

**UNIVERZITET CRNE GORE**

**Pomorski fakultet Kotor**

**Jelena Stjepčević**

**INSTITUCIONALNI OKVIR  
KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA  
U TRANZICIJSKIM PRIVREDAMA  
S OSVRTOM NA MORSKE LUKE**

**Doktorska disertacija**

**Kotor, 2019.**

**UNIVERSITY OF MONTENEGRO**

**Maritime Faculty of Kotor**

**Jelena Stjepčević**

**INSTITUTIONAL FRAMEWORK  
OF CORPORATE GOVERNANCE  
IN TRANSITIONAL ECONOMIES  
WITH EMPHASIS ON SEAPORTS**

**Doctoral thesis**

**Kotor, 2019.**

## PODACI I INFORMACIJE O DOKTORANTU

Ime i prezime: Jelena Stjepčević

Datum i mjesto rođenja: 8.03.1978.godine, Kotor

Naziv završenog postdiplomskog studijskog programa i godina završetka: Menadžment u pomorstvu, 2010.godina

## INFORMACIJE O DOKTORSKOJ DISERTACIJI

**Naziv doktorskih studija:** Menadžment u pomorstvu

**Naslov teze:** INSTITUCIONALNI OKVIR KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U TRANZICIJSKIM PRIVREDAMA S OSVRTOM NA MORSKE LUKE

**Fakultet na kojem je disertacija odbranjena:** Pomorski fakultet Kotor

## UDK, OCJENA I ODBRANA DOKTORSKE DISERTACIJE

Datum prijave doktorske teze: 17.04.2018.godine

Datum sjednice Senata Univerziteta na kojoj je prihvaćena teza:

Komisija za ocjenu podobnosti teze i kandidata:

Mentor: dr Veselin Drašković, red. prof., Univerzitet Crne Gore, Pomorski fakultet Kotor

### **Članovi komisije:**

dr Anđelko Lojpur, redovni profesor, Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet Podgorica

dr Sanja Bauk, vanredni profesor, Univerzitet Crne Gore, Pomorski fakultet Kotor

### **Komisija za ocjenu doktorske disertacije:**

dr Miodrag Jakšić, red. prof. Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

dr Anđelko Lojpur, redovni profesor, Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet

dr Veselin Drašković, red. prof., Univerzitet Crne Gore, Pomorski fakultet Kotor

### **Komisija za odbranu doktorske disertacije:**

dr Anđelko Lojpur, redovni profesor, Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet Podgorica

dr Sanja Bauk, vanredni profesor, Univerzitet Crne Gore, Pomorski fakultet Kotor

dr Veselin Drašković, red. prof., Univerzitet Crne Gore, Pomorski fakultet Kotor

Lektor

Datum odbrane

Datum promocije

**Doctoral studies:** Maritime Management

**Naslov doktorske disertacije:** INSTITUTIONAL FRAMEWORK OF CORPORATE GOVERNANCE IN TRANSITIONAL ECONOMIES WITH EMPHASIS ON SEAPORTS



## **Izvod iz teze**

Brojna pitanja i problemi u teorijskom i u praktičnom pogledu vezani za korporativno upravljanje čine ga jednim od najdiskutabilnijih društvenih i ekonomskih pitanja, na koje već više od jednog vijeka nema preciznih i univerzalnih odgovora. Mnoga od tih pitanja su povezana sa njegovim institucionalnim osnovama. Većinu tranzicijskih privreda karakteriše nizak nivo korporativnog upravljanja, koji odgovara nerazvijenosti njihove institucionalne strukture. Zbog toga smo se opredijelili da istražimo temu ove doktorske disertacije, na bazi relevantne literature, uzornih praktičnih modela i iskustava naprednih morskih luka. Sva teorijska i ampirijska istraživanja, koja smo obavili preko opštih, konceptualnih i komparativnih analiza, studija slučaja, modeliranja, anketa i višestruke regresione analize u potpunosti su verifikovali osnovnu i sve pomoćne hipoteze, koje pretpostavljaju dosljednu primjenu institucionalnog pluralizma u društvu, privredi, morskim lukama i svim oblicima korporativnog upravljanja. Verifikovali smo veliki značaj institucionalnog okvira za korporativno upravljanje uopšte i morskim lukama posebno. Dokazali smo da nivo korporativnog upravljanja direktno zavisi od stepena razvijenosti fleksibilnog državnog regulisanja, konkurentnog tržišnog regulisanja i ograničenja postojeće institucionalne (posebno svojinske) infrastrukture, kao ni da u redukovanim makroekonomskim uslovima nije moguće formiranje povoljnog mikroekonomskog ambijenta za djelovanje korporativnog upravljanja. Pored ostalog, došli smo do sljedećih zaključaka:

- a) u većini država tranzicije nijesu postojali odgovarajući uslovi za sprovođenje uspješne svojinske i korporativne transformacije,
- b) samo u uslovima pozitivno i pluralistički postavljenih formalnih i neformalnih institucionalnih okvira moguća je realizacija transparentnog i efikasnog tržišta s punom odgovornošću svih njegovih subjekata kao osnovnog cilja korporativnog upravljanja,
- c) sve koncepcije uzornih modela institucionalnog okvira korporativnog upravljanja u državama tranzicije moraju uvažavati razne oblike uticaja: političke, normative, stakeholderske, kulturno-kognitivne, regulativne, državne, tržišne, organizacijsko-mrežne i svojinske i
- d) razvoju morskih luka, odnosno njihovim pluralističkim reformama ne doprinose ni previše jake (monističke), ni slabe institucije, nego pravilna i funkcionalna kombinacija javno-privatnoog partnerstva (odgovornosti i ovlašćenja) između javnog i privatnog sektora.

Na bazi na sprovedene ankete i višestruke regresione analize hipotetički smo utvrdili nivo i kvalitet korporativnog upravljanja u adranskim morskim lukama Koper, Rijeka i Bar, kao i stepen

uticaja koje na njega imaju selektivno definisane nezavisne promjenljive.

**Ključne riječi:** institucije, korporativno upravljanje, tranzicija, ekonomski razvoj, morske luke.

**Naučna oblast:** Ekonomija

**Uža naučna oblast:** Institucionalna ekonomija

## **Abstract**

Numerous questions and problems in theoretical and practical terms related to corporate governance make it one of the most disputable social and economic issues, for which there have been no precise and universal answers for more than one century. Many of these issues are linked to its institutional foundations. Most transition economies are characterized by a low level of corporate governance, which corresponds to the underdevelopment of their institutional structure. Therefore, we have decided to explore the topic of this doctoral dissertation, based on relevant literature, practical role models and the experiences of advanced seaports. All theoretical and empirical research which we carried out through general, conceptual and comparative analyzes, case studies, modeling, questionnaires and multiple regression analysis, completely verified the basic and all the auxiliary hypotheses that presuppose the consistent application of institutional pluralism in society, business, seaports and all forms of corporate governance. We have verified the great importance of the institutional framework for corporate governance in general and seaports in particular. We have shown that the level of corporate governance depends directly on the degree of development of flexible state regulation, competitive market regulation and constraints on the existing institutional (especially ownership) infrastructure, and that in the reduced macroeconomic conditions it is not possible to form a favorable microeconomic environment for the functioning of the corporate governance. Among other things, we came to the following conclusions: a) in most transition countries there were no suitable conditions for the implementation of successful ownership and corporate transformation, b) only in the conditions of positive and pluralistic formal and informal institutional frameworks, the realization of transparent and efficient market with the full responsibility of all its stakeholders as the main goal of corporate governance is possible, c) all concepts of role models of the institutional framework of corporate governance in transition countries must respect various forms of influence: political, normative, stakeholder, cultural-cognitive, regulatory, state, d) the development of seaports, i.e. their pluralistic reforms, are not contributed by either too strong (monistic) or weak institutions, but the correct and functional combination of public-private partnership (responsibilities and authorizations) between public and private sectors. On the basis of conducted surveys and multiple regression analyzes, we have hypothetically determined the level and quality of corporate governance in the Adriatic seaports Koper,

Rijeka and Bar, as well as the degree of influence that selectively defined independent variables have on it.

**Key words:** institutions, corporate governance, transition, economic development, seaports.

**Science Field:** Economics

**Special topics:** Institutional economics

# SADRŽAJ

## Prvi dio:

<b>UVOD</b>	<b>12</b>
1.1 AKTUALNOST ISTRAŽIVANJA .....	12
1.2 OBRAZLOŽENJE TEME DOKTORSKE DISERTACIJE .....	13
1.3 PREGLED VLADAJUĆIH STAVOVA U OBLASTI ISTRAŽIVANJA .....	15
1.4 PREDMET DOKTORSKE DISERTACIJE .....	17
1.5 MOTIVI ZA IZRADU TEME I NAUČNI DOPRINOS .....	19
1.6 OSNOVNI CILJ I ZADACI ISTRAŽIVANJA .....	22
1.7 TEORIJSKO-HIPOTETIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA .....	24
1.8 METODE ISTRAŽIVANJA .....	26
1.9 DOKUMENTACIONA OSNOVA ISTRAŽIVANJA, NAČIN PRIKUPLJANJA I OBRADA DOKUMENTACIJE .....	27
1.10 STRUKTURA DOKTORSKE DISERTACIJE .....	28

## Drugi dio:

<b>NEOINSTITUCIONALNA EKONOMSKA ANALIZA, OBLICI I NIVO NJENE PRAKTIČNE PRIMJENE</b>	<b>30</b>
2.1 ZNAČAJ NEOINSTITUCIONALNIH EKONOMSKIH TEORIJA ZA STVARANJE KVALITETNOG INSTITUCIONALNOG AMBIJENTA .....	33
2.2 OSNOVNI POJMOVI NEOINSTITUCIONALNE ANALIZE .....	40
2.3 KARAKTERISTIKE I ULOGA INSTITUCIJA .....	46
2.4 OSNOVNE PREPORUKE NET .....	53
2.5 KOMPARATIVNA ANALIZA PRIMJENE INSTITUCIONALNOG OKVIRA U RAZVIJENIM I TRANZICIJSKIM DRŽAVAMA.....	58
2.6 STUDIJA SLUČAJA: INSTITUCIONALNE BARIJERE U DRŽAVAMA TRANZICIJE .....	67

### **Treći dio**

#### **INSTITUCIONALNI OKVIR KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U TRANZICIJSKIM PRIVREDAMA**

**75**

- 3.1 RAZVOJ INSTITUCIJE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA S  
ASPEKTA TEORIJA PREDUZEĆA ..... 81
- 3.2 STUDIJA SLUČAJA: KOMPARATIVNA ANALIZA MODELA  
KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U RAZVIJENIM I  
TRANZICIJSKIM DRŽAVAMA ..... 95
- 3.3 STUDIJA SLUČAJA: ODNOS IZMEĐU INSTITUCIJA  
KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA I OPŠTE  
INSTITUCIONALNE SREDINE ..... 115
- 3.4 KONCEPTUALNA ANALIZA INSTITUCIONALNIH OSNOVA  
KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA ..... 123
  - 3.4.1 Institucionalne osnove korporativne društvene odgovornosti ..... 135
- 3.5 STUDIJA SLUČAJA: PREDLOG KONCEPCIJE UZORNOG  
MODELA INSTITUCIONALNOG OKVIRA KORPORATIVNOG  
UPRAVLJANJA U DRŽAVAMA TRANZICIJE ..... 139

### **Četvrti dio:**

#### **INSTITUCIONALNI EKONOMSKI OKVIRI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U MORSKIM LUKAMA**

**143**

- 4.1 KOMPARATIVNA ANALIZA INSTITUCIONALNIH OKVIRA  
KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U MORSKIM LUKAMA .... 148
  - 4.1.1 Specifičnost i kompleksnost korporativnog upravljanja u  
morskim lukama ..... 152
- 4.2 STUDIJA SLUČAJA: UTICAJ ALTERNATIVNIH MODELA  
SVOJINE NA KORPORATIVNO UPRAVLJENJE U MORSKIM  
LUKAMA ..... 155

4.3	STUDIJA SLUČAJA: KOMPARATIVNA ANALIZA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U NAPREDNIM MORSKIM LUKAMA .....	162
4.4	NIVO I KVALITET KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U JADRANSKIM MORSKIM LUKAMA KOPER, RIJEKA I BAR .....	171
	4.4.1 Višestruki linearni regresioni model .....	182
	4.4.2 Rezultati regresione analize i diskusija .....	184
4.5	STUDIJA SLUČAJA: PREDLOG HIPOTETIČKOG INSTITUCIONALNOG MODELA ZA CRNOGORSKU MORSKU LUKU BAR .....	191
	<b>Peti dio:</b>	
	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	201
	<b>LITERATURA</b> .....	209
	<b>PRILOZI</b> .....	235
	Biografija autora .....	239
	Izjava o autorstvu .....	241
	Izjava o istovjetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada	242
	Izjava o korišćenju .....	243

## **Prvi dio**

### **UVOD**

#### **1.1 AKTUELNOST ISTRAŽIVANJA**

U naučnoj ekonomskoj publicistici je posljednjih godina i decenija primjetan sve veći veliki broj članaka i monografija na dvije veoma značajne teme - neoinstitucionalne ekonomije i korporativnog upravljanja, koje su sadržane u naslovu predmetne doktorske disertacije. Navedene oblasti, pojedinačno posmatrano, direktno u praksi utiču na privredni rast i privredni razvoj svake države. Njihovo (najčešće) odvojeno istraživanje, naravno, ne umanjuje značaj posmatranja njihovog funkcionalnog odnosa, posmatranog kao institucionalni okvir korporativnog upravljanja, koje je daleko manje istraživanno i o kojem je i manje pisano. Posebno je značajno, pa čak i diskutabilno pitanje najbolje prakse u navede-nim oblastima, kako odvojeno, tako i u pomenutom međusobnom odnosu, tj. međusobnoj sinergiji. Upravo te najbolje prakse imaju ključnu ulogu i primarni značaj u svim razvijenim privredama. Pored toga, one imaju isti značaj i za nerazvijene privrede, jer mogu dobro poslužiti kao uzorni modeli.

Pošto u tranzicijskim državama i privredama nije značajnije razvijena ni opšta ni ekonomska institucionalna struktura i konkurencija, kao ni institucija korporativnog upravljanja, čak ni u svojim svojim najbitnijim funkcionalnim segmetnima, jasno je da oni nijesu mogli bitnije doprinijeti efikasnosti privređivanja. Njihova regulativna funkcija je blokirana raznim kočionim faktorima uticaja (najčešće alternativnog tipa) i neformalnim supstitutima, koji će, pored ostalog, biti predmet analize u ovoj doktorskoj disertaciji.

Prema istraživanju firme McKinsey & Co. (Barton, Coombes and Wong, 2004), više od 3/4 anketiranih investitora smatra da je kvalitet korporativnog upravljanja jednako važan, ako ne čak i važniji od finansijskih pitanja. Mnogi autori smatraju da dobro korporativno upravljanje mora osigurati tri bitna uslova za razvoj tržišne privrede:

- sigurnost svojinskih prava,
- realizaciju ugovora i
- efikasnu kolektivnu akciju - djelovanje.



Odavno više nema nikakve dileme da efikasne formalne i neformalne, društvene i ekonomske institucije pogoduju ekonomskom razvoju, dobrom korporativnom upravljanju i kvalitetnom funkcionisanju tržišta. Pravila efikasnog korporativnog upravljanja u zapadnim tržišnim sistemima nastala su evolutivnim putem, kao rezultat viševjekovnog (ekonomskog, institucionalnog, industrijskog, finansijskog, političkog, trgovinskog, socijalnog, kulturnog, organizacionog, tehnološkog i drugog) razvoja. Sa druge strane, korporativno upravljanje u tranzicijskim privredama je i kao tema i kao praksa relativno novijeg datuma, sa slabim uporištem u poslovnoj praksi većine posmatranih država.

Zbog svega toga je veoma značajno da se istraže, analiziraju i objasne osnovni institucionalni uzroci, barijere i problemi u razvoju korporativnog upravljanja u tranzicijskim državama i privredama, kao i da se selektovanim pristupom identifikuju i definišu pozitivni elementi iz Zapadnih uzornih modela, ali i pojedinih uspješnih tranzicijskih privreda, koji bi se mogli primijeniti u postojećim specifičnim i konkretnim uslovima. Pored neophodnih promjena u domenu institucionalne regulative i načina ponašanja, kontinuirana edukacija i profesionalizacija menadžmenta je takođe potrebna za uvođenje i razvoj dobre prakse korporativnog upravljanja. Sve navedeno značajno aktualizuje razmatranu temu, koja je predmet istraživanja ove doktorske disertacije.

## **1.2 OBRAZLOŽENJE TEME DOKTORSKE DISERTACIJE**

Uloga institucija i korporativnog upravljanja u svijetu je izuzetno značajna i velika. To nije slučaj u većini tranzicijskih država, gdje je njihova primjena znatno redukovana. Ta činjenica objektivno predstavlja usko grlo institucionalnog i opšteg razvojnog konteksta. Značaj institucionalnog i korporativnog konteksta, kao i svih njihovih kategorija je odavno postao presudan za društveni i privredni razvoj. Posebno je vidljivo da svakim danom sve više dolazi do izražaja njihov značaj u savremenoj eri ekonomije znanja. Zbog toga u svijetu jačaju naponi i težnje za izgradnjom i razvojem konzistentnih i integrisanih regulatornih modela zasnovanih na optimalnim kombinacijama institucionalnih aranžmana i korporativnog upravljanja, za koje je dokazano da mogu obezbijediti privredni i poslovni prosperitet. Istražujući relevantnu literaturu iz razmatrane oblasti u toku izrade polaznih istraživanja i predmetne teme, nijesam pronašla naučne

članke, monografije ili doktorske disertacije u kojima je predmet istraživanja isti ili sličan temi ove doktorske disertacije.

O institucijama uopšte i korporativnom upravljanju, posebno uzevši, u svjetskoj naučnoj periodici i publicistici je, naravno, napisan veliki broj naučnih i stručnih radova. To nije slučaj u regionalnoj literaturi. Međutim, rijetki su radovi koji, osim fragmentarno, u funkcionalnim insertima iz institucije korporativnog upravljanja, tretiraju fundamentalne i raznovrsne institucionalne aspekte, eksterne okvire i odnose sa njim. Kao da je to nešto što se pretpostavlja u razvijenim državama (što je pogrešno), ili nešto što se u praksi većine postsocijalističkih država zaobilazi zbog evidentnog deficita, posebno u onim državama koje karakteriše upravljačka, organizaciona i ekonomska neefikasnost i slabi privredni rezultati. Takođe je evidentna nedovoljna istraženost predmetne teme na prostorima našeg internog i bližeg međunarodnog okruženja tranzicijskog reformskog predznaka. Zbog toga je predmetno istraživanje ne samo izuzetno aktuelno, nego i veoma načajno za buduće društvene i privredne reforme, koje treba prioritarno i dominantno da zahvate upravo institucionalne i korporativne segmente, kao i dodirne tačke njihovog međusobno uslovljenog funkcionisanja u praksi.

Činjenica je da su prije dvije i po decenije skoro paralelno doživjele istraživački bum institucionalna ekonomska analiza i modelski raznovrsni koncepti korporativnog upravljanja. Pored njih, nešto kasnije je u ključnu razvojnu paradigmu uvršeno i znanje kao jedini neograničeni ekonomski resurs. Uzročno-posljedične veze između navedenih »eliksira« društvenog i ekonomskog razvoja su evidentne, ali u teoriji nijesu dovoljno istražene, posebno ne u njihovoj komplementarnoj međuzavisnosti i uslovljenosti.

U svim budućim razvojnim modelima, navedeni faktori moraju činiti trostranačke temelje, na koje će se kao četvrti stub i krov naslanjati sve operacione metode, strategije i formule uspjeha, konkurentnosti i kompetetnosti. Napredne morske luke su posebno poučan i dobar primjer za navedene konstatacije, dok su, s druge strane, tranzicijske privrede tipičan primjer relativno značajnog deficita i/ili odsustva pomenutih temelja u dovoljnom (zadovoljavajućem) kapacitetu. Zbog toga će predmetno istraživanje u ovoj doktorskoj disertaciji pokazati sve najznačajnije kočione uzroke, trendove i posljedice deficita razmatranih kategorija, s jedne strane, kao i potrebu primjene pozitivnih uzornih svjetskih modela, s druge strane.

Iz svega izloženog proizilazi da je kompleksnost istraživanja relativno velika, aktualna i u potpunosti primjerena značaju teme predmetne doktorske disertacije.

### 1.3 PREGLED VLADAJUĆIH STAVOVA U OBLASTI ISTRAŽIVANJA

Dosadašnja istraživanja u inostranoj i domaćoj naučnoj i stručnoj literaturi potvrdila su dominantno i pozitivno jednoglasje shvatanja o neophodnoj primjeni i značajnoj ulozi opšteg institucionalnog okvira i ekonomskog institucionalnog okvira, posebno u dijelu ekonomskog rasta i održivog ekonomskog razvoja. Naravno, u tom kontekstu postoji i jedna ključna teorijska, ali i praktična dilema u pogledu uloge pojedinih ekonomskih institucija (misli se na vječitu ekonomsku dilemu u pogledu primjene institucionalnog ekonomskog monizma – tržišnog ili državnog regulisanja, ili njihovog institucionalnog pluralizma). Upravo je navedeno raznoglasje u značajnoj mjeri opredijelilo nivo i kvalitet do danas primijenjenih institucionalnih aranžmana i odgovarajućih uslova u kojima su se formirale i razvijale klice savremenih institucionalnih struktura i korporativnog upravljanja, kako u razvijenim državama, tako i u tranzicijskim postsocijalističkim privredama, koje su predmet posmatranja i israživanja u ovoj disertaciji.

U svijetu postoje brojni teorijski koncepti kao i praktični primjeri kvalitetnih i održivih institucionalnih okvira sa konkurentnim institucionalnim strukturama, koji na konzistentan način regulišu i stimulišu korporativno upravljanje. Pregledom brojne i savremene literature iz razmatrane naučne oblasti, može se konstatovati da preovladavaju radovi koji tretiraju *integrirani pristup* odnosa institucionalnog okvira i korporativnog upravljanja, tj. radovi koji na razne načine objašnjavaju neophodnost postojanja racionalnog institucionalnog ambijenta kao univerzalnog okvira korporativnog upravljanja.

U *stranoj literaturi* su relativno veoma rijetki naučni radovi koji direktno tretiraju posmatrani odnos i zavisnost između predmetnih oblasti. Naravno, radovi koji odvojeno tretiraju navedene oblasti su mnogobrojniji, što je karakteristično i za domaću i regionalnu literaturu. U toku istraživanja analize i izrade ove doktorske disertacije sam nastojala da koristim većinu inostranih dostupnih naučnih radova (monografija i članaka), koji koji makar marginalno i insertno tretiraju institucionalne osnove korporativnog upravljanja. Svi oni su navedeni u spisku literature. Za sve njih je karakteristično da

ukazuju na veliki značaj pojedinih institucionalnih elemenata za regulisanje i djelovanje korporativnog upravljanja. Iz prednjeg se samo posredno može izvući zaključak o presudnom značaju institucija kao jednom od opštih okvira djelovanja i razvoja korporativnog upravljanja.

Značajno je i svakako pohvalno istaći da su jedino crnogorski autori (A. Lojpur, V. Drašković, M. Drašković, M. Delibašić i N. Grgurević), za razliku od kompletnog bližeg okruženja (misli se na bivše države SFRJ) u posljednjih nekoliko godina objavljivali naučne članke, u kojima su direktno ili indirektno tretirali temu predmetne doktorske disertacije, tj. funkcionalni i uzročno-posljedični odnos institucionalnog okvira i korporativnog upravljanja, u smislu dominantnog i direktnog uticaja prvog elementa na drugi. To je za mene bila ne samo inspiracija i dodatni razlog za pisanje predmetne disertacije i velike istraživačke napore, nego i velika pomoć i orijentacija. Jer, svi oni su iz raznih uglova posmatranja afirmativno i argumentovano pisali o dominantnom uticaju institucija na razvoj korporativnog upravljanja. Među tim radovima (koji su takođe navedeni u spisku literature) navodim dva naučna koautorska rada, koje sam objavila u referentnim ekonomskim časopisima iz tematske oblasti doktorske disertacije:

- prvi je pod naslovom „How Does Corporate Social Responsibility Impact Banking Efficiency: a Case in China”, objavljen 2017. godine u češkom časopisu *Economics and Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 70-87, koji se nalazi na SSCI listi sa impakt faktorom 1,163 i
- drugi je pod naslovom „Institutional Framework of Corporate Governance With Reference to the Former Yugoslav Transition Economies”, objavljen 2012. u časopisu *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8, No. 4, pp. 27-41, koji je indeksiran u 17 međunarodnih baza podataka (među kojima su ESCI i Scopus).

Navedeni autori su uglavnom tretirali pojedine (parcijalne) aspekte kompleksnog odnosa institucija i korporativnog upravljanja, i to prvenstveno sljedeće:

- odnos privatizacije i korporativnog upravljanja,
- preporuke neoinstitucionalnih teorija koje su primjenjive u praksi korporativnog upravljanja i

- opšta uslovljenost korporativnog upravljanja od strane institucija.

