

*Мр Љилјана Стојковић,
Директор за правне послове
у ГРУПИ ЗАСТАВА ВОЗИЛА, а.д. у Београду*

Управљање статусном групацијом и положај матичног предузећа

Резиме

Групаације предузећа, на основу капиџал учешћа представљају однос повезаности између капиџала предузећа и њиховог управљачког положаја и односа. На основу учешћа капиџала једног предузећа у трајном капиџалу једног или више других предузећа успоставља се економска и de facto правна интегрисаност, ње могућности да предузеће са већинским капиџалом (које држи у свом портфељу акције или уделе других предузећа) учине, кроз вршење управљачких права, на пословање повезаних предузећа.

Доношењем бизнис одлука из једног центра, матичног друштва које се ишчу пословања друштва – кћери, објављува се потребом да се из поделе рада унутар повезаних предузећа извуку највеће користи и оствари највећи профит. При томе се тежи унапређивању пословних интереса целе групаације а не појединих њених делова.

Механизам учешћа на управљање зависним предузећима произилази, осим односа власништва, и из адекватног структурирања органа матичног предузећа и органа зависних предузећа и детерминисан је стварањем високо професионалног менаџмента.

Комплексности управљања у савременим тржишним условима, у повезаним предузећима захтева елиџу која своју моћ и ауторитет заснива на знању и стручности.

Менаџмент има изузетно значајну улогу у развоју предузећа, те је потребно и у нашем законодавству афирмисати правне стандарде деловања менаџмента из уједног права.

Кључне речи: капитал учешће, управљање, групација предузећа, матично предузеће, менаџмент.

Уводне напомене

Формирање групе на принципима капитал учешћа, типичан је модел успостављања односа повезаности између једног доминантног (водећег) друштва које у свом портфељу држи акције и уделе других зависних (контролисаних) друштва. Односи зависности управо произилазе из оваквог облика повезаности, те отуда и контролна управљачка позиција матичног предузећа.

Тиме је и структурирање органа матичног и зависног друштва, као и остваривање функције управљања, у многоме детерминисано начином повезивања предузећа.

Одређене специфичности у организовању управљачке функције могу настати у зависности од самог начина повезаности (вертикалне концентрације, хоризонталне и концентрације конгломерати) те у зависности од тога да ли се доминантна позиција изводи из њеног директног учешћа над контролним пакетом акција зависних предузећа или индиректним (посредним) капитал учешћем (систем пирамидалног капитал учешћа), што је "са чисто економског аспекта мање битно."¹⁾

Управљање статусном групацијом

Да би се све специфичности у управљању статусном групацијом предузећа објасниле потребно је одговорити на следећа питања: где се доносе одлуке; како се доносе одлуке; којим се путем управа зависних друштва доводи у положај да извршава одлуке матичног друштва; однос матичног предузећа и зависног у управљању.²⁾

Треба истаћи да се одлуке, које чине пословну стратегију повезаних предузећа – групације, доносе у матичном предузећу. *De facto*, управа матичног предузећа има задатак да дефинише циљеве читаве групације у глобалној равни и да непосредно управља матичним предузећем. На нивоу матичног предузећа води се "јединствена пословна, финансијска и кадровска политика за читав систем."³⁾

Поступак доношења одлука није истоветан у свим повезаним предузећима, дакле уређује се на аутономној основи, од стране предузећа и он зависи од статута матичног предузећа и статута зависних предузећа, међусобних уговорних односа и

1. С. Радмиловић, С. Шогоров, З. Алексић, В. Вучелић, С. Петровић, Коментар Закона о предузећима, Нови Сад, стр. 242.
2. Др М. Сукијасовић, Мултинационално предузеће, правни аспекти, Београд, 1981. стр. 73.
3. И. Јанковец, Привредно право, Београд, 1996. стр. 66.

достигнутог степена интеграције пословања и централизације стратегије управљања. Овај поступак одлучивања зависи и од природе самих одлука. Наиме, са аспекта значаја за управљање читавом групацијом, постоје битне и небитне одлуке. Одлуке које доноси матично предузеће односе се на питања стратешког планирања крупних инвестиција, продирања на нова тржишта, прикупљања финансијских средстава и именовања управе зависних друштава.⁴⁾ Одлуке небитне за управљање групацијом, доносе се од стране управе зависних друштава, а у оквиру глобалне пословне стратегије и оне су од значаја за зависно друштво.

