

**UTICAJ KORPORATIVNOG
UPRAVLJANJA I POLITIČKE VOLJE NA
PRIVREDNE REFORME U DRŽAVI
LIBIJI**

Mentor

Student

Prof dr Mihajlo Rabrenović

Masadak Ali

Beograd, 2016

Sadržaj

<i>Rezime</i>	4
<i>Abstract</i>	5
<i>Uvod</i>	6
<i>I Metodološki okvir istraživanja</i>	8
1.1 <i>Formulacija problema istraživanja u doktorskoj disertaciji</i>	9
1.2 <i>Određenje predmeta istraživanja doktorske disertacije</i>	11
1.3 <i>Ciljevi istraživanja</i>	12
1.4 <i>Osnovne hipoteze od kojih će se polaziti u istraživanju</i>	13
1.5 <i>Metode koje će se u istraživanju primeniti</i>	13
1.6 <i>Očekivani rezultati i naučni doprinos</i>	16
<i>II Teorijski okvir istraživanja</i>	18
1. <i>Pojmovno definisanje korporativnog upravljanja uopšte</i>	19
2. <i>Istorijski razvoj korporativnog upravljanja</i>	21
3. <i>Uloga korporativnog upravljanja u preduzeću</i>	24
3.1 <i>Potreba za primenom korporativnog upravljanja u preduzeću</i>	24
3.2 <i>Strategijsko upravljanje preduzećem</i>	25
3.3 <i>Regulatorni okviri korporativnog upravljanja</i>	29
3.3.1 <i>Obezbeđenje osnove za efikasan okvir korporativnog upravljanja</i>	30
3.3.2 <i>Prava akcionara i ključne funkcije vlasništva</i>	30
3.3.3 <i>Ravnopravan tretman akcionara</i>	32
3.3.4 <i>Uloga zainteresovanih strana u korporativnom upravljanju</i>	33
3.3.5 <i>Obelodanjivanje podataka i transparentnost</i>	34
3.3.6 <i>Odgovornost odbora</i>	36
3.4 <i>Mehanizmi kontrole korporativnog upravljanja</i>	37
3.4.1 <i>Interni mehanizmi kontrole</i> :.....	38
3.4.2 <i>Eksterni mehanizmi kontrole</i>	42
4. <i>Značaj korporativnog upravljanja</i>	45
5. <i>Uticaoj strukture preduzeća na korporativno upravljanje</i>	47
5.1 <i>Preduzeća u državnoj sredini</i>	48
5.2 <i>Korporacije u privatnom vlasništvu i upravljanje</i>	53
6. <i>Uticaoj interne revizije na korporativno upravljanje</i>	56
6.1 <i>Cilj i zadaci interne revizije</i>	58
6.2 <i>Delokrug interne revizije prema standardima</i>	61
6.3 <i>Principi interne revizije</i>	64
6.4 <i>Pravila ponašanja po Etičkom kodeksu</i>	65

6.5 Karakteristike efikasnih internih kontrola	67
6.6 Zvanja u internoj reviziji.....	69
7. Eksterni revizori.....	72
III Komparativna analiza korporativnog upravljanja	75
8. Korporativno upravljanje i globalni ekonomski razvoj	76
9. Korporativno upravljanje u ekonomski razvijenim zemljama	78
9.1 Modeli korporativnog upravljanja u ekonomski razvijenim zemljama	78
9.2. Razlike između sistema korporativnog upravljanja u razvijenim zemljama	83
10. Korporativno upravljanje u Evropskoj Uniji	86
11. Korporativno upravljanje u zemljama u tranziciji.....	88
12. Pojmovno definisanje korporativnog upravljanja u MENA regiji.....	92
13. Uticaj političkih promena na reformu korporacija u Libiji.....	94
13.1 Prepreke u sprovođenju korporativnog upravljanja u Libiji.....	94
13.2 Fiskalna politika Libije	97
13.3 Monetarna politika Libije	100
13.4 Decentralizacija u Libiji	103
14. Značaj stranih investicija u Libiji	104
IV Predlog modela korporativnog upravljanja u Libiji kao sigurnijeg puta ka uspešnim privrednim reformama.....	110
15. Predlog modela korporativnog upravljanja	111
16. Model korporativnog upravljanja ENI kompanije.....	116
16.1 Model i struktura kompanije.....	116
16.2 Kodeks korporativnog upravljanja ENI.....	123
16.3 Etički kodeks kompanije.....	141
16.4 Uticaj korporativnog upravljanja na finansijsko poslovanje kompanije	143
16.5 Saradnja sa NOC pri uvođenju korporativnog upravljanja.....	144
V Uticaj korporativnog upravljanja na process reforme privrede u Libiji.....	146
17. Empirijsko istraživanje uticaja korporativnog upravljanja na process reforme privrede u Libiji	147
17.2 Statistička obrada podataka i analiza dobijenih podataka iz empirijskog istraživanja.....	150
17.3 Rezultati i preporuke.....	161
Zaključak.....	162
Literatura:.....	165

Rezime

Prilikom izrade ove teze analiziraćemo pre svega ulogu i značaj korporativnog upravljanja kao važnog sistema moderne organizacije čija je osnovna svrha uređenje odnosa između akcionara, menadžera i drugih učesnika u procesu poslovanja sa ciljem zaštite interesa svih zainteresovanih strana. Cilj ovog rada je da se analizira i proceni značaj uvođenja efikasnog sistema korporativnog upravljanja, regulisanog dokumentovanim propisima, pravilima i kriterijumima. Veoma važnu ulogu u procesu korporativnog upravljanja zauzimaju kontrolni mehanizmi korporativnog upravljanja sa akcentom na internoj reviziji koja zajedno sa menadžmentom i upravom ocenjuje i usmerava poslovne procese u organizaciji. Da bi korporativno upravljanje moglo da se uspešno primeni potrebni su još neki preduslovi koji moraju biti ispunjeni. Veoma važno je i okruženje u kom organizacija ostvaruje svoju delatnost, tj., postojanje stabilnog pravno-normativnog sistema koji će pre svega omogućiti zaštitu svojine akcionarima, doneti zakonsku zaštitu poslovanja i obezbediti da institucionalno sprovođenje zakona. Libija kao zemlja koja je pretrpela velike systemske promene i nalazi se u tranziciji poslužiće nam kao primer za primenu modela korporativnog upravljanja po ugledu na modele inostranih kompanija koje posluju u Libiji, a koje imaju dobro implementirane sve aspekte korporativnog upravljanja u svoje poslovanje. Pošto je Libija zemlja koja glavne prihode ostvaruje od eksploatacije i prodaje nafte, za naše istraživanje ćemo koristiti organizaciju preduzeća čija je osnovna delatnost istraživanje, eksploatacija, prerada i prodaja nafte i njenih derivata.

Ključne reči: *Korporativno upravljanje, interna revizija, strategijsko planiranje, Libija, naftne kompanije, NOC, ENI*

Abstract

During the proces of creating this thesis we will analyze primarily the role and importance of corporate governance as foundation of modern organizations. Primary purpose of corporate governance is in the regulation of business relations between shareholders, managers and all other participants in the process of doing business, with the aim of protecting the interests of all stakeholders. The aim of this paper is to analyze and assess the importance of introducing an effective system of corporate governance, with documented regulations, rules and criteria. A very important role in the corporate governance control mechanisms has the internal audit which, together with the management and administration evaluates and directs the business processes in the organization. For the successful implementation of corporate governance there are some other prerequisites that must be met. Very important role has the environment in which the organization performs its business. The existence of a stable legal and normative system is necessary to provide protection of property to shareholders, to issue legal protection of business and ensure that institutional law enforcement. Libya as a country that has suffered major systemic changes and it is in waz of transition, will be taken as an example for implementation of suggested model of corporate governance, modeled on corporate governance mechanisms from foreign companies operating in Libya, which have implemented all aspects of good corporate governance in their business. Because Libya is a country that the main income derived from the exploitation and sale of oil, for our research we use the organization of enterprises whose main activity is exploration, exploitation, processing and sale of oil and its derivatives.

Keywords: *Corporate governance, internal audit, strategic planning, Libya, the oil company, NOC, ENI*

Uvod

Potreba za korporativnim upravljanjem javila sa procesom razdvajanja vlasništva od upravljanja u korporacijama, odnosno sa pojavom problema sukobljenih interesa između menadžera i akcionara. Zajedno sa globalizacijom svetskog finansijskog tržišta dolazi do sve češćih integracija velikih organizacionih sistema, pa u procesu korporativnog upravljanja kao zainteresovane strane imamo skupštine akcionara, nadzorne odbore, upravne odbore i druge odbore i komisije, pa se samim umnožavanjem učesnika u procesu javila potreba za redefinisanjem njihove uloge i nadležnosti od strane regulatornih i drugih relevantnih institucija u mnogim zemljama.

Da bi se proces korporativnog upravljanja odvijao sa što manje problema potrebno je da kompanija ima korektnu upravu, da usvoji važeće principe i kodekse korporativne organizacije i upravljanja adekvatne društvenom okruženju u kome posluje, da ima efikasan, sposoban, stručan menadžment koji radi u korist akcionara. Korporativno upravljanje se odnosi na način organizovanja kompanije i ima pravila i principe na kojima se organizacija funkcioniše.

Korporativno upravljanje predstavljeno je kao skup procesa, politika, zakona i institucija, koje utiču na usmeravanje, način upravljanja i kontrolu korporacija. Cilj korporativnog upravljanja je da firme funkcionišu u najboljem interesu akcionara. Korporativno upravljanje je posebno dobilo na značaju poslednjih godina kao predmet proučavanja u ispitivanjima mogućih uzroka finansijske krize u svetu. Sa prvim znacima globalne ekonomske krize krajem 2008. godine postalo je jasno da su krupne greške u sprovođenju procesa i principa korporativnog upravljanja imale bitnu ulogu u urušavanju globalnog ekonomskog sistema

Zemlje koje se nalaze u tranziciji razvijaju korporativno upravljanje iz pozicije socijalistički orijentisanog tržišta i društvenog i državnog tipa vlasništva. Za ekonomiju i politiku tranzicije možemo reći da su pokušaji uvođenja korporativnog upravljanja osuđeni na propast bez kvalitetnog zakonskog okvira i usvajanja međunarodnih principa i praktičnih iskustava zemalja u kojima se ono uspešno sprovodi. Prvo je potrebno obezbediti pouzdan, stabilan finansijski sistem bez koga se ne može očekivati ni željena stopa rasta ekonomije. Glavna obeležja uspešnog finansijskog sistema su konkurencija i privatno vlasništvo. Sprovođenjem procesa privatizacije tržište kapitala se obogaćuje i omogućuje se

postizanje održivosti privrednog razvoja. Veoma važan faktor i preduslov rasta su strane investicije bez kojih zemlje u tranziciji teško mogu da oporave svoje ekonomije.

Da bi smo što bolje predstavili problem kroz koji prolaze zemlje koje menjaju svoje političko i ekonomsko uređenje uzeli smo za primer Libiju kao zemlju koja prolazikroz tranziciju i mere koje se sprovode u tom pravcu posle revolucije 2011., gde se na temelju društvene svojine, jedne centralističke vlasti, velike kontrole kapitala od strane države i direktnim uticajem države na poslovanja, pokušavaju sprovesti društvene i ekonomske reforme. Analiziraćemo uticaj političkih i društvenih promena na reformu korporacija u Libiji, unapređenje korporativnog upravljanja, priliv stranog kapitala, mogućnosti za privlačenje investicija, pristup investicionim fondovima, zaštiti potencijalnih i postojećih ulagača.

I Metodološki okvir istraživanja

1.1 Formulacija problema istraživanja u doktorskoj disertaciji

Predmet izrade ove doktorske disertacije je uticaj korporativnog upravljanja na proces privrednih reformi u Libiji. Korporativno upravljanje predstavlja relativno novi pojam u društvenim naukama u Libiji. Korporativno upravljanje u Libiji je tema novijeg datuma i sa slabim uporištem u poslovnoj praksi, naročito kada je reč o najrasprostranjenijim kategorijama i formama privrednih društava.

Libija je u oblasti korporativnog upravljanja uspela da dostigne međunarodne standarde i dobra regulatorna rešenja, ali joj i dalje nedostaje efikasna primena prava, gde ključnu ulogu imaju savremena poslovna i sudska praksa. Za to je potrebno vreme, kao i kontinuirana edukacija privatnog i javnog sektora, posebno menadžera i sudija privrednih sudova. Puna primena imperativnih i dobrovoljnih pravnih rešenja i instituta omogućila bi zaštitu investitora u Libiji u punoj meri, te povećanje profesionalizma libijskih menadžera. U sprovođenju privrednih reformi jedne zemlje sve finansijske institucije i tržišta moraju obavezno da preuzmu odgovornost radi optimalne alokacije resursa.

Interna revizija je odgovorna za vrednovanje i unapređenje postupaka upravljanja rizikom, kontrolu i korporativno upravljanje koristeći sistemski i discipliniran pristup. Važnost razvoja korporativnog upravljanja u Libiji u naprednom periodu proizilazi iz, bar, još jednog bitnog razloga – a to je potreba za unapređenjem sistema finansiranja preduzeća kako u Libiji tako i u regionu u celini.

“Dobro korporativno upravljanje doprinosi održivom ekonomskom razvoju tako što:

- poboljšava poslovne rezultate kompanija i njihovu operativnu efikasnost,
- poboljšava pristup tržištima kapitala,
- umanjuje troškove kompanija u smislu pribavljanja kapitala i podiže vrednost imovine i doprinosi boljoj reputaciji kompanije.”¹

Najpoznatija definicija korporativnog upravljanja je ona koju je dao Adrian Cadbury 1992. godine: "Korporativno upravljanje je sistem po kojem se upravlja kompanijama i kojim se one kontrolišu." ²

U literaturi se, naravno, mogu naći mnoge različite definicije, ali one uglavnom spadaju u dve grupe.

¹IFC, (2011), Korporativno upravljanje, priručnik, Beograd

² Ibid

Prva se usmerava na stvarno ponašanje kompanija – na njihove performanse, rast, efikasnost, finansijsku strukturu, efikasnost, položaj akcionara i drugih zainteresovanih stranaka itd.

Druga grupa se bavi normativnim pitanjima korporativnog upravljanja, odnosno pravilima pod kojima firme rade. Ta pravila potiču iz različitih izvora kao što su zakonski sistem, pravosuđe, finansijska tržišta i slično.

Vremenom pojam korporativnog upravljanja prihvaćen je kao “ekonomski princip za upravljanje korporacijama i predstavlja institucionalnu matricu kojom se strukturiraju relacije između vlasnika, menadžera i upravnih odbora.”³A posmatrano šire, “korporativno upravljanje se bavi pitanjima društvene odgovornosti kompanija prema zaposlenima, kupcima, kreditorima, dobavljačima i društvu celini.”⁴

Prema Babić 2004, „korporativno upravljanje se odnosi na privatne i društvene institucije, uključujući zakone, regulativu i prihvaćenu poslovnu praksu, koje u tržišnoj ekonomiji zajedno upravljaju relacijama između menadžera i investitora.”⁵A ako se posmatra sa stanovišta problema razdvajanja vlasništva i kontrole i načina rešavanja konflikta interesa između vlasnika i menadžera, mogu se izdvojiti “dve grupe teorija: konfliktne i konsenzus teorije.”⁶Vlasništvo uopšte, a posebno vlasništvo nad akcijama, predstavlja neophodan uslov tehnološkog i industrijskog napretka.⁷

Korporativno upravljanje osigurava i strukturu kroz koju se postavljaju ciljevi društva i utvrđuju sredstva za dostizanje tih ciljeva i praćenje učinka. Dobro korporativno upravljanje treba da pruži adekvatne stimulanse za odbor i upravu da slede ciljeve koji su u interesu društva i akcionara.

Korporativno upravljanje ima krucijalan značaj za ekonomije u tranziciji naročito zbog prelaska sa jednog načina privređivanja ka drugom. Značaj korporativnog upravljanja za ekonomije u tranziciji se ogleda u uticaju na razvoj nacionalne ekonomije u celini. To se pre svega odnosi na formiranje institucija koje podstiču razvoj privatnih kompanija i pomažu njihovo prilagođavanje tržištu. Takođe veoma je bitno za razvoj finansijskog tržišta i preusmeravanje kapitala u odgovarajuće delove privrede. Korporativno upravljanje ima

³ Babić, V. (2003). Korporativno upravljanje – ključni element reformi u zemljama tranzicije. U monografiji I. Rosić (red.), Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 289-301

⁴ Tricker, R.I., (1994), The board's role in strategy formulation - Some cross-cultural comparisons. *Futures*, 26(4)

⁵ Babić, V., (2004), red., Korporativno upravljanje u uslovima tranzicije, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 246

⁶ Babić, V. (2010), Corporate governance in transition economies, *Teme*, 34, 555-568.

⁷ Holderness, C.G., (2003), A survey of blockholders and corporate control, FRBNY *Economic Policy Review*, Available at <http://ftp.ny.frb.org/research/epr/03v09n1/0304hold.pdf>

važnu ulogu u privlačenju stranih investicija koje su neophodne za razvoj tranzicionih ekonomija.⁸

Pristup investicionim fondovima je neophodan za opstanak privatizovane korporacije,⁹ a kompanija treba da bude ocenjena kao perspektivna da bi uspela da ostvari pristup investicionim fondovima.¹⁰ Restruktuiranje je neophodan korak za ekonomije u tranziciji. Unutar privrede zemlje koja je u tranziciji privredne grane sa problematičnim poslovanjem se spajaju, a potencira se razvoj grana koje su profitabilne ili pokazuju neki potencijal budućeg razvoja tako što se pomažu finansijskim sredstvima državnih investicionih fondova.¹¹

1.2 Određenje predmeta istraživanja doktorske disertacije

Da bi se ovako definisan predmet mogao objektivno, naučno istražiti na prostoru Libije, neophodno ga je raščlaniti na sledeće strukturalne činioce:

- **Prvi strukturalni činilac predmeta istraživanja** u ovoj doktorskoj disertaciji odnosi se na metodološki okvir istraživanja sa težištem na formulaciji problema istraživanja, određenju predmeta istraživanja, utvrđivanju načina i metoda istraživanja kao i naučne i društvene opravdanosti istraživanja.
- **Drugi strukturalni činilac predmeta istraživanja** odnosi se na teorijski okvir istraživanja sa akcentom na pojmovnom definisanju korporativnog upravljanja uopšte, istorijskom razvoju korporativnog upravljanja; ulozi korporativnog upravljanja u preduzeću; značaju korporativnog upravljanja, uticaju strukture preduzeća na korporativno upravljanje i značaju interne revizije na korporativno upravljanje.
- **Treći strukturalni činilac predmeta istraživanja** obuhvataće komparativnu analizu korporativnog upravljanja sa težištem na vezi između korporativnog upravljanja i globalnog ekonomskog razvoja; deskripciji i analizi korporativnog upravljanja u ekonomski razvijenim zemljama i zemljama u tranziciji.
- **Četvrti strukturalni činilac predmeta istraživanja** odnosiće se na korporativno upravljanje u Libiji, sa težištem na: pojmovnom definisanju korporativnog

⁸ OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd

⁹ Mishkin, F. (2006). Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta. Data status, Beograd

¹⁰ Babić, V., (2010), Corporate governance in transition economies, *Teme*, 34, 555-568.

¹¹ Ibid

upravljanja u Libiji; nastanku i razvoju korporativnog upravljanja u Libiji; uticaju političkih promena na reformu korporacija u Libiji; unapređenju kvaliteta korporativnog upravljanja u Libiji; važnosti stranih investicija u Libiji i pristupa investicionim fondovima, i zaštiti investitora u Libiji.

- ***Peti strukturalni činilac predmeta istraživanja*** odnosiće se na uticaj korporativnog upravljanja na proces reforme privrede u Libiji, sa akcentom na empirijskom istraživanju uticaja korporativnog upravljanja na proces reforme privrede u Libiji; analizi dobijenih podataka iz empirijskog istraživanja; statističkoj obradi podataka i izvođenju zaključaka iz rezultata empirijskog istraživanja.

Vremenski, istraživanje obuhvata period od 1999. do 2015. godine, sa neophodnim osvrtima i na ranije godine.

Prostorno, istraživanje u doktorskoj disertaciji obuhvata koncept korporativnog upravljanja, političke klime i reformi na prostoru Libije.

Disciplinarno, predmet istraživanja pripada polju društveno-humanističkih nauka, naučnoj oblasti menadžmenta, političko-ekonomskih i pravnih nauka i užoj naučnoj oblasti strategijskog menadžmenta, makro i mikroekonomskih nauka.

1.3 Ciljevi istraživanja

Naučni cilj istraživanja u doktorskoj disertaciji je deskripcija, klasifikacija i tipologija korporativnog upravljanja u Libiji, te otkriće i naučno objašnjenje uticaja činilaca korporativnog upravljanja na reformu privrednog sistema u Libiji, sa predlogom modela korporativnog upravljanja u Libiji kao sigurnijeg puta ka uspešnim privrednim reformama u Libijskoj državi.

Društveni cilj istraživanja jeste da se rezultati istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji iskoriste za utvrđivanje novog kursa društvenih mera i akcija koje treba sprovesti konkretno u Libijskom društvu, u cilju eventualne promene političkog delovanja i odluka koje direktno utiču na efikasnost sprovođenja privrednih reformi.

1.4 Osnovne hipoteze od kojih će se polaziti u istraživanju

Tokom sprovođenja istraživanja postavili smo sledeće pretpostavke:

Generalna hipoteza: što je snažnija volja i veća posvećenost vladajućih struktura za uvođenjem zakonskih regulativa neophodnih za nesmetano poslovanje i investiranje u korporacije i što je kvalitetniji korporativni menadžment stvaraju se bolji uslovi za postizanje održivog privrednog razvoja.

H1: Što je slabije korporativno upravljanje, manja je uspešnost i profitabilnost u poslovanju preduzeća.

H2: Efikasnost korporativnog upravljanja u različitim zemljama u direktnoj je zavisnosti od stepena ukupnog razvoja u tim zemljama.

H3: Korporativno upravljanje u Libiji zavisi od političke stabilnosti, stranih investicija i mogućnosti pristupa libijskih korporacija inostranim investicionim fondovima.

H4: Postoje pozitivne veze između preporuka interne revizije i uspešnosti korporativnog upravljanja.

H5: Novi model korporativnog upravljanja uticaće na unapređenje poslovanja preduzeća koja su još uvek u vlasništvu države Libije.

1.5 Metode koje će se u istraživanju primeniti

Način izrade ove disertacije će biti zasnovan na kombinovanju nekoliko naučnih metoda da bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi objektivnosti, sistematičnosti i pouzdanosti. Metode koje će biti korišćene u ovom radu odabrane su skladu sa prirodom problema, predmetom, ciljevima, zadacima postavljenim hipotezama.

Iz grupe *osnovnih metoda saznanja* u ovoj doktorskoj disertaciji biće primenjene gotovo sve analitičke i sintetičke metode saznanja, sa akcentom na analizi, sintezi, generalizaciji i induktivno-deduktivnoj metodi.

Metodaanalize biće korišćena za proučavanje dosadašnjih teorijskih saznanja kroz analize publikovanih i priznatih naučnih radova iz oblasti korporativnog upravljanja, za definisanje pojma korporativnog upravljanja, sagledavanja situacije u preduzećima koja posluju u zemljama u tranziciji, analizi uloge interne revizije u uspešnosti korporativnog upravljanja; strategijskog menadžmenta, uspešno sprovedenim reformama u zemljama u

okruženju, o stanju Libijske privrede posle Arapskog proleća i uticaju velike ekonomske krize na Libijsku privredu.

U disertaciji će biti primenjena i *Kauzalna analiza* pri otkrivanju uzročno-posledičnih veza između načina korporativnog upravljanja i povećanja uspešnosti poslovanja kao osnove za početak privrednih reformi u zemljama u tranziciji, u koje spada i Libija. U predstavljanju modela kojeg je moguće primeniti na primeru libijskih preduzeća koje imaju nedovoljno razvijen sistem korporativnog upravljanja radi postizanja konkurentnosti na tržištu koristićemo *sintezu* saznanja dobijenih iz podataka i dostupne relevantne literature.

Metodom specijalizacije i njenog oblika *klasifikacije* dobiće se klasifikovani podaci o posmatranim pojavama, prema unapred pripremljenim kriterijumima klasifikacije. Klasifikacija će se usmeriti na sektore privrede gde je uspešno sprovedeno korporativno upravljanje, strana ulaganja, promene u poslovanju a koji su nam važni sa aspekta izvoza, profitabilnosti, trenda u svetui trenda u regiji, konkurentnosti.

Iz grupe *opštenaučnih metoda* u ovoj doktorskoj disertaciji će biti korišćene *statistička* i *komparativna metoda*.

Komparativna metoda će potvrditi za utvrđivanje sličnosti i razlika u upravljanju preduzećima u uspešnim privrednim društvima i zemljama u tranziciji, globalnoj ekonomskoj krizi, uticaju na privredni rast zemalja koje su u procesu tranzicije.

Za dokazivanje hipoteza koristićemo *komparativnu analizu* i *statističku analizu*.

Varijable koje će biti korišćene u istraživanju su:

- preduzeća sa jasno definisanom vlasničkom strukturom (privatna i državna),
- finansijske performanse preduzeća kao i
- interna revizija.

Statistička analiza će biti data zajedno sa konkretnim primerima iz prakse preduzeća koja se nalaze u zemljama koje imaju dobro i dugo iskustvo u sprovođenju korporativnog upravljanja. *Statističku analizu* će pratiti adekvatni analitički tabelarni pregledi i grafičke prezentacije modela i tokova oslonjeni na metode mikrofinansijske analize.

Kod prikupljanja i obrade prikupljenih podataka za merenje definisanih varijabli istraživanja koristiće se sledeće statističke tehnike:

- Skala stavova Likertovog tipa;
- Statističke tehnike za provođenje deskriptivne statistike (srednje vrednosti i odstupanja rezultata od srednje vrednosti);
- Korelaciona analiza;

- Regresija i druge statističke tehnike zavisno od dobijenih empirijskih rezultata;

U procesu prikupljanja podataka izvršiće se *skaliranje*, odnosno svrstavanje u skalu rangova. U konkretnom slučaju ovakav način prikupljanja podataka će dati odgovor na pitanje ranga determinanti korporativnog upravljanja zavisnosti od uspešnosti ostvarenja poslovnih kvantitativnih i kvalitativnih rezultata preduzeća.

Od *drugih tehnika za statističku obradu podataka* biće primenjene: statistička mera analize varijanse testa normalnosti, testovi multivarijabli i korelaciona analiza u kojoj će se posebno analizirati korelacioni odnosi između seta finansijskih izveštaja na osnovu postojeće zakonske regulative u Libiji, u odnosu na primenjeni model korporativnog upravljanja.

Iz grupe metoda prikupljanja i obrade podataka biće primenjene:

- Metoda ispitivanja, primenom tehnika ankete i intervjua i instrumenata Anketnog upitnika i osnove za naučni razgovor, kao i
- Metoda analize sadržaja dokumenata, primenom tehnika kvalitativne i kvantitativne analize dokumenata i izrade konkretnog instrumenta – kontinuiranog kodeksa pojmova i šifara i evidencionog obrasca za evidenciju jedinica analize dokumenata.

Svaki član reprezentativnog uzorka biće anketiran. U skladu sa projektom istraživanja biće korišćen anketni upitnik o 'poslovanju, vlasničkoj strukturi, postojanju strategije razvoja, plasiranim stranim ulaganjima, postojanju interne revizije. Anketni upitnik će se koristiti u prikupljanju podataka od ispitanika, tj. informacije će biti prikupljene direktno od nositelja poslovne aktivnosti- kroz razmišljanja preduzetnika i približavanja situacije u kojoj se trenutno nalaze, zatim ocena stanja, problemi, faktori koji utiču na uspešnost poslovanja preduzeća.

Upitnik će biti sastavljen od niza pitanja koja identifikuju demografska obeležja ispitanika: „potpuno se slažem“, „uglavnom se slažem“, „niti se slažem niti se ne slažem“, „uglavnom se neslažem“, „uopšte se ne slažem“.

Upitnik će se sastojati iz sledećih delova:

- Kraći podsetnik za ispitanike uz upitnik;
- Pitanja koja se odnose na demografska obeležja ispitanika(pol, godine života, stepen obrazovanja, godine radnog iskustva ispitanika, itd.)
- Pitanja koja se odnose na opšte podatke o preduzeću(podaci o vlasnicima, adresa, kontakt), profil(tržišna orijentacija po proizvodima, istraživanje i razvoj);

- Pitanja koja se odnose na direktne strane investicije;
- Pitanja koja se odnose na uspešnost poslovanja(poslovna klima, planovi i očekivanja), i
- Pitanja vezana za postojanje interne revizije i njenom uticaju na poslovanje.

Pored primene tehnike ankete, u disertaciji će biti primenjena i druga tehnika metode ispitivanja i to intervju sa preduzetnicima i dobiće se njihovo mišljenje o trenutnoj situaciji i uticaju promene vlasničke strukture, stranim ulaganjima, o relevantnosti faktora poslovanja(prihod, zapošljavanje, rast, povećanje ili smanjenje poslovanja, koji su trendovi u regiji koji se primenjuju u njihovim preduzećima itd.), značaju interne revizije za poslovanje. Uloga intervjuja će biti podsticanje, tumačenje i usmeravanje razgovora u pravcu objašnjenja osnovnog predmeta istraživanja, ostvarivanja ciljeva istraživanja u svrhu prikupljanja argumentacije za dokazivanje ili opovrgavanje postavnjenih hipoteza istraživanja.

Metodom analize sadržaja dokumenata će se prikupiti podaci iz raznih dokumenata o postojanju korporativnog upravljanja, konkretnog načina upravljanja, ulaganjima investitora, motivima ulaganja, uslovima koje su dobili, pravilima, ugovorima i drugim dokumentima koji će nam pružiti podatke koji se odnose na varijable istraživačkog procesa.

Za uzorak istraživanja u doktorskoj disertaciji biće uzeta Libijska nacionalna naftna kompanija(NOC) u okviru statističkog uzorka istraživanja u različitim industrijskim granama, ali uz značajan akcenat u oblasti eksploatacije nafte i gasa, posebno mesta, laboratorije i oprema za eksperimentalni rad, gde će se sprovesti i eksperimentalna istraživanja.

Mesto eksperimentalnih istraživanja jeste Libija, Libijske korporacije, finansijske i regulatorne institucije.

1.6 Očekivani rezultati i naučni doprinos

Naučni doprinos: U radu se nastoji da se, putem opisa i analize korporativnog upravljanja u preduzećima, stvori osnova za stvaranje modela efikasnog korporativnog upravljanja, koji bi bio osnova za uspešno sprovođenje privrednih reformi u Libiji. Analiza modela korporativnog upravljanja na primeru razvijenih ekonomija EU treba da da smernice za razvoj efikasnog modela za korporativno upravljanje u preduzećima u Libiji, naročito u preduzećima koja su još uvek u vlasništvu države, a sve sa ciljem da ova preduzeća unaprede konkurentnost na svetskom tržištu. Ovaj rad bi takođe trebao da pruži smernice u donošenju

nove efikasne zakonske regulative, učvršćivanju poslovne prakse i normi ponašanja radi uspešnog sprovođenja privrednih reformi.

Društveni doprinos rada je da ukaže na suštinske probleme i nedostatke u oblasti funkcionisanja političkih sistema, zemalja u tranziciji, uticaj ekonomske i političke krize na investicije u Libiji i njihov uticaj na brzinu sprovođenja privrednih reformi, kao i da se ponudi održivo rešenje ovih problema u vidu modela koji funkcioniše u razvijenim evropskim privredama. Takođe treba ukazati na neophodnost kontinuiranog sprovođenja reformi, tj. da pokretač promena treba da ostane na vlasti bar dva mandata, ali i da naredne vladajuće strukture prihvate suštinu i koncept reformi, koje su u suštini dugotrajan proces.

II Teorijski okvir istraživanja

1. Pojmovno definisanje korporativnog upravljanja uopšte

Korporacija predstavlja kompaniju organizovanu kao akcionarsko društvo ili javnu kompaniju. Prednost ovakve organizacije u odnosu na druge forme preduzeća je u tome “da korporacija ima neograničene mogućnosti uvećanja kapitala potrebnog za rast i razvoj posredstvom finansijskog tržišta, jer svoj kapital stiže putem javne ponude ili prodaje.”¹²

Transparentnost u poslovanju je jedno od osnovnih pravila koje korporacije moraju da poštuju, a to znači da je obavezno da finansijske i nefinansijske informacije moraju biti dostupne, a sve radi postizanja tržišne kapitalizacije i privlačenja investicija.¹³

Razdvojenost vlasništva i upravljanja je specifičnost korporacijske organizacije, a to je i ujedno uslov da se na minimalni nivo dovedu potencijalni konflikti interesa. To su “mogući konflikti između malih i velikih akcionara, institucionalnih mogućnosti nastajanja investitora, poverilaca, uprave, zaposlenih. Korporativno upravljanje doprinosi interesu svih zainteresovanih strana putem regulisanja odnosa između njih, a primenom normi i principa korporativnog upravljanja, kojima se jasno utvrđuju prava i obaveze svih interesnih grupa.”¹⁴

Za korporativno upravljanje postoje razna tumačenja u literaturi. Korporativno upravljanje predstavlja ekonomski princip upravljanja korporacijama. Postoji tumačenje korporativnog upravljanja kao „institucionalne matrice kojom se strukturiraju relacije između vlasnika, menadžera i upravnih odbora“.¹⁵

Međusobni odnosi menadžmenta i investitora, takođe treba da budu definisani i određeni normama i poslovnim praksom kada se govori o korporativnom upravljanju. “Akcionarska društva koriste principe korporativnog upravljanja da bi se zaštitili interesi i akcionara i svih zainteresovanih strana.”

Za korporativno upravljanje takođe može da se kaže da je to “takav oblik upravljanja kompanijom koje se bavi pitanjima koja proizilaze iz složenih interakcija između upravnog odbora, top menadžmenta, vlasnika i ostalih zainteresovanih strana, uključujući kreditore, analitičare, revizore, a šire se bavi pitanjima društvene odgovornosti kompanija prema zaposlenima, kupcima, kreditorima, dobavljačima i društvu u celini.”¹⁶

Monks i Minow definišu korporativno upravljanje kao “odnose između različitih aktera u determinisanju pravaca i performansi korporacija (vlasnici, menadžeri i upravni

¹² Đorđević, S., (2011), Značaj i uloga mehanizama korporativnog upravljanja u podizanju nivoa efikasnosti menadžmenta, Viša poslovna škola, Novi sad

¹³ Ibid

¹⁴ Ibid

¹⁵ Ibid

¹⁶ Ibid

odbor).”¹⁷Korporativno upravljanje može da se odredi i kao „skup formalnih i neformalnih pravila i procesa kojima se regulišu uloge i odgovornosti u procesu korporativne kontrole.“¹⁸

Svetska banka posmatra korporativno upravljanje iz dva različita ugla:

- “Iz ugla opšte društvene koristi korporativno upravljanje je usmereno ka opstanku, rastu i razvoju kompanija uz istovremenu odgovornost za obavljanje procesa kontrole nad korporacijama.”
- “Iz ugla korporacija naglasak je na relacijama između vlasnika, menadžera i ostalih zainteresovanih strana - zaposlenih, potrošača, ponuđača, investitora i društva.”¹⁹

Korporativno upravljanje je sistem po kome preduzeće treba usmeravati i kontrolisati.

Upravni odbori su odgovorni za upravljanje njihovom kompanijom.

“Korporativno upravljanje je ceo sistem prava, procesa i kontrole, uspostavljen interno i eksterno sa ciljem zaštite interesa svih akcionara.”- Centar za evropske političke studije.²⁰

¹⁷ Monks, R. & Minow, N., (2002), *Corporate Governance*, Oxford: Blackwell Publishing.

¹⁸ Babić, V., (2006), Korporativno upravljanje u uslovima koncentracije i disperzije vlasništva, Poglavlje u monografiji Korporativno upravljanje u uslovima tranzicije - vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije (redaktor Babić, V.), Ekonomski fakultet, Kragujevac

¹⁹ IFC, (2011), Korporativno upravljanje, priručnik, Beograd

²⁰http://www.ecgi.org/codes/documents/ceps_june1995.pdf

2. Istorijski razvoj korporativnog upravljanja

Korporativno upravljanje se razvijalo kao proces posle velikih kriza i propadanja društvenih sistema. Na primer slom berze koji se dogodio u SAD 1929. godine, podstakao je donošenje niza zakona koji su se odnosili na hartije od vrednosti. Termin *korporativno upravljanje* u okvirima u kojima se danas primenjuje pojavljuje se u stručnoj literaturi tek 80-tih godina prošlog veka.

Eugene Fama i Michael Jensen su 1980. godine problem korporativnog upravljanja su predstavili kroz odnos direktor-agent, a firmu kao niz ugovora.²¹ U istom periodu, COSO (*Committee of Sponsoring Organisation of Tradeway Commisioni*) je razvio okvir za unutrašnju kontrolu i uputstva za objavljivanje izveštaja o internoj kontroli.²² Novi kodeksi su usvajani da bi se unapredio process korporativnog upravljanja i to kao reakcija na velike događaje kao što su otkrivanje prevara u korporacijama ili veliki krahovi. U prvoj polovini 1990-ih u SAD pitanje korporativnog upravljanja je dobilo značajnu pažnju zbog talasa otpuštanja CEO (*Chief Executive Officer*) iz IBM, Kodak-a, Honeivell-a i drugih velikih kompanija, i to od strane njihovih odbora.

U Velikoj Britaniji serija skandala i niz neočekivanih krahova velikih sistema (Polly Peck, BCCt, Propast penzionog fonda *Maxwell Communication Groupa*, krah Bearings banke), krajem osamdesetih i početkom devedesetih dovela je do toga da se detaljno analizira efikasnost borda menadžera i njihovi odnosi sa predsedavajućima ili CEO.²³

Kao rezultat ovih analiza i javnih polemika na tu temu nastala su četiri izveštaja za osam godina:

1. *Cadbury Report*-1992. godine
 2. *Greenbury Report*-1995. godine
 3. *Hampel Report* - 1998. godine
 4. *Turnbull Report*-1999. godine.²⁴
1. Financing Reporting Council osniva 1991. godine Cadbury Committee²⁵ koji već sledeće godine donosi izveštaj Cadbury Report čija je srž The Code of Best Practice,

²¹ Eisenhart K., (1989), "Agency theory: an assessment and review", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No.1, pp.57-74

²² Fama, E. F. & Jensen, Michael C., (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of Law & Economics* 26, doi:10.2139/ssrn.94032

²³ M. Stanišić, (2010), Univerzitet Singidunum, Medunarodni standardi revizije, Beograd

²⁴ The Characted Institute of Management Accountants (CIMA), (2000), *Corporate Governance: History, Practice and Future*, CIMA Publishing, London

²⁵ CIMA (2000), *Corporate Governance: History, Practice and Future*, Executive Summary, CIMA Publishing, London, available at www.cimaglobal.com/downloads/tcc_corp_Rov.pdt

propisi koji su morali biti poštovani u svakoj kompaniji koja ima akcije na berzi. Najvažnija uloga je data internoj kontroli.

2. Grinburski komitet je osnovan u januaru 1995., prvenstveno sa ciljem da se istraživašina direktorskih plata, i način nagrađivanja zaposlenih koji se ističu u svom radu. Ovaj komitet je usvojio izveštaj pod nazivom *The Greenbury Report* gde se daju preporuke za određivanje plata i naknada u kompanijama.²⁶
3. Hampelski odbor je osnovan u novembru 1995. godine, a pratio je preporuke Kadburskog i Grinburskog izveštaja sa ciljem da ispita njihovu primenu u praksi i da predloži eventualne izmene. *Hampel Report* je nastao kao sinteza Kadburskog i Grinburskog izveštaja, postajući ujedno prateći dokumentat Pravila berze za kompanije koje se kotiraju na berzi. Izveštaj je objavljen 1998. godine.
4. *The Turnbull Committee* (je osnovan od strane the ICAEW-a) u cilju stvaranja univerzalnog uputstva na osnovu koga bi se pomoglo kompanijama, odnosno njihovim direktorima da se uspostavi što efikasniji sistem interne kontrole u cilju zaštite akcionara, investitora i kapitala. Ovaj izveštaj je objavljen 1999. godine na temeljima Rutemanovog izveštaja iz 1994. godine., donetog od strane radne grupe *Rutteman* prvenstveno za korporacije koje se kotiraju na berzi u UK, ali i za preduzeća koja obrazuju tržište gde se prodaju akcije kompanija koje se ne kotiraju na berzi (*Unlisted Companies*).²⁷

Propast Enrona u SAD i bankrotstva kompanije Vivendi Universal iz Francuske koje je jedva izbegnuto. Na svaki od ovih krahova, često nastali, su primeri velikih slomova velikih sistema nastalih zbog nestručnosti ili prevare. Ovi događaji su uzrokovali brze odgovore u vidu usvajanja novih okvira upravljanja, nacionalnih propisa o korporativnom upravljanju i Sarabens-Okslijev zakon.²⁸

Godine 2002. Objavljena su dva dokumenta od izuzetne važnosti za upravljanje kompanijama u SAD-u:

- The Sarbanes-Oxley Act (SOX) i
- The NYSE (New York Stock Exchange) i NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations) Proposals.²⁹

²⁶ The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), (2000), *Corporate Governance: History, Practice and Future*, CIMA Publishing, London

²⁷ Ibid

²⁸ IFC, (2011), *Korporativno upravljanje*, priručnik, Beograd

²⁹ The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), (2000), *Corporate Governance: History, Practice and Future*, CIMA Publishing, London

SOX je doneo nove propise kojima se reguliše visina naknada izvršnih direktora, nadzor nad direktorima i nadzor akcionara. *SOX* u sebi sadrži brojne predloge za poboljšanje nadzora direktora.³⁰ Oni se fokusiraju na nezavisnost nadzornog odbora, povećanje njegove moći i odgovornosti. Akt zahteva da u nadzornom odboru budu zaposleni nezavisni revizori i nadzornici koji nemaju nikakve finansijske veze sa kompanijom.

Predlozi *NYSE* (njujorske berze) i *NASDAQ*-a su kreirani u cilju ojačavanja korporativnog upravljanja kompanija kotiranih na *NYSE*-u i *NASDAQ*-u i obuhvataju:

- Saglasnost akcionara za plan plata i naknada;
- Angažovanje većine nezavisnih direktora koji nisu u materijalno finansijskim odnosima sa kompanijom;
- Veću ulogu nezavisnih direktora u komitetima za nominacije i plate i naknade;
- Redovne sastanke neizvršnih direktora.³¹

³⁰The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), (2000), *Corporate Governance: History, Practice and Future*, CIMA Publishing, London

³¹ Ibid

3. Uloga korporativnog upravljanja u preduzeću

3.1 Potreba za primenom korporativnog upravljanja u preduzeću

Upravljanje bilo kojom kompanijom ili organizacijom zahteva pristup određenim informacijama i posedovanje stručnosti u cilju donošenja ispravnih odluka i rešavanja problema. O poslovanju preduzeća i njegovim interesima vlasnici se obaveštavaju preko planova poslovanja i investicija, računovodstvenih bilansa i preko izveštaja koji dobijaju od skupštine, upravnog i nadzornog odbora. Vlasnici kapitala imaju pristup poslovnim knjigama i dokumentima preduzeća i moraju biti obavešteni o svim organizacionim promenama u preduzeću.

Dobro finansijsko izveštavanje daje doprinos u ranom otkrivanju znakova finansijske krize kao i informacije na osnovu kojih će investitori doneti odluke o ulaganju. Međunarodni računovodstveni standardi su veoma važni kadase radi o prezentovanju informacija u finansijskim izveštajima. Izveštaji koji su rađeni prema ovim standardima omogućuju proboj nacionalnih privreda na svetsko tržište.

“Bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o novčanim tokovima su neke od informacija koje se nalaze u finansijskim izveštajima. Korisnici ovih informacija mogu biti potencijalni investitori, akcionari, poslovni partneri, država. Na osnovu finansijskih izveštaja donose se odluke o investiranju, uslovima odobravanja kredita, udruživanju i sklapanju ugovora.”³²

Korporacija se može objasniti kao “vid poslovne organizacije privrednih društava gde postoji veći broj vlasnika a upravljanje i rukovođenje je u rukama stručnog menadžmenta. Ove dve grupacije se nalaze u konfliktu oko raspolaganja free cash flow-om, tj. oko daljeg usmeravanja kapitala. Naime vlasnici kapitala pri ulaganju u korporaciju očekuju uvećanje kapitala, tj., profit.”³³ “Pristanak za učešće kapitala u novim investicionim projektima ili pripajanju drugih kompanija (merdžeri i akvizicije) investitori daju kada je vrednost investicionih alternativa pozitivna ili jednaka nuli.”³⁴

Menadžeri sa druge strane svojim stručnim sposobnostima nastoje da maksimalno uvećaju zarade od ulaganja. Ovo može da predstavlja teren za zloupotrebu položaja radi

³²Barley R., Mayers S., Marcus A., (2007). Osnovi korporativnih finansija, Mate, Zagreb., str.156

³³ Korporativno upravljanje i tranzicija u Srbiji, (2008), Projekat: Korporativno upravljanje: Pet godina kasnije, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd

³⁴ Popov J., (2015), Međunarodni merdžeri i akvizicije kao savremeni oblik investicija globalne ekonomije, Konferencija Synthesis-International Scientific Conference of IT and Business, Beograd

ostvarivanja sopstvenih interesa ne vodeći računa prvenstveno o interesima korporacije. Tu se javlja potreba za usvajanjem regulatornog okvira sa ciljem usaglašavanja ili izjednačavanja interesa menadžera i vlasnika korporacije.

Korist koju menadžeri mogu da ostvare kao članovi timova za upravljanje korporacijama može biti u uvećanju naknada putem nepotrebnih merdžera i akvizicija, koje sprovode da bi uvećali privredno društvo kojim će upravljati.³⁵

Tada njihove odluke su rukovođene ciljem ostvarivanja lične koristi, a ne postizanjem koristi za akcionare i kompaniju. Menadžeri imaju motiv da osiguraju svoju poziciju tj., posao, tako da često koriste i tzv. diversifikaciju gde se velike sume novca zamene za hartije od vrednosti i akcije različitih preduzeća. Objašnjenje za ove postupke je jednostavno: ako poseduju akcije više različitih preduzeća, veće su šanse da se bezbolno po njih same prevaziđe potencijalna finansijska kriza, pošto je skoro nemoguće da će baš sva ta preduzeća propasti. Svoju poziciju menadžeri takođe osiguravaju pokušajima da spreče preuzimanje kompanije kojom upravljaju, jer što je korporacija veća manja je opasnost od njenog potencijalnog preuzimanja.³⁶

Potreba za zadovoljenjem ovih koristi od strane menadžmenta može dovesti do neracionalnog trošenja korporativnog kapitala, lažiranja finansijskih izveštaja i posledično konflikata na relaciji akcionari (manjinski i većinski)- menadžment taj fenomen je inače poznat kao akcijski problem.

3.2 Strategijsko upravljanje preduzećem

Strategija je odgovor na uticaje iz poslovnog okruženja, i predstavlja plan za razvoj preduzeća. To je ujedno i način ostvarivanja ciljeva organizacije. Prema Porteru, "strategija je jedna interno konzistentna konfiguracija aktivnosti koja firmu razlikuje od njenih konkurenata. Strategija postaje poseban skup aktivnosti organizovanih da daju određenu kombinaciju vrednosti odabranom skupu potrošača."³⁷

"Kao osnova za donošenje strateških odluka i u tvrdi vanje ciljeva, strateško planiranje, usvajanje misije i vizije jedne organizacije je usklađenost odnosa sa okruženjem u kom egzistira ta organizacija. Ovaj odnos se reguliše kroz sagledavanje rizika, svođenje

³⁵ Popov J., (2015), Međunarodni merdžeri i akvizicije kao savremeni oblik investicija globalne ekonomije, Konferencija Synthesis- International Scientific Conference of IT and Business, Beograd

³⁶ Ibid

³⁷ Porter M., (2004), Competitive advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitives, Free Press, New York

njihovog negativnog uticaja na prihvatljivi minimum, preko rešavanja strategijskih problema i donošenja strategijskih odluka.”³⁸

Okruženja u velikoj meri utiče na organizaciju tako što donosi promene u poslovnom okruženju. Te promene utiču na povećanje konkurencije, vezane su za globalizaciju ekonomije, utiču na promene u strukturi i potrebnoj stručnosti zaposlenih, prilagođavaju se potrebama potrošača i tehnološkom napretku.

Pod upravljanjem preduzećem podrazumeva se donošenje i sprovođenje strategijskih odluka u tom preduzeću, a te odluke donose tela koja upravljaju preduzećem. Preduzećem upravljaju skupština, upravni odbor i nadzorni odbor.

Poslovanjem i investicijama organizacije ili kompanije rukovode skupština i upravni odbor. Kontrolu poslovanja i upravljanja, a upravni odbor i direktor upravljaju preduzećem. Veoma je važno odvojiti vlasništvo od upravljanja.

Vlasnici kapitala moraju da budu obavešteni o poslovanju, imaju pravo uvida u poslovne knjige i dokumenta preduzeća, moraju biti upućeni u organizacione i upravljačke promene u preduzeću. Oni se obaveštavaju preko izveštaja o planovima poslovanja i investicijama, preko računovodstvenih i statističkih bilansa i preko izveštaja skupštine, upravnog i nadzornog odbora.³⁹

“Ako se utvrdi nastajanje velikog gubitka i značajno smanjenje ukupnog kapitala preduzeća, upravni ili nadzorni odbor preduzeća saziva vanrednu skupštinu preduzeća. Nadzorni odbor ima pravo uvida u poslovne knjige i sva dokumenta preduzeća. Direktor i upravni odbor su dužni da nadzornom odboru daju sva obaveštenja o poslovanju i investicijama preduzeća i omoguće njegov nesmetan rad.”⁴⁰

Donošenje strategijskih odluka podrazumeva skup aktivnosti koje menadžeri i članovi organizacije donose radi rešavanja strategijskog problema. U te aktivnosti spadaju prepoznavanje problema, iznalaženje alternativnih rešenja, predstavljanje mogućih rešenja, a uključuju sve članove organizacije i to na svim organizacionim nivoima.