Iz svih tih inostranih radova i članaka naših autora može se sa sigurnošću zaključiti da preovlađuje jedinstveno mišljenje po pitanju izuzetno velikog značaja institucionalnih okvira za kvalitetno funkcionisanje i razvoj korporativnog upravljanja, kao i potrebe stalnog i temeljnog istraživanja njihovog odnosa, koji u suštinskom odnosu ostaje uvijek nepromijenjen, ali se njegovi formalni modaliteti i teorijski okviri stalno šire i mijenjaju, zbog čega ih je potrebno pažljivo proučavati i prilagođavati specifičnim i konkretnim praktičnim uslovima.

#### **1.4 PREDMET DOKTORSKE DISERTACIJE**

Uža naučna oblast predložene teme je *Institucionalna ekonomija*, koja spada u domen ekonomskih nauka i predstavlja najrespektivniji pravac ekonomske misli posljednjih decenija. O tome svjedoči veliki (17) broj dobitnika Nobelove nagrade za ekonomiju iz ove široke, heterogene i složene oblasti. Predmet istraživanja ove doktorske disertacije je faktički israživanje mogućnosti i stepena primjene racionalnih preporuka koncepcije neoinstitucionalne ekonomije u oblasti savremene institucije korporativnog upravljanja, kako na primjeru tranzicijskih država, tako i na oblast morskih luka. U ovoj disertaciji su ne samo razmotreni teorijski i empirijski aspekti navedene problematike i glavnih razvojnih tendencija, koje karakterišu posmatrane istraživačke oblasti, nego je obavljao konzistentno i upotrebljivo istraživanje na terenu, i to u oblasti jadranskih morskih luka, u kojem su korišćeni različiti i veoma aktualni metodološki postupci, među kojima su anketiranje i višestruka regresiona analiza. Na taj način je napravljen pokušaj da ova disertacija dobije ne samo na originalosti i značaju, nego i na uzornoj praktičnoj primjenjivosti u budućim istraživanjima.

U pogledu razmatranja teorijskih i empirijskih aspekata navedene problematike, radi se o sljedećim ključnim oblastima, koje su predmet istraživanja na raznim metodološko-analitičkim nivoima:

- *prvi nivo* (2. dio disertacije):

- opšta analiza razvoja neoinstitucionalne ekonomske teorije i njenog racionalnog jezgra (institucionalnog ekonomskog i korporativnog okvira) i
- komparativna analiza primjene institucionalnog ekonomskog okvira (tri osnovne ekonomske institucije: državno, tržišno i svojinsko regulisanje) u razvijenim i tranzicijskim državama,
- *drugi nivo* (3. dio disertacije):
  - opšta analiza razvoja institucije korporativnog upravljanja i njegovog dominantnog institucionalnog okvira, s osvrtom na razvijene privrede kao pionirske i uzorne poligone njegove dvomodelske primjene,
  - komparativna analiza primjene institucionalnog okvira korporativnog upravljanja u praksi selektovanih tranzicijskih privreda i specifičnog iskustva Kine i
  - predlog koncepcije uzornog modela institucionalnog okvira korporativnog upravljanja u tranzicijskim državama i
- *treći nivo* (4. dio disertacije):
  - komparativna analiza institucionalnog okvira korporativnog upravljanja u morskim lukama (s osvrtom na napredne) i uticaj alternativnih modela svojine na korporativno upravljanje u njima,
  - mjerenje nivoa i kvaliteta korporativnog upravljanja s aspekta institucionalnih faktora u jadranskim morskim lukama Koper, Rijeka i Bar i
  - predlog koncepcije uzornog modela institucionalnog okvira korporativnog upravljanja za crnogorsku morsku luku Bar.

Shodno navedenom predmetu istraživanja, postavljen je ***naučni problem istraživanja***, koji se sastoji u:

- opštoj i komparativnoj analizi, istraživanju i objašnjenju svih značajnih savremenih fenomena, faktora uticaja, razvojnih tendencija i strategija primjene racionalnih institucionalnih prepruka i elemenata u korporativnoj praksi tranzicijskih država s osvrtom na morske luke i

- pokušaju da se predlože konkretni elementi koji karakterišu savremeni i konzistentan uzorni model razvijenog korporativnog upravljanja na nivou tranzicijskih privreda uopšte i morskih luka posebno, koji pretenduje na poslovnu uspješnost i održivost.

U skladu s naprijed definisanim predmetom i problemom istraživanja izabran je i predložen navedeni naslov doktorske disertacije.

### **1.5 MOTIVI ZA IZRADU TEME I NAUČNI DOPRINOS**

Deficit i/ili nedovoljno postojanje naučnih radova (monografija, članaka i sl.) koji se na sistematski način bave predmetnim pitanjima i problemima primjene koncepta institucionalne ekonomske analize u razvoju korporativnog upravljanja u tranzicijskim privredama i njihovom segmentu morskih luka bili su osnovna inspiracija da se u ovoj doktorskoj disertaciji daju neki bitni odgovori i otvore nova pitanja iz navedene problematike. Ključni motiv za izradu predmetne doktorske disertacije je poizišao iz moje želje za daljim naučnim usavršavanjem u ekonomskim naukama, posebno u oblasti institucionalne analize i korporativnog upravljanja. Jer, iz mnogih vladinih izvještaja i pisanja štampe je vidljivo da se radi o stratezijski značajnim oblastima, koje nijesu doživjele značajniji napredak u većini tranzicijskih država i privreda, kao ni u Crnoj Gori. Zbog toga se očekuje njihovo forsirano zaživljavanje i implementacija, jer se smatra da su to osnovni preduslovi ekonomskog rasta i održivog razvoja privrede i društva. Uvjeren sam da je usavršavanje u ovoj oblasti ulaznica za buduća projektna istraživanja i njihovu implementaciju u Crnoj Gori, kako u privredi uopšte, tako i u pomorskoj privredi i morskim lukama.

Zapostavljanje, nedovoljna implementacija i valorizacija institucionalnih i korporativnih faktora razvoja u tranzicijskim privredama kojima pripada Crna Gora je jedan od glavnih uzroka reprodukovanja društvene i ekonomske krize i samim tim predstavlja jedan od glavnih kočionih faktora razvoja. To su zvanične ocjene u većini država tranzicije, kao i u Crnoj Gori. Primijenjeno na morske luke kao ključnom segmentu

morske privrede, situacija je skoro ista ili slična, jer je logično da prati opšte društvene i privredne tokove.

Mišljenja smo da uspješna svjetska komparativna iskustva iz navedenih oblasti u obliku uzornih modela mogu generisati i promovisati toliko potrebne promjene i na taj način revitalizovati deficite i prepreke u razmatranim institucionalnim i korporativnim segmentima, što je ubjedljivo dokazano u većini razvijenih država. Svi ti uzorni modeli, koji će u ovoj doktorskoj disertaciji biti razmotreni, analizirani i /ili predloženi, mogli bi se u skoroj budućnosti primjeniti i kod nas u Crnoj Gori, makar u nekim izmijenjenim, dopunjenim, prilagođenim i rekombinovanim oblicima. Oni bi mogli biti od velikog značaja za nosioce makroekonomske politike, makar na nivou konsultantskih materijala.

Uvjereni smo da Crna Gora u budućnosti može mnogo bolje iskoristićavati svoju resursnu bazu (posebno podršku kao prioritenu granu), a najsigurniji način za to je upravo dosljedna primjena standardnih institucionalnih matrica, teorijskih preporuka i uzornih modela, kao i principa korporativnog upravljanja po nekom specifičnom i ombinovanom modelu, koji će uvažavati i navedene uzorne modele razvijenih država i naprednih morskih luka, ali i crnogorsku specifiku. Biću srećna ako moja doktorska disertacija bude dobar znak na tom putovanju u bolju budućnost.

Moj dodatni motiv je bio raniji poslovni i studijski boravak u Kini. Inicijalni impuls i osnovnu ideju dao mi je Prof. Veselin Drašković. Takođe me za konačni izbor teme doktorske disertacije značajno i dodatno motivisala i izuzetno kvalitetna međunarodna naučna konferencija iz institucionalne ekonomije pod nazivom „*Economic Institutions as a Condition for Social and Economic Development of Transitional Countries*”, koju je organizovao Fakultet za pomorstvo Kotor 5. i 6. oktobra 2012.

Uvjerena sam da ću izradom predmetne doktorske disertacije uspjeti da makar malo pomjerim granice znanja u Crnoj Gori o predmetnim naučnim oblastima, i da zainteresujem još neke istraživače da nastave rad na ovoj problematici.

*Očekivani naučni doprinos* ove doktorske disertacije ogleda se u sljedećem:

- sistematizovanju obimne teorijske i empirijske građe,
- proširivanju postojećih naučnih znanja iz oblasti institucionalne analize i njene primjene u korporativnom upravljanju,



- upoznavanje sa dosadašnjim praktičnim iskustvima razvijenih i tranzicijskih država iz navedene oblasti,
- sveobuhvatna i selektivna komparativna i konceptualna analiza raznih aspekata predmetne teme, kako u dijelu savremenih teorijskih koncepcija, tako i u dijelu praktične primene teorijskih preporuka (posebno NET),
- modeliranje ključnih teorijskih shvatanja i nivoa njihove praktične primjene,
- izrada originalnih studija slučaja i swot analiza po pojedinim značajnim pitanjima iz domena predmetne teme,
- koncipiranje originalnog predloga uzornih modela institucionalnog okvira korporativnog upravljanja za tranzicijske privrede i
- koncipiranje originalnog hipotetičkog predloga uzornog institucionalnog modela za crnogorsku Luku Bar,
- ukazivanje i zalaganje za potrebu prihvatanja savremenih svjetskih standarda, koncepcija i strategija u razmatranim oblastima, a posebno institucionalnog pluralizma, koji proizilaze iz analiziranih uzornih svjetskih modela i naprednih morskih luka,
- upoznavanje s najnovijim teorijskim i praktičnim razvojnim pojavama, tendencijama i koncepcijskim pristupima rješavanja problema iz predmetnih oblasti,
- identifikacija i fokusiranje na institucionalna (modelska) rješenja najbolje prakse korporativnog upravljanja u cilju njihovog eventualnog prihvatanja i implementacije u privredi Crne Gore i morskoj Luci Bar.
- objašnjenje mnogih značajnih aspekata predmetne teme, kojoj u Crnoj Gori i našem bližem regionalnom okruženju nije posvećena potrebna i dovoljna pažnja, uprkos činjenici da su institucionalne promjene i korporativno upravljanje razvojni prioriteti i
- utvrđivanje nivoa i kvaliteta korporativnog upravljanja u jadranskim morskim lukama Koper, Rijeka i Bar metodama ankete i višestruke linearne regresije.

Osnovni principi uspješnog poslovanja podrazumijevaju adekvatan nivo institucionalnog ambijenta kao neizbježnog okvira korporativnog upravljanja. U ovoj dok-

torskoj disertaciji su u potpunosti afirmisani navedeni principi i okviri savremenog uspješnog privređivanja. Očekujem da će sprovedena istraživanja biti dobar stimulans za buduća istraživanja ove veoma aktuelne i nedovoljno istražene oblasti.

Osnovni i originalni rezultati istraživanja dati su u podnaslovima disertacije pod brojevima 3.5, 4.4 i 4.5. Ti djelovi imaju poseban praktični, analitički i metodološki značaj, jer ne samo što pružaju naučno konzistentan predlog koncepcije uzornih modela institucionalnog okvira korporativnog upravljanja u tranzicijskim privredama i crnogorskoj morskoj luci Bar, pa mogu koristiti nosiocima ekonomske politike u oblastima crnogorskog pomorstva i lučkog menadžmenta, nego pružaju i solidnu metodološko-istraživačku osnovu za buduća hipotetička i empirijska naučna istraživanja, uz mogućnost izvođenja korisnih i primjenjivih zaključaka donosiocima odluka o korporativnom upravljanju u jadranskim morskim lukama.

***Osnovni problemi*** na koje sam nailazila u toku izrade doktorske disertacije odnose se na:

- nedostatak pojedinih bibliografskih jedinica stranog porijekla i teškoće prilikom njihove nabavke,
- heterogenost pojedinih podataka i pokazatelja institucionalnog ambijenta u raznim publikacijama međunarodnih institucija i odgovarajuća neusaglašenost pojedinih podataka u korišćenim naučnim radovima,
- neuporedivost podataka iz raznih vremenskih perioda i nedostatak pojedinih značajnih podataka i
- nedostupnost ili teška dostupnost podataka o pojedinim pokazateljima u morskim lukama (posebno finansijskim i svojinskim) i njihova metodološka nejednačenost.

## **1.6 OSNOVNI CILJ I ZADACI ISTRAŽIVANJA**

*Cilj istraživanja* je višestruk, jer se radi o veoma složenim i multidisciplinarnim problemima, koji su izuzetno aktualni, ali nedovoljno istraženi u ekonomskoj nauci, s mnogim teorijskim i praktičnim dilemama, posebno modelskog karaktera. Zbog toga su

iz širokog spektra ciljeva istraživanja za potrebe izrade predmetne doktorske disertacije izdvojeni sljedeći osnovni ciljevi istraživanja:

- isticanje značaja primjene pluralističke institucionalne razvojne paradigme, koja u kombinaciji sa znanjem predstavlja temelj svih uzornih modela razvijenih država i naprednih morskih luka, a samim tim i nezaobilaznu osnovu za primjenu konzistentnog korporativnog upravljanja,
- prikaz nekoliko originalnih studija slučaja, urađenih prema analizi savremene teorije i prakse, kao i odgovarajućim sopstvenim istraživanjima sprovedenim u izabranim morskim lukama, od kojih je jedna bila kineska morska luka Šangaj, koja spada u sam vrh velikih i naprednih svjetskih morskih luka, i jadranskim morskim lukama Koper, Rijeka i Bar,
- ukazivanje na izabrane svjetske uzorne modele, koji u pojedinim aspektima institucionalnog regulisanja korporativnog upravljanja mogu značajno koristiti za primjenu u tranzicijskim privredama uopšte i crnogorskoj morskoj luci Bar posebno,
- ukazivanje na nesumljivo značajnu uzročno-posljedičnu vezu između institucionalnog okvira, korporativnog upravljanja i održivog ekonomskog razvoja,
- kritički osvrt na pojedina teorijska tumačenja i praktična rješenja iz posmatrane istraživačke oblasti i
- hipotetičko izračunavanje nivoa i kvaliteta korporativnog upravljanja u izabranim jadranskim morskim lukama Koper, Rijeka i Bar s aspekta institucionalnih kriterijuma kao nezavisnih promjenjivih, primjenom anketiranja i višestruke regresione analize.

Dakle, osnovna ciljna funkcija predmetne doktorske disertacije generiše nekoliko originalnih konceptijskih studija slučaja, dva originalna predloga uzornih modela institucionalnog okvira korporativnog upravljanja i jedno originalno naučno istraživanje sa primjenom uobičajene metodologije i sa originalnim naučnim rezultatima.

Među osnovnim *zadacima istraživanja* mogu se izdvojiti sljedeći:

- sistematizovanje brojnih izvora, različitih teorijskih modela i shvatanja,
- opšta i komparativna analiza teorijskih i empirijskih pristupa predmetnoj temi,
- obuhvatan prikaz relevantnih teorijskih stavova poznatih svjetskih, regionalnih i domaćih autora iz predmetne oblasti, kao i praktičnih rješenja kao uzornih modela u posmatranim oblastima,
- definisanje savremenih razvojnih tendencija u raznim djelovima predmeta istraživanja,
- ukazivanje na specifičnosti institucionalnog ambijenta u tranzicijskim privredama, koje su onemogućile širu primjenu koncepta korporativnog upravljanja,
- analiza i objašnjenje pojedinih karakterističnih i relevantnih praktičnih fenomena (pozitivnih i negativnih), koji karakterišu razvojne tendencije institucionalnog okvira korporativnog upravljanja i
- pregled različitih iskustava i modela razvoja razmatrane problematike.

## 1.7 TEORIJSKO-HIPOTETIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja i naučni problem istraživanja ove doktorske disertacije su determinisali **glavnu (polaznu) hipotezu**, koja glasi:

*dosljedna primjena savremenih institucionalnih rješenja u kreiranju i razvoju koncepta korporativnog upravljanja u tranzicijskim privredama predstavlja neizostavan okvir praktičnog modeliranja i najvažniji uslov unapređenja kvaliteta njihovog poslovnog okruženja, a samim tim ekonomskog rasta i održivog ekonomskog razvoja.*

Tako postavljena glavna polazna radna hipoteza implicira nekoliko **pomoćnih hipoteza** ove doktorske disertacije, i to kako slijedi:

- *U uslovima savremenog globalizovanog tržišta i ekonomske krize, kvalitetni institucionalni regulatori i ograničenja, s jedne, i efikasno korporativno upravljanje, s druge strane kao komplementarni ciljevi moraju imati razvojni prioritet, zbog potrebe stvaranja privlačnog i konkurentnog poslovnog ambijenta za strana ulaganja u tranzicijske privrede i prevazilaženja brojnih stratejskih razvojnih ograničenja;*
- *Kvalitetan institucionalni i korporativni ambijent predstavljaju ključne kompetencije savremenog poslovanja, koje omogućuju primjenu naprednih znanja i tehnologija i posledično stvaranje konkurentskih prednosti i kompetencija;*
- *Stabilan i jasan regulatorni i institucionalni okvir je uslov razvoja korporativnog upravljanja;*
- *Koncept korporativnog upravljanja je per se institucija za unapređenje poslovanja svake firme, pa i morskih luka, kao i svih njenih marketing i menadžment funkcija;*
- *Koncept savremenog korporativnog upravljanja je dobar odgovor na krizne izazove iz promjenjivog poslovnog okruženja;*
- *Nedovoljno izgrađeni društveni, politički i posebno ekonomski institucionalni okviri su najznačajniji uzrok neefikasnog korporativnog upravljanja u tranzicijskim državama;*
- *Uspostavljena neravnoteža međusobnih odnosa na institucionalnoj relaciji svojina-kontrola-korporativno upravljanje dominantno je doprinijela negativnim privrednim rezultatima i redukovanom poslovnom ambijentu (u pogledu zaposlenosti, rezultata, biznis barijera, hroničnog nedostatka investicija i dr.);*
- *Kontinuirano razvijanje svijesti o potrebi dosljedne primjene institucionalnih aranžmana i principa korporativnog upravljanja je od presudnog značaja na putu prema njihovom uspostavljanju i razvijanju.*

## 1.8 METODE ISTRAŽIVANJA

Posmatrana i tematski definisana veza između opšteg i ekonomskog institucionalnog okvira, s jedne strane i korporativnog upravljanja, s druge strane predstavlja kvalitetan metodološki kontekst za empirijsko istraživanje prakse tranzicijskih privreda i morskih luka kao dijela pomorske privrede. On je u ovoj doktorskoj disertaciji determinisao konstrukciju predloga uzornih modela, koji podrazumijevaju konkretne politike primjene kako opšteg institucionalnog okvira, tako i konkretnog modela korporativnog upravljanja, koji treba da odgovaraju makroekonomskom i mikroekonomskom okruženju u tranzicijskim privredama.

Postavljeni istraživački ciljevi i zadaci u ovoj doktorskoj disertaciji su rješavani primjenom uobičajene naučne metodologije, koja se koristi u ekonomskim naukama: analiza i sinteza, dedukcija i indukcija, zaključivanje apstrakcijom i komparacijom, posmatranje, dokazivanje i opovrgavanje, studije slučaja, konkretizacija (putem ekonomskog modeliranja), generalizacija, deskriptivni, empirijski i historijski metod i neke elementarne statističke metode obrade podataka. Takođe je korišćeno grafičko, šematsko i tabelarno modeliranje za bliže objašnjenje i razumijevanje istraživanih oblasti (prikazi, grafici, slike, logičke šeme i tabele). Navedene metode su bile osnova za provjeru valjanosti polazne i pomoćnih hipoteza u ovoj doktorskoj disertaciji.

Istraživanja pojedinih konkretnih pitanja obavljena su izabranim morskim lukama, i to u jednoj od najvećih i najnaprednijih svjetskih morskih luka Šangaj (Kina), zahvaljujući studijskom boravku u Kini u morskoj luci Šangaj 2012. godine. U njoj su obavljena početna sopstvena istraživanja o nekim najbitnijim pitanjima iz četvrtog dijela disertacije. Na bazi tih (ali i drugih) istraživanja i dobijenih podataka urađene su studije slučaja i više aplikacija, koje čine sastavni dio ovog teksta.

Najzad, obavila sam i istraživanje na terenu jadranskih morskih luka Koper, Rijeka i Bar, u kojima su dobijeni rezultati sprovedene ankete među 150 visokoobrazovanih ispitanika i eksperata, na bazi kojih je napravljen odgovarajući istraživački model i primjenom višestruke regresione analize dobijeni hipotetički rezultati o nivou i kvalitetu korporativnog upravljanja u navedenim morskim lukama.

## **1.9 DOKUMENTACIONA OSNOVA ISTRAŽIVANJA, NAČIN PRIKUPLJANJA I OBRADA DOKUMENTACIJE**

Kao dokumentaciona osnovu za istraživanje poslužili su:

- Inostrani i domaći stručni i naučni radovi (monografije, knjige i doktorske disertacije) iz predmetne oblasti;
- Web sajtovi međunarodnih organizacija, vladinih institucija i visokoškolskih institucija čiji radovi, referati, članci, studije, statistički godišnjaci i druga dokumenta čine značajnu dokumentacionu bazu;
- Naučni radovi i istraživanja, koja se bave predmetnim pitanjima i problemima, a objavljeni su na naučnim konferencijama i u prestižnim ekonomskim naučnim časopisima kao što su: *American Economic Review*, *Journal of Economic Literature*, *The Journal of Economic Perspective*, *Washington University Law Review*, *Asia Pacific Journal of Management*, *Journal of Finance*, *Econometrica*, *Management International*, *Journal of Public Administration and Policy Research*, *Journal of Management and Governance*, *Comparative Economic Studies*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of World Business*, *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, *The Yale Law Journal*, *Academy of Management Re-view*, *Corporate Governance*, *East Asian Economic Perspectives*, *Montenegrin Journal of Economics*, *Ekonomске teme* i drugi.
- Pored Interneta i naučne literature, izvori i grada za pisanje doktorske disertacije dobijeni se pregledom: strategija i politika razvoja predmetnih oblasti, zakonskih rješenja, kao i drugih službenih dokumenata Crne Gore, država iz regiona i svjetskog okruženja.
- Dodatna dokumentaciona osnova je prikupljena prilikom rada na terenu, u morskim lukama Šangaj, Koper, Rijeka i Bar i
- rezultati sprovedene ankete u morskim lukama Koper, Rijeka i Bar.

## 1.10 STRUKTURA DOKTORSKE DISERTACIJE

Tema doktorske disertacije je *strukturirana u tri osnovna dijela* (2., 3. i 4. dio, pored ostalih propisanih cjelina, među kojima su: apstrakt, spisak tabela i slika, Uvod kao 1. dio, Zaključak kao 5. dio i Literatura). Svi djelovi su međusobno analitički i metodološki tijesno povezani Navedena tri osnovna dijela doktorske disertacije (2., 3. i 4.) u potpunosti odgovaraju gore navedenim nivoima predmeta istraživanja (isti su modelirani u tabeli br. 1.1).

Tabela br. 1.1: Mjesto osnovnih teorijskih (bijela polja) i empirijskih rezultata (tamna polja) istraživanja u strukturi doktorske disertacije

<i>Istraživački dio</i>	<i>Istraživački nivo</i>		
	II dio (poglavlja)	III dio (poglavlja)	IV dio (poglavlja)
a	2.1 i 2.2	3.1 i 3.2	4.1; 4.1.1; 4.2 i 4.3
b	2.3 i 2.4	3.3 i 3.3	<b>4.4; 4.4.1 i 4.4.2</b>
c	2.5 i 2.6	3.4; 3.4.1 i 3.5	4.5

U *drugom dijelu* doktorske disertacije u istraživačkom dijelu pod a) prikazana su razna teorijska paradigmska shvatanja o razmatranim naučnim fenomenima (institucionalnoj analizi, oblicima, okviru i nivoima praktične primjene), kao i opšta analiza teorijskih pojmova i modela institucionalne analize, u istraživačkom dijelu pod b) su objašnjene karakteristike i uloga institucija i osnovne preporuke NET, dok je u istraživačkom dijelu pod c) urađena komparativna analiza primjene institucionalnog okvira u razvijenim i tranzicijskim državama i objašnjene su institucionalne barijere u državama tranzicije.

