

Pregledni rad

UDK 005.584.1:334.72.021]:005.21

DOI 10.7251/SVR2122193D

POJAM I KARAKTERISTIKE KORPORACIJE I SAVREMENIH SISTEMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Branko Đurić¹

Apstrakt: Ovaj tekst je nastao kao rezultat jednog obimnijeg teorijskog pregleda i istraživanja sistema korporativnog upravljanja, njihovih regulacionih pravnih normi, sa njihovim karakterističnim odrednicama koje ih uveliko razlikuju jedne od drugih, sa prikazom korporacije kao organizacionog oblika u okviru sistema korporativnog upravljanja. Korporativno upravljanje se odnosi na način organizovanja korporacije i sadrži zakone, pravila i principe na kojima se organizacija bazira i vodi. Dva osnovna sistema korporativnog upravljanja u svijetu:

- Jednomodalni sistem(neki ga nazivaju i anglosaksonski , autsajderski ili tržišni model), koji je nastao i praktikuje se u Ujedinjenom Kraljevstvu , SAD-u i Kanadi, i
- Dualni sistem korporativnog upravljanja (mnogi ga nazivaju insajderski ili kontinentalni model), i najviše se upotrebljava u zemljama zapadne Evrope i, danas, sve više i u dijelu evropskih zemalja u tranziciji. Većina autora ovdje ubraja i Japan. Ipak, upravo stoga, daćemo prikaz i japanskog sistema korporativnog upravljanja.
- Japansko- istočni model korporativnog upravljanja(neki autori ga označavaju i kao hibridni).

Ključne riječi: *sistemi korporativnog upravljanja, korporacija, ciljevi korporacije, korporativna kontrola, akcionari/dioničari.*

UVOD

Namjera ovoga rada je da predstavi modernu korporaciju, sa iznošenjem njenih današnjih, savremenih karakteristika, koji su u mnogome različiti od prvih pojava oblika korporacije, a posebno kada se ima u vidu razvijenost sistema korporativnog upravljanja. Savremeno korporativno upravljanje karakterišu transparentnost, povjerenje i odgovornosti menadžmenta pri ostvarivanju strateških ciljeva poslovanja,

¹ Nezavisni univerzitet Banja Luka, Ekonomski fakultet.

upravljanja rizikom i raspolaganja resursima. Glavni motor svih aktivnosti u provođenju savremenog korporativnog upravljanja i zidanja moderne korporacije jeste znanje, koje je istovremeno i proizvod i stvaralac višedecenijskog tehnološkog razvoja, eksponencijalno umnoženog umrežavanjem i razvojem informacijsko-komunikacionih tehnologija.

Sistem korporativnog upravljanja zauzima važno mjesto u ekonomskim procesima, jer kroz svoje osnovne principe, te interne i eksterne mehanizme, postiže vraćanje investicija kompanijama dobijenih od njihovih spoljašnjih finansijera. Savremeni modeli korporativnog upravljanja morali su preraditi brze tržišne promjene, organizacionu i poslovnu fleksibilnost, stručnost zaposlenih, i sve to kroz moderni upravljački sistem i profesionalnost. Savremene tržišne ekonomije su u stalnom procesu razvoja poslovanja i poslovnog ambijenta, uređenim modernim transparentnim nacionalnim regulama, ali i supranacionalnim smjernicama i preporukama.

Skromne su namjere ovoga rada da pokuša prikazati, eventualne početke određenih tačaka harmonizacije, kao i moguće dodirne konvergencijske tačke koje se pojavljuju u različitim ekonomskim sistemima u svijetu, (prikazane u nagovještajima kod određenih renomiranih autora).

U radu se poklanja pažnja savremenim korporacijama privrednih sistema, prvenstveno sa stanovišta upravljanja i kontrole, ali i kroz navođenje pravnih i drugih tretmana i razrade pojedinih sistema korporativnog upravljanja, iznošenjem definicija korporativnog sistema upravljanja i njegovih karakteristika.

1.KORPORACIJA I KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

1.1 Pojam i karakteristike korporacije

Korporacija (lat. Corpus - tijelo, engl. corporation, njem. korperschaft), tako da bi u prevodu značilo objedinjavanje, ujedinjavanje, ili prema lat. corpore, što bi vodilo povezivanju, udruživanju, ili fuzionisanju, integrisanju. (Sadžak, M., i dr., 2016,10-13). Kao institucionalni oblik organizovanja preduzeća je najvažniji subjekat privređivanja u zemljama tržišne privrede. Ovaj oblik organizovanja preduzeća je najrazvijeniji oblik društva kapitala. To je savremeni oblik trgovačkih društva, koji je uspio otkloniti nedostatke ortačkih društava, specijalno one slabosti koje se odnose na rizik, jer u slučajevima bankrota korporacije, vlasnik gubi samo ono što je uložio u akcije.

Korporaciju, kao društvo kapitala, mogu osnovati jedno ili više pravnih ili fizičkih lica, s razlogom obavljanja određene djelatnosti, a

osnovni kapital za obavljanje predviđene djelatnosti unaprijed je definisan i podijeljen na akcije ustanovljene nominalne vrijednosti. Akcije se nalaze u vlasništvu vlasnika korporacije, a najčešći vid organizovanja je kroz akcionarska društva. Korporacija predstavlja jedan od najsavršenijih načina prikupljanja finansijskih sredstava, i to posebno za situacije kada se pokreću veliki projekti. Autori Sadžak, Župljanin i Kolenda se izjašnjavaju za širu definiciju korporacije koja je „jedna specifična istorijska forma društvene organizacije (universitas personarum), koja se formira radi ostvarivanja različitih društvenih ciljeva.“ (Sadžak, M. i dr., 2016, 12). Logično bi bilo da su vlasnici akcija korporacije oni subjekti koji upravljaju korporacijom. Kroz dalju raspravu vidjećemo da to nije uvijek slučaj. Vrlo često danas korporacijom upravlja onaj ko ima prave informacije, a to su uglavnom menadžeri. Stoga i govorimo da vlasnici korporacije njome mogu upravljati:

- *direktno* – ukoliko to dozvoljava broj akcionara i veličina korporacije,
- *indirektno*, putem nadzornog odbora ili odbora direktora, što je karakteristično za srednje ili velike korporacije,
- ipak, najzastupljeniji oblik upravljanja korporacijom jeste *menadžersko upravljanje*.

