

Milenko Dželetović

UVOD U KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I FINANSIJSKU FUNKCIJU POSLOVANJA

Univerzitet u Beogradu – Inovacioni centar Fakulteta bezbednosti
AKADEMSKA MISAO
Beograd, 2020.

Milenko Dželetović

UVOD U KORPORATIVNO UPRAVLJANJE
I FINANSIJSKU FUNKCIJU POSLOVANJA

Recenzenti:

Prof. dr Milenko Bodin

Prof. dr Branislav Mašić

Prof.dr Srđan Nikezić

Izdavači:

Univerzitet u Beogradu – Inovacioni centar Fakulteta bezbednosti
Akademska misao - Beograd

Štampa:

Akademska misao - Beograd

Fotografije na koricama:
Mihail Ribkin on Unsplash

Tiraž:

300 primeraka

ISBN 978-86-7466-861-0

NAPOMENA: Fotokopiranje ili umnožavanje na bilo koji način ili ponovno objavljivanje ove knjige u celini ili u delovima - nije dozvoljeno bez saglasnosti i pismenog odobrenja izdavača.

SADRŽAJ

PREDGOVOR	VII
-----------------	-----

PRVI DEO

UVOD U KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

1. NASTANAK I RAZVOJ KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA.....	3
2. POJAM KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	13
3. EKONOMSKI ASPEKT KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	19
3.1. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE, MENADŽMENT I AGENCIJSKI MODEL.....	24
4. SISTEMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA.....	28
4.1. JEDNODOMNI SISTEM KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	30
4.2. DVODOMNI SISTEM KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA.....	31
4.3. KOMBINOVANI SISTEM KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	32
5. ORGANI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	34
5.1. SKUPŠTINA AKCIONARA	35
5.2. NADZORNI ODBOR.....	36
5.3. IZVRŠNI ODBOR	38
6. MEHANIZMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	42
6.1. INTERNI MEHANIZMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA.....	43
6.1.1. Poslovni rizici i upravljanje rizikom	50
6.1.2. Kontroling kao interni mehanizam korporativnog upravljanja.....	60
6.1.2.1. Kontroling kao poslovni proces	62
6.1.2.2. Preduslovi, zadaci i alati kontrolinga.....	64
6.1.2.3. Merenje performansi	67
6.2. EKSTERNI MEHANIZMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	70
6.2.1. Normativno pravni okvir korporativnog upravljanja	72
6.2.1.1. OECD principi korporativnog upravljanja	72
6.2.2. OECD smernice za korporativno upravljanje preduzećima u državnom vlasništvu	74
6.2.3. Preporuke o korporativnom upravljanju u jugoistočnoj Evropi (White Paper).....	75
6.2.4. Korporativno upravljanje prema zakonskoj regulativi u Srbiji	77
6.2.5. Važnost primene OECD principa u procesu približavanja Srbije Evropskoj uniji	81
7. KORPORATIVNA STRATEGIJA	82
8. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I INVESTICIJE.....	87

8.1. INVESTICIONE ODLUKE U USLOVIMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	88
9. ETIKA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU I DRUŠTVENA ODGOVORNOST	92
9.1. DRUŠTVENA ODGOVORNOST I KORPORATIVNO UPRAVLJANJE.....	96
LITERATURA	101

DRUGI DEO

UVOD U FINANSIJSKU FUNKCIJU POSLOVANJA

1. POJAM, CILJEVI I ZADACI FINANSIJSKE FUNKCIJE	111
2. PRAVILA FINANSIRANJA	119
3. FINANSIJSKA ANALIZA	121
4. SAVREMENI OBLICI FINANSIRANJA PREDUZEĆA.....	124
5. FINANSIJSKO POSLOVANJE PREDUZEĆA I POTREBA ZA TRŽIŠTEM KAPITALA	132
6. FINANSIJSKI INSTRUMENTI TRŽIŠTA KAPITALA	137
7. DIVIDENDNA POLITIKA	142
8. FINANSIJSKA STRATEGIJA I FINANSIJSKI MENADŽERI.....	148
LITERATURA	151

TREĆI DEO

PRILOG: „TELEKOM SRBIJA“ A.D. BEOGRAD

1. KRATAK PRIKAZ PREDUZEĆA ZA TELEKOMUNIKACIJE „TELEKOM SRBIJA“ A.D. BEOGRAD	157
2. ISTORIJAT	160
3. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE.....	165
3.1. SKUPŠTINA	165
3.2. NADZORNI ODBOR.....	166
3.3. IZVRŠNI ODBOR	168
3.4. POSLOVI UNUTRAŠNJEG NADZORA.....	169
4. PRIMENA KODEKSA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	171
5. POSLOVANJE	173
5.1. STRATEGIJA	173
5.2. USLUGE	177
5.3. INVESTICIJE	186
5.4. KORISNICI.....	188
5.5. UPRAVLJANJE RIZICIMA	194
5.6. FINANSIJSKI REZULTATI.....	206
6. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST	211
LITERATURA	225

PREDGOVOR

Poštovani čitaoci,

Pred Vama je knjiga „**Uvod u korporativno upravljanje i finansijsku funkciju poslovanja**“. Knjiga je nastala kao rezultat višegodišnjeg istraživanja i prikupljanja literature vezane za korporativno upravljanje i finansijske tokove korporacije sa jedne, i praktičnog rada u Telekom Srbija A.D. sa druge strane, gde sam imao zadovoljstvo da najbolja teorijska saznanja praktično primenim u poslovnoj praksi jedne od najboljih domaćih kompanija.