U *trećem dijelu* doktorske disertacije u istraživačkom dijelu pod a) objašnjen je institucionalni okvir korporativnog upravljanja u državama tranzicije i razvoj institucije korporativnog upravljanja s aspekta teorija preduzeća, u dijelu pod b) je urađena komparativna analiza stepena praktične primjene korporativnog upravljanja u razvijenim državama (paradigmski konzistentna, dosljedna, efikasna i trajna primjena) i tranzicij-



skim državama (nekonzistentna, neefikasna, nepotpuna, palijativna i nedosljedna primjena), kao i njihovih modela, a istražen je i odnos između institucije korporativnog upravljanja i opšte institucionalne sredine, dok je u dijelu pod c) urađena konceptualna analiza institucionalnih osnova korporativnog upravljanja, istražene su institucionalne osnove korporativne društvene odgovornosti i predložena je originalna koncepcija uzornog modela institucionalnog okvira korporativnog upravljanja u državama tranzicije

U *četvrtom dijelu* doktorske disertacije je istraženi su kako slijedi: u istraživačkom dijelu pod a) urađena je komparativna analiza institucionalnog okvira korporativnog upravljanja u morskim lukama, njegove specifičnosti i uticaj alternativnih modela svojine, kao i analiza istog u izabranim naprednim svjetskim morskim lukama, a na bazi postojećih podataka istražen je i obrazložen faktički nivo navedenih fenomena, sa svim prednostima i nedostacima istih, pod b) hipotetički i empirijski je istražen nivo i kvalitet korporativnog upravljanja u izabranim jadranskim morskim lukama Koper, Rijeka i Bar i pod c) na bazi cjelokupnog prethodnog istraživanja predloženi su osnovni elementi koncepcije hipotetičkog uzornog modela institucionalnog okvira korporativnog upravljanja, koji se može koristiti za rješavanje razmatranih problema u crnogorskoj morskoj Luci Bar. U ovom dijelu je definisana analitičko-metodološka matrica, i to na bazi razmotrenih karakteristika u izabranim naprednim svjetskim morskim lukama, u kojima se različito primjenjuje institucionalni okvir razvijenog korporativnog upravljanja, kao i predlozi i preporuke NET.

U svim navedenim djelovima su sakupljeni i obrađeni brojni teorijski izvori, a istražena je obimna analitička građa i podaci relevantni za objašnjenje razmatranih fenomena i odgovarajućih pitanja, koja su s njima tijesno povezana.

## Drugi dio

### NEOINSTITUCIONALNA EKONOMSKA ANALIZA, OBlici I NIVO NJENE PRAKTIČNE PRIMJENE

Procesi globalizacije i postsocijalističke tranzicije uticali su na razvoj ekonomske misli, koja je pokušala da pruži civilizacijski nove odgovore na izazove sve složenije ekonomske stvarnosti, promjene sistema i kriterijuma vrijednosti, razvojnih prioriteta i ispoljavanje interesa društvenih grupa. U posljednje tri decenije, po svojoj respektibilnosti (koja se mjeri velikim brojem dodijeljenih Nobelovih nagrada za ekonomiju) istakle su se neoinstitucionalne ekonomske teorije (NET). Riječ je o novom i alternativnom pravcu ekonomske misli, koji je ispoljio ambicije da bude opšti (univerzalni, pa čak i liderski), kako u svojim elaboracijama ekonomskog izbora, tako i u komparativnim analizama inicijalnih motiva ekonomskog ponašanja individua i društvenih grupa.

Bez obzira na ispoljene tzv. "imperijalističke" ambicije NET u domenu ekonomske teorije (kao nekih nad-teorija, jer je „*novi pristup dosta širok, pa može poslužiti za sintezu društvenih nauka*“ – H. Monissen i S. Pejovich, 1977, p. 28), one sa svojim multidisciplinarnim pristupom, pluralizmom, ograničenom racionalnošću i dijalogom svakako predstavljaju konzistentnu i korisnu alternativu, dopunu i okvir svim drugim ekonomskim teorijama. Ako ništa drugo, ono zbog širenja granica predmeta ekonomske nauke (Heilbroner, 1990, p. 1099) i prevazilaženja strogih formalno-apstraktnih modela neoklasične teorije.

Smatra se da zasluga za mnoga praktična dostignuća razvijenih država pripada teorijskim preporukama NET u pogledu ograničene ekonomske racionalnosti institucionalnog tipa, uloge institucija u privredi i društvu, efikasnosti razmjene prava svojine, primjene institucionalnog pluralizma, uvažavanja pređene putanje razvojnog puta, neutralisanja oportunističkog ponašanja, smanjenja transakcionih troškova, efikasnog korporativnog upravljanja i njegovih organizacionih oblika, uloge kolektivnih djelovanja i javnog izbora itd. Navedene države su shvatile veliki i širok društveni značaj i multidisciplinarni karakter institucija, kao i činjenicu da njihova raznovrsnost i adaptibilna efikasnost doprinosi stabilnosti društvenog sistema i njegovih podsistema, tj. doprinosi stabilnosti društvenih poredaka u najširem smislu (North, 2009; Hayek, 2006; Smith, 1991).

S druge strane, urušavanje institucionalnog ambijenta u većini bivših socijalističkih država (koje se danas uobičajeno nazvaju postsocijalističkim) dovelo je do sistemske, infrastrukturne i privredne deradacije. Suštinski je u praksi dokazano da se ovdje ni u kojem smislu ne uklapa strategija tzv. „*izrastanja institucija*“ (zapadni autor, Nobe-lovac J. Stiglitz), ali ni strategija tzv. „*transplantacije institucija*“ (ruski autor V. Polterovič). Uzroci su svakako bili složeni i nepredvidivi: društveni, kulturni, mentalitetski, politički i nadasve interesni. Zbog toga se čini da je došlo de prilagođavanja metodologije reprodukcije institucionalne disfunkcionalnosti (koju karakterišu: paternalizam, nepotizam, pasivnost, tradicija narušavanja legalnih normi, mogućnosti nekažnjenih manipulacija, zloupotreba i kompenzacija, log rolling, lobiranje, rentno orijentisano ponašanje i dr.). Sve je to je dovelo do veoma kriznog stanja, koje prema svim dugoročnim lošim ekonomskim rezultatima prevazilazi ono što je J. Kornai početkom 1990-ih godina nazvao „*transformacionim padom*“.

Tranzicija se već tri decenije sprovodi u više od 30 država, od čega su većinom evropske. Reforme su dovele do određenih pozitivnih rezultata i ekonomskog rasta, ali najviše u onim postsocijalističkim državama koje su dosljedno sprovodile realnu i društveno kontrolisanu privatizaciju (Poljska, Češka i Mađarska). J. Campbell (2004, p. 1) je opravdano primijetio imperativni značaj regulatorne funkcije institucija upravo na slučaju država Jugoistočne Evrope, kojima pripada i Crna Gora. Naime, on je uočio pogubne posledice brzog uništenja institucija koje su nastale s padom socijalističkog režima:

*„Naglo slabljenje starih institucija izazvalo je veliki nered s početkom kretanja tih država u smjeru kapitalizma i demokratije. Nacionalni politički sistemi su bili iznenada poplavljeni s desetinama političkih stranaka i interesnih grupa, koje su se borile za vlast u nestabilnim koalicijama. Ekonomiju su nadvladali svi oblici mafije, avanturista i drugim mračnim osobama koji su radili trgovinu nepredvidljivim i ponekad opasnim načinom... Kao rezultat je jedan od najvažnijih zadataka u postsocijalističkim zemljama bilo stvaranje novih političkih i ekonomskih institucije“.*

Naravno, i mnogi regionalni autori su analizom institucionalne strukture u uslovima postsocijalističke tranzicije došli do upozoravajućih podataka i zaključka da je propagirana i nominovana masovnost privatne svojine u praksi većine država tranzicije supstituisana ekstremno velikom svojom malog broja privilegovanih, odnosno netržišno

obogaćenih pojedinaca i da su ekonomske (i druge) institucije najrazvijenije u razvijenim zapadnim državama, u kojima postoji “istinski individualizam” (ali u masovnim razmjerama”, kao i dominacija pluralističkih institucionalnih aranžmana. Drugim riječima, većina regionalnih autora kritikuje proizvoljnu opčinjenost navodnim institucionalnim monizmom (“*tržišnim fundamentalizmom*” - termin Stiglitz, 2001, p. 12), koji se u praksi pod uticajem vladajućih nomenklatura jednostavno pretvorio u kvazi-monizam. On predstavlja opasnu prereku za formiranje efikasne institucionalne strukture, koja je po prirodi stvari zasnovana na institucionalnom pluralizmu (dakle, na paralelnom djelovanju svih institucija). Institucionalni pluralizam je neophodan uslov da bi institucije funkcionalno služile svim pojedincima i društvu u pravcu zdrave konkurencije, masovnih ekonomskih sloboda, efikasnih vlasnika, inovativnog preduzetništva i snažnog korporativnog upravljanja.

## 2.1 ZNAČAJ NEOINSTITUCIONALNIH EKONOMSKIH TEORIJA ZA STVARANJE KVALITETNOG INSTITUCIONALNOG AMBIJENTA

NET i odgovarajuća neoinstitucionalna analiza u posljednjih nekoliko decenija nalaze se u žiži interesovanja ekonomske nauke, kako zbog ograničenih mogućnosti i apstraktnosti neoklasične analize, tako i zbog potreba praktične primjene pojedinih preporuka u tranzicijskim državama, po uzoru na razvijene države. Ovdje je potrebno istaći još dvije činjenice:

- *prvo*, da pojedine preporuke neoklasične analize (na kojima se npr. zasniva neoliberalizam kao zvanična ekonomska politika) najčešće nijesu odgovarale ili su čak bile štetne za mnoge države u tranziciji (Drasković, 2017) i
- *drugo*, da se neoklasična teorija ne bavi institucijama, bez kojih nije moguće shvatiti ni objašnjavati procese društvene evolucije.

Takođe je potrebno imati u vidu da se NET (teorija društvenog izbora J. Buchanana i G. Tulloka, konstitucionalna ekonomija J. Buchanana i V. Vanberg, teorija informacija J. Stiglera, nova ekonomska istorija D. Northa, R. Thomasa i E. Davisa, teorija transakcionih troškova O. Williamsona, teorija optimalnog ugovora O. Williamsona, teorija informacija J. Stiglitz, G. Akerlofa i A. Spensa i ekonomska teorija firme R. Coasea, A. Alchiana i O. Williamson) bitno razlikuju od tzv. “nove institucionalne teorije” (teorija nepotpune racionalnosti H. Simona, ekonomija sporazuma L. Thevenota, O. Favroa i A. Orléana, kao i teorija igara Von Neumanna, J. F. Nasha i O. Morgensterna) – prema V. Drašković i M. Drašković, 2013, s. 34. NET izučavaju konkretne i opšte načine i ograničenja u kojima pojedinci prave izbore i donose odluke, pri čemu uvažavaju postojeće institucije, koje predstavljaju formalne i neformalne okvire, koordinate, regulatore, limitatore i kontrolore za pojedinačne odluke. Drugim riječima, institucije pouzdano regulišu individualno ponašanje, ali ga i racionalizuju u mjeri povećanja racionalnosti interakcija između pojedinaca. U tom smislu, F. Hayek (1980) je apostrofirao i davao prioritet sistemu tržišnih institucija kao kolektivnim pravilima ponašanja, koja predstavljaju otjelotvorenje racionalnosti privrednih subjekata i pojedinaca, koji se u traženju lične korisnosti potčinjavaju institucijama i tradicijama (ekonomskim, pravnim i prirodnim).

Hayek je uvijek forsirao liberalizam i individualizam. NET su prihvatile tzv. *Metodološki individualizam* kao princip koji posmatra društvo kao skup pojedinaca, a istraživanje društvenih pojava, procesa i dinamike društvenih grupa svodi na objašnjenje individualnog ponašanja. Ali, ipak, dominantna metodologija NET je *holizam* kao sveobuhvatno posmatranje pojava i procesa (cjeline). Prema holističkom pristupu institucije su primarne, a pojedinci sekundarni. Takođe je prihvaćeno da su informacije ograničene i da ponašanje ljudi i organizacija dominantno zavisi od djelovanja mnogih društvenih faktora (Vinogradova, 2012, s. 13), odnosno od faktora kojeg neki autori (Štulhofer, 1995, s. 954; Nurejev, 2007, p. 350; V. Drašković i M. Drašković, 2013, s. 58; Delibašić i Grgurević, 2014a, s. 8) nazivaju *sociokulturnim kapitalom*. Pored toga, za razliku od *homo oeconomicusa*, koji maksimizacije sopstvenu korisnost, institucionalni čovjek minimizuje transakcione troškove u uslovima postojanja neizvjesnosti, prevare i prinude (Litvinceva, 1998, s. 42).

Specifičnost neoinstitucionalne analize je u tome što ona ne proriče osnovne (univerzalne) karakteristike pomenutog *homo oeconomicusa* (racionalnost, autonomnost, samostalnost u odlučivanju i izboru, potčinjavanje emocija proračunu sopstvenih interesa i preferencija i kompetentnost pri upoređivanju koristi i troškova. Ali, ona navedeno ponašanje posmatra isključivo u kontekstu institucija kao univerzalnih normi i pravila ponašanja (formalnih i neformalnih), koji *djeluju dvostruko*: i ograničavajuće, i motivaciono. Upravo zbog toga, ekonomska racionalnost institucionalnog tipa u stvarnosti se manifestuje kao *ograničena*. U tom smislu, V. Drašković i M. Drašković (2013) objašnjavaju da NET polaze od činjenice da pojedinci teže nalaženju mogućnosti uvećanja blagostanja u svijetu punom rizika, neizvjesnosti, ograničenog znanja, deficitarnosti resursa, pozitivnih transakcionih troškova, loše definisanih i nedovoljno zaštićenih prava svojine.

Za razvoj NET kao multidisciplinarnih i alternativnih dotadašnjim vladajućim teorijama posebno su značajna djela D. Northa (1978, 1981, 1990), u kojima se on zalaže za bolju specifikaciju prava svojine, regulativnu, stimulišuću i ograničavajuću ulogu institucija, njihovu interakciju s tehnologijama, ulogu transakcionih troškova, i negativnu ulogu ideologije kod postojanja i održavanja neefikasnih institucija (tzv. oportunizam dominantne grupe) i eksplicitnost veza između ideologije i etičkih normi. Većina autora ističu da su norme i pravila najrasprostranjeniji tip institucija, da su osnovne ekonomske institucije svojina, tržišno regulisanje i državno regulisanje i da se institucije uvijek dopu-

njuju sa normativnim aktima, kojima se propisuju prava, obaveze i oblici dozvoljenog ekonomskog ponašanja, kao i sankcije u slučaju njegovog narušavanja. U navedenom kontekstu je značajno mišljenje D. Northa (1984, p. 8) prema kojem se institucije sastoje iz:

*„skupa ograničenja u obliku pravila i propisa, skupa procedura za prepoznavanje odstupanja od pravila i propisa, i skupa moralnih normi ponašanja, u čijim granicama treba da se utvrđuju kako mehanizmi formiranja pravila i propisa, tako i mehanizmi za vršenje prinude”.*

U literaturi (vidi npr. Williamson, 1995) se navode tri tipa pravila, i to:

- *konstitucionalna (politička)*, koja određuju: hijerarhijsku strukturu države, strukturu odlučivanja i način ostvarivanja kontrole,
- *ekonomska*, koja su uslovi nicanja prava svojine kao ovlašćenja koja određuju dejstva koja su dozvoljena (sankcionisana); proizvod ekonomskih pravila su ne samo prava svojine, nego i obaveze, jer je riječ o uzajamnim odnosima između ljudi i
- *ugovori*, koji predstavljaju pravila koja strukturiraju razmjenu između ekonomskih agenata, a karakteriše ih postojanje obostrane i dobrovoljne saglasnosti.

U kontekstu našeg istraživanja izuzetno je značajna preporuka predstavnika NET za sinergizmom institucionalnih podsistema, tj. za *institucionalnim pluralizmom*, shvaćenim kao usaglašavanja, kombinacija, kompatibilnost i sinergizam raznih institucija (posebno je značajan pluralizam konkurišućih institucija, kao što su npr. državno i tržišno regulisanje, ali se tu ne misli ni u kojem slučaju na alternativne institucije). On je bitan za održavanje dinamičke ravnoteže privrednog i društvenog sistema i kompromisno usaglašavanje odnosa između glavih subjekata u društvu i privredi. Institucionalni pluralizam se uslovno može tumačiti kao cjelina (zbir) *“institucionalnih struktura”* (North, 1981, p. 32), koja treba da predstavlja:

*“dominantan cilj države, jer pomaže ostvarenju uvećanja prihoda i visokog stepena sloboda”.*

A. Denzau i D. North (1994, p. 20) smatraju da je riječ o tzv. “*koevolucionom procesu*” raznih ideologija i institucija. A. Olejnik (2007, s. 217) smatra da je institucionalni pluralizam značajan zbog neutralisanja eventualnog širenja pojedinih podsistema na račun drugih, kao što su npr. nesavršenosti i fijasko tržišta. Slično je i mišljenje D. Northa (1977, p. 188), koji smatra da “*u društvu postoje grupe koje nastoje da izvrše redistribuciju prava svojine u svoju korist*“, a na štetu sila efikasnosti.

Institucionalni pluralizam ima veliku ulogu u privredi i društvu, jer stimulise ekonomske aktivnosti, sankcioniše i eliminiše oportunističko ponašanje, pozitivno utiče na privredne rezultate i distribuciju resursa u društvu, smanjuje transformacione i transakcione troškove, specificira i štiti prava svojine, njihovu razmjenu i ugovornu preraspodjelu, stimulise formiranje raznih oblika organizacija, optimizuje pravno dejstvo ugovora, snaži pravnu državu itd. D. North i dr. (2009) i F. Hayek (2006) veoma slično posmatraju ulogu institucija, u smislu da njihova raznovrsnosti i adaptibilna efikasnost doprinosi stabilnosti društvenog sistema i svih njegovih podsistema. Za objašnjenje naše teme je bitno da su radovi predstavnika NET objedinili više značajnih oblasti: anti-monopolsku orijentaciju, potrebu za državnom regulacijom privrede, uvažavanje uticaja svih društvenih odnosa (tzv. sociokulturnog kapitala) na ekonomski rast, davanje značaja uticaju navika, instinkata, običaja i tradicije, korišćenje metodologije svih društvenih nauka, metodologiju holizma, pridavanje pažnje kolektivnoj akciji i vjerovanje da je ljudsko ponašanje pod uticajem institucija. Iz činjenice da postoji veliki broj institucija proizilazi postojanje *institucionalne strukture* (društva i privrede). Da bi se ona shvatila, potrebno je znati značenje njenih djelova, i to kako slijedi:

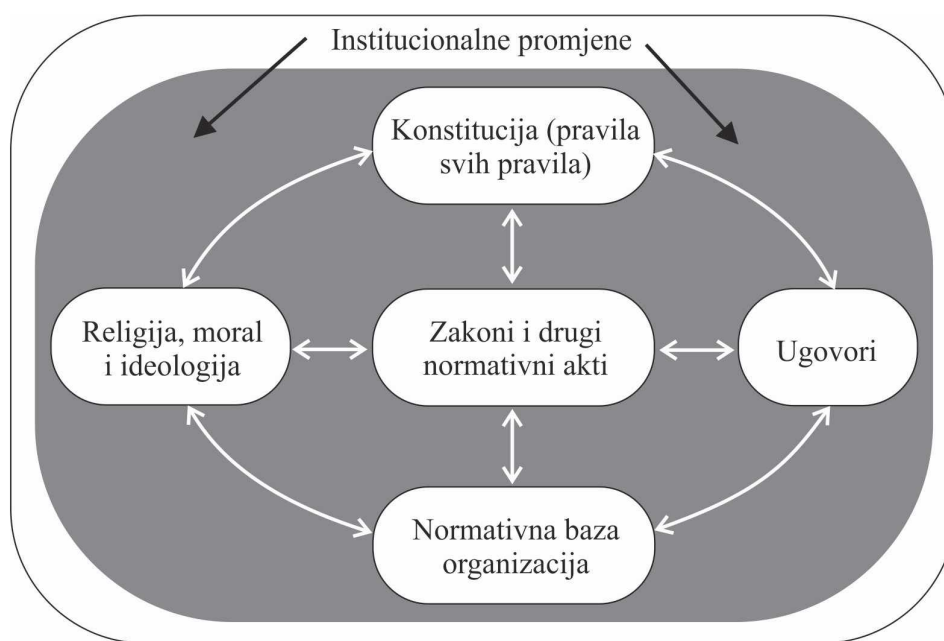
- *institucionalne sredine* (skup osnovnih političkih, pravnih, socijalnih i drugih pravila, kojima se regulišu proizvodnja, razmjena i raspodjela) i
- *institucionalnog dogovora* (ugovor ili sporazum između ekonomskih subjekata, koji reguliše načine saradnje i/ili konkurencije između njih).

Nobelovac J. Bushanan (1991) smatra da složeni institucionalni poredak u tržišnoj privredi proizilazi iz velikog skupa međusobno povezanih kolektivnih interakcija. Struktura privrede počiva na „pravilima“ složenog skupa međuzavisnih interakcija mnogih privrednih „igrača“, u kojima svaki “igrač” djeluje u pravcu realizacije cilja koji je sam sebi



odabrao. On smatra (Ibid.) da tumačenje institucionalne strukture kao čvrstog, stabilnog, nezavisnog, nedjeljivog, neisključivog, nepromjenjivog, motivišućeg i ograničavajućeg skupa pravila pokazuje da ona determiniše izbor u procesu ekonomskih djelatnosti. Vezano za probleme institucionalne strukture i institucionalnih promjena, koje prema preporukama predstavnika NET moraju uvažavati *institucionalni pluralizam*, bitno je da u institucionalnom ambijentu (poretku), dominira komplementarnost ekonomskih sloboda i ekonomskih institucija, i da se fleksibilno i zakonito usklađuje sloboda izbora pojedinaca sa kolektivnim interesima. To je u skladu sa preporukama D. Northa (1987, pp. 418-22; 1981, p. 32) da je potrebno:

*“obavljanje ekonomskih aktivnosti u precizno definisanim i razvijenim institucionalnim uslovima koji ih određuju”.*

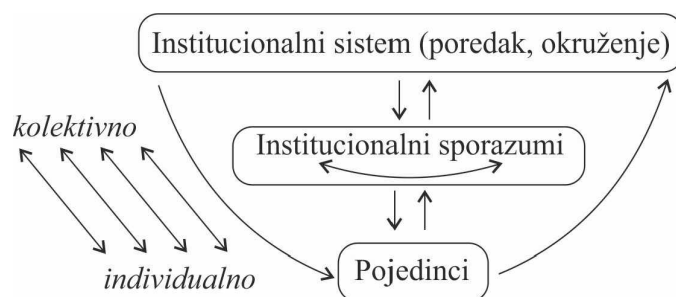


Slika br. 2.3: Institucionalna struktura društva

Izvor: prilagođeno prema V. Drašković i M. Drašković, 2013, s. 22.

Institucionalnu strukturu neki autori poistovjećuju sa institucionalnim poretkom, jer ona faktički predstavlja dualni organizovani skup formalnih i neformalnih institucija, koje u praksi stvaraju različite kombinacije društvenog i ekonomskog ponašanja. O. Williamson (1985) u institucionalnu strukturu ubraja osnovne političke, društvene i pravne

norme, koje čine temelj ekonomskih aktivnosti organizacija i pojedinaca, jer obezbjeđuju red u društvu. Glavni problem („teorijski ćorsokak“ – termin N. Mouzelisa, 1995, p. 69) društvenih i ekonomskih teorija je analiza dihotomnih odnosa između društvenih struktura i aktivnosti pojedinaca.) Institucije su istovremeno objektivne društvene strukture (obrasci ponašanja) spoljnog svijeta i subjektivni izvori ljudske aktivnosti. One povezuju ljudske ideale sa stvarnošću (subjektivizam i realizam). Pojedinci i institucionalna struktura (kao okruženje njihovog ponašanja i institucionalnih sporazuma), bez obzira na njihove česte suštinske razlike, motive i interese, uključeni su u zajednički sistem uzajamnih interakcija i međuzavisnosti (sedam vrsta djelovanja – slika br. 2.4).



Slika br. 2.4: Institucionalna struktura i institucionalni sporazumi kao okruženje interakcija između individua i institucija

Izvor: prilagođeno prema Williamson, 1985, s. 31;

V. Drašković i M. Drašković. 2013, s. 48.

Slika br. 2.4 pokazuje da su individualno i kolektivno neodvojive komponente većine institucionalnih aranžmana i ukupnog institucionalnog poretka savremenih razvijenih privreda, koji je neminovno pluralistički (zbog prednjeg), odnosno predstavlja poredak s otvorenim pristupom, u žargonu D. Northa i dr. (2009). Suprotnost i prividni (teorijski, gore navedeni) paradoks između individualnog i institucionalnog su relativizovale upravo NET i ekonomska stvarnost razvijenih društava i privreda.

Ignorisanje pluralističkog institucionalnog okruženja je značajan izvor transakcionih troškova, smatra O. Williamson (1995), jer različite kombinacije institucija i institucionalnih mehanizama daju društvu i privredi toliko potrebnu institucionalnu raznovrsnost, odnosno raznovrsnost društvenih i ekonomskih sistema (uslovno: institucionalni

pluralizam – prim. J. S.). Npr. preovlađujući dogovorni odnosi u oblasti makroekonomskog regulisanja (tržišna ekonomija) kombinuju se sa komandnom ekonomijom (koja vlada unutar firmi).

## 2.2 OSNOVNI POJMOVI NEOINSTITUCIONALNE ANALIZE

Sušтина ekonomske nauke je u izučavanju racionalnog izbora u uslovima neizvjesnosti, ali i uticaja društvenih normi na ponašanje ljudi. Ekonomska stvarnost se brzo mijenja i dalje utiče na promjenu brojnih protivurečnosti, sistema i kriterijuma vrednosti, interesnih prioriteta i potreba. NET polaze od činjenice da društva kreiraju formalne (politička, pravosudna i ekonomska pravila) i neformalne *institucije* (kodeksi ponašanja u društvu, uključujući i vjerska pravila) u cilju pružanja sigurnosti i formiranja infrastrukture, koji su potrebni za:

- obavljanje ljudskih interakcija,
- realizaciju raznih poslovnih transakcija,
- podsticanje saradnje i
- koordinisanje napora i inicijativa ekonomskih subjekata.

