

*Др Срђан Ђорђевић, редовни професор  
Правног факултета Универзитета у Крагујевцу*

*УДК: 005.21:334.72.021]:378  
DOI: 10.46793/XXIV-10.367DJ*

## **ВИСОКОШКОЛСКЕ УСТАНОВЕ И КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ\***

### ***Резиме***

*Функционалност високошколских установа у условима савременог друштва испоставља захтеве за промишљања на тему подизања квалитета управљачких процеса, који се одвијају у њиховим оквирима. У раду је започето интересовање за успостављање аналогне примене основних принципа корпоративног управљања на високошколске установе. Уважавајући значајан допринос који је корпоративно управљање дало као успешан одговор на кризне ситуације у којима су се налазили посебно велики холдинг системи у току пословања, мисаоно је оправдано прихватити тезу о могућностима проширивања поимања корпоративног управљања и на управљачке процесе, структуре и форме високошколских установа. Ово тим пре, с обзиром да је разумевање знања као посебне робе која је подобна да се појави на тржишту. Савремено високошколско образовање сопствени квалитет проверава у условима тржишта знања, капитала и рада, због чега треба тражити за принципима који ће обезбеђивати и квалитетнију конкурентност високошколских установа. Сprovedено истраживање је почетак рада у смислу оправдавања примене принципа корпоративног управљања у овој области.*

***Кључне речи:*** *високо образовање, корпоративно управљање, принципи, циљеви, тржиште.*

Мултидисциплинарност корпоративног управљања представља не само особеност у оквирима академске дисциплинарности, већ је довољан изазов са којим се сусрећемо и на нивоу размишљања о оптималним формама управљања сложеним системима на нивоу високошколског организовања. Заинтересованост економске, правне, али и других друштвених наука за анализирање проблема корпоративног управљања сведочи о постојању општег тренда међусобне повезаности различитих врста друштвених наука.

---

\* Рад је написан у оквиру пројекта Правног факултета Универзитета у Крагујевцу XXI век – век услуга и Услужног права, бр. 179012, који финансира Министарство преосвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

Осим тога, упућује нас на карактер савременог друштва, које има потребу да се многи проблеми проучавају са различитих аспеката, како би се понуђеним решењима могли задовољити различити изазови.

Савремени облик државе подразумева такву друштвену организацију, којом ће се обезбедити остваривање основних функција друштва, како колективитета, тако и појединаца. Сврха цивилизоване заједнице огледа се у стварању неопходних услова за просперитетом и одрживим развојем. А да би се такви циљеви могли остварити, неопходно је успоставити одговарајућу организацију различитих области друштвеног живота. Јер, економска сфера представља основ за стварање материјалних услова за развој друштва, уз обавезу правног поретка да пружи подршку реализацији назначеног циља.

Формирање капиталистичког друштва и развој трговине неумитно су утицали на појаву и доминантан развој специфичних форми правних субјеката трансфером доминације ка правним лицима, чиме је створена полазна основа за креирање савремених решења у области њиховог организовања. На том фону се и појављује корпоративно управљање, као значајан сегмент у функционисању привредно-тржишног оквира, али и целокупног државно-правног поретка. Стога ћемо покушати да на нивоу организације високошколских установа приметимо нужност примене основних постулата корпоративног управљања, посебно имајући у виду комплексност њихових система, а нарочито у условима интегративних функција универзитета и сложености њихових односа са факултетима.

Свесни смо проблемског ризика оваквим приступом, посебно уколико се корпоративно управљање уобичајено схвати као систем управљања и надзирања компанијама. Односно, као комплексан систем механизма у функционисању друштава капитала са принципијелним одвајањем својине од управљања. Дакле, пред нама је изазов напора подвођења основних принципа корпоративног управљања на нивоу високошколских установа. Оправданост аналогне примене корпоративног управљања у овој области присутна је можда очигледније на нивоу високошколских установа у приватном власништву, али је не треба занемаривати и код високошколских установа основаних од стране државе. У теоријском смислу допуштено је на овај начин приступати предметном проблему и због чињенице да још увек не постоји јединствена дефиниција корпоративног управљања, која би била примењива на све ситуације и на све поретке. Јер, проблемом се баве, како наука, тако и сама пракса, па ће дефиниција бити отприлике онолико колико је и аутора који се баве овом темом. Отвореност простора за дефинисање појам корпоративног управљања је аргумент више напору који се чини овим радом, с тим што се у њему нећемо бавити понудом идеје о иновираним теоријском одређењу самог појма корпоративног управљања, јер томе нисмо довољно вични.

