

# SPECIFIČNOSTI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U JAVNIM PREDUZEĆIMA U SRBIJI

## UVOD

Uspostavljanje korporativnog upravljanja u javnim preduzećima i društvima kapitala u kojima je država većinski vlasnik je značajan izazov kako u zemljama sa razvijenom tržišnom privredom i praksom korporativnog upravljanja, tako i u zemljama u tranziciji. Naime, glavni izazov je pronaći ravnotežu između nadležnosti države u pogledu obavljanja njenih vlasničkih funkcija, kao što je kandidovanje i izbor direktora javnih i državnih preduzeća, i članova nadzornog odbora, istovremeno se suzdržavajući od preteranog političkog uplitanja u rad i upravljanje kompanijom u državnom vlasništvu. Sledeći važan izazov države je osigurati da postoji ravnopravnost i konkurentnost na tržištu kako bi kompanije iz privatnog sektora mogle konkurisati javnim preduzećima i/ili državnim preduzećima, a da organi vlasti ne narušavaju konkurenciju na tržištu tako što koriste svoje regulatorne ili nadzorne organe, u cilju obezbeđivanja uslova za ostvarivanje profita javnim ili državnim preduzećima po osnovu njihovog monopolnog položaja.

Iz tih razloga, a pre svega kako bi odgovorno vršila vlasničku funkciju u javnim preduzećima i društvima kapitala u kojima je država većinski vlasnik, država bi trebalo da koristi sva sredstva koja primenjuje privatni sektor u pogledu unapređenja prakse korporativnog upravljanja, uključujući i OECD Principe korporativnog upravljanja.

Korporativno upravljanje u javnim preduzećima sadrži i niz specifičnosti koje su opredeljene samim privrednim tj. poslovnim identitetom javnog preduzeća, a u prvom redu time da se ova preduzeća javljaju kao jednočlana društva, da su im osnivači isključivo državni organi, kao i da obavljaju delatno-

## REZIME

**Gljučne reči:** korporativno upravljanje, privatizacija, javna preduzeća, efikasnost poslovanja, institucije

Uspostavljanje i unapređenje korporativnog upravljanja uočeno je kao važan segment procesa reformi u našoj zemlji, koje su posebno nužne u javnom sektoru, pre svega radi poboljšanja upravljanja u javnim preduzećima, a koje posledično dovode do povećanja ekonomske efikasnosti ovih preduzeća. U radu je akcenat stavljen na probleme i manjkavosti korporativnog upravljanja u Srbiji, kao i na napore koje Srbija mora učiniti kako bi se unapredilo korporativno upravljanje u javnim preduzećima ili društvima kapitala u kojima je država većinski vlasnik.

sti od opšteg interesa. Opšta pravila o korporativnom upravljanju koja se odnose na organe upravljanja u privatnim društvima kapitala ne mogu se, kao takva, u potpunosti primenjivati na organe upravljanja javnog preduzeća, već se mogu shodno primenjivati, s obzirom da javno preduzeće ima svoje organe sa drugačijim nadležnostima od nadležnosti organa privrednog društva (1,89).

Problem upravljanja javnim preduzećima nije svojstven samo za Srbiju, koja se još uvek nalazi u procesu tranzicije, već postoji i u razvijenim zemljama sa dobrom praksom korporativnog upravljanja, s obzirom da je i OECD usvojio principe korporativnog upravljanja za preduzeća u državnom vlasništvu. Naime, upravljanje javnim preduzećima svuda u svetu, pa tako i u Srbiji, otežavaju nejasno definisani poslovni ciljevi, nedostatak kontrole nad menadžmentom, netransparentnost poslovanja i na kraju problem sastava nadzornih odbora, zbog čega je uspešnost u rešavanju ovih problema ujedno i ključ uspešnog funkcionisanja javnih preduzeća.

