

**Doc. dr Marija Mijatović<sup>1</sup>**

UDC 347.7(497.11)  
005.21:334.72.021(497.11)  
Originalni naučni rad  
Primljen: 23.09.2018.  
Prihvaćen: 31.10.2018.

## **„MEKO“ UREĐENJE OBLASTI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U PRAVU SRBIJE – METODOLOŠKO UGLEDANJE NA LEGISLATIVU EVROPSKE UNIJE**

**REZIME:** U radu se razmatra opravdanost uređenja materije korporativnog upravljanja u Srbiji putem tzv. *soft law* instrumenta. S obzirom na to da se za domaće uslove radi o relativno novoj oblasti privrednog prava, ne postoji izgrađena svest, niti potrebna saglasnost da bi se ista uredila putem zakonskih normi. Stoga je Privredna komora Srbije 2012. godine donela Kodeks korporativnog upravljanja kao dopunu Zakona o privrednim društvima. Ovakav vid instrumentalnog pristupa prati legislativne metode organa Evropske unije i pokazuje se odgovarajućim na nekoliko načina. Pre svega, predstavlja početno, neinvazivno uređenje perspektivne i važne materije u Srbiji, s potencijalom da vremenom postane i deo zakonske regulative. S obzirom na visoko postavljene normativne standarde, te fleksibilnu prirodu ovog *soft law* instrumenta, opravdano je očekivati da će putem Kodeksa nastaviti da se formira kvalitetna praksa korporativnog upravljanja u Srbiji, te da će ubrzo uslediti usklađivanje s poslednjim izmenama Zakona o privrednim društvima iz 2018. godine.

**KLJUČNE REČI:** korporativno upravljanje, Kodeks korporativnog upravljanja, Zakon o privrednim društvima, meko pravo, tvrdo pravo, harmonizacija prava

---

<sup>1</sup> Doc. dr Marija Mijatović, Katedra za pravo, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Bulevar oslobođenja 76, Novi Sad, email: mrksicmarija@gmail.com

## 1. Izazovi i perspektiva procesa harmonizacije privrednog prava u Srbiji

Harmonizacija privrednog prava (i uže oblasti prava korporativnog upravljanja) u Srbiji sa odgovarajućom normativom Evropske unije (u daljem tekstu: EU) godinama unazad jedno je od bitnih obeležja šireg postupka integracije i priključivanja naše države ovoj *sui generis* zajednici. Opravdano je očekivati da će i u značajnom periodu koji predstoji proces približavanja domaćeg, kako statičnog (statusnog, kompanijskog), tako i dinamičnog (instrumentalnog, ugovornog) dela privrednopravne regulative biti u središtu nastojanja da se nacionalni pravni sistem usaglasi sa standardima EU. U tom kontekstu, uloga države u uređenju stabilnog pravnog ambijenta za poslovanje privrednih subjekata je nezamenljiva, ali je evidentna promena klasične uloge, u smislu potrebe svojevrsnog razvoja prava od tzv. tvrdog prava ka tzv. mekom pravu (Vasiljević, 2016, str.11).

Funkcionalni privrednopravni okvir u Srbiji trebalo bi da postavi takve poslovne uslove koji će obezbediti jednakost i konkurentnost domaćih privrednih subjekata prilikom istupanja na tržištu EU. Nadalje, konstantan rad na podizanju pravne sigurnosti, kao osnovnog preduslova za adekvatno poslovanje i privlačenje većih investicija, trebalo bi da vodi ka većoj stopi zaposlenosti i, posledično, rastu životnog standarda, te sveukupno produktivnijem učešću Srbije u razvoju regionalne i svetske privrede. U pravcu postizanja zadatih ciljeva, tokom dosadašnjeg procesa harmonizacije prava u Srbiji postignuti su značajni rezultati. Poslednji korak u ovom procesu odnosi se na usvajanje Zakona o izmenama i dopunama Zakona o privrednim društvima u junu 2018. godine.<sup>2</sup> Ipak, proces harmonizacije privrednog prava u Srbiji je pored nesumnjivog napretka obeležen i brojnim izazovima. Kao osnovni problemi u ovom kontekstu uočljivi su:

- 1) *Pitanje raspoloživih kapaciteta legislativnih aparata u Srbiji* – U EU je legislativna produktivnost visoko razvijena, odnosno na godišnjem nivou se donosi veliki broj akata s kojima bi države članice (i države koje to žele da postanu) trebalo da usklade

---

<sup>2</sup> Kao korak od fundamentalnog značaja za uređenje i objedinjavanje materije ugovornog prava očekuje se donošenje građanskog zakonika.

sopstvene pravne sisteme. Raspoloživi zakonodavni kapaciteti Srbije su veoma opterećeni tako postavljenim normativnim zahtevima i u vremenskom, finansijskom i kadrovskom smislu.

