

УДК: 347.72.036(4-672EU)

005.21:334.72.021(4-672EU)

Biblid 1451-3188, 22 (2023)

Год XXII, бр. 81-82, стр. 95–107

Изворни научни рад

Рад примљен 30. 1. 2023. године

Рад одобрен 20. 2. 2023. године

DOI: [https://doi.org/10.18485/iipe\\_ez.2023.22.81\\_82.6](https://doi.org/10.18485/iipe_ez.2023.22.81_82.6)

## КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ И ЕВРОПСКА УНИЈА

Петар МАТИЋ

Сергеј ВУКША\*

*Анстракт:* Почев од 2001. године Европска унија предано ради на доградњи и усавршавању законодавства о корпоративном управљању. У извештају под називом: *Winter*, који је приредила експертска група правника 2002. године, дате су препоруке према којима би законодавство Европске уније морало да обавезе компаније да објављују своје годишње извештаје и да примењују принцип „примени или објасни”. Према овим препорукама европске компаније требало би да јавно објаве саставе својих управних одбора, моделе њиховог независног деловања, начине плаћања надокнада и награда, потом и друге податке о процедурама електронског изјашњавања чланова управних одбора, као и начине информисања акционара у корпорацијама у сврху доношења корпоративних одлука. Успостављање адекватног концепта корпоративног управљања, хармонизованог са принципима који важе у Европској унији, те његова стална доградња кроз успостављање адекватног и интегрисаног правног оквира, нарочито у домену финансијског надзора, од значаја је за државе у транзицији због релативно ниског нивоа знања и искустава учесника у процесима корпоративног управљања, те због специфичности које се огледају у нижем степену поверења у институционални и реални амбијент који је произишао из постприватизационих процеса где се власничке трансформације спроводе по правилу на штету малих акционара.

*Кључне речи:* Корпоративно управљање, Европска унија, доградња законодавства.

---

\* Средња економска школа, Шабац, Република Србија; Универзитет Метрополитан, Факултет за примењену екологију Футура, Београд, Република Србија. Е-mail: [maticpetar111@gmail.com](mailto:maticpetar111@gmail.com)