Faktori koji utiču na proces strategijskog odlučivanja, u širem smislu mogu se odnositi na:

- donosioca odluka
- karakteristike organizacije;

³⁸ Ansoff I., (1987) "Strategic management of technology", Journal of Business Strategy, Vol. 7

³⁹ Živić M.(2012), Sistem interne kontrole I planiranje poslovanja sa stanovišta javnog preduzeća, Beograd

⁴⁰ Ibid

- karakteristike okruženja.⁴¹

3.2.1 Uticaj donosioca odluka

“CEO ili top menadžment u utiče na kvalitet strategijskih odluka, a stručnost i iskustvo takođe u velikoj meri doprinose kvalitetu ovih odluka. Starosno doba donosioca odluka ima određene posledice po njegovo ponašanje, sposobnost i način razmišljanja, i nalazi se u negativnoj relaciji sa donošenjem odluka sa većim stepenom rizika.”⁴²

“Istraživanja su pokazala da postoji i velika razlika u sklonosti menadžera ka riziku, menadžeri sa većim stepenom sklonosti ka riziku, odluke donose brže i na osnovu manje informacija.”⁴³

“Kognitivni konflikt je oblik konstruktivnog ponašanja koje ima za posledicu sposobnost za donošenje boljih odluka i unapređenje grupnih i organizacionih performansi.”⁴⁴ Kognitivni konflikt u procesu donošenja strategijskih odluka pozitivno utiče na njihov kvalitet, dok afektivni konflikt koji posledično nastaje zbog razlika u ličnosti učesnika nekog procesa, je za process odlučivanja destruktivan oblik ponašanja koji negativno utiče na kvalitet odluka i otežava process odlučivanja.

3.2.2 Karakteristike organizacije

Faktori koji su od značaja za strategijsko odlučivanje unutar organizacije su po Janićijeviću (2008):

- organizaciona struktura,
- organizaciona kultura,
- veličina organizacije, i
- informacioni sistem kao podrška u odlučivanju.

U svom radu dalje navodi centralizaciju, formalizaciju i kompleksnost kao važne faktore organizacione strukture. Centralizacija predstavlja “distribuciju moći za donošenje odluka, formalizacija meru u kojoj su politike, procedure i pravila iskazani pisanim dokumentima, dok se kompleksnost odnosi na horizontalnu, vertikalnu i prostornu diferenciranost preduzeća.”⁴⁵

Svaki postupak ili odluka doneta u organizaciji je pod uticajem organizacione culture. Organizaciona kultura predstavlja značenja koja članovi organizacije stvaraju u toku međusobnih interrekcija.

⁴¹ IFC, (2011), Korporativno upravljanje, priručnik, Beograd

⁴² Janićijević N. (2008) *Organizational Behavior*. Belgrade: Data Status

⁴³ Janićijević N. (2008) *Organizational Behavior*. Belgrade: Data Status

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Babić, 2008, s. 224)

Što se veličine organizacije tiče kao faktora koji utiče na strategijsko odlučivanje, one imaju veću kontrolu u primeni pravila i procedura, a veća hijerarhijska podeljenost vodi ka većoj decentralizaciji odlučivanja.

Na process odlučivanja utiče i informacioni sistem kao podrška odlučivanju koji predstavlja sistem čija je osnovna uloga uređivanje informacija prema zahtevima donosioca odluka u cilju donošenja strategijskih odluka i obezbeđivanja razumljivih i relevantnih informacija.

Informacije predstavljaju resurse koji su na raspolaganju menadžmentu, i kojima menadžment upravlja. Od kvaliteta upravljanja i korišćenja odgovarajućih informacija zavisi u velikoj meri i donošenje poslovnih odluka u preduzeću. Važne informacije kojima menadžment raspolaže su podaci o učešću na tržištu, o konkurentskoj poziciji, stopi rasta preduzeća, dobiti...⁴⁶

3.2.3 Karakteristike okruženja

Okruženje jedne organizacije čine elementi i faktori koji imaju stvarni ili potencijalni uticaj na rezultate poslovanja preduzeća. Pod elementima podrazumevam pojedince, organizacije i insitucije, a pod faktorima ekonomske, političke, pravne, ekološke, socijalne, kulturne, tehnološke itd.

Promene u okruženju preduzeća koje je važno pratiti su one koje za koje postoji velika verovatnoća da se dogode, a koje će imati veliki uticaj na preduzeće. Dobra strategija je napraviti matricu prioriteta, koja će ih razvrstavati po prioritetu.

⁴⁶ Stanišić S.(2014), Važnost primene finansijskog izveštavanja za razvoj korporativnog upravljanja, FINIZ konferencija , Finansijsko izveštavanje u funkciji korporativnog upravljanja,

3.3 Regulatorni okvir korporativnog upravljanja

Regulatorni okviri su tokom godina usvajani, prilagođavani i usavršavani tako da što efikasnije pruže zaštitu zainteresovanim stranama i približe njihove interese. Jedan od najvažnijih akata je donet 2004. godine i predstavlja OECD Principe korporativnog upravljanja.

Principi i standardi korporativnog upravljanja OECD-a (Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj) usvojeni su 1999. godine i sadrže pravni, institucionalni i regulatorni okvir korporativnog upravljanja. Revizija ovih principa urađena je 2004. godine. Principi su usvojeni da bi zemlje članice dobile jasne smernice za uspostavljanje efikasnog korporativnog upravljanja.

Najvažniji OECD principi na kojima se zasniva korporativno upravljanje su:

1. Obezbeđenje efikasnog okvira korporativnog upravljanja i promovisanje transparentnog i efikasnog tržišta u skladu sa vladavinom prava i podela odgovornosti među različitim nadzornim i regulatornim organima i organima za sprovođenje zakona.
2. Zaštita i ostvarenje prava akcionara, pravo aktivnog učestvovanja na Skupštini akcionara.
3. Da su svi akcionari (i većinski i manjinski), ravnopravni, i garantuje im se pravna zaštita u slučaju povrede njihovih prava.
4. Podsticanje aktivne saradnje između kompanija i zainteresovanih strana u uvećanju kapitala, otvaranju novih radnih mesta i dostizanju održivosti poslovanja.
5. Obelodanjivanje podataka korporativnog upravljanja treba da bude na vreme i tačno, da podrazumeva otkrivanje svih materijalnih činjenica koje se tiču kompanije, uključujući finansijsku situaciju, rezultate, vlasništvo i upravljanje kompanijom.
6. Obezbeđivanje strategijskog vođenja kompanije, efikasnog monitoringa menadžmenta od strane upravnog odbora i postojanje odgovornosti upravnog odbora prema kompaniji i akcionarima.⁴⁷

⁴⁷ OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

3.3.1 Obezbeđenje osnove za efikasan okvir korporativnog upravljanja⁴⁸

“Okvir korporativnog upravljanja treba da promoviše transparentno i efikasno tržište, da bude u skladu sa vladavinom prava i da jasnoartikuliše podelu odgovornosti među različitim nadzornim i regulatornim organima i organima za sprovođenje zakona.”⁴⁹Jasno je definisano u OECD principima iz 2004.godine.

Da bi korporativno upravljanje se odvijalo u skladu sa ovim principima osnove na kojima treba da se izgrađuje su:

- A. “Okvir korporativnog upravljanja treba da se razvije uzimajući u obzir njegov uticaj na celokupne ekonomske rezultate, integritet tržišta i podsticaje koje stvara za učesnike na tržištu, kao i na unapređenje transparentnog i efikasnog tržišta.”⁵⁰
- B. “Pravni i regulatorni zahtevi koji utiču na praksu korporativnog upravljanja u jurisdikciji treba da budu u skladu sa vladavinom prava, transparentni i sprovodivi.”⁵¹
- C. “Podela odgovornosti između različitih državnih organa u jurisdikciji treba da se jasno artikuliše i da obezbedi da se poštuje javni interes.”⁵²
- D. “Nadzorni, regulatorni organi i organi za sprovođenje zakona treba da imaju ovlašćenje, integritet i sredstva za ispunjenje svojih obaveza na profesionalan i objektivan način. Osim toga, njihove odluke treba da budu pravovremene, transparentne i detaljno obrazložene.”⁵³

3.3.2 Prava akcionara i ključne funkcije vlasništva

Prema OECD principima “okvir korporativnog upravljanja treba da zaštiti i olakša ostvarenje prava akcionara.” Jasno je definisano koja su prava akcionarima garantovana.

“A.Osnovna prava akcionara su pravo na:

⁴⁸OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁴⁹OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁵⁰OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁵¹OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁵²OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁵³OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

- a) sigurne metode registracije vlasništva;
- b) prenos akcija;
- c) pravovremeno iredovno dobijanje relevantnih informacija o kompaniji;
- d) učešće i glasanje na generalnoj skupštini akcionara;
- e) izbor i zamenu članova odbora; i
- f) udeo u dobiti kompanije.”⁵⁴

“**B.**Akcionari treba da imaju pravo da učestvuju u odlučivanju i bududovoljno informisani o odlukama koje se odnose na temeljne korporativne promene, kao što su:

- a) izmene statuta ili osnivačkog akta ili sličnog regulatornog dokumenta kompanije;
- b) odobrenje dodatnih akcija; i
- c) vanredne transakcije, uključujući prenos svih ili gotovo svih sredstava tako da to zapravo za rezultat ima prodaju kompanije.”⁵⁵

“**C.**Akcionari treba da imaju mogućnost da efektivno učestvuju i glasaju na generalnoj skupštini akcionara i treba da budu informisani o pravilima, uključujući i proceduru glasanja, koja regulišu održavanje generalne skupštine:

- a) Akcionarima treba dostaviti potpune i blagovremene informacije o datumu, mestu i dnevnom redu generalne skupštine, kao i potpune i blagovremene informacije o pitanjima o kojima će se odlučivati na skupštini.
- b) Akcionarima treba pružiti mogućnost da postavljaju pitanja odboru, uključujući i pitanja koja se odnose na godišnju eksternu reviziju, da stavljaju pojedina pitanja na dnevni red generalne skupštine i da predlažu odluke, u okviru razumnih ograničenja.
- c) Treba olakšati delotvorno učešće akcionara u donošenju bitnih odluka iz sfere korporativnog upravljanja, kao što su predlaganje I izbor članova odbora. Treba omogućiti akcionarima da iznesu svoja stanovišta o politici naknade za članove odbora i ključne rukovodioce. Komponenta naknade za članove odbora I zaposlene u vidu akcija treba da podleže odobrenju od strane akcionara.
- d) Akcionarima treba omogućiti da glasaju lično ili u odsustvu, a glasovi dati lično ili u odsustvu treba da imaju jednako dejstvo.”⁵⁶

⁵⁴ OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁵⁴ OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁵⁵ OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁵⁶ OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

“D.Struktura kapitala i aranžmani koji omogućavaju pojedinim akcionarimada steknu stepen kontrole nesrazmeran njihovom učešću u kapitalu,treba da budu obelodanjeni.”⁵⁷

“E.Tržištu korporativne kontrole treba omogućiti da funkcioniše na efikasan i transparentan način.

- a) Pravila i procedure, koji regulišu sticanje korporativne kontrole na tržištu kapitala, i vanredne transakcije poput integracije i prodaje značajnih delova korporativne imovine, treba da budu jasno artikulisani i obelodanjeni tako da investitori razumeju svoja prava i pravnu zaštitu. Transakcije treba da budu obavljene po jasnim cenama i pod pravičnim uslovima koji štite prava svih akcionara u skladu sa njihovom klasom.
- b) Sredstva protiv preuzimanja kompanije ne treba da se koriste radi zaštite menadžmenta i odbora od odgovornosti.”⁵⁸

“F.Treba omogućiti ostvarenje prava na vlasništvo svim akcionarima,uključujući i institucionalne investitore.

- a) Institucionalni investitori koji deluju u fiducijarnom svojstvu treba da obelodane svoju sveukupnu politiku korporativnog upravljanja i glasanja vezano za svoje investicije, uključujući i procedure za odlučivanje o korišćenju svojih prava glasa.
- b) Institucionalni investitori koji deluju u fiducijarnom svojstvu treba da obelodane kako regulišu materijalne sukobe interesa koji mogu uticati na ostvarenje ključnih vlasničkih prava vezanih za njihove investicije.”⁵⁹

“G.Treba omogućiti akcionarima, uključujući i institucionalne akcionare, da se između sebe konsultuju o pitanjima u vezi sa njihovim osnovnimpravima kao akcionara na način definisan Principima, uz izuzetke kojimase sprečava zloupotreba.”⁶⁰

3.3.3 Ravnopravan tretman akcionara

Što se tiče odnosa prema akcionarima u Principima korporativnog upravljanja OECD, 2004 jasno stoji da:“okvir korporativnog upravljanja treba da obezbedi ravnopravan tretman

⁵⁷OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd,dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁵⁸ OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na:http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁵⁹OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd,dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁶⁰OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd,dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

svih akcionara, uključujući i manjinske i strane akcionare. Svi akcionari treba da imaju mogućnost da obezbede efikasnu pravnu zaštitu u slučaju povrede njihovih prava.”⁶¹

Dalje je to jasno objašnjeno:

“A. Svi akcionari iste klase treba da imaju jednak tretman.

- a) U okviru svake serije ili klase, sve akcije treba da nose ista prava. Svim investitorima treba omogućiti da dobiju informacije o pravima vezanim uz sve serije i klase akcija pre kupovine. Sve izmene u pogledu prava glasa treba da podležu odobrenju od strane onih klasa akcija na koje se to negativno odražava.
 - b) Manjinske akcionare treba zaštititi od zloupotreba od strane ili u interesu akcionara koji imaju većinu akcija i deluju direktno ili indirektno, a takođe im treba obezbediti efikasnu pravnu zaštitu.
 - c) Glasanje od strane depozitara ili zastupnika treba da se vrši na način dogovoren sa stvarnim vlasnikom akcija.
 - d) Treba eliminisati prepreke za prekogranično glasanje.
 - e) Postupci i procedure za generalnu skupštinu treba da omoguće ravnopravan tretman svih akcionara. Procedure kompanije ne treba da učine glasanje nepotrebno teškim ili skupim.
- B. Treba zabraniti nedozvoljeno trgovanje akcijama na osnovu poverljivih informacija i zloupotrebu u vidu poslovanja sa samim sobom.
- C. Od članova odbora i ključnih rukovodilaca treba zahtevati da obelodane odboru da li oni, direktno, indirektno ili u ime trećih lica, imaju materijalnih interesa u bilo kojoj transakciji ili stvari koja je od direktnog uticaja na kompaniju.”⁶²

3.3.4. Uloga zainteresovanih strana u korporativnom upravljanju⁶³

Okvir korporativnog upravljanja treba da bude primenjen tako da “priznaje prava zainteresovanih strana utvrđena zakonom ili zajedničkim sporazumima i da podstiče aktivnu saradnju između kompanija i zainteresovanih strana u stvaranju bogatstva, radnih mesta i održivosti finansijski zdravih preduzeća.” Za uspešno dugoročno poslovanje veoma je važno

⁶¹OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁶² OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁶³OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

prepoznati interese zainteresovanih strana i način na koji mogu doprineti uspehu u poslovanju kompanije, i u skladu sa potrebama zaštititi ih.

Korporacija treba da neguje sledeće principe kako bi osigurala veća ulaganja i učešće u poslovnom procesu:

“A. Treba poštovati prava zainteresovanih strana utvrđena zakonom ili zajedničkim sporazumima.

B. Kada su prava zainteresovanih strana zaštićena zakonom, zainteresovane strane bi trebalo da imaju mogućnost da obezbede efikasnu pravnu zaštitu u slučaju povrede njihovih prava.

C. Treba dozvoliti razvoj mehanizama za učešće zaposlenih kojima se poboljšavaju rezultati.

D. Tamo gde zainteresovane strane učestvuju u procesu korporativnog upravljanja, iste moraju imati pravovremen i redovan pristup relevantnim, potrebnim i pouzdanim informacijama.

E. Treba omogućiti zainteresovanim stranama, uključujući pojedinačne službenike i njihova predstavnička tela, da odboru slobodno saopšte svoje mišljenje o nelegalnoj i neetičkoj praksi, a da zbog toga njihova prava ne budu ugrožena.

F. Okvir korporativnog upravljanja bi trebalo dopuniti delotvornim, efikasnim okvirom za slučaj stečaja, kao i efikasnim ostvarivanjem prava poverilaca.”⁶⁴

3.3.5. Obelodanjivanje podataka i transparentnost⁶⁵

Nedovoljno jasne ili nepotpune informacije mogu dovesti do poremećaja na tržištu, otvaranja mogućnosti za razne vrste prevara. Tačne, pouzdane i pravovremene informacije su od velikog značaja i za akcionare i za potencijalne ulagače, radi donošenja bitnih ekonomskih odluka vezanih za dalje poslovanje kompanije.

Okvir korporativnog upravljanja treba da obezbedi da se pravovremeno i tačno obelodanjuju sve materijalne činjenice vezane za kompaniju, uključujući finansijsku situaciju, rezultate, vlasništvo i upravljanje kompanijom.

⁶⁴ OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd , dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁶⁵ OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd ,dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

“A. Obelodanjivanje podataka treba da obuhvati, ali bez ograničavanja samo na njih, bitne podatke o sledećim pitanjima:

- a) Finansijski i poslovni rezultati kompanije.
- b) Ciljevi kompanije.
- c) Značajno vlasništvo nad akcijama i pravo glasa.
- d) Politika naknada za članove odbora i ključne rukovodioce, informacije o članovima odbora, uključujući njihove kvalifikacije, proces odabira, članstvo u upravnim odborima drugih kompanija, te da li ih odbor smatra nezavisnim.
- e) Transakcije povezanih lica.
- f) Predvidivi faktori rizika.
- g) Pitanja koja se odnose na zaposlene i druge zainteresovane strane.
- h) Struktura i politika upravljanja, posebno, sadržaj svih pravila i politike korporativnog upravljanja i proces primene.

B. Informacije treba da se pripreme i obelodane u skladu sa računovodstvenim i standardima obelodanjivanja finansijskih i nefinansijskih podataka visokog kvaliteta.”⁶⁶

“C. Godišnju reviziju treba da obavi nezavisni, kompetentan i kvalifikovan revizor u cilju pružanja eksternog i objektivnog dokaza odboru i akcionarima da finansijski izveštaji nepristrasno predstavljaju finansijsko stanje i rezultate kompanije u svakom bitnom pogledu.

D. Eksterni revizori treba da odgovaraju akcionarima i imaju obavezu prema kompaniji da reviziju izvrše na propisan profesionalan način.

E. Kanali dostavljanja informacija treba da obezbede ravnopravan, blagovremeni i ekonomičan pristup korisnika relevantnim informacijama.

F. Okvir korporativnog upravljanja treba dopuniti delotvornim pristupom kojije usmeren na i koji promoviše pribavljanje analize ili saveta od strane analitičara, brokera, agencija za procenu i drugih, koji se odnose na odluke investitora, bez značajnih sukoba interesa koji mogu ugroziti integritet njihove analize ili saveta.”⁶⁷

⁶⁶OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁶⁷OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

3.3.6. Odgovornost odbora⁶⁸

Objektivnost i nezavisnost u odlučivanju su uslovi koje odbor mora da ispunjava, prvenstveno zato što odbor kontroliše rad rukovodstva, sprečava sukobe interesa unutar kompanije, brine o dobiti akcionara, o poštovanju zakona unutar privrede u kojoj posluje kompanija, o plaćanju dažbina, bezbednosti ljudi i okoline, uslovima rada, još mnogim drugim aktivnostima i obavezama neophodnim za poslovanje kompanije.

“Okvir korporativnog upravljanja treba da osigura strateško vođenje kompanije, efikasno nadgledanje menadžmenta od strane odbora, I odgovornost odbora prema kompaniji i akcionarima.

A. Članovi odbora treba da deluju na osnovu celovitih informacija, u dobroj nameri, sa dužnom pažnjom i brigom, i u najboljem interesu kompanije i akcionara.

B. U slučajevima gde odluke odbora mogu na različit način uticati na različite grupe akcionara, odbor treba da tretira sve akcionare pravično.

C. Odbor treba da primeni visoke moralne standarde. Treba da uzme uobzir interese zainteresovanih strana.

D. Odbor treba da vrši određene ključne funkcije, kao što su:

- a) Razmatranje i vođenje korporativne strategije, glavnih planova akcije, politike rizika, godišnjih budžeta i poslovnih planova; određivanje ciljanih rezultata; praćenje izvršenja i korporativnih rezultata; kao i nadziranje velikih kapitalnih izdataka, preuzimanja drugih preduzeća i prodaje imovine.
- b) Praćenje delotvornosti prakse upravljanja kompanijom i vršenje potrebnih izmena.
- c) Odabir, nagrađivanje, praćenje i, u slučaju potrebe, zamena ključnih rukovodilaca i nadzor nad planiranjem naslednika na funkcijama.
- d) Usklađivanje nagrađivanja ključnih rukovodilaca i članova odbora sa dugoročnim interesima kompanije i njenih akcionara.
- e) Obezbeđivanje formalnog i transparentnog procesa predlaganja i izbora članova odbora.

⁶⁸OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

- f) Praćenje i upravljanje eventualnim sukobima interesa menadžmenta, članova odbora i akcionara, uključujući nenamensko korišćenje imovine korporacije i zloupotrebe u transakcijama povezanih lica.
- g) Obezbeđivanje integriteta sistema računovodstvenog i finansijskog izveštavanja kompanije, uključujući nezavisnu reviziju, i postojanje odgovarajućih sistema kontrole, a naročito, sistema za upravljanje rizikom, finansijsku i operativnu kontrolu, i poštovanja zakona i odgovarajućih standarda.
- h) Nadziranje procesa obelodanjivanja podataka i komuniciranja.

E.Odbor treba da bude u mogućnosti da objektivno i samostalno prosuđuje korporativnim poslovima.

- a) Odbori treba da razmotre dodeljivanje onih zadataka gde postoji mogućnost sukoba interesa dovoljnom broju članova odbora koji nisu i izvršni rukovodioci a sposobni su da donose nezavisne sudove. Primeri ovakvih ključnih odgovornosti su osiguranje integriteta finansijskog i nefinansijskog izveštavanja, preispitivanje transakcija povezanih lica, predlaganje članova odbora i ključnih rukovodilaca, te naknade za članove odbora.
- b) Pri formiranju komisija odbora, odbor treba dobro da definiše i obelodani njihova ovlašćenja, sastav i radnu proceduru.
- c) Članovi odbora treba da se na efikasan način posvete svojim obavezama.

F.Da bi mogli da ispunjavaju svoje obaveze, članovi odbora treba da imaju pristup tačnim, relevantnim i blagovremenim informacijama.”⁶⁹

OECD-ovi Principi korporativnog upravljanja, u svojim odredbama pokušavaju da regulišu način zaštite vlasnika i tačnost u izveštavanju odbora o svim vidovima poslovanja kompanije.

3.4Mehanizmi kontrole korporativnog upravljanja

Mehanizmi kontrole korporativnog upravljanja dele se na interne i eksterne.⁷⁰

Najznačajniji interni mehanizmi korporativnog upravljanja su:

⁶⁹ OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd , dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁷⁰ Đorđević, S., (2011), Značaj i uloga mehanizama korporativnog upravljanja u podizanju nivoa efikasnosti menadžmenta, Viša poslovna škola, Novi Sad

- monitoring menadžmenta od strane upravnog i eventualno nadzornog odbora;
- odgovarajući sistemi podsticaja menadžera; interna revizija i kontrola od strane velikih institucionalnih ulagača.⁷¹

3.4.1 Interni mehanizmi kontrole:

U interne mehanizme kontrole spadaju:

- ✓ bord direktora;
- ✓ interna kontrola (interna revizija);
- ✓ sistemi kompenzacija;

Bord direktoraje najefikasniji sistem interne kontrole. Upravni odbori, kako je navedeno u delu Monks & Minow iz 2002., predstavljaju „vezu između pojedinaca koji obezbeđuju kapital (vlasnika - principala) i pojedinaca koji koriste taj kapital da bi kreirali vrednost (menadžera - agenata)“.⁷²

Osnovna funkcija upravnog odbora je da nadgleda i kontroliše rad menadžera u cilju maksimiziranja vrednosti akcija i zaštite prava akcionara. „Okvir korporativnog upravljanja treba da promoviše transparentno i efikasno tržište, da bude u skladu sa vladavinom prava i da jasno artikuliše podelu odgovornosti među različitim nadzornim i regulatornim organima i organima za sprovođenje zakona“.⁷³

Kod anglosaksonskog modelakorporativnog upravljanja bord je jednostepen, i mogu ga sačinjavati:

- direktori insajderi ili izvršni direktori; i
- direktori autsajderi, spoljni direktori, tj. neizvršni direktori, (poželjno je imati što više nezavisnih direktora).⁷⁴

Spoljni direktori se sastaju, bez prisustva insajdera, najmanje jedanput godišnje, a sa glavnim ciljem procene performansi CEO(Chief Executive Officer). Bord direktora disciplinuje menadžere i CEO u slučaju loših performansi, ili, u krajnjoj liniji, vrši njihovu smenu. Ukoliko to ne uradi bord, akcionari će smeniti i bord i menadžment.

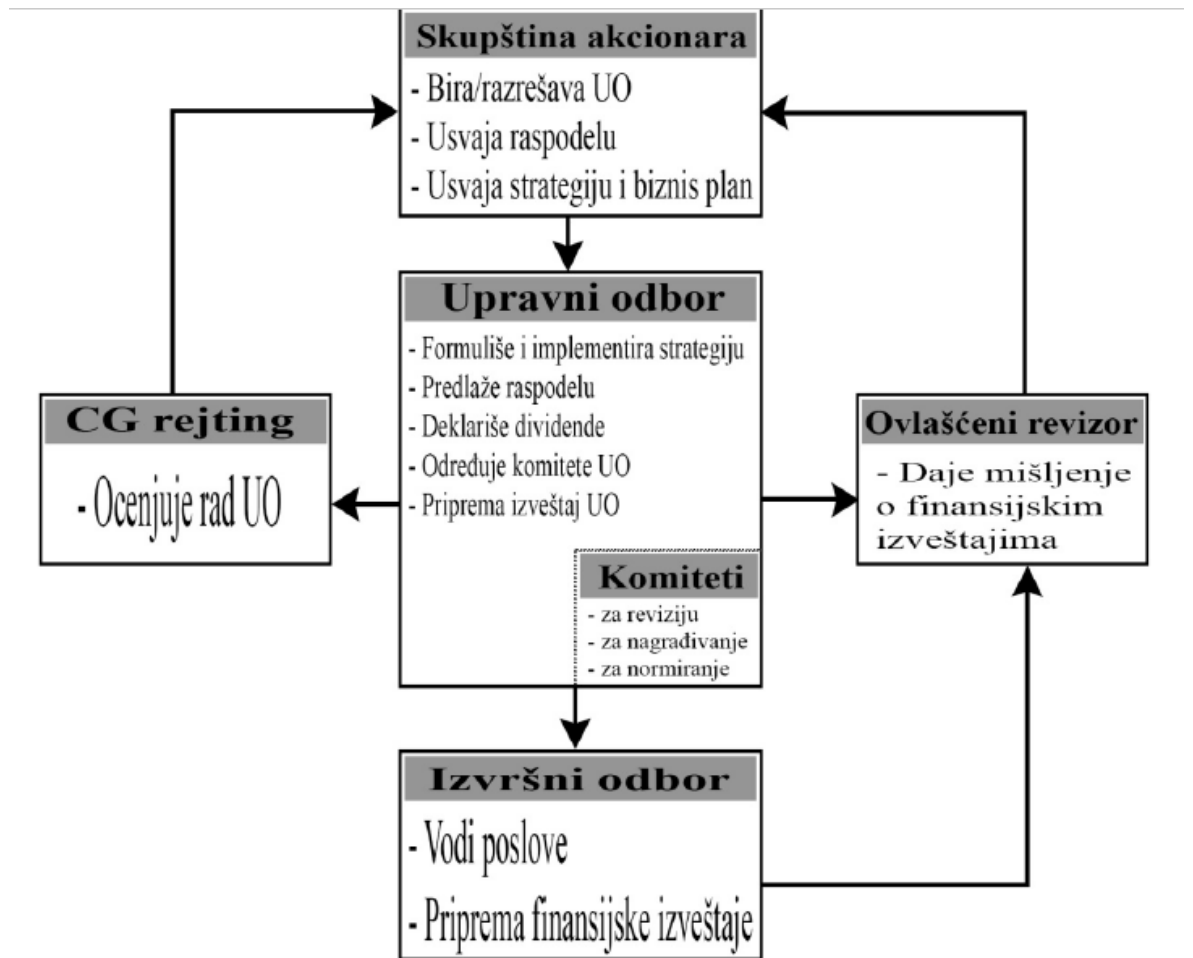
Bord broji, u proseku, između 5 i 15 članova, pri čemu, u najvećem broju preduzeća, bord ima manje od 10 direktora. Bord bira predsednika (chairman), koji je najčešće istovremeno i CEO preduzeća. Bord predstavlja formalnog zaštitnika interesa akcionara.

⁷¹ Ibid

⁷² Monks, R. & Minow, N., (2002), *Corporate Governance*, Oxford: Blackwell Publishing.

⁷³ OECD, (2004), *OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004*, Misija OEBS-a, Beograd, dostupno na http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf

⁷⁴ Radović Vuk, (2008), Put ka nezavisnom upravnom odboru, *Pravni život* br.12, Beograd



Slika1: Jednostepeni model korporativnog upravljanja⁷⁵

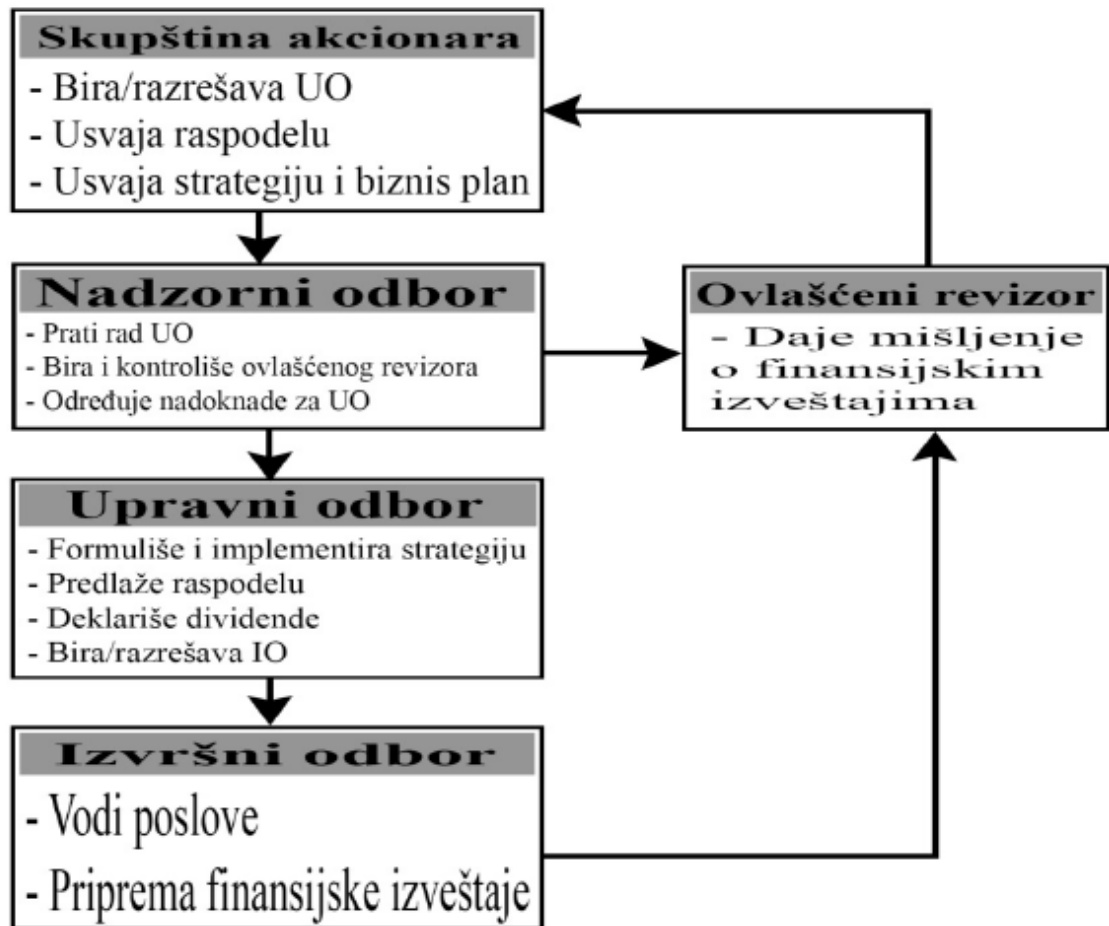
U kontinentalnoevropskom modelu bord je dvostepen odnosno ima dva stepena:

- a) niži, izvršni menadžment bord-insajderi, tj. izvršni direktori u korporaciji
- b) viši, supervizorski bord- nadzorni odbor-predstavnici akcionara i predstavnici zaposlenih i banaka.

Zakonski isključena mogućnost učešća menadžera. Nadzorni odbor vrši monitoring menadžment borda, koji vrši upravljanje korporacijom. Nedostaci dvoslojnog borda ogledaju se u činjenici da nezavisnost spoljnih direktora može biti podrivena poslovnim interesima, jer

⁷⁵ Đuričin, D., et al. (2010), Menadžment i strategija, Ekonomski fakultet, Beograd

se oni često delegiraju iz preduzeća ili banaka, koja tesno saraduju sa menadžmentom preduzeća i problem neinformisanosti.



Slika 2: Dvostepeni model korporativnog upravljanja⁷⁶

Važna uloga borda: dovođenje u funkcionalnu vezu kompenzacija za menadžment i performansi preduzeća.

Bord može disciplinovati menadžment i promenom visine kompenzacija, tako da se može reći da je ovaj mehanizam podjednako bitan kako za menadžere tako i za vlasnike. Menadžerima je ovaj mehanizam bitan iz razloga što im daje jasne smernice o obavezama koje imaju, a vlasnicima omogućava da realno procene uspešnost poslovanja menadžera. Ako

⁷⁶ Đuričin, D., et al. (2010), Menadžment i strategija, Ekonomski fakultet, Beograd

su standardi precizno određeni onda je jednostvano poređenje normi i ostvarenja menadžera.⁷⁷

Kompenzacije menadžmentu nisu samo u obliku novčanih iznosaodređenih u odnosu na efikasnost rada menadžmenta, već se isplaćuju i dodelom akcija kompanije, i na taj način menadžment prelazi u akcionare odnosno vlasnike kompanije.

U anglosaksonskom modelu korporativnog promena cena akcija deonica je osnovni pokazatelj uspešnosti menadžera. U kontinentalnoevropskom modelu je to samo pomoćni mehanizam jer tržište kapitala nije toliko razvijeno. Primarni mehanizam su norme menadžerskog učinka. Norme menadžerskog učinka su primenjene kao primarni mehanizam za merenje uspešnosti menadžera i u mnogim kompanijama koje posluju po otvorenom modelu upravljanja kada im akcije nisu listirane na berzi.

Ovaj mehanizam je izuzetno važan jer ukoliko norme nisu definisane menadžeri nemaju kontrolu što se može negativno odraziti na poslovanje korporacije i vlasnike. Ako menadžeri nisu odgovorni nikome za svoj rad, velika verovatnoća je da će doći do zloupotrebe položaja u svoju korist.⁷⁸U nekim razvijenim zemljama odgovornost menadžera za rast i rezultate kompanije je definisana zakonom(Nemačka),što se pokazalo kao veoma uspešan mehanizam.

⁷⁷Tipurić, D., Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija Zagreb 2006.

⁷⁸http://www.coe.int/t/DGHL/cooperation/economiccrime/corruption/Publications/AC%20Basic%20Concepts%20Manual/AC%20Manual_SRB_Final_2015.pdf

	Upravljanje	Kontrola	Kompozicija	Liderska struktura	Veličina
Jednodomi model	Upravni odbor	Upravni odbor	Izvršni/neizvršni članovi	Može dapoštoj dualitet pozicija ali se nepreporučuje	Tendencija smanjivanja veličine upravnog odbora
Dvodomni model	Upravni odbor	Nadzorni odbor	Upravni odbor je sastavljen od izvršnih, nadzorni odbor od neizvršnih članova	Ne postoji dualitet pozicija	Zakonom je propisan minimalan broj članova upravnog i izvršnog odbora

Tabela : Komparativni model jednodomog i dvodomnog modela

3.4.2 Eksterni mehanizmi kontrole

Eksterne mehanizme kontrole čine:

- a) tržište korporativne kontrole;
- b) zakonsko-regulatorni-politički okvir
- c) tržišni uslovi;⁷⁹

Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja se pre svega odnose na tržište korporativne kontrole, koje na efikasan način vrši nadzor menadžmenta kompanije, tako da

⁷⁹ Šijan G., (2015), Finansijski aspekti upravljanja performansama preduzeća u odabranim zemljama u tranziciji, Subotica

one kompanije koje nisu dovoljno efikasne, odnosno čiji menadžment ne posluje efikasno, veoma brzo mogu biti preuzete od efikasnijih.⁸⁰

“Ukoliko menadžment ne ispunjava svoje obaveze efikasno doćiće do smanjenja cena akcija i pada profita, samim tim kompanija može postati meta za preuzimanje, ukoliko postoji razvijeno finansijsko tržište i berza. Naberzi investitori traže tržišno manje vredne kompanije, kako bi promenom menadžmenta povećali vrednost te kompanije i ostvarili dobit.”⁸¹

Nadmetanje za kontrolu nad korporacijama dešava se preuzimanjem i spajanjem poduzeća. Do spajanja kompanija-merdžera dolazi kada dve kompanije postanu jedna. Spajanja su dobrovoljna akcija obe kompanije. Pri spajanju jedna kompanija ne mora obavezno da upije drugu, nego može nastati potpuno novopreduzeće, gde se akcije oba preduzeća zamenjuju akcijama oba. Preuzimanje ili akvizicija je takva vrsta transakcije kojom jedna korporacija stiče kontrolu nad drugom korporacijom.⁸²

Možemo navesti bar četiri osnovne pokretačke snage merdžera i akvizicija:

- ✓ Globalizacija
- ✓ Potreba za rastom
- ✓ Tehnološke prednosti-Nove tehnologije se razvijaju brzinom koju kompanije često nemogu da prate svojim internim razvojem. Da bi pratile tehnološka unapređenja i inovacije, kompanije su primorane na sprovođenje programa merdžera i akvizicija, putem kojih mogu ostati konkurentne i imati zaposlene sa odgovarajućim veštinama.
- ✓ Rast konkurencije.⁸³

Zakonodavni i regulatorni okvir je sledeći spoljni mehanizam korporativnog upravljanja.⁸⁴ Dobar zakonodavni okvir treba da obezbedi određene pravne standarde koji će osigurati kvalitetno i etičko upravljanje korporacijom od strane menadžera. Manjinski akcionari

su grupa koja nema dovoljno skupštinskih glasova za ostvarenje vlastitih interesa u korporaciji. Ukoliko postoji prostor za manipulaciju i iskorišćavanje manjinskih akcionara od

⁸⁰ Jeremić Z, (2009), Finansijska tržišta, US, Beograd

⁸¹ Jeremić Z, (2012), Finansijska tržišta i finansijski posrednici, US, Beograd

⁸² Popov J. (2015), Medjunarodni merdžeri i akvizicije kao savremeni oblik investicija globalne ekonomije, Konferencija Synthesis, Beograd

⁸³ Popov J. (2015), Medjunarodni merdžeri i akvizicije kao savremeni oblik investicija globalne ekonomije, Konferencija Synthesis, Beograd

⁸⁴ Tipurić, D., (2006), Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija Zagreb

strane većinskih, njihova zaštita se postavlja kao važan mehanizam upravljanja korporacijom.⁸⁵

Tržišni uslovi omogućavaju opstanak korporaciji ukoliko ona ima održivu konkurentsku prednost. Veću zastupljenost na tržištu ostvaruju one korporacije koje imaju konkurentnu prednost a to podrazumeva sposoban menadžment.⁸⁶

„Korporativno izveštavanje predstavljaju aktivnosti vezane za objavljivanje svih važnijih informacija o poslovanju akcionarskih društava, čijim akcijama se trguje na organizovanom tržištu kapitala. Osnovni elementi korporativnog izveštavanja su finansijski izveštaji. Pored obaveznog finansijskog izveštavanja, mnoge korporacije dobrovoljno objavljuju i dodatne informacije o svom poslovanju u cilju lakšeg prikupljanja dodatnog kapitala, smanjivanja troškova finansiranja ili povećanja svojih akcija.“⁸⁷

„Kvalitet finansijskog izveštavanja zavisi i od stepena razvijenosti finansijskog tržišta. Različiti modeli finansijskog izveštavanja posledica su delovanja ekonomskih, kulturnih i društvenih specifičnosti pojedinih zemalja. Proces globalizacije nametnuo je potrebu harmonizacije i standardizacije finansijskog izveštavanja, kako bi investitori sa različitih geografskih prostora mogli donositi racionalne investicione odluke.

Finansijski izveštaji su značajan izvor informacija za akcionare, ali i poverioce, investitore, zaposlene, državu i širu javnost. Pouzdanost i istinitost finansijskih izveštaja obezbeđuje se, putem mehanizma spoljne kontrole od strane nezavisnih trećih lica: revizora. Revizija povećava kredibilitet finansijskih izveštaja. Analizom finansijskih izveštaja od strane njihovih korisnika prezentovane informacije se pretvaraju u sažetu i prihvatljivu formu za donošenje određenih odluka.“⁸⁸

„Finansijski izveštaji kompanija namenjeni su različitim korisnicima-vlasnicima, investitorima, kreditorima i državi, odnosno eksternim korisnicima. Interni korisnici – menadžment kompanije primarnu pažnju usmeravaju ka internom računovodstvenom izveštavanju.“⁸⁹

Glavni korisnici finansijskih izveštaja su investitori. Njima su potrebne informacije o očekivanoj zaradi i prognoziranom napredovanju korporacijekao i o rizicima koji mogu

⁸⁵Tipurić, D.,(2006), Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija Zagreb

⁸⁶Tipurić, D.,(2006), Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija Zagreb

⁸⁷Travar,O., Menadžment korporativnog upravljanja ,dostupno na www.apeironsrbija.edu.rs/pripreme-ispita/menadz-korporativnog.../prezentacija.ppt

⁸⁸Travar,O., Menadžment korporativnog upravljanja ,dostupno na www.apeironsrbija.edu.rs/pripreme-ispita/menadz-korporativnog.../prezentacija.ppt

⁸⁹Travar,O., Menadžment korporativnog upravljanja ,dostupno na www.apeironsrbija.edu.rs/pripreme-ispita/menadz-korporativnog.../prezentacija.ppt

nastati prilikom ostvarivanja očekivanih rezultata. Finansijski izveštaji moraju da sadrže podatke i informacije na osnovu kojih će se moći objektivno predvideti buduće poslovanje. Na osnovu ostvarenih poslovnih rezultata investitori će formirati očekivanja u vezi profita, a sagledavanjem rizikapredvideće troškovei gubitke.⁹⁰

4. Značaj korporativnog upravljanja

Najveći značaj od zastupljenosti na tržištu ogleda se u efikasnom funkcionisanju privrede, jer se samo na taj način maksimizuju prihodi, stopa zaposlenosti i opšte blagostanje. Zato upravljanje korporacijama podrazumeva da poslovne odluke koje se donose budu najbolje moguće pri datim okolnostima.

Da bi se ovaj cilj postigao, neophodno je da sistem upravljanja privrednim društvima bude dobro uređen, odnosno zasnovan na jasnim i transparentnim pravilima, i sa jasnom i svrsishodnom podelom nadležnosti unutar privrednog društva.⁹¹

“Korporativno upravljanje omogućava privrednom društvu da privuče ljudski i finansijski kapital, da efikasno vodi poslovanje i obezbedi dugoročni i održivi razvoj, uzimajući u obzir i interese vlasnika i interese drugih strana koje imaju legitimne interese u poslovanju društva.”⁹²

“Direktne koristi korporativnog upravljanja za privredno društvo su:

- Bolji učinak - Kvalitetno korporativno upravljanje racionalizuje sve poslovne procese u privrednom društvu i obezbeđuje: jasnu podelu nadležnosti i posledično jasniju odgovornost unutar privrednog društva; kvalitetnije odlučivanje jer su kanali komunikacije dobro definisani; bolju usklađenost sa propisima, te efektivan nadzor. “⁹³
- “Lakši pristup tržištima kapitala- Dobro korporativno upravljanje uliva poverenje investitorima omogućavajući lakši pristup tržištima kapitala. S obzirom da se zasniva na principima transparentnosti, blagovremenosti, potpunosti i tačnosti

⁹⁰Travar,O., Menadžment korporativnog upravljanja ,dostupno na www.apeionsrbija.edu.rs/pripreme-ispita/menadz-korporativnog.../prezentacija.ppt

⁹¹ Milovanović P., (2014), Značaj korporativnog upravljanja: Zajednički imenitelj različitih interesa, Biznis & Finansije,BIF Press d.o.o. 11 000 Beograd

⁹² Kodeks korporativnog upravljanja, *Službeni glasnik RS*", br. 99/2012 od 16.10.2012. godine

⁹³Kodeks korporativnog upravljanja, *Službeni glasnik RS*", br. 99/2012 od 16.10.2012. godine

informacija na svim nivoima, investitor na osnovu takvih informacija može da identifikuje svoj interes i donese pravu odluku o investiranju.”⁹⁴

- “Povoljniji uslovi za prikupljanje novog kapitala - Cena kapitala zavisi od rizika koji investitori pripisuju privrednom društvu: što je veći rizik, to je veća cena kapitala. Rizici obuhvataju sistemski rizik koji pogađa sva privredna društva na nekom tržištu i rizike specifične za neko konkretno društvo. Rad na korporativnom upravljanju omogućava privrednim društvima da na mikro nivou smanje ukupan iznos rizika i troškove finansiranja.”⁹⁵
- “Bolja reputacija - U današnjem poslovnom okruženju, reputacija je postala ključni element goodwill-a svakog privrednog društva. Reputacija privrednog društva praktično predstavlja integralni deo njegove imovine. Privredna društva koja poštuju prava vlasnika i poverilaca, ponašaju se transparentno i odgovorno, uživaju veće poverenje javnosti i jači goodwill, što dovodi do većeg poverenja u privredno društvo i njegove proizvode.”⁹⁶

⁹⁴Kodeks korporativnog upravljanja, *Službeni glasnik RS*, br. 99/2012 od 16.10.2012. godine

⁹⁵Kodeks korporativnog upravljanja, (2012), "Sl. glasnik RS", br. 99/2012

⁹⁶Kodeks korporativnog upravljanja, (2012), "Sl. glasnik RS", br. 99/2012

5. Uticaj strukture preduzeća na korporativno upravljanje

Struktura vlasništva je važan interni mehanizam korporativnog upravljanja. Struktura vlasništva može biti koncentrisana ili dispergovana u odnosu na vlasništvo nad akcijama.

Disperzija vlasništva označava takav tip vlasništva gde postoji veliki broj akcionara, ali ni jedan ne poseduje većinski paket akcija a nemaju u dovoljno moći, znanja, a u pojedinim slučajevima ni dovoljno interesa da utiču na odluke profesionalnog menadžmenta.

Osnovni problem koji se javlja je takozvani agencijski problem, problem na relaciji vlasnik-menadžer, tj. kako sprečiti menadžment da radi isključivo u svom interesu i obezbediti da vlasnik ne izgubi svoju investiciju i da doprinese ostvarivanju dobiti od te investicije. Ovaj problem se rešava pomoću agencijskih ugovora i garancijom državnih institucija da će ti ugovori biti ispoštovani. Osnova ovakvog tipa upravljanja je postojanje poverenja investitora u korporacijski sector i vezuje se za razvijene ekonomije (SAD)⁹⁷

Koncentracija vlasništva nastaje kada postoji većinski vlasnik koji poseduje kontrolni paket akcija i može da utiče na donošenje ključnih odluka.⁹⁸ Analizirajući agencijski problem odnosno mehanizme koji će ublažiti konflikt na relaciji menadžment – vlasnik i stimulisati menadžere da rade u korist akcionara, nameće se zaključak da koncentracija vlasništva direktno utiče na vrednost kompanije.