- 2) *Disbalans proklamovanih pravila pozitivnog prava i realnosti sprovođenja istih* – Proces harmonizacije privrednog prava u Srbiji jasno ukazuje i na značajan problem disbalansa između pozitivnopravne regulative sadržane u domaćim pravnim aktima (onoga što je „normativno“) i stvarnosti sprovođenja, pa često i nesprovođenja takvih propisa (onoga što je „realno“). Naime, postoji značajna razlika u ekonomskoj moći država članica EU i Srbije, dok se postavljeni normativni standardi jednako odnose na sve subjekte koji teže usklađivanju pravnih sistema. Nadalje, i pravosuđe i praksa privrednika u Srbiji trpeli su teret izuzetno obimnog, ali i vremenski ograničenog uvođenja novina tržišnog oblika privređivanja, tranzicije, privatizacije itd. U takvim okolnostima, velike sistemske promene još uvek iziskuju znatno prilagođavanje i privrednih subjekata i državnog aparata, dok se s druge strane istovremeno uvode novi pravni instituti i pravila.
- 3) *Složenost konkretne pravne problematike* – Značajan broj (novijih) pravnih pitanja nije podoban za trenutno uređenje putem tradicionalno shvatanih formalnih izvora prava, pre svega zakona. U okolnostima u kojima se preispituju eventualne pogodnosti i postojanje elementarnih mogućnosti da se data pravna oblast reguliše (npr. novi i mešoviti ugovori, ali i oblast korporativnog upravljanja) nije redak slučaj da proces harmonizacije prava stagnira.

U svetlu navedenih izazova, koji opterećuju proces harmonizacije privrednog prava, neophodno je da domaći „zakonodavac“, u najširem smislu reći, odredi instrumente u kojima će usaglašena pravila biti sadržana, kao i izvore pravne inspiracije koji se pri harmonizaciji koriste kao pravni obrasci. Cilj ovog rada jeste da ukaže na potrebu da legislativna aktivnost u Srbiji nastavi sa progresivnim ugledanjem na:

- 1) propise EU (u sadržinskom smislu) i
- 2) modele kojima se legislativni organi EU koriste (u metodološkom smislu).

Prilikom uređivanja oblasti koje pripadaju privrednom pravu i uže oblasti korporativnog upravljanja, na nivou EU koriste se tradicionalni, klasični izvori prava (pre svega uredbe i direktive), ali i izvori iz opsega tzv. *soft law* (mekog prava)<sup>3</sup> u koje spadaju alternativni, formalno nesankcionisani propisi veoma heterogenih pojava oblika<sup>4</sup>, koji ne nastaju ustaljenim legislativnim procesima, ali koji u praksi imaju značajne *de facto* pravne efekte, te koji se upotrebljavaju u prostoru uočenih nedostataka primene „standardnih“, tvrdih, odnosno *hard law* izvora.

U oblasti korporativnog upravljanja, koristi od ovakvog hibridnog (ili kombinovanog) metoda su višestruke, što je prepoznato i primenjeno u domaćim legislativnim aktivnostima s mogućnostima za dalje unapređivanje. Reprezentativan primer kombinovanja „konzervativnih“ *hard law* sredstava, u ovom slučaju Zakona o privrednim društvima, i alternativnih, inovativnih *soft law* izvora, u ovom slučaju Kodeksa korporativnog upravljanja, može poslužiti i kao obrazac razvoja regulative u drugim problematičnim, novijim privrednim oblastima.

## 2. Zakon o privrednim društvima kao *hard law* instrument

Zakon o privrednim društvima (u daljem tekstu: ZPD) predstavlja najvažniji domaći formalni izvor statusnog dela privrednog prava. Radi se o glavnom ili tzv. krovnom zakonu i o *lex generalis* za ovu oblast. Kao sankcionisani, formalno usvojeni akt Narodne skupštine Republike Srbije s kojim, prema načelu zakonitosti, svi ostali pravni akti niže pravne snage moraju biti usaglašeni, predstavlja klasičan primer izvora tvrdog prava – *hard law*.