## 1) УВОД

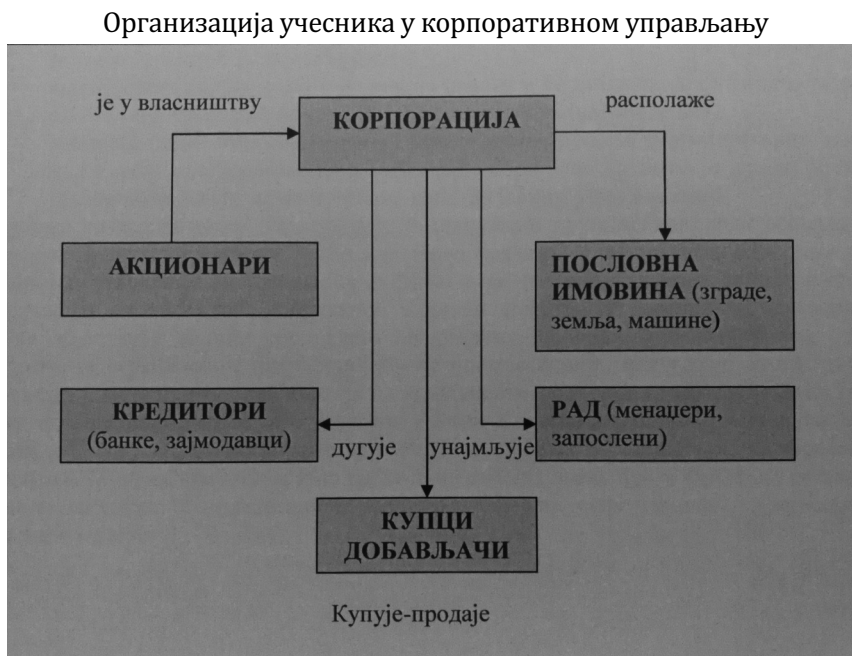
Корпоративно управљање, како у теорији тако и у правној пракси Европске уније (ЕУ), везано је за компаније у којима је управљање јасно и недвосмислено одвојено од власништва. Када је реч о појму корпоративног управљања, свакодневна пракса говори да већина привредних субјеката још увек овај појам доживљава као нешто ново и непознато. Корпоративно управљање представља само заједнички израз за комбинацију прописа и различитих добровољних поступака привредних субјеката, који омогућавају предузећима унапређење ефикасности пословања и привлачење финансијских средстава и најбољих кадрова. Означава, такође, и моделе помоћу којих се управља предузећем и његовим структурама, пословном политиком, културом и којима се успостављају односи са свим лицима која су од значаја за развој предузећа, а што је од великог значаја за развој привреде. У савременом пословању концепт корпоративног управљања јавља се као битан елемент успостављања привлачне инвестиционе климе, коју карактерише постојање конкурентских предузећа и развијеног финансијског тржишта. Без доброг корпоративног управљања немогуће је постићи дугорочну конкурентност предузећа, а тиме и здраву и виталну националну економију. Од тога колико се предузећем добро управља зависи његова тржишна позиција, као и резултати, али и репутација. Лоше управљање предузећем слаби његов пословни потенцијал, што је узрок финансијских потешкоћа, као и злоупотреба. Према дефиницији ОЕЦД-а (*Organisation for Economic Cooperation and Development*), корпоративно управљање чини „скуп односа између менаџмента, управе, надзорног одбора, акционара и осталих заинтересованих страна”. Корпоративно управљање представља структуру унутар које се постављају циљеви привредних друштава, као и начин постизања тих циљева и праћење резултата. Добро корпоративно управљање требало би да буде подстицај надзорном одбору, управи и менаџменту у остваривању циљева који су у интересу привредног друштва и акционара, а који би требало да доведу до ефикасног праћења пословања и коришћења ресурса којима располажу.<sup>1</sup> Појам „корпоративно управљање” обухвата појам одговорности и транспарентности, којима се придружују још морал и етика, нарочито након појаве берзанских скандала којима није био имун ни амерички корпоративни свет. Дискусија о корпоративном управљању нужна је у државама у којима је појам одговорности веома флексибилан, иако би требало да буде саставни део свакодневне корпоративне праксе и културе, као и законског оквира неопходног за изградњу квалитетног корпоративног управљања. Слаба тачка корпоративног управљања у транзиционим економијама јесте

<sup>1</sup> Драган Лајовић, „Уопште о корпоративном управљању”, *Други Симпозијум СРППС*, Бања Врућица, 2007, стр. 148.

транспарентност и објављивање поузданих и релевантних рачуноводствених и пореских података, који се сматрају кључним за ефикасну праксу корпоративног управљања и функционисања тржишта капитала.<sup>2</sup> Изградња ефикасног корпоративног управљања обухвата многа подручја, почев од јавне администрације, правосуђа, па до медијске праксе.

## 2) ОРГАНИЗАЦИЈА КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

Усвојени систем корпоративног управљања, као кључни фактор успешности пословања савремених предузећа, условио је потребу регулаторног уређивања питања у вези са корпоративним управљањем, односно, доношење бројних извештаја и кодекса пословне праксе. Шематски приказ организације учесника у корпоративном управљању приказан је на следећој слици:



Извор: Аутор

<sup>2</sup> Петар Матић, Славко Вукша, „Компаративна анализа пореских система”, *Европско законодавство*, 2022, vol. 21, бр. 80, стр. 137–150; Славко Вукша, Сергеј Вукша, „Утицај страног капитала на економски развој и приближавање Европској унији”, *Европско законодавство*, 2022, vol. 21, бр. 79, стр. 157–172.