## STANJE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U JAVNIM PREDUZEĆIMA U SRBIJI

Bez obzira na činjenicu da je korporativno upravljanje u kompanijama sa privatnim vlasništvom u Srbiji na izuzetno niskom nivou, situacija u pogledu uspostavljanja korporativnog upravljanja u javnim preduzećima je mnogo kompleksnija. Naime, Srbija je krenula sa sprovođenjem reformi u javnim preduzećima među poslednjim zemljama u tranziciji, zbog čega je pretrpela značajne gubitke, s obzirom da neefikasna javna preduzeća deluju nepovoljno i na javne finansije i privredu. U zavisnosti od promene političkog ambijenta, menjani su zakoni, gašene stare i uvođene nove institucije. Rezultat svih reformskih napora je da su danas u Srbiji usvojena neophodna zakonska rešenja, uspostavljene odgovarajuće institucije, kao i da je formirano okruženje za sprovođenje reformi u javnom sektoru (2,5).

Jedan od strateških ciljeva reforme privrede Srbije jeste korporativizacija javnih preduzeća, pri čemu je uvođenje korporativnog upravljanja u javnim preduzećima u Srbiji motivisano kako internim razlozima i željom osnivača ovih preduzeća da povećaju nivo efikasnosti, efektivnosti i transparentnosti rada javnih preduzeća, tako i eksternim preporukama Evropske unije. Interes države je da se poboljša korporativno upravljanje javnim preduzećima, pre svega kako bi se povećala efikasnost ovih preduzeća i kako bi ona ostvarivala bolje poslovne rezultate. Da bi se to postiglo, neophodno je izmeniti dosadašnji način upravljanja u javnim preduzećima, i u njima uspostaviti korporativno upravljanje i profesionalizaciju menadžmenta.

*Interes je države da se poboljša korporativno upravljanje u javnim preduzećima kako bi se povećala njihova efikasnost.*

Zakon o javnim preduzećima (Sl. glasnik RS, br. 15/2016) je izmenjen sa namerom da utiče na promenu mnogih konstitucionih odredbi javnih preduzeća, koje treba da ih više tržišno usmere i udalje od uticaja politike i vladajuće elite. Niz promena kao što su: preciziranje statusa nadzornog odbora, mnogo detaljnija regulacija izbora direktora i rukovodeće strukture, reaktiviranje i jačanje uloge planiranja, izveštavanja i kontrole itd., samo govore u prilog činjenici da je intencija zakonodavca bila da se temeljno sprovede reforma javnih preduzeća, pre svega, kroz njihovu korporativizaciju. Naime, sve ovo čini značajan napor usaglašavanja, koje nije samo formalni već suštinski bitan korak ka reformisanju javnih preduzeća.

*Javna preduzeća su vrlo značajan deo ekonomije Srbije.*

Javna preduzeća predstavljaju značajan deo srpske ekonomije i obezbeđuju neke od osnovnih infrastrukturnih usluga građanima i privredi. Gotovo kompletan sektor javnih komunalnih preduzeća u Srbiji, koji je formiran za pružanje usluga na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou, ostao je u državnom vlasništvu, uključujući i najznačajnija preduzeća u oblasti proizvodnje i transporta energije, telekomunikacija, saobraćaja, itd. Poslovanje javnih preduzeća ključno je za ekonomiju Srbije, jer ova preduzeća na republičkom, pokrajinskom i lokalnim nivoima čine značajan deo privrede po svom broju, po broju zaposlenih, kao i sredstvima i imovinom kojima raspolažu. Reč je o imovini koja se u pojavnim oblicima javlja od prirodnih bogatstava (od prirode datog i ljudskim delovanjem značajno oplemenjenog), preko izdiferenciranih infrastrukturnih objekata, pa raznih građevinskih objekata, postrojenja i opreme, do različitih stavki obrtno imovine (3,10).