U početku povećanja koncentracije vlasništva monitoring od strane većinskih vlasnika je bolji, pa pozitivno utiče na rad menadžmenta u korist vlasnika. Međutim ako se većina odluka donosi isključivo sa ciljem da semaksimalno uveća kapital velikih deoničara, ove odluke se uglavnom donose na štetu manjinskih akcionara i uvećavaju se neopravdani troškovi a smanjuju performanse, pa vrednost kompanije počinje da pada, glavni razlog je efekat eksproprijacije manjinskih akcionara. Do ovog efekta dolazi kada većinski vlasnici koriste resurse kompanije za sopstvenu dobit, ali na štetu manjinskih akcionara.⁹⁹

Takođe kada se u kompaniji povećava udeo vlasništva menadžera, tj. insajderskog vlasništva dolazi do konvergencije interesa između vlasnika i menadžera, smanjuje se

⁹⁷ Babić, V., (2006), Korporativno upravljanje u uslovima koncentracije i disperzije vlasništva, Poglavlje u monografiji Korporativno upravljanje u uslovima tranzicije - vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije (redaktor Babić, V.), Ekonomski fakultet, Kragujevac

⁹⁸ Babić, V., (2006), Korporativno upravljanje u uslovima koncentracije i disperzije vlasništva, Poglavlje u monografiji Korporativno upravljanje u uslovima tranzicije - vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije (redaktor Babić, V.), Ekonomski fakultet, Kragujevac

⁹⁹ Shleifer, A., Vishny, R. W. (1997), "A Survey of Corporate Governance", Journal of Finance, Vol. 52

tendencija vlasnika-menadžera da neopravdano troše resurse kompanije, pa su njihovi interesi i interesi eksternih akcionara usklađeni.¹⁰⁰

Sa povećanjem ovog insajderskog vlasništva dolazi i do efekta učvršćivanja gde vlasnici (menadžeri) donose odluke kojima čuvaju svoju poziciju u organizaciji i ostvaruju ličnu korist, a neke od tih odluka mogu da budu štetne za organizaciju.¹⁰¹

Negativni aspekti ove vrste poslovanja su loša zaštita interesa manjinskih akcionara, nedovoljna transparentnost u objavljivanju informacija, povezivanje kompanija kroz različite oblike piramidalnog vlasništva i zloupotreba moći u kontroli procesa odlučivanja.¹⁰²

Dominantan oblik svojine, u jednom društvu, utiče na oblikovanje sistema korporativnog upravljanja. Instituciono-pravnoregulatoriva zajedno sa dominantnim tipom svojine u državi određuje I tip kompanija koje će moći efikasno da posluju u datim uslovima. Ako u jedan državni sistem nema snažno razvijene mehanizme za zaštitu privatne svojine, on neće biti primamljiv teren za nastajanje korporacija sa velikim brojem malih akcionara.

5.1 Preduzeća u državnoj sredini

Kada govorimo o okruženju u kome je dominantan tip svojine državana svojina- imovina, prihodi i upravljanje su u rukama države. Administracija upravlja imovinom a ne snosi direktno odgovornost za odluke zato što konflikt interesa praktično ne postoji jer uprava ne ma direktnu korist od svojih odluka u vidu uvećanja zarada.

To skoro po pravilu i iskustvima iz bivših socijalističkih zemalja znači da administracija, odnosno uprava ne donosi svoje odluke tako da zaštite poslovanje firme i u budućnosti. Troškove neuspeha ovakvih poteza snose poreski obveznici, a neefikasnost poslovanja odražava se direktno na visinu poreza.

Za mnoge privrede korporativno upravljanje u državnom vlasništvu je veliki izazov. To se naročito odnosi na privrede gde državne firme zapošljavaju najveći deo radnika, upravljaju infrastrukturom, stvaraju većinu BDP-a, tako da je korporativno upravljanje u njima od velikog značaja.¹⁰³

¹⁰⁰ Babić, V. & Nikolić, J. (2011). Uticaj strukture vlasništva na performanse korporacija: poređenje tržišnih i tranzicionih ekonomija. U N. Janićijević i Lovreta, S. (red.), Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, Ekonomski fakultet, Beograd

¹⁰¹ Ibid Babić, V. & Nikolić, J. (2011).

¹⁰² Ibid Babić, V. & Nikolić, J. (2011).

¹⁰³ OECD: „Corporate Governance and the Financial crisis: Conclusions and emerging practices to enhance implementation of the Principles“, Dostupno na http://www.oecd.org/document/48/0,3746,en_2649_34813_42192368_1_1_1_1,00.html

Ako je efikasno korporativno upravljanje u državnim preduzećima ona će se lakše privatizovati. Pred ovim preduzećima se nalaze i neka ograničenja za sprovođenje efikasnog korporativnog upravljanja.

Ta ograničenja su:

- nejasni ciljevi vlasnika,
- nizak nivo transparentnosti,
- neprofesionalan menadžment i
- slabi odnosi s drugim deoničarima i drugim interesnim skupinama.

Probleme u korporativnom upravljanju državnih preduzeća može praviti država dvojako, putem preteranog mešanja u poslovanje iz političkih motiva, atakođe zauzimanjem pasivne uloge države u upravljanju.

Da bi se obezbedilo efikasno donošenje odluka i dobro korporativno upravljanje potrebno je usvojiti pravne i regulatorne okvire za njegovo sprovođenje u državnim firmama a država mora da se postavi kao odgovoran vlasnik i obezbedi podjednak tretman prema svim deoničarima, transparentnost u poslovanju i odgovornost upravnog odbora i uprave državnih preduzeća.¹⁰⁴

Da bi društva u kojima je državna svojina dominantni tip vlasništva bila interesantna za formiranje korporacija sa velikim brojem akcionara i upliv stranog kapitala poslovanje u takvom okruženju treba da se odvija u skladu sa OECD principima iz 2004 prilagođenim uslovima ovog tipa uređenja vlasništva nad kapitalom.

To konkretno znači da treba:

“1. Osigurati efikasan pravni i regulatorni okvir za državna preduzeća

Pravni i regulatorni okvir za državna preduzeća trebalo bi da osigura ravnopravne uslove za državna i privatna preduzeća na tržištu.

A. Trebalo bi da postoji jasna odvojenost između vlasničke funkcije države i drugih funkcija države koje mogu uticati na uslove poslovanja državnih preduzeća

B. Pojednostaviti i usmeriti pravni oblik za poslovanje državnih preduzeća. Pravni oblik trebalo bi da omogući kreditorima da naplate njihovih potraživanja i omoguće pokretanje postupka stečaja.

C. Sve obaveze i odgovornosti za koje državno preduzeće ima obavezu da sprovede u smislu javnih usluga moraju propisane norme trebalo bi da su jasno

¹⁰⁴World Bank (2010): Improving the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: The Approach of the World Bank [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Improving_CG_SOE/\\$FILE/Improving_CG_SOE.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Improving_CG_SOE/$FILE/Improving_CG_SOE.pdf)

regulisanezakonom. Te usluge treba da budu dostupne javnosti sa analizom troškova i jasno prikazanim izvorima finansiranja.

D. Zakoni i regulatorni propisi moraju da se odnose na sva preduzeća koja posluju na tom tržištu, mora postojati efikasna zaštita za sve, nepristrasnost prilikom rešavanja sporova.

E. Pravni i regulatorni okvir treba da omoguće dovoljno fleksibilnosti za prilagođavanje structure kapitala državnih preduzeća kada je to potrebno za postizanje ciljeva kompanije.

F. Odnos državnih preduzeća sa državnim bankama, državnim finansijskim institucijama i drugim državnim kompanijama treba imati samo komercijalnu osnovu bez uplitanja politike, tj. da ne stiču pravo prvenstva u pristupu finansijama na tim osnovama.”¹⁰⁵

“2. Država treba da bude u ulozi vlasnika¹⁰⁶

Država treba da djeluje kao informiran i aktivan vlasnik i da ustanovi jasnu i konzistentnu vlasničku politiku, osiguravajući da se upravljanje u državnim preduzećima obavlja na transparentni odgovoran način, s potrebnim stepenom profesionalnosti i efikasnosti.

A. Vlasti bi trebalo da razviju i objave vlasničku politiku koja utvrđuje sveukupne ciljeve državnog vlasništva, ulogu države u korporativnom upravljanju u državnim preduzećima, i načinkako će implementirati svoju vlasničku politiku.

B. Vlasti ne treba da budu uključene u svakodnevno upravljanje u državnim preduzećima i trebalo im omoguće potpunu poslovnu samostalnost kako bi postigla njihove zacrtane ciljeve.

C. Država treba da prepusti odborima državnih preduzeća da izvršavaju njihove nadležnosti i dapoštuje njihovu nezavisnost.

D. Vršenje vlasničkih prava mora biti jasno određeno u okviru državne uprave. To se može omogući osnivanjem koordinacionog tela ili još prikladnije, centralizacijom vlasničke funkcije.

¹⁰⁵ OECD, (2005), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2008 Revicon d.o.o. Sarajevo za ovo izdanje na bosanskom/hrvatskom/srpskom jeziku
Objavljeno po sporazumu sa OECD, Pariz

¹⁰⁶ OECD, (2005), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2008 Revicon d.o.o. Sarajevo za ovo izdanje na bosanskom/hrvatskom/srpskom jeziku
Objavljeno po sporazumu sa OECD, Pariz

E. Koordinaciono ili vlasničko telo treba da bude odgovorno predstavničkim telima, kao što je parlament, i da ima jasno utvrđene odnose sa odgovarajućim javnim telima, uključujući vrhovne državne institucije za reviziju.

F. Država kao aktivan vlasnik treba da ostvaruje svoja vlasnička prava saglasno pravnom obliku svake kompanije.”¹⁰⁷

“3. Mora da postoji pravičan tretman deoničara

Država i državna preduzeća treba da poštuju prava svih deoničara i u skladu sa OECD Principima korporativnog upravljanja i da osiguraju njihov pravičan tretman i jednak pristup korporativnim informacijama.

A. Koordinirajuće ili vlasničko telo i državna preduzeća trebalo bi da osiguraju da svi deoničari imaju pravičan tretman.

B. Državna preduzeća moraju poštovati visok stepen transparentnosti prema svim deoničarima.

C. Državna preduzeća bi trebalo da ustanove aktivnu politiku komunikacije i konsultacija sa svim deoničarima.

D. Trebalo bi podržavati učešće manjinskih deoničara na skupštinama deoničara kako bi im se omogućilo da učestvuju u donošenju temeljnih korporativnih odluka kao što je izbor odbora.”¹⁰⁸

“4. Odnosi sa zainteresovanim stranama

Politika državnog vlasništva treba da u potpunosti prepozna odgovornosti državnih preduzeća prema zainteresovanim stranama i da zahteva da državna preduzeća izveštavaju o njihovim odnosima sa zainteresovanim stranama.

A. Vlade, upravljačko ili vlasničko telo, kao i sama državna preduzeća treba da prihvate i poštuju prava zainteresovanih strana utvrđena zakonom ili međusobnim sporazumima, i u tom smislu da se pozivaju se na OECD Principe korporativnog upravljanja.

B. Državna preduzeća kotirana na berzi ili velika državna preduzeća, kao i državna preduzeća koja provode važne ciljeve javne politike, treba da izveštavaju o odnosima sa zainteresovanim stranama.

C. Odbor državnog preduzeća treba da donese, primenjuje i sprovodi programe usklađenosti za interne etičke kodekse. Ovi etički kodeksi treba da se

¹⁰⁷ OECD, (2005) OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2008 Revision d.o.o. Sarajevo za ovo izdanje na bosanskom/hrvatskom/srpskom jeziku Objavljeno po sporazumu sa OECD, Pariz

¹⁰⁸ OECD, (2005) OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2008 Revision d.o.o. Sarajevo za ovo izdanje na bosanskom/hrvatskom/srpskom jeziku Objavljeno po sporazumu sa OECD, Pariz

zasnivaju na domaćim normama date zemlje, u skladu sa međunarodnim obavezama, i da se primjenjuju na kompanijui njena zavisna društva.”¹⁰⁹

“5. Transparentnost i otvorenost

Državna preduzeća treba da poštuju visoke standarde transparentnosti u skladu sa OECD Principim korporativnog upravljanja. To znači:

A. Upravljačko ili vlasničko telo trebalo bi da sačini konzistentan i zbirni način izveštavanja održavnim preduzećima i da godišnje objavljuje zbirni izveštaj o državnim preduzećima.

B. Državna preduzeća treba da razviju i ustanove efikasne procedure interne revizije i uspostave funkciju interne revizije koju nadgleda odbor i koja njemu odgovara neposredno i odboru za reviziju ili ekvivalentnom organu kompanije.

C. Državna preduzeća, treba da podležu godišnjoj nezavisnoj eksternoj reviziji baziranoj na međunarodnim standardima. Postojanje posebnih procedura državne kontrole nije zamena za nezavisnu spoljnu reviziju.

D. Državna preduzeća treba da usvoje i primenjuju visoke standarde računovodstva i revizije kao i kompanije kotirane na berzi. Velika ili kotirana državna preduzeća trebalo bi da objavljuju finansijske i nefinansijske informacije u skladu sa visokim međunarodno priznatim standardima.

E. Državna preduzeća treba da objave bitne informacije o svim pitanjima opisanim u OECD Principim korporativnog upravljanja i dodatno da se fokusiraju na područja značajna za državu kao vlasnika i opštu javnost. Primeri takvih informacija uključuju:

1. Jasnu izjavu za javnost o ciljevima kompanije i njihovom ispunjavanju.
2. Vlasničku i glasačku strukturu kompanije.
3. Sve značajne faktore rizika i mjere preduzete za upravljanje rizikom.
4. Svaku finansijsku pomoć, uključujući garancije, primljene od države i obaveze preuzete u ime državnog preduzeća.
5. Sve značajne transakcije sa povezanim telima.”¹¹⁰

“6. Odgovornosti odbora državnih preduzeća

Odbori državnih preduzeća treba da imaju neophodna ovlašćenja, sposobnosti i objektivnost za obavljanje njihovih funkcija strateškog vođenja i nadgledanja uprave. Oni moraju postupati sa integritetom i biti odgovorni za svoje postupke.

¹⁰⁹ OECD, (2005), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2008 Revision d.o.o. Sarajevo za ovo izdanje na bosanskom/hrvatskom/srpskom jeziku Objavljeno po sporazumu sa OECD, Pariz

¹¹⁰ OECD, (2005) OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2008 Revision d.o.o. Sarajevo za ovo izdanje na bosanskom/hrvatskom/srpskom jeziku Objavljeno po sporazumu sa OECD, Pariz

- A. Odbori državnih preduzeća treba da imaju jasan mandat i krajnju odgovornost za rezultate kompanije. Odbor treba da bude potpuno odgovoran vlasnicima, da deluje u najboljem interesu kompanije i da za sve deoničare obezbedi jednak tretman.
- B. Odbori državnih preduzeća treba da obavljaju svoje dužnosti nadgledanja uprave i strateškog vođenja, saglasno ciljevima postavljenim od strane vlade i vlasničkog tela. Odbori treba da imaju ovlašćenja da imenuju i razrešavaju glavnog izvršnog direktora.
- C. Odbori državnih preduzeća treba da budu sastavljeni tako da mogu donositi objektivne i nezavisne odluke. Dobra praksa upućuje da funkcija predsednika odbora bude odvojena od glavnog izvršnog direktora.
- D. Ukoliko je obavezna zastupljenost zaposlenih u odboru, potrebno je uspostaviti mehanizme koji garantuju da se ta zastupljenost ostvaruje efikasno i da doprinosi poboljšanju sposobnosti, informisanosti i nezavisnosti odbora.
- E. Kada je neophodno, odbori državnih preduzeća treba da formiraju specijalizovane komisije radi podrške odboru u punom sastavu u vršenju njegovih funkcija, naročito u pogledu revizije, upravljanja rizikom i naknada.
- F. Odbori državnih preduzeća trebalo bi da vrše godišnju procenu njihovih učinaka.”¹¹¹

5.2 Korporacije u privatnom vlasništvu i upravljanje

Privatne korporacije su dominantne na globalnom tržištu, ali ni one nisu zaštićene sasvim od političkih uticaja. Države putem zakonskih akata i intervencijama na tržištu sprečavaju vlasnike i menadžment da slobodno raspolažu resursima, čak i u sistemima u kojima dominira privatno vlasništvo.

Svaka državna intervencija ograničava i onemogućava vlasnika korporacije da koristi svoj capital onako kako on želi i posledično vodi u konflikt. Uvođenjem određenih zakonskih regulativa koje se odnose na korporativno upravljanje daje se veća moć menadžmentu, a smanjuje moć vlasnika, čime se ova dva entiteta dodatno odvajaju.

Menadžeri dobijaju veće mogućnosti za izbegavanje ugovorenih obaveza jer su mehanizmi kontrole nad njihovim radom ograničeni. Smanjenjem mogućnosti vlasnika da

¹¹¹OECD, (2005), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2008 Revision d.o.o. Sarajevo za ovo izdanje na bosanskom/hrvatskom/srpskom jeziku Objavljeno po sporazumu sa OECD, Pariz

kontroliše svoje resurse i rad menadžera daje na snaži agencijski problem. Intervencija države u oblasti korporativnog upravljanja najčešća je u vidu normi koje regulišu poslovanje finansijskih institucija, antikartelski zakoni, zabrana insajderske trgovine, zakonodavstvo koje reguliše tržište rada, preske obaveze, stečaj i preuzimanje preduzeća.¹¹²

A. Korporativno upravljanje na slobodnom tržištu

Pravo svojine podrazumeva da vlasnik vrši kontrolu načina upotrebe resursa. Vlasnik akcija u korporaciji ima neograničeno pravo kontrole nad korporacijom. Akcionari su u mogućnosti da prenesu određena operativna ovlašćenja na menadžment i za to sklapaju ugovor sa menadžerima. Menadžment može da upravlja korporacijom ali vlasnik kontroliše poslovanje i upravlja njime.¹¹³

Poštovanje ovih ugovora je kontrolni mehanizam korporativnog upravljanja. Ugovori su slobodni ukoliko ne postoje državne intervencije. Oni regulišu odnose vlasnika i menadžera (agenata), gde obe strane imaju korist i dobrovoljno pristaju na uslove. Ugovor će imati svrhu ako država garantuje njegovo poštovanje putem donošenja pravno-institucionalnih okvira koji su garant za njegovo poštovanje.¹¹⁴

Reputacija menadžera je takođe efikasan instrument zaštite interesa vlasnika jer menadžeri se trude da održe dobar glas a samim tim i njihovu vrednost među konkurentima. Dobra reputacija je rezultat poštovanja ugovorenih obaveza i dobrih poslovnih rezultata firme.¹¹⁵

Eksterni i interni mehanizmi kontrole kao i preuzimanje kompanija, na slobodnom tržištu su vrlo efikasni mehanizmi zaštite vlasnika. Loš rad menadžmenta u upravljanju kompanijom će se odraziti na poslovanje te kompanije kroz pad njenih akcija. Potencijalni investitor zainteresovan za preuzimanje slabijih kompanija procenjuje pogodan trenutak za kupovinu akcija, on daje ponudu akcionarima i otkupljuje akcije. Po preuzimanju firme postavlja novi menadžment koji treba da bude sposoban da uveća vrednost firme na tržištu i poveća cenu akcija. U celom tom procesu jedino su na gubitku menadžeri koji su lošim rukovođenjem doveli do pada vrednosti kompanije. Njihova reputacija pada, pa im je od

¹¹² Drakić M., (2007), Svojinska prava i korporativno upravljanje, Miločerski ekonomsko biznis forum 2007- Korporativno i javno upravljanje u funkciji razvoja konkurentnosti, Miločer

¹¹³ Rothbard, M. (1995), *Economic Thought Before Adam Smith*. Vol. 1. An Austrian Perspective on the History of Economic Thought, Edward Elgar Cheltenham, U.K

¹¹⁴ Drakić M., (2007), Svojinska prava i korporativno upravljanje, Miločerski ekonomsko biznis forum 2007- Korporativno i javno upravljanje u funkciji razvoja konkurentnosti, Miločer

¹¹⁵ Drakić M., (2007), Svojinska prava i korporativno upravljanje, Miločerski ekonomsko biznis forum 2007- Korporativno i javno upravljanje u funkciji razvoja konkurentnosti, Miločer

interesa da daju svoj maksimum u rukovođenju firmom. U uslovima slobodnog tržišta nemamo agencijski problem, tj. on je regulisan prilično efikasnim mehanizmima kontrole. Ovi uslovi za korporativno upravljanje praktičnosu utopijski.

Za društva kapitala u ekonomijama u tranziciji, namicanje kapitala i privlačenje investitora je centralno pitanje. Ako vlasnik nije dobro predstavljen upravnom odboru, tada će se pojaviti teškoće u pronalaženju investicija koje dolaze od strane strateških investitora, portfolio investitora ili zajmodavca. Privatizovana društva kapitala treba da budu i restrukturirana, da imaju uspostavljen novi proces rada, od navika i kulture rada zaposlenih, tehnološkog postupka, savremene opreme, proizvodnog programa, poverilaca i zahteva tržišta.

U okviru toga, savremena nauka razlikuje, tri osnovna modela korporativnog upravljanja (uobičajen izraz za upravljanje deoničarskim društvom), pri čemu se i oni preklapaju u mnogim elementima. Obično se sistemi dele na korporativno upravljanje zasnovano na:

- tržištu kapitala (USA, Kanada, Australija, Novi Zeland, Velika Britanija) i
- učešću banaka i drugih institucionalnih investitora (Japan, Njemačka, Austrija, Holandija, Skandinavske zemlje).¹¹⁶

Institucije korporativnog upravljanja određuju polje delovanja unutrašnjih i spoljnih aktera (stejkholdera) firme. Korporativno upravljanje se može posmatrati i kao specifičan oblik institucionalnog dizajna. Njegove institucije uglavnom zavise od razvojnog puta (istorijski određenog) i postojećeg institucionalnog konteksta. Ono sadrži unutrašnje i spoljne odnose kontrole. Unutrašnja kontrola se odnosi na interakcije između menadžmenta, akcionara i drugih zainteresovanih strana, kao što su dužnici i zaposleni.¹¹⁷

Kao deo odnosa unutrašnje kontrole, obično se stvaraju odbori za rešavanje agencijskih problema između akcionara i drugih zainteresovanih strana, s jedne, i menadžmenta, s druge strane. Spoljna kontrola se odnosi na razna regulatorna tela, agente i tržišta, koja deluju kao sredstva za „disciplinovanje“ menadžmenta - finansijska tržišta, tržište za korporativnu kontrolu, tržišta rada itd. Odnosi između unutrašnjih i spoljnih

¹¹⁶Drakić M.,(2007), Svojinska prava i korporativno upravljanje, Miločerski ekonomsko biznis forum 2007-
Korporativno i javno upravljanje u funkciji razvoja konkurentnosti, Miločer

¹¹⁷Tricker, B., (2009), *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*, Oxford University Press, Inc., New York.

kontrolnih mehanizama generišu interakciju između unutrašnjih i spoljnih institucija (politike, pravnih, regulatornih i tržišnih snaga).¹¹⁸

6. Uticaj interne revizije na korporativno upravljanje

Interna revizija je deo interne kontrole. Definicija koja je najčešće bila u upotrebi je ona koju su ustanovili na Institutu internih revizora SAD 1978. godine po kojoj je interna revizija: „nezavisna ocenjivačka funkciju uspostavljena unutar neke organizacije s ciljem da ispita i oceni njene aktivnosti, što predstavlja uslugu koja se pruža datoj organizaciji.”¹¹⁹ Interna revizija je aktivnost koja je od pomoći menadžmentu da sa smanjenim rizikom i povećanim kvalitetom upravlja organizacijom.

Danas u upotrebi je definicija koju je dao Institut internih revizora (IIA) i definiše internu reviziju na sledeći način: „Interna revizija je nezavisna, objektivno osiguravajuća i konsultantska aktivnost dizajnirana da dodaje vrednosti i poboljša aktivnosti organizacije. Pomaže organizaciji da postigne svoje ciljeve donoseći sistematičan, disciplinovan pristup u proceni i poboljšanju efektivnosti poslovanja zaštitom od rizika, poboljšanjem sistema internih kontrola i procesa korporativnog upravljanja.”¹²⁰

Interna revizija treba da funkcioniše po principima nezavisnosti i objektivnosti, da pruži usluge uveravanja i savetovanja kao i procenu i unapređenje poslovanja. Za interne revizore se može reći da su nezavisni ako mogu dati objektivna mišljenja koja pri tome nisu pristrasna. Da bi mogli da budu objektivni interni revizori ne smeju biti povezani s područjem nad kojim vrše reviziju, ni profesionalno ni lično i moraju nepristrasno i objektivno da pristupe izvršenju svakog zadatka.¹²¹

U IIA Priručniku iz 2004 navodi se sledeće: „Interni revizori su nezavisni onda kada a mogu da obavljaju svoj posao slobodno i objektivno. Nezavisnost dopušta internim revizorima da pruže objektivni i nepristrasni sud koji je suštinskog značaja za pravilno rukovođenje angažmanom. To se postiže kroz organizacioni status i objektivnost.”¹²²

¹¹⁸Tricker, B., (2009), *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*, Oxford University Press, Inc., New York

¹¹⁹ Stojanović, T., (2014), *Interna revizija-podrška procesu upravljanja*, Akademska misao, Beograd

¹²⁰International Professional Practices Framework (IPPF),(2011),The Institute of Internal Auditors Research Foundation. Florida, USA

¹²¹ Stanišić M.,(2011), *Interna kontrola I revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd

¹²²Handbook of international auditing, assurance, and ethics pronouncements, (2004),International Federation of Accountants (IFAC), New York

Objektivnost je najvažnija karakteristika interne revizije I definisana je u IIA Standardima interne revizije (2001) na sledeći način: „Nepistrasan mentalni sud koji zahteva od internih revizora da izvrši angažmane na takav način da oni imaju iskrenu veru u proizvod svog rada i da nisu napravili značajne kompromise po pitanju kvaliteta. Objektivnost zahteva od internih revizora da ne podrede svoj sud o internoj reviziji sudovima drugih.“¹²³

Uloga interne revizije je da obezbedi pouzdane, tačne informacije, procenjuje usklađenost sa važećim propisima i normama, procenjuje ekonomičnost u korišćenju resursa, procenjuje efikasnost primenjenih procesa u postizanju ciljeva kompanije. Ona pomaže u postizanju postavljenih ciljeva u poboljšanju efikasnosti procesa upravljanja rizikom, kontrole i korporativnog upravljanja.

Interne revizije obuhvataju finansijske aktivnosti i poslove uključujući sisteme, proizvodnju, projektovanje, marketing i ljudske resurse.¹²⁴

Sa pojavom korporacija i povećanjem obima organizacija poslovanje takođe postaje obimnije i složenije, samim tim upravljanje takvim organizacijama postaje problematičnije i zahtevnije. Menadžeri su pod većim pritiskom i tada interni revizori dobijaju veću važnost u organizaciji. Njihova početna uloga je bila vezana isključivo za računovodstvo i otkrivanje grešaka nastalih u ovom polju. Vremenom su njihove nadležnosti i odgovornosti rasle i počele da se šire na polja koja nisu usko povezana sa finansijama, kao što je nabavka, proizvodnja, kvalitet, statistika. Formiraju se i posebna odeljenja za internu reviziju.¹²⁵

Veliki događaj u profesionalnom razvoju internih revizora je osnivanje Instituta internih revizora (IIA), 1941. godine od strane 25 iskusnih i stručnih ljudi iz ove oblasti sa ciljem da se podele i usavrše sva dotadašnja znanja i iskustva iz ove oblasti. Danas broji članstvo od blizu 100000 ljudi iz različitih zemalja.

Interna revizija olakšati i unaprediti stratejsko planiranje. Stratejskim planiranjem u organizaciji se utvrđuju stratejski i operativni ciljevi, analizira okruženje, identifikuju pretnje i mogućnosti. Interna revizija može da da veliki doprinos u donošenju kvalitetne strategije.¹²⁶

¹²³ Stanišić M.,(2011), Interna kontrola I revizija , Univerzitet Singidunum, Beograd

¹²⁴ Stanišić M.,(2011), Interna kontrola I revizija , Univerzitet Singidunum, Beograd

¹²⁵ Specner Pickett, (1997), The Internal Auditing Handbook, Chichester, John Wiley&Sons Ltd.

¹²⁶ USAID,(2012), Interna revizija, Priručnik za interne revizore, dostupno na http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JR2R.pdf

Strategijski plan predstavlja skupstrategijskih i operativnih ciljeva i aktivnosti, koji su potrebni kako bi se u ostvarile misija i vizija organizacije. Za donošenje kvalitetnog strategijskog plana potrebna je detaljna eksterna analiza okruženja.¹²⁷

Svaki strategijski plan zahteva reviziju posle određenog vremena. Revizijama se uzimaju u obzir novine u poslovanju, i svi faktori koji nose rizik u poslovanju. U praksi to izgleda ovako: na pr., trogodišnji strategijski plan revizije treba dostaviti na analizu i odobrenje Odboru za reviziju (ili rukovodiocu organizacije). Posle odobrenja počinje se donošenje godišnjeg plana revizije koji mora biti u skladu s ciljevima koji su postavljeni u strategijskom planu organizacije.¹²⁸

Plan interne revizije treba da sadrži sledeće elemente:

1. Uvod
2. Misija i ciljevi interne revizije
3. Planiranje interne revizije
 - Podloga za izradu strategijskog plana
 - Raspodela resursa
4. Plan aktivnosti interne revizije (Pregled planiranih revizija u trogodišnjem periodu prikazano po godinama)
5. Organizacija i razvoj odseka interne revizije
6. Izveštavanje - periodični i godišnji izveštaji o radu interne revizije
7. Zaključak¹²⁹

6.1 Cilj i zadaci interne revizije

U knjizi Stanišić, 2011., navodi se da je „cilj interne revizije je da pomogne članovima organizacije, uključujući one u rukovodstvu i u odboru, u efikasnom obavljanju njihovih dužnosti. U tom cilju interna revizija im pruža analize, procene, preporuke, savete i informacije koje se odnose na delatnosti nad kojim se vrši revizija. Područje rada interne revizije bi trebalo da uključuje ispitivanje i procenu adekvatnosti i efikasnosti sistema interne kontrole preduzeća kao i kvalitet izvođenja dodeljenih odgovornosti.”¹³⁰

¹²⁷ USAID, (2012), Interna revizija, Priručnik za interne revizore, dostupno na http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JR2R.pdf

¹²⁸ USAID, (2012), Interna revizija, Priručnik za interne revizore, dostupno na http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JR2R.pdf

¹²⁹ USAID, (2012), Interna revizija, Priručnik za interne revizore, dostupno na http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JR2R.pdf

¹³⁰ Stanišić M., (2011), Interna kontrola i revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd

Pod dužnostima i zadacima koji su pred internom revizijom su:

- „Ispitivanje tačnosti i celovitosti finansijskih i operativnih podataka, kao i sredstavakoja se koriste da bi se takvi podaci identifikovali, izmerili, klasifikovali i da bi seo njima podneo izveštaj.
- Ispitivanje sistema koji su uvedeni da bi se obezbedilo poštovanje onih politika,planova, postupaka, zakona i propisa koji bi mogli da imaju značajan uticaj naposlove i izveštaje, kao i da ustanovljavanje da li ih se organizacija pridržava.¹³¹
- Ispitajivanje načina za čuvanje sredstava i, po potrebi, provere postojanja tih sredstava.
- Procena ekonomičnosti i efikasnosti upotrebe sredstava.
- Ispitivanje poslova i programa da bi utvrdili da li su rezultati u skladu sa postavljenimciljevima i da li se poslovi i programi izvode onako kako su planirani.”¹³²

Pod obimom rada interne revizije podrazumevamo sledeće:

- “ispitivanje i vrednovanje adekvatnosti i efikasnosti sistema internih kontrola;
- uvid u primenu i efikasnost postupaka upravljanja rizicima i metodologiju procenerizika;
- pregled sistema upravljanja i finansijskog informisanja, uključujući sistem elektronskoginformisanja i elektronskih usluga;
- pregled tačnosti i pouzdanosti računovodstvenih evidencija i finansijskih izveštaja;
- testiranje transakcija kao i funkcionisanja određenih postupaka interne kontrole;¹³³
- kontrolu poštovanja zakonskih i drugih propisa, pravila ponašanja, politika I procedura;
- testiranje pouzdanosti i blagovremenosti zakonskog izveštavanja
- izvršavanje o specijalnim zadacima.”¹³⁴

“Aktivnostiu okviru svih organizacionih jedinica preduzeća treba da budu obuhvaćene internomrevizijom. Nijedna aktivnost niti organizaciona jedinica preduzeća ne smeju biti izuzeteod vršenja revizije. Interni revizori treba da imaju pristup svim evidencijama, dosijeimai podacima preduzeća, uključujući i pristup informacijama za rukovodstvo i

¹³¹Stanišić M.,(2011), Interna kontrola I revizija , Univerzitet Singidunum, Beograd

¹³² Stanišić M.,(2011), Interna kontrola I revizija , Univerzitet Singidunum, Beograd

¹³³Stanišić M.,(2011), Interna kontrola I revizija , Univerzitet Singidunum, Beograd

¹³⁴Stanišić M.,(2011), Interna kontrola I revizija , Univerzitet Singidunum, Beograd

zapisnicimasa sastanaka konsultantskih i tela koja donose odluke, kada je to relevantno za izvršenje zadatka revizije.”¹³⁵

“Interna revizija treba da obuhvati ispitivanje i vrednovanje adekvatnosti i efikasnosti internih kontrola i načina na koji se poverene dužnosti izvršavaju. U velikoj meri, ona predstavlja analizu rizika sistema interne kontrole preduzeća.”¹³⁶

“Internarevizija se odnosi na kontrole koje obezbeđuju:

- pouzdanost i integritet finansijskih i poslovnih informacija
- efektivnost i efikasnost poslova
- zaštitu sredstava
- pridržavanje zakona, regulativa i ugovora.”¹³⁷

“Interna revizija privrednog društva sprovodi stalnu i sveobuhvatnu kontrolu svih aktivnosti iz poslovanja preduzeća, a naročito:

- 1) kontinuirano praćenje, proveru i unapređenje sistema rada u preduzeću,
- 2) identifikaciju rizika kojima je preduzeće izloženo ili se može očekivati da bude izloženo,
- 3) ocenu i vrednovanje uspostavljenog sistema interne kontrole,
- 4) izdavanje odgovarajućih preporuka za otklanjanje uočenih nepravilnosti i nedostataka.”¹³⁸

Da bi se moglo tvrditi da obavlja svoje zadatke u skladu sa pravilima mora da poseduje izvestan stepen neizvesnosti. To je jako teško ko postići u praksi. Funkcija interne kontrole je glavni instrument upravljanja, koji nebi imao svrhu. Ona bi izgubila svrhu ako ne bi izveštavala izvršne organe. Da bi se sačuvala nezavisnost pri izveštavanju Institut internih revizora predlaže da interni revizor administrativno izveštava izvršne organe, a funkcionalno komisiju za reviziju odbora društva.

U većini zapadnih društava, funkciju interne kontrole obično vrši sektor kontrole na dnevnoj bazi, dok funkciju interne revizije vrši interni revizor periodično. Interna kontrola i revizija odvojene su i u pogledu nadležnosti i u pogledu organizacije.

Odeljenje interne revizije treba u odgovarajućoj meri da razmotri i pravnu i drugoregulativu kojima se utvrđuje poslovanje preduzeća, uključujući politike, principe, pravila i uputstva koja donose nadležni organi a odnose se na organizaciju i upravljanje

¹³⁵ Stanišić M.,(2011), Interna kontrola I revizija , Univerzitet Singidunum, Beograd

¹³⁶ Stanišić M.,(2011), Interna kontrola I revizija , Univerzitet Singidunum, Beograd

¹³⁷ Stanišić M.,(2011), Interna kontrola I revizija , Univerzitet Singidunum, Beograd

¹³⁸ Stanišić M.,(2011), Interna kontrola I revizija , Univerzitet Singidunum, Beograd

preduzećem. Međutim, ovo ne znači da odeljenje interne revizije treba da ima isključivo kontrolnu funkciju.

6.2 Delokrug interne revizije prema standardima

Delokrug interne revizije opisan je standardima eksterne i interne revizije. Prema Standardima eksterne revizije, M. Stanišić navodi da: “delokrug interne revizije se znatno razlikuje u zavisnosti od veličine i strukture pravnog lica i zahteva njegovog rukovodstva, a obično uključuje jednu ili više sledećih aktivnosti:

- Nadzor interne kontrole. Za ustanovljavanje adekvatne interne kontrole i valjanu kontinuiranu pažnju odgovorno je rukovodstvo preduzeća. Internoj reviziji odstrane rukovodstva je dodeljena specifična odgovornost za pregledanje kontrola, nadziranje njihovog funkcionisanja i davanje preporuka za njihovo poboljšanje.”¹³⁹
- “Ispitivanje finansijskih i poslovnih informacija. To može uključiti pregled načina korišćenih za identifikovanje, ocenjivanje, klasifikovanje i izveštavanje o takvim informacijama i posebna ispitivanja stavki uključujući detaljna testiranja transakcija, salda i određenih postupaka.
- Pregled ekonomičnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja uključujući i nefinansijske kontrole subjekta.”¹⁴⁰
- “Pregled usaglašenosti sa zakonima, regulativom i drugim eksternim zahtevima i sa politikama i direktivama rukovodstva i drugim internim zahtevima.”¹⁴¹

Polje dejstva interne revizije uključuje sistematičan, disciplinovan pristup proceni i unapređenju **adekvatnosti i efikasnosti** procesa upravljanja **rizikom**, procesa **kontrole i upravljanja** i kvalitet vršenja dodeljenih dužnosti. Interni revizori pod adekvatnim procesima upravljanja rizikom, kontrole i procesa upravljanja podrazumevanju one procese koje je rukovodstvo isplaniralo i osmislilo na način kojim se obezbeđuje razumno uveravanje da će se ciljevi organizacije ostvariti na efikasan i ekonomičan način. Ciljevi moraju biti ostvareni pravovremeno i kako je planirano, uz minimalno trošenje resursa. Za ostvarivanje ciljeva organizacije rukovodstvo takođe mora efikasno da rukovodi svim

¹³⁹Stanišić M.,(2011), Interna kontrola I revizija , Univerzitet Singidunum, Beograd

¹⁴⁰Stanišić M.,(2011), Interna kontrola I revizija , Univerzitet Singidunum, Beograd

¹⁴¹Stanišić M.,(2011), Interna kontrola I revizija , Univerzitet Singidunum, Beograd

procesima, počevši od planiranja aktivnosti i resursa, odobravanja aktivnosti i transakcija, praćenja izvođenja učinka i proveravanja da li procesi organizacije teku kako je predviđeno.

Svrha ocenjivanja adekvatnosti postojećih procesa upravljanja rizikom, procesa kontrole i upravljanja organizacijom od strane internih revizora, je da se obezbedi:

1) “razumnouverenje da prethodno navedeni procesi funkcionišu kako je predviđeno i da će se sa njima omogućiti ostvarivanje ciljeva organizacije, i

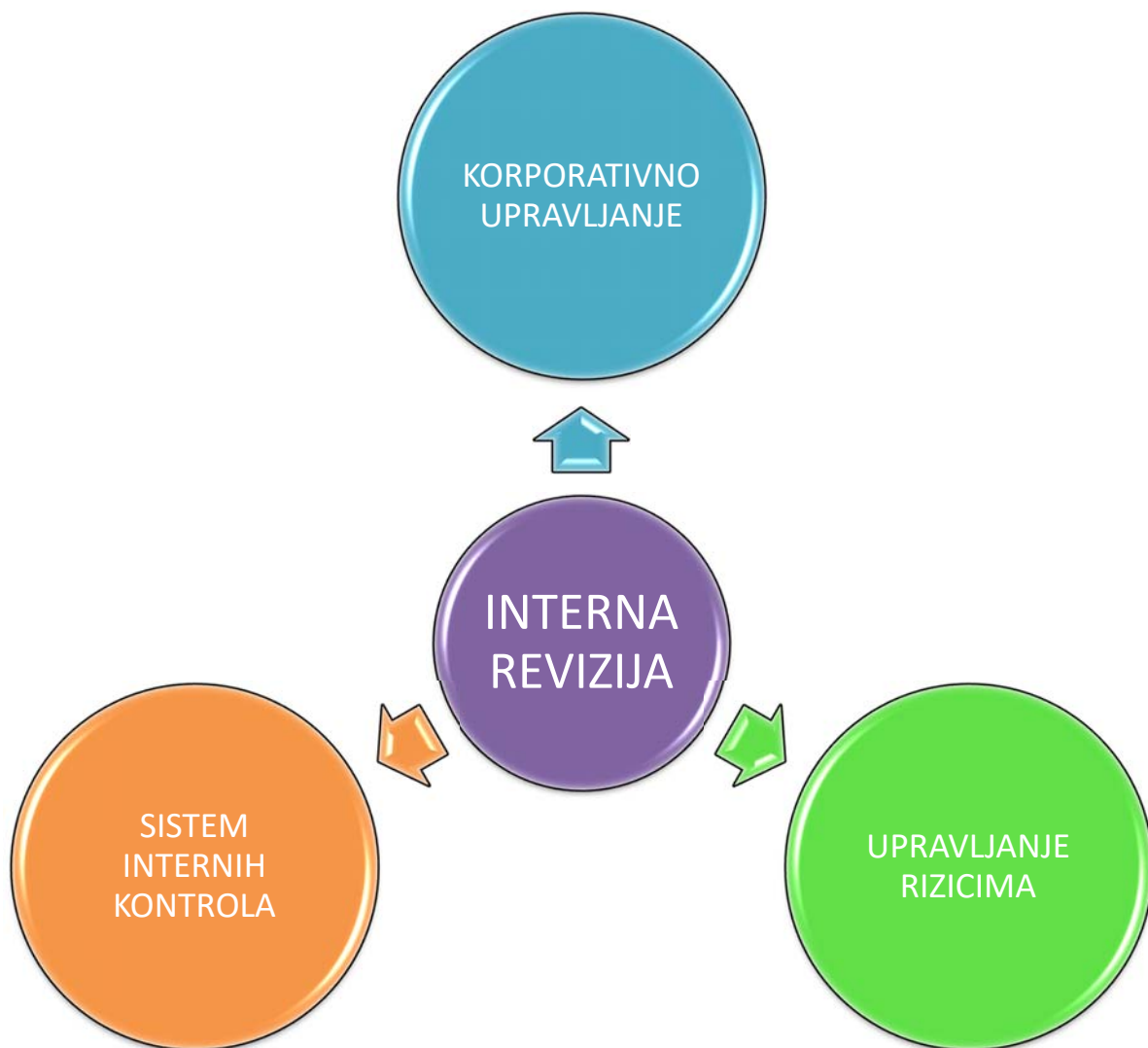
2) preporuke za unapređenje poslovanja organizacije, u smislu efektivnog i efikasnog obavljanja poslovanja.”¹⁴²

Kada je govorimo o profesiji interne revizije u Evropskoj uniji, važno je istaći da je ona institucionalizovana i razvija se posredstvom Evropske konfederacije instituta internih revizora, koja pokriva sve zemlje Evropske unije, Skandinaviju i područje Mediterana. Članice konfeder

acije su instituti interne revizije ili njihovi ogranci, a cilj Evropske konfederacije jeste da zastupa profesiju interne revizije na širem području Evrope, podržavajući položaj stručnjaka iz oblasti internih kontrola u EU i zemljama članicama konfederacije, te promovišući primenu standarda i kodeksa etike Globalnog Instituta internih revizora u svim aktivnostima interne revizije, kako u javnom tako i u privatnom sektoru.

Interna revizija je danas proširila svoje aktivnosti na sva operativna područja organizacije i predstavlja vredan i uvažan deo ukupnih napora top menadžmenta. Interni revizori, u sve većoj meri, aktivno služuju odbor direktora, obično preko revizijskog odbora. Dok je nekada odnos između odeljenja za internu reviziju i revizijskog odbora u pogledu izveštavanja bio neznatan i minoran – sa veoma malo direktne komunikacije – danas direktor interne revizije u mnogim organizacijama u svetu održava izuzetno aktivnu komunikaciju sa tim istim revizijskim odborom.

¹⁴²Stanišić M., (2011), Interna kontrola i revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd



Slika 3: Uticaj interne revizije na korporativno upravljanje¹⁴³

¹⁴³ ADAPTIRANO PO Stanišić M.(2014),Odnos između interne revizije I odbora za reviziju

Kako bi se u potpunosti ispoštovala definicija interne revizije potrebno je da interni revizori poštuju principe i pravila profesije interne revizije. Zato je usvojen etički kodeks čija glavna svrhajee da promoviše etičku kulturu u profesiji interne revizije.

“Etički kodeks obuhvata:

- principe koji su relevantni za profesiju i praksu interne revizije; i
- pravila ponašanja kojima se opisuju norme ponašanja koje se očekuje od internih revizora.”¹⁴⁴

6.3 Principi interne revizije

Od internih revizora “očekuje se da primenjuju i poštuju sledeće principe:

- **Integritet**

Interni revizori kroz svoj integritet stiču poverenje, te time obezbeđuju osnovu za pouzdanost njihovog suda.”¹⁴⁵

- **“Objektivnost**

Interni revizori moraju da pokažu najviši stepen objektivnosti u prikupljanju, oceni i predočavanju podataka vezanih za aktivnost, odnosno proceduru koja je predmet revizije. Interni revizori pružaju uravnoteženu ocenu svih bitnih okolnosti bez nepotrebnog uticaja sopstvenih interesa, odnosno uticaja drugih lica na njihovo mišljenje.”¹⁴⁶

- **“Poverljivost**

Interni revizori poštuju vrednost i vlasništvo podataka koje prime i ne obelodanjuju ih bez odgovarajućeg ovlašćenja, izuzev u slučajevima kada postoji zakonska obaveza da to učine.”¹⁴⁷

- **“Stručnost**

Interni revizori u obavljanju poslova interne revizije primenjuju neophodno znanje, veštine i iskustvo.”¹⁴⁸

¹⁴⁴ <http://www.mfa.gov.rs/sr/index.php/o-ministarstvu/dokumenti/zakoni/10759-2012-10-16-08-52-51?lang=lat>

¹⁴⁵ <http://www.mfa.gov.rs/sr/index.php/o-ministarstvu/dokumenti/zakoni/10759-2012-10-16-08-52-51?lang=lat>

¹⁴⁶ <http://www.mfa.gov.rs/sr/index.php/o-ministarstvu/dokumenti/zakoni/10759-2012-10-16-08-52-51?lang=lat>

¹⁴⁷ <http://www.mfa.gov.rs/sr/index.php/o-ministarstvu/dokumenti/zakoni/10759-2012-10-16-08-52-51?lang=lat>

¹⁴⁸ <http://www.mfa.gov.rs/sr/index.php/o-ministarstvu/dokumenti/zakoni/10759-2012-10-16-08-52-51?lang=lat>

6.4 Pravila ponašanja po Etičkom kodeksu

Tokom poslovanja moraju se primenjivati određena pravila, osnovn pravila u Etičkom kodeksu su:

1. Integritet

Integritet internih revizora se ogleda u činjenicama da su obavezni da:

- svoj posao obavljaju pošteno, odgovorno i sa dužnom pažnjom;
- postupaju u skladu sa zakonima i propisima države i podatke obelodanjuju samo kad se to zahteva zakonom;
- ne učestvuju svesno u nezakonitim radnjama, odnosno ne bave se radnjama koje narušavaju ugled profesije interne revizije ili države;
- poštuju i daju doprinos zakonitim i etičkim ciljevima države.

Po mišljenju stručnjaka koji se bave internom revizijom (Miettinen & Jokipii 2005) ne postoji potpuna usaglašenost koncepta nezavisnost i u IIA Priručniku (2004) sa interpretacijom u IIA Kodeksu etičkog ponašanja internih revizora. “U profesionalnim standardima, organizacioni integritet i objektivnost su zasebni zahtevi, dok se praktičnim savetima uvodi koncept nezavisnosti koji obuhvata i objektivnost i organizacionu nezavisnost. Prema tome, nezavisnost se postiže kroz organizacionu nezavisnost funkcije interne revizije, a objektivnost je sloboda internog revizora. “¹⁴⁹

“Prema IIA standardima organizaciona nezavisnost se postiže dobrim organizacionim statusom interne revizije. Ovo obuhvata, na primer uspostavljanje direktnih linija organizacionog izveštavanja o rezultatima rada interne revizije. Prema tome, organizacionu poziciju funkcije interne revizije može posmatrati i treća strana. “¹⁵⁰

2. Objektivnost

Da bi imali objektivnost u radu interni revizori:

- ne učestvuju u radnjama, odnosno vezama koje mogu ugroziti ili se može smatrati da ugrožavaju nepristrasnost revizorske ocene. Pomenuto učešće uključuje one radnje, odnosno veze koje mogu biti u sukobu sa interesima države. Svako postojanje sukoba

¹⁴⁹ Milojević mr Milena.(2012). Nezavisnost i objektivnost internih i eksternih revizora u funkciji sprečavanja finansijskog kriminala i korupcije donetom Kodeksu Etičkog ponašanja internih revizora (2001) i Priručniku za praktični rad internih revizora (2004).*The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*. Socioeconomica.Vol. 1, N° 1, pp. 6 – 22. June

¹⁵⁰Milojević mr Milena.(2012). Nezavisnost i objektivnost internih i eksternih revizora u funkciji sprečavanja finansijskog kriminala i korupcije donetom Kodeksu Etičkog ponašanja internih revizora (2001) i Priručniku za praktični rad internih revizora (2004).*The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*. Socioeconomica.Vol. 1, N° 1, pp. 6 – 22. June

interesa predočava se rukovodiocu Grupe za internu reviziju. U slučaju da sukob interesa postoji kod rukovodioca Grupe za internu reviziju, on će ga predočiti ministru;

- ne prihvataju poklone, usluge ili bilo šta što može ugroziti ili se može smatrati da ugrožava profesionalni revizorski sud;
- obelodanjuju sve materijalne činjenice koje su im poznate, bez čijeg obelodanjivanja bi se izveštaj o aktivnostima koje su predmet revizije mogao pogrešno interpretirati.

3. Poverljivost

Interni revizori:

- su oprezni u korišćenju i zaštiti podataka koje su prikupili tokom obavljanja svojih dužnosti;
- podatke ne koriste zarad lične koristi, odnosno na bilo koji drugi način koji je protivzakonit ili nanosi štetu zakonitim i etičkim ciljevima Ministarstva;
- ne obelodanjuju podatke neovlašćenim licima ukoliko za to ne postoje zakonski razlozi.

4. Stručnost

Interni revizori:

- rade isključivo na poslovima revizije za koje poseduju neophodno znanje, veštine i iskustvo;
- obavljaju poslove interne revizije u skladu sa standardima i metodologijama interne revizije koje je utvrdila Centralna jedinica za harmonizaciju Ministarstva finansija;
- su u obavezi da steknu neophodne osnovne veštine potrebne za vršenje revizije na efektivan i profesionalan način;
- preuzimaju odgovornost za kontinuirano usavršavanje svoje stručnosti kako bi kvalitet i efektivnost interne revizije podigli na viši nivo.