## Регулаторни оквир корпоративног управљања

Национални закони и кодекси, који регулишу питања корпоративног управљања у земљама чланицама ЕУ, поред сличности у циљевима карактеришу разлике у појединим областима, а под утицајем економског амбијента конкретне земље. То је био разлог иницијативе Комисије за доношење оквирних принципа корпоративног управљања како би се обезбедила хармонизација компанијског права. Комисија ЕУ донела је бројне препоруке, принципе, извештаје и кодексе, као необавезујућа акта која се ослањају на морална уверења, што је довело до различитих ставова присутних у националним законодавствима. Усвајањем директива у овој области започео је процес хармонизације европског законодавства, имајући у виду да директиве ЕУ представљају обавезујућа акта која припадају „тврдом праву”. Од земаља чланица ЕУ конкретно се захтевало да у своје правне системе уграде решења прописана директивама кроз измене и допуне постојећих закона, или чак доношењем сасвим нових који се односе на корпоративно управљање. Међутим, и поред оствареног напретка, у смислу високог степена међусобног приближавања између националних поредака појединих земаља чланица ЕУ, реформе и побољшање контроле система корпоративног управљања биле су усмерене и ограничене на домаћа тржишта. Тачније, многе земље чланице ЕУ, вођене сопственим интересима, „кочиле” су хармонизацију система корпоративног управљања, укључујући и његову контролу, а највеће разлике односиле су се на структуру управног одбора, његову улогу и улогу председавајућег, затим положај и број извршних директора.

Како је ЕУ највећа регионална интеграција у свету у чијим темељима су уграђени троструки интереси који се могу сагледати као безбедносни, материјални и емотивни, односно идеолошко-политички, могло би се закључити да земље које претендују да буду чланице ове организације морају да деле са већ постојећим чланицама ове интересе, али и да испуњавају одређене захтеве у погледу поштовања правних стандарда.<sup>3</sup> Испуњавање ових критеријума неопходно је за земље кандидате из два разлога. Као прво, испуњавање критеријума потребно је да би биле примљене у организацију, и као друго, да земље кандидати могу да буду суштински изједначене и равноправне са државама чланицама, тј. да дају пун допринос даљем напретку ЕУ у сва три наведена сегмента.

### Тзв. *Winter* извештај

Делујући на поменутом плану, ЕУ је током 2001. године окупила групу експерата из области компанијског законодавства (*High Level Group of Company*

<sup>3</sup> Jeffrey Vanke, “Europeanism and European Union”, *Academica Press*, 2016, Vol. 13, No. 3, pp. 287–308.

*Law Experts*), у сврху обезбеђења независних стручних савета и упутстава за Комисију, посебно узимајући у обзир питања која се тичу закона у вези са корпоративним управљањем, а за које се верује да представљају приоритете за ЕУ на кратак, средњи и дуги рок. Група је усвојила предлог извештаја председавајућег Јап Винтера у новембру 2002. године (па отуд назив: *Winter* извештај).<sup>4</sup> Извештај садржи детаљне препоруке о корпоративном управљању, формирању и одржавању капитала, корпоративном реструктурирању и мобилности, Европској приватној компанији и задругама и другим облицима предузећа. Смернице садржане у извештају укључују подстицање компанија да обелодане појединачне плате и бонусе директора, и омогуће акционарима да расправљају или гласају о томе како се плате и бонуси обрачунавају. У извештају се такође препоручује да већина чланова одбора за ревизију буде независна. Извештај утврђује препоруке које би требало да постану краткорочни приоритети за ЕУ, и то, пре свега, на побољшању оквира ЕУ за корпоративно управљање. Ово побољшање захтева обелодањивање података ко су независни чланови управног одбора, који су критеријуми њихове независности, које су њихове стручне квалификације и начини награђивања.<sup>5</sup> Препоруке за добро корпоративно управљање претпостављају обезбеђење снажне и ефективне улоге за независне, неизвршне или надзорне директоре, посебно у три области у којима извршни директори имају сукоб интереса, потом кроз именовање и награђивање директора и надзор над ревизијом рачуна предузећа, кроз одговарајући режим за накнаде директора који захтева обелодањивање политика награђивања компанија и појединачних накнада за директоре, уз давање одобрења акционара у погледу удела и учешћа у шемама у којима учествују директори и рачуноводство, кроз потврђивање колективне одговорности директора у складу с правом ЕУ за финансијске и кључне нефинансијске извештаје предузећа, а што све претпоставља интегрисани правни оквир који омогућава ефикасно информисање акционара као и комуникацију и доношење одлука на прекограничној основи, кроз употребу модерне технологије и веб представљања компанија и кроз успостављање потребних структура за координацију напора корпоративног управљања. Следствено произилази да би државе чланице требало да усагласе своје законодавство са кључним компанијским директивама ЕУ и да понуде адекватне механизме за прекогранично реструктурирање и мобилност привредних друштава, што применом принципа „примени или објасни” још