Javna preduzeća i društva kapitala u kojima je država većinski vlasnik nalaze se u specifičnoj poziciji u odnosu na druge učesnike na tržištu. S jedne strane, drugi tržišni učesnici mogu da veruju da država ova društva stavlja u povlašćeni položaj, što može ali i ne mora da bude slučaj. S druge strane, sama javna preduzeća i akcionarska društva u kojima je država većinski vlasnik često mogu da se nađu u problemu neprepoznavanja svojih ciljeva poslovanja. Neretko ova preduzeća nisu sasvim sigurna u to šta vlasnik (država) od njih očekuje, jer ona svoja očekivanja formuliše nedovoljno jasno: od svojih preduzeća očekuje i da rade po principima tržišne ekonomije (maksimiranje profita) i da ispunjavaju socijalne, političke i razvojne ciljeve, a ti ciljevi su po pravilu međusobno protivurečni.

Izazov za državu sastoji se u ispravnom uravnotežavanju brojnih i često međusobno suprotstavljenih ciljeva pri upravljanju javnim preduzećima. *Kao vlasnik*, država treba da osigura da ova preduzeća posluju efikasno, kao i da vodi politiku investicija koja će osigurati njihovu dugoročnu održivost i konkurentnost na tržištu. *Kao regulator*, država treba da osigura

uslove koji će omogućiti efikasno i dugoročno poslovanje ovih preduzeća, ali i da zaštiti potrošače od eventualne zloupotrebe monopolskog položaja ovih preduzeća na tržištu.

Kod društava kapitala sa privatnim vlasništvom vlasnici ulažu svoj kapital u preduzeće, a upravljanje je prepušteno profesionalnim menadžerima, koji u te kompanije ulažu svoje znanje i poslovnu reputaciju, zbog čega su kompetentnost i profesionalnost menadžera od izuzetnog značaja za vlasnike privatnih kompanija. Međutim, javna preduzeća se suočavaju sa specifičnim izazovima u domenu korporativnog upravljanja, koji se razlikuju od izazova preduzeća u privatnom sektoru, a posebno se ističu: (1) razvodnjavanje odgovornosti za poslovne rezultate javnih preduzeća zbog činjenice da odgovornost uključuje dug lanac agenata kao što su menadžeri, nadzorni odbor, ministarstva, vlada, itd. i (2) dvostruki agencijski odnos koji je prisutan jer su direktori javnih preduzeća „agenti vlade“, kao principala, a vlada je „agent građana“, kao principala i vlasnika javnih preduzeća.

Dakle, građani nemaju direktnu interakciju sa menadžerima javnih preduzeća, ne mogu analizirati i nadgledati kompetencije i rad menadžera javnih preduzeća, ni poslovne performanse tih preduzeća, niti su u mogućnosti da izvrše svoja vlasnička prava. Umesto toga, kontrolni mehanizmi su delegirani na vladu i ministarstva, pri čemu građani uopšte ne mogu kontrolisati njihove aktivnosti u vezi sa radom javnih preduzeća. Jedini način na koji građani mogu uticati na poslovanje javnih preduzeća je indirektna, glasanjem na izborima.

Sagledavanjem dosadašnjih rezultata, dolazi se do zaključka da korporativizacija ulazi u javna preduzeća. Istina je da se to odvija sporije nego što to javnost očekuje, ali ona ipak polako ulazi u srpsku praksu. Zakonom o javnim preduzećima uvedene su značajne novine koje se, pre svega, odnose na uvođenje korporativnog upravljanja u javnim preduzećima, s obzirom da ova preduzeća imaju zakonsku obavezu da formiraju organe upravljanja i rukovođenja čiji članovi moraju imati odgovarajuće kvalifikacije koje se proveravaju, ali i u praktičnom delovanju demonstrirati ponašanja koja zakonodavac anticipira, a koja se odnose na poboljšanje korporativnog upravljanja.

Međutim, analiza korporativnog upravljanja u javnom sektoru u Srbiji ukazuje na to da se i pored relativno dobro uređenog pravnog i institucionalnog okvira u vezi sa poslovanjem, kao i transparentnošću i odgovornošću javnih preduzeća, može uočiti praksa netransparentnog ponašanja u vezi sa poslovanjem javnih preduzeća, a što je nesporno rezultat politizacije rada javnog sektora.