Po svom sadržaju i strukturi, ova knjiga obuhvata najvažnije principe, sisteme, organe, mehanizme i strategije korporativnog upravljanja u savremenim uslovima privređivanja. Istovremeno, „optimalno finansijsko podmazivanje korporativne mašine“ zauzima značajno mesto u knjizi preko finansijske analize, savremenih oblika finansiranja preduzeća, ali i dividendne politike, odnosno finansijske strategije.

Knjiga je koncipirana i sadržajno usmerena kao dopunska literatura za predmet Uvod u menadžment, koji se realizuje prema nastavnom planu i programu Fakulteta za bezbednost Univerziteta u Beogradu. Knjiga se sastoji iz tri dela.

Prvi deo je uvodnog karaktera, i ima za cilj da nas uvede u korporativno upravljanje, odnosno da ukaže na nastanak i evolutivni razvoj korporativnog upravljanja. Korporativno upravljanje, tj. upravljanje kompanijama, predstavlja strukturu procesa kojima se privredna društva usmeravaju ka bržem i održivom ekonomskom rastu. Dobrim sistemom korporativnog upravljanja doprinosi se efikasnosti korporacija i poboljšanju njihovog pristupa eksternim i internim izvorima kapitala. U savremenim uslovima poslovanja javljaju se ekonomske i organizaciono kompleksne korporativne celine, za čije adekvatno upravljanje vlasnici kapitala nemaju dovoljno menadžerskih sposobnosti, pa su primorani da angažuju profesionalne menadžere kojima se poverava upravljanje takvim kompanijama.

U nastavku su obrađeni sistemi i organi korporativnog upravljanja. Postojanje informacione asimetrije, u sve složenijim uslovima poslovanja, jedan je od ključnih razloga za postavljanje standarda korporativnog upravljanja, sa

nazivom „OECD principi korporativnog upravljanja“, koji su u nastavku prvog dela podrobno prezentovani. Prvi deo se završava razmatranjem investicionih odluka u uslovima korporativnog upravljanja, i osvetljavanjem fenomena i značaja društvene odgovornosti. Ovde se koncept društvene odgovornosti posmatra kroz korist koju kompanija donosi društvu, odnosno kroz pitanje da li kompanija donosi poslovne odluke i preduzima akcije koje donose nove koristi društvu.

Drugi deo, pod nazivom „Uvod u finansijsku funkciju preduzeća“, posvećen je iznalaženju optimalnih izvora finansiranja poslovnih aktivnosti. Imajući u vidu saradnju finansijske funkcije sa drugim poslovnim funkcijama u preduzeću, od finansijske funkcije se očekuje: blagovremeno i kvalitetno finansiranje rasta i razvoja preduzeća, svođenje rizika na minimum u finansijskom poslovanju, maksimiranje korišćenja finansijskih pogodnosti na tržištu kapitala, prilagođavanje monetarnim krizama i poremećajima.

Pri utvrđivanju politike finansiranja, preduzeće mora voditi računa o međusobnoj povezanosti principa sa opštim ciljevima, odnosno mora da pronađe onaj optimum pojedinih principa i pravila koji obezbeđuje maksimalne rezultate finansiranja. Takođe, optimalni finansijski resursi se obezbeđuju uz primenu savremenih oblika finansiranja preduzeća.

Tržište kapitala obezbeđuje po tržišnim uslovima nedostajući kapital za realizaciju poslovne strategije kompanije, pa je otuda analiza njegovih najznačajnijih finansijskih instrumenata dobila odgovarajuće mesto u drugom delu.

Dividendna politika obuhvata analizu niza problema, i predstavlja veoma kompleksan proces, imajući u vidu njen obuhvat i metode. Ovaj deo se završava analizom finansijske strategije kompanije.

Treći deo se odnosi na primenu najbolje korporativne prakse u Telekom Srbija A.D. Zahvaljujući primeni korporativnog upravljanja, Telekom Srbija dolazi do optimalnih mehanizama organizacije i kontrole, kao i efikasne raspodele nadležnosti između korporativnih organa.

Zahvaljujem se neizmerno recenzentima, istaknutim profesorima, prof.dr Branislavu Mašiću i prof.dr Milenku Bodinu na korisnim predlozima i sugestijama tokom izrade ove knjige.

Zahvaljujem i Davoru Nikoliću na tehničkoj obradi ove knjige.

Posebno se zahvaljujem svojoj porodici, supruzi Sanji, ćerki Jovani i sinu Lazaru na razumevanju, strpljenju i nesebičnoj podršci, koji su mi davali podstrek da istrajem u ovom stvaralačkom naporu.

AUTOR

Prof. dr Milenko Dželetović