<sup>4</sup> “Final Report of the Group on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe”, Brussels, 4 November 2002. Internet: [https://www.ecgi.global/sites/default/files/report\\_en.pdf](https://www.ecgi.global/sites/default/files/report_en.pdf), 3.1.2023.

<sup>5</sup> *Корпоративно управљање*, Међународна финансијска корпорација, Београд, 2011.

подразумева обавезу компанија да објављују своје годишње извештаје о корпоративном управљању.<sup>6</sup>

Ослањајући се на поменути извештај, Комисија је 2003. године објавила предлог „Акционог плана о модернизацији компанијског законодавства и унапређењу корпоративног управљања у Европској унији”, с циљем да осигура права акционара и заштити запослене, инвеститоре, кооперанте и друге учеснике у пословању, потом и да побољша ефикасност пословања и оснажи конкурентску позицију компанија на тржишту.<sup>7</sup>

Приоритети које би требало регулисати применом овог Акционог плана односе се на права и обавезе акционара, интерну контролу, модернизацију и поједностављење европског компанијског законодавства.<sup>8</sup> Такође, Акционим планом предвиђено је да се уведе обавеза компанија да морају да објаве посебне корпоративне извештаје за које се предвиђа колективна одговорност чланова управног одбора. Све земље, било да су развене и поседују традицију успешног корпоративног управљања, било да су у транзицији и у повоју развоја корпоративног управљања, морају да уложе велике напоре да би повећале своју способност да се прилагоде прописаним стандардима корпоративног управљања, а да истовремено задрже своје специфичности законодавног система. На то је, уосталом, указано и усвајањем новог Акционог плана 2012. године „Европско компанијско право и корпоративно управљање – савремени правни оквир за ангажованије акционаре и одржива предузећа”, у којем се апострофира да „корпоративно управљање које дефинише односе између менаџмента компаније, њеног одбора, њених акционара и других заинтересованих страна (...)”, подразумева правну регулативу која је комбинација законодавства и меког права, односно националних кодекса корпоративног управљања који се примењују по принципу „придржавај се или објасни”, а који је од пресудног значаја будући да ће компаније којима се добро управља вероватно бити и конкурентније и дугорочно одрживије на тржишту.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> “Press Release High Level Group Of Company Law Experts”, 4 November 2002. Internet: [https://www.ecgi.global/sites/default/files/presscomm\\_group\\_en.pdf](https://www.ecgi.global/sites/default/files/presscomm_group_en.pdf), 3.1.2023.

<sup>7</sup> На основу овог предлога усвојен је велики број иницијатива, посебно правила о корпоративном управљању, а што је имплементирано кроз Директиву о рачуноводству, Директиву о остваривању права акционара и Десету директиву о праву компанија и прекограничним спајањима. Штавише, Комисија је усвојила две препоруке у вези са улогом независних неизвршних директора и накнадама. Видети: “Communication from the Commission to the Council and the European Parliament Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward”, COM(2003) 284 final.