U prilog navedenoj činjenici govori da politički imenovani članovi nadzornih odbora i direktori javnih preduzeća jedino

*Interesantno je da u kontroli javnih preduzeća nema učešća građana.*

formanse tih preduzeća, niti su u mogućnosti da izvrše svoja vlasnička prava. Umesto toga, kontrolni mehanizmi su delegirani na vladu i ministarstva, pri čemu građani

polažu račune rukovodstvima partija koje su ih kandidovale za ove pozicije, a ne i najširoj javnosti, što rezultira niskim nivoom korporativnog upravljanja i neefikasnošću javnih preduzeća u Srbiji. Takođe, posle gotovo tri godine primene Zakona o javnim preduzećima u praksi, može se konstatovati da je samo mali broj direktora javnih preduzeća imenovan putem javnih konkursa u skladu sa zakonskim odredbama, odnosno najvećim brojem javnih preduzeća i dalje rukovode direktori koji se više godina nalaze u statusu vršioca dužnosti, a što je u suprotnosti sa zakonskim odredbama u pogledu načina izbora direktora javnih preduzeća.

Dalje, ono što je bila značajna novina Zakona o javnim preduzećima jeste uvođenje obaveze za predsednika i članove nadzornog odbora da se dodatno stručno usavršavaju u oblasti korporativnog upravljanja, u skladu sa Programom stručnog usavršavanja koji utvrđuje vlada. Međutim, ovaj program ni posle gotovo tri godine od primene zakona još nije donet, niti postoje saznanja kada će se biti donesen. Dakle, vlada još uvek nije donela podzakonski akt kojim bi se bliže uredila akreditacija tela ili lica koja bi bila akreditovana za izdavanje licenci (sertifikata) kandidatima za izbor na rukovodeće pozicije u javnim preduzećima, kao i instituciju koja bi bila nadležna da kontroliše čitav taj proces.

Ipak, mnogo važnije pitanje je kako se u praksi utvrđuje poznavanje oblasti korporativnog upravljanja ili oblasti finansija za lica koja su kandidati za imenovanje na rukovodeće funkcije javnog preduzeća. Na ovo pitanje je u ovom trenutku teško dati odgovor, s obzirom da ne postoje precizni podaci o tome, jer ne postoji institucija koja bi bila ovlašćena da u skladu sa odredbama Zakona o preduzećima izdaje sertifikate (uverenja) o stručnoj osposobljenosti kandidata, u pogledu poznavanja oblasti korporativnog upravljanja ili oblasti finansija. U praksi se ovaj problem najčešće prevazilazi tako što kandidati za rukovodeće pozicije u javnim preduzeća najčešće prilažu uverenja (sertifikate) o stručnom usavršavanju u oblasti korporativnog upravljanja, a koje izdaju razne institucije koje, samoinicijativno, odnosno bez akreditacije, organizuju seminare na temu korporativnog upravljanja. Dakle, evidentno je da u pogledu ove zakonske norme postoji jaz između deklarativnog i stvarnog stanja u praksi.

Iz ovoga nužno sledi da jedino jasno izražena politička volja i jasna poruka predstavnicima angažovanim u javnim preduzećima od strane partijskih rukovodstava mogu da dovedu do pune primene pravila o javnosti poslovanja i primeni korporativnog upravljanja u javnim preduzećima u Srbiji.

U suprotnom, deklarativna posvećenost unapređenju korporativnog upravljanja javnog sektora, samo kroz uvođenje

*Materija certificiranja obrazovanja za korporativno upravljanje u javnim preduzećima još uvek nije regulisana.*

zakonske obaveze poznavanja korporativnog upravljanja za direktore i članove nadzornih odbora javnih preduzeća i društava kapitala sa državnim vlasništvom, ali bez efektivne primene u praksi, umanjuje poverenje javnosti i potkopava kredibilitet države, a što se u krajnjoj meri posledično odražava na efikasnost i konkurentnost naše privrede.