Pored informacionih i drugih ograničenja u ekonomskoj stvarnosti, pojedinci imaju ograničene i različite sazajne sposobnosti. Zbog toga se javlja potreba za stabilnim i ustaljenim pravilima ponašanja. A. Alchian i Demsetz H. (1972) smatraju da su institucije kao instrumenat ekonomske analize stvorene i dizajnirane da bi smanjile troškove (infrastrukturne, transakcione i druge), sačuvale i unaprijedile razmjenu. Kao institucionalni subjekti (igrači), *organizacije* se oblikuju i mijenjaju kao odgovor na objektivne mogućnosti i uslove u ekonomskoj stvarnosti, koje su kreirale institucije. Upravljačke strukture na nivou društva i korporacija imaju zadatak da oblikuju mnoge promjene preko definisanja „pravila igre” (institucija) u složenom procesu njihove evolucije (npr. donošenje novog zakona, postupni napredak u društvenim stavovima po nekim ključnim društvenim pitanjima itd.). Za našu temu je načajan stav D. Acemoglu, S. Johnson i J. Robinson (2004) da NET obezbjeđuju konceptualni teorijski okvir za analizu načina preko kojih se mogu razumjeti strukture upravljanja u procesu razmjene i razvoja društva.

Pojam institucija u literaturi nije jednoznačno definisan, nego veoma široko. D. Acemoglu (2009) smatra da je to zbog činjenice što je:

“široka lepeza institucionalnih oblika, koji mogu biti bitni za ekonomske ishode”.

J. Baron i M. Hannan (1994, pp. 1141-1142) predlažu za bolje shvatanje institucija neophodnost proučavanja pređenog puta (*path-dependency*) razvoja. NET su doprinijele da se shvati činjenica da kvalitetna *institucionalna sredina* doprinosi smanjenju rizika i neizvjesnosti, kao i efikasnoj realizaciji ekonomskih aktivnosti, koja se generiše u ekonomskom rastu i ekonomskom razvoju, da realne *institucionalne promjene* stimulišu promjenu ekonomskih sistema prema većem nivou institucionalnog pluralizma, da pojedinci ne smiju imati institucionalne privilegije na bazi kojih bi mogli netržišnim načinima ostvarivati rentu. Iz prednjeg izlaganja se može uočiti da su ključni pojmovi neo-institucionalne analize:

- institucije i odgovarajuće institucionalne promjene,
- pravila,
- transakcioni troškovi i
- prava svojine.

A. Greif (2006) navodi četiri institucionalna elementa: pravila, norme, ubjeđenja i organizacije, dok W. Neale (1987, p. 1183) ističe *postupke* ljudi, *pravila* (koja uključuju navike, običaje i norme ponašanja, tradicija), *narodne poglede* (predrasude) i *sankcije* koje se primjenjuju u slučaju nepoštovanja propisanih pravila ponašanja.

Postoje mnoge definicije institucija (vidi šire u: Tambovcev, 1996, ss. 47-48; V. Drašković i M. Drašković, 2013, ss. 38-40). Za potrebe ovog istraživanja značajne su dvije definicije, i to: prva J. Campbella (2004), prema kojoj institucije predstavljaju:

“temelj društvenog života, koji se sastoji iz formalnih i neformalnih pravila, mehanizama posmatranja i prinude njihove primjene, a takođe i sistem vrijednosti koji uslovljavaju kontekst u kojem interaktivno djeluju pojedinci, korporacije, sindikati, države i druge organizacije. One su regulatori stvoreni borbom i sporazumima”

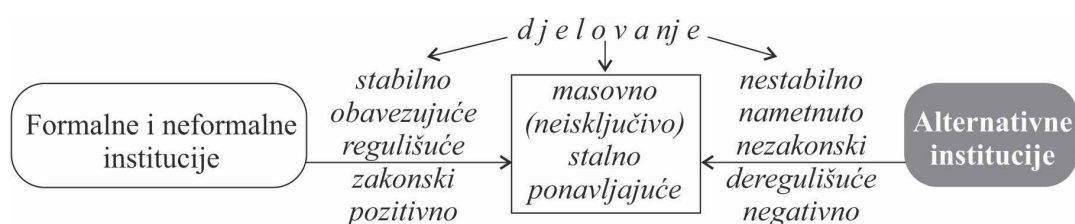
i druga, D. Northa (1991, pp. 3), prema kojem se radi o:

„skupu ograničenja, koje je stvorio čovjek zbog strukturiranja političkih, ekonomskih i društvenih uzajamnih dejstava“.

North (1993, p. 73) takođe ističe da institucije čine:

“pravila i mehanizmi koji obezbjeđuju njihovu realizaciju i norme ponašanja koja strukturiraju uzajamna djelovanja između ljudi koja se stalno ponavljaju”.

On (1991, p. 97) pri tome misli na pravila koja grade i podržavaju političke i društvene interakcije.



Slika br. 2.1: Načini djelovanja raznih oblika institucija

Izvor: prilagođeno prema V. Drašković i M. Drašković 2013, s. 41; Jovović i dr., 2017; M. Drašković i dr., 2017, M. Draskovic, V. Draskovic, Y. Bilan i M. Delibasic, 2016; M. Draškovic, S. Bauk, D. Streimikiene i V. Draskovic, 2017

Tabela br. 2.1: Tipovi pravila, oblici mehanizama prinude i vrste odgovarajućih institucija

<i>Tipovi pravila</i>	<i>Oblici mehanizma prinude</i>	<i>Vrste institucije</i>
Konvencije (dogovori)	Samoostvarenje	Unutrašnji-1
Etička pravila	Unutrašnja obaveza pridržavanja svih aktera	Unutrašnji -2
Običaji, tradicija	Neformalna društvena kontrola	Unutrašnji -3
Privatna pravila	Organizovana privatna prinuda	Unutrašnji -3
Zakoni i propisi	Organizovana državna prinuda	Spoljni

Izvor: prilagođeno prema Voigt and Engerer, 2001, p. 133.

Pojam institucija je po svojoj prirodi neraskidivo povezan pravilima (tabela br. 2.1). Pravila se obično definišu kao opšte važeći i zaštićeni propisi, koji dozvoljavaju ili zabranjuju određene oblike djelatnosti pojedincima (ili grupi ljudi). Razlikuju se formalna (zakonski fiksirana i zaštićena od strane državnih organa) i neformalna pravila. Određeni oblici pravila nalaze se u međusobnim odnosima subordinacije, tako da najprostija klasifikacija obuhvata tri tipa pravila (vidi ranije izlaganje). H. Engerer i S. Voigt (2002, p. 133) u svojoj klasifikaciji pravila (tabela br. 2.1) polaze od njihove pripadnosti formalnim (ustavno utemeljenim) i/ili neformalnim institucijama (kolektivnim vjerovanjima i načinima ponašanja), koje djeluju na dva načina (unutrašnji i spoljni), a odgovaraju im različiti oblici i nivoi prinude (za izvršenje pravila).

*Institucionalne promjene* su element evolucionog pristupa društvenom i ekonomskom poretku kao složenim i prilagodljivim sistemima. One uvijek proizvode reakciju svih onih koji su uključeni u dejstva organizacija, grupa posebnih (specijalnih) interesa i pojedinaca. Logika institucionalnih promjena sastoji se u forsiranju institucionalnog ponašanja i ograničavanju i eliminisanju oportunističkog ponašanja svih društvenih i ekonomskih subjekata. Na bazi opsežnih istraživanja, Nobelovac D. North (2005) je zaključio da

*„smjer institucionalnih promjena suštinski oblikuju ključne interakcije između institucija i organizacija“.*

On u većini svojih radova ističe da analiza institucionalne evolucije društva mora uvažavati specifičnosti raspodjele prava svojine, specifiku ugovornih i organizacionih oblika i putanju prethodnog razvoja (*path dependence*). Takođe je veoma značajan zaključak D. Northa (1990, pp. 89-91), prema kojem su evolucione i revolucionarne institucionalne promjene bile pod snažnim uticajem neformalnih institucija, koje su bile ključni kočioni faktor kontinuiteta promjena.

Institucionalne promjene mogu biti revolucionarne i evolucione (inkrementalne). Evolucija institucija se u literaturi razmatra kao proces u kojem se odvija njihova specifična selekcija na bazi *institucionalne konkurencije*, u kojoj preživljavaju samo najposobnije institucije, tj. one koje obezbjeđuju najbolji bilansni odnos između transakcionih troškova i koristi od razmjene pravima svojine. *Transakcioni troškovi* se u literaturi (vidi npr. Coase, 1980; North, 1992; Williamson, 1981, 2009) definišu kao:

- troškovi resursa neophodni za razmjenu prava svojine,
- dio troškova poslovanja koji nastaju pri razmjeni prava svojine i obuhvataju materijalne i ugovorne troškove razmjene koji nastaju prije, za vrijeme i poslije sklapanja posla.

K. Arrow ih je nazvao troškovima za podržavanje ekonomskih sistema u hodu, upoređujući ih sa trenjem (jer koče premještanje resursa prema korisnicima za koje predstavljaju najveću vrijednost) i s klinom između cijena prodavaca i kupaca. Ponekad su troškovi transformacije neefikasnih institucija veliki, zbog čega ne omogućuju institucionalnu evoluciju, tj. prelaz prema savršenijoj institucionalnoj strukturi. Mehanizam institucionalne konkurencije djeluje u dugoj historijskoj perspektivi.

Institucionalne promjene direktno zavise od međusobnog djelovanja formalnih pravila, koja mogu biti brzo promijenjena, i neformalnih pravila, koja se mijenjaju postepeno, u dugom roku. Na promjenu neformalnih pravila može da utiče država nametanjem određenih mehanizama pravne države. Ali, neformalna pravila mogu povratno da utiču na formalna pravila (podržavanjem ili ignorisanjem) - npr. pozitivna ili oportunistička uloga poslovne etike u podržavanju ugovora i prava svojine. Dalje, North (1991, p. 36) je dokazao da različita društva s istim formalnim institucijama imaju različite rezultate zbog drugačijeg djelovanja neformalnih institucija. Naime, neformalne institucije mogu imati veliku otpornost prema djelovanju formalnih institucija.

Institucionalna razvijenost se odavno posmatra kao jedan od univerzalnih civilizacijskih kriterijuma progresa. Ona predstavlja izgrađenu institucionalnu sredinu i postojanje konzistentnog institucionalnog dogovora. S. Cheung (1983, p. 38) je prvi uočio da postoje dvije kategorije *institucionalnih troškova*: jedni su povezani s funkcionisanjem već postojećih institucija, a drugi su neophodni za njihov preobražaj. Postojanje institucija iziskuje značajne troškove, koji su potrebni za njihovo funkcionisanje.

*Transakcioni troškovi* sadrže materijalne i ugovorne uslove razmjene. Oni vremenski nastaju prije, za vrijeme i poslije sklapanja posla (transakcije, ugovora), a u najopštijem smislu predstavljaju troškove resursa koji nastaju prilikom uobičajenih prisvajanja i otuđenja prava svojine i sloboda prihvaćenih u društvu. Radi se o troškovima koordinacije djelatnosti ekonomskih agenata i eliminisanja alokacionog konflikta među njima. Navedeni termin je prvi uveo R. Coase (1937) u članku "Priroda firme", koje je



nazvao “*troškovi korišćenja cjenovnog mehanizma*”. K. Arrow ih je nazvao troškovima za podržavanje ekonomskih sistema u hodu, upoređujući ih sa trenjem u fizici, jer oni koče premještanje resursa prema korisnicima za koje predstavljaju najveću vrijednost (Breaden and Tumanoff, 1984, p. 166).

Poznato je da fijasko (nesavršenost) tržišta K. Arrow (1970; 1993, s. 66) objašnjava transakcionim troškovima, tj. “*troškovima eksploatacije ekonomskih sistema*”,) koji blokiraju obrazovanje tržišta:

*“U cjenovnom sistemu transakcioni troškovi su klin između cijena prodavaca i cijena kupaca, i samim tim dovode do gubitaka, nanoseći s aspekta tradicionalne ekonomske teorije štetu društvenom bogatstvu”.*

U literaturi se kod raznih autora može sresti pet vrsta ovih troškova, i to:

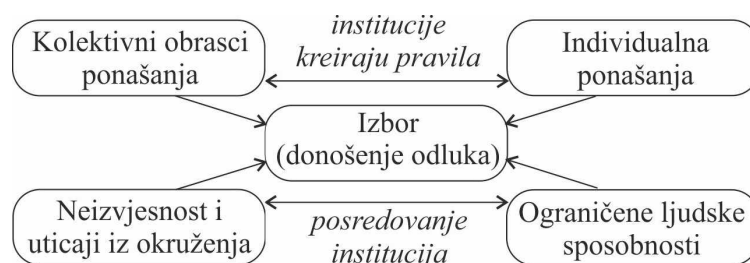
- troškovi traženja informacija (G. Stigler, 1988),
- troškovi vođenja pregovora,
- troškovi mjerenja karakteristika proizvoda i usluga (Barzel, 1985),  
troškovi specifikacije i zaštite prava svojine (arbitraže, sudovi, državni organi) i
- troškovi oportunističkog ponašanja, tj. skretanje od dogovorenih uslova i njegove kontrole (Williamson, 1995; Jensen, 1978; Jensen i McKling, 1976; Alston i Gollespie, 1989).

## 2.3 KARAKTERISTIKE I ULOGA INSTITUCIJA

Većina autora je jedinstvena u ocjeni da institucije imaju ključnu (neophodnu, nezaobilaznu pa čak i prioritetnu) ulogu u ekonomskom i društvenom razvoju (npr. North, 1990, 1993, 2005; North, Walis i Weingast, 2009; Acemoglu, 2009; Acemoglu, D., Johnson i Robinson, 2005; Bhattacharyya, 2009; Lee i Kim, 2009; Davis, 2010; Emara, 2012). Pa ipak, ne postoje jedinstvena i sistemski definisana tumačenja (objašnjenja) mogućih i dozvoljenih institucionalizovanih izbora i oblika institucionalizovane razmjene. Zbog toga nije moguće modelirati pluralističko institucionalno ponašanje u praksi (kao specifični oblik ograničene ekonomske racionalnosti), koji bi uključivao sve institucije (ekonomske, političke, ideološke, pravne, kulturne ekonomske, političke, ideološke, pravne, kulturne i druge), načine njihovog djelovanja, mjeru njihove izgrađenosti, pokazatelje njihovog uticaja i/ili deficita, mjerenje njihove efikasnosti i sl.

Kada se uloga institucija u privredi i društvu posmatra kao kontinuirano posredovanje između kolektivnih obrazaca ponašanja i konkretnih individualnih ponašanja, onda se ona suštinski odnosi na meta-bazu i/ili meta-mehanizam kreiranja pravila ponašanja, koordinacije, regulacije, organizacije, garancije izvršenja, motivacije, redukcije rizika, limitiranja dozvoljenog ponašanja i kažnjavanja oportunitetnog ponašanja. V. Drašković i M. Drašković (2013, ss. 41-42) smatraju da se uloga ekonomskih institucija svodi na koordinaciju, organizovanje, motivisanje, limitiranje, garantovanje izvršenja i redukovanje rizika ekonomskih aktivnosti, koje se obezbjeđuje ili usaglašavanjem tržišnih interesa između ekonomskih subjekata (po horizontali), ili na bazi svojinskih odnosa (po vertikali). D. Acemoglu i dr. (2004) posmatraju ulogu institucija kroz prizmu dominacije politike nad ekonomijom. U tom smislu, oni smatraju da je za smanjenje, relativizaciju i kontrolu dominacije politike nad ekonomijom potrebna (ili: poželjna) dominacija institucija nad politikom i ekonomijom. Jake, kvalitetne, efikasne i zakonski zaštićene formalne i neformalne institucije realno omogućuju (u tzv. „civilnoj zajednici“ – prema: Putnam, 1994, p. 39) kontrolu nad svim društvenim procesima i eliminaciju mogućih rušilačkih dejstava i tendencija, koje su se npr. dogodile u većini postsocijalističkih država. Njihova praksa je pokazala na koji način deficit, imitacija i fujasko institucija omogućuje razne društvene i ekonomske anomalije i anti-razvojne procese, preko razvijanja i jačanja alter-

nativnih institucija (u sjenci). Radi se o nedozvoljenim oblicima kvazi-pravila (tzv. „*podmetnutim besmislicama*“ – termin T. Veblena), koja dovode do imitacionog, interesnog i disfunkcionalnog (vertikalnog, totalitarnog) institucionalnog poretka, koji su D. Rodrik i dr. (2004) metaforično nazvali „*institucionalnim fundamentalizmom*“, a V. Drašković i M. Drašković (2013, ss. 11-24) „*institucionalnim nihilizmom*“.



Slika br. 2.2: Uloga institucija u procesu donošenja odluka

Izvor: autorsko prilagođavanje teksta

S obzirom na pozitivnu ulogu institucija (slika br. 2.2) i brojne pozitivne zadatke koje obavljaju institucije (povećanje efikasnosti transakcija, smanjenje transakcionih troškova (Williamson, 1981, p. 551; North, 1990, p. 9; Putnam, 1993, 1994) koordinisanje i regulisanje ekonomskih aktivnosti, povezivanje i realizacija ekonomskih odnosa, resursa, subjekata i aktivnosti, povećavanje efikasnosti komunikacije između sub-jekata zajednice, ekonomisanje vremena i napora pri donošenju odluka, doprinošenje prilagođavanju promjenama, minimiziranje neizvjesnosti i entropije, pružanje zaštite od oportunističkog ponašanja, ograničavanje mogućnosti izbora (ponašanja) ekonomskih subjekata, smanjivanje rizika od kolektivno štetnih ishoda individualne „racionalnosti“ i održavanje hijerarhijske strukture autoriteta (uz mogućnosti zloupotrebe preko organizacione monopolizacije odlučivanja - Michell, 1967), jasno je da alternativne institucije predstavljaju anti-institucije, jer svojim društveno negativnim manifestacijama zastupaju partikularizam kao promociju političkih, ekonomskih i drugih interesa povlašćenih društvenih slojeva i pojedinaca.

Alternativne institucije faktički zamjenjuju legalne institucije u njihovim funkcijama. A. Štulhofer (1995, s. 977) pominje tzv. „*vertikalne institucije*“, koje su usmjerene

na pitanja vlasti i redistribucije autoriteta, a karakteriše ih zatvorenost, nepotizam, oportunističarstvo, sumnjičavost, familijarna kooperativnost, primarna lojalnost i odgovarajuće siromaštvo organizacionih oblika (demotivacioni, civilno nekooperativni i diskriminacioni institucionalni ambijent s manjim ili većim elementima nasilja). Prema navedenim karakteristikama, ali i posljedicama koje proizvode u društvu (smanjenje sistemske upravljivosti, urušavanje privrednog sistema, deficit pravne države, stvaranja velikog jaza između krizne stvarnosti i “reformске” retorike, tolerisanje privilegovanih interesa i dr.), ove vertikalne institucije liče na ono što pojedini autori nazivaju alternativnim institucijama.

Tabela 2.2: Karakteristike djelovanja institucija

		<i>Dejstvo</i>	<i>Karakteristike</i>
		↓	↓
Institucije (formalne i neformalne)	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>– spoljni uticaj na ljude</li> <li>– koordinacija</li> <li>– regulacija</li> <li>– limitiranje</li> <li>– kontrola</li> <li>– pružanje sigurnosti</li> <li>– pružanje infrastrukture</li> <li>– stimulisanje saradnje i biznisa</li> <li>– smanjivanje troškova</li> <li>– unapređenje razmjene</li> <li>– redukcija rizika</li> <li>– minimiziranje entropije</li> <li>– kažnjavanje oportunitizma</li> <li>– organizacija uslova i mogućnosti</li> <li>– garancija izvršenja</li> </ul>	→
			<ul style="list-style-type: none"> <li>– stabilnost</li> <li>– kontinuiranost</li> <li>– ponavljanje</li> <li>– masovnost (neisključivost)</li> <li>– obaveznost</li> <li>– transparentnost</li> <li>– formalnost</li> <li>– neformalnost</li> <li>– frekvencija</li> <li>– specifičnost</li> <li>– zakonitost</li> <li>– moralnost</li> <li>– obaveznost</li> <li>– organizovanost</li> <li>– funkcionalnost</li> <li>– dominantnost</li> <li>– razumnost</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uticaj na efikasniju realizaciju ekonomskih kategorija i ekonomskih aktivnosti</li> <li>– prilagođavanje promjenama</li> <li>– ekonomisanje vremena i napora ekonomskih subjekata pri donošenju odluka</li> <li>– povezivanje ekonomskih odnosa, resursa, subjekata i aktivnosti</li> <li>– obezbjeđivanje funkcionisanja ekonomskih sloboda i svojinskih oblika</li> <li>– rješavanje krize</li> </ul>	
--	--	--

Izvor: dopunjeno i prilagođeno prema V. Drašković i M. Drašković, 2013, s. 41;  
Delibašić, 2016, s. 78

U svakodnevnoj praksi, organizacije i pojedinci ponekad pribjegavaju *oportunističkom ponašanju*, tj. neispunjenju ugovorom preuzetih obaveza (ili: djelovanja ekonomskih subjekata u skladu sa sopstvenim interesima, koje ne uzima u obzir moralne norme i protivurječi interesima drugih subjekata). Sa navedenim fenomenom kao uzrokom je povezan jedan drugi fenomen, koji P. Evans (1993) naziva tzv. „grabeškom državom“, misleći na privilegovane pojedince, koji „grabe“ zahvaljujući postojanju jakih alternativnih institucija, koje imaju destruktivno dejstvo na valorizaciju privrednih resursa (Alchian i Pejovich, prema: Madžar 2000, s. 220). To sugerise potrebu institucionalizovanog ekonomskog individualizma, jer se individualna prava ne smiju ispoljavati nekontrolisano i/ili oportuno, a društvene obaveze zanemarivati, uz brojne negativne spoljne efekte (eksternalije).

O. Williamson (1993a, p. 115) oportunističko ponašanje razmatra kao centralnu kategoriju transakcione ekonomske teorije, pomoću koje objašnjava formiranje firme kao hijerarhijske organizacione strukture.

Svi anti-razvojni modeli koji su ignorisali institucije pokazali su se neodrživim. Raskorak između pogubnih ekonomskih kvazi-teorijskih razvojnih modela i prakse razvijenih država je ogroman, a primjena takvih modela je opasna. Posebno se pokazala štetnom surova, nekritička, radikalna, neselektivna i brzometna primjena tzv. “šok terapije” u uslovima neodgovarajuće mikroekonomske sredine (nerazvijeno korporativno upravljanje, nespecifikovana i nezaštićena prava svojine itd.) i neizgrađene postsocijalističke institucionalne sredine. Za razvoj društva i privrede pogubno je institucionalno neprilagođavanje i/ili kočenje institucionalnih promjena.

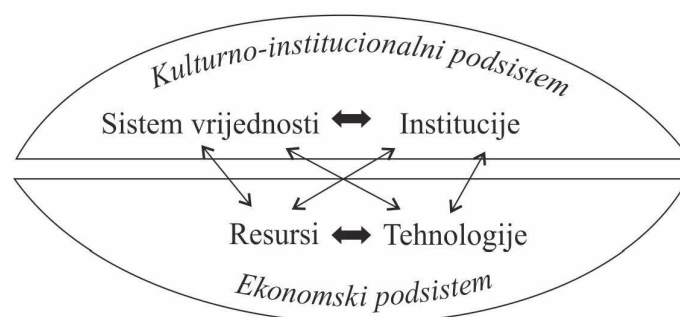
D. Acemoglu i dr. (2004, p. 7) smatraju da svi pojedinci i grupe ne preferiraju isti skup institucija (jer različite institucije vode različitoj raspodjeli resursa), zbog čega obično dolazi do sukoba interesa između raznih grupa i pojedinaca oko njihovog izbora. Zato on pokušava da pruži odgovor na pitanje: kako se određuje *ravnoteža institucija*? Acemoglu i dr. (Ibid., p. 22) smatraju da odgovor zavisi od političke moći dvaju grupa, mnogo više od efikasnosti jednog skupa institucija u poređenju s drugim. Grupa koja ima veću političku moć će vjerovatno osigurati skup ekonomskih institucija koji preferira. Institucionalna evolucija zavisi od stepena uspješnosti države da mijenja postojeće institucionalne strukture na način koji je u skladu sa društveno-ekonomskim razvojnim ciljevima. Jasno, u društvu postoje “sile efikasnosti”, ali i grupe koje nastoje da izvrše redistribuciju prava svojine u svoju korist, koje se mogu označiti kao “redistributivne sile”.