Међутим, не би се могло једноставно тврдити да је у повезаним предузећима карактеристично, да једино матично предузеће, односно његов надлежни орган одлучује, док су управе зависних предузећа искључиво органи који извршавају донете одлуке управе матичног предузећа.⁵⁾

Управа матичног предузећа одлучује само о битним питањима за функционисање групације с тим што те одлуке обавезују сва зависна друштва, дакле, правно самостална друштва - кћери.

На који начин матично предузеће обезбеђује спровођење донетих одлука, односно који су механизми утицаја матичног предузећа на управљање зависним друштвима?

1. Механизам утицаја матичног предузећа на управљање зависним предузећима и структурирање органа матичног предузећа

Условно јединствена управа - управа матичног предузећа (обзиром на постојање управе у зависним предузећима) има за циљ да обезбеди остваривање синергетских ефеката у групи повезаних предузећа. Из наведеног произилази да:

- Матично предузеће именује одређен број чланова (сагласно проценту учешћа у капиталу зависног друштва и уговору о оснивању), својих представника у органе управљања зависних друштава чиме се обезбеђује потребна координација и спроводи политика матичног предузећа у зависним друштвима.⁶⁾

- Приликом оснивања једног зависног друштва закључује се уговор о менаџменту, који матичном предузећу обезбеђује контролу (management contract). Овај начин контроле је могућ и када матично предузеће нема већинско учешће у капиталу зависног предузећа.

- Постоје планови пословног развоја обавезни за сва повезана предузећа којима се уређују суштинска питања пресудна за пословање сваког друштва – кћери.

4. Техника банкарског пословања мултинационалних предузећа и њихов однос с банкама приказани су у чланку J. Hendleya, *Multinational Companies and the Banks*, »Midland Bank Review«, мај 1973., pp. 3-7.

5. Др Стане Павлић, Земље у развоју и мултинационалне компаније (II), *Комунист*, 31. децембар 1973. стр. 21.

6. И. Јанковец, цит. дело, стр. 66.

- Утврђују се посебна правила која се односе на различите области пословања, у облику општих нормативних аката које доноси матично предузеће и која су обавезна за сва зависна друштва.

Уговори о менаџменту који се закључују са директорима, као управом зависних предузећа, садрже одредбе које их обавезују да ће примењивати, поред осталог пословна правила, развојне планове и сва нормативна акта матичног предузећа.⁷⁾

На овај начин обезбеђује се потпуна и стална координирана контрола пословања свих зависних друштава у складу са заједничком стратегијом и пословном политиком утврђеном од стране матичног предузећа.

У повезаним предузећима где је централизација јача, управа друштвава – кћери налази се у већој зависности од стране матичног предузећа. Неке одлуке (за које је то статутом предвиђено) не могу се уопште донети, док се претходно не добије сагласност матичног предузећа.

У другим случајевима, на одлуке донете од стране управе зависног предузећа, мора дати сагласност, односно потврдити управа матичног предузећа.

У случајевима када је централизација слабија, већа је слобода управе зависних друштава да одлучује о одређеним питањима. Из чињенице да ли су односи између матичног предузећа и зависног предузећа чвршћи или лабавији "прави се и разлика између односа по основу значајног учешћа у капиталу, по основу већинског учешћа, по основу инкорпорације и по основу узајамног учешћа у основном капиталу. Разлика између прве три врсте односа чини се с обзиром на то који проценат основног капитала зависног предузећа припада матичном предузећу."⁸⁾

Статусним групацијама предузећа, које спроводе чвршћу средишњу контролу, више одговарају друштва кћери у потпуном власништву.

Везе између матичног и зависних друштава представљене су: средишњом контролом на бази власништва; узајамним уговорима уз постојање власништва и узајамним уговорима без постојања власништва. Скуп узајамних уговора која повезују зависна друштва међусобно и са матичним друштвом представља основ економске повезаности. Овим уговорима успоставља се контрола над односним зависним друштвима и такође над друштвима која нису ни у делимичном власништву матичног друштва, односно одређеног зависног друштва (што је случај код посредног капитал учешћа). Унутрашњим уговорима уређују се питања: руковођења, поделе и допуне производње, заједничке производње, узајамних испорука ради реализације крајњих производа, уступања лиценци, сарадње, специјализације, пружања техничке помоћи, извођења инвестиционих радова и сл. Овим уговорима унутар повезаних друштава успостављају се правни и пословни односи који доводе до потпуне интеграције и централне контроле.⁹⁾

7. М. Сукијасовић, нав. дело., стр. 74-75.