“Interni revizori imaju neograničen pristup informacijama, ljudima i imovini. Interni revizori ne smeju menjati podatke u izveštajima, i u obzir moraju da uzmu organizacionu kulturu te organizacije. Takođe se mora poštovati princip poverljivosti iz etičkog kodesa, pogotovo ako se radi revizija organizacija od strateškog značaja za državu (vojska). Interna revizija ima pravo, kao što smo već naveli, neograničenog pristupa ljudima bez poštovanja hijerarhijske strukture.”¹⁵¹

¹⁵¹ http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JR2R.pdf

Kad je u pitanju imovina, “interni revizori moraju da poštuju procedure organizacije za pristupanje imovini. Na primer, u slučaju likvidnih sredstava (gotovine), organizacija može tražiti da pristup bude ostvaren samo u pratnji nekog od zaposlenih. Jasnim odredbama treba definisati mere koje se preduzimaju ako subjekt revizije osporava pravo pristupa informacijama, ljudima ili imovini.”¹⁵²

Među učesnicima uprocesu interne revizije nalaze se više rukovodstvo, revizorski odbor, budžetski korisnici, operativni menadžment, državni ured za reviziju, služba revizije i parlament. Važne funkcije unutar interne revizije, su: rukovodilac interne revizije, menadžer, viši revizor, mlađi revizor i pomoćnik. Neke posebne funkcije su: revizija metodologija, kvalitet i revizija informacione tehnologije (IT). Jako je važno dokumentovati zadatke i odgovornosti za svaku funkciju posebno.

“Uloga interne revizije zahteva obimnu interakciju unutar i izvan organizacije sa mnogo različitih grupa pojedinaca i aktera. Poželjno je dokumentovati na koji način će se upravljati i sprovoditi ova interakcija.¹⁵³ Interna revizija je tradicionalno oruđe menadžmenta, zbog toga njena uloga u odnosu na rukovodstvo treba da bude precizirana, naročito u pogledu nezavisnosti interne revizije. Interakcija sa revizorskim odborom je još veoma mlad fenomen u javnom sektoru. Bez ozira, ako postoji, odnos treba da bude opisan, kao i obim dužnosti i odgovornosti revizorskog odbora.”¹⁵⁴

6.5 Karakteristike efikasnih internih kontrola

Studija iz 1988. godine Predsedničkog veća o Poboljšanju upravljanja¹⁵⁵ odredila je karakteristike efikasnih kontrola. U ovom izveštaju se tvrdi da ove kontrole moraju imati:

- “Jasnu svrhu, što znači da ako se procedure kontrole ne razumeju ne mogu se ni koristiti ako nemaju jasan cilj ili ako se ne odnose na neku poznatu slabost, one su odmahle ili nikakve koristi.
- Timsku organizaciju-kontrole mora sačinjavati personal koji poznaje proces koji će se kontrolisati i koji razume tehnike kontrole koje se na njega odnose. Malo je verovatno

¹⁵²http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JR2R.pdf

¹⁵³http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JR2R.pdf

¹⁵⁴ http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JR2R.pdf

¹⁵⁵ Predsedničko veće o Poboljšanju upravljanja, *Osnovni model za kontrolu upravljanja automatizovanim informacionim sistemima* (Vašington, D.C.: SAD, Kancelarija državne štamparije, Januar 1988).

da se efikasne, izvodljive kontrole mogu odabrati i implementirati jednostrano od strane nekog korisnika, analitičara informacionog sistema ili internog revizora.

- Ekonomsku opravdanost-izdaci za kontrolu generalno treba da budu veći od očekivane koristi. Drugačije rečeno, treba da postoji realno uverenje da je sistem zaštićen od poznatih rizika. Ako bi totalna pouzdanost kontrole bila moguća, ona bi bila mnogo skupa, pa razmatranje ostalih kontrola može zahtevati detaljnu analizu odnosa izdataka i koristi.
- Dokumentaciju- proces dokumentovanja treba da je jednostavan i razumljiv, da jasno povezuje rizike sa kontrolama i da rukovodstvu pruži garancije da se stvarne kontrole koriste. Bez nekog vida dokumentovanja, nema nikakvog uverenja da su sve poznate slabe tačke obuhvaćene ili da se kontrole koriste.
- Testiranje i pregled- mora postojati dokaz da instalirane kontrole funkcionišu kao što je prvobitno nameravano. Ovaj dokaz je potreban kada procedura kontrole po prvi put postane operativna a takođe i za vreme njenog daljeg rada. Inicijalno testiranje kontrola treba normalno izvršiti kada su svi aspekti sistema istestirani. Kontinualno testiranje i preispitivanje se može vršiti u sklopu opšteg preispitivanja sistema, revizije ili druge inicijative rukovodstva.
- Fleksibilnostu radu- rukovodstvo mora imati načina da menja, ukida, procenjuje izdatke, poboljšava i preispituje komponente sistema interne kontrole u njegovoj nadležnosti. Preispitivanje i razumevanje internih kontrola zahteva širok dijapazon revizorskog razumevanja. Na primer, tehnike za obezbeđenje kompletnosti podataka su sasvim različite od metoda kojima se obezbeđuje upražnjavanje dobre radne prakse zaposlenih.¹⁵⁶

Po M. Stanišiću: "Sve dok je rukovodstvo svesno da je njegovo odeljenje interne revizije sastavljeno od grupe profesionalnih stručnjaka za kontrolu, ono će rado prihvatiti pa čak i zatražiti od interne revizije da izvrši preispitivanje u raznim oblastima poslovanja. Interna kontrola je odgovorno rukovodstva, a takođe i osmišljavanje interne kontrole je zadatak rukovodstva. Kao deonjigove uloge u uveravanju, interni revizori bi samo trebalo da ocene i procene uspostavljen kontrolne sisteme. Međutim, osmišljavanje i realizacija interne kontrole se mogu obezbediti konsultantskim aktivnostima internih revizora."¹⁵⁷

¹⁵⁶ Stanišić M., (2014), Interna kontrola I revizija, Univerzitet Singidunum

¹⁵⁷ Stanišić M., (2014), Interna kontrola I revizija, Univerzitet Singidunum

6.6 Zvanja u internoj reviziji

Po M. Stanišiću: “Pravilnikom o sistematizaciji poslova i radnih zadataka u preduzeću/organizaciji dajese struktura, broj i pozicije zaposlenih u Funkciji interne revizije. Uz pozicije uvek ide i opis radnih mesta. Ukupan broj zaposlenih u internoj reviziji zavisiće od procene rizika, obima i složenosti poslovnih procesa, obima sredstava kojima raspolaže i broja zaposlenih u preduzeću.

Direktor interne revizije mora utvrditi program za odabir i razvoj ljudskih resursaodeljenja interne revizije.

Taj program mora omogućiti:

- razvoj pisanih opisa radnih mesta za svaki nivo osoblja revizije,
- selekciju kvalifikovanih i kompetentnih pojedinaca,
- obuku i prilike za kontinuiranim obrazovanjem za svakog internog revizora,
- vrednovanje rada svakog internog revizora barem jednom godišnje,
- savetovanje internih revizora u vezi s njihovim delovanjem i profesionalnimrazvojem.”¹⁵⁸

Takođe M. Stanišić iznosi: “Da bi bili korisni, opisi radnih mesta moraju biti precizni. Ako se navode uopšteno, služe samo kao opisi funkcija a ne navode dužnosti jednog radnog mesta. Treba ukazati na kritične elemente a standardi rezultata rada treba da budu posebno navedeni tako da se radnik može ocenjivati realno. U radu sa odeljenjem za ljudske resurse u jednoj organizaciji, treba da postoje opisi svih radnih mesta u odeljenju za internu reviziju.

Vrste i nazivi različitih revizorskih mesta zavise od celokupne organizacione strukture. Primeri radnih mesta u internoj reviziji su:

- direktor interne revizije,
- menadžeri revizije,
- nadzorna tela u reviziji,
- viši revizori, revizori i
- mlađi revizori. “¹⁵⁹

Opisi radnih mesta, daju jasnu strukturu obaveza svakog radnog mesta i kako je ono povezano sa drugim radnim mestima u organizaciji. Radi utvrđivanja obaveza različitih članova osoblja revizije (na primer, viši revizor nasuprot revizorskom službeniku)

¹⁵⁸Stanišić M., (2014), Interna kontrola I revizija, Univerzitet Singidunum

¹⁵⁹ Stanišić M., (2014), Interna kontrola I revizija, Univerzitet Singidunum

organizacija bi trebalo da sastavi sumarnu matricu koja daje opis svih radnih mesta u organizaciji i najvažnije obaveze i dužnosti svakog od njih.

Direktor interne revizije rukovodi i organizuje rad funkcije za internu reviziju. Obezbeđuje najviši profesionalni nivo obavljanja interne revizije kao bitnog elementa upravljačke strukture preduzeća. Daje uputstva za obavljanje revizija sistema, revizija uspešnosti, finansijskih revizija i revizija usaglašenosti sa propisima; pruža savete rukovodstvu i zaposlenima; priprema i podnosi odobravanje odboru za reviziju strateški i godišnji plana interne revizije. Nadgleda sprovođenje godišnjeg plana interne revizije i primenu metodologije interne revizije; vrši raspodelu radnih zadataka internim revizorima i odobrava planove obavljanja pojedinačne revizije; omogućava stalnu obuku i prati rad internih revizora. Obezbeđuje održavanje organizacionih i profesionalnih etičkih standarda. Priprema izveštaje iz delokruga rada funkcije za internu reviziju; obavlja i druge najsloženije zadatke u oblasti interne revizije po nalogu odbora i generalnog direktora.¹⁶⁰

Menadžer interne revizije na osnovu utvrđenih ciljeva i zadataka revizije vrši dodeljene revizije u skladu sa standardima Instituta za internu reviziju i standardima odeljenja, pribavlja, ocenjuje i dokumentuje revizorske dokaze kojima se podržavaju zaključci, sastavlja odgovarajuće revizorske testove koji se zasnivaju na procedurama odeljenja za reviziju i ostalim priznatim revizorskim procedurama, vrši revizorske testove koji se zasnivaju na tim procedurama i ocenjuje rezultate tih testova, ocenjuje operativne i finansijske kontrole i dostavlja materijale drugim članovima osoblja u internoj reviziji o tome kakav uticaj te kontrole mogu imati na druge revizorske procedure, Priprema predloge izveštaja izvršenog revizorskog posla, diskutuje o rezultatima i predlozima sa onima kod kojih se vršila revizija po završetku pregleda i uključujući njihove odgovore u izveštaje, Radi u ulozi odgovornog revizora u poslovima revizorskog tima, oordinira godišnji revizorski plan sa eksternim revizorima.¹⁶¹

Viši interni revizor "pomaže rukovodiocu interne revizije u rukovođenju, planiranju, organizovanju i nadziranju sprovođenja interne revizije, pri zapošljavanju, obuci i ocenjivanju internih revizora i preduzimanju korektivnih akcija radi unapređenja kvaliteta rada funkcije., rukovodi identifikovanjem i procenom rizičnih oblasti i učestvuje u izradi nacrt strateškog i godišnjeg plana revizije, usmerava izvođenje revizorskih procedura, uključujući identifikovanje i definisanje predmeta revizije, razvijanje kriterijuma, pregled i analizu dokaza i dokumentovanje procesa i procedura subjekta revizije, pribavlja, ocenjuje i dokumentuje

¹⁶⁰Stanišić M., (2014), Interna kontrola I revizija, Univerzitet Singidunum

¹⁶¹Stanišić M., (2014), Interna kontrola I revizija, Univerzitet Singidunum

revizorske dokaze kojima se podržavaju zaključci, sastavlja odgovarajuće revizorske testove koji se zasnivaju na procedurama odeljenjaza reviziju i ostalim priznatim revizorskim procedurama, vrši revizorske testove kojise zasnivaju na tim procedurama i ocenjuje rezultate tih testova, ocenjuje operativne i finansijske kontrole i dostavlja materijale drugim članovimaosoblja u internoj reviziji o tome kakav uticaj te kontrole mogu imati na druge revizorskeprocedure, sakuplja i saopštava revizorske rezultate i predloge, usmerava interne revizore u identifikovanju, obradi i dokumentovanju revizorskihnalaza i preporuka, ocenjuje revizorske rizike i dostavlja materijale direktoru interne revizije za daljeplaniranje revizija.”¹⁶²

Interni revizor “na osnovu utvrđenih ciljeva i zadataka revizije, vrši dodeljene revizije u skladu sastandardima Instituta za internu reviziju i standardima odeljenja, pomaže u identifikovanju i proceni rizičnih oblasti i daje doprinos pri izradi godišnjegplana revizije, sprovodi revizorske procedure, uključujući identifikovanje i definisanje predmetarevizije, razvijanje kriterijuma, pregled i analizu dokaza, i dokumentovanje procesai procedura subjekta revizije, sastavlja odgovarajuće revizorske testove koji se zasnivaju na procedurama odeljenjaza reviziju i ostalim priznatim revizorskim procedurama, vrši revizorske testove kojise zasnivaju na tim procedurama i ocenjuje rezultate tih testova, ocenjuje operativne i finansijske kontrole i dostavlja materijale drugim članovimaosoblja u internoj reviziji o tome kakav uticaj te kontrole mogu imati na druge revizorskeprocedure, identifikuje, obrađuje i dokumentuje revizorske nalaze i preporuke koristeći nezavisnuprocenu oblasti koju je revizirao i obavlja druge poslove koje mu dodeli rukovodilac interne revizije.”¹⁶³

¹⁶²Stanišić M., (2014), Interna kontrola I revizija, Univerzitet Singidunum

¹⁶³ Stanišić M., (2014), Interna kontrola I revizija, Univerzitet Singidunum

7. Eksterni revizori

Eksterni revizori se prvenstveno primarno “bave ispitivanjem i proverom tačnosti i istinitosti finansijskih izveštaja. Interni revizori se bave kontinuiranim proveravanjem funkcionisanja internih kontrolnih sistema, posebno računovodstva kao glavnog internog kontrolnog sistema i u vezi sa tim predlaganje mera za otklanjanje propusta u internim kontrolama, što eksterni revizori ne rade.”¹⁶⁴

Eksternom revizoru “treba omogućiti da izrazi mišljenje o tome da li se finansijski izveštaji društva pripremaju u svim značajnim aspektima, u skladu sa identifikovanim okvirom finansijskog izveštavanja i da li su pouzdani. Revizor akcionarima, rukovodstvu, zaposlenima i učesnicima na tržištu daje nezavisno mišljenje o finansijskom stanju društva i, ako se provera pravilno izvrši treba da utvrdi tačnost izveštaja. Nezavisna revizija koju vrši javno priznato društvo za reviziju obično povećava kredibilitet društva, pa prema tome i njegove izgleda za privlačenje investicija.”¹⁶⁵

Tri važne prethodne napomene “o nezavisnoj reviziji jesu:

- rukovodstvo ostaje odgovorno za pripremanje i podnošenje finansijskih izveštaja društva;
- eksterni revizor je odgovoran za formiranje i izražavanje mišljenja o finansijskim izveštajima koje je pripremila rukovodstvo; i
- revizija finansijskih izveštaja ne oslobađa rukovodstvo odgovornosti.”¹⁶⁶

“Nastala globalna finansijska kriza, i u vezi sa tim poljuljano poverenje i kriza revizorske profesije zahtevaju odgovarajuća objašnjenja razlika u konceptima objektivnosti i nezavisnosti internih i eksternih revizora.”¹⁶⁷

“Prvo objašnjenje bazira se na činjenici da interni i eksterni revizori imaju različite uloge u mehanizmu korporativnog upravljanja. Drugo objašnjenje odnosi se na različite faze u razvoju eksterne i interne revizije.”¹⁶⁸

Eksterni “(nezavisni) revizor u suštini iznosi svoje mišljenje o tvrdnjama u finansijskim

¹⁶⁴Milojević mr Milena.(2012). Nezavisnost i objektivnost internih i eksternih revizora u funkciji sprečavanja finansijskog kriminala i korupcije donetom Kodeksu Etičkog ponašanja internih revizora (2001) i Priručniku za praktični rad internih revizora (2004).*The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*. Socioeconomica.Vol. 1, N° 1, pp. 6 – 22. June

¹⁶⁵ IbidMilojević mr Milena.(2012).

¹⁶⁶ Stanišić M., (2014), Interna kontrola I revizija, Univerzitet Singidunum

¹⁶⁷ Stanišić M., (2014), Interna kontrola I revizija, Univerzitet Singidunum

¹⁶⁸ Stanišić M., (2014), Interna kontrola I revizija, Univerzitet Singidunum

izveštajima koje je sačinio menadžment i to o sledećim ciljevima odnosno činjenicama:

- Postojanje
- Kompletnost
- Tačnost
- Klasifikaciju
- Vremensko razgraničenje
- Usaglašenost
- Vrednovanje
- Vlasništvo
- Prezentacija i obelodanjivanje.”¹⁶⁹

Tradicionalno, “eksterni i interni revizori imali surazličite uloge u organizaciji, što delimično objašnjava razlike. Sa ove tačke gledišta može se raspravljati o tome da li koncepti nezavisnosti i objektivnosti ne treba da budu identični za obe Globalne revizorske asocijacije (IFAC i IIA). Međutim, uloge eksternih i internih revizora postale su podudarne i zbog, savremene tendencije gde eksterne revizorske firme sve više nude usluge organizovanja interne revizije svojim klijentima.”¹⁷⁰

Koncept nezavisnosti “ima različito značenje u dve Globalne revizorske asocijacije (IFAC i IIA).Kako bi bili efektivni, i interni i eksterni revizori moraju održavati svoju nezavisnost i objektivnost prema svojim profesionalnim standardima.”¹⁷¹

Trenutno, teško je potpuno “interpretirati standardeza nezavisnost i objektivnost internog i eksternogrevizora budući da nisu u skladu jedan sa drugim. Ovo može dovesti do problema u situaciji kada eksterni revizor sprovodi i eksternu i internu reviziju, pogotovo ako revizor nije upoznat sa razlikama u konceptima.”¹⁷²

Ukoliko se “koncepti nezavisnosti i objektivnosti neupotrebe ispravo prilikom rasprave o unapređenju korporativnog upravljanja, može doći dozabune i pogrešnih rešenja. Ukoliko zainteresovane strane u korporativnom upravljanju nisu temeljno upoznate sa ovim

¹⁶⁹ Andrić M., Krsmanović B. i Jakšić D. (2004). Revizija, Subotica: Ekonomski fakulte

¹⁷⁰ Milojević mr Milena.(2012). Nezavisnost i objektivnost internih i eksternih revizora u funkciji sprečavanja finansijskog kriminala i korupcije donetom Kodeksu Etičkog ponašanja internih revizora (2001) i Priručniku za praktični rad internih revizora (2004).*The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*. Socioeconomica.Vol. 1, N° 1, pp. 6 – 22. June

¹⁷¹ IbidMilojević mr Milena.(2012).

¹⁷² IbidMilojević mr Milena.(2012).

konceptima, može se desiti da ne primete ključne razlike, koje proizilaze iz različitog tretmana nezavisnost i objektivnost revizora prema IFAC i IIA standardima.”¹⁷³

Razlike u konceptima nastale su i iz “činjenice da je literatura o interne revizije što se tiče nezavisnosti i objektivnosti još u ranoj fazi razvoja u odnosu na literaturu o eksternoj reviziji. Ovo se naročito odnosi na ne doslednost tretiranja koncepta nezavisnosti i objektivnosti u literaturi o reviziji. Tretman nezavisnosti i objektivnosti obrađuje se prilično dosledno za eksterne revizore, dok za interne revizore postoji dosta nedoslednosti u konceptima.”¹⁷⁴

Pored obima izveštaja i nezavisnosti u njihovoj pripremi oni su namenjeni poslovnim partnerima, investitorima i kreditorima. Važnije za poslovanje uspostavljanje sistema internih kontrola i upravljanja rizicima, kako bi se na osnovu podataka koji se mogu dobiti iz prethodnih aktivnosti mogle doneti nove odluke i planovi o postupcima organizacije u budućnosti.

Suštinski osnovni revizorski postupci kako eksternih tako i internih revizora su u svojoj osnovi veoma slični. “Na osnovu izraženog mišljenja nezavisnog i kompetentnog eksperta (eksternog ili internog revizora) znatno se smanjuje tzv. "informacioni rizik" brojnih korisnika finansijskih izveštaja. U slučaju interne revizije pre svega menadžmenta preduzeća, a u slučaju eksternerevizije akcionara, kupaca, dobavljača, kreditora pa i najšire javnosti.”¹⁷⁵

¹⁷³ Milojević mr Milena.(2012). Nezavisnost i objektivnost internih i eksternih revizora u funkciji sprečavanja finansijskog kriminala i korupcije donetom Kodeksu Etičkog ponašanja internih revizora (2001) i Priručniku za praktični rad internih revizora (2004). *The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*. Socioeconomica. Vol. 1, N° 1, pp. 6 – 22. June

¹⁷⁴ Ibid Milojević mr Milena.(2012).

¹⁷⁵ Živkov E.,(2015), Razvoj modela internih kontrolnih mehanizama u funkciji upravljanja preduzećem, doktorska teza, Novi Sad

III Komparativna analiza korporativnogupravljanja

8. Korporativno upravljanje i globalni ekonomski razvoj

Funkcionalno približavanje sistema korporativnog upravljanja će verovatno biti prvi odgovor na globalizaciju. To znači između ostalog da sistemi nadzora moraju da se približe i usaglase. Ovo približavanje koje se odnosi na sisteme korporativnog upravljanja i dalje se razlikuje od zemlje do zemlje, jer zahteva promene u osnovnoj strukturi postojećih institucija, što je veoma teško postići u kratkom vremenskom periodu.

Sve zemlje bilo da su razvijene i poseduju tradiciju uspešnog korporativnog upravljanja, bilo da su u tranziciji I u povoju razvoja korporativnog upravljanja, moraju da ulože velike napore da bi povećale svoju sposobnost da se prilagode nekim standardima korporativnog upravljanja a da istovremeno da zadrže svoje specifične norme i kulturu.

Korporativno izveštavanje označava iznošenje svih informacija neophodnih za poslovanje te korporacije. Te informacije nisu samo oficijelni finansijski izveštaji, već i dodatne informacije koje mogućim investitorima daju potpuniju sliku o poslovanju korporacije i atraktivnosti za investiranje, tako da korporativno izveštavanje predstavlja širi pojam od finansijskog izveštavanja.¹⁷⁶

Kompanije čije akcije su listirane na berzi moraju da objave još neke informacije koje berza zahteva od njih. Korporativno izveštavanje menja se na način da reflektuje ne samo promene u poslovanju (poslovnom modelu), nego i dinamične promene okruženju.

Finansijsko izveštavanje “je najvažniji proces korporativnog upravljanja. Informisati nekoga o preduzeću znači predstaviti mu sve relevantne ali i pouzdane računovodstvene informacije u obliku koji mu je prepoznatljiv i razumljiv.”¹⁷⁷

Sa napretkom procesa globalizacije javila se potreba za standardizovanjem finansijskih izveštaja kako bi bili korisni u procesu odlučivanja za potencijalne ulagače i partnere svuda u svetu. Radi standardizacije izveštaja odnosno prezentovanja podataka od značaja u formi koja je prihvatljiva svima usvojen je sistem za standardizaciju izveštaja.

Međunarodni “standardi finansijskog izveštavanja su niz standarda objavljenih od strane ISAB odbora, kao okvir za globalno finansijsko izveštavanje. Kompanije čijim akcijama se trguje javno na berzi, moraju da pripreme svoje finansijske izveštaje na osnovu

¹⁷⁶ Malinić, S., (2011), Transformacija korporativnog izveštavanja- od finansijskog ka poslovnom izveštavanju, Ekonomski horizonti, vol.13, Ekonomski fakultet, Beograd

¹⁷⁷ Živkov, E.(2015), Razvoj modela internih kontrolnih mehanizama u funkciji upravljanja preduzećem, Fakultet tehničkih nauka, Departman za industrijsko inženjerstvo i menadžment, Novi Sad

međunarodnih standarda usvojenih od strane svojih zemalja. U EU, postoji uredba koja obavezuje kompanije da za svoje finansijske izveštaje koriste međunarodne standarde, dok SAD još nije donela međunarodne standarde kao obavezan uslov za svoje kompanije. Od trenutka kada je IASB zamenio IASC, ona je objavio niz standarda u skladu sa IFRS od IFRS 1 do IFRS 13.”¹⁷⁸

Tradicionalni “finansijski izveštaji su razvijeni za proizvodna preduzeća čiju aktivu su pretežno činila fizička sredstva, a polaganje računa vrši se na periodičnoj osnovi prikazivanjem agregiranih informacija istorijskog karaktera. Ovaj model adekvatan je za industrijsku, ali ne i za informatičku eru. Kao takvi, finansijski izveštaji ne mogu u potpunosti zadovoljiti informacione potrebe svih onih koji su zainteresovani za poslovanje preduzeća. Rešenje se iznalazi u dopuni finansijskih informacija nefinansijskim pokazateljima koji upotpunjuju sliku o preduzeću.”¹⁷⁹

Integrirano izveštavanje predstavlja evoluciju u procesu eksternog izveštavanja preduzeća u smislu da se stakeholderima kroz jedan izveštaj prezentira kombinacija informacija o društvenom, ekološkom i ekonomskom aspektu poslovanja preduzeća. Reč je o formatu izveštavanja u kome dominira holistički pristup - finansijske informacije, zatim informacije o održivosti poslovanja preduzeća i informacije iz domena korporativnog upravljanja uporedo su prikazane. Na taj način postiže se sinergetski efekat. Naime, ukoliko se finansijske informacije prikazu odvojeno od informacija o održivosti preduzeća, takav pristup smatra se materijalno pogrešnim. Izolovano prikazivanje informacija o održivosti rezultiraće njihovim ignorisanjem od strane korisnika. Zajedničko prikazivanje informacija doprinosi boljem razumevanju poslovanja preduzeća i proceni njegovog opstanka u dugom roku. To postaje očigledno ukoliko se sagledaju različite dimenzije korporativne odgovornosti.¹⁸⁰

Kada je reč o nefinansijskom izveštavanju “unutar preduzeća, priprema odnosnih informacija u nadležnosti je upravljačkog računovodstva. Navedene informacije neophodne su ne samo top menadžmentu, nego i subordiniranim menadžerima, ali i ostalom personalu u preduzeću kako bi sagledali dosadašnje rezultate, izvršili komparaciju izmenu ostvarenog i planiranog i svoje napore stavili u funkciju realizacije vrhovnog cilja preduzeća.”¹⁸¹

¹⁷⁸[http // fasb.org](http://fasb.org)

¹⁷⁹ Malinić, S., (2011), Transformacija korporativnog izveštavanja- od finansijskog ka poslovnom izveštavanju, Ekonomski horizonti, vol.13, Ekonomski fakultet, Beograd

¹⁸⁰ Malinić, S., (2011), Transformacija korporativnog izveštavanja- od finansijskog ka poslovnom izveštavanju, Ekonomski horizonti, vol.13, Ekonomski fakultet, Beograd

¹⁸¹ Malinić, S., (2011), Transformacija korporativnog izveštavanja- od finansijskog ka poslovnom izveštavanju, Ekonomski horizonti, vol.13, Ekonomski fakultet, Beograd

Razvoj integrisanog izveštavanja često briše granice između internog i eksternog izveštavanja. U prethodnom periodu, iako važna, navedena pitanja često nisu u dovoljnoj meri tangirala interese stejkholdera da bi se opravdalo njihovo uključivanje u eksterno izveštavanje. U određenim okolnostima izveštavanje preko optimalnog nivoa može biti kontraproduktivno za preduzeće i njegove vlasnike.

Ovo u smislu da takve informacije mogu imati više koristi za konkurenciju nego za stejkholdere preduzeća, i da obelodanjivanje navedenih informacija može inicirati preduzimanje ofanzivnih strategija rivala.

Lista usklađenih ciljeva (*Balanced scorecard*) namenjena je internom izveštavanju a samo mali broj preduzeća je obelodanilo navedene informacije eksternim stejkholderima. Zato je neophodna adekvatna koordinacija između internog i eksternog izveštavanja, kao i detaljna analiza potreba korisnika izveštaja. Korektno izveštavanje podržava strategijske ciljeve i akcije preduzeća. Izveštavanje koje to ne čini predstavlja nepotrebno trošenje resursa i vremena.¹⁸²

9. Korporativno upravljanje u ekonomski razvijenim zemljama

9.1 Modeli korporativnog upravljanja u ekonomski razvijenim zemljama

Korporativno upravljanje ima tri modela:

- “Anglosaksonski (akcionarski) model, je zasnovan na preduzetničkim kapacitetima, interesima akcionara, razvijenom tržištu kapitala, većoj pravnoj zaštiti manjinskih akcionara i umerenoj ulozi države. Ovaj model je kao što se da zaključiti iz samog imena najkarakterističniji za anglosaksonske zemlje.”¹⁸³ Ovaj model korporativnog upravljanja naziva se još i otvoreni, jednodomi, tržišni ili autsajderski model.

Njegove “glavne karakteristike su:

- ✓ disperzija vlasništva;

¹⁸²Malinić, S., (2011), Transformacija korporativnog izveštavanja- od finansijskog ka poslovnom izveštavanju, Ekonomski horizonti, vol.13, Ekonomski fakultet, Beograd

¹⁸³ Tricker, B., (2009), *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*, Oxford University Press, Inc., New York.

- ✓ odvojenost između onih koji su suvlasnici korporacije i onih koji korporacijom upravljaju;
- ✓ razvijeno tržište kapitala; značajan uticaj tržišta za korporativnu kontrolu;
- ✓ i neometan protok informacija kao preduslov nesmetanog funkcionisanja tržišta.”¹⁸⁴

U ovom modelu postoji jedinstveni odbor direktora (upravnog odbora), “koji čine:

- ✓ Izvršni direktori (executive directors), koji su stalno zaposleni na upravljačkim funkcijama i
- ✓ Neizvršni direktori (outside directors), koji su članovi odbora, a nisu zaposleni u korporaciji niti za nju obavljaju poslove i nisu rodbinski povezani sa ključnim ljudima u menadžmentu korporacije.”¹⁸⁵

Ovakvo strukturirani odbori mogu da formiraju odgovarajuće komitete za praćenje različitih oblasti poslovanja (komitet za unutrašnju finansijsku reviziju, komitet za nadzor nad menadžmentom, komitet za imenovanje menadžmenta i sl.), a sve sa ciljem sprečavanja prevelikog uticaja akcionara ili menadžera na poslovanje entiteta.

Skupština bira članove upravnog odbora, čija je dužnost podnošenje godišnjeg izveštaja osvom poslovanju i poziciji firme (*annual report*) akcionarima. Upravni odbor je odgovoran pred skupštinom akcionara za sve nepravilnosti načinjene priradu. Nadgledanje upravnog odbora od strane akcionara predstavlja integrisanje kontrolne i vlasničke funkcije u kompaniji. Nadzorni odbor (Audit Committee) nije obavezan organ. Izvršnu funkciju obavlja mali broj stručnih i profesionalnih direktora. Na čelu kompanija se obično nalazi CEO ili predsedavajući, koji ima dominantan položaj u odnosu na ceo tim direktora i snosi sav rizik odlučivanja, Nadzor u kompanijama vrše i nezavisni eksterni revizori čiji je zadatak da ocene ekonomski položaj preduzeća uglavnom na kraju obračunskog perioda.¹⁸⁶

Primena anglosaksonskog modela korporativnog upravljanja karakteristična je, pre svega, za SAD i Veliku Britaniju. Najvažniji zadatak ovog modela upravljanja korporacijom je *zaštita interesa i maksimiziranje dobiti akcionara (shareholdera)*.

Najveći uticaj u donošenju odluka ima većinski akcionar koji poseduje 51% akcija ili

¹⁸⁴ Holmstrom B. & Kaplan S. N. (2000) *Corporate Governance and Merger Activity in The us: Making Sense of 1980s and 1990s*, www.nher.org/papers/lw8220

¹⁸⁵ Holmstrom B. & Kaplan S. N. (2000) *Corporate Governance and Merger Activity in The us: Making Sense of 1980s and 1990s*, www.nher.org/papers/lw8220

¹⁸⁶ Holmstrom B. & Kaplan S. N. (2000) *Corporate Governance and Merger Activity in The us: Making Sense of 1980s and 1990s*, www.nher.org/papers/lw8220

kontrolni paket akcija (najveći broj akcija) iz čega proizilazi dominantan položaj pri donošenju odluka.

Sve transakcije u preduzeću su regulisane ugovorima. Postoji velika disperzija vlasništva nad kapitalom. Na tržištu kapitala se pojavljuju brojni investitori, i brzo se mobilise kapital i restruktuiraju upotrebne delove privrede. Kompanije posluju na visokom nivou transparentnosti i otvorenosti, posebno prema tržištu kapitala. Prednost ovog modela leže u obezbeđivanju kratkoročne fleksibilnosti i efikasnosti; podsticanju dinamizma, visokom nivou konkurencije koja podstiče inovativnost i kreativnost; investiranju u istraživanje i razvoj, stručnost je visoko cenjena; menadžment teži maksimizaciji cena akcija.

Nedostatak ovog modela leži u obezbeđivanju kratkoročne efikasnosti, dok su za dugoročne potrebne specifične investicije.¹⁸⁷

- Kontinentalnoevropski ili kako se drugačije naziva- stejkholder ili dvomodni model je karakterističan po značajnoj ulozi socijalnih programa, zaštiti zaposlenih i potrebi da se zadovolje interesi različitih grupa; odgovornost korporacija prema društvu, socijalnim kategorijama i državi; koncentracija vlasništva kao mehanizam kontrole. Zatvoreni model korporativnog upravljanja je karakterističan za kompanije koje posluju u zemljama sa slabije razvijenim tržištem kapitala, sa koncentrisanom vlasničkom strukturom. Mala grupa akcionara ima veliki procenat akcija kojima se trguje na berzi, pa je samim tim uloga tržišta kapitala znatno manja nego u otvorenom modelu. Korporativna kontrola je “koncentrisana u rukama malog broja značajnih akcionara sa različitim interesima i značajnom ulogom banaka u upravljačkim procesima.”¹⁸⁸

Glavne karakteristike ovog modela su:

- ✓ “Nefleksibilnost-zbog velikog broja zakona koji su obavezujući za sve kompanije, zakonska regulativa je zasnovana na principima OECD(2004), U ovom modelu su prisutne složene nadzorne i holding korporativne strukture, putem kojih investitori zadržavaju moć neproporcionalno svojim ulaganjima.”¹⁸⁹
- ✓ “neliberalnost-. nemogućnosti da se slobodno ulazi i izlazi sa tržišta i paralelno integrisanje kapitala i radne snage u okvirima korporacije. Tu postoji jaka

¹⁸⁷Holmstrom B. & Kaplan S. N. (2000) *Corporate Governance and Merger Activity in The us: Making Sense of 1980s and 1990s*, www.nher.org/papers/lw8220

¹⁸⁸ Becht M., (2003), *Current Issues in European Corporate Governance*, available at www.eegi.org/conference/euro500hecht.pdf

¹⁸⁹ OECD, (2004), *OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004*, Misija OEBS-a, Beograd

organizaciona usklađenost rada i poslodavaca, tako da se na nacionalnom nivou vode pregovori uvezi sa visinom najamnina, uslovima rada, socijalnim programima, i dr.etc.

- ✓ briga za interese stakeholder odnosno investitora, banaka I drugih finansijskih institucija koje su svoj kapital poverile društvu. Vodi se briga o manjinskim akcionarima i zakonskoj regulativi kojom se isključuje mogućnost da većinski akcionar preuzme kontrolu.”¹⁹⁰
- ✓ “Ovaj model funkcioniše na principima dvoslojne strukture korporativnog upravljanja. To znači da su funkcije upravljanja i rukovođenja striktno odvojene i sadržane u upravnom i nadzornom odboru. “¹⁹¹
- ✓ Ovaj model je karakterističan po finansiranju putem poslovnih banaka, a ne emisijom akcija što je obeležje otvorenog modela. Banke i druge finansijske institucije u ovom modelu obavljaju nadzor nad menadžmentom, koristeći informacije koje imaju kao insajderi u korporativnom upravljanju.

Upravni odbor ima dužnost da omogući ravnopravan i pravičan odnos prema svim akcionarima, bez obzira na vrstu, klasu ili broj akcija koje oni poseduju, dok su “dužnosti organa nadzora (nadzornog odbora):

- ✓ vršenje nadzora nad radom upravnog odbora i izvršnog odbora direktora (nadzor nad poslovanjem društva),
- ✓ nadzor nad poštovanjem prava akcionara, nad radom i nezavisnošću spoljnog revizora društva i
- ✓ nadzor nad poštovanjem pravila dobrog korporativnog upravljanja.”¹⁹²

Zakonom je propisano da se nadzorni odbor sastoji od jednakog broja predstavnika akcionara i zaposlenih. “Predstavnicima akcionara su podeljeni u dve grupe

- ✓ *interne* i
- ✓ *eksterene* predstavnike.”¹⁹³

Funkciju nadgledanja, kontrole i praćenja zakonitosti rada upravnog odbora vrše zakonom predviđeni spoljni revizori. U slučaju donošenja odluka koje su od suštinskog značaja za firmu direktori su dužni da se konsultuju sa nadzornim odborom. Bord direktora je obavezan da redovno informiše nadzorni odbor o situacijama koje se ticu, planiranja, razvoja i rizika u poslovanju. “Svako odstupanje mora biti objašnjeno

¹⁹⁰OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd

¹⁹¹OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd

¹⁹² OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd

¹⁹³OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd

zajedno sa uzrocima koji dovode do njega i posledica koje mogu nastati zbog odstupanja.”¹⁹⁴

Institucionalni ulagači (penzioni fondovi, investicioni fondovi, banke i sl.), predstavljaju najznačajnije akcionare koji, po pravilu, čine upravni odbor. Veliki akcionari “mogu pomoći u smanjivanju agencijskog problema ali, sa druge strane, mogu naneti štetu privrednom društvu zbog izazivanja konflikata između većinskih i manjinskih akcionara. Problem nastaje u situacijama kada većinski akcionari imaju skoro potpunu kontrolu nad korporativnim entitetom i kada investiraju u projekte koji su na štetu manjinskih akcionara. Da bi se izbegli konflikti ove vrste, teži se ka uključivanju neizvršnih direktora u upravne i nadzorne odbore korporativnih entiteta, što ukazuje na težnju za prihvatanjem rešenja koja su data u anglosaksonskom modelu korporativnog upravljanja, u kojem većinu u odborima društva čine neizvršni direktori.”¹⁹⁵

- Japanski “(keiretsu) model karakteriše jaka uloga države u zaštiti domaćeg tržišta, socijalna kohezija uz naglašenu doživotnu zaposlenost, donošenje odluka putem konsenzusa i odnos zasnovan na lojalnosti i socijalnoj kompatibilnosti.”¹⁹⁶ Japanski model je specifičan po tome što:
 - ✓ “Vlasništvo je u rukama glavne banke (keiretsu partnera) kako bi se izbegao konflikt interesa na relaciji rukovodstvo - agent;
 - ✓ Banke imaju značajnu ulogu u upravljanju korporacijama, naročito u uslovima finansijske krize, kao i u izboru predstavnika u upravnom odboru;
 - ✓ Sistem zapošljavanja podrazumeva doživotno zaposlenje, po kome zaposleni provode čitav radni vek u istoj kompaniji a zarade zavise od dužine zaposlenja, a ne od sposobnosti i rezultata zaposlenih.”¹⁹⁷ Ovaj model je davao dobre rezultate sve do devedesetih godina. Devedesetih godina, japanskoj ekonomiji je pretila stagnacija, zbog čega su tradicionalni mehanizmi korporativnog upravljanja u Japanu dovedeni u pitanje, ukazujući na potrebu za sprovođenjem reformi korporativnog upravljanja. Japanske kompanije su počele da primenjuju akcionarski model pa je na osnovu tradicionalnog modela i novih principa upravljanja razvijen „hibridni model“.

¹⁹⁴OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd

¹⁹⁵OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd

¹⁹⁶OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd

¹⁹⁷ Yao, Y., (2009), Historical dynamics of the development of the corporate governance, *Journal of Political and Law*, 2(4)

Najznačajnije promene koje su se dogodile su se odnosile na veću zaštitu akcionara i promene sistema „doživotnog zaposlenja“. Uprkos reformama mehanizma korporativnog upravljanja, “tradiciju je jako teško prekinuti pa su i reforme sprovedene u skladu sa pravnim, političkim i kulturnim nasleđem Japana.”¹⁹⁸

9.2. Razlike između sistema korporativnog upravljanja u razvijenim zemljama

Anglosaksonski i kontinentalnoevropski modeli se razlikuju pre svega po načinu na koji su diferencirani kontrola i vlasništvo. Još uvek ne postoje razlozi koji će dati ubedljivu prednost jednog modela nad drugim. Najznačajnije razlike su u:

- **Stepenu koncentracije vlasništva**-Anglosaksonski model karakteriše niska koncentracija vlasništva, a kontinentalnoevropski model čija je osnovna visoka koncentracija vlasništva. Ova razlika nastaje zbog toga što su kompanije u zemljama gde je zastupljen anglosaksonski model prisutne na berzi, imaju veći broj akcija koje su nosioci velikog kapitala.¹⁹⁹
- **U tipovima vlasnika**-u“Americi i Velikoj Britaniji najveći broj akcija poseduju agenti finansijskih institucija (preko 50%), a znatno manji broj akcija se nalazi u vlasništvu privatnih lica (do 10%). Ovakva struktura vlasništva se suštinski razlikuje u odnosu na Nemačku, Francusku i Italiju, gde najveći broj akcija poseduju privatne kompanije (20-40%), zatim finansijske institucije (10-30%) i privatna lica (15-35%). Ovo je posledica postojećih pravnih normi u državama. U anglosaksonskim zemljama akcije kompanija koje su na berzi ne mogu po zakonu biti u rukama finansijskih institucija (oni su u ulozi agenata), a u kontinentalnoevropskim državama ne upošljavaju se agenti za kontrolu već pravna lica deluju direktno.”²⁰⁰
- **U načinu “na koji vlasnici mogu da ostvare veću kontrolu** u odnosu na prava koja im pripadaju po osnovu vlasništva nad akcijama. Po anglosaksonskom modelu, veća prava kontrole se ostvaruju putem vlasništva nad običnim akcijama koje daju veći

¹⁹⁸OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd

¹⁹⁹ Tricker, B., (2009), *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*, Oxford University Press, Inc., New York.

²⁰⁰ Babić, V., (2006), Korporativno upravljanje u uslovima koncentracije i disperzije vlasništva, Poglavlje u monografiji Korporativno upravljanje u uslovima tranzicije - vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije (redaktor Babić, V.), Ekonomski fakultet, Kragujevac

broj glasova.”²⁰¹ Po “kontinentalnoevropskom modelu postoji piramidalno vlasništvo koje omogućuje veću kontrolu vlasnicima u odnosu na onu koju bi imali na osnovu dividendi. Pored visoke koncentracije vlasništva, kontinentalnoevropski model je karakterističan po jakoj ulozi banaka i holding kompanija u strukturi vlasništva koja rešava problem nedovoljne kontrole i disciplinovanja menadžera. Banke imaju značajan udeo akcija i na taj način kontrolišu tok ekonomskih aktivnosti svojih klijenata. Funkciju disciplinovanja menadžera zapravo vrše banke koje su često i kreditori i značajni akcionari.”²⁰²

- **U strukturi i funkcionisanju upravnog odbora kao internog mehanizma korporativnog upravljanja.** U anglosaksonskom modelu funkcije upravljanja i kontrole su objedinjene (jednostepeni model upravnog odbora) dok su “u kontinentalnoevropskom modelu razdvojene (dvostepeni model upravnog odbora). Zemlje kontinentalne Evrope uglavnom primenjuju dvostepeni ili dvodomni model upravnog odbora koji podrazumeva razdvajanje funkcija upravljanja i kontrole. Dvostepeni upravni odbor se sastoji od dva odvojena odbora - nadzornog i upravnog odbora. Glavna karakteristika dvostepenih upravnih odbora je da članovima upravnog odbora nije dozvoljeno da istovremeno budu i članovi nadzornog odbora. Nadzorni odbor je sastavljen isključivo od spoljašnjih članova, predstavnika akcionara i zaposlenih. Ima zadatak da prati rad menadžera i da vodi računa o dugoročnom razvoju kompanije. Broj članova nadzornog odbora je utvrđen zakonom - najmanji broj članova nadzornog odbora je tri, a najveći zavisi od tipa i veličine kompanije, kao i od visine kapitala.²⁰³ Članove nadzornog odbora “imenuju akcionari na Skupštini akcionara. Suprotno nadzornom odboru, upravni odbor čine izvršni članovi, odnosno menadžment kompanije, koji nema pravo da se uključi u rad nadzornog odbora. Članove upravnog odbora imenuje nadzorni odbor. Upravni odbor je odgovoran za vođenje poslova i zastupanje kompanije.”²⁰⁴ Uloge i odgovornosti ova dva odbora su razdvojene – “upravni odbor upravlja kompanijom, a nadzorni odbor nadgleda i

²⁰¹Babić, V., (2006), Korporativno upravljanje u uslovima koncentracije i disperzije vlasništva, Poglavlje u monografiji Korporativno upravljanje u uslovima tranzicije - vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije (redaktor Babić, V.), Ekonomski fakultet, Kragujevac

²⁰²Babić, V., (2006), Korporativno upravljanje u uslovima koncentracije i disperzije vlasništva, Poglavlje u monografiji Korporativno upravljanje u uslovima tranzicije - vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije (redaktor Babić, V.), Ekonomski fakultet, Kragujevac

²⁰³IFC, (2011), Korporativno upravljanje, priručnik, Beograd

²⁰⁴IFC, (2011), Korporativno upravljanje, priručnik, Beograd

kontrolirše upravni odbor. U anglosaksonskom modelu postoji eksterna kontrola putem prodaje akcija a u kontinentalnoevropskom interna kontrola putem nadzornog odbora.

- U anglosaksonskom modelu **neprijateljska preuzimanja** su uobičajena a u kontinentalnoevropskom postoji odbojnost prema takvom vidu poslovanja.
- U anglosaksonskom modelu ne uzimaju se u obzir interesi drugih zainteresovanih strana osim akcionara, a u kontinentalnoevropskom uvažavaju se interesi svih zainteresovanih strana, posebno zaposlenih.
- U anglosaksonskom modelu je nizak stepen društvene odgovornosti, a u kontinentalnoevropskom postoji odgovornost prema celokupnoj društvenoj zajednici.”²⁰⁵

Ova dva modela u novijoj praksi počela su da se približavaju jedan drugom. U “američkim kompanijama se povećava broj velikih akcionara, što je suprotno disperziji vlasništva kao osnovnoj karakteristici ovog modela, dok se struktura upravnog odbora u Nemačkoj kreće više ka modelu jednostepenog upravnog odbora koji je relativno mali i sastoji se od unutrašnjih i spoljašnjih članova. Takođe, promene vlasničke strukture na primeru nemačkih kompanija pokazuju da nivo koncentracije vlasništva opada, kao i da se umanjuje značaj finansijskih institucija kao blokholdera.”²⁰⁶

Postoji “izražena konvergencija ka akcionarskom ili vlasničkom modelu upravljanja, koji je utemeljen na principumaksimizacije vrednosti za akcionare.”²⁰⁷ Prema njihovom istraživanju, postignuta su značajna ujednačavanja i postignut je konsenzus da menadžeri treba da deluju u interesu svih, a ne samo kontrolnih akcionara. Važan preduslov uspešne konvergencije modela jeste usaglašavanje pravne regulative između zemalja. “Rezultat konvergencije modela i efikasnost korporativnog upravljanja zavisi od komplementarnosti institucionalnog okvira iz čega možemo zaključiti da parcijalne promene pojedinih elemenata korporativnog upravljanja na mikro nivou vode nedoslednosti, što model čini manje efikasan.”²⁰⁸

²⁰⁵ IFC, (2011), Korporativno upravljanje, priručnik, Beograd

²⁰⁶ IFC, (2011), Korporativno upravljanje, priručnik, Beograd

²⁰⁷ IFC, (2011), Korporativno upravljanje, priručnik, Beograd

²⁰⁸ Henrekson, Magnus and Jakobsson, Ulf, (2012), The Swedish Corporate Control Model: Convergence, Persistence or Decline? Corporate Governance: An International Review, Vol. 20, Issue 2, pp. 212-227, 2012. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1989273> or <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00889.x>

10. Korporativno upravljanje u Evropskoj Uniji

Evropska Unija je 2001. okupila grupu eksperata iz oblasti kompanijskog zakonodavstva da bi obezbedili nezavisne stručne savete iz oblasti prava a sa ciljem donošenja što efikasnijih zakona koji se tiču korporativnog upravljanja. Grupa je usvojila tzv. Winter izveštaj 2002. godine, i u njemu dala sledeće preporuke:

- EU zakon bi trebalo da obaveže kompanije da objave godišnji izveštaj o korporativnom upravljanju. Kompanije treba da imaju obavezu da primene princip „primeni ili objasni“;
- Kompanije bi trebalo da objave u svojim godišnjim izveštajima ko su nezavisni članovi upravnog odbora, koji su kriterijumi nezavisnosti i koje su njihove stručne kvalifikacije;
- Način nagrađivanja i visina nadoknada za članove upravnog odbora treba da budu javno objavljeni;
- Materijal treba da bude dostupan na web sajtu i omogućiti elektronsko glasanje;
- Kompanije bi trebalo da obaveste akcionare o proceduri za postavljanje pitanja na generalnim sastancima i o procesu podnošenja predloga akcionarima.²⁰⁹

Oslanjajući se na ovaj izveštaj Komisija Evropske unije 2003. godine objavljuje predlog „Akcionog plana o modernizaciji kompanijskog zakonodavstva i unapređenju korporativnog upravljanja u Evropskoj uniji“ sa ciljevima da:

- Osigura prava akcionara i zaštititi zaposlene, investitore, kooperante i druge učesnike u poslovanju;
- Poboljša efikasnost poslovanja i osnaži konkurentsku poziciju kompanije na tržištu.