## PROBLEMI UPRAVLJANJA U JAVNIM PREDUZEĆIMA U SRBIJI

U Srbiji se problemi upravljanja u javnim preduzećima ogledaju u sledećem: efikasnost javnih preduzeća je niska zbog lošeg upravljanja; postupak imenovanja menadžmenta javnih preduzeća je najčešće ispolitizovan; odgovornost za rezultate javnog preduzeća nije osnov za dalji angažman ili smenu menadžmenta; lokalna javna preduzeća u zbiru ostvaruju visoke gubitke i primaju znatne subvencije iz budžeta.

*Korporatizacija javnih preduzeća zakonski je uređena a praksa je vrlo siromašna.*

Iz navedenih razloga, bez obzira na postojanje odgovarajuće zakonodavne regulative, korporativno upravljanje u javnim preduzećima u našoj zemlji je na izuzetno niskom nivou. Prema studiji Ekonomskog fakulteta u Beogradu o nivou korporativnog upravljanja u javnim preduzećima, identifikovani su osnovni problemi koji otežavaju upravljanje javnim preduzećima svuda u svetu, pa i u Srbiji, a koji su grupisani u četiri grupe, i to:

(1) *Nejasno definisani poslovni ciljevi* – Zadatak svakog preduzeća, pa i javnog, jeste da tržištu ponudi proizvode ili usluge koje mu može prodati i po tom osnovu ostvariti prihode. Međutim, javna preduzeća u Srbiji često imaju i čitav niz dodatnih ciljeva, a najčešće socijalnih ciljeva. Ovi „dodatni“ ciljevi otvaraju više prostora za zloupotrebe i značajno otežavaju nadzor nad radom javnih preduzeća. Pri tome, ovi „dodatni ciljevi“ mogu u izvesnoj meri biti u konfliktu sa osnovnim ciljem poslovanja (maksimizacija profita kao ciljne funkcije svakog preduzeća), što uglavnom rezultira smanjenom efikasnosti poslovanja javnih preduzeća. Jedan od najvažnijih „dodatnih ciljeva“ javnih preduzeća jeste očuvanje socijalnog mira, zbog čega su cene koje reguliše država (npr. gasa, energije i sl.) veoma potcenjene u odnosu na tržišne, a u nekim slučajevima čak i u odnosu na nabavne cene.

Neizostavan deo pritiska na javna preduzeća je i prekomerno zapošljavanje, pre svega zbog zarada u javnim preduzećima koje su iznad prosečne zarade, a nekad i višestruko veće nego u privatnom sektoru.

Konačno, jedan od „dodatnih ciljeva“ javnih preduzeća predstavlja tolerisanje neplaćanja robe i usluga koje ova preduzeća pružaju. Naime, u nekim javnim preduzećima osnovni problem upravo predstavljaju nenaplaćena potraživanja koja su se nago-



milala što od stanovništva, što od privatnih kompanija, ali i drugih javnih ili državnih preduzeća i koja su često bez velike šanse za naplatu. Navedena činjenica se nesporno odražava na neefikasnost poslovanja ovih preduzeća, kao i velike gubitke ovih preduzeća, koji se najčešće refundiraju iz budžeta.

(2) *Nedostatak efikasne kontrole nad menadžmentom* – proizilazi iz činjenice da su građani „vlasnici“ javnog preduzeća, te da između građana-vlasnika i menadžmenta stoji država i sa njom jedan ili više slojeva uprave. Oni svi vrše funkcije koje u privatnom preduzeću ima vlasnik. Dok je u privatnom sektoru imenovanje najkvalifikovanijih ljudi pitanje opstanka kompanije, dotle u javnim preduzećima direktnu vlasničku funkciju u ime građana često vrše slabe institucije, koje često postavljaju nejasne ili kontradiktorne ciljeve pred javna preduzeća. Pritom, nadzor nad radom je slab, a nisu retke ni situacije da postoje politička ograničenja koja onemogućavaju smenu nekompetentnog menadžmenta. Sve su ovo problemi koje kompanije u privatnom vlasništvu uglavnom nemaju.