ZPD je donet 2004. godine, menjan je 2011. i 2014. godine, a kao poslednja mera u harmonizaciji s pravom EU usvojen je Zakon o izmenama i dopunama Zakona o privrednim društvima koji je stupio

---

<sup>3</sup> Termin *soft law* se pripisuje Meknairu, engleskom pravnom stručnjaku. U domaćoj pravnoj teoriji se pored prevođenja izraza *soft law* u meko pravo, uobičajio i transkript engleskog termina.

<sup>4</sup> *Soft law* se pojavljuje u veoma raznolikim oblicima: model zakoni, model ugovori, principi, preporuke, akcioni programi, bele knjige, zelene knjige, mišljenja, deklaracije, kodeksi, vodiči itd.

na snagu 9. juna 2018. godine.<sup>5</sup> Modifikacije su obrazložene potrebom da se uočeni problemi u praksi reše, kao i potrebom da se domaće zakonodavstvo usaglasi sa novom Direktivom o izmeni Direktive 2007/36/EZ u pogledu podsticanja dugoročnog učestvovanja akcionara iz 2017. godine, čime se potvrđuje ažurnost domaćih zakonodavnih organa. Ipak, iako je zakon najpoželjniji, preferirani način uređenja materije statusnog dela privrednog prava i uopšte primarno harmonizaciono sredstvo na nacionalnom planu, zakon ne predstavlja i idealan normativni instrument. Konkretno, kao *hard law* izvor ZPD je, pre svega, propis kompromisnog karaktera, što znači da norme koje sadrži predstavljaju samo najširi mogući zajednički imenitelj za vrednosti koje se odnose na sve subjekte na koje će se primenjivati. Stoga su za uređenje diskutabilnih, našoj privrednoj praksi novih oblasti povodom kojih ne postoji saglasnost u pogledu načina na koji će biti uređena, od značaja *soft law* izvori. Tako je i u, uslovno rečeno, problematičnoj oblasti korporativnog upravljanja, kao barem početno, prelazno, *soft law* rešenje donet Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije o čemu će biti više reči u daljem izlaganju.

### 3. Kodeks korporativnog upravljanja kao *soft law* instrument

#### 3.1. Svrha pravnog regulisanja oblasti korporativnog upravljanja

Uređenju oblasti korporativnog upravljanja na nivou Srbije pristupa se, po ugledu na iskustvo EU, kroz početno korišćenje *soft law* instrumenata. Naime, u EU se kao jedna od posledica nastupanja finansijske krize aktuelizovala analiza problematike kompanijskog upravljanja.<sup>6</sup> Usled nemogućnosti momentalnog uređivanja ove oblasti direktivom ili

---

<sup>5</sup> Najznačajnije novine ZPD-a svakako su uvođenje novih pravnih formi, odnosno regulisanje pravnog položaja Evropskog akcionarskog društva i Evropske ekonomske interesne grupacije, dok je normirano i prekogranično spajanje i pripajanje društava kapitala osnovanih u Republici Srbiji sa društvima kapitala iz drugih država članica Evropske unije (pravila sadržana u novim posebnim delovima ZPD-a počće s primenom od 1. januara 2022. godine; za preostalu većinu novih pravila predviđena je primena od 1. oktobra 2018. godine).

<sup>6</sup> Finansijska kriza pokazala je, između ostalog, da je najčešći razlog velikih finansijskih skandala bilo neadekvatno korporativno upravljanje, te da su u mnogim slučajevima akcionari podržavali menadžere u prekomernom preuzimanju kratkoročnog rizika.

uredbom postepeno su sačinjavani propisi koji spadaju u opseg *soft law* i koji se u okviru EU nazivaju tercijarnim izvorima prava (Senden, 2004, str. 55; Đurđev, 2013, str. 101): Zelena knjiga o evropskom okviru korporativnog upravljanja iz 2011. godine, Akcioni plan: evropsko kompanijsko pravo i korporativno upravljanje iz 2012. godine, dok su Principi korporativnog upravljanja Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) iz 2015. godine prihvaćeni kao svetski standard. Sledeći zadati primer legislativnih organa EU, kako u sadržinskom (normativnom), tako i u metodološkom (instrumentalnom) smislu, Privredna komora Srbije je kao dopunu ZPD-a donela Kodeks korporativnog upravljanja 2012. godine (u daljem tekstu: Kodeks).<sup>7</sup> Pored ovog propisa, za razvoj oblasti korporativnog upravljanja u Srbiji od značaja je napomenuti i Kodeks poslovne etike iz 2006. godine, te Kodeks korporativnog upravljanja Beogradske berze a.d. iz 2008. godine.