Glavne osobine korporacije, kao institucionalnog oblika organizovanja preduzeća su:

- korporacija ima karakteristike privrednog društva, dakle ona je pravno lice, bez obzira čime se bavi;
- ima osnovni kapital podijeljen na jednake akcije;
- ima sopstvenu odgovornost prema trećim licima, koju odgovornost nemaju suvlasnici akcija.

Prva karakteristika znači da se korporacija mora ponašati kao privredno društvo, pravno lice koje se shodno tome mora ponašati u skladu sa propisima koja su ustanovljena zakonom; korporacija plaća porez na društvo, odnosno na ostvarenu dobit gdje kao poreska osnovica služi godišnja ostvarena dobit. Kao pravno lice, korporacija je samostalna i ima prava i obaveze, i tu se razlikuje od lica koja imaju akcije u korporaciji. Korporacija samostalno živi i donosi odluke, stupa u različite odnose sa drugim subjektima, ima pravo zastupanja korporacije pred sudom, raspolaže hartijama od vrijednosti. Korporacije, dakle, obezbjeđuju osnovni kapital putem akcija - što je osnovni kapital podijeljen akcionarima na jednake nominalne dijelove. Akcije su, dakle,

hartije od vrijednosti koje predstavljaju dio kapitala određene korporacije i koje, kao takve, njihovim vlasnicima pribavljaju:

1. *pravo učešća u upravljanju korporacijom* i
2. *pravo na raspodjelu ostvarenog prihoda korporacije* (Babić, M. i dr., 2008, 32).

Korporativno upravljanje kao sistem je multikompleksan pojam i veoma je prisutno ponašanje da se kod različitih autora drugačije definiše, što i ne treba da čudi, jer korporativno upravljanje i u teoriji i u praksi dobija sve veći značaj. Isto tako širok je dijapazon sadržaja, pitanja i problema kojim se bavi, odnosno, koji su involvirani u sistem korporativnog upravljanja...Korporativno upravljanje je: (Sadžak, M. i dr. 2016, 12-13).

- Skup mehanizama koji osiguravaju odgovarajuću ravnotežu između prava dioničara... i potreba odbora i menadžmenta za usmjeravanje poslova korporacije i upravljanje tim poslovima;
- Korporativno upravljanje predstavlja efikasan mehanizam ostvarivanja i zaštite projektovanih kompanijskih ciljeva;
- Korporativno upravljanje je pravno-ekonomski sistem upravljanja (u najširem smislu) kompanijom.

Savremenije definicije u određenom dijelu uključuju razlikovanja pojma „korporativno upravljanje“ od pojma „corporate governance“ (menadžerska korporacija dobija izmjenu u upravljana korporacija), pa tako: „corporate governance“ je, prije svega, pravna odrednica, kojom se reguliše ukupno vođenje i kontrola preduzeća, uz poštovanje postojećih propisa koji se odnose na *učešće u upravljanju (ili pravo učešća u donošenju odluka, neki autori koriste i termin suodlučivanje)*, oblik participacije zaposlenih u kompaniji imanentan njemačkom sistemu korporativnog upravljanja. Neki autori definišu „corporate governance“ kao pravila koja se odnose na osnivanje i likvidaciju jednog preduzeća, njegove odnose prema okruženju, podjelu ekonomskog prihoda, prava osnivača preduzeća i njegovih organa, imajući u vidu njihove odnose, pozicije, zajedničko djelovanje, i kompetencije. (Sadžak, M. i dr. 2016,35). Ipak, drugi autori daju još širu definiciju: „corporate governance“ predstavlja sve interesne grupe – tzv. stekholderse (dakle, ne samo vlasnika i menadžera), jednog preduzeća i njihove odnose, gdje, istovremeno sama (korporacija) biva dizajnirana internim i eksternim uticajima koji se generišu unutar preduzeća i njegovog okruženja.

1.2. Sistemi korporativnog upravljanja u svijetu – komparativni prikaz

Sadašnja praksa prepoznaje šest dominantnih modela korporativnog upravljanja:

1. Evropsko-njemački kolegijalni model (dualni model);
2. Anglo-američki, anglo-saksonski model korporativnog upravljanja (board model - monalni model);
3. Švajcarski model upravnog savjeta;
4. Francuski opcijski model;
5. Japansko-istočni model;
6. Preduzetničko-tranzicijski model.

U radu će se detaljnije prikazati odrednice prva dva modela, imajući u vidu rasprostranjenost ta dva modela, ali i njihovo preplitanje u ostalim navedenim modelima, u određenim elementima. Ipak ćemo, u kratkim crtama, iznijeti i osnovne karakteristike Japansko-istočnog modela, iz što ćemo pokušati istaći dodirne harmonizacijske i konvergencijske tačke u istim. Ovu raspravu ćemo nastojati pojačati u zaključnim razmatranjima.

1.2.1. Evropsko-njemački kolegijalni ili kontinentalni model (dualni model)

U Njemačkoj se zaokret prema dualnom sistemu korporativnog upravljanja dogodio donošenjem Trgovačkog zakona 1861. g., (koji je ostavio kompanijama mogućnost izbora između dva sistema). Međutim, već u zakonskim aktima 1870. i 1884. godine, kao i Trgovačkim zakonom iz 1897. godine kompanijama se izričito određuje uvođenje dualnog sistema upravljanja. Praktično, došlo se do razdvajanja funkcije upravljanja od vladajuće strukture, od vlasnika - kontrolna funkcija dobija zasebnu poziciju. Zakonodavstvo Njemačke je već zakonskim odredbama iz 1937. godine, još više naglasilo odvajanje funkcije glavne skupštine, nadzornog odbora i uprave. Mnogi još ovaj njemački dualni sistem nazivaju i „bank-based sistem“, što upućuje da su glavne interesne grupe banke. Vidljiv je tzv. stakeholderski pristup, znači zadovoljavanje interesa najvećim dijelom svih mogućih interesnih grupa, pa i banaka kao jedne od finansijskih institucionalnih institucija.