(3) *(Ne)transparentnost poslovanja* – Javna preduzeća o svojim rezultatima poslovanja često izveštavaju samo državni organ koji nadzire njihov rad i koji je često i sam uključen u njihovo upravljanje. Tako praktično imamo paradoksalnu situaciju u kojoj „neko izveštava samog sebe o rezultatima svog rada“. Bez nezavisnog i javnog nadzora otvaraju se brojne mogućnosti za netransparentno poslovanje, kao i korupciju. S druge strane, nadzorna tela u javnim preduzećima često nisu dovoljno stručno osposobljena da vrše svoju funkciju ili se postavljaju samo



kako bi se ispoštovala zakonska procedura, pri čemu se najčešće zaobilaze u procesu upravljanja javnim preduzećem.

(4) *(Ne)stručnost nadzornih odbora* – Nadzorni odbori javnih preduzeća, po pravilu, imaju neadekvatan sastav izabran u relativno netransparentnim procesima imenovanja od strane političkih funkcionera. Razvoju ovakvih scenarija naročito pomaže činjenica da je u većini zemalja u tranziciji, pa i u Srbiji, danas teško naći adekvatne kandidate za nadzorne odbore, čemu doprinose i simbolične naknade za rad u ovim telima, dok je s druge strane velika odgovornost nadzornog odbora za poslovanje javnih preduzeća.

## KAKO POBOLJŠATI UPRAVLJANJE U JAVNIM PREDUZEĆIMA?

Na osnovu gorenavedenog osnovano se nameće pitanje kako se ove slabosti i problemi u korporativnom upravljanju u javnim preduzećima mogu ispraviti. Najjednostavniji odgovor je – isključivo doslednom primenom postojećih zakonskih odredbi, odnosno samo izraženom političkom voljom da se revnosno sprovedu reforme u javnom sektoru.

Za poboljšanje upravljanja u javnim preduzećima u Srbiji važna su dva dokumenta koja mogu pomoći da se definiše najbolja praksa korporativnog upravljanja u javnim preduzećima. Jedan su *Principi korporativnog upravljanja za preduzeća u državnom vlasništvu koje je usvojio OECD*, međunarodna organizacija koja, između ostalog, pomaže vladama da izađu na kraj sa izazovima poslovanja koje donosi moderna ekonomija, dok je drugi *Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije*, koji je donet 2012 godine. Ovi dokumenti daju preporuke državi da uspostavi transparentan sistem određivanja poslovnih ciljeva za svako javno preduzeće, kao i načine na koji ih država može artikulirati vlasničkom politikom. Paralelno sa ovim procesom trebalo bi da se sprovede temeljna reforma sistema upravljanja javnim preduzećima, kroz definisanje određenih strategija, i to:

(1) Bitno je definisati da primarni cilj javnih preduzeća prevashodno bude komercijalni (ostvarivanje profita), s tim da bi i svi drugi ciljevi javnog preduzeća (kao što su socijalni, očuvanje životnog standarda građana, i sl.) takođe trebalo da budu eksplicitno definisani, sa jasnim, unapred definisanim, smernicama menadžmentu. Ovakva politika bi značajno suzila prostor za proizvoljno ponašanje kako menadžmenta tako i države;

(2) Takođe, bitne su i regulatorne obaveze države, poput kreiranja odgovarajućeg sistema izveštavanja koji omogućava kvalitetan javni nadzor preduzeća i ocenjivanje rezultata rada.



U tom smislu, poželjno bi bilo da se u javnim preduzećima uvede obavezna saradnja sa eksternim nezavisnim revizorom, a što bi u velikoj meri uticalo na povećanje transparentnosti rada javnih preduzeća, posebno ako bi rezultati eksternog revizora o poslovanju javnog preduzeća bili dostupni javnosti. Svetska praksa pokazuje da nezavisna godišnja eksterna revizija, koja je sprovedena u skladu sa međunarodnim standardima, značajno doprinosi povećanju javnosti rada javnih preduzeća.