Mogućnost stvaranja institucionalne ravnoteže (shvaćene kao fleksibilne i pluralističke kombinacije raznih institucija) mora se posmatrati u dva konteksta: a) Northovog shvatanja vektora društvenog razvoja, koji slijede logiku progressa znanja i rezultirajuće pojave novih tehnologija, pojave novih institucija i usložnjavanja društvenog okruženja, u kojem se stvaraju novi oblici neizvjesnosti i rizika i b) zaključka D. Acemoglua i dr. (2005) da su države sa slabim institucionalnim strukturama u mnogo većem stepenu podložne krizama, mjeranim padom proizvodnje i drugih ekonomskih pokazatelja. Zbog toga se naglašava potreba potpune nezavisnosti sudske vlasti od izvršne vlasti, kao i eliminisanja poročne zavisnosti između korupcije vladinih činovnika, tržišnih institucija

i konkurencije. Kao i svaka druga ravnoteža, institucionalna ravnoteža je jednako apstraktna, pošto se institucionalne promjene događaju u vremenu. D. North (1990, p. 112) je definisao institucionalnu ravnotežu kao situaciju u kojoj:

*„pri datom odnosu snaga igrača i datom skupu ugovornih odnosa, koji obrazuju razmjenu, niko od partnera ne smatra da je korisno da troši resurse za restrukturiranje sporazuma“.*

Istraživanja predstavnika NET su pokazala da za razvoj (uslovno: institucionalnu ravnotežu) nijesu dovoljni samo institucionalni pluralizam, ekonomski podsistem i njegov izbalansirani odnos sa političkim sistemom, nego i širok spektar neekonomskih varijabli (razvijene formalne i neformalne institucije, kultura kao kompletan sistem vrijednosti, resuri i napredne tehnologije - slika 2.5).



Slika br. 2.5: Faktori intitucionalne ravnoteže neophodne za ekonomski razvoj

Izvor: prilagođeno prema Nurejev, 2007, s. 350.

A. Štulhofer (1995, s. 954) smatra da je sociokulturni kapital jedan od glavnih institucionalnih faktora, koji direktno utiče na dinamiku društvenih odnosa i formiranje normi i institucija. On (Ibid.) navodi pet osobina institucija, i to:

- predstavljaju trajnu i organizovanu društvenu praksu i skup interaktivnih aktivnosti,
- uključuju norme, koje usmjeravaju, regulišu i ograničavaju razne aktivnosti,
- sadrže stimulacije i sankcije,

- uključuju precizno određene zadatke, nadležnosti i interpretativni okvir i
- imaju značajan učinak na socijalnu strukturu jer djeluju kohezivno.

Bitno je njegovo zapažanje (Ibid., p. 956) da odnose akteri/institucije može karakterisati autonomija, prisila, autoritet i historijski kontinuitet institucionalnih promjena, a da je ponašanje aktera determinisano snagom institucionalnih uticaja. Institucije djeluju na individualnu racionalnost preko spoljnih (zakona, propisa i sl.) i unutrašnjih ograničenja (socijalizacije). On smatra (Ibid.) da:

*“sociokulturni kapital predstavlja sistem vrijednosti i odgovarajućih konstrukcija, koji čini tkivo neformalnih institucija“,*

a sastoji se od usvojenih normi, ideoloških uvjerenja, vrijednosti, vjerovanja i drugih društvenih konstrukcija. Na taj način, sociokulturni kapital istupa kao specifični i nadređeni okvir, odnosno okruženje institucija kao pravila ponašanja, što znači da među njima postoji i djeluje povratna veza.



## 2.4 OSNOVNE PREPORUKE NET

Postoje brojne preporuke NET, koje se odnose na društveni i ekonomski razvoj. Za potrebe ove disertacije pokušali smo selektovati samo one najznačajnije, koje se odnose na fundamentalna razvojna pitanja: društveni izbor, prava svojine, institucionalni pluralizam, oportunizam, značaj iskustava iz predene putanje razvoja, deficit institucionalnih promjena, stepen nasilja u društvu (V. Draskovic i M. Drašković, 2013).

Vezano za *društveni (javni) izbor*, predstavnici NET smatraju da je potrebno iz osnova promijeniti i usavršavati mehanizam donošenja odluka na političkom nivou, jer od njega dominantno zavisi donošenje i realizacija ekonomske politike. Misli se na izgradnju novog sistema donošenja političkih odluka, po uzoru na sistem donošenja tržišnih odluka. Mnogi autori smatraju (Buchanan, 1991; Bjukenen, 1994; Tullock, 1995; Vanberg, 1994) da se ljudi ne mijenjaju kad napuste tržište i počnu da prave političku karjeru. Drugim riječima, ljudi djeluju na isti način u društvenim ulogama kao i u bilo kojoj pri-vatnoj ulozi, i to na način da razmišljaju isključivo o ličnoj koristi, odnosno o realizacije sopstvenih interesa. Od javnog izbora zavisi izbor ekonomskih subjekata. Ukazivanje na povezanost biznisa i politike je demistifikovalo shvatanje o vladi kao zaštitniku društvenih interesa. Političari preko političkog procesa traže (ponekad i ostvaruju) tzv. Političku rentu, ne vodeći računa o efikasnom korišćenju i alokaciji rijetkih društvenih resursa.

Navedeni predstavnici razmatrane teorije smatraju da je riječ o otkazu (zatajivanju ili fijasku) vlade, pa preporučuju potrebu stalne kontrole vladine djelatnosti i njene korekcije u skladu sa interesima društva. Na fenomen fijaska vlade utiče veliki broj faktora, među kojima se ističu stepen demokratije u društvu, asimetričnost informacija, postojanje moćnih pojedinaca, grupa uticaja i grupa s posebnim interesima, aktivno lobiranje, snažan birokratski aparat i ograničene mogućnosti njegove kontrole, kao i nesavršenost političkog procesa (racionalno ignorisanje, lobizam, manipulisanje glasovima kao posljedica nesavršenosti pravilnika, trgovina glasovima, traženje političke rente, političko-ekonomski ciklus itd.) – prilagođeno prema: Delibašić, 2016, ss. 100-101. Ukazuje se da preko logike organizovanih interesa malih privilegovanih grupa vlast prelazi u ruke političkih lidera, koji na manje ili više demokratskim izborima pobjeđuju neorganizovane i slabo zaštićene interese velikih latentnih grupa. To je u suprotnosti s tzv. pravilom ve-

ćine, pa nastaje mogućnost da male lobističke grupe dobijaju određene pogodnosti i privilegije na račun poreskih obveznika, što može dovesti do njihovog neopravdanog (netržišnog) bogaćenja. Zbog svega toga, predstavnici teorije javnog izbora predlažu formulisanje kvalitetnog ustava, koji treba precizno da definiše pitanja ravnopravnosti građana, ljudskih i drugih sloboda, prava i obaveza, strukturu institucionalnog okruženja i granice glavnih ekonomskih institucija, načine definisanja i zaštite prava svojine, moralna i druga ograničenja ekonomskih sloboda, načine osuguranja ugovora, regulisanje prirodnih i drugih monopola i dr.

U pogledu *prava svojine*, pored navedene specifičnosti (definisanja) i zaštićenosti, koji trebaju da u najvećem mogućem stepenu neutrališu njihova brojna ograničenja i razlaganja, preporučuje se (R. Coase, A. Alchian, H. Demsets, M. Jensen, D. North, S. Pejovich, R. Pozner i dr.) korektno i zakonsko prestrukturiranje prava svojine, njihovo stalno razvijanje, usavršavanje i prilagođavanje civilizacijskim uslovima, u cilju eliminisanja negativnih spoljnih efekata. Takođe se zagovara eliminisanje privilegija u slobodnom dostupu resursima (vidi šire u: Pejovich, 1974; Nutting, 1982).

U kontekstu održivog razvoja tranzicijskih i uopšte nerazvijenih država, posebno su značajne preporuke predstavnika NET u pogledu neophodnosti djelovanja *pluralizma institucija* (društvenih i ekonomskih). Oni smatraju da razne institucionalne kombinacije treba originalno i konzistentno prilagođavati specifičnim razvojnim uslovima, jer je to preduslov za rješavanje brojnih (često nagomilanih) protivrječnosti između društvenih i privatnih interesa, kao i za usklađivanje međusobno konkurišućih institucionalnih oblika regulisanja. Institucionalni pluralizam je neminovni, obavezujući i prirodni koevolucionarni proces, koji doprinosi smanjenju transakcionih troškova i povećanju ekonomske i društvene efikasnosti (North, 1981, p. 32, 1987, pp. 418-422; Denzau i North, 1994, p. 20; Hodgson, 1998, p. 168; Jakšić, 2004, s. 65; Delibašić, 2014, p. 17; 2016a, p. 149).

U pogledu *oportunističkog ponašanja*, ističe se da ono predstavlja glavnu opasnost za poslovanje firmi i funkcionisanje društvenog poretka, jer dovodi do neizvjesnosti ugovornih partnera, narušavanja zakona i morala i povećanja transakcionih troškova. Zbog toga se preporučuje imperativna potreba kontrole oportunizma, i to preko zadovoljavajućih mehanizama upravljanja, među kojima je i vertikalna integracija sa hijerarhijskom upravljanošću (Eggertsson, 1990; Williamson, 1985, 1993, 1995; Menar, 2007).

Institucionalne promjene i inovacije u značajnom stepenu zavise i od *predene putanje razvoja* (tzv. *Path Dependency*). Najbolji dokaz za to su nerazvijene države i neefikasni privredni sistemi, u kojima zaostali društveni fenomeni predstavljaju glavne kočione faktore institucionalnog razvoja. U tom smislu, u literaturi se pominju mrežni efekat, efekat koordinacije i efekat blokiranja (Arthur, 1994; North, 1990, 2005), efekat kulturnoloških faktora (mentalnost, obrazovanje i društvena saglasnost) i efekat dugoročnosti socijalnog kapitala (tzv. kvazi-nepovratnost prvobitne socijalizacije). S navedenim efektima je u tijesnoj vezi i efekat neprihvatanja novoga (Drašković, 2016, ss. 103-104). Mnogi autori (npr. Greif, 2006; Hodgson, 2006) su dokazali da institucionalne inovacije nijesu moguće u uslovima jakog djelovanja neformalnih mehanizama izbora i alternativnih institucija. Djelovanje navedenog fenomena u uslovima Jugoistočne Evrope istraživali su u novije vrijeme M. Draskovic, S. Bauk i M. Delibasic, (2016), M. Draskovic (2017), M. Drašković, V. Draskovic, Y. Bilan i M. Delibasic (2016), M. Drašković, R. Jovović, D. Streimikiene i V. Drašković (2017), kao i M. Draškovic, S. Bauk, D. Streimikiene i V. Draskovic (2017).

Deficit *institucionalnih promjena* (realnih, efikasnih i pluralističkih) uvijek predstavlja jedan od glavnih kočionih faktora ekonomskog rasta i ekonomskog razvoja (Draskovic, 2006; Kornai, 2007; Yerznkian, 2012; Draskovic, Bauk i Delibasic, 2016). L. Csaba (1995, pp. 13-15) je davno tvrdio da su „*sistemske promjene jedini mogući izvor ekonomskog rasta*”. Među sistemskim promjenama po svom značaju se svakako ističu institucionalne, a u okviru njih svojinske promjene, jer:

„*efikasna institucionalna struktura (prvenstveno prava svojine) predstavlja najvažniji uslov ekonomskog rasta i razvoja*” (North, 1997; Clague, 1997; Acemoglu, Johnson i Robinson, 2005; Hodgson, 2006; Ostrom, 2007).

Odlaganje realnih institucionalnih promjena uvijek i u svakoj sredini znači odlaganje ekonomskog i društvenog progresa, jer determiniše reprodukciju krize. D. North (1987; 1990), D. Acemoglu et al. (2004), G. Hodgson (2006) i D. Rodrik (2000; 2007), jasno su istakli da su države sa slabim institucionalnim strukturama i sporim institucionalnim promjenama mnogo više podložne krizama, koje se mjere padom proizvodnje, zaposlenosti i raznih drugih ekonomskih pokazatelja. Međutim, navedeno odlaganje nije no slučajno, ali ni „prirodno“. Naprotiv, ono je najčešće posljedica namjernog i interes-

nog uspostavljanja raznih oblika kvazi-institucionalnih odnosa (konkretno: alternativnih institucija), među kojima dominira forsiranje institucionalnog monizma tržišnog tipa, kao i privilegovanog i anti-institucionalnog individualizama (Yerznkyan, Delibasic i Grgurevic, 2014). Osnovna metoda realizacije anti-razvojnih reformi bila je monopolističko supstituisanje formalnih i neformalnih institucija od strane alternativnih institucija i oportunističkog ponašanja u praksi (Delibasic, 2014; Delibasic, 2016; Delibasic and Grgurevic, 2013). Kao rezultat programiranog deficita institucionalnih promjena, u društvu i privredi su formirani novi oblici diktata, dogmi, dominacije, alijenacije i velikih socijalnih razlika. Navedene fenomene su D. North, J. Walis, and B. Weingast (2009) nazvali „nasiljem”, odnosno „*poretkom sa ograničenim pristupom resursima*”.

Nasilje je uvijek povezano sa negativnim uticajem vlasti, koji tretira O. Williamson (2000, p. 605). On smatra da su političko-ekonomske vladajuće strukture (autoritarne nomenklature) uvijek odgovorne za razvoj insitucionalnih promjena. Slično mišljenje zastupaju A. Denzau i D. North (1994). Negativan uticaj vlasti je praćen oportunističkim ponašanje, sporim reformama, deficitom vladavine prava i demokratije, zloupotrebom i urušavanjem državnih resursa i nasiljem, što je pogubno za privredu i društvo. Specifična interpretacija djelovanja centralizovane vlasti u nerazvijenim državama predstavljena je u radu američkog sociologa M. Manna (2014). On je pokazao na koji način dominira veza između politike, ideologije i ekonomije (biznisa).

V. Drašković i M. Drašković (2013, s. 10) ističu da država generiše sredstva primjene i nametanja prinude, poredak, oblike vlasti, ideologije i demokratije, granice sloboda i nasilja, kulturne, tradicionalne i moralne standarde, privredne, svojinske, institucionalne i druge strukture. Zato većina autora realni deficit institucija u pojedinim državama tranzicije opravdano povezuje s interesima nomenklatura vlasti i njihovim bliskim (klanskim) okruženjem. Oni navode riječi M. Rotbarda, najvećeg teoretičara libertarijanizma 20. vijeka, koji je uočio značaj nasilja preko formulisanja ključnog političkog pitanja s kojim se čovečanstvo suočava:

*“Moje viđenje istorije čovjeka... na centralno mesto postavlja veliki sukob, koji oduvijek traje između slobode i nasilja”.*

D. North i dr. (2009) su istraživali mogućnosti i načine sprečavanja i ograničavanja nasilja u društvu. Oni su u nasilje svrstali razne oblike socijalne patologije, koje je

uglavnom povezano s vlastima (direktno ili indirektno): netržišno prisvajanje rente, kupovina glasova, korupcija, korišćenje privilegija, interesne koalicije, ignorisanje interesa narodnih masa itd.). Došli su do zaključka da se nasilje principijelno može ostvariti na dva načina: političkim manipulisanjem privrede u cilju izgradnje privilegovanih grupa interesa i institucionalnom simulacijom političke i ekonomske konkurencije. Prvom načinu odgovara tzv. poredak ograničenog pristupa (političkim i ekonomskim resursima) i odgovarajuća “prirodna država”, dok drugom načinu odgovara tzv. poredak otvorenog pristupa i odgovarajuća institucionalno razvijena država.

Od izuzetnog je značaja njihova preporuka načina na koji se može ostvariti prelaz iz “prirodne države” prema poretku sa otvorenim dostupom:

- potčinjavanjem elite vladavini zakona,
- postojanjem neograničenih i stabilnih organizacija, koje ne zavise ni od države ni od konkretnih ličnosti i
- konsolidovanjem kontrole nad oružanim snagama i tehnologijama nasilja i rušenja.

Prilika je da se navede shvatanje R. Nozicka (cit. prema: Čikardić, 2006, s. 856), prema kojem je „minimizacija“ državnih funkcija opravdana samo kada je „ograničena na uske funkcije zaštite od nasilja, krađe, prevare, nepoštivanja ugovora i sl.“

## **2.5 KOMPARATIVNA ANALIZA PRIMJENE INSTITUCIONALNOG OKVIRA U RAZVIJENIM I TRANZICIJSKIM DRŽAVAMA**

Efikasan institucionalni okvir (ambijent, poredak) pretpostavlja konstantnu primjenu efikasnih (ponekad i radikalnih) institucionalnih promjena u društvu i privredi, kako u dijelu političkog i normativnog režima, razvoja formalnih i neformalnih institucija, kao i nevladinog sektora, tako i u oblasti mehanizama regulacije, svojinskih odnosa kao osnove proizvodnih odnosa, oblika privređivanja, korporativnih odnosa itd. U svemu tome realne i korijenite institucionalne promjene su opšti okvir i preduslov svih drugih promjena u privredi i društvu. One treba da omogućuju i iniciraju ekonomsku stabilizaciju, ekonomski rast i ekonomski razvoj i održivi razvoj društva i privrede. To je moguće preko stvaranja i jačanja sistema formalnih i neformalnih institucija i njihovog stavljanja u funkciju što većeg neutralisanja oportunističkog ponašanja i djelovanja alternativnih institucija.

U teoriji i praksi je dokazano da institucionalni uslovi i institucionalne promjene na direktan i indirektan način determinišu sve ostale društvene i ekonomske odnose, kao i odnose između ključnih institucija (državnog, tržišnog i svojinskog regulisanja). Institucionalna nerazvijenost, institucionalni deficit i/ili vakuum uvijek dovodi do porasta ukupnih transakcionih troškova i slabljenja adaptacije na tržišne uslove privređivanja, uz paralelno formiranje i jačanje novih kvazi institucija, koje najčešće imaju karakter alternativnosti. Koristeći institucionalni deficit, kojai dovodi do sistemskih slabosti, stvara se mogućnost da se individualna „efikasnost“ nadredi društvenoj efikasnosti. To dalje objektivno stvara uslove da se privilegovanim (dakle, usko interesnim i netržišnim) metodama i postupcima (kao što su: povoljni inflacioni i drugi krediti, kvota, licence, korišćenje prirodnih i trgovinskih monopola, inflacioni profiti, omogućavanje brzih i velikih lobističkih, rentijerskih i sociopatoloških zarada itd.) prelijeva značajan dio društvene (državne) svojine u privatnu.

Zatajivanje društvenih institucija se logički i zakonito prenosi na sve ekonomske institucije, a onda dolazi do degradacije upravljačkih i kontrolnih funkcija, što se povratno prenosi na dalju eroziju društvenih i ekonomskih institucija. Sve to pokazuje da je u potpunosti ispravno mišljenje D. Acemoglu, S. Johnson i J. Robinson, J. (2005) o najznačajnijoj ulozi politike (djelovanja „odozgo“) u institucionalnom razvoju. Navedeni

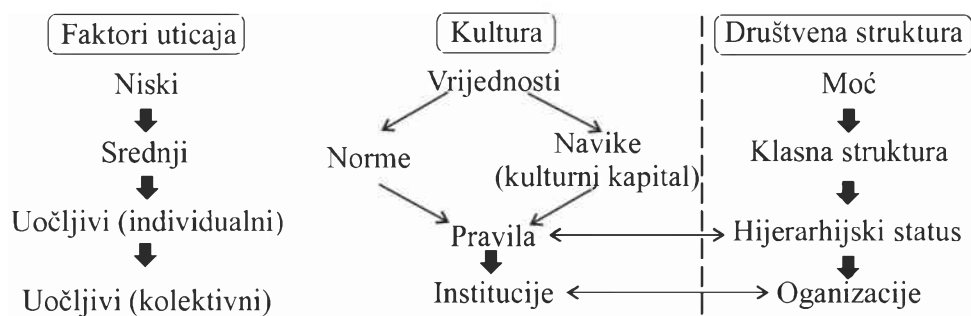
autori, kao i mnogi drugi, dokazali su da je odnos politike i ekonomije direktno u funkciji izgradnje sociokulturnog kapitala kao osnove razvoja institucija, koji povratno utiče na sve ostale oblike društvene nadgradnje. F. Fukujama (2005) je primijetio da ekonomija i politika nijesu samostalne cjeline, nego se u realnom životu međusobno prožimaju i generišu konkretne oblike moralnih, kulturnih i civilizacijskih vrijednosti, pomoću kojih se u društvu realizuje konkretni institucionalni poredak, koji predstavlja specifični društveni konsenzus. U tom smislu, pored ostalog, V. Drašković i M. Drašković (2013, s. 15) smatraju da je ideologija u periodu tranzicije:

*„uspjela da preslika dejstvo svojih partijsko-političkih izbornih strategija na ekonomsko-institucionalnu oblast... odlučujuće da djeluje na značajnu redukciju individualnih izbora i ekonomskih sloboda i istovremeno forsiranje privilegovanih izbora... i da je priča o pluralizmu (institucija, interesa, politike, demokratije i dr.) drastično zamijenjena partijskom centralizacijom i skoro totalnom kontrolom“*

Navedena mišljenja se idealno uklapaju u metaforčnu elaboraciju B. Yeznkyana (2012, s. 75) da:

*„u određenim društvima i državama homo politucus istupa kao srednji kočioni član između homo institutusa i homo economicusa“*,

Sva navedena mišljenja, naravno, u teorijskoj ravni potpuno relativizuju dva druga, poznata i mnogo citirana teorijska stava o strategijama (sa tzv. „institucionalnim zamkama“) navodnog radikalnog „izrastanja institucija“ (Stiglitz, 2000) i „institucionalne transplantacije“ (Polterović, 2001, 2008), odnosno preuzimanja iz razvijenih zapadnih uzornih modela. Praksa je takođe potvrdila da su u većini slučajeva sve te „transplantacije“ bile veliki institucionalni promašaj i zabluda reformatora. Najviše zbog činjenice da su zanemarivali ne samo političke uticaje, nego i kulturne i strukturne faktore (L. Tamilina i N. Tamilina, 2015, p. 6), a među njima posebno faktore društvene strukture (Portes, 2006, p. 239) – vidi sliku br. 2.6.



Slika br. 2.6: Ključni elementi društvenog života

Izvor: prilagođeno prema Portes, 2006, p. 241.

Zbog svega toga, u ekonomskoj misli se dugo vremena tražila tzv. “spasonosna formula” (tj. konceptualni okvir) poželjnih i kvalitetnih institucionalnih promjena i odgovarajućeg institucionalnog ambijenta. Naravno, svima je bilo sasvim jasno da je dominacija politike nad ekonomijom i institucijama ključni društveni i ekonomski problem. Ali, zbog poznatog fenomena stalne (manje ili veće) prisutnosti apologetike u ekonomskoj nauci, kao i potrebe za originalnim istraživanjima i predlaganjem makroekonomskih „receptata“, mnogi autori su lutali u objašnjenju uzroka institucionalne nerazvijenosti. U svim tim nastojanjima za objašnjenjem mnogih složenih institucionalnih fenomena i lutanja, polazeći od mišljenja mnogih autora, među kojima je i S. Kuznetz (1996, pp. 445–53), koje je isticao da:

*„bez političke demokratije i građanskih sloboda nije moguće sprovođenje institucionalnih promjena“,*

D. Rodrik (2000, pp. 5-7) je npr. došao do zaključka da

*„međusobni odnos i uticaj političkih i ekonomskih institucija mora da doprinese uspostavljanju institucionalne konkurencije i funkcionalne institucionalne strukture“,*

koja treba da doprinosi društveno-ekonomskom razvoju i stvara uslove za eliminisanje poretka nasilja, koji se zakonito uspostavlja u svim slučajevima zloupotrebe formalnih i neformalnih institucija od strane alternativnih (koje ponekad omogućuje politički proces).



U tom smislu, on je (2007) predložio koncept tzv. „dobrih institucija“. On zaključuje da njegov konceptualni predlog obezbjeđuje djelovanje svih primarnih ekonomskih principa (praktičnih i teorijskih): zaštitu prava svojine, izvršenje ugovora, tržišnu konkurenciju, odgovarajuće stimulacije, stabilnu valutu, održivost dugovne situacije i efikasnost privređivanja. Uočavajući i hrabro ističući da međusobni uticaj političkih i ekonomskih institucija mora (podvukla J. S.) da uspostavi „pravu ravnotežu između nereda i diktature“, zbog čega ih treba zajedno razmatrati, Rodrik (Ibid.) je predložio klasifikaciju tzv. „tržišno održivih institucija“ (tabela br. 2.3).

Tabela br. 2.3: Rodrikova sistematizacija „dobrih“ (tržišno održivih) institucija

<p><b><i>tržišno stvarajuće institucije</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prava svojine i</li> <li>- dosljedna realizacija ugovora</li> </ul>	<p><b><i>tržišno regulišuće institucije</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- regulatorna tijela i</li> <li>- ostali mehanizmi za korekciju tržišnih zatajivanja</li> </ul>
<p><b><i>tržišno stabilizirajuće institucije</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- monetarne i fiskalne institucije i</li> <li>- institucije blagorazumne regulacije i nadzora</li> </ul>	<p><b><i>tržišno legitimišuće institucije</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- demokratija i</li> <li>- društvena zaštita i društvena sigurnost</li> </ul>

Izvor: Rodrik i Subramanian, 2003; Rodrik, 2005.