<sup>8</sup> *Корпоративно управљање*, оп. cit.

<sup>9</sup> “Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Action Plan: European

### 3) УПОРЕДНА АНАЛИЗА КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

#### Пример Немачке

Корпоративно управљање у Немачкој одвија се сходно континенталном моделу. Континентални модел карактерише дуални систем прецизно дефинисан законом уз слабо развијено тржиште капитала. Банке имају велику моћ у одлучивању непропорционално власничком учешћу, преко дискреционог заступничког гласа. Борд директора основни је механизам интерне контроле, а чланови су директни представници власника и запослених. Борд директора сачињавају надзорни одбор (*Aufsichtsrat*), и извршни одбор (*Vorstand*) који укључује представнике запослених, односно који је повезан са системом индустријске демократије. У условима јаког менаџмента, надзорни одбор би требало да прати да менаџмент ради у интересу власника и запослених. Стога, надзорни одбор чине професионални саветници (правници, рачуновође), као и представници банака и осталих фирми са којима компанија има дугорочне пословне односе. Већина чланова надзорног борда именује се по закону, а не по интерним правилима фирме. Чланове извршног борда именује надзорни борд.<sup>10</sup> У Немачком систему корпоративног управљања законом је дефинисан борд директора који обухвата надзорни борд (*Aufsichtsrat*) и извршни борд (*Vorstand*), а који укључује представнике запослених, односно који је повезан са системом индустријске демократије. Иако са врло ограниченом функцијом, постоји и економски савет у којем једну половину чланова именује надзорни борд, а другу половину раднички савет. Иако је одговорност надзорног одбора дефинисана законом, његова улога се често своди на (не)одобравање предлога борда директора. Значајне одлуке које се односе на дугорочне циљеве пословања, као што су већа капитална улагања, стратешке куповине или затварање фирми, не могу се доносити без одобрења надзорног одбора. У немачком систему корпоративног управљања профит није једини и крајњи циљ фирме, а просперитет и опстанак фирме имају приоритет, што очигледно произилази из власничке структуре компанија.

#### Примери земаља у транзицији

За економије у транзицији корпоративно управљање има велики значај због системских и економских промена кроз које пролазе. То су углавном

---

company law and corporate governance – a modern legal framework for more engaged shareholders and sustainable companies”, Strasbourg, 12.12.2012. COM(2012) 740 final.

<sup>10</sup> Марија Ђорђевић, *Корпоративно управљање: генеза, модели и проблеми*, Привредна изградња, 2004, vol 47, бр. 3–4, стр. 191–212.