(3) Kao jedno od rešenja bila bi i profesionalizacija menadžmenta, s obzirom da korporativizacija preduzeća i prelazak na tržišno privređivanje zahteva potpuno drugačiji profil menadžera, koji će znati da optimalnom kombinacijom resursa ostvare profit (uz minimalne troškove), kao i tržišno pozicioniranje i konkurentnost preduzeća kojima rukovode. Iz tog razloga, poželjno bi bilo da se svim kadrovima koji poseduju ovakva znanja i veštine pruži prilika bez obzira na njihovu političku pripadnost, a da izbor kadrova po „političkoj podobnosti“ ili rođaćkim, kumovskim vezama i sl. postane samo daleka prošlost u našoj zemlji.

(4) Takođe, bilo bi korisno unapred precizirati pokazatelje poslovnog rasta javnog preduzeća koji se mogu objektivno utvrditi, i s tim u vezi pratiti uspešnost obavljanja menadžerske funkcije. Naime, da bi menadžeri kvalitetno obavljali svoju funkciju rukovođenja kompanijom, neophodno je da postoji adekvatan sistem njihovog nagrađivanja. U tom smislu, aktom javnog preduzeća potrebno je precizirati da se u slučaju ostvarenja projektovanih rezultata, efikasnim menadžerima javnih preduzeća podele bonusi i nagrade, ali i da se predvide sankcije za rukovodstvo javnog preduzeća (npr. u vidu otkaza, smanjenja zarada, i sl.) koje na kraju poslovne godine ne ostvari projektovane rezultate, odnosno koje ostvari negativan poslovni rezultat – gubitak.

*Kvalitet upravljanja javnim preduzećima tek čeka da se pokrene.*

(5) Dalje, potrebno je unaprediti funkcionisanje nadzornih odbora u javnim preduzećima. U tom smislu, bilo bi neophodno omogućiti nadzornim odborima javnih preduzeća da imaju iste nadležnosti kao i odbori u kompanijama sa privatnim kapitalom. Naime, neophodno je da nadzorni odbori imaju odgovarajuće nadležnosti i uslove da objektivno donose strateške odluke u oblasti poslovanja, kao i da nadziru menadžment i da donose odluke o imenovanju i razrešenju direktora javnog preduzeća. S druge strane, proces imenovanja članova nadzornog odbora bi trebalo da bude transparentan, a kriterijumi za imenovanje unapred i jasno definisani, s tim da bi bilo poželjno relevantno iskustvo iz privatnog sektora za članove nadzornog odbora, kao i da se obezbedi permanentno stručno osposobljavanje članova nadzornih odbora.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Korporativno upravljanje je važno u svim kompanijama, a posebna pažnja se posvećuje korporativnom upravljanju u javnim preduzećima u kojima se uglavnom kratkoročni interesi politike sukobljavaju sa dugoročnim interesima tog društva. Većina istraživanja u vezi sa korporativnim upravljanjem pokazuje da postoji izrazito pozitivna korelacija između kompanija koje primenjuju principe dobrog korporativnog upravljanja i efikasnosti tih sistema. Posebno se potencira potreba primene korporativnog upravljanja u javnim preduzećima, pre svega zbog povećanja efikasnosti njihovog poslovanja.

Uvođenje i unapređenje korporativnog upravljanja u javnim preduzećima predstavlja jedan od važnih zadataka u procesu izgradnje moderne tržišne privrede u Srbiji. Javna preduzeća su bitan faktor u razvoju zemlje, što znači da njihovo loše vođenje može usporiti rast i razvoj srpske privrede, dok s druge strane, dobro i efikasno upravljanje omogućava veću efikasnost javnih preduzeća, a što je „motor“ za razvoj celokupne privrede.