Iz navedene tabele je uočljivo da predloženi koncept predstavlja specifičnu kompromisnu sinergiju ekonomskih i političkih institucija, koja sadrži četiri ključne dimenzije tržišno održivih (dobrih) institucija. Pri tome, Rodrik smatra da tržište zahtijeva veoma opsežne, kvalitetne, zakonski održive i jasne propise, koji su imperativno neophodni za minimizovanje mogućih zloupotreba tržišne moći (monopolskih, kompenzacionih i dr.), internalizacija eksternalija i asimetričnost informacija. Sve je to potrebno za uspostavljanje standardizacije i bezbjednosti tržišnih transakcija. Navedeni koncept podrazumijeva institucionalni pluralizam, što sugerise pogrešnost svih institucionalno monističkih pristupa (dirižističkih, neoliberalnih i dr.). Na određeni način, predlog Rodrika afirmiše

brojna upozorenja ekonomista i drugih autora, koji su jasno isticali da neodgovarajuće institucije mogu imati destruktivno dejstvo na valorizaciju privrednih resursa, što dovodi do generisanja negativnih pojava, koji se zakonito pretvaraju u krizu. U prednjem kontekstu, uočavajući vremensko zaostajanje institucionalnih promjena na kojem je insistirao D. North (1994, p. 79), koji je doveo do velikog raskoraka između formalno uspostavljanih ekonomskih institucija i suštinskog ekonomskog ponašanja V. Drašković (2001; 2014) na upozoravajući način ističe da ignorisanje i deficit institucija utiču na

*„pretvaranje nekadašnjih poroka u ideale“ i „paradoksalno supstituisanje reformi retorikom, tržišta monopolima i buvljacima, privatnog sektora privilegovanim bogatašima, preduzetništva rentno orijentisanim i sivoekonomskim ponašanjem, demokratija partijskim lobiranjem i nepotističkim log rollingom, politički pluralizam – totalitarističkim monizmom vladajućih partija i/ili koalicija, a institucije sistemskim vakuumom (institucionalnim, organizacionim i normativnim)“.*

Isti autor navodi mnoge tranzicijske prepreke, pa naglašava da su one onemogućile institucionalnu konkurenciju, posebno u pristupu resursima. Zbog toga, V. Drašković (2001, 2004, 2013, 2014) ističe da se u brojnim slučajevima *„umjesto institucionalizacije sprovodilo se nasilje nad njom“*, uz simptomatični zaključak (2004, s. 235) da:

*„karakter i razmjere biznisa, bogatstvo novokomponovanih biznismena i karakteristike 'tržišta' koje oni kontrolišu često su više zavisili od nomenklaturnog nivoa s kojim su odgovarajući kvazi-preduzetnici u sprezi i/ili od stepena zaobilaženja zakonske regulative, nego od njihovih preduzetničkih sposobnosti“.*

On sugerise da je došlo do formiranja i primjene pogubnog, društveno štetnog *„kvazi-neoliberalnog modela institucionalizacije“* u državama tranzicije, koji je doveo do redukovanja ekonomskog izbora, velikih nejednakosti raslojavanja u društvu, kao i specifičnog kočionog mehanizma (2001, s. 75). Komparativna analiza institucionalnog poretka u razvijenim državama i tranzicijskim državama otkriva da su razlike velike i da prvenstveno proizilaze iz odnosa prema vladavini prava, koje je u prvim državama na zavidnom

nivou, što se ne može reći za ove druge. To je uslovalo postojanje velikih razlika u institucionalnoj razvijenosti, koja se može sagledati iz tabele br. 2.4.

Za razliku od razvijenih, stabilnih i stimulativnih institucija u razvijenim državama, u postsocijalističkoj praksi tranzicijskih država je došlo do brojnih i nezaustavljivih negativnih pojava u dijelu institucionalnih promjena, koje su dovele do jačanja i koncentracije privilegija, bogaćenja rijetkih pojedinaca i odgovarajućih društvenih nejednakosti, kriminalizacije privrede i društva i pogubnih improvizacija ekonomskih “reformatora”. U veoma nepovoljnom i kriznom ambijentu (političkom, ekonomskom, društvenom, pa i raznim), formiranje snažnih, progresivnih i efikasnih ekonomskih institucija blokirale su mnoge barijere, koje navodi V. Drašković (2001, s. 73):

- sporo i neodgovarajuće sprovođenje institucionalnih promjena, koje je često poprimalo sociopatološke i pragmatično-interesne predznake,
- vremensko zaostajanje ionako slabih institucionalnih promjena za ostalim tranzicijskim promjenama,
- značajan raskorak između pojedinih formalno uspostavljenih ekonomskih i suštinskog ponašanja, koje u mnogim slučajevima nije bilo regularno,
- formiranje institucija na brzinu, više formalno, bez potrebnog kvaliteta, prenošenjem sa uzornih zapadnih modela, nekritično i bez potrebne adaptacije na postojeće uslove i
- pogrešno sprovođenje institucionalnih promjena, bez izgrađene strategije i bez uvažavanja tranzicijske i druge specifikke.

U brojnim istraživanjima domaćih i regionalnih autora (vidi npr. Madžar, 2000; Drašković, 2001, 2006; Josifidis, 2004; Mesarić, 2006; Budak i Sumpor, 2009; Grgurevic, Draskovic i Delibasic, 2015; navedeno je da su uzroci tranzicijskog tzv. “*transformationog pada*” (Kornai, 1994) u periodu 1991-1995. i tzv. “*produžene tranzicije*” u periodu 1995-2015. bili različiti, ali dominantno društveni, politički i interesni. Navedenim uzrocima je pogodovalo reprodukovanje institucionalne disfunkcionalnosti (pateralizam, nepotizam, pasivnost, tradicija narušavanja legalnih normi, mogućnosti nekažnjenih manipulacija, zloupotreba i kompenzacija, log-rolling, lobiranje, rentno orijentisano ponašanje i dr.).

U skladu sa istraživanjima i zaključcima D. Northa i dr. (2009) vezanim za karakteristike poredaka sa tzv. organičenim i otvorenim pristupom resursima, V. Drašković i M. Drašković (2013, s. 242), a takođe kasnije i M. Delibašić i N. Grgurević (2014, s. 447) su uporedili navedene karakteristike u razvijenim državama (koje imaju otvoreni pristup resursima) i državama tranzicije (koje imaju ograničeni pristup resursima) – tabela br. 2.5.

Tabela br. 2.5: Razlika između država tranzicije i razvijenih država  
s aspekta pristupa društvenim resursima

<i>države tranzicije</i>	<i>razvijene države</i>
društvena homogenost ↓	društvene nejednakosti i raslojenost ↓
deficit vladavine prava ↓	vladavina prava ↓
neprofesionalna i slabo kontrolisana birokratija ↓	profesionalna i strogo kontrolisana birokratija ↓
status quo i blokada institucionalnih promjena ↓	dinamična institucionalna evolucija ↓
institucionalni vakuum (politički, ekonomski i socijalni) ↓	izgrađeni pluralistički institucionalni ambi- jent, ↓
dominacija politike nad ekonomijom i institucijama ↓	dominacija institucija nad politikom i ekonomijom ↓
dejstvo alternativnih institucija (kvazi-institucija) ↓	Zdrave jake institucionalne strukture (for- malne i neformalne), ↓

deficit institucionalne konkurencije ↓	zdrava institucionalna konkurencija ↓
nerazvijenost građanskog društva i demokratije ↓	nerazvijenost građanskog društva i demokratije ↓
nepostojanje jake opozicije ↓	postojanje jake opozicije ↓
kvazi-neoliberalna ekonomska politika, koja je u osnovi anti-razvojna ↓	konzistentna razvojna strategja i odgovarajuća ekonomska politika ↓
urušena i nerazvijena privredna infra- struktura ↓	Veoma razvijena i dinamička privredna infrastruktura ↓
negativna selekcija kadrova ↓	Stimulisanje inovatorstva i ekonomija znanja ↓
disproporcija između privrednih struktura i redukovanih tržišnih struktura ↓	usklađene privredne strukture i zdrava tržišna konkurencija ↓
reprodukcija privredne i društvene krize ↓	stabilan ekonomski rast i održiv ekonomski razvoj ↓
društvena i ekonomska neefikasnost ↓	adaptivna efikasnost društva i privrede ↓
moćnost razornih posljedica	veća i brža prilagodljivost promjenama i odgovarajući brži izlazak iz krize

Izvori: prilagođeno i dopunjeno prema V. Drašković i M. Drašković, 2013, s. 242;  
Delibašić i Grgurević, 2014, s. 447.

Institucionalne promjene i odgovarajuće institucije u razvijenim državama formirane su dugoročnim i evolutivnim usavršavanjem, dok su iste u tranzicijskim državama relativno mlade. Za naše komparativno istraživanje relevantni su stavovi D. Acemoglu i dr. (2012, p. 24), koji smatraju da su institucije presudne u svim slučajevima

*“kada se utvrđuje da li je neka država razvijena ili nerazvijena, tj. bogata ili siromašna”.*

Oni su došli do zaključka (Ibid.) da su u razvijenim državama političke institucije inkluzivne, jer su *“dovoljno centralizovane i pluralističke”*, tako da i ekstraktivne obezbjeđuju sigurnost imovine i ugovora, nepristrasan pravni sistem, slobodu izbora i tržišno privređivanje bez prisustva monopolskih i drugih tržišnih ograničenja. S druge strane, isti autori (Ibid.) smatraju da su u nerazvijenim državama političke institucije ekstraktivne

*“jer podrazumijevaju koncentraciju moći u rukama malobrojne elite), koja posljedično formira i ekstraktivne ekonomske institucije, preko kojih se bogati na račun države i ostatka društva”.*

Prednje otvara jedno značajno i delikatno pitanje koje se odnosi na ulogu centralizacije u društveno-ekonomskom razvoju uopšte, a posebno u razvoju efikasnih institucija. J. Diamonda (2005), koji u svojim opširnim analizama različitih društava ističe aktivnu, pozitivnu i istorijski dugu ulogu centralizovane vlasti u stvaranju kvalitetnih institucija. On takođe smatra da se isključivo centralizacijom može kvalitetno uspostaviti vladavina zakona, zaštita i specifikacija svojinskih prava, zadovoljavajuće investiranje u javna dobra, kvalitetno upravljivost privrednim sistemom. Nešto “blaže” mišljenje su iznijeli D. Acemoglu i dr. (2006), i to smislu da je neophodan makar minimalan stepen centralizacije da bi se u početnim i kasnijim fazama tranzicije osigurao inkluzivan karakter političkih institucija, uz napomenu da se centralizacija ne smije pretvoriti u kontra fenomen (diktaturu i nasilje).

## **2.6 STUDIJA SLUČAJA: INSTITUCIONALNE BARIJERE U DRŽAVAMA TRANZICIJE**

Pored socijalističkog nasleđa (posebno neefikasne privrede) i brojnih neuspjelih i palijativnih ekonomskih reformi, u institucionalne barijere država tranzicije mogu se ubrojiti i mnogi drugi neekonomski događaji. Među njima se po svom značaju ističu društveni i politički problemi izazvani raspadom mnogih dotadašnjih država, povremene ekonomske sankcije, pad sistemske upravljivosti (tržišnog, državnog i svojinskog regulisanja), uvođenje diskutabilne neoliberalne ekonomske politike i nadasve interesi novih menklatura vlasti. Zbog svega toga, realne institucionalne promjene su bile dugo vremena (negdje duže, a negdje kraće) blokirane raznim ograničenjima, među kojima su, prema mišljenju V. Draškovića i M. Draškovića (2013) dominirale sljedeće barijere:

- spora, neambiciozna i neodgovarajuća institucionalacija, sa previše sociopatoških i retoričkih predznaka,
- strukturno, kvalitativno, kvantitativno i funkcionalno kašnjenje i zaostajanje institucionalnih promjena za drugim tranzicijskim promjenama,
- marginalizacija masovnih ekonomskih sloboda i redukcija ekonomskog izbora većine stanovništva,
- veliki raskorak između formalno uspostavljenih društvenih i ekonomskih institucija i suštinskog društvenog i ekonomskog ponašanja, koje je bilo daleko od regularnih normi,
- nejednakost uslova u pristupu resursima, koji su rezultirali u nezakonitom, netržišnom i privilegovanom prisvajanju i
- velike interesno-monopolske ambicije kreatora reformi.

Navedena ograničenja su uz sadejstvo nedosledne primjene pravne države onemogućila funkcionalno prilagođavanje institucije državnog regulisanja instituciji tržišnog regulisanja. Tome su doprinijela i slaba specifikacija i nedovoljna zaštita prava svojine, koja je prema mišljenju predstavnika NET preduslov za formiranje i efikasno djelovanje ekonomskih institucija. Nekontrolisana i često tzv. “grabeška” privatizacija (izraz Evansa, 1993) nije mogla postati glavna poluga za promjenu i usavršavanje privrednih struktura. Umjesto stvaranja novih, efikasnih vlasnika i širenja privatog sektora, pokazalo se

da pretvaranje svojine u imovinu novokomponovanih i društveno neodgovornih bogataša nije bilo funkcionalno podređeno stvaranju i razvoju efikasne institucionalizovane sredine. Kao da se zaboravila se (vjerovatno svjesno) preporuka predstavnika NET da je glavni cilj privatizacije stvaranje uslova za slobodnu razmjenu svojinskih prava, priliv kapitala, izgradnju efikasne svojinske strukture, novih i jakih ekonomskih institucija i stabilnog političko–ekonomskog sistema, a ne fiktivno i nezakonito stvaranje novih titulara svojine.

Institucija državnog regulisanja, koja se uglavnom može poistovjetiti sa ekonomskom politikom, bila pod stalnim i velikim pritiscima raznih formalnih i neformalnih interesnih grupa. Zbog toga je ona forsirala paternalizam, smanjivala državne sigurnosne standarde i garancije, ispoljavala veliku sklonost prema mekoj budžetskoj politici i uplitanju državno–političkih organa u donošenje biznis odluka itd. To je dodatno smanjivalo upravljivost privrednim sistemom i pogodovalo kriminalizaciji privrede i širenju tzv. kvazi-institucionalizacije (Ibid.) preko širenja monopola, rentno orijentisane motivacije i stvaranja alternativnih institucija. Navedene probleme istraživali su V. Višnjevski i V. Dementjev, (2010, s. 63), koji su svoje rezultate modelirali na način kako je to prikazano u tabeli br. 2.7.

Tabela br. 2.7: Institucionalne barijere u državama tranzicije

<i>Uzrok nicanja problema i barijera</i>	<i>Naziv institucionalne barijere</i>
Nesavršenost ekonomskih institucija ↓	Rentno orijentisano ponašanje i erozija društvene svojine i sistema prava svojine ↓
Nesavršenost političkih institucija ↓	uspostavljeni anti-legalnog ponašanja i nesprovođenja zakona u praksi ↓
Nesavršenost ideoloških institucija ↓	problem personifikovanog povjerenja ↓
Nesklad između formalnih i neformalnih institucija	visoki transakcioni troškovi i evoluciono preživljavanje



↓	↓
Individualno zahvatanje ekonomske vlasti ↓	sistemske institucionalne zamke, egoizam i agresivnost ↓
Kvazi-institucionalno ponašanje ↓	zloupotreba vlasti, institucionalni monizam i dominacija alternativnih institucija ↓
<i>Individuano zahvatanje resursa uz institucionalizovanje privilegija i netržišnog prisvaanja</i>	<i>ideološka nespremnosti društva za razvoj institucionalnih promjena, zanemarivanje strategijskog značaja realnih institucio- nalnih promjena i potrebe za institucional- nim pluralizmom</i>

Izvor: dopunjeno i prilagođeno prema Višnjevski i Dementjev, 2010, s. 63.

Ako se posmatraju tri izabrane države Jugoistočne Evrope (JIE) i to: Bosna i Hercegovina, Srbija i Crna Gora, može se konstatovati da je za njih institucionalna neizgrađenost (nerazvijenost) od presudnog značaja. Naime, to je njihov glavni uslov na teškom i dugom putu pridruživanja Evropskoj Uniji (EU). Ali, istovremeno, to je u dugom roku njihov najznačajniji politički i ekonomski cilj. Na tom putu su stajale i još stoje brojne institucionalne i druge prepreke, koje se u društvenoj i ekonomskoj stvarnosti manifestuju kao negativni faktori uticaja. Oni generišu i determinišu nizak nivo društvenog i ekonomskog razvoja. Faktički, i pored određenih pozitivnih procesa i napredaka u nekim oblastima (poslovno okruženje, turizam, liberalizacija, civilno društvo, građanska i politička prava, demokratija, sloboda medija, razvoj društva znanja, stimulatívni ambijent za investiranje i dr.).

U razmatranim državama se već dvije i po decenije reprodukuje, produbljuje i zaoštrava društvena, politička i ekonomska kriza. Ona se manifestuje preko brojnih pokazatelja, među kojima se kao najznačajniji mogu izdvojiti sljedeći:

- *Društveni problemi*: neuspješne i palijativne reforme, slaba vladavina prava, slabo upravljanje, slabe formalne i neformalne institucije, jake alternativne institucije, kriminalizacija društva, siromaštvo, veliko socijalno raslojavanje, velike administrativne prepreke, spori napredak u približavanju EU, nejednakost polova, sistemska korupcija itd.
- *Politički problemi*: dominacija politike nad ekonomijom, borba za očuvanje vlasti, ulični protesti, štrajkovi, incidenti u skupštini, pojave političke korupcije, političke privilegije, osuda visokih političkih funkcionera za kriminal, optužbe za krađu izbora i diktaturu, turbulentni politički događaji itd.
- *Ekonomski problemi*: nerazvijenost (Crna Gora ima 41%, Srbija ima 35%, Bosna i Hercegovina ima 29% prosjeka razvijenosti EU-28.), velika nezaposlenost (27% u BiH, 16% u Crnoj Gori, 23% u Srbiji), visok javni dug (70% GDP – cca 3 milijarde €) s tendencijom brzog rasta, visok stepen sive ekonomije, neadekvatna ekonomska politika (neoliberalna), velika zavisnost od stranih direktnih investicija (FDI - foreign direct investment) i tendencija njihovog pada, urušena privredna infrastruktura, slaba konkurentnost itd (CBCG, 2014; Vlada Crne Gore, 2014).

Navedene države su relativno male i nerazvijene, kako po svojoj geografskoj veličini i broju stanovnika, tako i po svojem geopolitičkom značaju, veličini tržišta i agregatne tražnje, proizvodnom, investicionom, izvoznom i tehnološkom potencijalu. Prema mnogim neekonomskim pokazateljima (politička stabilnost, demokratizacija, liberalizacija i institucionalizacija društva, zakonitost, infrastrukturna izgrađenost, bezbjednost, sigurnost stranih ulaganja, poštovanje ekoloških i socijalnih standarda, efikasnost pravnog sistema, poštovanje ljudskih prava i dr.), ali i ekonomskim pokazateljima (kupovna moć, stopa privrednog rasta, bilans spoljne trgovine, platni deficit, javni dug, stopa inflacije, stopa nezaposlenosti, javna potrošnja, investicije, i dr.), njih karakteriše dugoročna tranzicijska kriza strukturnog tipa (Draskovic, V. and Draskovic, M., 2009; Draskovic, 2011; Milovic, 2010; Zdravkovic i Radukic, 2012; Drakulic, 2012; Lekovic, 2012; Jovovic, 2012; Uvalic, 2012; Acimovic, 2012; Prascevic, 2012, 2012a; Stojanov, 2012, 2012a).

Mnogi autori smatraju da je glavno *razvojno ograničenje* bio spori i nedovoljni tempo sistemskih, institucionalnih i drugih civilizacijskih promjena (Acimovic, 2012; Adzic, 2007; Csaba, 2007; Draskovic, 2006; Mencinger, 2005; Stojanov, 2012; Uvalic, 2012). Ono je usporavalo konvergenciju prema razvijenim državama (Draskovic, 2008). Bez obzira na nesaglasnosti raznih grupa ekonomista (neoliberali, dirizisti, institucionalisti i drugi) u pogledu načina konvergencije (gradualističkog ili šok-terapijskog), svi oni su jednoglasni u ocjeni da su, pored navedenog, djelovali i brojni drugi krizni uzroci: posljedice raspada SFRJ, ratni sukobi i međunarodne ekonomske sankcije, palijativne i spore reforme, balasti prošlosti i tranzicije (sociopatološke pojave, deficit vladavine prava i demokratije, nezakonit proces privatizacije i zloupotreba državnih resursa - Gligorov, 2005; Kolodko, 1995; Kornai, 2006; Draskovic, 2006; Madžar, 2012; Mesaric, 2011; Stojanov, 2012a; Delibasic and Grgurevic, 2013) kao i globalizacijski uticaji (prvenstveno geopolitički i geoekonomske). Dakle, u toku 25 godina tranzicije, razmatrane države nijesu uspjele da značajnije prevaziđu negativne uticaje sljedećih faktora:

*Prvi faktor* uticaja odnosi se na naslijeđene socijalističke balaste (path dependence), od kojih su najvažniji: sklonost paternalizmu, nerazvijena preduzetnička kultura, sociopatološke pojave, NATO agresija, zbrinjavanje raseljenih lica, unikalno visoka hiper-inflacija, nepostojanje političkog konsenzusa, izražene unutrašnje političke i druge podjele, administrativna kontrola, ispoljavanje nekih anahronih ponašanja karakterističnih za patrijarhalno društvo, neefikasni privredni sistem, dogmatske predstave o nealternativnom razvoju, skućeno finansijsko i nepostojeće faktorsko tržište, neizgrađenost svojinskih struktura, dominacija politike nad ekonomijom i svim oblastima života i rada, redistributivno ponašanje, institucionalizovanje privilegija, procesualni oblici dominacije i totalitarizma, neograničena politička moć, sklonosti prema mekoj budžetskoj politici, paternalizmu, redistribuciji faktorskih dohodaka, minimalnim standardima sigurnosti i raznim državnim garancijama, kolektivistički mentalitet naroda u odnosu prema vlasti, strah od promjena itd.

*Drugi faktor* uticaja povezan je sa globalizacijom, geopolitikom i geoekonomijom, zaoštavanjem međusobnih odnosa velikih sila i pojačanom borbom za resurse na globalnom nivou (Luttwak, 1990; Lorot, 1999). Došlo je do raspada države, ratnog okruženja, međunarodnih ekonomskih sankcija i povećane zavisnost prema inostranstvu. Mnogi autori (Berkowitz et al., 2003; Polterovich, 2012) su ukazali na negativni fe-

nomen „neodgovarajućih“ uvezenih institucija (*bad fit*). Geopolitičke i geoeekonomske uticaje objašnjavaju Draskovic i Jovovic (2006), kao i Scekcic, Draskovic and Delibasic (2016). Sjetimo se da je P. Drucker (1999, pp. 63-65) prognozirao da će doći do formiranja globalnih političkih struktura i nadnacionalnih organa vlasti.

*Treći faktor* je uticaj vlasti, koji tretira O. Williamson (2000, p. 605), koji smatra da su političko-ekonomske vladajuće strukture (nomenclature of authorities) uvijek odgovorne za razvoj insitucionalnih promjena. Slično mišljenje zastupaju A. Denzau i D. North (1994). Polazeći od navedenih shvatanja, nesumljivo je da je to jedan od značajnih uzroka neuspjeha tranzicijskih reformi. Negativan uticaj autoritarne nomenklature i njihovo oportunističko ponašanje povezani su sa nepromijenjivošću vlasti u cijelom periodu tranzicije, palijativnim i sporim reformama, deficitom vladavine prava i demokratije, nezakonitim procesom privatizacije, zloupotrebom i urušavanjem državnih resursa, koji su se u praksi pokazali pogubnim za privredu i društvo.

*Četvrti faktor* je deficit realnih, efikasnih i pluralističkih institucionalnih promjena (Draskovic, 2006; Kornai, 2007; Yerznkyan, 2012; Draskovic, Bauk i Delibasic, 2016). L. Csaba (1995, pp. 13-15) je davno tvrdio da su „*sistemske promjene jedini mogući izvor ekonomskog rasta*“, a među njima se po svom značaju ističu institucionalne, a u okviru njih svojinske promjene, jer je:

*„efikasna institucionalna struktura (prvenstveno prava svojine) najvažniji uslov ekonomskog rasta i razvoja“* (North, 1997; Clague, 1997; Acemoglu, Johnson i Robinson, 2005; Hodgson, 2006; Ostrom, 2007).

Odlaganje realnih institucionalnih promjena u razmatranim državama značilo je odlaganje njihovog ekonomskog i društvenog progressa. Prednje je dominantno determinisalo reprodukciju krize. Uostalom, D. North (1987; 1990), D. Acemoglu et al. (2004a), G. Hodgson (2006a) i D. Rodrik (2000; 2007), jasno su istakli da su države sa slabim institucionalnim strukturama mnogo više podložne krizama, koje se mjere padom proizvodnje i raznih drugih ekonomskih pokazatelja. Navedeno odlaganje nije bilo ni slučajno ni „prirodno“, nego je bilo posljedica namjernog i interesnog uspostavljanje raznih oblika kvazi-institucionalnih odnosa. Među njima je dominiralo forsiranje institucionalnog

monizma tržišnog tipa, kao i privilegovanog i anti-institucionalnog individualizama (Yerznkyan, Delibasic and Grgurevic, 2014).