8. И. Јанковец, цит. дело, стр. 79.

9. М. Сукијасовић, нав. дело, стр. 69

Из наведеног се може закључити да механизам утицаја на управљање зависним предузећима произилази, осим односа власништва, и из адекватног структурирања органа матичног предузећа и органа зависних предузећа. Тако управа матичног предузећа обезбеђује остваривање заједничких циљева и путем контроле и координације:

- пројектовања и остваривања пројектованих делатности, а у функцији јачања реалне моћи правних субјеката на тржишту и њихове тржишне позиционираниости (а не јачање једних на рачун других и економским исцрпљивањем);

- свих видова сарадње са иностранством (комерцијалних, финансијских производно-кооперацијских), у циљу ефикасног и ефективног искоришћавања расположивих ресурса;

- сарадње са банкама и другим финансијским институцијама у земљи и иностранству, кроз утврђивање адекватне стратегије и обезбеђења краткорочних и дугорочних планова зависним друштвима у циљу поспешивања, пре свега, развоја и профитабилних програмских иницијатива;

- свих инвестиционих пројеката који захтевају знатна материјална средства;

- спровођење концепције управљања људским ресурсима (кроз адекватно коришћење постојећег кадровског потенцијала, формирање и очување оптималне кадрове структуре и структуре знања, механизмима за мотивисање запослених;

- употребе добити у најпрофитабилније програме;

- диверсификације производних програма и оснивање нових предузећа и сл.

Овакав облик утврђивања ингеренција органима структурираним на нивоу матичног предузећа, детерминисан је стварањем високо професионалног менаџмента на нивоу матичног предузећа, који ће коришћењем својих знања и искустава и мобилисањем и имплементацијом експертних знања других (саветника, помоћника, научних и других институција, како домаћих тако и страних) обезбедити, пре свега, јачање експертске моћи управљачке структуре, те допринети стварању предузетничког амбијента, чиме се остварује ефикасније и рационалније коришћење расположивих ресурса и доприноси стварању и повећању профита, што је уосталом и циљ оснивања и функционисања предузећа. ("Предузеће је правно лице које обавља делатност ради стицања добити".)¹⁰⁾

Комплексност управљања у савременим тржишним условима, у повезаним предузећима захтева елиту која своју моћ и ауторитет заснива на знању и стручности. Ово подразумева професионализацију менаџмента и постојање тржишта менаџера.

Сложеност организовања статусних групација, посебно конгломератског типа, где је матично предузеће врховни холдинг, значајан, већински или једини власник капитал учешћа, непосредно или посредно (кроз пирамидално капитал учешће) у више зависних предузећа различитог облика организовања (д.о.о., а.д.), захтева и посебну пажњу приликом структурирања органа врховног холдинга

10. Закон о предузећима, чл. 1.

Полазећи од основног циља оснивања предузећа, дакле стицања добити и економског јединства групације, те могућности остваривања синергетских ефеката повезаних предузећа, а у циљу њихове релевантне тржишне позиционираниости, структурирање органа и утврђивање њихових ингеренција и одговорности од изузетног је значаја.

Како Закон о предузећима не садржи посебна правила, што је логично, обзиром да групација предузећа није специфичан облик организовања предузећа, већ само посебан облик статусне повезаности више самосталних субјеката, то постоји могућност уређивања овог питања на аутономан начин, а у зависности од специфичности сваке конкретне статусне групације

Ако пођемо од условно јединствене управе на нивоу матичног предузећа и потребе синхронизованог и координираног наступа повезаних предузећа у различитим областима рада и пословања, те успостављања механизма, координације и контроле спровођења донетих одлука на нивоу матичног предузећа, јавља се потреба за институционализацијом ових активности.

Наведене ингеренције управе матичног предузећа треба посматрати као могуће, са аспекта пре свега јединства економских интереса. Полазећи, од потребе за институционализацијом поменутих активности и наведених ингеренција, управа матичног предузећа има доминантно и централно место у процесу управљања групом повезаних предузећа.