U Uvodu Kodeksa iz 2012. godine navodi se cilj da ovaj propis postane efikasno sredstvo za unapređenje sistema korporativnog upravljanja u društvima kapitala u Republici Srbiji. 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 (Kodeks, Uvod, Svrha Kodeksa, st. 1–2). Kao direktne koristi korporativnog upravljanja za privredno društvo navode se:

- 1) *Bolji učinak* – obezbeđuje se racionalizacija svih aspekata poslovnih procesa u privrednom društvu kroz: 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 (Kodeks, Uvod, Svrha Kodeksa, stav 2 tačka 1). Racionalnost se prevashodno ogleda u iznalaženju vremena da se svi planirani poslovi iz domena poslovođenja izvrše u optimalnim rokovima i da se prevaziđu svi uzroci (objektivni, subjektivni i organizacijski) nedostatka vremena (M. Milosavljević & J. Milosavljević, 2017, str. 71).

---

<sup>7</sup> Donošenjem Kodeksa iz 2012. godine zamenjen je prethodni Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije iz 2006. godine. Novi Kodeks ima šire polje primene i odnosi se na sva društva kapitala (namenjen je i porodičnim društvima, malim i srednjim preduzećima, kao i preduzećima čiji je država vlasnik).

- 2) *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 informacija na svim nivoima, investitor na osnovu takvih informacija može da identifikuje svoj interes i donese pravu odluku o investiranju.
- 3) *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 mikronivou smanje ukupan iznos rizika i troškove finansiranja.
- 4) *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 (Kodeks, Uvod, Svrha Kodeksa, st. 2 tačke 2–4).

### 3.2. Specifičan karakter pravila Kodeksa

Kodeks predstavlja propis mekog prava. Posledično, pravila sadržana u Kodeksu nisu formalnopravno obavezujuća, kako se u samom aktu i navodi (Kodeks, Uvod, Primena Kodeksa, st. 1), već se njihova primena samo preporučuje društvima kapitala u Srbiji. Društva kapitala mogu principe i preporuke ovog kodeksa direktno primeniti donošenjem odluke nadležnog organa društva ili, ukoliko je potrebno, mogu ih razraditi usvajanjem sopstvenog kodeksa korporativnog upravljanja, odnosno donošenjem drugih internih akata društva (Kodeks, Uvod, Primena Kodeksa, st. 2.). Takođe, ovaj propis predstavlja dopunu zakonskoj regulativi, kako u delu u kome postoje pravne praznine (čime se postavljaju nova pravna pravila), tako i u delu dispozitivnih zakonskih normi koje se detaljnije razrađuju. Kodeks sadrži dve vrste pravila:

- 1) *Preporuke* – pravila koja društvo kapitala treba da prihvati i po njima postupi, a koja se u Kodeksu mogu prepoznati po upotrebi reči „treba“ i
- 2) *Predloge* – pravila koja se smatraju poželjnom praksom u oblasti korporativnog upravljanja a koja se u Kodeksu mogu prepoznati po upotrebi reči „može“, „trebalo bi“ i sl.

Preporuke sadržane u ovom kodeksu predstavljaju minimalne standarde koje javna akcionarska društva (članovi Privredne komore Srbije) treba da prihvate i po njima postupe, a ako to ne učine, ili ne učine na način predviđen ovim kodeksom, potrebno je da pruže obrazloženje za učinjeno odstupanje u okviru izjave o primeni Kodeksa korporativnog upravljanja u skladu sa Zakonom o privrednim društvima (Kodeks, Uvod, Vrste pravila sadržanih u Kodeksu, st. 1–3). Naime, moderan koncept regulisanja materije korporativnog upravljanja danas se zasniva na postojanju tzv. primeni ili objasni (eng. *comply or explain*) pravila. Ta pravila društvima daju pravo da ih primene ili ne primene, u kom slučaju nastaje obaveza informisanja javnosti o razlozima zbog kojih je doneta takva odluka (Radović, 2015, str. 23).