Osnovna metoda realizacije anti-razvojnih reformi bila je monopolističko supstituisanje formalnih i neformalnih institucija od strane alternativnih institucija i oportunističkog ponašanja u praksi (Delibasic, 2014; Delibasic, 2016; Delibasic and Grgurevic, 2013). Kao rezultat programiranog deficita institucionalnih promjena, u društvu i privredi su formirani novi oblici diktata, dogmi, dominacije, otuđenja i velikih socijalnih razlika. Upravo navedene fenomene su D. North, J. Walis and B. Weingast (2009) nazvali „nasiljem”, tj. „*poretkom sa ograničenim pristupom resursima*”.

*Peti faktor* je neoliberalna ideologija (Kovacevic, 2015) i odgovarajuća neoliberalna ekonomska politika (Lakic and Draskovic, 2015). Ona je bila ne samo monističkog karaktera (orijentisana na neograničeno i nekontrolisano tržišno regulisanje), nego se u praksi pretvorila u kvazi-neoliberalnu (jer se zasnivala na kvazi-neoliberalnim vrijednostima – Domazet, 2010; Mesaric, 2011; Draskovic, 2016; Delibasic and Grgurevic, 2013). Nju je konstantno pratila neoliberalna retorika (Draskovic and Delibasic, 2014), koja je davala prioritet improvizovanom i monističkom institucionalnom izboru tržišnog tipa (Scekic, Draskovic and Delibasic, 2016), kao i privilegovanom individualizmu (Vukotic, 2004; Draskovic, 2006), koji je po svojem diktatu (Osipov, 2012) suprotan logici društvenih reformi i civilizovanim normama ponašanja, jer dovodi do nejednakosti tretmana privrednih subjekata i neutralisanja mogućnosti za unapređenje ekonomskih i političkih institucija.

Neoliberalizam nije slučajno dobio na značaju 1990-ih godina, a posebno u periodu 2002-2005 (Boas and Gans-Morse, 2009, p. 139). Njegova pojava je uslovljena apsolutizacijom globalne neoliberalne ideologije i geoekonomskim apsiracijama, koje su imale zadatak da preko stvaranja tzv. „minimalne države“ dovedu do njihove velike zavisnosti od centara moći i njihovih transnacionalnih korporacija (Saad-Filho and Johnston, 2005, p. 1; Palley, 2005; O’Hara, 2014).

Kvazi-neoliberalizam se u navedenim državama manifestovao kao eksploatatorski sistem manipulativne racionalnosti, koji je doveo do zamjene konkurentskog liberalizma monopolskim totalitarizmom, ekonomskim redukcionizmom i dogmatizmom specifičnog tipa tzv. „grabeške države“, koje su predvodile tzv. „nove elite“. Takav sistem je u razvojnom pogledu iracionalan i krizan, jer je doveo do povećanja nejednakosti, socijalne

patologije, gubitaka za društvo i enormnog bogaćenja rijetkih (privilegovanih) pojedinaca.

### Treći dio

## INSTITUCIONALNI OKVIR KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U TRANZICIJSKIM PRIVREDAMA

U institucionalnoj ekonomiji se razlikuje pojam “institucionalnog okruženja” od pojma “institucionalni aranžman”. Pri tome se institucionalno okruženje odnosi na sve vrste neformalnih konvencija, običaja, rutina i normi, s jedne strane, i formalnih (zakonski zasnovanih) pravila i propisa, s druge strane. Institucionalni aranžman odnosi se na određene organizacione forme (preduzeća, državne birokratije, kooperativnih mreža ili, u opštem smislu: sistema upravljanja), čiju konstituciju i operacije uređuje institucionalno okruženje (Martin, 2000, p. 80). U tom smislu je jasno da se korporativno upravljanje mora tumačiti i tretirati kao institucionalni aranžman. Drugim riječima, korporativno upravljanje se odnosi na način organizovanja preduzeća, uloge, odgovornosti, pravila i principa njegovog ukupnog poslovnog funkcionisanja.

Institucionalno okruženje i anti-tucionalni aranžmani međusobno utiču jedni na druge, a preko svojih interakcija institucije se reprodukuju, jačaju, osporavaju se i mijenjaju tokom vremena. Pošto svako preduzeće funkcioniše u internom i eksternom okruženju, jasno je da korporativno upravljanje podrazumijeva skup konkretnih procesa, politika, zakona i procedura, koji direktno ili posredno utiču na usmjeravanje, način upravljanja i kontrolu njegovog poslovanja (prilagođeno prema definiciji A. Cadburya, 1992). R. Monks i N. Minow (2002) smatraju da korporativno upravljanje čine:

*“odnosi između različitih aktera u determinisanju pravaca i performansi korporacija (vlasnici, menadžeri i upravni odbor”.*

Sve to teorijski treba da bude u najboljem interesu akcionara, iako to u praksi često nije slučaj. Logično je da se svi navedeni principi korporativnog upravljanja moraju prilagođavati unificiranim međunarodnim okvirima, koje je propisao OECD (2004):

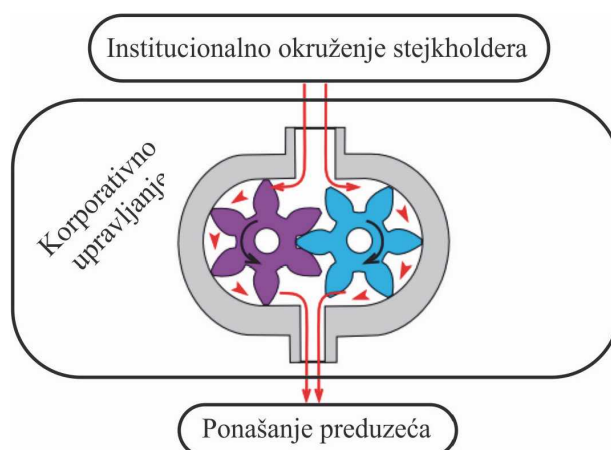
- obezbjeđenje efikasnog okvira korporativnog upravljanja i promovisanje transparentnog i efikasnog tržišta u skladu sa vladavinom prava i podjela odgovornosti među različitim nadzornim i regulatornim organima i organima za sprovođenje zakona,

- zaštita i ostvarenje prava akcionara, pravo aktivnog učestvovanja na Skupštini akcionara,
- ravnopravnost svih akcionara (većinskih i manjinskih), uz garanciju pravne zaštite u slučaju povrede njihovih prava,
- podsticanje aktivne saradnje između kompanija i zainteresovanih strana u uvećanju kapitala, otvaranju novih radnih mjesta i dostizanju održivosti poslovanja,
- objelodanjivanje podataka korporativnog upravljanja treba da bude pravovremeno i tačno, da otkriva sve materijalne činjenice koje se tiču kompanije, uključujući finansijsku situaciju, rezultate, svojinu i upravljanje kompanijom i
- obezbeđivanje strategijskog vođenja kompanije, efikasnog monitoringa menadžmenta od strane upravnog odbora i postojanje odgovornosti upravnog odbora prema kompaniji i akcionarima.

Iz svih navedenih principa proizilazi veliki značaj institucionalnog okvira za korporativno upravljanje. Zbog toga su se mnogi autori bavili istraživanjem njihovog odnosa. U tom smislu, E. Pedersen i dr (2013), C. Beck et al. (2013) i O. Furrer et al. (2010) objašnjavaju razne mogućnosti kojima se pomoću institucionalnog okvira mogu shvatiti i neutralisati pritisci iz okruženja. Institucionalni uticaji su uvijek spoljnog karaktera i različiti su u raznim državama. Zbog toga multinacionalne korporacije imaju veliki problem da usklade etičku praksu u raznim državama, odnosno da je prilagode lokalnim uslovima. To je samo jedno od mnogih bitnih pitanja zbog kojih je potrebno poznavati, razumjeti značaj i primjenjivati osnovne principe institucionalnog okvira u raznim modelima korporativnog upravljanja.

U pravu su A. Scherer i M. Smid (2000), kao i C. Beck et al. (2013), koji ističu da će privredni sistem imati različite posljedice od različite (principijelne ili oportunističke, unificirane ili diferencirane) primjene institucionalnih uslova u pojedinim državama, zavisno od nivoa izgrađenosti domicilnih institucija, društvenih i ekoloških standarda i regulatornih okvira.





Slika br. 3.1: Prenos signala iz institucionalnog okruženja

Izvor: autorsko modeliranje teksta

Mnoga istraživanja su pokazala da neoinstitucionalne teorije (NET) mogu korisno poslužiti za objašnjenje raznih koncepata korporativnog upravljanja. Jer, one su uvele u analizu institucionalnu strukturu društva kao novi oblik ograničenja za poslovanje preduzeća (pored resursnih i tehnoloških ograničenja). Institucionalna ograničenja direktno i indirektno utiču na nivo transakcionih i agentskih troškova u privredi, zbog čega predstavljaju jedan od značajnih spoljnih faktora koji determinišu ponašanje preduzeća. Zato se može figurativno reći da korporativno upravljanje ustvari predstavlja mehanizam, koji pretvara signale koje šalje preduzeću institucionalno okruženje stejkholdera sa tržišta faktora proizvodnje (slika br. 3.1). Uzročno-posljedičnu vezu između institucionalne strukture i korporativnog upravljanja u preduzećima su u svojim člancima objasnili M. Lee (2011), W. Scott (2004), J. March i J. Olsen (1989), J. Meyer i B. Rowan (1977) i S. Steinmo (2008), i to s aspekta institucionalnih pritisaka iz okruženja, kao i mogućnosti prilagođavanja preduzeća, odnosno modela korporativnog upravljanja. Oni dokazuju da sistemski okviri kao što su institucionalni i stejkholder-ski oblikuju korporativnu strategiju preduzeća.

S druge strane, to isto dokazuju u svojim radovima G. Jackson i R. Deeg (2008), M. Geppert i dr. (2006), D. Westney i S. Zaheer (2001), ali u globalnim uslovima poslovanja. Pri tome, S. Brammer i dr. (2012) smatraju da se sve komparativne analize uglavnom odnose na formalne institucije (zakoni, poslovna udruženja, organizacije civilnog društva i sindikata i sl.), iako nijesu ništa manje značajne neformalne institucije (kultura, norme, pravila / formalna i neformalna/, koja vode aktere u percepciji i aktivnostima - Strambach, 2010, p. 408). Prema R. Aguilera i dr., (2007) i J. Campbell (2007), objektivno postoji korporativni problem

protivurječnog djelovanja, s jedne strane institucija (koje prizivaju svojim zahtjevima stejkholderi) i s druge strane preduzeća, koja se suočavaju s njihovim pritiskom za legalizacijom i transparentnošću svojeg poslovanja. U ovom kontekstu je značajno pomenuti i pristup NET, koji je povezan sa ekonomijom i organizacijom a naziva se tzv. institucionalno preduzetništvo. Prihvatanje institucionalnih normi ne znači da su preduzeća pasivna, kako navode T. Lawrence and R. Suddaby (2007), jer ona predstavljaju institucionalne preduzetnike, koji su sposobni da razvijaju uspješne poslovne strategije pomoću korporativne komunikacije, menadžmenta i drugih “alata”.

Navedeni pristup je više usmjeren na promjene i inovacije, a manje na stabilnost korporativnog sistema. Njegov cilj je tzv. institucionalna racionalnost (Lounsbury, 2007). Da bi se ona ostvarila, potrebna je saradnja i pregovaranje između spoljnih institucija (među kojima su značajne političke) i preduzeća. U tom smislu, W. Streeck i S. Thelen (2005, p. 31) su istražili obrasce i mehanizme institucionalnih transformacija, ali nijesu ponudili konkretna objašnjenja s aspekta NET. Riječ je o četiri nivoa institucionalnih promjena:

- zamjena institucija,
- raslojavanje (prihvatanje novih funkcija),
- skretanje (sporo prilagođavanje institucija) i
- iscrpljenost (krah, fujasko ili neuspjeh institucija).

Nema sumnje da su sve korporativne strategije, organizacija poslovanja i konkurent-ske sposobnosti preduzeća uvijek i u svim uslovima pod dominantnim uticajem institucija. One utiču regulativno na kreiranje faktora proizvodnje, formiranje tržišta proizvoda i usluga, oblike konkurencije i dr. (Whitley, 2010). Sjetimo se da je D. North (1990) predložio opis strukture organizacije, koja uključuje politička tijela (političke stranke, senat, gradsko vijeće i regulatorne agencije), ekonomske subjekte, (preduzeća, sindikate, zadruge) i društvene organizacije (naučne i obrazovne centre i dr.). Organizacije se ne mogu posmatrati izolovano od institucija, jer se realno nalaze i djeluju u granicama konkretnog institucionalnog okvira, koji bitno utiče na njihov opstanak, razvoj i mijenjanje. Prema L. Davisu i D. Northu (1971) organizacije se stvaraju da bi funkcionsale u institucionalnom okruženju, i stvorile entitete kao što su:

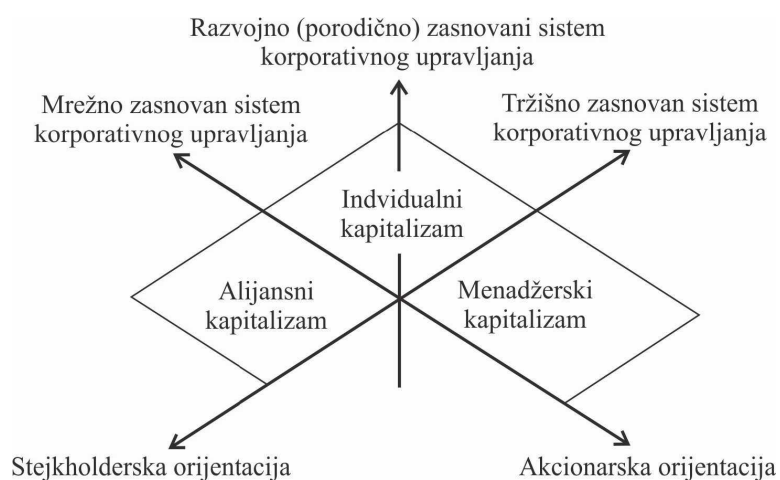
- tržišta,

- politički sistemi,
- korporativni sistemi i
- razni organizacioni oblici.

U okviru institucionalnog okvira, kako smatraju D. North (1990), P. DiMaggio i W. Powell (1991), kao i W. Scott (2007), postoji nekoliko osnovnih kategorija uticaja:

- formalni,
- neformalni,
- prisilni,
- normativni,
- imitirajući,
- regulatorni i
- kulturno-kognitivni (prema: Buhr, Gray and Milne, 2014. p. 64).

Oored mnogih definicija korporativnog upravljanja u literaturi, za razumijevanje daljeg izlaganja preferiramo njegovo tumačenje kao specifične i spolja uslovljene institucionalne matrice, kojom se strukturiraju relacije između vlasnika, menadžera i upravnih odbora. Polazeći od navedenog tumačenja, razvoj korporativnog upravljanja može se pratiti preko matrice koju su predložili M. Carney and E. Gedajlovic (2001) - slika br. 3.2.



Slika br. 3.2: Razvojne orijentacije korporativnog upravljanja s aspekta institucionalnih faktora uticaja

Izvor: prilagođeno prema Carney and Gedajlovic, 2001.

Pored toga, može se logično zaključiti da se razvoj korporativnog upravljanja može se pratiti i preko matrice osnovnih elemenata (tabela br. 3.1), koji je predložio D. Tipurić (2008, s. 3)

Tabela br. 3.1: Područja korporativnog upravljanja

Koga menadžeri predstavljaju i zašto?
Kome menadžeri odgovaraju?
Veze menadžera i vlasnika
Način kontrole menadžera
Odnosi između većinskih i manjinskih akcionara
Način zaštite prava manjinskih akcionara
Odnos preduzeća prema javnosti i potencijalnim ulagačima
Načini uključivanja drugih stejkholdera (posebno radnika) u poslove preduzeća
Načini zaštite prava radnika
Načini realizacije društvene odgovornosti preduzeća

### 3.1 RAZVOJ INSTITUCIJE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA S ASPEKTA TEORIJA PREDUZEĆA

U ekonomskoj teoriji postoji mnogo teorija preduzeća, koje su na svoj način obilježile i uticale na razvoj korporativnog upravljanja. Ovdje ćemo radi kontinuiteta rukopisa ukratko navesti najpoznatije od njih, među koje spadaju: tradicionalna teorija preduzeća, teorija ponašanja preduzeća, agencijska teorija preduzeća, teorija transakcionih troškova i evoluciona teorija preduzeća. Sve one se u korporativnom i poslovnom smislu odnose na procjenu budućih događaja, od koje direktno zavisi percepcija ekonomskog cilja i realizacija strateških odluka preduzeća, kojima treba bitno da doprinosi kvalitetno korporativno upravljanje.

*Tradicionalna teorija preduzeća* zasniva se na proučavanju i realizaciji nekoliko povezanih teorija (preispitivanja, troškova, proizvodnje i ponude), koje objašnjavaju ponašanje preduzeća u periodu nastanka i funkcionisanja preduzeća, na područjima tržišnih i konkurentskih odnosa, monopolskih i oligopolskih situacija, u dijelu reakcija na promjene u okruženju i samom poslovanju, kao i posljedica koje proizlaze iz konkretnih strateških odluka, a sve to s aspekta cijena proizvoda i usluga, troškova, zarada i njihovih međusobnih odnosa.

*Teorija ponašanja preduzeća* (tzv. bihevioristički pristup) je pokušala da pruži odgovore na neka kritična pitanja, kojima se potencira uloga tehnologije, ali se veliki značaj pridaje motivaciji zaposlenih, koji imaju svoj cilj, čija realizacija doprinosi ostvarenju maksimalne dobiti preduzeća. Zato ova teorija predviđa stimulacije, tj. nagrade za lični doprinos svakog zaposlenog na uspjeh cjeline. Dakle, ona je usmjerena na ponašanje pojedinaca (zaposlenih).

Socijalni psiholozi D. Kahneman i A. Tversky (dobitnici Nobelove nagrade za ekonomiju 2002) su svojim istraživanjima omogućili primjenu psihologije na područje ekonomije, i to u dijelu predviđanja ponašanja ljudi. Bihevioristička ekonomija koristi saznanja o socijalnim, kognitivnim i emotivnim fenomenima, koji utiču na ekonomsko ponašanje ljudi. Ona je povezala disparitet ekonomskih teorija i stvarnog ponašanja, koji se ogledao u nedovoljnoj predikativnosti.

Ludi često griješe prilikom procjena na bazi dostupnih (nekompletnih, asimetričnih i dr.) informacija, emocija, prošlog iskustva, stavova, uvjerenja, konteksta i forme u kojoj je problem prikazan. Oni imaju ograničen mentalni kapacitet za procesuiranje svih

informacija koje su značajne za donošenje odluka, pa se oslanjaju na mentalne prečice (heuristika), koje ih efikasno dovode do odluke. Kognitivna euristika su najprostija pravila, koje ljudi koriste u procesu donošenja odluka, kao što su: efekat polaznog, referentnog položaja, efekat uložених sredstava, efekat početne zalihe ili zadužbine, efekat okvira, predubjeđenja prema dostupnosti i predubjeđenja povodom reprezentativnosti. Naravno, to može dovesti i do nepoželjnih posljedica. Postoje brojne kognitivne anomalije, koje utiču na ponašanje ljudi (prema: Delibašić, 2016, s. 44).

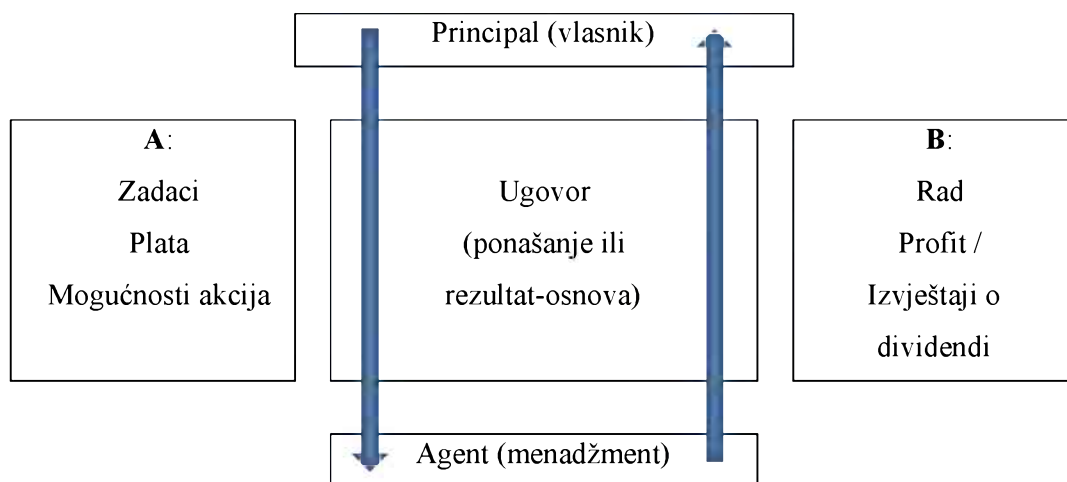
Bihevioristička ekonomija (koja uključuje antropologiju, biologiju, psihologiju ponašanja, socijalnu psihologiju, političke nauke, sociologiju i dr.) je dala uvid u veoma širok spektar ekonomskog ponašanja ljudi u raznim ekonomskim aktivnostima i djelatnostima, koje se nalazi pod uticajem kognitivnih greški u ljudskom prosuđivanju i odlučivanju. Jedan od poznatih slučajeva nerealnih očekivanja je tzv. “samoispunjavajuće prognozanstvo” (tzv. Pygmalion efekat), kad osoba, formirajući očekivanja na bazi ponašanja druge osobe, prilagođava svoje ponašanje u skladu s tim očekivanjima. S njim je tijesno povezan i tzv. “efekat krda” među ulagačima. Poznat je npr. nerealni rast cijena nekretnina u nekim državama našeg regiona, za kojisu neki vjerovali da će dugo trajati.

Od brojnih modela bihevioralne teorije odlučivanja koji su se od tada javili najpoznatiji su tzv. teorija izgleda (Kahneman and Tversky, 1979), kumulativna teorija izgleda (modifikovani oblik prethodne teorije, koji su predložili isti autori, teorija žaljenja (Bell, 1982), uopštena teorija očekivane korisnosti (Machina, 1982) i teorija anticipirane korisnosti (Quiggin, 1982).

Bihevioristička ekonomija koristi saznanja o socijalnim, kognitivnim i emotivnim fenomenima, koji bitno utiču na ekonomsko ponašanje ljudi. Ona je uspjela da poveže heterogene ekonomske teorije i ponašanje ljudi u praksi. Ljudi često griješiti. Dokazano je da postoje mnoge kognitivne anomalije, koje utiču na ponašanje ljudi. Bihevioristička ekonomija je otkrila širok spektar ekonomskog ponašanja ljudi: u oblastima potrošnje, štednje, ulaganje, zaduživanja i sl., koje je pod uticajem tih kognitivnih greški i greški u ljudskom prosuđivanju i odlučivanju.

U uslovima rizika u okruženju, brzih promjena i nepotpunih informacija, *agencijska teorija preduzeća* (vidi šire u: Tipurić i dr., 2008, ss. 113-119) se bavi ponašanjem i djelovanjem preduzeća unutar raznih institucionalnih okvira, koje čine prvenstveno svojina i upravljanje, i to preko agencijskog odnosa između dva ključna subjekta (vlasnika i

profesionalnog menadžera), koji djeluju u istom preduzeću i sa istim ciljem, ali sa različitim motivom. Tu postoji kritični problem, koji proizlazi iz podjele svojine i veličine stepena nadzora koji se mora sprovoditi nad profesionalnim menadžmentom. Zbog toga je ova teorija usmjerena na sistem nagrada kojima se pojedinci stimulišu da djeluje u interesu preduzeća. Razvijena je kao formalizirani okvir za proučavanje sukoba interesa u preduzećima između ključnih subjekata (principala i agenta), u cilju razvijanja mehanizama za njihovo rješavanje. Relacija principal-agent nastaje kad jedna strana (principal) angažuje drugu stranu (agenta) da obavi neki posao, koji uključuje i delegiranje određenih ovlaštenja odlučivanja (slika br. 3.3).



Slika br. 3.3: Odnos principal-agent prema agencijskoj teoriji

Izvor: prikaz prilagođen prema raznim izvorima

Agencijska teorija pretpostavlja da, samo po sebi, bogatstvo principala neće biti maksimizovano, jer agent i principal imaju:

- različite ciljeve,
- različit pristup informacijama (principal ne može pratiti djelovanje agenta i znati informacije koje ima) i
- nemaju istu sklonost riziku.

Agencijski problem nastaje zato što principal ne može u potpunosti i bez troškova kontrolisati djelovanje agenta. On nastaje ako agent djeluje oportunistički, tj. u smjeru koji je suprotan interesima principala. Ugovorom između njih potrebno je uskladiti njihove suprotne ciljeve. U svojem normativnom dijelu, agencijska teorija se bavi problemima razvoja optimalnog ugovornog odnosa između principala i agenta.