Управо због сложености задатка и одговорности за њихову реализацију, иако закон не дефинише, оцењује се могућим дистрибуција ауторитета и одговорности у оквиру управе (не само између управног одбора и директора, нити извршног одбора директора, обзиром да је он само помоћни и извршни орган директора), путем формирања посебног органа од стране управног одбора, извршног одбора и кроз могућност њихове персоналне уније. Овај начин структурирање управе захтева јасно дефинисање и разграничење овлашћења и одговорности, те могућност делегирања функција управе (не дакле делегирања овлашћења управе за одлучивање), што подразумева постојање посебног извршног органа који би био задужен и овлашћен за припрему и доношење одговарајућих аката, реализацију односно спровођење донетих аката и истовремено непосредну координацију повезаних предузећа у циљу ефикаснијег и ефективнијег управљања, као и максималног остваривања синергетских ефеката. Наравно, ово подразумева, обзиром да закон експлиците не дефинише овакав начин структурирања органа, уређивање одребама статута структурирање свих органа, њихове ингеренције. Посебно је значајно истаћи да у делу одговорности треба дефинисати сходну примену одредаба закона о одговорности управе. У тој констелацији односа, директор, као генерални директор врховног холдинга са својим заменицима делује у оквиру законом утврђених овлашћења и овлашћења која утврди управни одбор.

На изложени начин формира се посебан извршни орган, који не задира у надлежности дефинисане нормама *ius cogens* за управни одбор. Реч је најмање о институционализацији механизма припреме и реализације усвојених мера и активности

од стране управног одбора, односно постојању извршног одбора који функционише на колегијалној основи када доноси одлуке о питањима утврђеним статутом и истовремено на инокосној основи у спровођењу и реализацији донетих одлука органа врховног холдинга кроз извршне функције генералног директора и његових заменика.¹¹⁾ Управни одбор из реда својих чланова или ван својих чланова бира тзв. извршне директоре који представљају извршни орган и имају функцију оперативног руковођења друштвом. Чланови управног одбора, извршни директори у друштву имају овлашћења која им одреди одбор, а према трећим лицима имају у основи иста овлашћења као и председник управног одбора.

Оцена је аутора, да на овакав начин извршена дистрибуција ауторитета и одговорности у оквиру управе, где посебно треба истаћи сходну примену законских норми о одговорности управе на извршни одбор, води ефикаснијем и ефективнијем управљању групацијом.

Овакво решење не подразумева институт директора, као посебан инокосни орган већ функционисање извршног одбора како на колегијалној, тако и инокосној основи.

Овај став заснован је на следећим основама:

- Управни одбор поставља и разрешава свој извршни орган, (подвукао аутор) не дакле извршни орган директора, на кога делегира функције управе, а не овлашћења управе за одлучивање која су дефинисана нормама, *ius cogens*;

- Извршни одбор као помоћни извршни орган управног одбора, колективно врши своје функције, с тим да одређене функције чланови извршног одбора обављају инокосно и то на реализацији донетих одлука органа;

- У англосаксонском (једнодомом) систему управе, који је усвојен и у знатном броју земаља континенталног права (Француска, Швајцарска, Италија) не постоји функција директора, као посебног институционалног органа, те се чини прихватљивим и за наше право прихватање ове опције као законског решења или пак прихватање двоструког система управе, као што то чини комунитарно право. Такође, у англосаксонском праву функција управног одбора остварује се на колегијалној основи (седнице, колективно заступање), а делом и на инокосној основи (извршни одбор директора);¹²⁾

- У односу између управног одбора и директора, управни одбор бира и опозива свој извршни одбор, те *de facto* има већу моћ од извршног одбора директора, кога бира директор;

- Адекватна подела моћи између управног одбора и директора је неопходна гаранција успеха у пословању друштва.

11. Наведени систем функционисања управе аналоган је англосаксонском систему управе, Више: М. Васиљевић, Привредна друштва, Београд, 1999.

12. М. Васиљевић, цит. дело, стр.353.