Prioriteti koje treba regulisati primenom ovog Akcionog plana su:

- prava i obaveze akcionara;
- interna kontrola;
- modernizacija i pojednostavljenje evropskog kompanijskog zakonodavstva.²¹⁰

Takođe je predviđeno da se uvede obaveza da kompanije moraju da objave posebne korporativne izveštaje za koje se predviđa kolektivna odgovornost članova upravnog odbora.

²⁰⁹ IFC, (2011), Korporativno upravljanje, priručnik, Beograd

²¹⁰ IFC, (2011), Korporativno upravljanje, priručnik, Beograd

U kompanijama mora da postoji Komitet za reviziju sa najmanje jednim nezavisnim članom. Dužnosti revizora su jasnije određene ovim akcionim planom.²¹¹

Nemačka

Korporativno upravljanje u Nemačkoj “se odvija po kontinentalnom modelu, karakteriše ga dualni sistem, precizno definisan zakonom i slabo razvijeno tržište akcija. Banke imaju veliku moć u odlučivanju ne proporcionalno vlasničkom učešću, preko preko diskrecionog zastupničkog glasa.”²¹²

Bord direktora je osnovni mehanizam interne kontrole, članovi su direktni predstavnici vlasnika i zaposleni. Bord direktora je dualnog tipa i sačinjavaju ga nadzorni odbor koji se naziva Aufsichtsrat i izvršni odbor- Vorstand i uključuje predstavnike zaposlenih odnosno povezan je sa sistemom industrijske demokratije. Pretpostavka je da u uslovima jakog menadžmenta nadzorni odbor treba da prati da menadžment radi u interesu vlasnika i zaposlenih. Zbog toga “nadzorni odbor čine profesionalni savjetnici (pravnici, računovođe), kao i predstavnici banaka i ostalih firmi sa kojima kompanija ima dugoročne poslovne odnose. Većina članova nadzornog borda imenuje se po zakonu, a ne po internim pravilima firme. Članove izvršnog borda imenuje nadzorni bord.”²¹³

U nemačkom sistemu korporativnog upravljanja zakonom je definisan dualni bord direktora, koji obuhvata nadzorni bord (Aufsichtsrat) i izvršni bord (Vorstand) i uključuje predstavnike zaposlenih, odnosno povezan je sa sistemom industrijske demokratije. Bord direktora odnosi se i na javne (AG) i na privatne (GmbH) kompanije sa ograničenom odgovornošću. Funkcija nadzora apsolutno je definisana i u nadležnosti je nadzornog odbora.

Pored toga, firme koje imaju više od pet zaposlenih moraju da imaju radnički savet koji mora biti konsultovan po pitanjima zapošljavanja, otpuštanja i promena radne prakse. Takođe, iako sa vrlo ograničenom funkcijom, postoji i ekonomski savet u kojem jednu polovinu članova imenuje nadzorni bord, a drugu polovinu radnički savet. Iako je odgovornost nadzornog odbora definisana zakonom, njegova uloga se često svodi na (ne)odobravanje predloga borda direktora. Značajne odluke koje se odnose na dugoročne ciljeve poslovanja – kao što su veća kapitalna ulaganja, strateške kupovine ili zatvaranje firmi, ne mogu se donositi bez odobrenja nadzornog odbora.

U “nemačkom sistemu korporativnog upravljanja profit nije jedini i krajnji cilj firme, a prosperitet i opstanak firme imaju prioritet, što je očigledno iz vlasničke strukture nemačkih

²¹¹IFC, (2011), Korporativno upravljanje, priručnik, Beograd

²¹² IFC, (2011), Korporativno upravljanje, priručnik, Beograd

²¹³Dorđević, M. (2004). Korporativno upravljanje: geneza, modeli i problemi. Privredna izgradnja, 47

kompanija. ²¹⁴ Kvantitativni uticaj banaka u bordovima direktora nije veliki kako se ranije pretpostavljalo i on je koncentrisan “u tri velike banke (Deutsche Bank, Dresdner bank i Commerzbank). Te tri najveće privatne univerzalne bankarske grupe posjeduju samo 14% poslova ukupnog bankarskog sektora. Nezainteresovanost akcionara za ostvarivanje njihovih prava i prepuštanje bankama da zajedno sa menadžmentom odlučuju u njihovo ime, uzrok nedovoljno aktivnog tržišta za kontrolu nad kompanijama. Orijentisanost nemačkog sistema korporativnog upravljanja na dugoročne ciljeve odraz je tradicionalne njemačke naklonosti prema kapitalu u vidu nekretnina, odnosno složenog i većeg uticaja banaka u odnosu na tržište akcija, kao i značajnog uticaja participacije zaposlenih u upravljanju.”²¹⁵

11. Korporativno upravljanje u zemljama u tranziciji

Za ekonomije u tranziciji korporativno upravljanje ima veliki značaj zbog sistemskih i ekonomskih promena kroz koje prolaze. To su uglavnom zemlje koje prelaze sa jednog društvenog uređenja na drugo, i to sa socijalizma na kapitalizam. Da bi korporativno upravljanje bilo sprovedeno na adekvatan način potrebno je obezbediti stabilan pravno-institucionalni okvir u kome će kompanije delovati. Veliki problem u sprovođenju mehanizama korporativnog upravljanja predstavlja nedovoljna razdvojenost svojine državnog, društvenog i privatnog sektora, nejasno definisana veza države i finansijskog sektora, problem zakonodavstva i sudstva uopšte.²¹⁶

Problemi sa kojima se susreću zemlje u tranziciji su zloupotrebe i korupcija koja je mnogo više odličje društvenih i državnih preduzeća nego privatnih. Na čelu ovih preduzeća su uglavnom, kako je iskustvo u toj oblasti pokazalo, rukovodioci kojima je primarni cilj zadovoljenje ličnih interesa i ostvarivanje što veće materjalne dobiti. Takve ambicije dovode do sklapanja poslova na štetu firme a u svoju ličnu korist. U toku tranzicije često se dešava da se preduzeća prodaju po izuzetno povoljnim uslovima za kupca, interesnim grupama ili pojedincima iza kojih stoje vladajuće političke strukture. Formiraju se veze na relaciji država, banka, kompanija koje više mogu da oštete državu nego što će joj doneti koristi.

Rukovodioci kompanija “se nalaze u privilegovanom položaju u odnosu na ostale učesnike u privatizaciji, jer su u često u poziciji da dođu do informacija u vezi sa

²¹⁴Monks, R. & Minow, N., (2002), *Corporate Governance*, Oxford: Blackwell Publishing.

²¹⁵Đorđević, M. (2004). Korporativno upravljanje: geneza, modeli i problemi. Privredna izgradnja, 47

²¹⁶V.Babic: Corporate Governance Problems in Transition Economies, www.wilt.edu/users/carons/ssrs/Babic.doc

privatizacijom i da ih iskoriste tako da sebi obezbede povoljnije uslove pri otkupu firme ili većinskog paketa akcija.“²¹⁷

Restruktuiranje je veoma važan zadatak za ekonomije država koje su u procesu tranzicije. Taj process praktično predstavlja spajanje neprofitabilnih grana privrede i ulaganje u sektore koji imaju potencijal za razvoj i profit, tako što se finansijska sredstva preusmeravaju ka njima. Veliku prepreku restrukturiranju predstavljaju kompanije koje drže monopol na određenom tržištu, jer njima nije u interesu promena uslova na tržištu. Zato je važno prvo sprovesti rekonstrukciju a onda privatizaciju, da se problem ne uveća umesto reši. Kompanija treba da dostigne određeni nivo poslovanja putem proboja svojih proizvoda na tržište, zapošljavanjem kadra visokog stepena stručnosti, privlačenjem investicija. Restruktuiranje se odvija po ugledu na dva modela:

- Odbrambeni model gde menadžmenta radi na snižavanju troškova i smanjivanju gubitka, i sposobnost menadžmenta je ključna za uspešnost procesa. Timovi menadžera u slučaju neuspeha se menjaju do pronalaska onih koji će biti dovoljno sposoban da sprovede restrukturiranje.²¹⁸ Ovaj model koriste kompanije koje loše posluju, nemaju pristup investicionim fondovima i niko ne želi da rizikuje ulaganjem kapitala u njih.
- Model strategijskog restrukturiranja kojim sprovode uspešne kompanije koje hoće da se učvrste na tržištu ili steknu konkurentsku prednost. Ove kompanije imaju potporu iz investicionih fondova. Perspektivnost kompanije je uslov pristupa fondovima. Uslov za privlačenje stranih investicija je jasan zakonodavni okvir, garancije države za bezbednost svojih investicija, uz uvid u stanje na tržištu, sirovine i radnu snagu.

Efikasnost korporativnog upravljanja u kompanijama je veoma važna u procesu tranzicije. Višak radne snage i nekompetentnost osoblja (praksa zapošljavanja po političkim i rodbinskim vezama) pogotovo na strateškim pozicijama direktno dovodi do neefikasnog poslovanja.²¹⁹

U tranzicionim ekonomijama koje karakteriše nedovoljno razvijeno tržište kapitala, u razumevanju efekata strukture vlasništva, autori raznih studija polaze od opšte pretpostavke da privatno vlasništvo dovodi do poboljšanja performansi. Efekti vlasničke transformacije na

²¹⁷V.Babic: Corporate Governance Problems in Transition Economies, www.wilt.edu/users/caron/ssrs/Babic.doc

²¹⁸ Babić, V. & Nikolić, J. (2011). Uticaj strukture vlasništva na performanse korporacija: poređenje tržišnih i tranzicionih ekonomija. U N. Jančićević i Lovreta, S. (red.), Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, Ekonomski fakultet, Beograd

²¹⁹V.Babic: Corporate Governance Problems in Transition Economies, www.wilt.edu/users/caron/ssrs/Babic.doc

performanse su značajno različiti u zavisnosti od tipa vlasnika kome se daje kontrola tokom procesa privatizacije, što može imati važne implikacije na ishod privatizacije. Ipak, generalizovanje navedenih stavova zavisi od načina na koji je privatizacija implementirana i ocene njenih rezultata. Pregled dosadašnjih istraživanja, kao i različita iskustva zemalja u tranziciji, jasno pokazuju da je u narednom periodu neophodno sprovesti empirijske studije kojima bi se testirali usvojene pretpostavke i izvršila sveobuhvatna analiza efekata strukture vlasništva na performanse korporacija u tranzicionim ekonomijama.²²⁰

Put tranzicije je težak i u osnovi treba da razvije poštovanje prava svojine i ugovora. To se najefikasnije postiže usvajanjem institucionalnih okvira od strane države koji će omogućiti vlasnicima i potencijalnim investitorima da koriste svoju imovinu bez problema, da imaju garanciju poštovanja ugovora što će rezultirati i efikasnim korporativnim upravljanjem.

²²⁰ Babić, V. & Nikolić, J. (2011). Uticaj strukture vlasništva na performanse korporacija: poređenje tržišnih i tranzicionih ekonomija. U N. Janićijević i Lovreta, S. (red.), Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, Ekonomski fakultet, Beograd

IV KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U LIBIJI

12. Pojmovno definisanje korporativnog upravljanja u MENA regiji

Korporativno upravljanje je još uvek u začetku gledano na primeru MENA regiona, i dalje zaostaje u određenim aspektima koji se odnose na uspostavljanje odgovarajućih okvira u poređenju sa razvijenim zemljama.²²¹ U svim zemljama MENA regije je započeto restrukturiranje i reformske inicijative da se uspostave čvrsti infrastrukturni i zakonski temelji kao osnova političkih reformi, posebno se oslanjajući na OECD principe 2004.²²²

Velika ekonomska kriza je narocito pogodila ovaj region, da bi se zaštitilo tržište kapitala u regionu od daljih većih potresa. GCC (Gulf Corporation Council) je bacio svetlo na prednosti usvajanja sistema korporativnog upravljanja. Ubrzo kodeksi korporativnog upravljanja su predstavljani i predloženi da se učvrste u pravne i regulatorne okvire zemalja MENA kao dobrovoljne smernice zasnovane na principima korporativnog upravljanja po OECD međunarodnim standardima.²²³

Takođe je odlučeno da zemlja treba da se fokusira na oblasti politike i reforme u sledećim važnim oblastima:

- uspostaviti regulatorni okvir upravljanja privatnim i državnim preduzećima koja su konkurentskom odnosu
- obezbediti adekvatnu zaštitu manjinskih akcionara
- ojačati regulatorni okvir za poslovne aktivnosti u MENA region
- državna preduzeća trebalo bi da posluju na što transparentniji način
- ojačati moć i uticaj upravnog odbora državnih firmi.²²⁴

U 2013. radna grupa koja se bavila korporativnim upravljanjem u državnim preduzećima u zemljama koje se nalaze u MENA regiji je organizovala sastanak na kom je učestvovalo 18 zemalja. Ovaj sastanak je rezultat porasta potrebe da se poboljša poslovna efikasnost i uvede korporativno upravljanje u regionalnim državnim preduzećima (DP).

²²¹ Connor M.,(2011), Corporate governance in Middle East and North Africa, *Business Ethic- The Magazine of corporate governancy*, available at <http://business-ethics.com/2011/02/21/1922-corporate-governance-in-middle-east-and-north-africa/>

²²² Ibid

²²³ Koldertsova A., (2010), Second corporate governance wave in the Middle East and North Africa, Available at <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/47071021.pdf>

²²⁴ Ibid

Radna grupa uključuje predstavnike holding kompanija, državnih revizorskih institucija, nadležnih ministarstava, regulatornih organa, pojedinačnih društvenih preduzeća i akademika.²²⁵

Ciljevi radne grupe su:

- povećanje svesti svih zainteresovanih učesnica o važnosti dobrog upravljanja DP;
- diskutovanje i procena regulatornog okvira korporativnog upravljanja i primenu u praksi u DP i upoređivanje istih sa međunarodnom praksom vođenom smernicama OECDovih principa o korporativnom upravljanju DP;
- obezbeđivanje foruma gde političari mogu da razmene iskustva između sebe i kolega unutar OECD;
- pružanje podrška za efikasne reforme u upravljanju DP ,analiza opcija sprovođenja politike korporativnog upravljanja, razvoja relevantnih preporuka i dogovor o prioritetima za reforme.²²⁶

U Libiji, kao i u mnogim drugim zemljama u MENA regionu, bankarski sektor je pretrpeo značajne promene i reforme u poslednjih nekoliko godina . Ulazak stranih banaka , kao što je Evropska banka , " BNP Paribas " i jordansk banka " Arab banke " je takav slučaj . Ove promene su pritisak na domaće banke da poboljšaju svoje pozicije u konkurentskoj utakmici.²²⁷

Korporativno upravljanje u zemljama u razvoju je tek poslednjih nekoliko godina nedavno dobio veliku pažnju u literaturi. Istraživanja posvećenih ulozi Komiteta za Reviziju u korporativnom upravljanju su uglavnom fokusirani na snagu ovog uloge u vezi sa njegovim dužnostima i odgovornostima, Sa vrlo malo pažnja posvećena ostalim relevantnim aspektima koji su verovatno jednako važni u poboljšanju ove uloge.

Glavna uloga odbora za reviziju je, gotovo isključivo, da nadgleda proces finansijskog izveštavanja. Odnedavno u okviru sistema korporativnog upravljanja, Odbor za reviziju dobija ulogu da se generalno, bavi svim aspektima korporativnog upravljanja: finansijskim izveštajima i izveštavanjem, procenom interne revizije i sistema internih kontrola, eksternim

²²⁵ Amico,A. (2014), "Corporate Governance Enforcement in the Middle East and North Africa: Evidence and Priorities", *OECD Corporate Governance Working Papers*, No. 15, OECD Publishing, Paris.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/5jxws6scxg7c-en>

²²⁶Amico,A. (2014), "Corporate Governance Enforcement in the Middle East and North Africa: Evidence and Priorities", *OECD Corporate Governance Working Papers*, No. 15, OECD Publishing, Paris.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/5jxws6scxg7c-en>

²²⁷<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/49012924.pdf>

planiranjem revizije, upravljanjem rizicima i zaštitom životne sredine.²²⁸ Da bi se procenila efikasnost odbora za reviziju treba posebno razmotriti dva aspekta: sastav odbora za reviziju i uslovi za članstvo u odboru za reviziju.

Posle ekspanzije privatnog sektora u Libiji, potreba za većom količinom informacija o kompaniji je porasla kod akcionara međutim, odsustvo osnovnog temelja obelodanjivanja procesa je još uvek prepreka do potpunog otkrivanja .

Odsustvo libijskih računovodstvenih standarda i slaba primena Međunarodnih računovodstvenih standarda (IAS) utiče na potpuno otkrivanje informacija i rezultate izveštaja. Tako , kao rezultat , značajne razlike nastaju u načinu na koji računovodstveni principi , pravila , metode i postupci se primenjuju u različitim kompanijama , čak i oni u istoj industriji , što onemogućava edukaciju na tom polju. Na primer , glavni razlozi za širenje informacija o društvenoj odgovornosti u libijskim kompanijama su nedostatak zakonskih zahteva i administrativne prepreke.²²⁹

13.Uticaj političkih promena na reformu korporacija u Libiji

13.1 Prepreke u sprovođenju korporativnog upravljanja u Libiji

U Libiji postoje brojne prepreke za razvoj efikasnog modela korporativnog upravljanja:

1. Vlasnička struktura

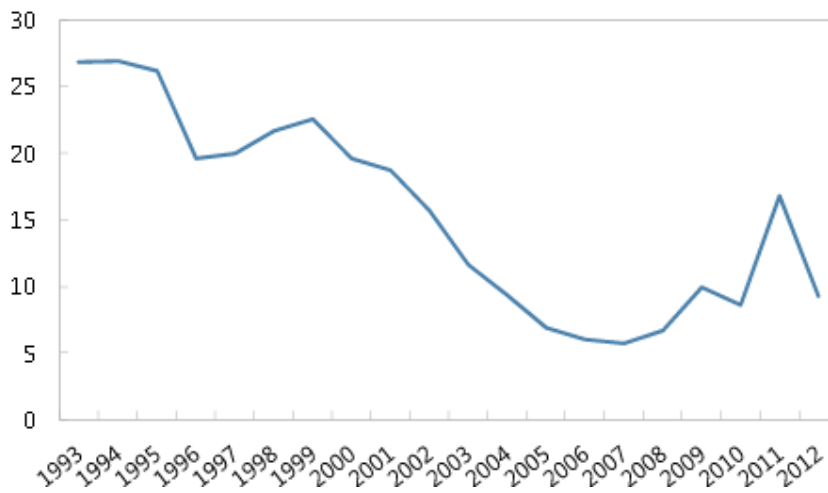
- Libijska privreda nije visoko razvijena i još uvek dominira državna svojina, biznismeni i privatni akcionari. Libijska vlast, direktno ili indirektno, kontroliše najveći deo većina kapitala i preduzeća u Libiji, kroz značajan portfolio u kome je industrija, finansijske institucije i preduzeća za promet nekretnina koja su još u državnom vlasništvu , a to je većina većinu ekonomskih aktivnosti Libije.²³⁰ Program

²²⁸ Živkov E.,(2015), Razvoj modela internih kontrolnih mehanizama u funkciji upravljanja preduzećem, doktorska teza, Novi Sad

²²⁹ Mashat, A., (2005): Corporate Social Responsibility Disclosure and Accountability (The Case of Libya). Unpublished PhD, Manchester Metropolitan University, Manchester

²³⁰ Porter, M. and Yergin, D. (eds). (2006): National Economic Strategy: An Assessment of the Competitiveness of the Libyan Arab Jamahiriya, General Planning Council of Libya, Tripoli.

privatizacije se sprovodi i vodi ka otvaranju privrede za strana ulaganja. Još je zakon 5/1997 je donet sa ciljem da podstakne strane investitore da upravljaju kompanijama u zemlji kako bi se poboljšao kvalitet menadžmenta. Osim toga, Libija daje oslobađanje od poreza za investitore u prvih pet godina njihovog investiranja, i daju se potvrde da neće doći do nacionalizacije bez pravične naknadu. Vlada obezbediti veću fleksibilnost investitorima da ih ohrabri da daju svoje iskustvo da pomogne privredi. Iako je bilo promena u vlasničkoj strukturi od uspostavljanja berze i otvaranja vrata za strane unvestitore, još uvek je puno nejasnoća i ograničenja u mnogim pitanjima koja se odnose na vlasničku politiku. U vlasničkoj strukturi Libije i dalje dominiraju porodice, institucionalni i investitori koji potiču od vladajućih struktura, ali to nije veliki problem u primeni efikasne prakse korporativnog upravljanja, jer ovaj sistem postoji i u razvijenim zemljama kao što su Nemačka i Japan, koje imaju kompanije u vlasništvu velikih akcionara.²³¹



Grafikon 1: Kreditiranje privatnog sektora kao procenat GDP-a²³²

2. Loše sprovođenje zakona

- Pravni regulatorni okvir i efikasan pravni system su bitni elementi efikasnog korporativnog upravljanja, jer regulišu odgovornosti zainteresovanih strana i

²³¹ IMF, (2013), Libya 2013 article IV consultation, ©2013 International Monetary Fund
IMF Country Report No. 13/150, available at <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr13150.pdf>
²³² <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr13150.pdf>

omogućava primenu regulativa. Libija, kao i mnoge zemlje u razvoju, nastoji da razvije svoju ekonomiju putem usklađivanja sa globalnim kretanjima. Da bi se to uspešno sprovedo libijska vlast mora da unapredi ekonomsko okruženje putem revizije pravnog sistema i stvaranje uslikasno sprovođenje odredbi zakona. Praksa je pokazala da za dobro korporativno upravljanje je neophodno fer i efikasno sprovođenje zakona što povećava poverenje poverenje investitora. Libija još uvek ne može da obezbedi efikasno sprovođenje zakona zbog turbulentnih okolnosti u kojima se nalazi gde prvo treba obezbediti primenu osnovnih zakona o zaštiti života I lične imovine, što je u sadašnjoj situaciji jako teško izvodljivo.

- Pod pritiskom UN postignut je sporazum o formiranju koalicione vlade čiji je najviši prioritet obnavljanje institucija, vraćanje poverenja građana u organe vlasti i usluga kao i borba protiv terorizma koji je pretnja procesu tranzicije u svakom pogledu i stabilnosti zemlja i regiona. Zbog turbulentnog stanja u državi od početka revolucije proces izrade novog ustava je značajno usporen. Nije bilo nikakvog pomaka u definisanju strategije da se stimuliše ekonomija koja nije bazirana isključivo na trgovini naftom kao ni napretka u razvoju privatnog sektora.
- Libija je počela usaglašavanje sa Međunarodnim računovodstvenim standardima (IAA) i Međunarodnim standardima revizije (ISA) u okviru bankarskog sektora. Ove reforme treba da utiču na pouzdanost finansijskog izveštavanja. Regulatorno telo računovodstvene profesije u Libiji Udruženje revizora i računovođa Libije (LAAA) koji je osnovala libijska vlada prilikom donošenja zakona 116/1973. Međutim u praksi računovodstveni standardi još uvek nemaju punu primenu. Računovodstvena praksa u Libiji je pod uticajem računovodstvenih postupaka koji se primenjuju u UK i SAD.²³³

3. Kvalitet revizije

- Jedna od mera koja bi mogla da doprinese naporima korporativnog upravljanja u rešavanju problema agencija (odnos direktor-agent) je učešće spoljnog revizora. U Libiji spoljni revizori imaju veoma važnu ulogu jer je korporativno upravljanje je u ranoj fazi razvoja. Međutim, treba napomenuti da se odgovornosti spoljnog revizora i

²³³ Faraj, S. & Akbar, S. (2008). Reliability of the Audited Financial Statements the Case of Libya (pp. 1–33). Paper presented 2009 at “British Accounting Association Annual Conference”, 21-23 April, 2009.

uloga Komiteta za Reviziju u korporativnom upravljanju nadopunjuju u pomaganju da se postignu željeni ciljevi korporativnog upravljanja. Ovo je od ključne važnosti jer su dužnosti i obaveze odbora za reviziju se sučeljavaju sa revizorima koji rade u skladu sa Libijskim Kodeksom korporativnog upravljanja (LCGC) koji je usvojen još 2007. Ove Komisije za reviziju koje funkcionišu pod uticajem LCGC daju velika ovlašćenja revizorima koja im omogućavaju otkrivanje zloupotreba od strane menadžmenta.²³⁴ Međutim, prema Magrus (2012), Libija je u uslovima gde je slab pravni ambijent, postoji nedostatak znanja o korporativnom upravljanju, nikakva vlast, nedostatak obuka među članovima upravnog odbora i loša investiciona politika.²³⁵ Standardi revizije imaju ulogu u obezbeđivanju da faktori kao što su objektivnosti, integritet i nezavisnosti, koji su suština dužnosti spoljnog revizora, se poštuju i da ih se pridržavaju. Mere zaštite u vidu revizorskih odbora su neophodne kako bi se osiguralo da je profesionalno obavljanje dužnosti eksternog revizora na najvišem nivou.²³⁶

13.2 Fiskalna politika Libije

Unutrašnje politička nestabilnost i oružani sukoba uticali su negativno na proizvodnju nafte, izvoz je pored ovih faktora oslabio i nagli pad globalne cene nafte. Recesija Libijske privrede se produbila od 2013. godine. Libijska proizvodnja nafte pala je na oko 0,5 miliona barela dnevno u 2014. godini (pad od 1 milion barela dnevno u 2013. godini i potencijalni 1,6 miliona barela dnevno).²³⁷

Bruto društveni proizvod po glavi stanovnika u 2010. Godini iznosio je 14 100 \$. Prema nekim procenama BDP je u 2011.godini opao za oko 28 %, prvenstveno usled uticaja ratnih sukoba na proizvodnju i izvoz naftnih derivata. Stopa inflacije u Libiji za 2011.godinu iznosila je 15,9 %. U 2013. BDP po glavi stanovnika iznosio je 21 000\$, u 2014.godini 16000 a u 2015. 15 100\$.²³⁸

GDP je iznosio 130.2 milijarde dolara u 2013. Godini, 98.9 milijardi dolara u 2014.godini i 92.87 milijardi dolara u 2015. Godini.

²³⁴ <http://www.worldbank.org/en/country/libya/overview>

²³⁵ <http://www.worldbank.org/en/country/libya/overview>

²³⁶ <http://www.worldbank.org/en/country/libya/overview>

²³⁷ <http://www.worldbank.org/en/country/libya/overview>

²³⁸ <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ly.html>

Učešće pojedinih grana privrede u GDP-u u 2015. godini: poljoprivreda 1.8% GDP-a, industrija (naftna, petrohemija, aproizvodnja gvožđa, aluminijuma, čelika, proizvodnja hrane, tekstilna, cement) 40.2% GDP-a I usluge 58%.²³⁹

Budžet je tokom 2015 imao prihode od 10.19 milijardi \$, a rashode 24.85 milijardi \$. Budžetski deficit je iznosio 49.3% GDP-a. Prihodi od poreza i taksu su iznosili 34.3% GDP-a.²⁴⁰ Obnovljeni unutrašnji sukobi rezultirali su ogromnim pritiskom na budžet. Ukupni prihodi u 2014. godini smanjeni su za 61 posto (sa LYD 54800000000 u 2013. godini na manje od LYD 21,4 milijarde u 2014. godini). Rashodi, visoke plate i značajne subvencije predstavljaju 69 posto BDP-a (LYD 36 milijardi od LYD 44 milijarde ukupnih rashoda). I HoR i GNC su predložili mere štednje. U isto vremen sredstva namenjena razvoju su pala na petinu svog nivoa pre revolucije. Budžetski deficit u 2014. je 32,8 posto BDP-a.²⁴¹

Inflacija je obezvređivanje novca, pad njegove kupovne moći, koje se otvoreno manifestuje povećanjem cena, a indirektno deficitom roba na tržištu, padom kvaliteta proizvoda i usluga i sl. Radi se o višku količine novca u opticaju, koja nema pokriće u robnim fondovima. Inflacija je u Libiji 2014. godine iznosila je 3.3%, a 2015. godine 12.1%.²⁴²

Kratkoročni ekonomski izgledi se zasnivaju na pretpostavci da će vlada nacionalnog jedinstva doneti konačno stabilnost zemlji i da će se ekonomski oporavak polako ali sigurno nastaviti, posebno u naftnom sektoru. U srednjeročnim planovima predviđa se brz tempo stabilizacije i reforme koje će osloboditi značajan potencijal za rast. Neposredni izazovi su u pronalaženju efikasnog načina upravljanja pritiscima fiskalne potrošnje bez ugrožavanja obnove i poboljšanja u osnovnih usluga i ulaganja u infrastrukturu.

Dugoročni cilj je razvoj okvira i institucija radi diversifikacije tržišne ekonomije, tj. širenje ekonomske delatnosti izvan naftnog sektora. To uključuje stvaranje življe i konkurentnije ekonomije sa jednakim uslovima za privatni i državni sektor kako bi se obezbedila radna mesta i uvećali prihodi. Ovde je uključena i transformacija upravljanje prihodima od nafte kako bi se osiguralo njihovo korišćenje u najboljem interesu zemlje i na dobrobit svih građana jednako.²⁴³

Libijska vlada se trudi da usvoji fiskalna pravila kako bi učvrstila fiskalnu politiku zemlje. Iskustvo privreda drugih zemalja je pokazalo da postojanje regulatornog okvira fiskalne politike štiti privredu od nestabilnosti i osigurava fiskalnu održivost. Uzimajući u

²³⁹ <http://www.worldbank.org/en/country/libya/overview>

²⁴⁰ <http://www.worldbank.org/en/country/libya/overview>

²⁴¹ <http://www.worldbank.org/en/country/libya/overview>

²⁴² <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ly.html>

²⁴³ <http://www.worldbank.org/en/country/libya/overview>

obzir bogatstvo u nafti i gasu i neophodna ulaganja u infrastrukturu i rekonstrukciju, regulisanje transparentnog okvira fiskalne politike .

Tokom prve polovine 2014. godine, protesti na većim naftnim poljima i izvoznim terminalima doveli su do najvećeg pada nivoa proizvodnje do sada na 155 000 barela dnevno. S obzirom da se od nafte i njenih derivata dobija preko 95% nacionalnih prihoda uloženi su veliki naponi od strane vlasti da se regulišu problemi. Nakon dogovora o otvaranju neke od najvećih terminala, zvanična proizvodnja počela da se oporavlja od trećeg kvartala 2014. godine, dostigavši 800 000 BPD u oktobru 2014. Međutim, u borbama sa pripadnicima tzv. Islamske države zatvorene su dve najveće luke, Es Sider i Ras Lanuf, dok je iz zapadnih luka Zawiia i Mellitah zaustavljen izvoz nafte.²⁴⁴

Fiskalna održivost nastavlja da bude u rasulu jer kontrola nad glavnim izvorima prihoda je nije pod kontrolom zvaničnih vlasti. Smanjen izvoz nafte i drastičan pad cena nafte rezultirao je padom prihoda od 63% u 2014. (iz budžeta od 57 milijardi libijskih dinara (LID) u 2013. godini na LID 20,9 milijardi u 2014. godini). Centralna banka Libije (CPL) objavila je budžetski deficit od LID 25,1 milijardi (20,9 milijardi dolara) za 2014, oko 49,1% BDP-a. A 2015 budžetski deficit je bio očekivan da bude 29,6% BDP-a, finansiranje fiskalnog deficita će biti teško jer se ne očekuje skori oporavak izvoza nafte.²⁴⁵

Nestabilnost u upravljačke strukture, nesigurnost u upravljanju prihodima od nafte i sve većeg podeli između vlade i CBL, znači da budžet za 2014. nikada nije odobren. CBL je odobrila samo osnovne troškove da pokrije se pokriju plate u javniom sektoru i subvencije. Svi ostali rashodi su suspendovani dok se ne formira legitimna vlada.

Ekonomska situacija Libije zavisi od političke i bezbednosne situacije; očekivani oporavak u proizvodnji nafte može i da se ne dogodi ako se ne poboljšaju političko bezbednosni uslovi Izbor Predstavničkog doma (HoR) u junu 2014. godine, koji treba da zameni general nacionalni kongres (GNC)- prelazno telo formirano nakon promene vlasti, je dodatno produbio političke podele u zemlji, sa različitim regionalnim i plemenskim podelama i problemom sa kojim parlamentom treba uspostavljati odnose. Ni vojska ni dve vlade nemaju potpunu prinudnu silu, nastao je sigurnosni vakum koji, podriva bilo koji oblik ekonomske aktivnosti i, zauzvrat, naglašavajući veliku potrebu za sve obuhvatnim procesom političkog pomirenja.²⁴⁶

²⁴⁴<http://www.africaneconomicoutlook.org/en/country-notes/north-africa/libya/>

²⁴⁵ <http://www.africaneconomicoutlook.org/en/country-notes/north-africa/libya/>

²⁴⁶ <http://www.africaneconomicoutlook.org/en/country-notes/north-africa/libya/>

Nasleđe kolonijalizma je postojanje etnički, tribalistički i društveno-politički heterogene zemlje, sa svim problemima koji uz to idu a koji su u vreme Gadafijevog režima držani pod kontrolom putem sile, uz odsustvo inkluzivne strategije inkluzije. Rešenje takvih razlika i proces nacionalnog dijaloga će biti ključni elementi uspešnog političke i ekonomske tranzicije.²⁴⁷

13.3 Monetarna politika Libije

Libijska valuta je Libijski dinar (LYD) i njegova vrednost je: 1 LYD = 0,80 USD. Za vreme Gadafijeve vladavine, korupcija je bila široko rasprostranjena i u privatnom i u državnom sektoru u Libiji. Prema percepciji korupcije Libija je 2011. godine zauzimala 168 mesto od 183 država sveta.²⁴⁸

Prema izveštajima MMF iz 2009. Godine Libija je raspolagala sa blizu 144 tone zlata u zlatnim polugama. Tržišna vrednost ove zalihe zlata je oko 6 milijardi dolara. Svo zlato je bilo u depoima centralne banke u Tripoliju.

Neposredno predizbijanje nemira 2011. Gadafi je najavio da će moneta Libije-dinar imati podlogu u zlatu i da će biti konkurent evru i dolaru, takođe je najavio da će Libijska nafta moći da se plati isključivo dinarom. Govorilo se takođe stvaranju Afričkog monetarnog fonda, što bi značilo potpunu nezavisnost afričkih zemalja od MMF-a.

Islamsko bankarstvo u svojoj osnovi ima zabranu prodaje novca sakamatom. Taj vid bankarstva postaje jako popularan u svetu. Krediti se odobravaju bez kamata, i veoma su podsticajni za investiture. Stimulišu razvoj poslovanja dajući odlične primamljive uslove. Libija je 2012. imala javni dug od samo 3,2 posto BDP-a.

²⁴⁷<http://www.africaneconomicoutlook.org/en/country-notes/north-africa/libya/>

²⁴⁸<http://www.africaneconomicoutlook.org/en/country-notes/north-africa/libya/>

U 2015. stanje Libijskog javnog zaduženjaje sledeće:

	LIBIJA	USA
Javni dug	378,142,077\$	15,991,183,606,557\$
Javni dug po glavistanovnika	23.85\$	50,093.38
Broj stanovnika	6,556,557	321,909,289
Javni dug kao procenat BDP	-4.7%	93.6%
Godišnja stopa promene javnog duga	-56.9%	9.9%

Tabela 2: Odnos Libijskog zaduženja i USA zaduženja u 2015. Izraženo u \$²⁴⁹

Centralna banka Libije (CPL) je monetarna vlast u Libiji i uživa status autonomnog pravnog lica. U osnivačkom aktu ovog tela stoji da mu je osnovna uloga da održi monetarnu stabilnost u Libiji, kao i da promoviše održivi rast privrede u skladu sa opštom ekonomskom politikom države.²⁵⁰

Sedište Centralne banke je u Tripoliju. Međutim, da bi mogla adekvatno da odgovori na potrebe komercijalnih banaka i javnih službi dalje od Tripolija ima tri filijale locirane u Bengaziju, Sabhi i Sirtu.

U septembru 2011, guverner banke postaje Gasem Azzoz.²⁵¹

Funkcije CBL su sledeće:

- Izdavanje i regulisanje novčanica u Libiji.
- Održavanje i stabilizacija libijskeog valute.
- Održavanje i upravljanje rezervama zlata i deviza.
- Regulisanje kvantiteta, kvalitet i cene kredita da bi se ispratili zahtevi ekonomskog rasta i monetarne stabilnosti.
- Preduzimanje odgovarajućih mera rešavanje inostranih ili domaćih ekonomskih i finansijskih problema.

²⁴⁹ <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ly.html>

²⁵⁰ <http://www.africaneconomicoutlook.org/en/country-notes/north-africa/libya/>

²⁵¹ Birsell, Robert (2011). "Dinars from heaven as Britain flies banknotes to Libya". *Reuters UK*.

- Uzima ulogu centralnog bankara nad komercijalnim banakama.
- Nadzor komercijalnih banaka kako bi se osigurala stabilnost njihovog finansijskog položaja i zaštitila prava štediša i akcionara.
- Deluje kao bankar i fiskalni agent za državne i javne subjekte.
- Savetovanje u sprovođenju finansijske i ekonomske politike.
- Nadzor nad protokom strane valute.
- Obavljanje drugih funkcija ili transakcija koje obično obavljaju centralne banke, kao i neke poslove iz svoje nadležnost u skladu sa Zakonom o bankarstvu i valuti, kreditima ili zahtevima raznih konvencija čiji potpisnik je država.
- Upravljanje i odobravanjem svih državnih kredita.²⁵²

Usled političke nestabilnosti u zemlji, u februaru 2011.godine Ujedinjene nacije i Sjedinjene Američke Države uvele su ekonomske sankcije Libiji, od kojih je većina do sada ukinuta. Ipak, mnoge američke kompanije, naročito u naftnom sektoru nastavile su da obavljaju svoje poslove u Libiji, uprkos sankcijama.

Finansijska situacija i likvidnost u Libiji se znatno popravila od ukidanja sankcija Centralnoj banci Libije i Libijskoj arapskoj stranoj banci, ali i zahvaljujući oporavku naftnog sektora početkom 2012.godine.

Međutim produbljivanjem političke krize u poslednje dve godine, sve prognoze su da će Libijski dinar imati oštre gubitke u narednim godinama. Predviđeno je da će monetarne vlasti morati da devalviraju monetu značajno još u narednom kvartalu tekuće godine. Moneta je pretrpela gubitak zahvaljujući postojanju paralelnog tržišta u prethodnom kvartalu gde je trgovina bila I manje od LYD2.00/USD na kraju januara 2016 u odnosu na isti period 2014 kada je prodaja bila LYD1.37/USD.²⁵³Ovaj trend se pogoršao tokom preotimanja filijale CBL u Bengaziju od strane oružanih snaga koje podržavaju vladu sa sedištem u Tobruku. Neizvesnost oko monetarne politike će trajati najmanje dok se Vlada nacionalnog jedinstvane preuzme I praktično vlast u zemlji. U suprotnom pad dinara je neizbežan.

²⁵²www. <http://cbl.gov.ly/eng>

²⁵³ <http://www.worldbank.org/en/country/libya/overview>

13.4 Decentralizacija u Libiji

Decentralizacijom vlast i moć se prenose na regionalne, pokrajinske uprave na lokalnom i opštinskom nivou. Libija je dugo vremena bila jedan od visoko centralizovanih političkih sistema, decentralizacija omogućava promenu. Mogućnosti koje nudi decentralizacija vlasti ogledaju se u poboljšanju infrastrukture i poboljšnju usluga na lokalnom nivou, prestanak marginalizacije, približno ujednačenje raspodele bogatstva, autonomna prava za određene grupe i pre svega šansu da sa potencijalima koje poseduje određeni region obezbedi sebi bolje poslovne šanse. Posebna pažnja mora se obratiti na obezbeđivanje jednakosti za manjine.

Prenošenja odgovornosti od nacionalnog do lokalnog nivoa vlasti može da poboljša usluge i odgovornosti, dok prenos ovlašćenja na regionalnom, pokrajinskom ili državni nivou je možda najbolje prilagoditi etničkoj raznolikosti.²⁵⁴ Slabe lokalne strukture i nedostatak kvalifikovanih kadrova može proizvesti nesposobnu i korumpiranu lokalnu vlast, dok loša etnička decentralizacija može podstaći ideje koje za rezultat mogu imati otcepljenje.

Pozitivni efekti koje decentralizacija proizvodi su da će lokalne zajednice će verovatno bolje odgovoriti potrebama na lokalnom nivou, decentralizacija bi trebalo da omogući manjinskim grupama da uživaju određeni stepen samouprave.²⁵⁵ Politički lideri etničkih grupa bi zauzeli položaje na rukovodećim pozicijama na regionalnom nivou. Takođe vrlo važan potencijal decentralizacije predstavlja pozitivni, aktivni pristup politici razvoja, decentralizacija promovise politiku konkurencije, eksperimentisanja i inovativni pristup. Deleći odgovarajuća ovlašćenja na regionalnom ili lokalnom nivou vlasti, decentralizacija raspoređuje teret vlasti i omogućava nacionalnom centru fokusiranje na ključne izazove and prioritete.²⁵⁶

²⁵⁴Komšić Jovan, (2007),Principi evropskog regionalizma, Asocijacija multietničkih gradova jugoistočne Evrope - Philia, Novi Sad

²⁵⁵Komšić Jovan, (2007), Principi evropskog regionalizma, Asocijacija multietničkih gradova jugoistočne Evrope - Philia, Novi Sad

²⁵⁶ Böckenförde, M., A Practical Guide to Constitution Building: Decentralized Forms of Government, International Institute for Democracy and Electoral Assistance (International IDEA), Stockholm, 2011, p.10-11

14. Značaj stranih investicija u Libiji

Upliv stranih investicija u Libijsku privredu je značajno smanjen za vreme revolucije. Očekivano je bilo da će se većina uloženog kapitala usmeriti u energetske sektor privrede koji je i do tada bio okosnica Libijskog razvoja i prihodi od njega su činili najveći deo GDP-a. Libija poseduje ogromne rezerve nafte i gasa pa su i ranije strani investitori bili isključivo zainteresovani za ulaganja u energetske sektor.

Velike svetske naftne i gasne kompanije su još odavno videle potencijal za dobro poslovanje i otpočele ulaganja u Libiju. Kompanije koje su bile među prvim investitorima i poslovnim partnerima u ovoj zemlji su Shell, ExxonMobil, Total of France, ENI. Ubrzo posle revolucije one su obnovile poslovanje u Libiji i nastavile ulaganja.

Ako se uzmu obzir svi problemi koji mogu nastati u poslovanju, nedoslednost u donošenju odluka razvoj ostalih grana privrede još uvek će se čekati. Faktori koji takođe značajno usporavaju priliv stranog kapitala su politička nestabilnost, za koju se ne nazire skorašnje rešenje, nepostojanje bezbednosti za ljudske živote i imovinu kao i nedosledna ekonomska politika.

Da bi postala privlačna destinacija za strana ulaganja Libija pored ostalog mora da sprovede ozbiljne reforme administracije. Reforme su započete i usklađuju se uglavnom sa standardima Evropske unije, koja je i glavni trgovinski partner Libije. Potrebno je smanjiti birokratiju i sprovesti reformu poreskog sistema.

Libija prolazi kroz veliku ekonomsku krizu zbog zavisnosti od izvoza nafte. Libijska ekonomija zavisi pre svega od prihoda ostvarenog u naftnom sektoru, što čini oko 95% ukupnog izvoza zemlje, 25% bruto domaćeg proizvoda i čak 80% državnih prihoda.

Ostatak privrede koji je nema veze sa naftom i građevinski sektor, koji čine više od 20% bruto domaćeg proizvoda su počeli da se razvijaju i sada uključuju kako poljoprivredu, tako i proizvodnju petrohemijskih proizvoda, gvožđa, čelika i aluminijuma. Klimatski uslovi i loš kvalitet zemljišta čine poljoprivredu u Libiji vrlo nerazvijenom, te tako Libija uvozi čak 75% hrane koja se utroši u zemlji.

Bez obzira na ogromne napore koje Libija ulaže u političke i privredne reforme ekonomija ove zemlje je u još lošijem stanju nego 2011. Bruto domaći proizvod (BDP) je nizak, i dalje je ogromna stopa nezaposlenosti, izvoz smanjen, cveta siva ekonomija,

nekonkurentnost preduzeća je značajna i veliki je odliv kapitala. Ako se na to doda i praktično ratno stanje iz koga ova zemlja nije niizašla, veliki gubici u ljudstvu, imovini, infrastrukturi sve to ne deluje kao obećavajuće tle za bilo kakvu vrstu stranog ulaganja.

Libijska ekonomija teško se oporavlja posle velikog pada u proizvodnji nafte, koja je smanjena sa 1,5 miliona barela dnevno iz vremena pre krize na 250.00 barela dnevno zbog ratnog stanja i uništenja infrastrukture i naftnih postrojenja.

Libija se pridružila tzv. "novom partnerstvu za razvoj Afrike (NEPAD), koje ima za cilj privlačenje stranih investicija u Afriku. Strane direktne investicije (FDI) su sastavni deo otvorenog i efikasnog međunarodnog ekonomskog sistema i glavni katalizator za razvoj. Nacionalna politika treba da ide u smeru transparentnosti, bezbednog, stvaranju sigurnog i efikasnog okruženja za investicije i izgradnju ljudskih i institucionalnih kapaciteta da ih sprovede .

Strana ulaganja u ne - energetske sektore će morati da igraju ključnu ulogu u oživljavanju privrede Libije. Doprinos ne sme biti ograničen na pružanje preko potrebnog kapitala; nego se dobit može postići i kroz prenos savremenih tehnologija, integraciju domaće proizvodnje u svetsku proizvodnju i marketing domaćih proizvodnih lanaca.²⁵⁷

Zavisnost od FDI ne bi trebalo da pruži privilegije za strane investitore na štetu domaćih firmi. Domaći i strani investitori moraju da rade i takmiče se pod istim uslovima. Međunarodno iskustvo pokazuje da se ekonomski rast najbolje pospeši stvaranjem povoljnijih poslovno-pravnih, institucionalnih i administrativnih okvira koji otvaraju vrata za investicije, domaće i strane podjednako .

Investicije koje dolaze od strane EU, Svetske banke i Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID) mogu da odigraju ključnu ulogu u pružanju finansijske ali i druge vrste pomoći, u vidu iskustva iz tranzicija ekonomija u Evropi i bivšem Sovjetskom Savezu sa razvojem privatnog sektora, uključujući i regulatorne okvire i izgradnju kapaciteta relevantnih agencija, koje su od ključnog značaja za ekonomske reforme Libije .

Strateški položaj Libije otvara put ka velikom tržištu, pre svega EU, ali i u afričke zemlje poput Egipta, Tunisa, Čada, Malija, Nigera i Sudana. Dakle, veoma važno je razvijanje instrumenata politike koji će zemlju integrisati sa regionalnim trgovinskim mrežama i produbiti trgovinske i ekonomske veze sa potencijalnim poslovnim partnerima. Libijska granična i carinska uprava treba da olakša efikasan ulazak i izlazak robe, dok poboljšanjem prevoza i komunikacione infrastrukture treba da olakša kretanje robe. Takođe

²⁵⁷ <http://www.ly.undp.org>

uspostavljanje regulativa i bilateralnih trgovinskih sporazuma sa potencijalnim trgovinskim partnerima je jako bitno.²⁵⁸

U srednjoročnom planu Libije je oživljavanje procesa za pristupanje Svetskoj trgovinskoj organizaciji (WTO). Članstvo Libije u WTO je od ključnog značaja za veći pristup tržištu i za uticaj u globalnim forumima. Članstvo Libije u ovom telu je takođe važno za njen privatni sektor da privuče više investicija i inovacija za povećanje konkurentnosti.²⁵⁹

ZEMLJE	IDEKS PERCEPCIJE KORUPCIJE (2014)	LAKOĆA POSLOVANJA (DOING BUSINESS) 2014	KAOPEN 2013		INDEKS EKONOMSKIH SLOBODA 2015
			vrednost	indeks	
ALŽIR	36	50.69	-1.19	0.16	48,9
EGIPAT	37	59.54	-1.19	0.16	55,2
JORDAN	49	58.40	2.39	1	69,3
LIBAN	27	60.61	1.09	0,70	59.3
LIBIJA	18	33.35	-1.19	0.16	-
MAROKO	39	65.05	-1.19	0.16	60,1
TUNIS	40	67.35	-1.19	0,16	57,7
SIRIJA	20	46.51	-1.89	0	-

Tabela 3: Korupcija i poslovno okruženje u arapskim zemljama²⁶⁰

²⁵⁸Alsnusy O. Alfadel, Kertahadi M. Com, Imam Saudi, The Effort of Economic Growth through Foreign Direct Investment in Libya , Journal of Business and Management, 2013

²⁵⁹ <http://www.ly.undp.org>

²⁶⁰ <http://www.transparency.org/cpi2015>;svetska banka (2015)available at<http://www.worldbank.org/en/country/libya/overview>, Chinn-Ito indeks (2015), Heritage Foundation (2015)

Najveća ograničenja za ulaganja u sve zemlje u MENA regionu su neefikasne institucije, nestabilnost, sukobi, korumpiranost, nedovoljna sloboda tržišta i nerazvijena demokratija.

U tabeli 1 smo prikazali Indeks percepcije korupcije (CPI), Indeks lakoće poslovanja (*Doing Business*), Indeks otvorenosti tržišta kapitala (KAOPEN) i Indeks ekonomskih sloboda.