земље које прелазе с једног друштвеног уређења на друго, и то са социјализма на капитализам. Да би корпоративно управљање било спроведено на адекватан начин потребно је обезбедити стабилан правно институционални оквир у коме ће компаније деловати. Велики проблем у спровођењу механизма корпоративног управљања представља недовољна раздвојеност својине државног, друштвеног и приватног сектора, нејасно дефинисана веза државе и финансијског сектора, проблем законодавства и судства уопште.<sup>11</sup> Проблеми са којима се сусрећу земље у транзицији су злоупотребе и корупција, која је много више одлика друштвених и државних предузећа неголи приватних. На челу ових предузећа су углавном, како је искуство у тој области показало, руководиоци којима је примарни циљ задовољење личних интереса и остваривање што веће материјалне добити. Такве амбиције доводе до склапања послова на штету фирме а у своју личну корист. У току транзиције често се дешава да се предузећа продају по изузетно повољним условима за купца, интересним групама или појединцима иза којих стоје владајуће политичке структуре. У земљама у развоју корени онога што се сада назива корпоративним управљањем леже у иницијативама за приватизацијом, које су јачале од краја седамдесетих и током осамдесетих година 20. века, а које трају све до данас. Битна питања везана за успех корпоративног управљања у земљама у транзицији обухватају, између осталог, транспарентност или отворен приступ кључним информацијама везаним за финансије или пословне резултате, сукоб интереса који укључује одборе директора и менаџере, власничка права, корупцију и крађу.<sup>12</sup> Као моћно средство развоја привреде корпоративни, професионални систем менаџмента има посебан значај за земље у транзицији из два разлога: Прво – што га оне немају у својој привреди, и друго – што јако заостају у развоју привреде у односу на развијене земље. Професионализација корпоративног управљања у земљама чија предузећа нису атрактивна за стране инвеститоре и чија приватизација траје дужи низ година претпоставља усвајање адекватног концепта корпоративног управљања, хармонизованог са принципима који важе у ЕУ и развијеном свету. Конкретно, професионализација значи и сталну доградњу законодавног оквира, нарочито у погледу надзора који је изузетно важан у државама у транзицији из разлога релативно ниског нивоа знања и искустава учесника у процесима корпоративног управљања, те због специфичности које се огледају у нижем степену поверења у институционални и реални амбијент у целини, па према томе и у домену остваривања права акционара. Специфичности су одраз и последица

<sup>11</sup> Verica Babić, "Corporate Governance Problems in Transition Economies", in: Winston-Salem (eds), *Social Science Research Seminar*, Wake Forest University, 2003, pp. 1–14.

<sup>12</sup> Verica Babić, *op. cit.*



постприватизационих процеса након масовне приватизације, а које се састоје у власничкој консолидацији која се најчешће спроводи на штету бројних малих акционара.

Из свега напред поменутог потребно је да се у земљама у транзицији, а посебно у Републици Србији, посвети посебна пажња успостављању адекватног система корпоративног управљања. Та посебна пажња би се, по нашем мишљењу, морала усмерити на сталну едукацију, професионалну, али и најшире јавности, с циљем упознавања основних постулата тржишне привреде и корпоративног управљања, а посебно акционарства у најширем смислу речи. То укључује континуиран надзор над применом успостављених института којима се афирмише позитивна а санкционише негативна пракса везана, пре свега, за заштиту права акционара и појачану одговорност управе корпорација. Пословно окружење у Републици Србији, која је још увек у транзицији, није стигло до фазе поштовања позитивно важећих прописа, премда је одређени напредак постигнут. Поставља се питање – који су то фактори који доприносе поштовању закона у Републици Србији? У неким академским круговима регулаторни режим у држави назива се „Унутрашња сигурносна архитектура”, или укратко – УСА. Када би унутрашња сигурносна архитектура функционисала правилно, сви грађани и предузећа придржавали би се закона. Тамо где се они не придржавају позитивно важећих прописа, постоје грешке у унутрашњој сигурносној архитектури. Унутрашња сигурносна архитектура није потпуна уколико се не стави у контекст односа повољног и штетног, а што се може прочитати из садржаја следеће табеле:

ПОВОЉНА УНУТРАШЊА АРХИТЕКТУРА	ШТЕТНА УНУТРАШЊА АРХИТЕКТУРА
Ревизори	Организовани криминал
Агенција за државну службу	Избегавање плаћања пореза
Групе грађевинског друштва	Неодговарајући политички утицај
Демократска контрола	Корумпирана државна служба
Подела овлашћења	Некомпетентни службеници
Одговорност заједнице	Штетни социјални етнос
Омбудсман	Штетна уставна овлашћења
Слободно новинарство.	Пристрасно новинарство/медији.