Kada su u pitanju **pravni oblici društava**, značajna karakteristika njemačkog dualnog sistema jeste da se većina opredijelila za oblik društva sa ograničenom odgovornošću – GmbH (majka svih d.o.o. u Njemačkoj, prikladniji za osnivače srednje velikih društava. Godine 2009. u Njemačkoj je bilo registrovano preko milion kompanija GmbH.),

(Wolfgang, Ott., 2018, 11). Zatim slijedi AG - akcionarsko društvo, dok je vrlo mali, skoro neznan broj - komanditno društvo (oblik porodičnih društava - KGaA, kao pravno lice). Interesantno je zapaziti da je vlasništvo u njemačkim preduzećima prema empirijskim istraživanjima disperzovano većinski između akcionara. Glavni organ preduzeća je **glavna skupština** koja se, u suštini bavi stratejskim, odnosno opštim pitanjima kompanije - *zastupa prava akcionara, daje saglasnost na izvještaje o bilansu preduzeća i prihoda, bira članove nadzornog odbora, otpušta članove nadzornog i upravnog odbora, donosi odluke o promjeni internih propisa u kompaniji, odlučuje o povećanju ili smanjenju kapitala društva, odlučuje o prestanku rada društva, postavlja revizora.* Osnove njemačkog dualnog modela jeste **da uzima u obzir interese zaposlenih, preko njihovih predstavnika. Takođe, zaposleni svoje funkcije upravljanja obavljaju putem upravnog/nadzornog odbora** u akcionarskom društvu ili putem poslovnih organa, ako se radi o manjim preduzećima - GmbH. Isto tako, prisutni su u kompanijama određene vrste radničkih savjeta, koji služe za dogovor o određenim pitanjima iz djelokruga kompanije, ali i kao vrsta koordinacije u procesu rada (dakle, čak se događa da su takvi radnički savjeti organizovani po određenim dijelovima kompanije, kako bi bili funkcionalniji i djelotvorniji). Praksa u njemačkoj poslovnoj praksi pokazuje da je **sve veća uloga nadzornih odbora u preduzećima**. Interesantni su rezultati istraživanja u dva navrata (1974-1975), i 1992. iz kojih je vidljivo povećanje vlasničkih udjela banaka u njemačkim korporacijama. Dolazi se do zaključka da **banke zbog sve većeg posjedovanja vlasničkih udjela, postaju jedan od glavnih instrumenata vođenja kompanija. Takođe je uočeno da između banaka postoje određena „preplitanja“ ili „unije“, neke vrste saradnje**. Zbog mogućih malverzacija donesen je zakon, tzv. KonTraG (Zakon o kontroli i transparentnosti poslovanja, koji je donio njemački Bundestag u maju 1998.), kojim je postavio nove standarde za kompanije koje su na javnom spisku, ali je i bankama naloženo da moraju voditi računa o malim akcionarima. **Nadzorni odbor** njemačkih preduzeća je vrlo precizno definisan. Ugrađen je mehanizam učesća u upravljanju, što smo već naglasili, (preduzeća sa preko 500 zaposlenih biraju trećinu članova nadzornog odbora, a preduzeća preko 2000 zaposlenih biraju polovinu članova nadzornog odbora). Ovdje se praktično radi o **kodeterminaciji** - radnici kroz učesće u upravljanju, preko svojih predstavnika u nadzornom odboru, imaju pravo upravljanja kompanijom!

Stoga, da se zaključiti da postoji značajan broj i uticaj zaposlenih u radu nadzornog odbora njemačkih preduzeća, a time i u upravljanju

preduzećem. Najnovija funkcija nadzornog odbora, prema Corporate Governance Code (2002), jeste da on ima *savjetodavnu funkciju i podršku upravi preduzeća*. Ipak, najznačajnija obaveza nadzornog odbora jeste stalno i beskompromisno kontrolisanje rada upravnog odora. Zakonodavac je dao nadzornom odboru samostalnost u samoodređivanju svoje poslovne organizacije, jer je time htio naglasiti izvjesnu nezavisnost nadzornog odbora kao kontrolnog organa. Njemački zakonodavac je predvidio minimum predstavnika akcionara u sastavu odbora, dok je kod predstavnika zaposlenih bio izričit, čak u traženju poznavanja regula iz oblasti zakonodavnog sistema korporativnog upravljanja. Praksa i teorija, izgleda, sve više pokazuju da će i u budućnosti nadzorni odbor imati sve značajniju ulogu. Generalno, nadzornom odboru na nivou preduzeća je dato pravo da izvrši svoju organizaciju kroz postavljanje:

1. nadzornog odbora za upravljanje i vođenje preduzeća,
2. nadzornog odbora za kontrolu - to je osnovna primarna funkcija nadzora,
3. nadzorni odbor za predstavljanje - savjetovanje,
4. nadzorni odbor za politiku preduzeća.

Iz prakse u savremenim njemačkim korporacijama, i kroz regulativu u sistemu korporativnog upravljanja u ovom kontinentalnom modelu, *vidljivo je da su nadzorni odbori sve više instrumenti upravljanja, a ne samo kontrole*. Zakonodavac je čak precizno odredio da jedan član nadzornog odbora ne može delegirati svoje nadležnosti na drugoga; sastancima nadzornog odbora ne mogu prisustvovati članovi upravnog odbora kada se razgovara o upravi ili izboru revizora od strane glavne skupštine. Prema **DCG Kodexu**, to se može dešavati „prema potrebi“. Članovi nadzornog odbora su nezavisni i ne smiju biti u sukobu interesa.