Indeks percepcije korupcije se kreće u opsegu od 0 do 100. Što je broj bodova bliže 0, zemlja se smatra korumpiranijom, a bliže 100 mali indeks korupcije ili totalno odsustvo korupcije. Iz podataka Svetske banke i Transparency internationala možemo videti da se Libija kotira veoma loše i da joj je broj bodova 18 što je stavlja u red zemaljsa veoma visokimindeksom korupcije.²⁶¹

Indeks lakoće postovanja se takođe kreće od 0 do 100, I to ako je indeks bliži 100 znači da su uslovi za poslovanje povoljniji, što je vrednost bliža 0 veće su prepreke u poslovnom okruženju. Indeks lakoće poslovanja (*Doing Business*), je jako važan za privlačenje stranih investicija. Tu se analiziraju procedure, troškovi i vreme potrebno da bi se osnovalo preduzeće I dobile potrebne dozvole za rad. Takođe se obuhvataju i procedure prenosa vlasništva, regulatorni okvir, mere koje se sprovode u zaštiti stranih investitora, porezi, uslovi kreditiranja i likvidnost.

Gledajući tabelu 1. možemo utvrditi da Libija ne predstavlja privlačno mesto za investicije, šta više jakološe se kotira na lestvici za privlačenje investitora. Možemo zaključiti da Libija mora pre svega da obezbedi mir, zaštitu života I imovine, političku sigurnost, stabilnu vladu koja će imati vreme od bar dva mandata da sprovede potrebne reforme, uporedo treba usvojiti stabilan regulatorni okvir koji će biti osiguranje za potencijalne investicije, skрати procedure vezane za dobijanje poslovnih dozvola.

KAOPEN je indeks koji služi za merenje regulatorne kontrole na transakcijama tekućeg I kapitalnog računa, postojanje višestrukih deviznih kurseva i zahteve povezane s raspolaganjem izvoznim prihodima.²⁶² Vrednost ide od -1,89 do 2,39 ili u indeksima između 0 i 1. Vrednost bliža 1 označava da je zemlja vrlo (finansijski) otvorena. Time se meri sigurnost za strane ulagače, sloboda raspolaganja svojim kapitalom i zaradom od kapitalnih ulaganja.

²⁶¹ <http://www.transparency.org/cpi2015>;svetska banka (2015)available at <http://www.worldbank.org/en/country/libya/overview>,

²⁶² Chinn, Menzie D. and Hiro Ito (2008). "A New Measure of Financial Openness". *Journal of Comparative Policy Analysis*, Volume 10

Libija ima indeks 0.16, što u prevodu znači veliku kontrolu protoka kapitala, restriktivnost u raspolaganju, što je sasvim dovoljno da odbije ulagače.

Indeks ekonomskih sloboda obuhvata četiri glavne kategorije ekonomskih sloboda:

- vladavina prava (vlasnička prava, sloboda od korumpiranosti),
- vlada (fiskalna sloboda, javna potrošnja),
- regulatorna efikasnost (poslovni sektor, tržište rada, monetarna politika) i
- otvorenost tržišta (slobodna trgovina, investicijska politika i financijska sloboda).

263

Ne postoje potpuni podaci koji bi poslužili da se indeks ekonomskih sloboda izračuna za slučaj Libije. Novim merama koje su stupile na snagu posle 2012. godine Libija oslobađa strane investiture od poreza u period od 5 godina. Stranim investitorima je odobren vlasnički udeo u od 65%, a libijski investitori ili vlada zadržavaju 35% vlasništva u budućim projektima. Saudijskoj naftnoj kompaniji Aramco ponuđeno je direktno od libijskih vlasti ulaganje u istraživanju i eksploataciji nafte.

Privatni sektor u Libiji je još uvek slabo razvijen i nedovoljno stimulisan, olakšicama i pravnom regulativom koja će štititi stakeholdere. MMF je ponudio pomoć u oživljavanju privatnog sektora što je bitan korak u privlačenju stranih investicija.

Davanje zajmova je dug i težak proces uvek praćen sprovođenjem nepopularnih mera. Javno-privatno partnerstvo podrazumeva da se javni servisi u vlasništvu države daju u koncesiju privatnim kompanijama i na taj način privatizuju.

Kada nastupe povoljni uslovi za investiture oni privatizuju pojedine privredne sektore.²⁶⁴ OPIC (Overseas Private Investment Corporation) je agencija koja je stvorena kako bi pomagala američkim investitorima u zemljama u razvoju. U maju 2011. je američki predsednik, Barak Obama, preko OPIC-a investirao milijardu dolara van granica zemlje.²⁶⁵ EBRD (Evropska banka za obnovu i razvoj), je takođe takva vrsta institucije i predstavlja način da se kapital razvijenih zemalja što lakše probije u zemlje istočnog bloka.

Na ovaj način zemlje u tranziciji umesto oporavka i razvoja najlakše upadnu u dužničko ropstvo. EBRD je još 2011. donela odluku o usmeravanju određenih sredstava u vidu i nekim arapskim zemljama. Radilo se o iznosu između 3 i 5 milijardi dolara. Ovi zajmovi su bili uslovljeni upravo privatizacijom kroz javno-privatno partnerstvo.

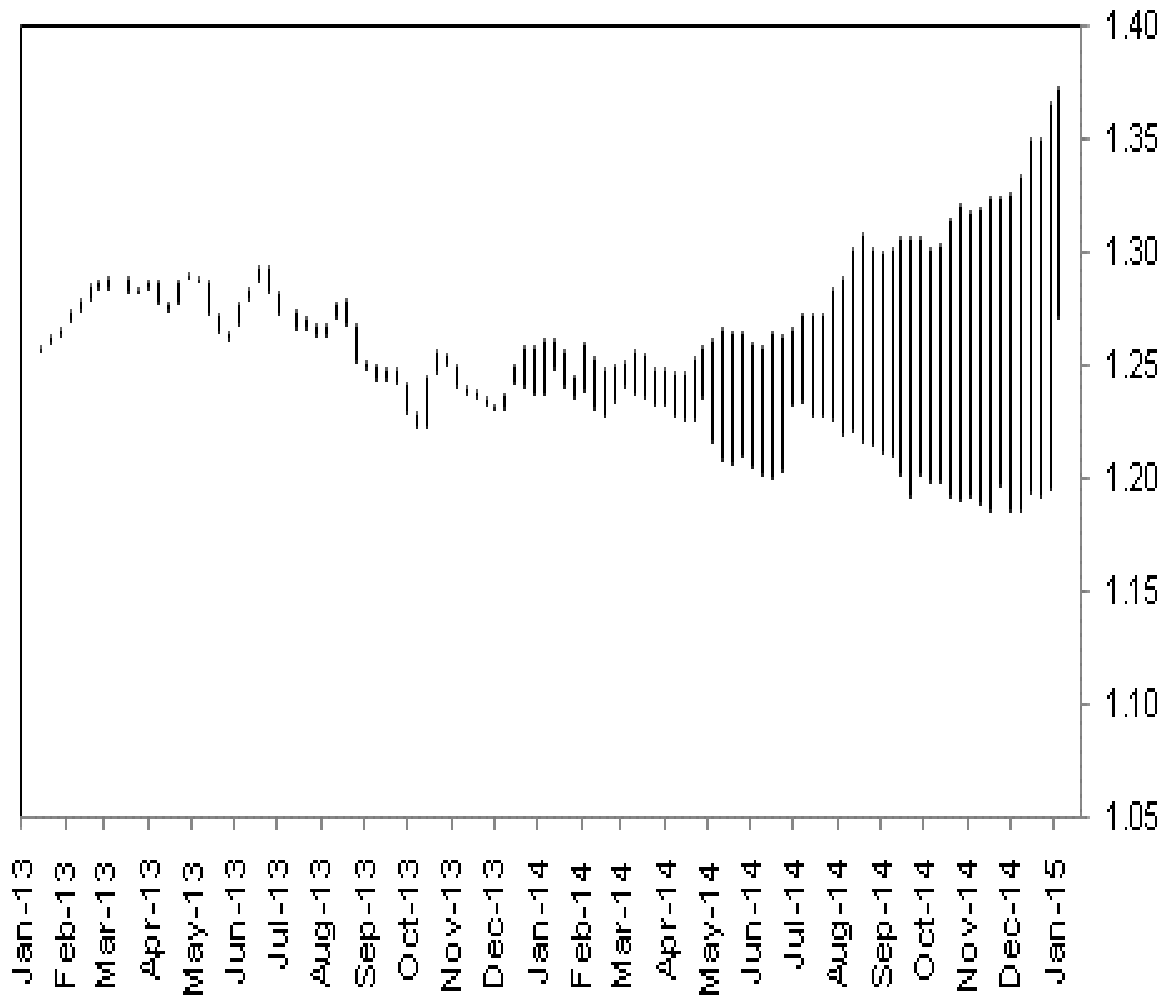
²⁶³ <http://www.transparency.org/cpi2015>

²⁶⁴ Bureau of Economic, Energy and Business Affairs, (2014), Openness to Foreign Investment, 2009 Investment Climate Statement Report – Libya, Embassy of United States, Tripoly, Libya

²⁶⁵ Zgheib N., (2014), Libya becomes a member of the EBRD, European Bank for Reconstruction and Development available at <http://www.ebrd.com/news/2014/libya-becomes-a-member-of-the-ebrd.html>

Ovi zajmovi su uslovljeni od strane MMF 'usklađivanjem budžetskih izdvajanja, rezanjem socijalnih davanja i usklađivanjem cena benzina s njegovom tržišnom cenom.²⁶⁶

Ovi zajmovi služe da za kratko vreme ublaže teškoće s kojima se suočavaju arapske zemlje, ali će dugoročno doći do opterećenja državnog budžeta zbog spoljnog duga, što će uništiti privrede ovih zemalja.



Slika 4. Devizni kurs Libije LYD/USD²⁶⁷

²⁶⁶ IMF, (2013), Libya 2013 article IV consultation, ©2013 International Monetary Fund
IMF Country Report No. 13/150, available at <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr13150.pdf>
²⁶⁷ <http://www.bmiresearch.com/news-and-views/lyd-devaluation-on-the-cards-for-libyan-dinar>

**IVDeo Predlog modela korporativnog
upravljanja u Libiji kao sigurnijeg puta ka
uspešnim privrednim reformama**

15. Predlog modela korporativnog upravljanja

Korporativno upravljanje treba da obezbedi kvalitet, transparentnost, i pouzdanost u međusobnim odnosima akcionara, upravnog odbora, menadžmenta, i zaposlenih a definiše nadležnosti i odgovornost svakog u postizanju održivih vrednosti prema zainteresovanim stranama. U cilju uvećanja finansijskog i ljudskog kapitala u korporaciji mehanizmi upravljanja treba da stvore uslove za uspostavljanje uzajamnog poverenja među zainteresovanim stranama.

Dobro korporativno upravljanje treba da obezbedi okruženje doslednosti, odgovornosti, pravednosti, transparentnost i efektivnosti i potruđi se da bude zastupljeno u celoj organizaciji.

Većina pokušaja da se izmeri kvalitet korporativnog upravljanja je fokusirana na pitanja koja se odnose na upravljanje, sastav odbora, funkcije CEO i ulogu predsedavajućeg. Pažnja se ne obraća dovoljno na kvalitet informacija i procese donošenja odluka, ili imidž organizacije kao i indekse koji mere zadovoljstvo zaposlenih i klijenata, ili profitabilnost poslovanja.

U ovom delu pokušaćemo da damo predlog Modela korporativnog upravljanja koje za cilj ima da obuhvati ne samo strukturne aspekte upravljanja kao što su sastav odbora, nego i druge aspekte organizacije poslovanja, kao što evaluacije alternativa u donošenju odluka, kvalitet informacija na osnovu kojih se donose ispravne odluke, kulturu odlučivanja, kao i rezultate nadzornih i upravljačkih funkcija upravnog odbora.

Da bi se poslovanje organizacije odvijalo sa uspehom, potrebani su kompetentni ljudi koji će oformiti kvalitetan tim koji uspešno ispunjava poslovne zadatke, a svi ovi faktori sledstveno dovode do poboljšanja poslovanih rezultata.

Znanje, stručnost, iskustvo ljudi direktno utiče na kvalitet donetih odluka. Karakter i ponašanje ljudi određuju i funkcionisanje tima kao celine a samim tim i njegovu efikasnost. Sposobnost članova odbora ogleda se i u mogućnosti iznošenja svojih individualnih stavove o svim pitanjima koja se tiču organizacije, kao i davanje doprinosa u vizionarskom smislu, a donošenje jasnih odluka je od izuzetne važnosti za proces upravljanja. Svakako treba sagledati i sve mogućnost da se pravilno odrede uloge u top menadžmentu.

Kao uzor, tim koji čini upravni odbor treba da da smernice za formiranje i unapređenje kulturnog kodeksa unutar organizacije svojim ličnim primerom uobavljanju svakodnevnih funkcija, načinom poslovanja, rukovođenjem i nadzorom. Pravi efikasan tim

treba da ima članove sa komplementarnim veštinama i sposobnostima, podrazumeva se sposobnost svakog člana da funkcioniše kao deo tima i sposobnost da izbegne opasnosti koje sa sobom nosi timski rad.

Odabir procesa, odnosno primena standarda i prepoznavanje odgovarajućeg pristupa upravljanju je važan deo korporativnog upravljanja. Procesi uključuju i pitanja kao što je način dostavljanja informacija odboru, dnevni red rada odbora, informacije o resursima dostupnim odboru kao i način na koji odbor procenjuje svoju efikasnost i kako može da je unapredi.²⁶⁸

Upravni odbor, ima odgovornost da nadgleda usaglašenost između postavljenih principa i njihovog praktičnog izvršenja. Uspeh odbora zavisi od donošenja ispravne odluke u mnogim situacijama koje uključuju balansiranje različitih interesa:

- Rizika naspram nagrade
- Kratkoročnih ciljeva protiv dugoročnih;
- Efikasan nadzor naspram inovativnog menadžmenta;
- Etika naspram tržišnih dešavanja;
- Suprotstavljeni interesirazličitih učesnika.

Kontinuirani razvoj sistema ima važan uticaj u korporativnim procesima učenja. Uvek treba obratiti pažnju i uporediti visinu budžeta, prethodna dostignuća, uporediti sa najboljim primerima efikasnog poslovanja u organizacijama koje pripadaju istoj klasi. Takođe, određivanje željenog pravca u kom će se organizacija razvijati je jednako važno kao i postignuti rezultati.

Sa obzirom da ne postoji jedan najefikasniji model korporativnog upravljanja, svaka organizacija zahteva različit pristup ovom procesu. Principi korporativnog upravljanja koji se odnose na transparentnost, odgovornost i nezavisni nadzor nad radom rukovodstva trebalo bi da budu prilagođeni specifičnim potrebama organizacije, zavisno od njihove vlasničke strukture, osnovnog poslovnog modela i strategije, zahteva tržišta kapitala, zajmodavaca i regulatora, kao i od kulturnih uticaja.²⁶⁹

Prvi korak treba da naprave akcionari i odbori treba da preispitaju efikasnost svog sistema korporativnog upravljanja kako bi se započeo proces unapređenja. Zatim je potrebno uspostaviti jasne strukture odgovornosti, dužnosti i transparentnosti na čelu kompanije i

²⁶⁸OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd

²⁶⁹International Finance Corporation, (2012), Upravljanje u krizi, Priručnik za odbore, 2010 International Finance Corporation available at http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0747750048582ec18289ebfc046daa89/IFC_BoardCrises_PR2-Serbian.pdf?MOD=AJPERES

definisati ulogu odbora, kao i menadžmenta. To znači da se dobrim korporativnim upravljanjem uspostavlja ravnoteža u ovlašćenjima menadžmenta, odnosno vlasnika (potencijalno i drugih zainteresovanih strana, kao što su zaposleni), jasan i transparentan protok informacijai izveštavanje, odgovornost koja je izgrađena na nivou različitih slojeva organizacije, interne kontrole i praksa upravljanja rizicima, kao i visoki etički standardi koji postaju norma na nivou celog preduzeća.²⁷⁰

Što se tiče upravljanja kriznim situacijama, dobro korporativno upravljanje omogućava upravnom odboru i višem rukovodstvu da se uhvate u koštac sa nastalim problemima i spreče njihovo prerastanje u krizu ili „katastrofu“. Ukoliko, pak, dođe do problema i pored dobrog korporativnog upravljanja (na primer, usled spoljnih faktora), uloge i odgovornosti različitih donosilaca odluka su jasne, korporativni organi i službenici znaju šta treba da rade, otvoreno se razgovara o nepredviđenim situacijama i brzo se dolazi do rešenja.

Faktori koji su važni u procesu dobrog korporativnog upravljanja:

- ličnost („personality“) —na primer, osnivač ili dugogodišnji uspešni izvršni direktor i njegova iskustva, vrednosti i stil vođenja;
- vlasnička struktura —na primer, porodična ili koncentrisana firma naspram fragmentisane (usitnjene) vlasničke strukture;
- osnovni model poslovanja —uobičen privrednom delatnošću, kao i vekom trajanja preduzeća, globalnom izloženošću i fokusiranjem na konkurenciju;
- pravni i kulturni okvir osnovni model poslovanja —uobičen privrednom delatnošću, kao i vekom trajanja preduzeća, globalnom izloženošću i fokusiranjem na konkurenciju;

U zemljama u razvoju, brojna velika i srednja preduzeća još uvek vode osnivači-preduzetnici ili porodice. U privredama u razvoju javna preduzeća uglavnom supod kontrolom jednog akcionara to jest države. Ona upravlja preduzećem i kontroliše njegov rad .

Korporativno upravljanje ne može da funkcioniše ako unutrašnji akteri i rukovodioci kontrolišu upravni odbor, budući da oni možda imaju interes u tome da sistem obuhvata manji broj provera i manju ravnotežu. Međutim, bez obzira na moguće razlike, članovi odbora rade zajedno za jednu organizaciju i moraju da uvećaju vrednost te organizacije.

²⁷⁰International Finance Corporation, (2012), Upravljanje u krizi, Priručnik za odbore, 2010 International Finance Corporation available at http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0747750048582ec18289ebfc046daa89/IFC_BoardCrises_PR2-Serbian.pdf?MOD=AJPERES

U našem primeru predloga modela korporativnog upravljanja uzećemo da korporacijom upravljaju: skupština, nadzorni odbor i generalni direktor. Skupština imenuje nadzorni odbor, dok nadzorni odbor imenuje generalnog direktora. Nadzorni odbor bi trebalo da čine bar tri člana, sa određenim mandatom (npr. četiri godine). Top menadžment treba da bude sastavljen od osoba oba pola u približnojednakom odnosu.

Menadžment se podvrgava ocenjivanju pojedinačnih članova u odnosu na postavljene ciljeve. Time se procenjuje njihova efikasnost, i određuju bonusi na godišnjem nivou. Mora postojati Kodeks poslovanja sa precizno definisanim odredbama, zaposleni moraju biti dobro obučeni i upoznati sa njim pre stupanja na dužnost.

On mora da obuhvati i reguliše određene vrednosti neophodne za efikasno poslovanje kao što su međusobna saradnja, standarde za kvalitet proizvoda, zdravlje i bezbednost na radu, korišćenje imovine korporacije, poslovnu i finansijsku dokumentaciju, korišćenje informacija, sukob interesa;

Jako važno za uspešnost korporativnog upravljanja je sprečavanje korupcije. Predlog je potpisivanje Kolektivnog ugovor u kome su jasno definisana pravila koja sprečavaju korupciju. Posebnu pažnju treba posvetiti regulativama u oblastima vezanim za finansije, isplatu nerealnih bonusa od sklopljenih ugovora, davanje i primanje mita, favorizovanje određenih partnera, kao i mnoge druge nepoželjne poslovne delatnosti. Sankcije za eventualne prekršaje koji se smatraju korupcijom moraju takođe biti jasno određene i značajne.

Treba regulisati konkretnim pravilima i normama odnos sa konkurencijom na način koji promoviše poštenu poslovnu konkurenciju i etiku, i sankcionisanje ostvarivanja prednosti nadkonkurencijom putem nezakonitih i neetičkih radnji. Merđžeri i akvizicije mogu biti efikasan način unapređenja poslovanja i širenja uticaja i poslovanja na druge teritorije i regije.

Zbog globalne krize i smanjenog broja dobrih investicionih prilika, sve više finansijskih investitora sve više se investiranje odvija uz pomoć investicionih fondova.

Korporativno upravljanje koje se odvija u skladu sa OECD principima treba uredi međusobne odnose između menadžmenta, upravnog odbora, akcionara i drugih interesnih grupa, da obezbeđuje strukture kroz koje se postavljaju ciljevi preduzeća i regulišu i definišu načini postizanja ciljeva i praćenje performansi preduzeća. Od principa koji će se primeniti zavisi i postojanje poverenja u odnosima unutar preduzeća, i stvaraju se bolji uslovi za investicije. Pri tome, na model organizacije korporativnog upravljanja u Libijskim preduzećima u Libiji kao zemalji u tranziciji, u kojoj kapitalizam još pokušava da se učvrsti,

je jako važno da bude prilagođen uslovima u kojima se zemlja nalazi, ali I da prihvati I poštuje regulatorni okvir primenjenih principa korporativnog upravljanja, kao I da sama država učvrsti pravni sistem i obezbedi implementaciju zakona I zaštitu lica I kapitala, radi što bolje zaštite zainteresovanih strana.

16. Model korporativnog upravljanja ENI kompanije

16.1 Model i struktura kompanije

ENI je jedna od najvećih italijanskih kompanija. Ona se bavi poslovi vezanim za naftu i gas, petrohemijom, uslužnim delatnostima vezanim za preradu nafte, ali i proizvodnjom električne energije iz obnovljivih izvora energije. Poseduje dugu tradiciju poslovanja na tlu Libije, koje datira još od sredine dvadesetog veka. Takođe ima utvrđenu tradiciju efikasnog korporativnog upravljanja pa nam može poslužiti kao konkretan model kako bi vodeće kompanije naftnog sektora Libije mogle da uredi upravljanje. Italijanska vlada ima udeo od preko 30% u kompaniji, koja trenutno posluje u više od 70 zemalja. U 2009. godini Evropska komisija saopštila je da je podnela antimonopolske tužbe protiv Eni nakon sumnje da italijanska energetska grupa sprečava konkurente da koriste njihove gasovode.²⁷¹

Naftna kompanija ENI prisutna je na Libijskom tlu od 1959. god. kada je kompanija je dobila dozvolu za prva istraživanja u oblasti Sirt; od tada, aktivnosti Eni kompanija je znatno proširila svoje istraživačke i proizvodne aktivnosti i na druga područja u Libiji kao što su oblasti Murzuk i Kufrah basena na zapadnoj obali Libije, na Bouri i Bar Essalam poljima. Eni North Africa poseduje ISO 14001 i OHSAS 14001 sertifikate. NOC nacionalna naftna kompanija koja je bila vlasništvo države je sklopila sa ENI kompanijom ugovor o zajedničkom poduhvatu još 1972.²⁷²

Između godina 1996-1999 Eni zaključio je nekoliko novih sporazuma sa nacionalne naftne korporacije (NOC) tokom zajedničke razvojne ulaganje u oblasti Vafa i u Bahr Essalam polje, nalazi u blizini obale 110km severno od Tripolija. U 2008. godini Eni, zajedno sa drugim međunarodnim naftnim kompanijama (IOCs), revidira ugovore sa NOC. U 2010. Eni je preuzela od NOC 25% udela u Greenstream BV, kompaniji koja poseduje i upravlja gasovodom za izvoz prirodnog gasa proizvedenog u Libiji ka Italiji.²⁷³

Mellitah nafta i gas (MOG) je kompanija koja takođe funkcioniše po principu zajedničkog poduhvata bez profita. MOG je podjednako u vlasništvu Eni i NOC, a stvorena je 2008. godine spajanjem bivših operativnih kompanija, Mellitah Gas BV strane i Eni Oil

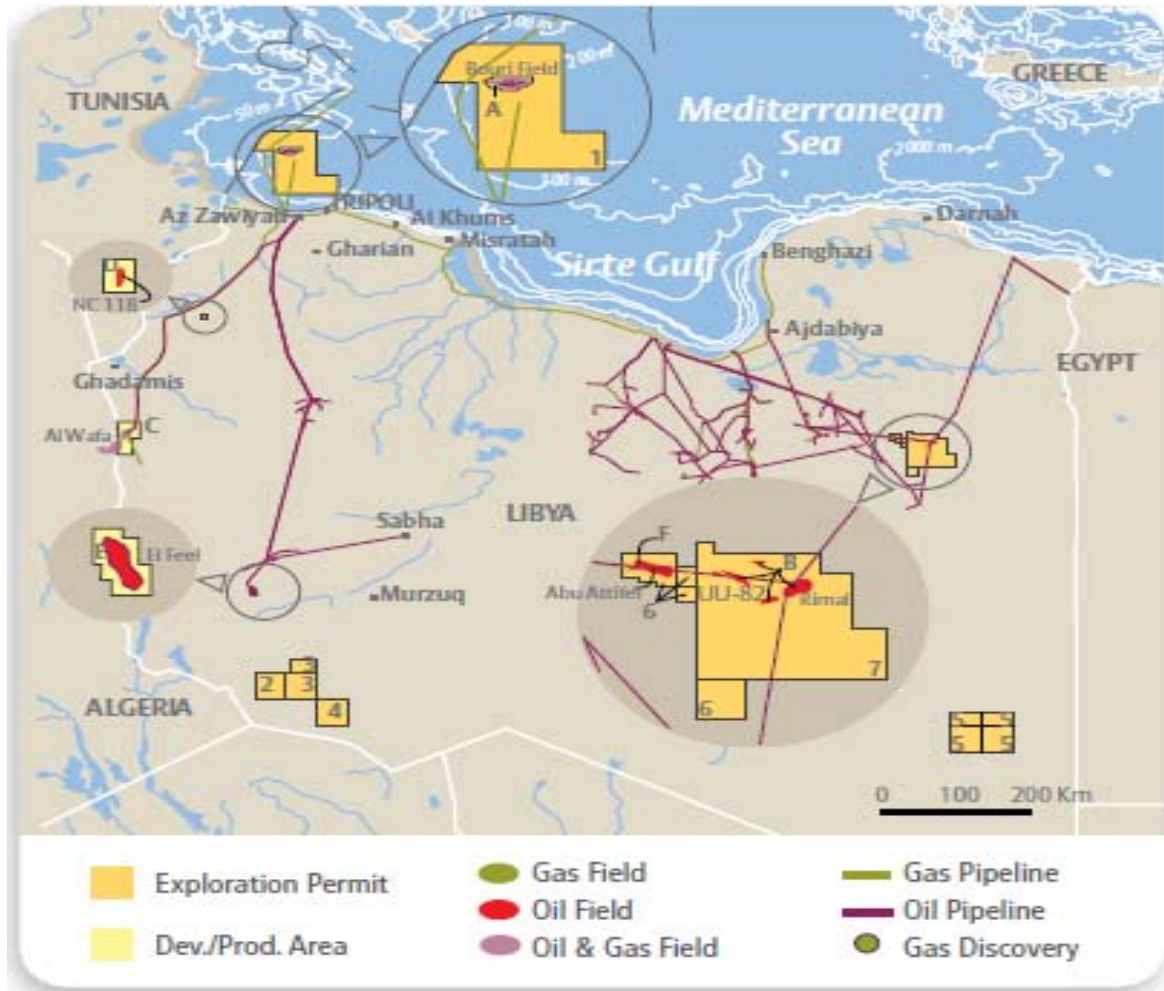
²⁷¹ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

²⁷² http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

²⁷³ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

Ltd ; u ovom trenutku , MOG je najveći operater u smislu proizvodnje kako u Libiji tako i na teritoriji cele severne Afrike , sa bruto dnevnom proizvodnjom od više od 600 kboe/d.

Eni je pre revolucije 2011. godine bila najveći I najozbiljniji partner Libije u proizvodnji nafte sa oko 13-14% od ukupne proizvodnje. Međutim, većina operacija suspendovana je u periodu od februara 2011. godine zbog političkih nemira I sukoba, što je izazvalo pad ukupne proizvodnjekompanije sa oko 280.000 barela dnevno (BPD) pre izbivanja rata do 50.000 barela u julu 2011.godine.²⁷⁴



Slika: Područja Libije gde ENI u kojima ENI vrši istraživanja I eksploataciju²⁷⁵

Krajem septembra 2011. godine Eni je obnovila proizvodnju nafte u Libiji. Počela jesa eksploatacijom nafte od oko 32.000 barela u 15 bunara u oblasti Abu-Attifel, 300km južno od

²⁷⁴ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

²⁷⁵ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

Bengazija. U istom periodu, Eni počela sa preuzimanjem dve platforme na Mediteranu koje snabdevaju Greenstream cevovod. Međutim, zahvaljujući ugovoru potpisanom sa NOC gde je Kompanija ENI kao operativni partner u operacijama u polju Ebu Attifel, u 25 bunara dovela je do bržeg oporavka proizvodnje.²⁷⁶

Korporativno upravljanje osnovni element poslovnog modela ENI i, podržava poslovnu strategiju, ima za cilj da podrži odnos poverenja između ENI i njenih aktera i da doprinese ostvarenju poslovnih rezultata, stvaranju održive vrednosti na duži vremenski period.²⁷⁷

Tokom usvajanja principa korporativnog upravljanja, integritet i transparentnost su ključni principi koje kompanija zastupa. Sistem je ustanovljen u skladu sa važećim opštim i posebnim propisima, kao i sa podzakonskim aktima Društva i Etičkog kodeksa, i sa preporukama navedenim u Kodeksu korporativnog upravljanja berzanski listiranih preduzeća koja je ENI usvojila, kao i interna pravila i principe koji su se najbolje pokazali u praksi vezanoj za ovu delatnost.²⁷⁸

Eni je kompanija i čijim akcijama se trguje na berzi u Milanu i Njujorku. Kompanija ima tradicionalni sistem administracije i kontrole pri čemu je korporativno upravljanje je u nadležnosti Upravnog odbora a funkcije nadzora se dodeljuju Odboru ovlašćenih revizora. Računovodstvo kompanijepodleženezavisnj reviziji od strane akreditovane revizorske kuće.²⁷⁹

Skupština akcionara ima zadatak da preduzme najznačajnije odluke koje utiču na poslovanje kompanije. Ovo uključuje imenovanje i razrešenje članova Borda direktora, članova Upravnog odbora revizora i njihovih predsednika, kao iangažovanje revizorske kuće, utvrđuje njihove naknade, i odobrava finansijske izveštaje. Osim toga, skupština akcionara odobrava izmene i dopune podzakonskih akata i vanrednih operacija, kao što su dokapitalizacije, spajanja i akvizicije.²⁸⁰

²⁷⁶http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

²⁷⁷http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

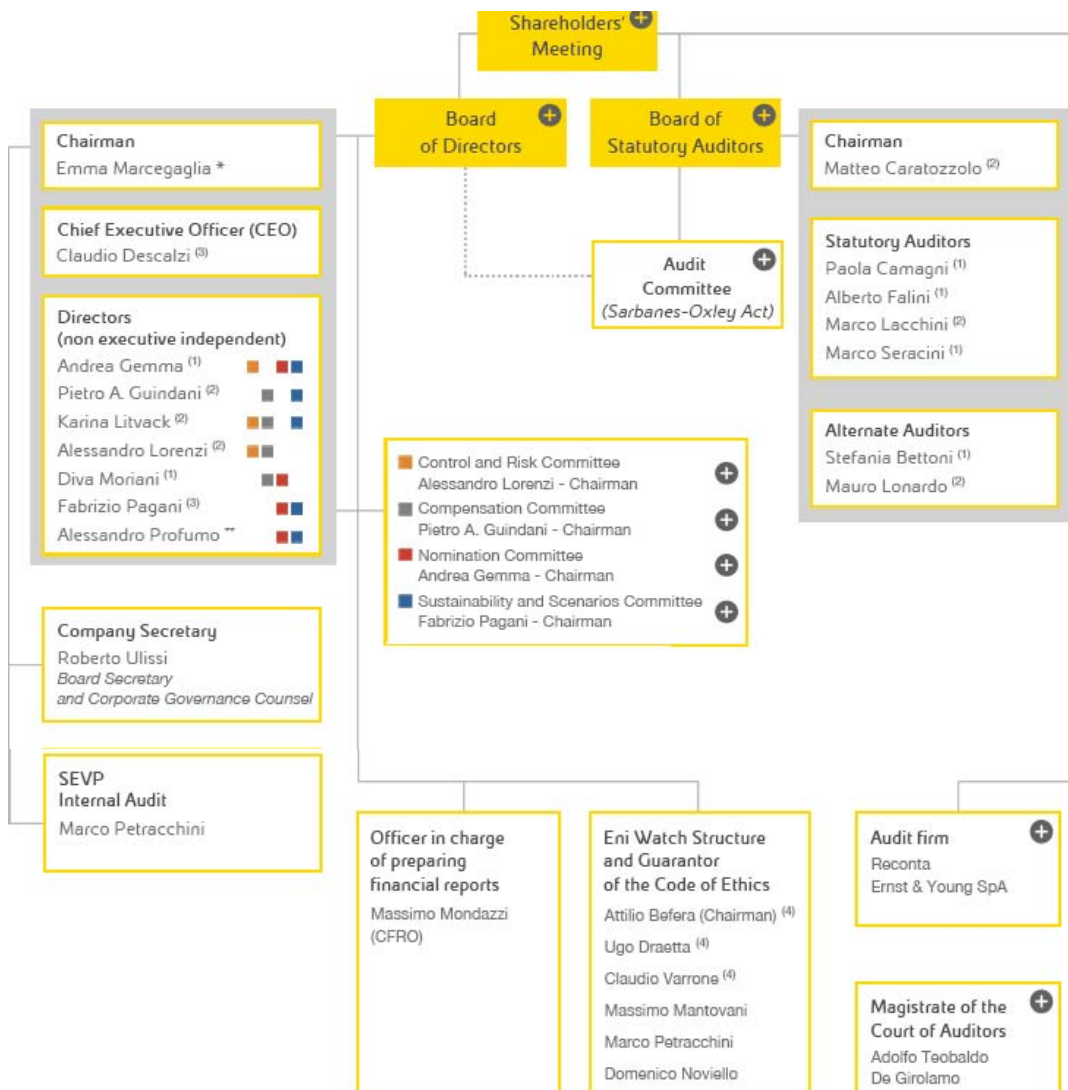
²⁷⁸http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

²⁷⁹http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

²⁸⁰ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

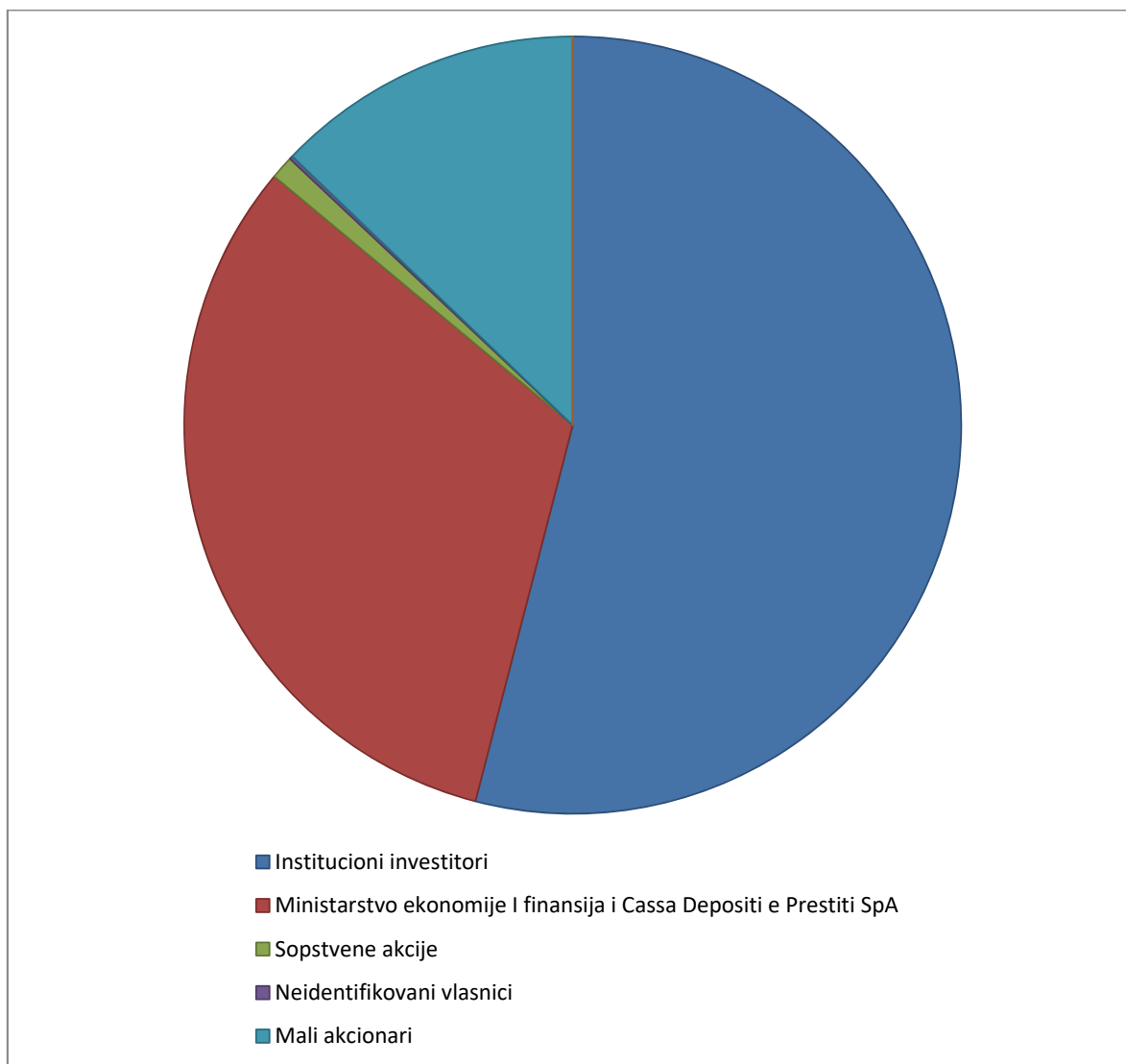
Upravni odbor je poverio deo svojih upravljačkih ovlašćenja izvršnom direktoru (CEO) i odlučio je, u skladu sa Kodeksom korporativnog upravljanja, da će šef interne revizije izveštavati Odbor, i predsedavajućeg.

Pored toga, Odbor je formirao četiri interne komisije sa ciljem da im pruža savetu iz određenih oblasti. Uloge CEO i predsednika su odvojene i oba predstavljaju kompaniju. ENI posluje u skladu sa opštim pravilima koja regulišu kompanije koje sun a berzi, kao i u skladu sa posebnim propisimakoji se odnose nakorporativne aktivnosti.Sistem korporativnog upravljanja je tradicionalni italijanski model.



Slika: Šema korporativnog upravljanja u kompaniji ENI²⁸¹

²⁸¹http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf



Slika:Struktura malih akcionara po izveštaju o isplati dividendi za 2015²⁸²

Činjenica da je italijansko Ministarstvo ekonomije i finansija relevantan akcionar (poseduju 30% akcija kompanije), znači da je finansijski menadžment kompanije pod nadzorom Italijanskog suda za reviziju(Corte dei Conti) i podleže primeni posebnih odredbi. Kompanija ENIima strateški značaj u energetskom sektoru I ima posebna ovlašćenja tzv. Golden ovlašćenja Zakona br 56/2012.²⁸³

²⁸² http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

²⁸³ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

Podzakonska akta definišu osnovna pravila upravljanja kompanijom, dok Kodeks korporativnog upravljanja, koji je kompanija usvojila, opisuje sistem upravljanja koji se primenjuje u kompaniji. Godišnji izveštaj korporativnog upravljanja pruža detaljne informacije o sistemu korporativnog upravljanja i vlasničkoj strukturi.²⁸⁴

Od 1. januara 2005. godine u kompaniji ENIsu finansijski izveštaji pripremani skladu sa međunarodnim Standardi finansijskog izveštavanja (IFRS) usvojenih od strane Odbora za međunarodne računovodstvene standarde (IASB) i odobrene od strane Evropska Komisija (EC).²⁸⁵

Od 1. januara 2016, rukovodstvo kompanije je usvojilo SEM (successful-effort method) obračunski metodu pripremi konsolidovanih finansijskih izveštaja. Metod SEM je počeo da se primenjuje u kompanijama koje se bave istraživanjima, eksploatacijom i preradom nafte. SEM se primenjuje retroaktivno da bi uporedni iznosi bili uporedivi posle obelodanjivanja. Za prošle periode finansijski izveštaji se prepravljaju da bi bili u skladu sa SEM.

Prema SEM standard troškovi geoloških istraživanja istraživanje priznaju se kao trošak u periodu kada nastanu. Troškovi koji su direktno povezani sa istraživanjima bušotina se u početku kapitalizuju kao neopravdano osnovno sredstvo sve do završetka bušenja i analize rezultata. Ako pronađena količina nafte nije dovoljna da bi se iskoristila u komercijalne svrhe troškovi istraživanja se otpisuju. Ako je nađena količina nafte procenjena da može doprineti komercijalnom razvoju, troškovi se i dalje prikazuju kao neopravdano sredstvo. Ako se ipak vremenom utvrdi da do razvoj neće doći onda se troškovi prikazuju se kao rashod. Retrospektivnom primenom SEM se prilagođava početno stanje neraspoređene dobiti i drugih komparativnih iznosa na dan 1. januara 2014.²⁸⁶

Naime, početno stanje iskazane vrednosti nekretnina, postrojenja i opreme je povećan za 3.524 miliona €, nematerijalna ulaganja za 860 miliona € i zarada za 3.001 miliona €. Što se tiče finansijske godine 2015., usvajanjem SEM utvrđeno je smanjenje operativne dobiti od 815 miliona € u odnosu na iznos javno objavljen u godišnjem izveštaju 2015 (od gubitka 2.781 miliona € do gubitka 3.596 miliona €)²⁸⁷

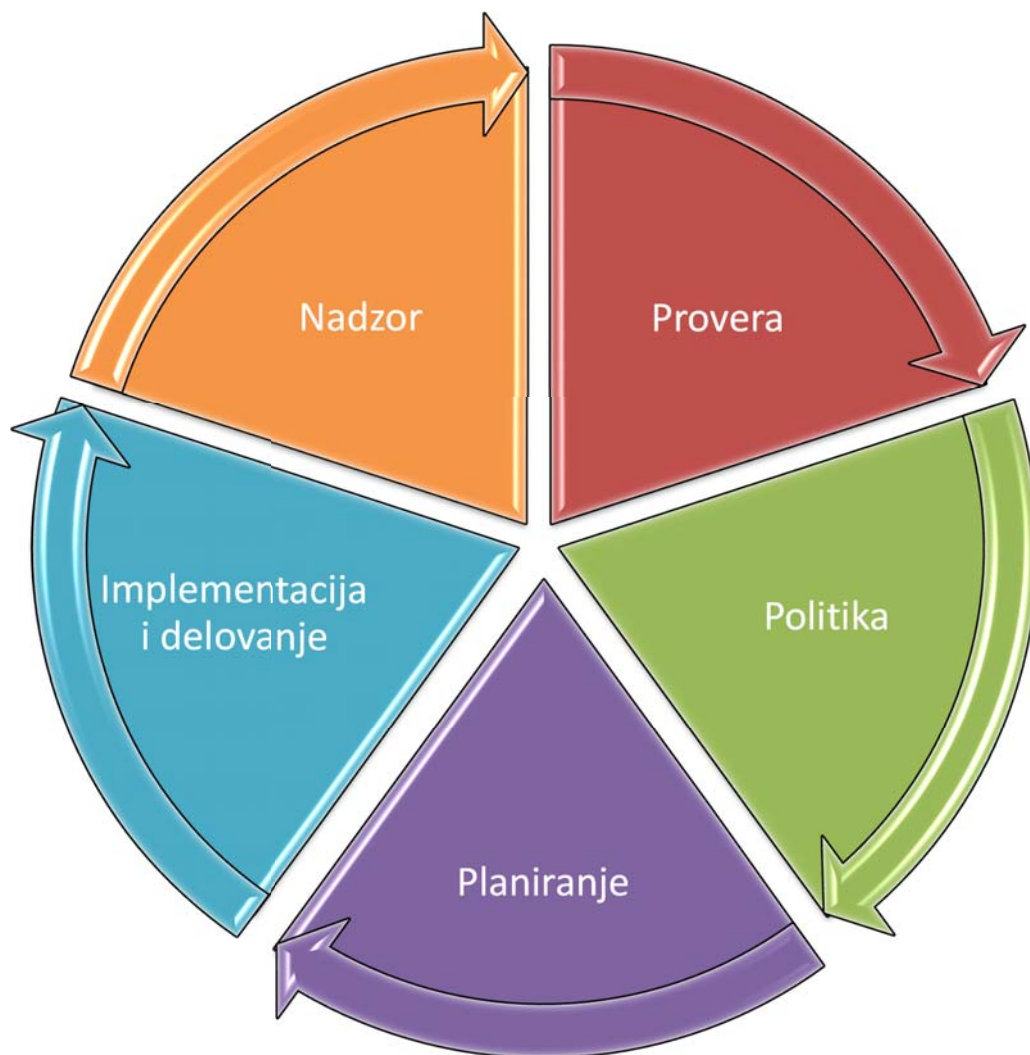
²⁸⁴http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

²⁸⁵http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

²⁸⁶http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

²⁸⁷http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

U 2015. neto gubitak koji akcionarima Eni je preračunatna 7.969 miliona €, u odnosu na gubitak od 7,680 miliona € predstavljeno u prethodnom izveštaju. U izradi izveštaja u skladu sa SEM otpis troškova pojedinih istraživačkih projekata za koje se ne predviđa da će biti profitabilni očekuje se da nema više isplativo i upravljanje pregledali scenario roba cena, je klasifikovan kao posebne naknade (a unapred iznos poreza od 169 miliona €).²⁸⁸



Slika: Upravljanje ENI kompanijom²⁸⁹

²⁸⁸http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

²⁸⁹Adaptirano prema

16.2 Kodeks korporativnog upravljanja ENI

Kodeks korporativnog upravljanja, zajedno sa podzakonskim aktima, definiše funkcije i odnose između organa upravljanja i kontrole preduzeća, takođe propisuje opšte principe transparentnosti koji se moraju poštovati u odnosima sa akcionarima i tržište i opisuje glavne funkcije sistema interne kontrole i upravljanja rizicima.

Eni je usvojila Kodeks korporativnog upravljanja 1999. godine i usvojila rešenja, čak i poboljšanje, u cilju sprovođenja preporuke Kodeksa.

U 2011. godini novo izdanje Kodeksa korporativnog upravljanja odobreno od strane Komiteta korporativnog upravljanja je objavljeno i usvojeno aprila 2012. godine. Nakon toga, u 2014. godine, Odbor je usvojio nove preporuke i model korporativnog upravljanja je već sasvim u skladu sa novim preporukama. Na kraju, 25. februara 2016, Upravni odbor usvojio nove preporuke iz jula 2015, koji se odnose naročito na poboljšanje nekih principa po pitanju društveno odgovornog poslovanja i standarda korporativne kontrole, kao i na zakonitost i transparentnost.

Upravni odbor veruje u važnost jasnog definisanja vrednosti i principa kojima treba da se rukovode aktivnosti ENI kompanije - kako unutar tako i izvan kompanije –“kako bi se osiguralo da su sve aktivnosti koje firma obavlja u skladu sa važećim propisima, u kontekstu fer konkurencije, poštenja, integriteta i dobre volje, a u skladu sa legitimnim interesima svih zainteresovanih strana u poslovanju: akcionarima, zaposlenima, dobavljačima, kupcima, poslovnim i finansijskim partnerima, lokalnim zajednicama i institucijama zemalja u kojima posluje ENI.“²⁹⁰

Glavni principi Kodeksa korporativnog upravljanja kompanije ENI²⁹¹

Kodeks korporativnog upravljanja kompanije ENI “sadrži deset članova u kojima su regulisana prava i obaveze najvažnijih operativnih i upravljačkih struktura u kompaniji, kao i visine naknada, nadzor i strategija poslovanja, i to:

²⁹⁰http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

²⁹¹http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

- Član 1 - Uloga Upravnog odbora;
- Član 2 - Sastav Upravnog odbora;
- Član 3 - Nezavisni direktori;
- Član 4 - Interni odbori Upravnog odbora;
- Član 5 - Imenovanje direktora;²⁹²
- Član 6 –“Plate direktora;
- Član 7 - Interna kontrola i sistem upravljanja rizikom;
- Član 8 – Revizori;
- Član 9 - Odnosi sa akcionarima;
- Član 10 - Dvoredni i jednoredni sistemi.

Član 1 - Uloga Upravnog odbora²⁹³

Navedenim kompanijama upravlja odbor direktora koji zaseda u redovnim intervalima , usvaja način organizovanja i modus operandi koji omogućuje da obavljaju svoje funkcije na efikasan način.