Пратећи тенденције настајања и трансформирања идеје корпоративног управљања кроз кризне ситуације, сложићемо се да је и област

високошколског образовања подложна сличном изазову. С једне стране, то ће бити неупитни процеси о нужности његовог суштинског реформисања које ће обухватити и редизајнирање модела организовања. С друге стране, потреба успостављања одговарајућег односа између државе и високошколских установа са становишта одговорности државе и обавезе поштовања аутономије високошколских установа, такође нас доводи до могућности примене основних принципа корпоративног управљања на нивоу високошколских установа.

Као што ће научник који је посвећен стандардном корпоративном управљању поставља одговарајућа питања, ми ћемо их превести на наш предметни проблем. Дакле, на који начин је могуће обезбедити да управљачки кадар на факултетима и универзитетима делује у општем интересу високог образовања, а не у сопственом интересу. Када кажемо сопствени интерес, онда под тим подразумевамо, како недозвољено вршење пословодних и управљачких функција у личном интересу, тако и вршење пословодних и управљачких функција у личним интересима запослених, а на штету квалитета високог образовања и интереса студената. Осим тога, може се поставити питање о ефикасном моделу за ограничење прекомерног државног уплива у делатност високог образовања, што може бити, на пример, недопуштен политички утицај, којим се губи квалитет високог образовања и његова аутономија.

Предочене релације су свакако рањиве и носе са собом одговарајуће недостатке, јер је неизводљиво методом пресликавања поистоветити стандардне формуле корпоративног управљања (примерене најчешће акционарским друштвима са гломазним организацијама) на високошколске установе. Али, оно што представља обележје данашњег корпоративног управљања на нашим просторима охрабрује нас да трагамо за оптималнијим моделима ефикаснијих резултата високошколских установа. А реч је о још увек присутном недостатку искуства у области корпоративног управљања, што представља велику препреку за развој привреде Србије. Јер, као што се у стручној литератури примећује, јаки, будни и независни корпоративни органи и даље су реткост, а њихови чланови често немају одговарајуће искуство и способност за обављање ових послова.<sup>1</sup>

Пред пословодним и управљачким органима високошколских установа налазе се многобројни задаци успостављања хармоничних, ефикасних и делотворних односа према члановима установе, према широј организацији (факултета према универзитету и универзитета према факултетима), као и односа према држави (било као оснивачу или носиоцу дела просветне власти), али и односа према широј академској и друштвеној заједници. У условима савременог друштва знање које представља битан производ високошколских установа појављује се као део широког тржишта (знања,

<sup>1</sup> Ортон, О., *Корпоративно управљање*, Београд, 2011, стр. 22.

капитала, рада). Стога је за очекивати да се применом одговарајућег организационог модела утиче на резултат у смислу ефикасности пословања високошколских установа, које ће се мерити продукцијом што квалитетнијег знања мерљивог на тржишту рада. Савремено стање у којем се налази високошколско образовање у Србији све више ће подстицати конкурентност и компетитивност између високошколских установа, како у земљи, тако и на међународном нивоу. Потврда изнетој тези садржана је у актуелним односима високошколских установа са различитим власништво (државно/приватно), али и у односима на глобалном нивоу приликом рангирања високошколских установа на различитим референтним листама са различитим индикаторима квалитета.