Interna revizija je jedan od izuzetno važnih instrumenata u sistemu korporativnog upravljanja. Njen osnovni zadatak je provjeravati zakonitost, ekonomičnost i svrsishodnost rada organa preduzeća. Praktično, organizacijski gledano, funkcija interne revizije je štabna funkcija podređena upravnom odboru i direktno njegovom predsjedniku. Pravo upravljanja preduzećem prema njemačkom kontinentalnom sistemu korporativnog upravljanja ima isključivo **upravni odbor preduzeća**. Postoje tri vrste upravnih odbora zavisno od pravnog oblika preduzeća: Vorstand - **klasični upravni odbor** je upravni organ u akcionarskim društvima, AG. Za komanditna društva na akcije predviđen je **lično odgovorni ortak (partner sa ličnom odgovornošću)**, dok je za GmbH - društva sa ograničenom odgovornošću predviđen **izvršni direktor**. Kod

Vorstanda, upravni odbor za akionarska društva AG, moguća su dva tipa organizacije: *govornički model*, kod kojeg odlučuju svi članovi gremija i *model personalne unije* kod kojeg odlučuju pojedini članovi Vorstanda, najčešće integrisani po resorima. (Sadžak, M.i dr., 2016, 93). U odnosu na upravljanje kompanijom, upravni odbor ima prava i obaveze prema nadzornom odboru, jer ga on i bira i opoziva. Isto tako, upravni odbor je obavezan, shodno načelima transparentnosti i obaveza iz DCG Kodexa, podnositi pravovremene i tačne informacije nadzornom odboru. Drugi dio prava i zadataka upravnog odbora je prema glavnoj skupštini: on saziva glavnu skupštinu, priprema dnevni red, priprema potrebne materijale, priprema prijedloge za glasanje (izuzev za nadzorni odbor), priprema i daje preporuke i savjete za akcionare, a posebno obaveza dostavljanja kompanijama koje su na berzi informacije kojima raspolaze. U slučaju veta od strane nadzornog odbora za određene značajne poslovne projekte ili odluke, upravni odbor može zatražiti poništavanje istog. Najznačajniji zadaci upravnog odbora su:

- *planiranje u preduzeću, sa utvrđivanjem strategijskih politika preduzeća,*
- *izbor, motivacija i usavršavanje personala posloводства,*
- *koordinacija i kontrola funkcionalnih poslovnih područja preduzeća.* (Sadžak, M.i dr. (2016, 94).

Kada je u pitanju organizaciona funkcionalnost, upravni odbor vodi računa da zadovolji poslovno obezbjeđenje područja nabave, proizvodnje, prodaje i finansija. Ukoliko se radi o divizionanoj organizacionoj strukturi, kada su u pitanju glomaznije korporacije, onda se vodi računa da se kroz organizacionu poslovnu strukturu obezbijedi koordinacija između poslovnih područja. Specifična je uloga upravnog odbora prema nadzornom odboru zbog prava na učešće u upravljanju od strane nadzornog odbora, kada se radi o značajnijim pitanjima sadržanim u aktima preduzeća ili zainteresovanosti nadzornog odbora. Kompanije su dužne ispoštovati zakonske obaveze u pogledu veličine/brojnosti članova odbora. Kod donošenja odluka, ukoliko je odbor veći od dva člana, obavezan je princip prihvatanja većine. Izuzetak je samo pravo veta predsjedavajućeg upravnog odbora u određenim situacijama, ili kada se radi o pitanjima gdje tzv. radnički direktor - direktor koji zastupa kao član upravnog odbora prava zaposlenih, zastupa pitanja iz personalne i socijalne oblasti preduzeća, gdje se ima različiti stav. Funkciju *zastupanja* u njemačkim upravnim odborima obično izvršavaju zadužena dva člana odbora, ili jedan član i prokurist. U njemačkom su korporativnom sistemu

uglavnom zastupljena, kada je organizacija upravnog odbora u pitanju, dva modela: govornički model i model personalne unije.

U praksi njemačkih kompanija dominantan je govornički model, što je praktično kombinacija portfolio modela i kolegijalnog načela. Načelno, u upravnim odborima njemačkih kompanija donošenje odluka je **kolektivno**, osim u situacijama regionalno-resorne pokrivenosti, gdje su moguće individualne odluke. Mandat upravnog odbora je najčešće pet godina, i imenuje ga nadzorni odbor. *Sličnost njemačkog i američkog modela je i ovdje prisutna - ni kod jednog odbora nije precizno zakonski određena dužina mandata.* Kod personalne strukture se traži profesionalnost, stručnost, znanje, kompetentnost. Članovi odbora se biraju iz upravne strukture kompanije, ali mogu biti birani i sa vanjske strane, izvan kompanije. Prema AktG - zakonski akt, predsjedavajućeg upravnog odbora imenuje nadzorni odbor, dok govornika može imenovati sam upravni odbor. Upravo identične su u tom smislu i preporuke DCG Kodexa. Slično, preporuke Kodexa su da predsjedavajući nadzornog odbora i upravnog odbora (ili govornik upravnog odbora), treba da se češće sastaju i da koordiniraju aktivnosti i stavove o određenim pitanjima. Takve su i decidno navedene preporuke Zakonskog akta. *Prema rezultatima empirijskih istraživanja, njemački menadžment se nalazi u istoj poziciji kao i njihove kolege iz Japana i SAD-a, tako da u slučaju poslovnih gubitaka ili pada vrijednosti dionica na berzi oni snose odgovornost i mogu biti otpušteni. Dakle, interno radno tržište ima i funkciju disciplinovanja menadžmenta i u njemačkim kompanijama.* (Sadžak, M.i dr., 2016, 103). Još da naglasimo da su do sada neprijateljska preuzimanja u njemačkom korporativnom sistemu bila jako rijetka (poznata su neprijateljska preuzimanja od strane par kompanija – Gebruder Flick 1988, Pirelli holding koji je preuzeo Continental AG, Krupp GmbH je preuzela 1991. dio akcija Hoescha AG, i slučaj preuzimanja od strane AKJ Gruppe 1997. Broj prijateljskih preuzimanja u Njemačkoj, prema studiji Albacha, je bio daleko veći. (Sadžak, M.i dr.(2016, 103).