Cilj unapređenja korporativnog upravljanja u Srbiji je, pre svega, obezbediti dugoročan i održiv ekonomski razvoj kroz stvaranje konkurentnih i dobro vođenih preduzeća. Naime, ekonomija jedne zemlje se (u agregatnom smislu) sastoji iz preduzeća i nije moguće očekivati da ona napreduje i razvija se dok preduzeća koja je čine loše posluju i ostvaruju gubitke. Dakle, ekonomski razvoj je moguće ostvarivati tek kada se unapredi korporativno upravljanje u kompanijama, bez obzira na strukturu vlasništva u tim kompanijama, odnosno da li su ista u privatnom ili državnom vlasništvu.

Ustanovljavanje odgovarajućeg zakonodavnog i regulatornog okvira sigurno predstavlja osnovni preduslov za poboljšanje korporativnog upravljanja u Srbiji. Nesporna je činjenica da se u našoj zemlji pravna regulativa korporativnog upravljanja stalno unapređuje i dograđuje donošenjem boljih zakona i internih kodeksa korporativnog upravljanja, a koji su u velikoj meri usklađeni sa principima korporativnog upravljanja koja je objavio OECD, direktivama EU i korporativnom praksom u zemljama kontinentalne Evrope. Međutim, veoma je dug i naporan put do potpunog sprovođenja principa korporativnog upravljanja u praksi. Naime, nedostatak političke volje da se sprovedu zakoni, kao i nedostatak istinskog interesovanja za poboljšanje korporativnog upravljanja, nerazjašnjene nadležnosti institucija i neefikasno sudstvo i sl. mogu se navesti kao glavni izazovi koji leže pred procesom poboljšanja i sprovođenja okvira za korporativno upravljanje u našoj zemlji, kako u kompanijama u privatnom sektoru, tako i u javnim preduzećima.

Procesi uvođenja korporativnog upravljanja u javnim preduzećima u našoj zemlji ukazuju upravo na to da je neophodno ovladati osnovnim kategorijama korporativnog upravljanja, od samog nastanka i funkcionisanja ovog preduzeća, posebno i zato što se može reći da postoji pravna praznina u pogledu opšteg uređivanja korporativnog upravljanja u javnim preduzećima.

Za unapređenje korporativnog upravljanja u Srbiji, pored dogradnje zakonodavnog i regulatornog okvira, kao i povećanja efikasnosti nadležnih institucija i sudstva, neophodno je i praćenje iskustva razvijenijih zemalja na planu korporativnog upravljanja, kao i iskustava zemalja u okruženju koje su prošle ili prolaze kroz period implementacije korporativnog upravljanja u svojim privrednim društvima.

## LITERATURA

1. Busarac, R., Nova rešenja u Zakonu o privrednim društvima i korporativno upravljanje u javnim preduzećima, Revizor, Beograd, 2018, broj 21 (83), str. 89–97
2. Milojević, M., Javna preduzeća u oseci reformisanja, Revizor, Beograd, 2017. broj 20 (78), str. 5–7
3. Milojević, M., Sređivanja imovine u javnoj svojini, Revizor, Beograd, 2017. broj 20 (78), str. 9–29
4. Nivo korporativnog upravljanja u javnim preduzećima čiji je osnivač Republika Srbija, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2016.
5. Zakon o javnim preduzećima, Sl. glasnik RS, br. 15/2016

## SPECIFIC CHARACTERISTICS OF CORPORATIVE MANAGEMENT IN PUBLIC COMPANIES IN SERBIA SUMMARY

**Key words:** corporate management, privatization, public companies, business efficiency, institutions

Establishing and improving corporate management has been noted as an important segment of reforms in our country that are particularly necessary in public sector primarily in order to improve the management of public companies that would lead to the increase of economic efficiency of these companies.

The paper focuses on corporate management problems and deficiencies in Serbia at well as on the efforts Serbia has to make in order to improve corporate in public companies or share holding companies in which the state is the majority owner.