Direktori “nastupaju i donose odluke sa punim znanjem činjenica i samostalno sprovode i postavljaju prioritete sa ciljem stvaranja vrednosti za akcionare tokom srednjeročnog perioda.²⁹⁴

“Upravni odbor treba da:²⁹⁵

- a) “ispita i odobri strateške , operativne i finansijske planove i izdavaoca i grupacije na čelu, prati periodično implementacije u vezi sa tim i definiše korporativno upravljanje emitenta i relevantnih struktura grupe;
- b) definiše profil rizika, kako I u prirodi I u stepenu tako I to na način koji je u skladu sa strateškim ciljevima izdavaoca, uzimajući u obzir sve rizike koji mogu da utiču na održivost poslovanja izdavaoca u srednje dugoročnoj perspektivi;
- c) proceni adekvatnost organizacione , administrativne i računovodstvene strukture emitenta, kao i njenih strateški značajnih podružnica posebno u pogledu sistema interne kontrole i upravljanja rizicima;

²⁹²http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

²⁹³ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

²⁹⁴ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

²⁹⁵http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

- d) odredi frekvenciju, u svakom slučaju ne manje od jednom u tri meseca, kojom odabrani organi moraju podnositi izveštaj Odboru o aktivnostima u vršenju ovlašćenja preneti na njih;
- e) proceni opšte performanse preduzeća, posebno obraćajući pažnju na informacije dobijene od poverenih tela i povremeno uporedi rezultate koji su postignuti u odnosu na planirane;²⁹⁶
- f) “rešava transakcije koje treba da budu sprovedene od strane izdavaoca ili njegovih kontrolisanih kompanija a imaju značajan uticaj na strategije, na profitabilnost , na imovinu ili finansijski položaj; u tom cilju, Odbor će postaviti opšte kriterijume za utvrđivanje materijalne transakcije;²⁹⁷
- g) “obavlja najmanje jednom godišnje procenu učinka Upravnog odbora i njegovih odbora, kao i njihove veličine i sastava, uzimajući u obzir profesionalnu podobnost, iskustvo, (uključujući i menadžersko iskustvo) pol njihovih članova a i broj godina kao direktora. Kada Upravni odbor raspolaže konsultantima za takve samoprocene, izveštaj o korporativnom upravljanju treba da raspolaže i podacima o njihovom identitetu i drugim uslugama, ako ih ima, izvedene od strane tih konsultanata emitentima ili preduzećima koja imaju kontrolni odnos sa emitentom;
- h) uzimajući u obzir ishod procene navedenog pod prethodnom tačkom g), podnesu svoj stav akcionarima o rukovodećim i stručnim profilima, koje smatra prikladnim za sastav Upravnog odbora, pre njihovog imenovanja²⁹⁸
- i) “pruža informacije kroz Izveštaj korporativnog upravljanja na:
 - (1) njen sastav, dodeljujući za svakog člana(izvršne, ne-izvršne, nezavisne članove) kvalifikacione ocene, nadležne uloge u okviru Upravnog odbora (uključujući putem primera, predsednika ili glavnog izvršnog službenika, kao što je definisano članom 2), glavne profesionalne karakteristike, kao i trajanje njegove/ njene funkcije od prvog imenovanja;
 - (2) primena člana o broju i o prosečnom trajanju sastanaka odbora i izvršnog odbora, ako postoji, održanih u toku fiskalne godine, kao i odgovarajuće procenite prisustva svakog od direktora;²⁹⁹

²⁹⁶http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdfdostupno na www.scribd.com

²⁹⁷ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

²⁹⁸http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdfdostupno na www.scribd.com

“(3) kako je procedura samo-procene iz tačke g) je razvijena

j) u cilju osiguranja ispravnog rukovanja korporativnim informacijama, donosi, na predlog generalnog direktora ili predsednika Upravnog odbora, unutrašnje procedure za interno rukovanje i otkrivane trećim stranama informacije koje se odnose na izdavaoca, a sa posebnim osvrtom na cene kao osetljive informacije.”³⁰⁰

“Direktori će prihvatiti ta mesta kada smatraju da mogu da posvete dovoljno vremena za obavljanja svojih dužnosti uzimajući u obzir obaveze u vezi sa svojim radom i profesionalnim delatnostima, broj kancelarija koje kao direktor ili zakonom propisani revizor ima pod svojom upravom u drugim kompanijama koje su upisane na regulisanim tržištima (uključujući i inostrana tržišta) u finansijskim kompanijama, bankama, osiguravajućim kompanijama ili kompanijama znatno većih dimenzija.”³⁰¹

1C3

“Odbor donosi smernice u pogledu maksimalnog broja preduzeća, u kojima se direktor ili zakonski revizor može smatrati kompatibilnim u pogledu efikasnog obavljanja dužnosti, uzimajući u obzir njihovo prisustvo na komisijama postavljenih od odbora.”

1C4

“Ako se na skupštini akcionara, kada je reč o organizacionim potrebama, odobre, generalno na preventivnim osnovama, odstupanja od pravila zabrane konkurencije, onda Upravni odbor dužan da oceni svako takvo pitanje, da podnese izveštaj na narednom redovnom sastanku akcionara o kritičnim ako ih ima.”³⁰²

1C5

“Predsednik Upravnog odbora treba da obezbedi da dokumentacija koja se odnosi na dnevni red Odbora bude na raspolaganju direktora i revizora blagovremeno pre sastanka Odbora.”

1C6

“Predsednik Upravnog odbora, na zahtev jednog ili više direktora, može tražiti od upravnih direktora da pojedini rukovodioci emitenta ili kompanije koje joj pripadaju

²⁹⁹http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

³⁰⁰http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

³⁰¹ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

³⁰²http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

prisustvuju sastancima Upravnog odbora, kako bi se obezbedile odgovarajuće dodatne informacije o tačkama dnevnog reda. Izveštaji korporativnog upravljanja pružaju informacije o efikasnom prisustvu sastancima odbora.“³⁰³

Član 2 Sastav Upravnog odbora³⁰⁴

2P1

“Upravni odbor se sastoji od izvršnih i ne - izvršnih direktora , koji bi trebalo da budu adekvatno kompetentni i profesionalni.

2P2

Ne-izvršni direktori dužni su da ulože svoju specifičnu stručnost u diskusiji u Odboru i da doprinesu usvajanju potpuno informisanih odluka posebno vodeći brigu o oblastima u kojima može postojati sukob interesa.“³⁰⁵

2P3

“Broj , dostupnost i vreme ne izvršnih direktora treba da budu takvi da osiguraju da njihova odluka može imati značajan uticaj na donošenju odluka Odbora .

2P4

Veoma je prikladno da se izbegne koncentracija korporativnih službenika u jednoj osobi“³⁰⁶

2P5

“Gde je upravni odbor je poverio ovlašćenja za upravljanje predsedniku, mora se dati adekvatna informacija o razlozima za takav organizacioni izbor u Izveštaju korporativnog upravljanja.

2C1

Sledeće kvalifikuje izvršne direktore kod izdavaoca :

- ✓ Upravni direktori ili direktori podružnica koje imaju strateški značaj, uključujući relevantnog predsednika kada im je dozvoljeno da imaju određene nadležnosti u upravljanju ili kada igraju određenu ulogu u definisanju poslovne strategije

³⁰³http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdfdostupno na www.scribd.com

³⁰⁴http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdfdostupno na www.scribd.com

³⁰⁵ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

³⁰⁶http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdfdostupno na www.scribd.com

- ✓ direktori sa dužnostima upravljanja kod izdavaoca ili u jednoj od njegovih podružnica sa strateškim značajem , ili u kontrolnoj kompaniji koja pripada takođe izdavaocu
- ✓ direktori koji su članovi izvršnog odbora izdavaoca , kada nije imenovan direktor ili kada učestvuju u izvršnom odboru“³⁰⁷

2C2

“Direktori bi trebalo da znaju dužnosti i odgovornosti u vezi svojih kancelarija. Predsednik upravnog odbora se maksimalno zalaže da se omogući direktorima i zakonom propisanim revizorima, nakon izbora i za vreme svog mandata, da učestvuju, na način koji smatra potrebnim, u inicijativama koje bi trebalo da im omoguće adekvatno poznavanje poslovnog sektora gde izdavalac posluje, korporativnu dinamiku i odgovarajuće procene principa, za pravilno upravljanje rizicima, kao i nadležne regulatorne i samo-regulatorne okvire.“³⁰⁸

2C3

Upravni odbor imenuje nezavisnog direktora, kao vodećeg nezavisnog direktora , u sledećim okolnostima:

- U slučaju kada je predsednik Upravnog odbora glavni izvršni rukovodilac kompanije ;
- U slučaju da je kancelariji predsednika lice koje može dakontroliše izdavaoca

Nezavisnost direktora će se ocenjivati od strane Upravnog odbora nakon imenovanja i kasnije na godišnjem nivou. Rezultati procene odbora dostavljaju se na tržište.

2C4

Vodeći nezavisni director

- Predstavlja referentnu i koordinacionu tačku za zahteve i doprinose ne-izvršnih direktora
- saraduje sa predsedavajućim Upravnog odbora kako bi garantovao da direktori dobiju blagovremenu i potpunu informaciju

³⁰⁷http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

³⁰⁸http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

Član 3 Nezavisni direktori³⁰⁹

3P1

Adekvatan broj ne - izvršnih direktora mora biti nezavisan , u smislu da oni ne posluju, direktno ili indirektno , ili u ime trećih lica, niti su nedavno održavali bilo kakav poslovne odnose sa sa emitenta ili licima povezanih sa emitentom, takve važnosti da utiče na njihov autonomni sud.³¹⁰

3P2

Nezavisnost direktora će se oceniti od strane Upravnog odbora nakon imenovanja i , kasnije , na godišnjem nivou . Rezultati procene odbora dostavlja se na tržište

3C1

Upravni odbor vrši procenu nezavisnosti svojih neizvršnih članova imajući više u vidu sadržaj nego formu, a sve zbog toga da se director obično ne pojavljuje kao nezavisan u nekim³¹¹ događajima kao na primer u:

on / ona je , bila/o u prethodne tri fiskalne godine , značajan predstavnik izdavaoca ili ispostave koja ima strateški značaj ili kompanije pod zajedničkom kontrolom sa emitentom, iliako on / ona ima , ili je imala/o u prethodnoj fiskalnoj godini , direktno ili indirektno (npr preko zavisnih preduzeća ili preduzeća koje je značajan predstavnik, ili u svojstvu partnera profesionalne firmi ili konsultantske firme) značajne komercijalni, finansijski ili profesionalni odnos

3C2

Zbog toga , predsednik entiteta , predsednik Upravnog odbora , nosioci izvršnih direktora i rukovodioci na ključnim položajima u relevantnoj firmi ili entitetu, se moraju smatrati " značajnim predstavnicima" .³¹²

3C3

Broj i nadležnosti nezavisnih direktora mora biti adekvatan odnosu veličine odbora i aktivnosti koje obavlja izdavaoc; štaviše , one moraju biti takve da omogućće konstituisanje komiteta u okviru odbora, u skladu sa indikacijama navedenim u Kodeksu. Nezavisnih direktora ne sme biti manje od dva.

³⁰⁹http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

³¹⁰http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

³¹¹ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

³¹²http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

3C4

Nakon imenovanja direktora koji se kvalifikuje kao nezavisan , a potom , nakon nastupanja okolnosti koje utiču na zahteve o nezavisnosti i u svakom slučaju najmanje jednom godišnje , Upravni odbor će proceniti , na osnovu informacija dobijenih od istog direktora ili dostupnih izdavaocu, ti odnosi koji mogu biti ili da izgledaju da su takvi da ugrožavaju autonomiju odluka takvog direktora.³¹³

Upravni odbor objavljuje rezultat svojih procena , nakon imenovanja , putem saopštenja za štampu na tržištu i , nakon toga , u izvještaju korporativnog upravljanja.³¹⁴

3C5

Odbor revizora mora utvrditi, u okviru dužnosti pripisanih zakonom, pravilnu primenu ovih kriterijuma i procedura koje su usvojene od strane Upravnog odbora za procenu nezavisnost svojih članova. Rezultat takve kontrole je prosleđen na tržište u Izveštaju korporativne uprave ili u izveštaju Odbora revizora na skupštini akcionara .

3C6

Nezavisni direktori će se sastajati najmanje jednom godišnje, bez prisustva drugih direktora.³¹⁵

Član 4 - Interni odbori Upravnog odbora³¹⁶

4P1

Upravni odbor utvrđuje među svojim članovima jednu ili više komisija za predlaganje i sa konsultativnim funkcijama u skladu sa onim što je navedeno u člancima ispod .

4C1

Uspostavljanje i funkcionisanje odbora regulisanog Kodeksom moraće ispuniti određene kriterijume.

- a) Odbore čine najmanje tri člana
- b) dužnosti pojedinih odbora dati su u rezoluciji kojom su uspostavljene i može se dodati ili izmeniti naknadnom rezolucijom Upravnog odbora ;

³¹³http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

³¹⁴http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

³¹⁵http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

³¹⁶http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

- c) funkcije koje kod pripisuje različitim komisijama mogu biti distribuirani na drugačiji način ili zahtevani od nekoliko odbora nižih od predviđenih
- d) Zapisnik sačinjen sa sastanaka svakog odbora, predsednik komisije dostavlja i obaveštava Upravni odbor tokom prvog dostupnog sastanka
- e) u obavljanju svojih dužnosti , odbori imaju pravo na pristup informacijama i funkcijama kompanije , u skladu sa procedurama utvrđenim od Upravnog odbora kao i da budu dostupni za spoljne savetnike. Izdavalac je dužan da stavi na raspolaganje odborima adekvatna finansijska sredstva za obavljanje njihovih dužnosti , u granicama budžeta odobrenih od strane Upravnog odbora³¹⁷
- f) lica koja nisu članovi odbora , uključujući i ostale članove odbora i osobe koje pripadaju strukturi emitenta, mogu učestvovati na sastancima svakog komiteta po pozivu istih, pozivajući se na pojedine tačke dnevnog reda
- g) izdavalac je dužan da obezbedi adekvatne informacije , u izveštaju korporativnog upravljanja , o osnivanju i sastavu odbora, sadržaj mandata koji su im povereni, kao i, na osnovu indikacija predviđenih za svaki odbor, aktivnost zapravo vrši u toku fiskalne godine , broj održanih sastanaka , njihova prosečna dužina i relevantni procenat učešća svakog člana .

4C2

Uspostavljanje jednog ili više komiteta može se izbeći i nadležne dužnosti mogu biti dodeljene Upravnom odboru, koordinacijom predsednika i pod uslovom da:

- nezavisni direktori čine barem polovinu članova Upravnog odbora; ako je broj članova odbora neparan, vrši se zaokruživanje na donju vrednost;
- dovoljno vremena se mora posvetiti tokom sastanaka odbora akcijama koje kodeks zahteva od komiteta da obave, a ta okolnost je objavljena u izveštaju korporativnog upravljanja;
- što se tiče odbora oko kontrole rizika, izdavalac nije ni kontrolisan od strane drugog navedenog preduzeća, niti je predmet usmeravanja i koordinacije.³¹⁸

Član 5 Postavljanje direktora³¹⁹

³¹⁷ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

³¹⁸ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

³¹⁹ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

5P1

Upravni odbor utvrđuje među članovima svojih odbora koji se sastoji, većinom , od nezavisnih direktora, predlog za kandidata na položaj direktora ,.

5C1

Odbor predlože kandidate za imenovanje na poziciju direktora kojima će biti poverene sa sledeće funkcije:

- da izrazi mišljenje u Upravnom odboru u vezi svoje veličine i sastava i izrazi preporuke u vezi sa profesionalnim veštinama koje su neophodne
- dostavi Upravnom odboru kandidata za direktora kancelarije u slučaju kooptacije, i zatreba li zamene za nezavisne direktore ako je to potrebno

5C2³²⁰

Upravni odbor će dati procenu da li da usvoji plan za sukcesije izvršnih direktora . U slučaju usvajanja takvog plana , izdavalac je dužan da to I objavi u Izveštaju korporativnog upravljanja .

Član 6 Naknada direktora³²¹

6P1

Naknada za direktore i ključno osoblje utvrđuje se u dovoljnoj visini da može da privuče, zadrži i motiviše ljude sa profesionalnim veštinama koje su neophodne za uspešno upravljanje izdavaoca

6P2

Naknada za ne-izvršne direktore će biti srazmerna sa angažovanjem potrebnim od svakog od njih, uzimajući u obzir njihovo moguće učešće u jednom ili više komiteta³²²

6P3

Upravni odbor utvrđuje reda svojih članova odbor za plate, sastavljen od nezavisnih direktora . Alternativno , komisija može biti sastavljen od ne-izvršnih direktora , od kojih je većina nezavisna; u ovom slučaju , predsednik odbora bira se iz redova nezavisnih direktora;

³²⁰ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

³²¹ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

³²² http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

6P4

Upravni odbor će , na predlog komisije za naknade , uspostaviti politiku za naknade direktorima i ključne osobe za upravljanje³²³

6P5

U slučaju prestanka funkcije i / ili prestanka radnog odnosa izvršniog direktora ili generalnog direktora , izdavalac objavljuje, kroz saopštenja za javnost, detaljnije informacije, nakon internog procesa koji vodi do dodele ili prepoznavanja štete i / ili koristi³²⁴

6C1

Politika naknada izvršnih direktora i drugih direktora koji pokrivaju određene kancelarije treba da bude određena smernicama po tim pitanjima i dosledno sa kriterijumima:

- ne-varijabilna komponenta i varijabilna komponenta pravilno izbalansirane prema strateškim ciljevima izdavaoca i prema politici upravljanja rizicima
- gornje granice za promenljive komponente će biti naknadno uspostavljena
- ne-varijabilna komponenta će biti dovoljna za se nagradu direktora kada promenljiva komponenta nije isporučena zbog neuspeha u postizanju ciljeva propisanih od strane Upravnog odbora
- ciljevi učinka - to jest ekonomske performanse i neki drugi specifični ciljevi za koje je povezano plaćanje varijabilnih komponenti - biće predodređeno , merljivo i povezane za kreiranje vrednosti za akcionare na srednje dug rok ;
- plaćanje značajnog dela varijabilne komponente naknada se odlaže na odgovarajući vremenski period
- ugovorni aranžman će biti obezbeđen kako bi se omogućilo kompaniji da povrate , u celini ili delimično , varijabilni komponente naknada koje su dobile, kao što je definisano na osnovu podataka za koje se kasnije ispostavi da su očigledno pogrešni
- rashodi navedeni od strane izdavaoca u slučaju prestanka rada direktora ne treba da prelaze fiksni iznos godišnje naknade³²⁵

6C2

U pripremi planova za osnovu akcija naknade , Upravni odbor će osigurati da:

³²³http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdfdostupno na www.scribd.com

³²⁴http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdfdostupno na www.scribd.com

³²⁵http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdfdostupno na www.scribd.com

- a) akcije, opcije i sva druga prava data direktorima koja im omogućuju da kupe akcije ili prava na naknadu na osnovu kretanja cena akcija imaju prosečan dohodovni period od najmanje tri godine
- b) dohotci iz tačke a) podležu unapred određenim i merljivim kriterijumima učinka,³²⁶
- c) direktori će zadržati određeni broj akcija odobrenih ili kupljenih putem ostvarivanja prava iz tačke a) , do kraja svog mandata .

6C3

Kriterijumi 6.C.1 i 6.C.2 primenjuju se, mutatis mutandis, i po definiciji - od organa kojima je poveren task- na naknadu ključnog rukovodećeg osoblja .

6C4

Naknada ne- izvršnih direktora neće biti - osim za beznačajni deo - povezana sa ekonomskim rezultatima postignutim od strane izdavaoca. Ne-izvršni direktori ne mogu biti korisnici akcija kompenzacije planova, osim ako se tako odluči sastanku godišnjoj akcionara, koji bi takođe trebali dati odgovarajuće razloge

6C5

Komitet za naknade će

- ✓ povremeno proceniti adekvatnost, ukupnu doslednost i stvarnu primenu politike za naknade direktora i ključnog osoblju. Takođe, na osnovu informacija dobijenih od strane generalnog direktora ; on će formulisati predloge Upravnom odboru u tom smislu
- ✓ podneti predloge ili dati mišljenje u Upravnom odboru za naknadu izvršnih direktora i drugih direktora koji pokrivaju posebne kancelarije, kao i za identifikaciju ciljeva učinka koji se odnose na varijabilnu komponentu te naknade; on prati sprovođenje odluka usvojenih od strane Upravnog odbora i proverava, posebno, stvarno postizanje ciljeva učinka

6C6

Nijedan direktor neće učestvovati na sastancima Komiteta za naknade na kojem se formulišu predlozi Upravnom odboru koji se odnose na njegove / njene naknade .

6C7

³²⁶ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

Kada se koriste usluge spoljnog konsultanta kako bi se dobile informacije o standardima tržišta za politiku naknada, odbor za naknade će prethodno proveriti da konsultant nije u poziciji koja bi mogla ugroziti njegovu nezavisnost ³²⁷

6C8

Prema principu 6.P.5 . , U saopštenju za javnost treba da pruži:

- odgovarajuće informacije o obeštećenju i / ili drugim beneficijama
- informacije o usklađenosti ili neusklađenosti odštete i / ili drugih beneficija sa politikom naknade
- informacije o aplikaciji ili ne- aplikaciji, bilo mehanizma koji omogućava ograničenja ili korekcije na naknadu štete kao i da li su formulisani zahtevi za povraćaj naknade već isplaćeni
- informacije da li je prestala zamena izvršnog direktora ili generalnog direktora upravljana nekim planom sukcesije koji je usvojen od strane kompanije i, informacije o postupcima koji su ili će biti primenjeni za zamenu direktora ili menadžera³²⁸

Član 7 Interna kontrola i system upravljanja rizikom

Svaki Emitent će usvojiti sistem interne kontrole i upravljanja rizicima koji se sastoji od politika, procedura i organizacionih struktura u cilju identifikovanja, merenja, upravljanja i praćenja glavnih rizika. Takav sistem će biti sastavni deo okvira organizacionog i korporativnog upravljanja usvojenog od strane izdavaoca a uzeće u obzir referentni model i najbolje prakse koje se primenjuju i na nacionalnom i međunarodnom nivou.

7P2

Efektivnu internu kontrolu i sistem upravljanje rizikom doprinose menadžmentu kompanije na način koji je u skladu sa ciljevima definisanim od Upravnog odbora, promovišući informisani proces donošenja odluka

7P3

Sistem interne kontrole i upravljanja rizikom uključuje svako od sledećih pravnih lica u zavisnosti od njihovih povezanih odgovornosti³²⁹

³²⁷ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

³²⁸ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

³²⁹ http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf

- Upravni odbor
jedan ili više direktora da se zaduži zadatkom uspostavljanja i održavanja efikasnog sistema interne kontrole i upravljanja rizicima

- komitet za kontrolu rizika u skladu sa zahtevima utvrđenim u principu 7P4, da se zaduži sa zadatkom podrške, na osnovu odgovarajućeg procesa kontrole
- druge uloge i poslovne funkcije koje imaju specifične zadatke u pogledu interne kontrole i upravljanja rizicima, organizovanih u zavisnosti od veličine preduzeća, složenosti i profila rizika
- Upravni odbor revizora, kao i " Komisija za Reviziju", koja je odgovorna za nadzor sistema interne kontrole i upravljanja rizicima. Svaki izdavalac je dužan da obezbedi metode koordinacije između navedenih organa u cilju podizanja efikasnosti sistema interne kontrole i upravljanja rizicima i smanjenja preklapanja aktivnosti

7P4

Odbor za kontrolu rizika se sastoji od nezavisnih direktora . Alternativno , odbor može da se sastoji od ne izvršnih direktora, od kojih je većina nezavisno ; u ovom slučaju , predsednik odbora bira se iz redova nezavisnih direktora. Najmanje jedan član komisije mora imati adekvatno iskustvo u oblasti računovodstva i finansija ili upravljanja rizikom , i da bude ocenjen od strane Upravnog odbora u trenutku imenovanja

7C1

Upravni odbor, uz mišljenje odbora za kontrolu rizika , će:

- a) definisati smernice sistema interne kontrole i upravljanja rizicima
- b) oceniti, najmanje jednom godišnje, adekvatnost sistema interne kontrole i upravljanja rizicima
- c) odobrava, barem jednom godišnje, plan izrađen od strane lica zaduženog za internu reviziju, pošto sasluša odbor revizora i direktora zaduženog za sistem interne kontrole
- d) opisati, u izveštaju korporativnog upravljanja, glavne karakteristike sistema interne kontrole i upravljanja rizicima i kako različiti subjekti koji su uključeni u nju koordinisani, izražavajući ocenu o njihovoj adekvatnosti
- e) nakon saslušanja odbora revizora, ocenjuje nalaze prijavljene od strane spoljnog revizora u predlozima u pismu, ako ih ima, i u izveštaju o glavnim pitanjima koje proističu iz revizije

7C2

Komitet Kontrole rizika, kada pomaže Upravnom odboru će:

- ✓ proceniti zajedno sa osobom koja je odgovorna za pripremu korporativne finansijske dokumentacije, nakon saslušanja spoljnih revizora i odbora revizora ispravnost primene računovodstvenih načela, kao i njihovu doslednost u cilju pripreme konsolidovanih finansijskih izveštaja
- ✓ izraziti mišljenja o određenim aspektima koji se odnose na identifikaciju glavnih rizika preduzeća
- ✓ razmatriti periodične izveštaje interne revizije u vezi sa procenom sistema interne kontrole i upravljanja rizicima
- ✓ nadgleda nezavisnost, adekvatnost, efikasnost i efektivnost rada interne revizije
- ✓ zatražiti od interne revizije funkcija da sprovede pregled određenih operativnih područja dajući istovremeno obaveštenje predsedniku Odbora revizora
- ✓ izveštaj Upravnom odboru, najmanje svakih šest meseci, povodom usvajanja finansijskog izveštaja godišnje i polugodišnje, na sprovedene aktivnosti, kao i adekvatnosti sistema interne kontrole i upravljanja rizicima
- ✓ dati podršku, sa adekvatnim preliminarnim aktivnostima, Upravnom odboru i proceni o rezoluciji upravljanja rizicima.³³⁰

7C3

Predsednik Upravnog odbora revizora ili drugi zakonski revizor određeni od predsednika odbora će učestvovati u radovima odbora za kontrolu i rizika³³¹

7C4

Direktor zadužen za sistem kontrole i upravljanjem rizika, treba da:

identifikuje glavne poslovne rizike, sprovodi smernice definisane od Upravnog odbora, prilagodi takav sistem dinamici radnih uslova, traži funkcije interne revizije da sprovede pregled određenih operativnih područja i usklađenosti poslovanja.³³²

7C5

Osoba zadužena za unutrašnje revizije će:

³³⁰http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

³³¹http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

³³²http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

Proveriti usklađenost i efikasno funkcionisanje sistema interne kontrole i upravljanja rizicima , kroz plan revizije , I da se odobri od strane Upravnog odbora.

imati direktan pristup svim korisnim informacijama za obavljanje svojih zadataka
izraditi periodične izveštaje koji sadrže odgovarajuće informacije o svom aktivnosti , kao i na proces upravljanja rizikom kompanije , kao io usaglašenosti sa planovima upravljanja koji su definisani za ublažavanje rizika .

pripremiti blagovremeno izveštaje o naročito značajnim događajima
potvrditi , prema planu revizije , pouzdanost informacionih sistema , uključujući i računovodstvene

7C6

Funkcija interne revizije mora biti poverljiva, kao celina ili u segmentima poslovanja, za lica koja deluju izvan Emitenta, I pod uslovom, da je obdarena adekvatnom profesionalnošću, nezavisnošću i organizovanošću.³³³

Član 8 Revizori³³⁴

8P1

Revizori postupaju autonomno i nezavisno, takođe vis-a - vis sa akcionarima , koji su ih izabrali.

8P2

Izdavalac će usvojiti odgovarajuće mere da bi se osiguralo efikasno obavljanje poslova koji su karakteristični za Odbor revizora

8C1

Revizor će biti izabran iz ljudi koji mogu da budu kvalifikovani kao nezavisni na osnovu kriterijuma predviđenih ovim Kodeksom. Odbor revizora proverava ispunjenost navedenih kriterijuma nakon imenovanja i kasnije, na godišnjem nivou, podnošenjem rezultata takve verifikacije na Upravnom odboru gde ga otkriva, posle imenovanja, putem saopštenja za štampu na tržištu.

8C2

Revizori će prihvatiti imenovanje kada veruju da mogu da posvete dovoljno vremena obavljanju svojih dužnosti ³³⁵

³³³http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdfdostupno na www.scribd.com

³³⁴http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdfdostupno na www.scribd.com

8C3

Naknada za revizora mora biti srazmerna posvećenosti traženoj od svakog od njih, I prema značaju njegove / njene uloge kao i veličini i poslovnog sektora kompanije .

8C4

Revizor koji ima interes, bilo direktno ili u ime trećih lica, u određenoj transakciji izdavaoca, blagovremeno i iscrpno informiše druge revizora i predsednika Odbora o prirodi, uslovima, poreklu i obimu njegovog / njenog interesovanja.

8C5

U okviru svojih aktivnosti, revizor može zahtevati od funkcije interne revizije da proceni određene operativne oblasti ili transakcije kompanije.

8C6

Upravni odbor revizora i odbor kontrole rizika će razmenjivati materijalne informacije za pravovremeno obavljanje njihovih dužnosti.³³⁶

Član 9 Odnosi među deoničarima³³⁷

9P1

Upravni odbor će preduzeti inicijative usmerene na unapređivanje najšireg mogućeg učešća akcionara u sastancima i što lakše ostvarivanje prava akcionara ³³⁸

9P2

Upravni odbor će nastojati da razvije stalni dijalog sa akcionarima na osnovu razumevanja njihovih uzajamnih uloga.³³⁹

9C1

Upravni odbor će obezbediti osobu odgovornu za odnose sa akcionarima radi procene, s vremena na vreme, da li je preporučljivo da se uspostavi poslovna struktura odgovorna za takvu funkciju.

³³⁵http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-model-policies/code-of-ethics/code-of-ethics.shtml
dostupno na www.scribd.com

³³⁶http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-model-policies/code-of-ethics/code-of-ethics.shtml
dostupno na www.scribd.com

³³⁷http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-model-policies/code-of-ethics/code-of-ethics.shtml
dostupno na www.scribd.com

³³⁸http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-model-policies/code-of-ethics/code-of-ethics.shtml
dostupno na www.scribd.com

³³⁹http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-model-policies/code-of-ethics/code-of-ethics.shtml
dostupno na www.scribd.com

9C2

Svi direktori obično učestvuju na sastancima akcionara. sastanci akcionara su ujedno i prilika za otkrivanje akcionarima informacija o izdavaocu, u skladu sa pravilima koja regulišu osetljive informacije o cenama

9C3

Upravni odbor treba da predloži na odobrenje akcionarima pravila za sastanke, kojima se definišu procedure koje treba slediti kako bi se omogućilo pravilno i efikasno vošenje sastanaka akcionara

9C4

U slučaju značajnih promena tržišne kapitalizacije akcija kompanije ili u sastavu njenih akcionara, Upravni odbor će proceniti da li treba da predloži da se na skupštini akcionara izmene podzakonski akti u vezi sa većinom potrebnom za ostvarivanje akcija i prava koja štite manjinske interese.³⁴⁰

Član 10 Dva nivoa i jedan nivo sistemi³⁴¹

10P1

U slučaju usvajanja sistema dva ili jedan - nivo upravljanja i kontrole, gore navedeni predmeti će se primenjivati kao kompatibilni, prilagođavajući pojedine odredbe u konkretnom usvojenom sistemu, u skladu s ciljevima dobrog korporativnog upravljanja, transparentnosti u informacijama i zaštiti investitora i tržišta kojima se bavi Kodeks

10P2

U slučaju da je predložen novi sistem upravljanja i kontrole, direktori obaveštavaju akcionare i tržište u vezi sa razlozima za takav predlog, kao i kako je predviđeno da se zakon primenjuje sa novim rukovodstvenim i kontrolnim sistemom.

10P3

U prvom izvještaju o korporativnom upravljanju objavljenom nakon modifikacije sistema upravljanja i kontrole, izdavalac je dužan da detaljno opiše kako je Kodeks primenjen u takvom sistemu

10C1

U slučaju usvajanja upravljanja i kontrole sistema dva nivoa, , Zakon će se primenjivati u skladu sa sledećim kriterijumima :

³⁴⁰http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-model-policies/code-of-ethics/code-of-ethics.shtml
dostupno na www.scribd.com

³⁴¹http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-model-policies/code-of-ethics/code-of-ethics.shtml
dostupno na www.scribd.com

- a) osim u slučajevima predviđenim u stavu (b) ispod , članovi Kodeksa koji se pozivaju kod Upravnog odbora i Odbora revizora , kao i njihovih pripadnika , se primenjuju.
- b) zbog specifičnih opcija usvojenih opštih akata, u konfiguraciji organa upravljanja i nadzora – i u odnosu na broj njihovih pripadnika i ovlašćenja i dužnosti koje im se pripisuju.
- c) odredbe koje se odnose na imenovanje direktora predviđenim članom 5. ovog Kodeksa primenjuju se, u kompatibilnoj meri, na imenovanje članova Nadzornog odbora i / ili članova Upravnog odbora³⁴²

10C2

U slučaju usvajanja upravljanja i kontrole sistema jedan tier , Kodeks primenjivaće se prema sledećim kriterijumima:

1. članci iz Kodeksa koji se odnose na Upravni odbor i Odbor za revizora , odnosno njihovih članova će se primenjivati , u principu , u Upravnom odboru i Upravnom Kontrolni komiteta , odnosno ili njihovih članova
2. obaveze koje se pripisuju odboru za kontrolu rizika u članu 7. ovog zakona može se prijaviti Odboru za upravljanje kontrolu predviđeno članom 2409 osamnaestog italijanskog Građanskog zakonika , gde je u skladu sa kriterijumima sastava utvrđenim članom 7 .³⁴³

16.3Etički kodeks kompanije

Eni Etički kodeksa, koji je odobren od strane Upravnog odbora 14. marta 2008, sadrži sve vrednosti u skladu sa kojima postupa kompanija, taj kodeks je zamenio prethodni donet 1998., a revidiran je 10. aprila 2014. godine bez promena u suštini odredbi Etičkog kodeksa.³⁴⁴

Direktori, ovlašćeni revizori, menadžment i svi zaposleni u kompaniji, kako i oni koji rade u Italiji tako i u inostranstvu pozivaju se na poštovanje ovih principa, radi ostvarenja ciljeva kompanije. Etički kodeks ima važnu ulogu za ENIu podizanju efikasnosti, pouzdanosti i ugleda, koji su ključni faktori zaslužni za uspeh kompanije i za poboljšanje

³⁴²http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-model-policies/code-of-ethics/code-of-ethics.shtml
dostupno na www.scribd.com shtml

³⁴³http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-model-policies/code-of-ethics/code-of-ethics.shtml
dostupno na www.scribd.com

³⁴⁴http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-model-policies/code-of-ethics/code-of-ethics.shtml
dostupno na www.scribd.com

socijalnog stanja u kojem kompanija funkcioniše. Svako ponašanje koje narušava ove principe, ne može se smatrati opravdanim.³⁴⁵

S posebnim osvrtom na pitanja korporativnog upravljanja, Kodeks sadrži reference pravila glavnog Kodeksa korporativnog upravljanja koji je Eni usvojila, ističući posebno odnose sa akcionarima i tržištem, i definiše osnovna načela koja treba poštovati u obelodanjivanju informacija o kompaniji i u odnosima sa medijima.³⁴⁶

U Kodeksu je predstavljen suštinski opšti princip Model 231, kao ključni element okvira za borbu protiv korupcije. Ovaj model zahteva postojanje Posmatračkog tela koje određuje Garanta sprovođenja koda čija je dužnost promovisanje i provera njegove implementacije.³⁴⁷

Garant Etičkog kodeksa čuva i promoviše ove principe i svakih šest meseci podnosi izveštaj o primeni Kodeksa Odboru za nadzor I kontrolu rizika, Odboruovlašćenih revizora, kao i predsedniku i generalnom direktoru (CEO), koji potom izveštava Upravni odbor.³⁴⁸

Etički kodeks važi za sve filijale, kako u Italiji tako i u inostranstvu.

Svaka filijala dodeljuje funkciju Garanta Etičkog kodeksa za vlastite nadzorne strukture. Filijale usvajaju Etički kodeks i prilagođavaju ga - gde je to potrebno - svojim specifičnim karakteristikama, i u skladu sa sopstvenim upravljačkim potrebama. Predstavnici ENI u okviru kompanije, drugim filijalama, konzorcijumima i zajedničkim ulaganjima (joint venture), promovišu principe i sadržaj Kodeksa u okviru svojih područja odgovornosti. Do danas, Etički kodeks je dostupan na 21 jezika, uključujući i italijanski original, kako bi se osiguralo maksimalno širenje u međunarodnom kontekstu u kom Eni posluje. Distribucija Etičkog kodeksa postoji, od Upravnog odbora do naj skorije zaposlenih lica, kroz niz inicijativa preko interaktivnih alata, prezentacija i učešćem u organizovanim obukama kompanije.³⁴⁹

³⁴⁵http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-model-policies/code-of-ethics/code-of-ethics.shtml
dostupno na www.scribd.com

³⁴⁶http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-model-policies/code-of-ethics/code-of-ethics.shtml
dostupno na www.scribd.com

³⁴⁷http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-model-policies/code-of-ethics/code-of-ethics.shtml
dostupno na www.scribd.com

³⁴⁸http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-model-policies/code-of-ethics/code-of-ethics.shtml
dostupno na www.scribd.com

³⁴⁹http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-model-policies/code-of-ethics/code-of-ethics.shtml
dostupno na www.scribd.com

16.4 Uticaj korporativnog upravljanja na finansijsko poslovanje kompanije

Bord direktor je 2010. godine ustanovio postojeći model korporativnog upravljanja. Implementacija ovog novog sistema u korporativno upravljanje kompanije definisao je i prava i odnose sa poslovnim partnerima, obezbeđuje pouzdane i blagovremene izveštaje, pruža jasne i precizne informacije, situacije koje mogu potencijalno predstavljati sukob interesa su predviđene i predložena su rešenja za prevazilaženje takvih situacija.³⁵⁰

Ovaj model sadrži pravila, kriterijume i procedure, koji su usvojeni sledeći primere najbolje prakse u Italijanskim i inostranim kompanijama. Održivost je sastavni deo modela upravljanja ENI i predstavlja pokretačku snagu procesa kontinuiranog poboljšanja koja se fokusira na pitanja koja proističu iz kontinuirane interakcije sa zainteresovanim stranama, preko analize energetske scenarija i višedimenzionalne analize uslova poslovanja kompanije, koji se ugrađuju u poslovne strategije i upraznjava se integrisano upravljanje rizicima. Održivost je ugrađena u srednjeročne i dugoročne vrednosti, i potpuno je integrisana u sve procese kompanije: od planiranja, praćenja i kontrole u prevenciji rizika i upravljanja, od sprovođenja operacija na izveštavanje, i u komunikacijama u pogledu performansi i aktivnosti sa internim i eksternim zainteresovanim stranama.³⁵¹

Pri određivanju ciljeva kompanije implementira se pristup koji je snažno fokusiran na operativnu efikasnost, tehnološke inovacije, stimulisanje ekonomskog razvoja zemalja u kojima Eni posluje (primer je Libija), ističe se važnost zaposlenih, poslovanje podleže strogim finansijskim pravilima, poštuju se najviši etički principi.³⁵²

Najznačajniji od ovih mehanizama su sastav i aktivnosti Borda direktora. Upravni odbor je glavni nadzorni organ u firmi. Direktori se biraju od strane akcionara i imenuju top menadžment da bi osigurali da interesi akcionara nisu ugroženi zbog postojanja sukoba interesa sa upravom i drugim zainteresovanim stranama. Direktori su motivisani da efikasno obavljaju ovu ulogu jer mogu da snose značajnu pravnu odgovornost u suprotnom.

Tako odbor direktora kao komponenta korporativnog upravljanja ima najveći uticaj na finansijsko poslovanje preduzeća. U skladu sa principima politike korporativnog upravljanja kompanija Eni je posvećena razvijanju sistema korporativnog upravljanja koji je inspirisan izuzetnošću, u otvorenom dijalogu sa tržištom. Posvećenost kompanije ENI da posluje

³⁵⁰http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

³⁵¹http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

³⁵²http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf dostupno na www.scribd.com

održivoogleda se u postizanju visokih vrednosti indeksa održivosti. Poštovanje principa navedenih u prethodnom tekstu dovelo je do toga da u finansijskom smislu firma beleži napredak.³⁵³

Godina	Povraćaj uloženog kapitala (ROE)
2009	9.65%
2010	12.08%
2011	12.37%
2012	13.16%
2013	14.8%

Tabela :Povraćaj uloženog kapitala kompanije ENI ROE (%)³⁵⁴

16.5 Saradnja sa NOC pri uvođenju korporativnog upravljanja

Kompanija ENI, kao tradicionalni naftni partner Libije nedavno je najavila nameru da investira oko 8 milijardi dolara u naftnu infrastrukturu Libije. Istovremeno, ENI se može pohvaliti da ima dobro razvijeno istraživačko odeljenje posvećeno solarnoj proizvodnji energije. Njihove poslednje inovacije su smanjile troškove solarne energetske infrastrukture zamenom tradicionalnih materijala od silikona, sa jeftinijim od organskih kompozita. Pored toga, ENI je takođe razvila sisteme za koncentrisanje solarne energije (CSP). CSP ima potencijal da upravlja postrojenjima zasnovanim na konvencionalnim termalnim sistemima koji obezbeđuju gorivo za najveće elektrane. Stabilno finansiranje kakvo ima kompanija ENI, omogućiće održivost zelene energije i zajedno sa Libijskim pustinjским potencijalom, postepeno pojačavati trenutni energetska potencijal do oporavka naftnog sektora.³⁵⁵

³⁵³http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdfdostupno na www.scribd.com

³⁵⁴http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdfdostupno na www.scribd.com

³⁵⁵RCREEE Country Profile Renewable Energy in Libya 2012, http://www.rcreee.org/wp-content/uploads/2013/05/RCREEE_CountryProfile_RE_2012_EN_Libya.pdf

Niži troškovi i brz napredak imaju vodeću prednost u formiranju sporazuma sa naftnim firmama, koji će usloviti učešće u uspostavljanju održivog razvoja energetskog sektora zavisnog od obnovljivih izvora sa saradnjom na polju naftne industrije. Kada se uspostave CSP sistemi u toj meri da zajedno sa potpuno funkcionalnim sektorom nafte i gasa izađu u susret domaćim energetskim potrebama, biće moguće osloboditi više nafte i gasa za izvoz.

Eni NA podržava NOC u sprovođenju korporativnog SSE integrisanog sistema za upravljanje. Libijska državna naftna kompanija - NOC, je zatražila pomoć od Eni NA da uspešno implementira SSE integrisani sistem korporativnog upravljanja, inspirisana Eni modelom korporativnog upravljanja. SSE je sveobuhvatan alat osmišljen za upravljanje svim pitanjima vezanim za zdravlje, sigurnost i životnu sredinu na integrativan način. On podrazumeva organizovanje, planiranje aktivnosti, određivanje odgovornosti, načina i procedura, upravljanje resursima i procesima za prezentovanje, startovanje, dostizanje i održavanje SSE standarda kompanije. Sistem se bazira na "PDCA" pristupu ("Plan, Do, Check and Act" - planiraj, izradi, proveri i delaj), poznatog i kao Deming Cycle koji ima cilj neprekidnog poboljšanja poslovanja kompanije.

U novembru 2009. Eni NA, uz podršku Eni E&P/Tecnomare specijalista, je pokrenula realizaciju NOC HSE IMS sa detaljnom analizom propusta na Korporativnom nivou i pristupila izradi dokumenata koji se odnose na uspostavljanje politike poslovanja i procedure. Organizovane su obuke za NOC osoblje i omogućeno sprovođenje revizije.

V Uticaj korporativnog upravljanja na process reforme privrede u Libiji

17. Empirijsko istraživanje uticaja korporativnog upravljanja na process reforme privrede u Libiji

17.1 Metodologija studije

Metodologija studije će se zasnivati na deskriptivnom pristupu. Time će se pokriti teoretska strana sistema korporativnog upravljanja u pogledu koncepta, značaja, prednosti i komponenti. Sakupljanje podataka koji se tiču elemenata neophodnih za ostvarivanje ciljeva studije će se vršiti putem upitnika koji će biti podeljen poslovnicama NOC-a, Libijske nacionalne naftne kompanije, u najvećim gradovima u kojima je neometan rad da bi se opis zasnivao na korišćenju odgovarajućih statističkih metoda, i da bi se došlo do odgovarajućih rezultata i preporuka. Upitnik je podeljen zahvaljujući pomoći studenata iz tih gradova putem Interneta.

Učesnici studije i uzorci

Učesnike studije čine komercijalne banke koje posluju u Libiji, gde su podaci prikupljeni i to putem upitnika. Podeljeno je oko 100 upitnika po glavnim poslovnicama NOC-a Libije. Sakupljeno je oko 70 upitnika sa ciljem njihove analize i prikupljanja niza rezultata.

Metodi sakupljanja podataka

Istraživač se u ovoj studiji oslanjao na dva izvora za prikupljanje podataka i to su:

1. **Primarni izvori:** upitnik je bio osnovni izvor za prikupljanje podataka obzirom da je pripreman i osmišljen u skladu sa namerama, ciljevima i pretpostavkama istraživanja, i to pre njegovog opisa, nakon čega sledi analiza njegovih rezultata.
2. **Sekundarni izvori:** podaci su prikupljeni i iz knjiga, prethodnih istraživanja, štampe i naučnih časopisa koji su bili na raspolaganju, osim toga korišćena je i globalna informaciona mreža (internet).

Instrumenti studije

Sa ciljem prikupljanja podataka rad koji će biti iskorišćeni za potrebe ovog istraživanja sačinjen je upitnik. Ovaj upitnik se sastoji iz dva dela i to su:

1. **Prvi deo:** u kome su demografski podaci, kao što su imena, godine, kvalifikacije, funkcije koje zauzima u kompaniji.

2. **Drugi deo:** Pitanja vezana za pojam korporativnog upravljanja u Libijskoj kompaniji, pitanja o stranim ulaganjima i pristupu investicionim fondovima kao i pitanja vezana za reviziju, i eksterno okruženje kompanije

Pouzdanost mernog instrumenta

Da bi se ostvarila pouzdanost instrumenta korišćena je jednačina Cronbach Alpha i to radi merenja stepena kredibiliteta i doslednosti učesnika studije pri odgovorima na pitanja iz upitnika. Ovaj test se zasniva na stabilnosti postupka i stepena pouzdanosti fraza upitnika, i sve to kao deo jednačine koja je prethodno ubačena u statistički softverski paket (SPSS). Vrednost alfa uzorka, kao jedinice, i upitnika uopšte je iznosila 81.9%. Ovaj procenat ukazuje na visok nivo pouzdanosti mernog instrumenta.

Statistički metodi koji su korišćeni

Istraživač je koristio deskriptivni metod i statističku obradu radi analize podataka i to koristeći statističke softverske pakete (SPSS) u procesu analize i testiranja hipoteza. Pri tom su korišćeni sledeći statistički metodi:

- Prosek i standardne devijacije da bi se odgovorilo na pitanja studije i saznao relativni značaj.
- Testiranje Spearman Rank korelacijom zarad merenja odnosa između varijabli studije.

Opis karakteristika uzorka studije

U ovom pasusu biće dat prikaz i analiza rezultata koji se odnose na lične podatke uzorka studije kao što je u sledećoj tabeli

Demografski podaci:

Broj	Karakteristika	Kategorija	Učestalost	Procent
1	Kvalifikacije	Srednja škola	19	%27.14
		Fakultetska diploma(Bečelor)	35	%24.5
			15	%21.43
		Master	1	1.83 %
		Doktor		
2	Godine iskustva	Od 1 do 5	15	21.43 %
		Od 6 do 10	18	25.71 %
		Od 11 do 15	22	31.83 %
		Više od 16	15	21.43 %
3	Funkcija u kompaniji	Zaposleni	32	45.71 %
		Stručnoosoblje	21	30 %
		Upravljačkestrukture	12	17.14 %
		Revizori	5	7.14 %
4	Stručni sertifikat	Da	25	35.71 %
		Ne	45	24.26 %

Ova tabela daje uvid u strukturu ispitanika analizom ličnih podataka anketiranih zaposlenika. Prvo zapažamo da je ukazuje na rezultate deskriptivnih analiza za lične podatke pojedinaca iz uzorka koji su popunjavali upitnik koji je istraživač podelio. Iz tabele se vidi da je velikiprocentat visokoobrazovanog kadra u kompaniji što ukazuje na težnju kompanije da zaposli stručni kadar za obavljanje poslova. Godine iskustva, rezultati pokazuju da većina onih koji su popunjavali upitnik ima radno iskustvo između 11 i 15 godina, u procentima 31.83%. Kada je u pitanju funkcija koju zaposleni zauzimaju u organizaciji, nalazimo da je većina pojedinaca specijalizovana za oblasti inženjerstva, vezanih za procese istraživanja naftnih nalazišta, eksploataciju, pravna pitanja, finansije....čini 30.0% , ostali zaposleni koji

se bave računovodstvom, administracijom i sl., čine skoro 46%,upravljačke strukture 17.14%, članovi tima koji se bave revizijom 7%. Ako govorimo o stručnim sertifikatima, možemo da vidimo da 35.71% pojedinaca iz uzorka imaju stručni sertifikat.

17.2 Statistička obrada podataka i analiza dobijenih podataka iz empirijskog istraživanja

Hipoteza 4 glasi: **Postoje pozitivne veze između preporuka interne revizije i uspešnosti korporativnog upravljanja**

Da bi se izračunali stepen doprinosa primenjenih preporuka interne revizije u uspešnosti korporativnog upravljanja istraživač je koristio kako obračunske proseke tako i standardne devijacije.

Opis i značaj se nalaze u tabeli:

Tabela 2.