2. Структурирање органа зависног предузећа и контролна управљачка позиција матичног предузећа

Закон о предузећима дефинише одређена правила у вези са структурирањем органа зависног предузећа. Овде се, пре свега, мисли на постојање надзорног одбора, који као посебан орган, у предузећима која се налазе у одређеном односу повезаности, довољно је образовати на нивоу матичног предузећа. Поред ових законских норми, које директно уређују структурирање одређених органа (код повезаних предузећа), има и одредаба које одређују структурирање органа у одређеним облицима предузећа, чиме се сходном применом долази до одговарајућих законских решења код повезаних предузећа, посебно, обзиром на чињеницу да група повезаних предузећа није посебан облик организовања предузећа, већ само специфичан облик концентрације - повезивања законом утврђених и уређених правних форми - облика предузећа. То су одредбе о обавезности односно факултативности постојања одређених органа у друштвима капитала. Тако у акционарском друштву обавезно мора постојати скупштина (обзиром на природу овог друштва капитала), а управни одбор само у предузећима са преко 100 запослених (чиме закон дефинише критеријум броја запослених као услов за структурирање одређеног органа). Ово правило односи се и на постојање управног одбора код друштва са ограниченом одговорношћу. Код друштва са ограниченом одговорношћу, међутим, не мора постојати скупштина као посебан орган, посебно код једноперсоналног зависног друштва.

Полазећи од законских одређења у делу структурирања органа зависних друштава (било непосредно или сходном применом) може се закључити да функција управљања, у зависним предузећима са мањим бројем запослених, може бити поверена или директору или је може обављати одговарајући орган матичног предузећа. Наравно, ово подразумева да оснивачким актом буде уређено да функцију управног одбора зависног друштва обавља одређени орган матичног друштва, на пример управни одбор.

Из наведеног произилази да структура органа зависних друштава може бити прилагођена свим специфичностима (чланство у повезаним друштвима, број чланова - оснивача, делатност, структура и висина капитала).

Уколико су организовани као посебан орган у зависним друштвима, управни одбори, као део управе предузећа, имају централно место у управљању појединачним (зависним) друштвима.

Међутим, треба имати у виду да ће фактичка моћ овог органа при доношењу одлука бити детерминисана његовим саставом, те се посебна пажња мора усмерити на избор и услове за избор овог органа, што би свакако утицало на експертску моћ и "снагу" овог органа у процесу управљања одређеним зависним друштвом. Наведено подразумева предлагање (уколико је формирана скупштина) односно избор, од стране матичног предузећа, чланова управног одбора зависног предузећа (осим представника запослених), подразумевајући дефинисане јасне критери-

јуме који опредељују избор. Управни одбор зависног друштва је такође од значаја обзиром да ће преко њега матично предузеће остваривати свој утицај на управљање са аспекта остваривања интереса групе. Тиме је управни одбор у позицији да спроводи одговарајућу политику групе у делу реализације, пре свега, стратешких одлука донетих на нивоу матичног предузећа (стратегија развоја групе, инвестиција, сарадње са банкама и другим финансијским институцијама и сл.).

Наш закон дефинише да се чланови управног одбора акционарског друштва бирају из реда акционара, као и из реда лица изван друштва, а упућујућом нормом омогућава да се у оснивачком акту, односно статуту предвиди и учешће представника мањине по капиталу.¹³⁾ На друштва са ограниченом одговорношћу сходно се примењују одредбе о акционарским друштвима.¹⁴⁾

Дакле закон отвара простор да без икаквих ограничења управљање друштвом буде поверено лицима изван друштва - стручним, независним и лојалним менаџерима.¹⁵⁾

Управни одбор зависног друштва је, *de iure*, део управе конкретног друштва и истовремено у улози заступања и спровођења интереса власника капитала. Овако постављена улога доводи до посебног статуса и у делу одговорности за донете одлуке по налогу матичног предузећа, што неће бити предмет анализе овог рада.

Да би се могло говорити о ефикасности - делотворности одлука управног одбора зависног друштва на остварење планских циљева и успешност у пословању (добит), што је интерес оснивача, пре свега са аспекта привредних система у југословенској пословној пракси и већинске друштвене својине, треба формирати јасну слику о томе колики утицај чланови управног одбора могу реално да остваре на одлуке и сходно томе колика је њихова одговорност за квалитет и ефекте одлука.

Легитимност управног одбора условљена је обезбеђењем релевантних информација чланова управног одбора које бира оснивач, те је од изузетног значаја за квалитетно управљање благовремено и тачно информисање о свим елементима стратешког одлучивања¹⁶⁾ на нивоу матичног предузећа, релевантним за одређена зависна друштва.

Поред значаја благовременог и тачног информисања, од значаја је и јачање експертске моћи управљачке структуре, што се постиже селекцијом (при избору

13. Закон о предузећима чл. 26 ст. 2 и 3.