Veliki uticaj na razvoj sistema korporativnog upravljanja ostavili su i OECD Principi korporativnog upravljanja, revidirani 2004. godine. Oni su od strane ministara OECD odobreni 1999., ali se kroz revidiranje nastojalo da se uobzire i unesu u revidirani dokument, najnoviji razvoj, praksa i iskustva u zemljama OECD, ali i onim koje su van OECD. (OECD, France,2004).

Zajedno sa dokumentima naglašenim (ali i onim koja nisu navedena) u kontinentalnom sistemu korporativnog upravljanja, kao i sa onim zakonskim aktima koji će se istaći na sljedećim stranama rada, oni

predstavljaju jedno od najznačajnijih dostignuća u razvoju sistema korporativnog upravljanja u svijetu.

1.2.2. Anglo-američki sistem korporativnog upravljanja

Anglo-američki sistem korporativnog upravljanja (ili, kako ga još zovu, po njegovim glavnim karakteristikama: monalni, ili tržišni, odnosno „autsajderski“ sistem korporativnog upravljanja), jeste u izvornom smislu sistem anglosaksonskog prava, odnosno angloameričkog kapitalizma koji pažnju fokusira na kontrolu menadžmenta sa svrhom zaštite interesa akcionara i investitora. Prva i osnovna karakteristika ovog sistema jeste da mu *glavnu ulogu kontrole rada i uspjehnosti menadžera korporacije čini tržište kapitala, a ne vlasnici korporacije, odnosno akcionari*. Pri tome, najvažniji zadatak korporacije je briga za interese i maksimiziranje prihoda akcionara. Funkcija upravljanja i nadzora kompanijom se ostvaruje na individualnoj (preduzećem upravlja direktor) i/ili kolektivnoj osnovi (upravni odbor, odnosno bord direktora – engl. board). Čine ga izvršni (engl. executive directors, kao unutrašnji, koji imaju operativna ovlaštenja i obaveze) i neizvršni direktori (engl. non-executive directors - spoljašnji, koji nemaju operativna ovlaštenja). Članove odbora bira skupština, kojoj odbor obavezno jednom godišnje podnosi izvještaj o poslovanju. Za svrhe poboljšanja korporativnog sistema i upravljanja, *javlja se tendencija da se poveća broj neizvršnih - vanjskih direktora, kako bi se smanjio preveliki uticaj izvršnih direktora*. Odbor direktora bira glavnog izvršnog direktora (skraćenica od engl. CEO-Chief executive director), koji može, ali i ne mora biti predsjedavajući odbora direktora. U Americi je to u većini slučajeva jedna osoba, dok je u Evropi, najčešće na svakom od tih položaja druga osoba. Upravni odbor može da odredi svoje pododbore prema pojedinim oblastima u korporaciji. Jedan od njih, kao najznačajniji, *jeste nadzorni odbor (engl. Audit Committee)*, i nije obavezan organ društva. Jedna od dodatnih bitnih karakteristika ovog sistema korporativnog upravljanja je i visok procenat tzv. „neprijateljskih preuzimanja“, što je sinonim za situacije slabih i neuspješnih kompanija koje još i kotiraju na berzi, kada na kraju bivaju preuzete od jačih i moćnijih. To je, istovremeno i svojevrsno kažnjavanje i loša ocjena rada menadžerske ekipe preuzete kompanije za njihov slab rad. Upravo to predstavlja dodatnu jaku karakteristiku ovog modela korporativnog upravljanja: postojeći menadžment, zbog straha od preuzimanja dodatno tjera sam sebe na jaču motivaciju da što bolje iskoriste resurse kompanije kojom upravljaju - dakle, strah od prijetnje njihove smjene ukoliko su neuspješni u radu, i automatski stvaranje ogromno loše reputacije.

Dotjerivanja ogromnih sistemskih nepravilnosti u postojećem sistemu korporativnog upravljanja, nakon velikih ekonomskih skandala i bankrota, *prvo su se desila u UK*, počevši sa preispitivanjem odrednica postojećeg sistema korporativnog upravljanja: nakon detaljnih analiza došlo je u Britanskom parlamentu do rasprave, i potom usvajanja od strane Kadburijeveg komiteta - pod predsjedavanjem Sir Adriana Cadburia, 1992.godine *Kodeksa najbolje prakse (Code of Best Practise)*, koji je bio namijenjen direktorima britanskih kompanija. Ovim kodeksom traži se da se u okviru borda direktora uvede nezavisno tijelo, sastavljeno od nezavisnih direktora, kako bi se izvršni direktori čvršće obavezali na dodatne korake za nadzor i kontrolu u kompanijama. Takođe, ukazuje se na potrebu uspostavljanja efektivnih komiteta za reviziju, kompenzacije i imenovanja.

U Kadburijevoj izjavi o najboljoj praksi daju se preporuke za jasno razdvajanje odgovornosti u vrhovima kompanija, iz razloga uspostavljanja ravnoteže moći i autoriteta kako ni jedan pojedinac ne bi imao neograničenu moć donošenja odluka. Od Londonske berze se zahtijeva da traži od kompanija koje su na berzi, da u svojim godišnjim izvještajima objave podatke o poštovanju mjera iz *Kodeksa najbolje prakse*, u smislu zašto ne poštuju određene preporuke, ukoliko takvi prekršaji postoje.

Nešto slično, ali daleko obuhvatnije, opsežnije i rigoroznije, desilo se u SAD-u nakon velikih bankrotstava i pronevjera velikih giganata Amerike krajem zadnje decenije XX vijeka. Nakon toga Kongres SAD-a je 2002. godine izdao *OX-SARBANES-OXLEY ZAKON (engl. SARBANES - Oxley Act)*, poznat kao *Reforma računovodstva za javne kompanije i zakon o zaštiti*, što je uveliko uticalo i na druge države za donošenje sličnih regula u svojim zakonodavstvima. Zakon je prvenstveno usmjeren na javna preduzeća koja trguju na berzi, registrovana kod Komisije za vrednosne papire. Ovaj izuzetno značajan i sadržajan akt je donesen uzvratno, kao širok odgovor na brojne korporativne i računovodstvene skandale, koji su nanijeli strahovite posljedice američkoj privredi i doprinijeli gubitku povjerenja u tržište hartija od vrijednosti.