Primena, odnosno usvajanje Kodeksa se podrazumeva i očekuje se u cilju izbegavanja, uslovno rečeno, mekih, neformalnih ali vrlo efikasnih sankcija koje slede za nepoštovanje ovog instrumenta mekog prava. Svakako, negativno isticanje među konkurencijom, stavljanje na „crne“ liste, bojkot, isključenje iz raznih udruženja i organizacija za jedno privredno društvo mogu predstavljati daleko teže posledice po reputaciju i poslovanje od npr. izmirivanja sudski određene novčane kazne, kao formalne sankcije za povredu zakonske norme.

### **3.3. Uspeh hibridnog modela u korporativnom upravljanju – posledica meke pravne prirode Kodeksa**

*Soft law* propisi su prevashodno upotrebljivi u prostoru u kom *hard law* akti pokazuju nedostatke. Na taj način, nadopunjujući manjkavosti tradicionalnih, klasičnih izvora prava (pre svega zakona) adekvatnom upotrebom mekih propisa obezbeđuje se višestruko korisno funkcionisanje hibridnog metoda. Dakle, hibridna teorija je ta koja zastupa preplitanje tvrdog i mekog prava. Prema njoj, meko i tvrdo pravo



su komplementarni, te njihovo sparivanje proizvodi pozitivne ishode. Naime, pravna norma (shvaćena striktno) gubi smisao bez okvira koji joj daje meko pravo i meko pravo je neučinkovito bez pomoći pravne norme – to je formula za funkcionalnu interakciju (Vuletić, 2011, str. 1020), odnosno meko pravo daje okvire i smernice, a konkretizacija se vrši kroz pravnu normu (Đurđev, 2013, str. 114). Smatra se nepotrebno postavka *hard law* protiv *soft law*, već je bitnije pitanje moguće interakcije između ova dva pristupa, pa tako i hibridnog modela u kome i tvrdi i meki procesi deluju u istom domenu (Trubek, Cottrell & Nance, 2005, str. 3).

Što se tiče raznolikosti upotrebljivanih instrumenata, nema opasnosti od tzv. borbe formi (eng. *battle of forms*), jer je zauzet stav da je moguće i potrebno koristiti razne oblike izjednačavanja propisa i prakse (Vilus, Carić, Šogorov, Đurđev & Divljak, 2012, str. 25), te da se nijedan oblik ne može izabrati *a priori* kao najbolji (Spasić, 2009, str. 25). Tek u konkretnom slučaju se može reći koji će vid harmonizacije biti najpogodniji. Dvojnost pristupu usaglašavanja prava, dakle i putem *soft law* instrumenata, a nasuprot koncentrisanju isključivo na *hard law* propise (Kronke, 2005, str. 293), opravdavamo stavom prema kom postoji adekvatna uloga i pojedinačne prednosti kako za meko pravo, tako i za obavezujuće propise. Nema potrebe za opredeljenjem u korist samo jednog, sankcionisanog tipa harmonizacije, jer su *soft law* izvori prošli svoje mesto u proširenom spektru normativnih instrumenata i u EU i u Srbiji. Osnovne prednosti mekog prava uopšte, kao i konkretno Kodeksa, kao mekog propisa, mogu se sagledati kroz sledeće uopštene karakteristike:

- 1) *Soft law kao uvod u hard law*. Propisima mekog prava se, kao sredstvu uređenja date materije, prvenstveno pristupa kada je regulisanje iste putem *hard law* izvora u tom ili doglednom vremenu nemoguće, neizvodljivo ili nesvrshodno. Takva situacija je česta u pogledu novih pravnih oblasti ili instituta u vezi sa kojima još uvek ne postoje izgrađeni pravna svest i praksa, odnosno povodom koje nema konsenzusa, te ni mogućnosti da se uredi sankcionisanim pravilima. Oblast korporativnog upravljanja u pravnom, ekonomskom i društvenom kontekstu svakako predstavlja problematiku navedene vrste. Umesto da takvo

pravno pitanje ostane neuređeno, a samim tim i bez značajnije perspektive i impulsa za dalje razvijanje, uređuje se putem akata mekog prava. Na taj način se postiže početno, neinvazivno, inicijalno regulisanje, kojim se kroz praksu privredne zajednice utire put kasnijoj sankcionisanoj zakonskoj regulativi. U tom pogledu, *soft law* neretko predstavlja pred-pravo, uvod u *hard law*, te je realno očekivati da pravila Kodeksa u nekom momentu budu inkorporisana u ZPD.<sup>8</sup>