Наредни мисаони корак у правцу упоредног и аналогног повезивања корпоративног управљања са организацијом високошколских установа доводи нас до истицања оних непосредних користи које привредно друштво има од примене принципа корпоративног управљања. Ови принципи садржани су, између осталих докумената, и у кодексима корпоративног управљања, па међу њима и Кодексу Привредне коморе Србије. Међу њима истиче се четири основних користи, а то су: бољи учинак, лакши приступ тржиштима капитала, повољнији услови за прикупљање новог капитала и боља репутација. Наведени циљеви подобни су да буду прихватљиви циљеви којима треба да теже високошколске установе. Применом методологије корпоративног управљања у високошколским установама може се постићи бољи учинак захваљујући рационализацији пословних процеса који се извесно одвијају у високошколским установама. Осим тога, лакши приступ тржиштима капитала преведено на терен високошколских установа подразумева да се успостави поверење субјеката према њима; то поверење треба да имају будући студенти, али и будући послодавци дипломираних студената. Повољнији услови за прикупљање новог капитала као циљ којем тежи корпоративно управљање представља изазов за високошколске установе у њиховом научно-истраживачком деловању и способности да се искористи тржиште финансираних пројеката (домаћих и међународних). Као што је боља репутација битан циљ корпоративног управљања, углед високошколских установа такође постаје саставни део њихове „нематеријалне имовине“ и битан фактор који утиче на способност, привлачност и конкурентност на тржишту високог образовања, тржишту рада и тржишту научног истраживања.

С друге стране, међународни оквир корпоративног управљања (који успоставља ОЕЦД) чине четири основна принципа (непристрасност, обавеза, транспарентност, одговорност), који су такође примењиви и на формат високошколских установа, уз уважавање природе њихових специфичности. У сваком случају, непристрасност управљачких процеса који се одвијају унутар високошколских установа представља основ за заштиту интереса и права субјеката који учествују у реализацији процеса високог образовања. Баш као

што пред управљачким структурама високошколских установа постоји обавеза успостављања финансијски одрживог пословања, уз гаранцију задовољења квалитета сходно одговарајућим стандардима утврђеним од стране надлежних органа и тела просветне власти. Транспарентност у смислу обезбеђивања присуства јавности у функционисању високошколских установа је аксиом без кога је незамисливо њихово деловање, како у наставном, тако и у научно-истраживачком деловању. И, коначно, четврти принцип одговорности на нивоу високошколских установа подразумева одговарајућу интерну и екстерну контролу управљачких структура високошколских установа у циљу њиховог успешних пословања.

Као што је приказано, мисаони путоказ спроведеног истраживања у овом раду заснован је на тези о оправданости и неопходности да се у управљачке процесе и структуре високошколских установа инкорпорирају основни принципи корпоративног управљања. И то је први део нашег занимања за предметну тематику, док ће наредне фазе планираног истраживања бити упућене на конкретније идеје и решења о моделима управљања у високошколским установама. При томе, релативно је лакше изнети тезу доказивати у оним високошколским установама са приватним власништвом (посебно дисперзираним), због чега ће већи изазов бити анализа и понуда одговарајућих решења за ниво високошколских установа чији је оснивач држава.

*Srđan Đorđević, Ph.D., Full-time Professor  
Faculty of Law, University of Kragujevac*

## **HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND CORPORATE GOVERNANCE**

### ***Summary***

*Functionality of higher education institutions in the conditions of modern society sets out requirements for reflection on the quality of management processes, which take place within their framework. The interest in establishing an analogous application of the basic principles of corporate governance to higher education institutions has been initiated in the paper. Considering the significant contribution that corporate governance has made, successfully responding to crises in which particularly large holding systems have been in business, it is reasonable to accept the thesis about the possibility of extending the understanding of corporate*

*governance to the management processes, structures and forms of higher education institutions. This is all the more so, given that understanding of knowledge as a particular commodity is eligible to appear on the market. Modern higher education checks its own quality in the conditions of the market of knowledge, capital and labor, which is why it is necessary to search for principles that will ensure higher quality competitiveness of higher education institutions. The research conducted is the beginning of work to justify the application of corporate governance principles in this area.*

**Key words:** *higher education, corporate governance, principles, goals, market.*