Njegovi najvažniji zahtjevi su:

- osnivanje odbora za nadzor i računovodstva javnih preduzeća,
- zahtjev za nezavisnošću revizora,
- veća odgovornost privrednih kompanija,
- unaprijeđeno finansijsko izvještavanje,
- sprečavanje sukoba interesa,
- kriminalno gonjenje zbog prevara.

Definisан је Оdbор за надзор раћуноводства јавних предузећа или прецизније ревизорских компанија, са надлежношћу над свим раћуноводственим предузећима која обављају услуге ревизије. Оdbор је, дакле, основан ради dotада недovoljne самokontrolе раћуноводствене и ревизорске струке, а задатак му је надзор раћуноводствених и ревизијских предузећа. Dodатно, успостављају се standardи независности ванjskog ревизора и спречавања sukoba интереса, постављају се standardи за именованje novih ревизора, rotацију клијената ревизорских компанија, и таћније одређује садржај ревизорских извјештаја. Закон, такође, propиsuје појам ревизорskog odbора (engl. Audit Committee), koji се мора основати u саставу odbора директора s основним задатком надziranja procesa раћуноводства, финансијskog извјештавања и ревизије финансијских извјештаја. Precizно је propисан однос ванjskih (komercijалnih) ревизора и ревизорских odbора компаније, а посебно се одређује одговорност korporativних руковоdилаца за таћност и правилност финансијских извјештаја. Propисане су цивилне казне за nepoштованje propисаних klаузyла и normи, као и одузимање цивилне имовине. Ради успостављања јасне одговорности руковоdилаца за објављене извјештаје, Закон propиsuје да CEO и CFO морају приложити и потписати изјаве u којима истаћу да су pregledали финансијске извјештаје, да извјештаји према њиховим најбољим sazнанјима не садрже нетаћне информације, и да u њима нису испуштене материјалне ћинjenице...,etc.

1.2.3. Јапansко- истоћни систем korporativnog управљања

Јапanski правни систем изворно је заснован на legalној legislatиви изворно увезеној из Nјемаћке. U периоду након II свјетског rata, посебно u подрућју korporativnog права, јапanski korporativни систем је заснован на америћком моделу, тако да је дошло до примјене модела dioniћара- (shareholderи). Америћки utицај је примјетан и након „pуcaња мјехура“ 1990-ih година u Јапану, kada је, услед велике recесије узроковане grubом привредном структуром, великом корупцијом, уманјеној конкурентности u међународној размјени, али и великој зависности јапanske привреде o увозу нафте , repromaterијала и других siровина, дошло до велике и dugotrajне recесије јапanske привреде.

Premda је правни облик korporativnog управљања u Јапану сличан обичајном моделу „shareholderа“ (dioniћари), већина рјешенја u систему је daleко сличнија моделу „steјkholderа“- модел јаких интересних група. Главне карактеристике јапanskог традиционалног система биле су су главни bankарски систем, узajамно акционарско укрћено власништво и dugoroћно запошљавање. Ovome се dodају и блиски односи пословне elite

i vlade. U japanskom modelu preovlađuju strukture velikih kompanija koje trguju javno i karakteriše ih ukršteno akcionarstvo(japanski „*keiretsu*“), a što u stvarnom funkcionisanju kompanija predstavlja uzajamno ukršteno akcionarstvo, kroz koji sistem udjela jedan broj kompanija je povezan u mrežu u kojoj svaka od kompanija posjeduje udio u drugoj. Osim toga, udjele u istim kompanijama posjeduju i banke, kompanije za životna osiguranja, pojedinačni dioničari i strani investitori. „Keiretsu je strukturni aranžman kojeg karakterišu bliski poslovni odnosi isprepleteni sa dugoročnim obavezama međusobno prema članovima. Glavni tipovi „keiretsua“ su poslovne grupe kompanija isprepletene sa glavnom bankom. Od učlanjenje u OECD 1964.godine, Japan je započeo liberalizaciju ekonomije.Odgovor japanskih velikih kompanija na strahove od mogućeg ulaska stranog kapitala u zemlju i neprijateljskih preuzimanja, bio je da su velike japanske korporacije stvorile odbranbebi mehanizam uspostavljanja stabilnog sistema akcionara(shareholderi), uz učešće prijateljskih kompanija. Stvaranje sistema više udjela omogućilo je menadžerima japanskih kompanija da slijede dugoročne poslovne strategije. Uz činjenicu da japanske banke mogu posjedovati do 5 % dionica drugih klijenata, dugoročno je omogućavalo bankama unutrašnji pristup o poslovanju kompanija. Kada se ovome doda dugoročno započljavanje, gdje se, skoro, garantuje zaposlenima doživotno zaposlenje u istoj kompaniji, onda nema straha od nezaposlenosti. Uz sve to, japanski poslovni sistem je zasnovan na partnerstvu između političara, birokrata i biznismena, često nazvano „željezni trokut“. Idilu, japanska Vlada prekida neprestajanjem recesije.

Promjene koje je Vlada započela počev od 2002.godine, uzrokovane dugotrajnom recesijom započete su obuhvatnom reformom japanskih zakona o korporativnom upravljanju. Prema novom Zakonu o korporacijama, koji je stupio na snagu 2006.g., i usvojio zakon o privrednim društvima izvan Trgovačkog zakona, japanske kompanije dobijaju mogućnost izbora između dva korporativna upravna režima : 1.Reformisana velika korporacija,zasnovana na tradicionalnom japanskom modelu, i 2. New Type Company, sa odborima i izvršnim službenikom(CEO), na osnovu američkog modela. Novi zakon o korporacijama iz 2006.g.,(zbog protivljenja japanskih biznismena i privrede, usvojen tek 1.maja 2007.g.), omogućio je stranim kompanijama svojevrstu fleksibilnost u sticanju ciljnih kompanija dobijanjem uloga u kompaniji. Dodatni iskorak uradila je 2009.g. Tokijska berza uvodeći kompanijama koje žele da se upišu na berzu, obavezu postavljanja u svojoj kompaniji jednog nezavisnog direktora(ne samo vanjskog), ili