За земље у транзицији (нпр. за Босну и Херцеговину) карактеристичан је неразвијен формални институционални оквир, па стога неформална правила постају значајнија. Формалне и неформалне институције делују интерактивно, тако да у недостатку формалних институција неформалне институције, које су базиране на персоналним релацијама, долазе до изражаја. Формалне институције подразумевају законе и регулативу којима се дефинишу три апспекта корпоративног управљања. Први се односи на законе којима се регулишу обавезе правилног извештавања о пословању. Други се односи на законску регулативу којом се прецизира поступак стечаја, те се санкционишу пропусти у пословању. И трећи обухвата управни одбор чија је улога да обезбеди неопходан проток информација између власника и менаџера. Неформалне институције корпоративног управљања садрже три врсте приватних институција које се односе на власничку структуру, пословне групације и удружења.<sup>13</sup>

#### **4) ИЗВОРИ**

- Babić, Verica, "Corporate Governance Problems in Transition Economies", in: Winston-Salem (eds), *Social Science Research Seminar*, Wake Forest University, 2003.
- Бабић, Манојло, Симић, Милић, Шуње, Азиз, Пуљић, Мирко, *Корпоративно управљање – принципи и механизми*, Revicon, Сарајево, 2008.
- Corporate Governance in Public Sector Enterprises*, S. M. Dewan (ed.), Dorling Kindersley Pvt. Ltd, New Delhi, 2006.
- Corporate Governance of State Owned Enterprises – Toolkit*, International Bank for Reconstruction and Development – The World Bank, Washington, 2014.
- "Communication from the Commission to the Council and the European Parliament Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward", COM(2003) 284 final.
- "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Action Plan: European company law and corporate governance – a modern legal framework for more engaged shareholders and sustainable companies", Strasbourg, 12.12.2012 COM(2012) 740 final.
- Ђорђевић, Марија, *Корпоративно управљање: генеза, модели и проблеми, Привредна изградња*, 2004, vol 47. бр. 3–4.

---

<sup>13</sup> Манојло Бабић, Милић Симић, Азиз Шуње, Мирко Пуљић, *Корпоративно управљање – принципи и механизми*, Revicon, Сарајево, 2008.

“Final Report of the Group on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe”, Brussels, 4 November 2002. Internet: [https://www.ecgi.global/sites/default/files/report\\_en.pdf](https://www.ecgi.global/sites/default/files/report_en.pdf), 3.1.2023.

*Корпоративно управљање – Приручник за фирме у Босни и Херцеговини*, Међународна финансијска корпорација, Сарајево, 2009.

*Корпоративно управљање*, Међународна финансијска корпорација, Београд, 2011.

Лајовић, Драган, „Уопште о корпоративном управљању”, *Други Симпозијум СРПРС*, Бања Врућица, 2007.

Матић, Петар, Вукша, Славко, „Компаративна анализа пореских система”, *Европско законодавство*, 2022, vol. 21, бр. 80.

“Press Release High Level Group Of Company Law Experts”, 4 November 2002. Internet: [https://www.ecgi.global/sites/default/files/presscomm\\_group\\_en.pdf](https://www.ecgi.global/sites/default/files/presscomm_group_en.pdf), 3.1.2023.

Vanke, Jeffrey, “Europeanism and European Union”, *Academica Press*, 2016, Vol. 13, No. 3.

Вукша, Славко, Вукша, Сергеј, „Утицај страног капитала на економски развој и приближавање Европској унији”, *Европско законодавство*, 2022, vol. 21, бр. 79.

#### **4) ЗНАЧАЈ ЗА РЕПУБЛИКУ СРБИЈУ**

Унапређење корпоративног управљања по својој природи јесте еволутиван процес. Сам развој корпоративног управљања у друштву везан је за унапређење кључних фактора који могу да утичу на регулисање, прихватање и примену корпоративног управљања. Сви елементи који утичу на унапређење корпоративног управљања не посматрају се појединачно, а сваки од њих директно или индиректно утиче на остале. Корпоративно управљање регулисано је кроз национално законодавство држава чланица, као и кроз законодавство ЕУ. Релевантне међународне институције усвајањем одређених правних аката, конвенција и смерница такође утичу на унапређење стандарда корпоративног управљања. Прихватање стандарда корпоративног управљања, предуслов је за његов развој и примену у државној и међународној пракси. У том погледу, значајан фактор представља и развој свести појединаца који чине кључне носиоце корпоративног управљања (чланова управног одбора, руководства и власника капитала). Веза корпоративног управљања и друштвене одговорности вишеструка је и двосмерна. Корпоративно управљање са становишта друштвене одговорности има обавезу сталног унапређивања и осигурања транспарентности, а то се постиже имплементирањем способности корпорације као и добре праксе пословања из