- 2) *Prilagodljivost i promenljivost soft law akata*. S obzirom na to da *soft law* akti uopšte, pa tako i Kodeks, nisu formalno pravno obavezujući i da ne nastaju ustaljenim državnim legislativnim procesima, moguće je njihova pravila formulirati u znatno rastećenijim finansijskim, vremenskim i kadrovskim uslovima. Takođe, ukoliko praksa privrednih društava pokaže da određeno pravilo Kodeksa ne odgovara poslovnim prilikama ili ukoliko se ustanovi potreba za popunjavanjem pravnih praznina, Kodeks se kao *soft law* propis može izmeniti, odnosno dopuniti po uprošćenoj proceduri. Posledično, fleksibilnošću *soft law* akata ostvaruje se maksimalan učinak i postiže normativna produktivnost odgovarajuća brzo menjajućoj privrednoj praksi koja je uvek nekoliko koraka ispred načina na koji je data materija uređena *hard law* pravilima. U svetlu iznetih zapažanja, očekuju se izmene Kodeksa s obzirom na nedavne promene ZPD-a.
- 3) *Kvalitet normativnih rešenja*. Zakoni, po pravilu, u svom krajnjem obliku predstavljaju kompromisno rešenje izdejstvovano iscrpnim pregovorima. Kao rezultat takvog procesa, zakonske norme neretko sadrže pravila koja su puki izraz najšireg zajed-

---

<sup>8</sup> Radović (2016) ističe: „Kodeksi korporativnog upravljanja nastali su kao instrument samoregulacije, čija je primena zavisila isključivo od volje društava. Ipak, vremenom se menjao odnos zakonodavca prema njima, i to prvo zakonskim prepoznavanjem kodeksa korporativnog upravljanja, zatim uvođenjem obaveze njegove primene od strane svakog javnog akcionarskog društva, kao i obaveze objavljivanja obrazloženja za svako odstupanje od preporuka sadržanih u njemu. Na ovaj način su se kodeksi udaljili od svoje izvorno samoregulatorne prirode i više ili manje približili državnoj regulaciji. U perspektivi se očekuju dalje zakonske intervencije u pravcu jačanja obaveznosti primene kodeksa korporativnog upravljanja, na koje ni Srbija neće ostati imuna.“ (str. 1121)

ničkog imenitelja prethodno zamišljenih projekata i zastupanih vrednosti. S druge strane, *soft law* propisi, pa tako i Kodeks, nastaju u uslovima oslobođenim određujućeg političkog diktata, te je težište postavljeno na formulisanje najoptimalnijih mogućih normativnih rešenja. Posledično, Kodeks kvalitetom i argumentacijom sopstvenih pravila otevljuje i promoviše najviše normativne standarde s kojima se najveće kompanije u Srbiji usklađuju radi očuvanja poslovne reputacije i prestiža. S druge strane, i za manja privredna društva Kodeks funkcioniše i pokazuje se korisnim kao okvir prema kome vode sopstveno poslovanje. Ukoliko ih se, pak, ne mogu pridržavati, s obzirom na objektivno ograničene mogućnosti, dovoljno je da u skladu sa principom „primeni ili objasni“ obrazlože dato postupanje.

#### 4. Zaključak

U Srbiji su u procesu harmonizacije privrednog prava preduzeti značajni koraci u pravcu izjednačavanja tretmana domaćih privrednih subjekata sa drugim privrednim subjektima na tržištu EU. Ipak, prostora za dalje napredovanje ima, ali i uočenih poteškoća u tom kontekstu ima na pretek. Problemi se tiču preopterećenosti nacionalnog pravnog sistema velikom broju pravnih akata s kojima je potrebno uskladiti postojeće nacionalne propise, ali i problema u sprovođenju takvih inovativnih, modernih propisa s kojima se privredna praksa još nije saživela. U tom pogledu, značajan problem predstavlja instrumentalan aspekt procesa usklađivanja nacionalnog prava s pravom EU. Naime, zakoni jesu najpoželjnije i prioritetno sredstvo harmonizacije prava. Ipak, postavljanjem formalnog normativnog okvira za postupanje ne osigurava se i odgovarajuća, analogna ostvarljivost normative u praksi. Takođe, zakonima je nekada određenu materiju, pa tako i materiju korporativnog upravljanja, nemoguće urediti usled nepostojanja konsenzusa povodom načina na koji bi se regulisanju pristupilo.

