnog upravljanja**
- **i dolaženje do zaključka o tome, na čemu treba da insistiramo kako bi se ne samo zaživjelo korporativno upravljanje u zemljama u tranziciji, već i podigla njihova efektivnost i efikasnost**