14. Закон о предузећима чл. 378.

15. Д. Кнежевић-Поповић, INTUITU PERSONAE у друштвима капитала, Право и привреда, стр. 163.

16. Произилази да је стратегија у основи фундаментална управљачка одлука која обухвата циљеве политике и начине њиховог реализовања у привредној пракси. То је, како наводи проф. Милосављевић, шире схватање стратегије. Према ужем схватању, стратегија је планска одлука којом се дефинишу базични начини остваривања циљева привредне организације. Формулисање стратегије може нормално да почне тек када су формулисани циљеви политике који омогућавају избор стратегије у сагласности са циљевима. Више: М. Милосављевић, Ј. Тодоровић, Планирање и развојна политика предузећа, ЦА 1990., стр. 81.

и структурирању органа) према исказаном успеху у управљању, едукацијом у области управљања ресурсима и одлучивања, увођењем чланова на професионалном раду, адекватној материјалној надокнади.

Уговором између члана управе и друштва, а у складу са одредбама Статута, могу се, поред права и обавеза које члан управе има по закону, одредити и друга права и обавезе. Као могућ елеменат овог уговора јављају се клаузуле којима се дефинише право на одређени износ отпремнине, као и право на накнаду штете у случају опозива без оправданог разлога. Такође, ако се после одређивања примања чланова управе погорша финансијско стање акционарског друштва, скупштина има право да смањи раније утврђена примања,¹⁷⁾ а у случају стечаја, чланови управе, на захтев акционара и поверилаца друштва, дужни су да врате примања по основу стимулативне накнаде исплаћене у последњој години. Ово не значи да су у обавези да врате и друга примања дефинисана уговором, јер закон дефинише обавезу враћања само стимулативне накнаде. Накнада члановима управе требало би да буде у сразмери са задацима чланова управе и у адекватном односу са финансијским стањем друштва.

Основна улога управног одбора састоји се у заштити интереса власника. Чланови управног одбора зависног друштва су најдиректније одговорни онима који су их изабрали (дакле, управи матичног предузећа) за резултате пословања предузећа. Чланови управног одбора зависног друштва су у обавези да остварују оне задатке које им управа матичног предузећа постави и који су им поверени одређеним актима повезаних предузећа.¹⁸⁾

Закључне оцене

Групације предузећа, на основу капитал учешћа, представљају однос повезаности путем капитала предузећа и њиховог управљачког положаја и односа. На основу учешћа капитала једног предузећа у трајном капиталу једног или више других предузећа успоставља се економска и *de facto* правна интегрисаност, те могућност да предузеће са већинским капиталом (које држи у свом портфелу акције или уделе других предузећа) утиче, кроз вршење управљачких права, на пословање повезаних предузећа.

Доношењем битних одлука из једног центра, матичног друштва, које се тичу пословања друштва – кћери, објашњава се потребом да се из поделе рада унутар повезаних предузећа извуку највеће користи и оствари највећи профит. При томе се тежи унапређивању пословних интереса целе групације, а не појединих њених делова.

Механизам утицаја на управљање зависним предузећима произилази, осим односа власништва, и из адекватног структурирања органа матичног предузећа и ор-

17. Закон о предузећима, члан 271.

18. Више: Потребне за менаџерима у Србији, пројекат, Универзитет у Београду – Центар за менаџмент, Београд, 1994.

гана зависних предузећа и детерминисан је стварањем високо професионалног менаџмента.

Менаџмент има изузетно значајну улогу у развоју предузећа, те је потребно и у нашем законодавству афирмисати правне стандарде деловања менаџмента из упоредног права.

Ljiljana Stojković, L.L.M.
Legal Department Director, Group “ZASTAVA VEHICLES” Inc., Belgrade

Corporate Group Governance and the Parent Corporate Status

Summary

Companies in groups can be connected by capital stakes. The company, which has a major stake in permanent capital in another company, can influence the management and business of its subsidiary. Main reason for making decisions within the group center is a need for better organization of business in member companies. The main aim is favoring of interests of group, instead of particular interests of its member. The mechanism of influencing the subsidiaries also comes from the structure of parent' and subsidiary's organs, as well as highly sophisticated management. The difficulties in corporate governance in contemporary market conditions demand elite management, which has power, based on knowledge and professionalism.

Key words: *capital stake; management; companies groups; parent company; subsidiary.*