U prevazilaženju uočenih izazova potrebno je zauzeti konstruktivan stav, odnosno primeniti hibridni metod koji podrazumeva preplitanje, kombinovanje i nadopunjavanje nedostataka *hard law* izvora (Zakona o privrednim društvima) kroz usvajanje i primenu nesankcio-

nisanih, *soft law* propisa (Kodeksa korporativnog upravljanja). Upravo se u oblasti korporativnog upravljanja Kodeks pokazuje izuzetno korisnim, kao sredstvo za početno i neinvazivno regulisanje nove materije, ali i kao instrument kojim se dodatno razrađuju zakonske norme postavljajući željeni pravac razvoja ove oblasti. Nadalje, fleksibilnošću ovog *soft law* akta obezbeđuje se visoki standard kvaliteta i aktuelnosti propisa, te normativna produktivnost odgovarajuća brzo menjajućoj privrednoj praksi koja je uvek nekoliko koraka ispred načina na koji je data materija uređena *hard law* pravilima. U svetlu iznetih zapažanja, očekuju se izmene Kodeksa, s obzirom na nedavne promene Zakona o privrednim društvima. Na taj način će se dodatno obezbediti argumenti u prilog primeni hibridnog metoda, a što, prema našem mišljenju, može poslužiti i kao obrazac razvoja regulative u drugim problematičnim, te inovativnim privrednim oblastima u Srbiji.

### Literatura

- Action Plan: European company Law and corporate governance – a modern legal framework for more engaged shareholders and sustainable companies, Strasbourg, 12. 12. 2012, COM (2012) 740 final.
- Đurđev, D. (2013). Soft law u Evropskom komunitarnom pravu, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Novom Sadu*, 47 (1), 101–116.
- Green Paper – The EU corporate governance framework, Brussels, 5. 4. 2011, COM (2011) 164 final.
- Kodeks korporativnog upravljanja Beogradske berze a.d, 2008.
- Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 1/2006.
- Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 99/2012.
- Kodeks poslovne etike, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 1/2006.
- Kronke, H. (2005). Methodical Freedom and Organizational Constraints in the Development of Transnational Commercial Law, *Loyola Law Review*, 51, 287–301.
- Milosavljević, M. & Milosavljević, J. (2017). Principi i sistemi poslovođenja u privrednim društvima, *Civitas*, 7 (2), 65–74.
- OECD Principles of Corporate Governance, 2015.
- Radović, V. (2016). O približavanju kodeksa korporativnog upravljanja zakon-

- skoj regulativi, *Teme*, 40 (3), 1121–1137.
- Radović, V. (2015). Razvoj kulture odstupanja od 'primeni ili objasni' pravila korporativnog upravljanja, *Anali Pravnog fakulteta u Beogradu*, 63 (2), 23–44.
- Senden L. (2004), *Soft Law in European Community Law*, Oxford: Hart Publishing.
- Spasić, I. (2009). UNIDROIT- Doprinis unifikaciji nekih od najvažnijih pitanja međunarodnog trgovinskog prava, *Strani pravni život*, 42 (2), 27–53.
- Trubek, D., Cottrell, P. & Nance, M. (2005). Soft Law, Hard Law and the European Integration > Toward a Theory of Hybridity, *European Law Journal*, 11 (5), 1–42.
- Vasiljević, M. (2016). Pravo i privredno poslovanje, *Pravo i privreda*, 54 (4–6), 11–40.
- Vilus, J., Carić, S., Šogorov, S., Đurđev, D. & Divljak, D. (2012), *Međunarodno privredno pravo* (2. izd.). Novi Sad: Centar za izdavačku delatnost Pravnog fakulteta.
- Vuletić, D. (2011). Pravni aspekti Lisabonske strategije i budući izazovi-razrada s motrišta pravne prirode mekog prava, *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 61 (3), 1011–1036.
- Zakon o privrednim društvima, *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 36/11, 99/11, 83/14 - dr. zakon, 5/15, 44/18.