свих области у потпуно друштвено одговорну праксу корпорације. Следствено, принципи корпоративног понашања фундаменталне су смернице које се налазе у основи оснивања, функционисања и побољшања система корпоративног управљања предузећа.<sup>14</sup> Развој доброг корпоративног управљања у Републици Србији, као земљи у транзицији, могло би спречити настанак крахова и повећати поверење инвеститора. Република Србија би могла унапредити корпоративно управљање у својим јавним предузећима успостављањем адекватног правног оквира уз примену специфичног кодекса добре праксе.<sup>15</sup> Стварање одговарајућих и ефикаснијих модела државног надзора уз појачан степен одговорности омогућио би, између осталог, могућност идентификовања и одвајања функција државног власништва од политике и законодавне функције, те успостављање заштитних мера против државног интервенционизма. Поред тога, и централизација власничке функције државе била би нужна ради фокусирања на доследности у развоју добре праксе у јавним предузећима. Ово стога што би се тиме појачао мониторинг над јавним предузећима уз успостављање транспарентнијих односа између власника и одбора јавних предузећа. Држава би била отуд способнија да мери и вреднује пословне перформансе с циљем одржавања одговорности за постигнуте резултате. За континуирану професионализацију корпоративног управљања Република Србија мораће да примени проверене стандарде ЕУ, како би омогућила напредак својих предузећа на тржиштима и како би унапредила заштиту права акционара у предузећима са мешовитом власничком структуром (јавно-приватним партнерствима). Омогућавање равноправног статуса акционара у спровођењу корпоративног управљања допринеће ефикаснијем раду органа као што су скупштина, управни одбор, надзорни одбор, ревизија и др.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> *Корпоративно управљање – Приручник за фирме у Босни и Херцеговини*, Међународна финансијска корпорација, Сарајево, 2009.

<sup>15</sup> *Corporate Governance of State Owned Enterprises – Toolkit*, International Bank for Reconstruction and Development – The World Bank, Washington, 2014, p. 23.

<sup>16</sup> *Corporate Governance in Public Sector Enterprises*, S. M. Dewan (ed.), Dorling Kindersley Pvt. Ltd, New Delhi, 2006, p. 29.

## **CORPORATE MANAGEMENT AND THE EUROPEAN UNION**

*Summary:* Since 2001, the European Union has been dedicatedly working on upgrading and improving the legislation on corporate governance. In the 2022 report entitled “Winter”, prepared by an expert group of lawyers, recommendations were made that the European Union’s legislation should oblige companies to publish their annual reports and apply the “comply or explain” principle. According to these recommendations, European companies should publicly announce the composition of their boards of directors, the models of their independent action, the methods of payment of compensations and awards, and other data on the procedures for the electronic declaration of members of the boards of directors, as well as the ways of informing shareholders in corporations about corporate decisions. The establishment of an adequate concept of corporate governance harmonised with the principles valid in the European Union and its continuous improvement through the establishment of an adequate and integrated legal framework, especially in the domain of financial supervision, is important for countries in transition due to the relatively low level of knowledge and experience of the participants in the processes of corporate governance and due to the specifics reflected in the lower degree of trust in the institutional and real environment that resulted from post-privatisation processes where ownership transformations are carried out to the detriment of small shareholders.

*Keywords:* corporate governance, European Union, updating of legislation.