корпоративног ревизора. Концепт независности сличан је америчком моделу и не дозвољава могући sukob interesa. Bitno је, међутим, истаћи да према захтевима за TSE (Токијска берза) popis, zakonski ревизор може бити изабран и као независни службеник. Наравно да се велика већина компанија одлучила за таквог независног ревизора, јер то је практично значило заобилажење суштине! TSE је 2012. године додатно измјенила и побољшала захтеве- траћено је да се побољша давање таћних информација према независним директорима о саћанцима акционара. Видљиво је да се суштина расправе дећавала на правцу sukoba између америчког класичног система корпоративног управљања који је траћио стављање приоритета на акционаре, и на другој страни концепт ослањања на ванјску контролу и традиционални јапански модел, што је првенствено модел заснован на институционалним групима и институцијима и породићним мрећним компанијима, заснован на интерној контроли.

Испоставило се да је компромисна позиција рјешење : садрћжи измјена и допуна посебног Закона о измјенима и допунама Трговаћког закона из 2002. године, који су дозвољили да оба модела паралелно постоје. Видљиво је да је Јапан одлучио усвојити *hibridni (mješoviti)* модел, омогућавајући компанијима да усвоје „globalni модел“, истовремено им дозвољавајући да задрће традиционални јапански модел.

Danas су у Јапану видљиви трендови који су препознатљиви као резултат више фактора, као што су друшћвене промјене, економска рецесија и законодавне акције. Видљиве су измјене у свим карактеристикама традиционалног система, али су видљиви и stubovi стабилности традиционално успостављених одредница система. Pad unakrsnog акционарства је, изгледа према многима (неки од аутора су оћевници), заустављен. Унутар система „keiretsu“ су се догодиле неке промјене, али је он постојано и стабилно остао. Вјероватно је да банке неће моћи поново успоставити своје удјеле, бар не на доскораћњи моћан наћин, keiretsu ће вјероватно наставити са ућећћима у unakrsnim удјелима, јер такве препреке не постоје у случају фирми.

ZAKLJUČAK

Dva изложена модела корпоративног управљања који су у раду детаљно изложена, као и јапански модел корпоративног управљања који је укратко изнесен, имају своје и предности и недостатке. Кључна предност модела који је присутан у англо-америчким земљима је могућност прикупљања великих финансијских средстава, јер велики број власника обезбјеђује капитал компанијима. Међутим, огroman је недостатак

ovoga sistema što su menadžeri, zbog neaktivnosti malih akcionara, u poziciji da ostvare značajniju snagu i iskoriste je u prilikama kada mogu da pretjerano i usiljeno investiraju, kako bi kapitalizovali svoju poziciju. Kod kontinentalnog, evropsko-njemačkog modela, mana se vidi u postojanju ograničenih finansijskih sredstava kojima kompanija može da raspolaze. Ovdje je prisutna velika koncentracija vlasništva, tako da nam to govori da je kontrola u vlasti velikih akcionara, koji su u mogućnosti stoga da utiču na donošenje odluka koje povećavaju profitabilnost, i to je nedvosmislena prednost ovoga modela.

Koncentracija vlasništva u posjedu velikih akcionara, pokazala se kao efektivan mehanizam korporativne kontrole, jer su veliki akcionari zainteresovani, a imaju i mogućnosti, da nadziru i usmjeravaju rad menadžera i mogu da donose strateške odluke. Razvoj teme i samih odnosa u sistemima korporativnog upravljanja su u potpunosti povezani sa evolucijom savremenog poslovanja, odvajanjem vlasništva i upravljanja, iz čega se vidi da sistemska pitanja korporativnog upravljanja, osim samo akcionara i menadžera, dotiču i te kako i sve zaposlene, dobavljače, kupce, jednom riječju sve interesne grupe - stejkholderse. Upravo smo to vidjeli u prikazima dva preovlađujuća modela korporativnoga upravljanja- autsajderski (eksterni-kontinentalne zemlje Evrope, na čelu sa Njemačkom, usmjeravaju većinu svoje pažnje eksternim interesnim grupama, i insajderski – monalni sistem koji najveću pažnju daje interesima vlasnika - akcionara, i odnosima vlasnika - menadžera koje vlasnici angažuju da na profesionalnoj osnovi rade za njih).

Bez obzira na dijametralne razlike dva različita sistema korporativnoga upravljanja, neki broj autora je sklon prihvatiti da postoje određene harmonizacijsko -konvergencijske struje koje se uočavaju u odvijanju korporacijskih procesa današnjih modernih korporativnih sistema. Kada govorimo o Evropskoj uniji možemo istaći Digitalnu agendu za Evropu 2010-2020, gdje su osnovni ciljevi Evropske unije postizanje održivog ekonomskog rasta i povećanje konkurentnosti ekonomije evropskih zemalja. *Politika konkurentnosti*, koju je usvojila Evropska komisija, nastoji stvoriti dobru temeljnu osnovu u pravnom smislu. U tom smislu, autori Sadžak, Župljanin, i Kolenda, decidno govore o dva harmonizacijsko/konvergencijska magistralna pravca današnjih, najvjerovatnije i budućih, sistema korporativnog upravljanja kada se radi o evropskoj pravnoj praksi i stvaranju pravne osnove za preduzeća, ali i za nacionalne privrede, a to je: 1. U smjeru *konvergencije/harmonizacije pravnih sistema*, koji uvijek polaze od činjenice da postoje različiti interesi u EU te da ih na neki način treba uskladiti, ali istovremeno i zaštititi; i 2.