Broj	Varijabla	Obračunski prosek	Standardne devijacije	Redosled značaja stavki	Nivo značaja stavki
1	U kompaniji postoje sistemi kontrole u postavljeni u svrhu upravljanja najznačajnijim rizicima	4.73	0.60	1	Veoma visok
2	Postoji efikasna zaštite svojine od neovlašćenog pristupa i korišćenja	4.25	0.65	6	Visok
3	U kompaniji postoji Etički kodeks	4.30	0.70	4	Visok
4	Svi zaposleni su upoznati sa Etičkim kodeksom	4.12	0.79	8	Visok
5	Uprava pridaje odgovarajuću važnost internoj kontroli	4.40	0.72	2	Visok
6	Rukovodstvo kompanije je upoznato sa principima finansijskog upravljanja i kontrolom	4.32	0.75	3	Visok
7	Uspostavljeni su sistemi internih kontrola	4.20	0.61	7	Visok
8	Internu reviziju čini tim sastavljen od stručnjaka	3.79	1.10	9	Visok
9	Interna revizija se sprovodi po usvojenom godišnjem planu	4.27	0.72	5	Visok
Opšti obračunski prosek i standardne devijacije		4.27	0.28		

Tabela 2. ukazuje na pojedinačne odgovore uzorka studije na stavke koje se tiču prve hipoteze i ogleđaju se u povezanosti između preporuka interne revizije i uspešnosti korporativnog upravljanja. Na prvom mestu se nalazi varijabla „U kompaniji postoje sistemi kontrole u postavljeni u svrhu upravljanja najznačajnijim rizicima“, njen obračunski prosek je 4.73, što je veće čak i od opšteg obračunskog proseka koji iznosi 4.27. Stepenn standardne devijacije iznosi 0.60, što ukazuje na povišenu svest o važnosti poštovanja pravila interne revizije u poslovanju. Što se tiče varijable „Uprava pridaje odgovarajuću važnost internoj kontroli“ ona se nalazi na drugom mestu po obračunskom proseku koji iznosi 4.40, i viši je od opšteg obračunskog u sistemu kontrole proseka (4.27). Standardna devijacija je 0.72, te možemo reći da postoji poverenje uprave u rad revizora i njihovim rezultatima se pridaje važnost što je od velike važnosti za sistem kontrole. Treća je varijabla „Rukovodstvo kompanije je upoznato sa principima finansijskog upravljanja i kontrolom“, i to sa obračunskim prosekom 4.32, većim od opšteg obračunskog proseka (4.27), i standardnom devijacijom od 0.75. Na četvrtom mestu varijabla „U kompaniji postoji Etički kodeks“ njen obračunski prosek (4.30) je viši od opšteg obračunskog proseka (4.27), a standardna devijacija 0.70. Na petom mestu je varijabla „Interna revizija se sprovodi po usvojenom godišnjem planu“ sa obračunskim prosekom od 4.27 koji je jednak opštem obračunskom proseku, i standardnom devijacijom od 0.72. Kod ostalih stavki obračunski prosek je varirao od 3.79 do 4.25, ali je svaki od njih manji od opšteg obračunskog proseka (4.27). Iz odgovora uzorka ove studije možemo da primetimo da postoji snažna veza između postojanja pravila interne revizije i efikasnog korporativnog upravljanja.

Osnovna hipoteza glasi da što je snažnija volja i veća posvećenost vladajućih struktura za uvođenjem zakonskih regulativa neophodnih za nesmetano poslovanje i investiranje u korporacije i što je kvalitetniji korporativni menadžment stvaraju se bolji uslovi za postizanje održivog privrednog razvoja.

Tabela 3: Faktori koji sprečavaju efikasno sprovođenje korporativnog upravljanja u Libiji

Broj	Podatak	Obračunski prosek	Standardne devijacije	Redosled značaja stavki	Nivo relativnog značaja
10	Postoje nedostaci regulative koja štiti prava akcionara	3.80	1.25	6	Visok
11	Postoje nedostaci pravnog i regulatornog sistema koji reguliše poslovanje.	4.20	0.98	1	Visok
12	Tradicionalna organizaciona kultura ometa process implementacije korporativnog upravljanja	3.15	1.25	8	Srednji
13	Nestabilna politička situacija utiče na proces korporativnog upravljanja	3.79	1.27	7	Visok
14	Postoji snažan uticaj vladajućih struktura na poslovanje	3.85	0.82	4	Visok
15	Postoji nedovoljna zaštita imovine stranih ulagača	3.81	1.20	5	Visok
16	Liderska praksa u kompanijama može se oceniti kao loša	3.90	0.93	3	Visok
17	Sprovođenje zakona može se oceniti kao loše	4.15	0.92	2	Visok
18	Postoji nedostatak volje za organizacionim promenama unutar kompanije	3.35	1.21	9	Srednji
Opšti obračunski prosek i standardne devijacije		3.78	0.72		

Tabela 3 ukazuje na odgovore uzorka sprečavaju efikasno sprovođenje korporativnog upravljanja u Libiji. Varijabla 10, „**Postoje nedostaci regulative koja štiti prava akcionara**” je na prvom mestu po redosledu po obračunskom proseku (4.20) koji je veći od opšteg obračunskog proseka (3.35). Standardna devijacija je 0.98. Ovo ukazuje da je odabrani uzorak uveren da je neophodno doneti čvrst regulatorno pravni okvir za regulisanje poslovanja kompanija u zemlji. Varijabla 17 „**Sprovođenje zakona može se oceniti kao loše**“ je na drugom mestu sa obračunskim prosekom od 4.15 koji je veći od opšteg proseka (3.35), i standardnom devijacijom od 0.92. Na trećem mestu je varijabla 16, „**Liderska praksa u kompanijama može se oceniti kao loša**“, čiji je obračunski prosek (3.90) veći od opšteg proseka (3.35) a standardna devijacija je 0.93. Što se tiče četvrtog mesta, tu je varijabla 14 „**Postoji snažan uticaj vladajućih struktura na poslovanje**“, sa obračunskim prosekom (3.85) većim od opšteg proseka (3.35), i standardnom devijacijom od 0.82. Varijabla 15 **Postoji nedovoljna zaštita imovine stranih ulagača** je na petom mestu obračunskim prosekom 3.81 i standardnom devijacijom od 1.20. Varijable koje se nalaze na 6. i 7. mestu imaju obračunski prosek iznad prosečnog ali manji od 4,20. Ostale stavke imaju obračunski prosek koji je manji od opšteg proseka. Zaključujemo da je veza navedenih faktora sa kočenjem razvoja sistema korporativnog upravljanja jaka.

H1: Što je slabije korporativno upravljanje, manja je uspešnost i profitabilnost u poslovanju preduzeća.

Broj	Podatak	Obračunski prosek	Standardne devijacije	Redosled značajnih stavki	Nivo relativnog značaja
19	Korporativno upravljanje je važno za razvoj poslovanja kompanije	4.80	0.78	1	Visok
20	Korporativno upravljanje je važno za podizanje stepena odgovornosti svih članova organizacije	2.95	1.40	9	Slab
21	Važno je jer smanjuje nivo korupcije.	3.15	1.25	8	Srednji
22	Olakšava pristup tržištu	4.20	0.98	2	Visok
23	Važno je za zaštitu prava akcionara.	3.91	0.93	4	Visok
24	Dovodi do maksimizacije dugoročne vrednosti akcija	3.25	1.21	7	Srednji
25	Dovodi do poboljšanja performansi organizacije kroz dobre odnose između akcionara, menadžera i drugih zainteresovanih strana	3.9	0.97	5	Visok
26	Dovodi do povoljnijih okolnosti za potencijalne investitore.	3.30	1.30	6	Srednji
27	Jača konkurentsku prednost i uvećava prihode	4.15	0.92	3	Visok
Opšti obračunski prosek i standardne devijacije		3.73	0.91		

Tabela 4 ukazuje na povezanost korporativnog upravljanja sa uspešnim poslovanjem preduzeća. Varijabla 19, „Korporativno upravljanje je važno za razvoj Libijske privrede” je na prvom mestu po redosledu po obračunskom proseku (4.80) koji je veći od opšteg obračunskog proseka (3.75). Standardna devijacija je 0.78. Ovo ukazuje da postoji čvrsto uverenje da je implementacija korporativnog upravljanja odvelike važnosti za razvoj poslovanja kompanije. Varijabla 22 „Olakšava pristup tržištu“ je na drugom mestu sa obračunskim prosekom od 4.20 koji je veći od opšteg proseka (3.35), i standardnom devijacijom od 0.98. Na trećem mestu je varijabla 27 „Jača konkurentsku prednost i uvećava prihode“, čiji je obračunski prosek (4.15) veći od opšteg proseka (3.35) a standardna devijacija je 0.92. Što se tiče četvrtog mesta, tu je varijabla 23 „Važno je za zaštitu prava akcionara?“, sa obračunskim prosekom (3.91) većim od opšteg proseka (3.35), i standardnom devijacijom od 0.93. Varijabla 25 Dovodi do poboljšanja performansi organizacije kroz dobre odnose između akcionara, menadžera i drugih zainteresovanih strana? je na petom mestu obračunskim prosekom 3.9 i standardnom devijacijom od 0.97. Varijable koje se nalaze na 6., 7. i 8. mestu imaju obračunski prosek iznad prosečnog ali manji od 3.73. Preostala varijabla 20 ima obračunski prosek koji je manji od opšteg proseka. Zaključujemo da je veza između postojanja sistema korporativnog upravljanja i uspešnosti poslovanja jaka.

H3: Korporativno upravljanje u Libiji zavisi od političke stabilnosti, stranih investicija i mogućnosti pristupa libijskih korporacija inostranim investicionim fondovima.

Tabela 5:

Broj	Podatak	Obračunski prosek	Standardne devijacije	Redosled značaja stavki	Nivo relativnog značaja
28	Zakonska regulative je dovoljno transparentna da pruži uvid potencijalnim investitorima u sve aspekte poslovanja koji su od interesa za ulaganje	3.80	1.17	1	Srednji
29	Država garantuje povrat kapitala stranim investitorima	2.95	1.40	4	Slab
30	Država ima efikasnu pravno političku regulativu koja štiti strane investitore.	2.73	1.16	9	Slab
31	Visina poreza negativno utiče na zainteresovanost potencijalnih ulagača	2.81	1.24	6	Slab
32	Kompanija ima pristup investicionim fondovima	2.80	1.27	7	Slab
33	Investiranje je uslovljeno učešćem investitora u menadžmentu	2.78	1.38	8	Slab
34	U periodu od poslednjih 5 godina osetio se značajniji priliv inostranog kapitala	2.85	1.49	5	Slab
35	Kompanija ima pristup investicionim fondovima	3.23	1.30	3	Srednji
36	Sve institucije funkcionišu u dovoljnoj meri da obezbede primenu regulativa i normi koje štite investiture	3.42	1.36	2	Srednji
Opšti obračunski prosek i standardne devijacije		3.12	0.91		

Tabela 5 ukazuje na odgovore uzorka po pitanju treće hipoteze koja govori o uticaju stranih investicija, političke stabilnosti i mogućnosti pristupa libijskih korporacija inostranim investicionim fondovima na korporativno upravljanje u Libiji.

Na prvo mesto je došla stavka „Zakonska regulative je dovoljno transparentna da pruži uvid potencijalnim investitorima u sve aspekte poslovanja koji su od interesa za ulaganje“ sa obračunskim prosekom od 3.80 koji je veći od opšteg proseka (3.12), i standardnom devijacijom od 1.17. Na drugo mesto je došla stavka „Sve institucije funkcionišu u dovoljnoj meri da obezbede primenu regulativa i normi koje štite investiture“ sa obračunskim prosekom (3.42) većim od opšteg proseka (3.12) i standardnom devijacijom od 1.36. Što se tiče trećeg mesta, tu je dospela stavka „Kompanija ima pristup investicionim fondovima“, čiji je obračunski prosek (3.23) veći od opšteg proseka (3.12), a standardna devijacija je 1.30. Kod ostalih stavki koje se tiču prepreka pri primeni sistema obračuna troškova zasnovanog na aktivnostima obračunski prosek varira od 2.73 do 2.92, što je manje od opšteg proseka (3.12). Kod odabranog uzorka primećujemo različitost odgovora, što se reflektuje relativno visokom standardnom devijacijom za odgovore jednog uzorka.

Sledeći deo istraživanja fokusiran je na poređenja među analiziranim promenljivama i utvrđivanju postojanja ili nepostojanja statističke zavisnosti među njima, kao i ispitivanju koliko je ta zavisnost značajna.

Ovaj deo istraživanja je vrlo važan, jer ćemo ispitivanjem odnosa među promenljivama potvrditi ili opovrgnuti hipoteze koje su postavljene, kao osnove ovog istraživanja.

Prvi cilj ove studije bio je da se odgovori na pitanje da li posvećenost vladajućih struktura uvođenju zakonskih akata neophodnih za funkcionisanje kompanija i investiranje u kompanije i kvalitetan menadžment mogu stvoriti bolje uslove za postizanje održivog privrednog razvoja.

Osnovna Hipoteza je potvrđena, jer postoji značajna pozitivna korelacija između promenljivih: var10, var11, var12, var 13, var14, var 15, var 16, var17, var18, koje definišu faktore koji sprečavaju efikasno sprovođenje korporativnog upravljanja u Libiji.

Na osnovu vrednosti Pearson stepen korelacije među posmatranim promenljivama, zaključujem da postoji značajna pozitivna statistička povezanost, koja ukazuje da što je snažnija volja i veća posvećenost vladajućih struktura za uvođenjem zakonskih regulativa neophodnih za nesmetano poslovanje i investiranje u korporacije i što je kvalitetniji korporativni menadžment stvaraju se bolji uslovi za postizanje održivog privrednog razvoja.

Sledećešto smo dokazali u našem istraživanju je tvrdnja da slaba efikasnost i loša praksa korporativnog upravljanja smanjuju uspeh poslovanja i profitabilnost preduzeća.

H1 je potvrđena jer postoji pozitivna korelacija između var 19, var 22, var 23, var 25 i var 27, pa možemo da zaključimo da je korporativno upravljanje od izuzetne važnosti za razvoj kompanije, nivo korupcije je manji, dovodi do poboljšanja performansi organizacije kroz dobre odnose između akcionara, menadžera i drugih zainteresovanih strana, a jača konkurentsku prednost i poslovne performance kompanije.

Za dokazivanje hipoteze broj dva u kojoj iznosimo tvrdnju da je efikasnost korporativnog upravljanja u različitim zemljama u direktnoj zavisnosti od stepena ukupnog razvoja u tim zemljama, zbog nedostataka empirijskih rezultata uz pomoć kojih bi mogli da povežemo ekonomsku razvijenost države i efikasnost i dobru praksu korporativnog upravljanja kompanijama koje posluju u njima, zaključna razmatranja smo sprovedeli na osnovu podataka u koje smo imali uvid, odnosno na modelu korporativnog upravljanja koji postoji u kompaniji ENI, koja je osnovana u Italiji sa sedištem u istoj zemlji. Italija spada u grupu razvijenih zemalja koje pripadaju Evropskoj uniji, sa imidžom pravne države, jakom tradicijom u sprovođenju zakona i zaštiti kapitala ulagača, iako je pretrpela znatne posledice velike ekonomske krize od 2009. godine i dalje se može svrstati u red zemalja sa dobro razvijenom ekonomijom i imidžom koji je čini atraktivnom za brojna ulaganja. Kompanija ENI primenjuje model integrativnog korporativnog upravljanja, sa postojanjem kodeksa upravljanja korporacijom, Etičkog kodeksa, kao i prakse dobrih odnosa sa kompanijama sa kojima imaju strateško partnerstvo. U kompanijama sa kojima imaju joint venture ugovore, kao što je Libijski NOC, sprovode obuke i edukaciju sa ciljem poboljšanja prakse korporativnog upravljanja u uslovima u kojima te kompanije posluju. Pomoću deskriptivne analize modela korporativnog upravljanja opisanog u radu, možemo potvrditi tačnost postavljene hipoteze.

Tvrdnja da korporativno upravljanje u Libiji zavisi od političke stabilnosti, stranih investicija i mogućnosti pristupa libijskih korporacija inostranim investicionim fondovima, koja je osnova treće hipoteze za koju smo sprovedili istraživanje može da se smatra tačnom.

Dokazan je nizak stepen značaja i visok stepen međusobne povezanosti između var 28, var 29, var 30, var 31, var 32, var 33, var 34. Var 35, var 36, i utvrdili smo da u Libiji ne postoji transparentan regulatorni sistem, garancija sprovođenja pravnih normi je slaba, politička nestabilnost je nikad gora, isto tako zaštita investicija nije na zavidnom nivou, povećanje priliva stranih investicija nije osetno, a praksa korporativnog upravljanja je loša, pa

možemo zaključiti da je pretpostavka da je korporativno upravljanje u direktnoj vezi sa prilivom stranih investicija i političkom stabilnošću tačna.

Tvrdnja da postoje pozitivne veze između preporuka interne revizije i uspešnosti korporativnog upravljanja, koja je izneta u hipotezi četiri, dokazana je, jer postoji visok stepen zavisnosti među varijablama od var1 do var 15. Na osnovu vrednosti Pearson stepen korelacije među posmatranim promenljivama, zaključujem da postoji značajna pozitivna statistička povezanost, koja ukazuje na to da je interna revizija veoma bitan faktor vezan za uspešnost korporativnog upravljanja.

Predloženi model korporativnog upravljanja, trebalo bi da bude u potpunosti primenljiv u slučaju Libije, pod uslovom da se faktori koji koče i sprečavaju efikasnost njegovog sprovođenja u praksi svedu na prihvatljiv minimum. S obzirom na trenutne prilike u Libiji gde je politička situacija sve samo ne stabilna, gde oružani sukobi besne na više lokacija u zemlji, teško možemo da predvidimo razvoj modela I uspešnost njegove implementacije. Ideja je zasnovana na dobroj praksi koja već postoji u razvijenim ekonomijama, sa posebnim uporištem ideje na višegodišnjoj primeni modela korporativnog upravljanja, u kompaniji ENI. Predloženi model zasnovan je na OECD principima, koje je usvojio najveći broj razvijenih zemalja i zemalja u razvoju radi lakše saradnje i komunikacije na svetskom tržištu, sa standardizacijom izveštavanja. Libija mora prvo da sredi političko stanje u zemlji i ponudi stabilnost za potencijalne poslovne partnere i njihov kapital. da bi uopšte moglo da bude govora o značajnijim ulaganjima. Pošto se nalazi u periodu tranzicije sa jednog sistema gde je država bila većinski akcionar u svim preduzećima, na drugi gde dolazi do promena u vlasničkoj strukturi, i prilagođavanja novom načinu poslovanja, mnoštvo promena je potrebno kao preduslov da bi bilo koji model korporativnog upravljanja mogao da pokaže pun obim pozitivnog delovanja. Tvrdnja koju smo izneli u H5 da novi model korporativnog upravljanja će imati uticaja na unapređenje poslovanja preduzeća koja su još uvek u vlasništvu države Libije, još uvek se može smatrati tačnom samo primer pozitivne prakse u drugim ekonomijama.

17.3 Rezultati i preporuke

U ovom radu smo pokušali da objasnimo važnost uticaja korporativnog upravljanja na poslovne performance preduzeća, sa posebnim osvrtom na problem uticaja korporativnog upravljanja na proces privrednih reformi u Libiji. Korporativno upravljanje je process koji je još uvek na svojim počecima u Libiji. Ima slabu praktičnu primenu zahvaljujući sistemu upravljanja koji je postojao u Libiji do pre samo pet godina. Iako su počeci prakse korporativnog upravljanja postojali još u vreme Gadafija, zbog saradnje sa velikim inostranim kompanijama koje su poslovale sa Libijom u oblasti naftnog sektora pre svega, pravi model koji postoji u razvijenim ekonomijama nije razvijen. Prelazak na novi način upravljanja u društvu, promena strukture vlasništva u velikim javnim preduzećima, stimulisanje privatnog preduzetništva i potreba za svežim kapitalom nametnuli su problem usvajanja modela korporativnog upravljanja kao jedan od najvećih izazova tranzicije.

Libija je u oblasti korporativnog upravljanja uspela da dostigne međunarodne standarde i donese neka dobra regulatorna rešenja, ali joj i dalje nedostaje efikasna primena prava, gde ključnu ulogu imaju savremena poslovna i sudska praksa, kao i stabilnost na političkom i bezbednosnom planu. Zato je jedna od glavnih preporuka temeljna reforma pravosuđa. Potrebno je paralelno sprovoditi edukaciju zaposlenih koji se već nalaze na upravljačkim pozicijama, a u isto vreme i onih koji žele da se uspešno bave poslom. Potrebno je upoznavati ih sa problemima na relaciji menadžment-vlasnici, obučavati ih da steknu veštine savremenog menadžmenta. Sudije privrednih sudova moraju biti kontinuirano u toku sa novim odredbama, i konsekvencama za nepoštovanje istih da bi se sprovela potpuna zaštita investitora i njihovog kapitala.

Potrebno je sve finansijske i pravne institucije angažovati u preuzimanju odgovornosti. Jedan od najvažnijih koraka u obezbeđivanju efikasnosti upravljanja kompanijom je postojanje interne kontrole radi boljeg vrednovanja poslovanja, usvajanje internacionalnih standarda u izveštavanju, i obelodanjivanju podataka. Interni i eksterni mehanizmi nadzora, moraju biti deo korporativnog upravljanja, treba doneti kodeks upravljanja koji će sadržati načela i pravila poslovanja u cilju unapređenja istog i bolje transparentnosti. Nadzorni odbor bi trebalo da nadgleda donošenje poslovnih odluka menadžera.

Svi ovi koraci su neophodni da bi se lakše privukao strani capital, otvorile opcije za korišćenje kapitala investicionih fondova, povoljniji zajmovi, prodor na globalno ekonomsko tržište, podizanje efikasnosti poslovanja i imidža kompanije. Strategijsko planiranje i odlučivanje mora da bude uključeno u sve nivoe poslovanja i organizacije.

Zaključak

Globalizacija poslovanja i velike promene na svetskoj političkoj sceni su uveliko promenile način poslovanja naročito u zemljama u razvoju i zemljama koje su prošle kroz dramatična politička dešavanja poslednjih nekoliko godina. Ova dešavanja istakla su potrebu za pažljivim pristupom u pronalaženja efikasnih rešenja za sprovođenje korporativnog upravljanja i izjednačavanja sa uslovima poslovanja koji su prisutni u razvijenim ekonomijama. Problem sukoba interesa, konflikta menadžmenta i vlasnika, kao i potreba za prevazilaženjem ovog konflikta zainteresovanih strana postoji od kad su prve korporacije počele sa poslovanjem. Konflikt interesa mora biti onemogućen radi zaštite svih zainteresovanih strana u poslovno-upravljajćkom procesu. Teži se stavljanju menadžmenta u funkciju zaštite akcionara i investitora. Kreditori vrše veliki uticaj na poslovno ponašanje menadžmenta. Ovo treba da smanji rizik od prevare ili daobavljanja poslovanja u sopstvenu korist. Sistem upravljanja kompanijom nastoji da poveća nadzor nad izvršnim direktorima, putem mera koje u isto vreme štite akcionare i podstiču upravu da bolje radi (system nagrađivanja povezan sa finansijskim učinkom društva).

Krajem dvadesetog veka došlo je do unapređenja procesa koji mogu da povoljno utiču na upravljanje kompanijama. Tokom izrade disertacije fokus je bio na analizi značaja korporativnog upravljanja kao važnog sistema uređenja i kontrole moderne organizacije. Korporativno upravljanje ima cilj da uredi odnose između akcionara, menadžera i drugih učesnika u procesu poslovanja sa ciljem zaštite interesa svih zainteresovanih strana. U analizi korporativnog upravljanja veoma značajnu ulogu imaju faktori za koje se pouzdano može reći da dovode do poboljšanja poslovanja korporacije.

Veoma važnu ulogu u procesu korporativnog upravljanja zauzimaju kontrolni mehanizmi korporativnog upravljanja sa akcentom na internoj reviziji koja zajedno sa menadžmentom i upravom ocenjuje i usmerava poslovne procese u organizaciji.

Donošenje zakonskih i drugih regulativa koje osiguravaju nesmetano poslovanje velikih kompanija,garantuju stabilnost i povrat kapitala, stvara povoljnu kllimu za poslovanje i investiranje, i osnovni je uslov za privlačenje velikih kompanija pogotovo u zemlje koje se nalaze u tranziciji. Da bi korporativno upravljanje moglo da se uspešno primeni potrebni su još neki preduslovi koji moraju biti ispunjeni. Veoma važno je i okruženje u kom organizacija ostvaruje svoju delatnost tj., postojanje stabilnog pravno-normativnog sistema koji će pre svega omogućiti zaštitu svojine akcionarima, doneti zakonsku zaštitu poslovanja i obezbediti da institucionalno sprovođenje zakona.

Prednosti dvomodnog sistema upravljanja se ogledaju u postojanju nadzornog odbora kao nezavisnog organa sa ciljem da kontroliše menadžment I poslovanje kompanije, a mane leže u nerazvijenosti sistema komuniciranja menadžmenta I nadzornog odbora, slaboj informisanosti menadžmenta. Prednosti jednomodnog sistema leže u jasnoj podeli odgovornosti,boljoj informisanosti menadžmenta, a nedostaci se ogledaju u nedovljoj zastiti prava akcionara i investitora i nepostojanju nadzornog odbora kao obaveznog organa drustva.

Strane investicije i pristup investicionim fondovima su neophodni za efikasno poslovanje kompanija, a napredak i razvoj kompanije zavise od upliva novog kapitala. Širenje poslovanja van političkih granica zemlje je takođe važno prvenstveno zbog proboja iosvajanja novih tržišta. Investicioni kapital će privući one kompanije koje usvajaju standarde upravljanja koji su pokazali najveću efikasnost u poslovanju,internacionalne standarde poslovnog i finansijskog izveštavanja, efikasnu zaštitu investitora u vidu donošenja odgovarajućih zakona I obezbeđivanja efikasnog sprovođenjaistih, kao i sistem korporativnog upravljanja koja obezbeđuje nezavisni i odgovorni nadzor nad radom menadžera.

Razlike u dva dominantna modela korporativnog upravljanja se vide u akcentu na maksimizaciji profita u kraćem vremenskom period, uz maksimalno uvažavanje interesa akcionara koji zastupa anglosaksonski model, a u kontinentalnoevropskom se potencira usklađivanje interesa akcionara u vidu maksimalnog povećanja dobiti ali usklađeno sa socijalnom politikom ekonomije u kojoj kompanija posluje.

Svaka državaje specifična po svom političkom i državnom uređenju, pravnom sistemu i legislaturi, sa specifičnošću kulturnih i etničkih obeležja, ekonomski razvoj svake zemlje je različit, pa samim tim i uslovi koji postoje za poslovanje su veoma različiti.

Libija kao zemlja koja je pretrpela velike sistemske promene i nalazi se u tranziciji poslužiće nam kao primer za primenu modela korporativnog upravljanja po ugledu na modele inostranih kompanija koje posluju u Libiji, a koje imaju dobro implementirane sve aspekte

korporativnog upravljanja u svoje poslovanje. Pošto je Libija zemlja koja glavne prihode ostvaruje od eksploatacije i prodaje nafte, u naše istraživanje smo uključili kompaniju koja je već dugo strateški partner Libije. U radu smo analizirali organizaciju preduzeća čija je osnovna delatnost istraživanje, eksploatacija, prerada i prodaja nafte i njenih derivata. Kompanija uspešno posluje na svetskom tržištu i ima dugu tradiciju u primeni principa korporativnog upravljanja.

Integrisan model korporativnog upravljanja koji primenjuje kompanija Eni, strateški partner Libijske nacionalne naftne kompanije (NOC), se pokazao u praksi kao veoma uspešan. Ovaj system ima svoje karakteristike u stimilisanju selekcije, evaluacije, revizije i feedback, kao i nagrađivanje i razvoj. Nivo uspešnosti menadžmenta mora biti predmet evaluacije putem interne kontrole ali I finansijskih izveštaja, I meri se u odnosu na doprinos dodatnoj vrednosti za sve akcionare.

Literatura:

- ADBInstitute (2010): The Financial Crisis and the Regulation of Credit Rating Agencies: A European Banking Perspectives, Asian Development Bank Institut
- Anderson, R. (2009): *Independent Governance: Risk and Assurance*, OECD dostupno na http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Responses_to_July_consultati_on/Richard%20Anderson%20&%20Associates.pdf
- Babić, V. & Nikolić, J. (2011). Uticaj strukture vlasništva na performanse korporacija: poređenje tržišnih i tranzicionih ekonomija. U N. Janićijević i Lovreta, S. (red.), *Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede*, Ekonomski fakultet, Beograd
- Babić, V. (2003). Korporativno upravljanje – ključni element reformi u zemljama tranzicije. U I. Rosić (red.), *Institucionalne promene kao determinant privrednog razvoja Srbije* (ss. 289-301), Ekonomski fakultet, Kragujevac
- Babić, V. (2010). Corporate governance in transition economies. *Teme*, 34
- Babić, V., (2004), Značaj institucija korporativnog upravljanja za ekonomije u tranziciji, U V. Babić (red.), *Korporativno upravljanje u uslovima tranzicije* (ss. 3-23), Ekonomski fakultet, Kragujevac
- Babić, V., (2006), Korporativno upravljanje u uslovima koncentracije i disperzije vlasništva, Poglavlje u monografiji *Korporativno upravljanje u uslovima tranzicije - vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije* (redaktor Babić, V.), Ekonomski fakultet, Kragujevac
- Babić, V., (2010), Corporate governance in transition economies, *Teme*, 34, 555-568.
- Barley R., Mayers S., Marcus A., *Osnovi korporativnih finansija*, Mate, Zagreb, 2007.str.156

- Becht, M., Bolton, P., Roell, A. (2002), Corporate Governance and
- Berglöf, Von Thadden, E. (1999), The Changing Corporate Paradigm: Implications for Transition and Developing Countries,([www.worldbank.org/research/abcd/Washington Institute/pdfs/berglof.pdf](http://www.worldbank.org/research/abcd/Washington%20Institute/pdfs/berglof.pdf), downloaded 09.11.2012)
- Berle, A., Means, G. (1932), The modern corporation and private
- Cadbury, A.(1992). Report of the Committee on Corporate Governance.Gee Publishing, London Cadbury Report - www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf
- CIMA: *Corporate Governance: History, Practice and Future*, Executive Summary, CIMA Publishing, London, 2000. g., available at [www.cimaglobal.com/downloads/tccorp Rov.pdt'](http://www.cimaglobal.com/downloads/tccorp%20Rov.pdt)
- Crotty, J. (2009): "Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the 'new financial architecture' ", *Cambridge Journal of Economics*, 33
- Denis, Diane K. and McConnell, John J., (2003), International Corporate Governance , ECGI - Finance Working Paper No. 05/2003; and Tuck-JQFA Contemporary Corporate Governance Issues II Conference. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=320121> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.320121>)
- Djuričin, D., Vuksanović, I., Skendžić, D. (2009): "*Intelligent risk management under conditions of global downturn*", International Scientific Conference "*Economic Policy and Global Recession*", Ekonomski Fakultet, Beograd
- Đorđević, S., (2011), Značaj i uloga mehanizama korporativnog upravljanja u podizanju nivoa efikasnosti menadžmenta, Viša poslovna škola, Novi sad
- Drakić M.,(2007), Svojinska prava i korporativno upravljanje, Miločerski ekonomsko biznis forum 2007- Korporativno i javno upravljanje u funkciji razvoja konkurentnosti, Miločer
- Eisenhart K., (1989), "Agency theory: an assessment and review", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No.1, pp.57-74

- Estrin S., Prevezer, M. (2011),The Role of Informal Institutions in Corporate Governance: Brazil, Russia, India and China Compared, *Asia Pacific journal of management*, 28
- Estrin, S. (2002), Competiton and Corporate Governance in Transition,The Journal of Economic Perspective, Vol. 16
- Fama, E. F. & Jensen, Michael C.,(1983),Separation of Ownership and Control, *Journal of Law & Economics* 26,doi:10.2139/ssrn.94032
- Ferguson, N. (2009): “The descent of finance”, *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 44-55
- Fiss, P. C. (2008), Institutions And Corporate Governance, Published in:The Sage Handbook of Organizational Institutionalism, Sage Publications, Los Angeles
- Gilson, R. J. (1996), Corporate Governance and Economic Efficiency: When Do Institutions Matter?, *Washington University Law Review*, Vol. 74
- *Handbook of international auditing, assurance, and ethics pronouncements*, (2006),International Federation of Accountants (IFAC), New York
- Helmke G., Levitsky, S. (2003), Informal institutions and comparative politics: a research agenda, Working Paper 307, Kellogg Institute (<http://kellogg.nd.edu/publications/workingpapers/WPS/307.pdf>)
- Henrekson, Magnus and Jakobsson, Ulf, The Swedish Corporate Control Model: Convergence, Persistence or Decline? (March 2012). *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 20, Issue 2, pp. 212-227, 2012. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1989273> or <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00889>
- Hirschman, A.O. (1978), Exit, Voice, and the State, *World Politics*, 31,
- Holderness, C.G., (2003), A survey of blockholders and corporate control, *FRBNY Economic Policy Review*, Available at <http://ftp.ny.frb.org/research/epr/03v09n1/0304hold.pdf>

- IFC, (2011), Korporativno upravljanje, priručnik, Beograd
- Institucionalni okvir korporativnog upravljanja kao ključni aspekt održivog razvoja for Europe, Geneva, Switzerland, May 7 (<http://www.insead.edu/cgep>, accessed September 16, 2012)
- *International Professional Practices Framework (IPPF)*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation. Florida, USA, January 2011
- *International Professional Practices Framework (IPPF)*, (2011), The Institute of Internal Auditors Research Foundation. Florida, USA
- Kirkpatrick, G (2009): “The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis“, *Financial Market Trends*, Vol. 2009/I
- Kodeks korporativnog upravljanja, "Službeni glasnik RS", br. 99/2012 od 16.10.2012.
- Lawson, T. (2009): „The current economic crisis: its nature and the course of academic economics“, *Cambridge Journal of Economics*, 33, str. 759–777
- Lazonick, W. (2001), Public and corporate governance: The institutional foundations of the market economy, Spring Seminar of the United Nations Economic CommissionM. Becht (2003): *Current Issues in European Corporate Governance*, www.eegi.org/conference/euro500hecht.pdf
- M.Stanišić,(2010),Univerzitet Singidunum, Medunarodni standardi revizije, Beograd
- Maitland, E., Nicholas, S., Boyse, G. (2009), *The Economics of Governance: Transaction Marketplace*, London: Institute of Economic Affairs.
- Mishkin, F. (2006). *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta. Data status*, Beograd
- Moeller, R. (2007): *COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*, Wiley, I edition

- Monks, R. & Minow, N. (2002). *Corporate Governance*. Oxford: Blackwell Publishing.
- OECD, (2004), OECD Principi Korporativnog upravljanja 2004, Misija OEBS-a, Beograd
- OECD, (2005) OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2008 Revicon d.o.o. Sarajevo za ovo izdanje na bosanskom/hrvatskom/srpskom jeziku, Objavljeno po sporazumu sa OECD, Pariz
- OECD: „Corporate Governance and the Financial crisis: Conclusions and emerging practices to enhance implementation of the Principles“, str. 13 dostupno na http://www.oecd.org/document/48/0,3746,en_2649_34813_42192368_1_1_1_1,00.html
- Postma, T., Hermes, N. (2002), Institutions, Corporate Governance and Corporate Governance Institutions: The Case of Estonia, The Workshop "Getting Ready for a Larger EU: Governance, Institution Design and the Transformation of Business Systems", June (http://www.rug.nl/staff/c.l.m.hermes/corporate_governance_Estonia.pdf,) property, Macmillan, New York.
- **Rabrenović doc. Dr. Mihajlo**, (2011), „Strategijski Menadžment u javnom sektoru“, „JP Glasnik“, Beograd
- **Rabrenovic, M. Bozic, N.** (2014) Strategic Management and Spirit of Innovation, „Pravni život“ predavanje na Kopaoničkoj školi prirodnog prava
- **Rabrenović, M** (1994) Menadžeri, strategijski menadžment i pravna regulativa javnih preduzeća, „Pravni život“, vol. 43, br. 11-12, str. 2471-2479
- Rodrik, D., Subramanian, A., Trebbi, F. (2002), Institutions Rule: The Primacy of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development," NBER Working Paper Series, National Bureau of Economic Research, October, <http://www.nber.org/papers/w9305.pdf>
- Rothbard, M. (1995), Economic Thought Before Adam Smith. Vol. 1. An Austrian Perspective on the History of Economic Thought, Edward Elgar Cheltenham, U.K

- Securities and Exchange Commission (2008), Summary Report of Issues Identified in the Commission Staff's Examinations of Select Credit Rating Agencies;
- Securities Industry and Financial Markets Association (SIFMA), 2010, *European Structured Finance Issuance- by rating*, available on http://www.sifma.org/uploadedFiles/Research/Statistics/SIFMA_Europe_SFIssuance.pdf
- Shirinyan Irina, The Perspective of U.S. Securities Disclosure and the Process of Globalization, DePaul Business & Commercial Law Journal, br. 2/ 2004
- Shleifer, A. & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52
- Stanišić M., (2011), *Interna kontrola I revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Sternberg E. (1998), Corporate Governance: Accountability in the Shareholder Value: Theoretical Analysis From Francophone Countries in Africa, *Journal of Public Administration and Policy Research*, Vol. 3
- Stojanović, T., (2014), *Interna revizija-podrška procesu upravljanja*, Akademska misao, Beograd
- The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), (2000), *Corporate Governance: History, Practice and Future*, CIMA Publishing, London
- Tipurić, D., (2006), *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*, Sinergija Zagreb 2006.
- Tirole, J. (2001), Corporate Governance, *Econometrica*, Vol. 69
- Todorović, M., (2011): *Poslovno i finansijsko restrukturiranje preduzeća*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd
- Tricker, B., (2009), *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*, Oxford University Press, Inc., New York.
- Tricker, R.I. (1994). The board's role in strategy formulation-Some cross-cultural comparisons. *Futures*, 26(4)

- World Bank (2010): Improving the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: The Approach of the World Bank
- Yao, Y. (2009). Historical dynamics of the development of the corporate governance. *Journal of Political and Law*, 2(4)
- Zingales, L. (1997), Corporate Governance, NBER Working Paper 6309, NBER, Cambridge, Mas
- http://www.eni.com/en_IT/attachments/governance/shareholder-meeting/2016/Corporate-Governance-Report-2015.pdf
- [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Improving_+CG_SOE/\\$FILE/Improving_CG_SOE.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Improving_+CG_SOE/$FILE/Improving_CG_SOE.pdf)

PRILOZI

Upitnik

Poštovani, upitnik koji je pred vama treba da posluži kao pomoć u svrhu izrade doktorske disertacije, radi prikupljanja podataka neophodnih za ovu tezu. Nadam se da ćete biti od pomoći, tako što ćete izdvojiti nekoliko minuta da odgovorite na postavljena pitanja. U ovom upitniku nema tačnih ni pogrešnih odgovora, jedino je važno vaše iskreno mišljenje o važnosti uvođenja sistema korporativnog upravljanja I njegovog uticaja na unapređenje poslovne efikasnosti.

Vaši odgovori biće nam od pomoći da skupimo informacije važne za naš projekat i koristićemo ih u istraživačke svrhe zarad izrade predloga strategije za uspješnije poslovanje Libijskih preduzeća, privlačenje stranih investicija I oporavak Libijske privrede.

Garantujemo poverljivost svih podataka koje ostavljate u anketi i nećete biti identifikovani na bilo koji način. Unapred hvala na pomoći.

Molimo vas da odgovorite na postavljena pitanja zaokruživanjem broja ispred odgovora koji mislite da je ispravan:

I Deo (demografski podaci, podaci o stručnoj spremi I položaju unutar kompanije NOC)

I Deo (demografski podaci, podaci o stručnoj spremi I položaju unutar kompanije NOC)

D1: Koliko godina iskustva u obavljanju ove vrste posla imate?

1. Od 1 do 5
2. Od 6 do 10
3. Od 11 do 15
4. Više od 16

D2: Koji stepen obrazovanja posedujete?

5. Srednja škola
6. Fakultetska diploma(Bečelor)
7. Master
8. Doktor

D3: Koju funkciju obavljate unutar kompanije

9. Zaposleni
10. Stručnoosoblje
11. Upravljačke structure
12. Revizori

D4: Da li posedujete sertifikat o stručnosti za obavljanje datog posla?

13. Da
14. Ne

II Deo Koncept korporativnog upravljanja

I Šta je po vašem mišljenju korporativno upravljanje?

Koristeći skalu ponuđenih odgovora ocenite ponuđene definicije: lista mogućih definicija korporativnog upravljanja.

(1 = Potpuno se protivim, 2 = Ne slažem se, 3 = nesiguran sam , 4 = Slažem se, 5 = u potpunosti se slažem)

1. Korporativno upravljanje uređuje odnose organizacije i njenih akcionara radi zaštite interesa akcionara
2. Korporativno upravljanje označava odnos organizacije sa svim interesnim grupama koji su pogođeni ili utiču na rad i odluke kompanije.
3. Korporativno upravljanje označava odnos organizacije sa svim članovima društva, bez obzira na to da li oni utiču ili su pod uticajem operacija i odluka kompanije.

II Ocenite koliko su sledeće tvrdnje tačne u zaštiti prava akcionara. Skalom od 1 do 5 kakva je situacija po pitanju zaštite prava akcionara u Libiji.

(1 = uopšte se ne slažem, 2 = Ne slažem se, 3 = nesiguran sam, 4 = Slažem se, 5 = Potpuno se slažem).

4. Akcionari odobravaju godišnje račune, odlučuju o raspodeli dobiti i imenovanju spoljnog revizora.
5. Akcionari imaju pravo da učestvuju, glasaju na skupštini.
6. Akcionari imaju pravo da budu informisani o odlukama koje se tiču osnovnih korporativnih promena.

7. Akcionari imaju legalno pravo napristup informacijama od značaja.
8. Prava akcionara koja su ustanovljena zakonom su poštovana i od strane kompanije.
9. Kompanije deluju na odgovoran način i štite prava društva .

III Ocenite u kojoj meri navedeni faktori sprečavaju efikasno sprovođenje korporativnog upravljanja u Libiji. Koristite skalu od 1 do 5 za ocenu. (1 = Uopšte beznačajano; 2 = beznačajno; 3 = nesiguran sam; 4 = Značajano; 5 = Potpuno Značajno).

10. Da li postoje nedostaci regulative koja štiti prava akcionara?
11. Da li postoje nedostaci pravnog i regulatornog sistema koji reguliše poslovanje
12. Da li tradicionalna organizaciona kultura ometa process implementacije korporativnog upravljanja?
13. Da li nestabilna politička situacija utiče na proces korporativnog upravljanja?
14. Da li postoji snažan uticaj vladajućih struktura na poslovanje?
15. Da li smatrate da postoji nedovoljna zaštita imovine stranih ulagača ?
16. Da li se liderska praksa u kompanijama može oceniti kao loša?
17. Da li se sprovođenje zakona može oceniti kao loše?
18. Da li postoji nedostatak volje za organizacionim promenama unutar kompanije?

IV Kako bi ste vi ocenili svrhu korporativnog upravljanja? Ocenite ponuđene odgovore od 1 do 5. (1 = Nije važno uopšte , 2 = Nije važno , 3 = nesiguran sam , 4 = važno je , 5 = veoma je važno)

19. Korporativno upravljanje je važno za razvoj poslovanja kompanije
20. Korporativno upravljanje je važno za podizanje stepena odgovornosti svih članova organizacije
21. Važno je jer smanjuje nivo korupcije.
22. Olakšava pristup tržištu.
23. Važno je za zaštitu prava akcionara.
24. Dovodi do maksimizacije dugoročne vrednosti akcija.
25. Dovodi do poboljšanja performansi organizacije kroz dobre odnose između akcionara, menadžera i drugih zainteresovanih strana.

26. Dovodi do povoljnijih okolnosti za potencijalne investiture.

27. Jača konkurentsku prednost i uvećava prihode.

V Molim da ocenite uticaj kompanije Eni kao joint venture partnera NOC-a, na NOC u implementaciji modela korporativnog upravljanja. . Koristite skalu od 1 do 5 za ocenu. (1 = uopšte se ne slažem, 2 = Ne slažem se, 3 = nesiguran sam, 4 = Slažem se, 5 = Potpuno se slažem).

28. Da li kompanija ENI ima stručne timove za edukaciju zaposlenih u kompanijama sa kojima ima partnerstvo u poslovanju?

29. Da li postoji organizovana edukacija i obuke u okviru vaše firme?

30. Da li ste upoznati sa sistemom SSE integrisanog korporativnog upravljanja?

31. Da li stručni timovi ENI kompanije uvode održivost životne sredine kao neodvojiv deo korporativnog upravljanja?

32. Da li postoji zainteresovanost za prihvatanje novog modela korporativnog upravljanja?

33. Da li je zastupljenost zaposlenih na obukama na temu korporativnog upravljanja zadovoljavajuća.

IV Molimo vas da navedete svoj stav o značaju korporativnog upravljanja u Libiji na svaku od sledećih grupa. Koristite skalu od 1 do 5 za ocenu. (1 = Uopšte beznačajano; 2 = beznačajno; 3 = nesiguran sam; 4 = Značajano; 5 = Potpuno Značajno).

34. Najveću korist od korporativnog upravljanja imaju akcionari

35. Kreditori

36. Zaposleni u organizaciji

37. Vlada i njene agencije

38. Revizori

39. Društvo u celini

VI Kako bi ste ocenili sledeće tvrdnje koje se odnose na Internu reviziju?

Molim vas da ocenite na 1 do 5 sledeće tvrdnje.

(1 = uopšte se ne slažem, 2 = Ne slažem se, 3 = nesiguran sam, 4 = Slažem se, 5 = Potpuno se slažem).

40. Da li su sistemi kontrole u kompaniji postavljeni u svrhu upravljanja najznačajnijim rizicima?

41. Da li postoji efikasna zaštite svojine od neovlašćenog pristupa i korišćenja?

42. Da li u Vašem preduzeću postoji Etički kodeks?
43. Da li su svi zaposleni upoznati sa Etičkim kodeksom?
44. Da li uprava pridaje odgovarajuću važnost internoj kontroli?
45. Da li je rukovodstvo Vaše organizacije upoznato sa principima finansijskog upravljanja i kontrolom?
46. Da li su uspostavljeni sistemi internih kontrola ?
47. Da li internu reviziju čini tim sastavljen od stručnjaka?
48. Da li se interna revizija sprovodi po usvojenom godišnjem planu?

IV Deo- Okvir korporativnog upravljanja

Navedeni su potencijalni razlozi koji negativno utiču na korporativno upravljanje u Libijskim kompanijama. Molim vas da ocenite na 1 do 5 važnost razloga.

(1 = uopšte se ne slažem, 2 = Ne slažem se, 3 = nesiguran sam, 4 = Slažem se, 5 = Potpuno se slažem).

49. Loše publikovanje finansijskih i nefinansijskih informacija.
50. Visina poreske stope loše utiče na kvalitet korporativnog upravljanja.
51. Neusvajanje međunarodnih računovodstvenih standarda (IAS) i nepostojanje libijskih računovodstvenih standarda loše utiču na praksu korporativnog upravljanja.
52. Dobar odnos između društva i eksternih revizora.
53. Neprikladan sastav odbora direktora u libijskim kompanijama.
54. Ista osoba u ulozi CEO i predsedavajućeg.
55. Stanje Libijske ekonomije utiče na sprovođenje korporativnog upravljanja.
56. Privatizacija je poboljšala praksu korporativnog upravljanja.

V Deo- Obelodanjivanje informacija

Molimo vas da navedete u kojoj meri ste saglasni oko tvrdnji vezanih za obelodanjivanje informacija u godišnjim izvještajima. Ocenite bodovnom skalom od 1 do 5.

(1 = uopšte se ne slažem, 2 = Ne slažem se, 3 = nesiguran sam, 4 = Slažem se, 5 = Potpuno se slažem).

57. Kompanija treba da blagovremeno i tačno iznose finansijske i poslovne rezultate kompanije .
58. Kompanija treba da obelodani ciljeve kompanije.
59. Kompanija treba da obelodani sve predvidive faktore rizika.
60. Kompanija treba da obelodani sva pitanja koja se tiču zaposlenih I akcionara(na primer programi za razvoj ljudskih resursa i obuke).
61. Kompanija treba da obelodani uticaj aktivnosti kompanije na društvo i životnu sredinu.
62. Kompanija treba da oobelodani vlasničku strukturu
63. Kompanija treba da otkrije i politiku naknade za članove upravnog odbora i ključnih direktora.
64. Godišnji revizija treba da bude sprovedena od strane nezavisnog , kompetentnog i kvalifikovanog revizora.
65. Informacije treba da budu u skladu sa međunarodnim standardima računovodstva.

VI Deo-Bord direktora

Molimo Vas da navedete u kojoj meri se slažete sa svakom od navedenih tvrdnji.
(1 = uopšte se ne slažem, 2 = Ne slažem se, 3 = nesiguran sam, 4 = Slažem se, 5 = Potpuno se slažem).

66. Bord direktora treba da bude potpuno informisan i da radi u uslovima potpunog uzajamnog poverenja.
67. Bord direktora mora da vodi računa o interesima svih interesnih grupa.
68. Članovi odbora moraju da utiču na veće poštovanje zakona i regulativa vezanih za poslovanje.
69. Članovi odbora moraju da budu odgovorni za rad izvršnog direktora.

VII Pristup investicionim fondovima I strana ulaganja

46. Država ima efikasnu pravno političku regulativu koja štiti strane investitore.
47. Da li je zakonska regulativa dovoljno transparentna da pruži uvid potencijalnim investitorima u sve aspekteposlovanja koji su od interesa za ulaganje?
48. . Da li kompanija ima pristup investicionim fondovima?

49. Da li je investiranje uslovljeno učešćem investitora u menadžmentu?
50. Da li se u periodu od poslednjih 5 godina osetio značajniji priliv inostranog kapitala?
51. Da li država na bilokojinačin garantuje povrat kapitala stranim investitorima?
52. Da li sve institucije funkcionišu u dovoljnoj meri da obezbede primenu regulativa I normi koje štite investiture?
53. Da li visina poreza negativno utiče na zainteresovanost potencijalnih ulagača?