U pravcu koji predstavljaju *novi pravni okvir*; odgovarajući za nove oblike saradnje, kao i za kontrolu koncentracija i racionalnog spajanja preduzeća, kako na nacionalnom nivou, tako i na nivou EU. Navedeni autori ističu da su svjesni da je do sada na tom planu učinjeno malo. Ističu činjenicu da je u zadnje dvije decenije na svjetskom nivou, kroz određene dodirne tačke dva preovlađujuća korporativna sistema došlo do određenih, ističu, približno istih ili sličnih pravnih definisanja određenih situacija koje su se dešavale na svjetskoj pozornici, ali u različitim dijelovima zemaljske kugle, i u različitim sistemima korporativnog upravljanja!

Različiti nacionalni pravni organi, u različitim sistemima korporativnog upravljanja, iz različitih zemalja, zdušno i jako, su odgovorili sličnim pravno-ekonomskim i finansijskim regulama, kada su u pitanju devijacije u ekonomskim sistemima koje su se dešavale i izazvale strahovite tektonske udare! Ističemo zakonske akte: Cadburijev Code Best of Practice (1992); Sarbanes-Oxley Act (2002), OECD principe korporativnog upravljanja (2004); Deutscher Governance Codex (2019, 2020), gdje se može primijetiti slično regulisanje pitanja podnošenja računovodstvenih izvještaja, pitanja kontrole i utvrđivanje revizora, utvrđivanje tzv. AUDITT COMMITTEE u nadzornim odborima, etc. To nas nedvosmisleno upućuje na postojanje dodirnih tačaka koje mogu biti harmonizacijsko-konvergencijske polazne tačke. Takođe, jedan dobar dio, od utvrđenih 13 smjernica Evropske unije, postao je obavezujući u nacionalnim zakonodavstvima zemalja članica Unije, kao i u dijelu zemalja koje su u pristupnim procesima sa EU, dok se ostale dorađuju.

Na kraju, bez namjere da vodimo širu raspravu, želimo istaći da se elementi konvergencije u različitim korporativnim sistemima nalaze i na polju učešća u upravljanju, oblika koji predstavlja način učešća zaposlenih u upravljanju preduzećem. I u Švedskoj se učešće u upravljanju preduzećima uspješno provodi...Prema rezultatima empirijskih istraživanja kao glavno pitanje prema kojem se može napraviti distinkcija između postojećih sistema učešća u upravljanju u zemljama Evropske unije je: da li je gremi odnosno savjet, sastavljen od predstavnika poslodavaca i zaposlenih ili samo zaposlenih. Pa je tako jedan čisti radnički savjet uspostavljen u Njemačkoj, Austriji, Holandiji, Italiji, Grčkoj i Švajcarskoj, dok je u Francuskoj samo predsjedavajući radničkog savjeta predstavnik poslodavaca.

Kada se posmatraju trendovi promjena u Japanu, i tu su uočljivi harmonizacijsko/konvergencijski procesi, iako u kolijevci. Izazovi koje donose procesi globalizacije i okruženje koje se mijenja sami za sebe govore jasno da vidljivi trendove se dešavaju. Najnovije promjene

povezane sa korporativnim upravljanjem su povećano strano dioničarstvo, smanjena uloga banaka u praćenju ranijih učešća u firmama, povećan potencijal za kontrolu nad tržištem, promjene u strukturi zapošljavanja, jačanje dioničarskog položaja i povećanje broja vanjskih direktora. Dalja dešavanja ćemo brižljivo pratiti.

THE CONCEPT AND CHARACTERISTICS OF CORPORATION AND MODERN CORPORATE GOVERNANCE SYSTEMS

Branko Đurić

Summary: This text was created as a result of a more extensive theoretical review and research of corporate governance systems, their regulatory legal norms, with their characteristic determinants that greatly distinguish them from each other, with the presentation of the corporation as an organizational form within the corporate governance system. Corporate governance refers to the way a company (corporation) is organized and contains the laws, rules and principles on which the organization is based and run. There are two basic types of corporate governance systems in the world:

- A single-modal system (some call it the Anglo-Saxon, outsider or market model), which originated and is practiced in the United Kingdom, the USA and Canada, and
- The dual system (many call it the insider or continental model), and is mostly used in Western European countries and, today, increasingly in some European countries in transition. Most authors here include Japan. Because of that, however, we will give an overview of the Japanese system of corporate governance
- Japanese-Eastern model of corporate governance (some authors also refer to it as a hybrid).

Keywords: *corporate governance systems, corporation, corporate goals, corporate control, shareholders.*

LITERATURA

1. Babić, M. i dr.(2008). *Korporativno upravljanje*. Sarajevo: Revicon.
2. Codrington, S.(2010). *Planet geography*. Sydney.
3. Lozina, D. (2006). Globalizacija i suverenitet nacionalne države. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*. 1(1), 17-41.
4. Tadić, T. (2005). *Prilog konceptualizaciji i geneza globalizacije*. Novi Sad: Privredna izgradnja.
5. Sadžak, M., Župljanin, S., Kolenda, D. (2016). *Korporativno upravljanje*. Banja Luka: NUBL.
6. Župljanin, S. (2016). *Menadžment*. Banja Luka: NUBL.

7. Župljanin, S. (2012). Globalizacija i ekonomski razvoj, *Svarog*, 4(5), 101-117.
8. Vukšić, Z. (2013). *Uticao Sarbanes-Oxley zakona na računovodstveno i porezno zakonodavstvo*. Zagreb: Porezni vjesnik.
9. Wolfgang, Ott. (2018). *Njemačka fondacija za međunarodnu saradnju*. Beograd: Dosije studio.
10. ZAKONSKA AKTA I DOKUMENTA
11. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report) 1992.
12. Code of Best Practice, London, 1992.
13. Corporate Governance Code, 2002, SR Njemačka.
14. OECD (2004). *Principi korporativnog upravljanja*. Beograd, Edition OECD 2004.

INTERNET, WEB ADRESE:

1. <http://www.effect-dubrovnik.com/indes>.(Izlaganje dr Mahatira, M., 2005.).
2. Center for International Developmentat Harvard Univesitz, Washington Consensus, 2003.
3. www.cid.harward.edu/cidtrade/issues/washington.html.<http://www.effect-dubrovnik.com/indes>.(Izlaganje dr Mahatira, M., 2005.) <http://www.Osnovi ekonomije.org>