*Teoriju transakcionih troškova* je razvio Nobelovac Oliver E. Williamson, polazeći od činjenica da su ljudi ograničeno racionalni, da se povremeno ponašaju isključivo oportunistički (zanemaruju interes cjeline) i da postoji asimetrija informacija (skrivena informacije s kojima jedna strana u situaciji preduzimanja transakcionih odnosa raspolaže, a druga ne), zbog čega se postavlja pitanje poslovnog morala. Ekonomske transakcije se sprovode isključivo na tržištu ili u okvirima hijerarhije preduzeća, zbog toga pa se transakcioni troškovi mogu pratiti preko dvije grupe troškova: kodiranja i motivisanja. U članku "Behavioral Assumptions" Nobelovac O. Williamson (1985a, p. 44) je istakao da mnogi ekonomisti vjeruju da usvajanje određenih biheviorističkih pretpostavki olakšava ekonomske analize i objašnjenje prirode ekonomske racionalnosti. On razlikuje tri osnovna oblika racionalnosti:

- snažni, koji podrazumijeva maksimiziranje,
- polusnažni oblik, koji podrazumijeva ograničenu racionalnost i
- slabi oblik ili organsku racionalnost, koja se koristi u evolucionom pristupu, a ponekad se tumači kao indirektni način za priznanje činjenice da informacije imaju svoju cijenu.

Isti autor takode primjećuje da pored navedenih oblika, naravno, postoji još iracionalno i neracionalno ponašanje, koja ne zaslužuju posebno objašnjenje, jer su apsurdni s aspekta ciljne ekonomske funkcije. On zatim analizira tri vrste egoističkog ponašanja (tj. slijeđenja sopstvenih interesa), koji respektivno odgovaraju navedenim oblicima racionalnosti, i to kako slijedi:

- oportunizam kao najjači oblik (prevara, laž, krađa i sl.), koji protivrječi poštovanju pravila,
- polusnažni oblik ili jednostavno slijeđenje sopstvenih interesa i



- poslušnost kao odsustvo slijeđenja sopstvenih interesa, koja je povezana sa socijalnim inženjeringom.

Prema mišljenju O. Williamsona (1993a), ekonomija transakcionih troškova polazi od sljedećih osnovnih hipoteza:

- da se transakcije odvijaju u uslovima *ograničene racionalnosti*,
- da akteri koji učestvuju u transakcijama *nemaju simetrične informacije*, zbog čega djeluju u uslovima neizvjesnosti i
- da se minimalno jedan od aktera transakcije ponaša *oportunistički* (tj. pokušava da prevari ostale aktere uvijek kad je to profitabilno).

Doprinos O. Williamsona je u tome što je jasno izdvojio teoriju transakcionih troškova od ostalih pravaca neoinstitucionalne teorije. U tom smislu, on (2000, p. 596; 2008, p. 13) je prepoznao i definisao četiri ključna nivoa analize društvenih institucija (tabela br. 3.2). Na prvom nivou su neformalne institucije, običaji, tradicija, norme i religija, koje ne analizira ekonomska teorija, nego se prihvataju kao činjenica. Te institucije se mijenjaju veoma sporo - stotinama i hiljadama godinama. Mnoge od njih se formiraju spontano, a njihov „pametn“ izbor je praktično nemoguć. Na drugom nivou je institucionalna sredina, tj. formalne institucije koje čine: prava svojine, politika, zakoni, pravosuđe, birokratija i sl. One mogu sprečavati ili stimulisati granice proizvodnih mogućnosti, a optimalne formalne institucije se evoluciono izgrađuju u procesu konkurencije. Na trećem nivou je upravljanje i ono se po logici stvari direktno odnosi na korporativno upravljanje.

Tabela br. 3.2: Williamsonova hijerarhijska klasifikacija institucija

<i>Nivo</i>	<i>Primjeri</i>	<i>Učestalost promjena</i>	<i>Učinak / Posljedica</i>
1. Institucije vezane za socijalnu strukturu društva  ↓	Uglavnom neformalne institucije: tradicije, društvene norme, običaji;	100 do 1000 godina	<i>definiše način kojim se društvo povodi</i>

	djeluju egzogeno na ekonomski sistem.		
2. Institucije vezane za pravila igre ↓	Uglavnom formalna pravila koja definišu prava svojine i pravosudni sistem; djeluju egzogeno i endogeno.	10 do 100 godina	<i>definiše ukupno institucionalno okruženje</i>
3. Institucije vezane za igranje igre ↓	Pravila koja definišu ugovorne odnose; npr. poslovni ugovori i narudžbe; djeluju endogeno.	1 do 10 godina	<i>vodi izgradnji organizacija</i>
4. Institucije vezane za alokacione mehanizme	Pravila vezana za alokaciju resursa, npr. kontrola toka kapitala, režim toka razmjene, sistem socijalnog osiguranja; djeluju endogeno	kratkotrajan i neprekidan period	<i>prilagođavanje cijenama i outputima stimulacije.</i>

Izvori: prilagođeno prema Williamson, 2000, p. 661; 2008, p. 13.

Definisanje (specifikacija) i zaštita prava svojine su povezani s određenim troškovima. Zbog toga je, kako smatra Williamson, potrebno preći od pravila igre (svojine) prema samoj igri (ugovori), koji čine sastavni dio korporativnog upravljanja. Upravljanje ugovornim odnosima on stavlja u centar svoje institucionalne i transakcione analize, jer ono treba da ostvari osnovni ekonomski cilj korporativnog upravljanja: da smanji transakcione troškove.

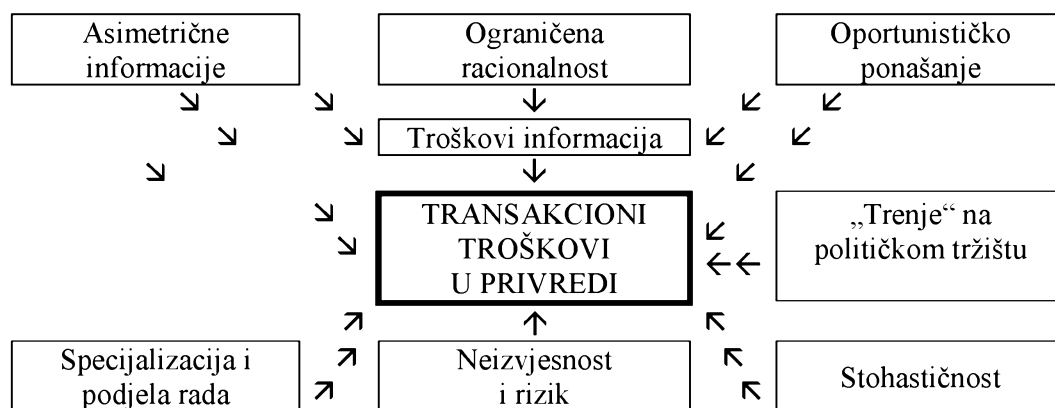
Četvrti nivo se odnosi na neoklasičnu analizu, teoriju agentskih odnosa i alokacione mehanizme, gdje se upotrebljavaju metode optimizacije i marginalne analize. NET su suštinski u svojim istraživanjima usmjerene na drugi i treći nivo navedene analize.

Jasno je da se navedeni nivoi analize ne isključuju, nego su međusobno tijesno povezani. Pri tome, viši nivo nameće razna ograničenja nižem nivou. Obratno funkcioniše povratna informacija od nižeg prema višem nivou.

Williamson je dokazao da ekonomija transakcionih troškova može da djeluje kao kontrolni mehanizam oportunističkog ponašanja u transakcionom okruženju samo u onim situacijama u kojima ne djeluje konkurentno tržište. Tržište nije konkurentno kad preduzeće ulaže imovinu kao podršku određenom skupu transakcija i kad je u takvoj situaciji podložno oportunističkom djelovanju treće strane. Kad je imovina koja se ulaže specifična za taj skup transakcija, preduzeće se suočava sa prijetnjom oportunističkog ponašanja druge strane, koja pokušava dogovoriti bolje uslove sporazuma. Taj se hazard događa zbog toga što investicije koje podržavaju skup transakcija sužavaju područje mogućih alternativa. Naime, dolazi do pretvaranja početne konkurentske situacije u konačnu monopolnu situaciju. To pretvaranje je glavna prepreka na putu prema tržišnoj razmjeni. Navedeni problem Williamson je nazvao fundamentalnom transformacijom, koja značajno povećava troškove upotrebe tržišnih mehanizama (Delibašić, 2014, p. 13).

Nesigurnost, rizici i oportunističko ponašanje prouzrokuju tržišne neuspjehe, koji povećavaju transakcione troškove. Zbog toga preduzeća prestaju da se oslanjaju na tržišna rješenja i počinju da preferiraju integrisanje svojih funkcija. Visoka frekvencija transakcija, veći stepen neizvjesnosti i veća specifičnost imovine (kapital, znanje, vještine itd., koji pored ekonomske donose i tzv. kvazi-rentu) povećavaju vjerovatnoću odluke preduzeća da se vertikalno integrišu. U suprotnom slučaju, ako tržišne aktivnosti rezultiraju alokativnom efikasnošću, preduzeće neće imati koristi od internalizacije pojedinih funkcija, pa se neće odlučiti za vertikalnu integraciju.

U uslovima postojanja stalnih trenja u ekonomskom sistemu (slika br. 3.4), koje karakteriše realno tržište, nije moguće u potpunosti kontrolisati ugovorne strane (kontra agente). Ključnu ulogu tu imaju troškovi informacija. Puna izvjesnost nije moguća zbog visokih troškova, tako da ni kontrola ne može biti savršena. Svi postupci kontrole su uvijek kompromis između troškova i ekonomske isplativosti. Na taj način, stupajući u ugovorne odnose, subjekti neminovno gube dio svojih resursa, kao rezultat oportunističkog ponašanja ugovornih partnera i informacionih nesavršenosti. S aspekta privrede u cjelini, a posebno korporativnog upravljanja kao njenog poželjnog mehanizma, to dovodi ne samo do efekata preraspodjele (subjekti nečasnim načinom oduzimaju materijalna dobra jedan od drugoga), nego negativno utiče na opštu dobrobit.



Slika br. 3.4: Izvori trenja u ekonomskom sistemu relevantni za korporativno upravljanje

Izvor: Delibasic, 2014, p. 14.

Oportunističko ponašanje ugovornih partnera (privrednih subjekata) dovodi do neizvjesnosti u njihovom ponašaju, a takođe i do dopunskih troškova, koji ponekad mogu poremetiti određenu transakciju ili napraviti beskorisnim čitav konkretan posao. Pošto preduzeće djeluje u ambijentu sa mnogim ograničenjima (resursna, ljudska, birokratska, institucionalna, ekološka i druga), Williamson predlaže upotrebu nestandardnih ugovora i saveza, čiji su cilj dugoročni i strategijski odnosi između ponuđača i kupaca. On smatra da je to način da preduzeće ekonomiče s kvalitetnim korporativnim upravljanjem, tj. da minimizuje transakcione troškove, kojima je izloženo u većoj ili manjoj mjeri. Dakle, fundamentalna transformacija dovodi do direktne bilateralne međuzavisnosti pri realizaciji ugovora (tabela br. 3.3), ali i pri njihovoj obnovi. U transakcijama partneri u razmjeni grade poslovnu i društvenu međuzavisnost, koje oblikuju njihovo ponašanje. Vertikalna integracija i mega-korporacije predstavljaju institucionalnu personifikaciju profita.

Tabela br. 3.3: Predmet istraživanja neoinstitucionalnih ekonomskih teorija s aspekta korporativnog upravljanja

	<i>Transakcioni troškovi</i>	<i>Odnos principal / agent</i>	<i>Kolektivno djelovanje</i>
<i>Odnosi</i>	<i>Razmjena</i>	<i>Hijerarhija i upravljanje</i>	<i>Kooperacija</i>
Komponente / analitička sredstva	informacioni troškovi, troškovi traženja, vođenja pregovora i prinude izvršenja	asimetrične informacije i oportunistički	problem putnika bez karte / izborne stimulacije
Ispoljavanje u privatnoj sferi	nesavršena tržišta, fiktivna tržišta (spoljni efekti, društvena dobra)	suboptimalni ugovori, deformacije korporativnog upravljanja, negativna selekcija i moralni hazard	fiktivna tržišta, deficit društvenih dobara, „tragedija“ društvene svojine
Ispoljavanje u javnoj sferi	nezaštićena prava svojine, politička nestabilnost, političari bez povjerenja, politički transakcioni troškovi i tačka veta	birokratske disfunkcije, rasprostranjenost korupcije, oduzimanje regulatora i drugi elementi javnog izbora	traženje rente, neadekvatno snabdijevanje javnim dobrima, klijentelizam birokratije

Izvor: Doner and Schneider, 2000, p. 5.

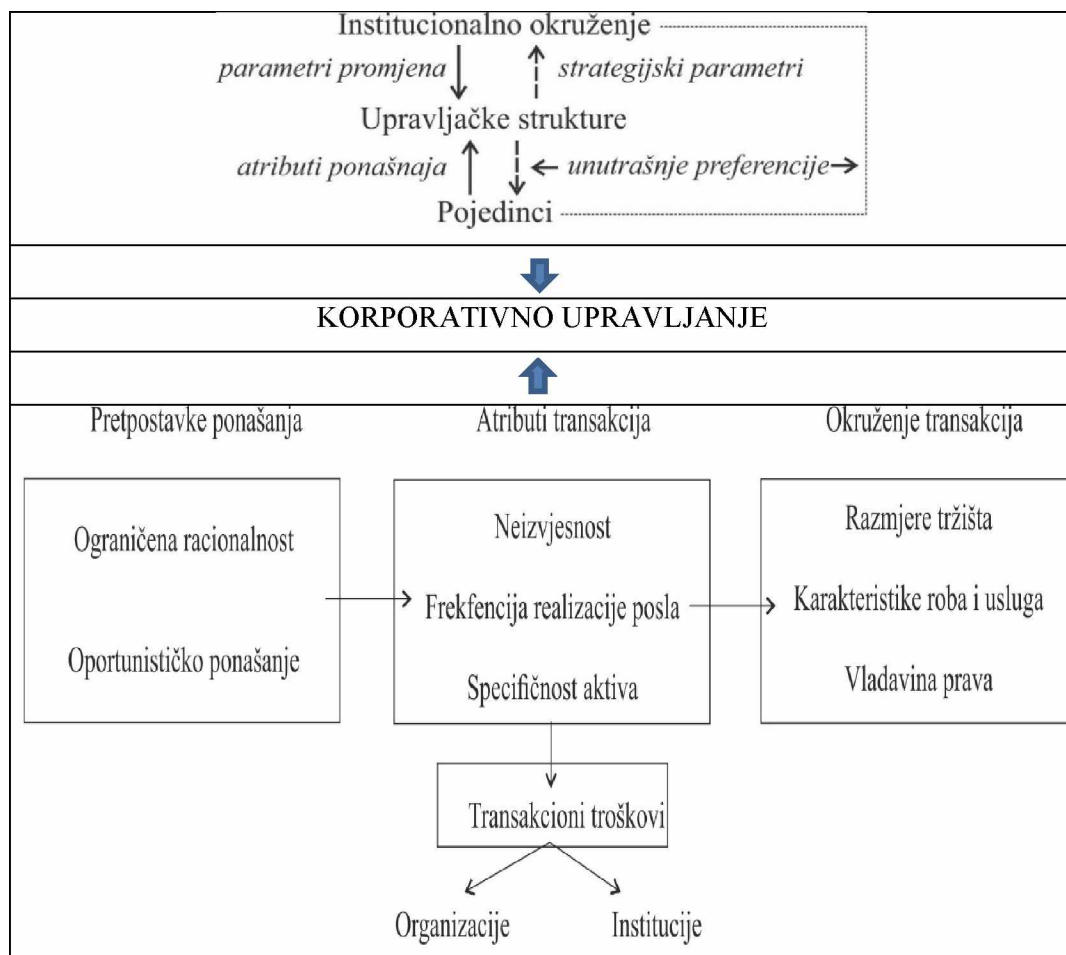
Mnogi autori su na razne načine tumačili preduzetništvo, njegove funkcije i korporativno upravljanje. Williamson je to uradio originalno. On je u okviru neoinstitucionalne ekonomije tumačio preduzetnika kao subjekta, koji vrši izbor između ugovornih odnosa tržišta i organizacije firme u cilju minimizacije transakcionih troškova i oportunističkog ponašanja. Na taj način, preduzetništvo se u institucionalnom smislu može tumačiti kao poseban i alternativan regulatorni mehanizam, koji se razlikuje od cjenovnog mehanizma i državnog regulisanja. On je objasnio da su ekonomske transakcije efikasnije unutar jedne firme nego između dvije firme zbog nižih transakcionih troškova i smanjenja mogućnosti za oportunističko ponašanje, što povećava konkurentnost firme. Na bazi komparativne analize efikasnosti firmi s različitim tipovima korporativnih upravljačkih struktura, Williamson (2000) je došao do zaključka da hijerarhije imaju prednost zbog:

- nejedinstvenog intrafirmanskog upravljanja kao specijalnog oblika komandne ekonomije,
- mogućnosti smanjivanja transakcionih troškova,
- manjih i jednostavnijih strategijskih implikacija kod prilagođavanja specifičnih aktiva (investicija) i
- minimiziranja oportunističkog ponašanja.

Zbog svega navedenog, Williamson se u neku ruku može smatrati ekonomskim istraživačem netržišne ekonomije. On (1981) je posmatrao institucije kao regulatore, koordinate, organizatore i limitatore ponašanja ekonomskih subjekata, koji povećavaju efikasnost poslovnih transakcija i na taj način smanjuju transakcione troškove i oportunističko ponašanje kod korporativnog upravljanja. Navedene funkcije se obezbjeđuju usaglašavanjem interesa između ekonomskih subjekata (po horizontali) ili na bazi svojinskih odnosa (po vertikali).

*Transakcioni troškovi* sadrže materijalne i ugovorne uslove razmjene. Oni vremenski nastaju prije, za vrijeme i poslije sklapanja posla (transakcije, ugovora). Zapadni teoretičari prava svojine smatraju da su troškovi za realizaciju transakcija glavni faktor koji određuje strukturu i dinamiku različitih društvenih institucija, tako da oni imaju veliki analitički značaj. Transakcioni troškovi u najopštijem smislu predstavljaju troškove resursa koji nastaju prilikom uobičajenih prisvajanja i otuđenja prava svojine i sloboda prihvaćenih u društvu. Radi se o troškovima koordinacije djelatnosti ekonomskih agenata i eliminisanja alokacionog konflikta među njima. Termin transakcionih troškova prvi je uveo R. Coase (1937) u članku "Priroda firme", nazivajući ih prvobitno "*troškovi korišćenja cjenovnog mehanizma*". Kako je već navedeno, K. Arrow (1970) ih je nazvao »*troškovima za podržavanje ekonomskih sistema u hodu*«, uporedivši ih sa trenjem, jer koče premještanje resursa prema korisnicima za koje predstavljaju najveću vrijednost (Breaden and Toumanoff, 1984, s. 166). Poznato je da fijasko (nesavršenost) tržišta K. Arrow (1970; 1993, s. 66) objašnjava transakcionim troškovima (odnosno "*troškovima eksploatacije ekonomskih sistema*") koji blokiraju formiranje tržišta:

*"U cjenovnom sistemu transakcioni troškovi su klin između cijena prodavaca i cijena kupaca, i samim tim dovode do gubitaka, nanoseći s aspekta tradicionalne ekonomske teorije štetu društvenom bogatstvu".*



Slika br. 3.5: Institucionalno okruženje korporativnog upravljanja (regulatorno i transakciono)

Izvori: Williamson, 1995, p. 175; Menar, 2007, s. 144.

U metodološkom smislu, pored O. Wiliamsona (1995), i J. Menar (2007) je pokazao da se korporativno upravljanje locira u oblasti u kojoj se na raznim nivoima realizuju poslovne transakcije (slika br. 3.5). Riječ je o institucionalnom okruženju u kojem aktivno učestvuju korporativne upravljačke strukture, ali i pojedinci koji posjeduju odgovarajuća upravljačka i/ili svojinska ovlaštenja, tako da mogu uticati na razvoj tzv. “specifičnih aktiva”. Naravno, to je institucionalno okruženje, koje pripada opštijem društvenom spoljnom okruženju (koje karakterišu mnogi rizici i neizvjesnost) u kojem realno

djeluje korporativno upravljanje. Ono sadrži brojne i složene pokazatelje, među kojima su najznačajniji:

- parametri promjena,
- atributi ponašanja,
- strategijski parametri i
- unutrašnje preferencije.

*Evolucionarna teorija preduzeća* razvila se 1990-ih godina. Ona se zasniva na proučavanju (i preuzimanju) nekih principa bioloških nauka. Ona ističe potrebu za razvojem dinamičkih mikroekonomskih karakteristika preduzeća i prilagođavanjem razlika između unutrašnjih odnosa i tržišnih (spoljnih) odnosa preduzeća. Jer, proces evolucije uopšte podrazumijeva postepene promjene, razvoj i prilagođavanje uslovima u okruženju. Osnovni princip evolucije je želja za očuvanjem identiteta i prilagođavanje spoljnom okruženju. Po svojoj prirodi, proces evolucije se reflektuje u dinamičkim modelima rasta i razvoja. Ideje evolucionizma vremenom su našle svoj odraz i u ekonomiji, a smatra se da je tvorac evolucione teorije preduzeća J. Shumpeter, koji je izučavao dinamiku tržišnog procesa. Firmu je shvatao kao:

- složen sistem, nalik živom organizmu (a ne “crna kutija” u koju ulaze resursi a iz koje izlaze robe i usluge), u čijem se centru nalazi preduzetnik,
- dinamički sistem, koji se stalno razvija,
- osnovu za stvaranje i širenje inovacija,
- poligon za smjenu tehnologija.

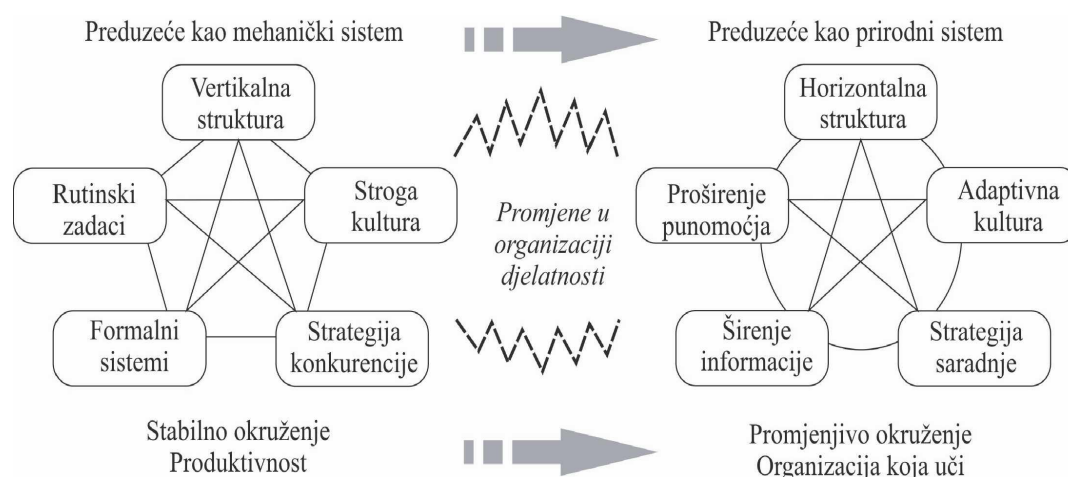
Kasnije je A. Alchian razmatrao uslove neizvjesnosti u okruženju firme i ograničenja informacija i znanja, koji onemogućuju sigurnost predviđanja razvoja preduzeća. Najzad, R. Nelson i S. Winter (2002) su u knjizi “Evolucionarna teorija ekonomskih promjena” preko korišćenja koncepta “rutine” i “selekcije” analizirali ponašanje preduzeća i promjene njegovih oblika u procesu evolucije. Evolucionisti pravac smatra da je značajno za teoriju preduzeća uključivanje funkcije reprodukcije i razvijanja navika i rutina, koji služe kao adekvatna alternativa optimizaciji racionalnog izračunavanja profita i gubitaka.



Istraživanja su pokazala da firma nije samo mehanizam za minimiziranje troškova transakcija, nego i vrsta "enklave", koja treba da se zaštiti od destruktivnih snaga na konkurentnom tržištu. Preduzeće institucionalizuje navike i rutine, akumulira znanje u okviru održive organizacione strukture, čuva i reprodukuje navike, rutine i znanja (kao gene). To mu omogućuje, za razliku od tržišta, da riješi problem korišćenja dostignuća naučnog i tehnološkog napretka ili inovacija. Relativna unutrašnja čvrstina preduzeća (zasnovana na predanosti i povjerenju) omogućuje mu da smanjuje rizike na nestabilnom tržištu.

Institucionalno-evolucionarna teorija omogućila je stvaranje magistralnog smjera u modeliranju razvoja preduzeća, koje se može nazvati inovativno-tehnološkim, a proizlazi iz Schumpeterovih ideja o endogenom tehnološkom rastu. On je predložio da se razmotri pet glavnih područja, koja je opisao u svojoj "Teoriji ekonomske evolucije", koja determinišu inovacije i dinamičnost, odnosno innovaciono-tehnološke promjene. To su:

- proizvodnja novih proizvoda,
- razvoj novih tehnologija,
- osvajanje novih tržišta,
- razvoj i korišćenje novih resursa i
- nova organizaciona struktura.



Slika br. 3.6: Dva osnovna pristupa formiranju preduzeća

Izvor: prilagođeno prema Hurst, 1995.

Evoluciona teorija preduzeća je napravila krupan iskorak, jer je počela posmatrati preduzeće kao prirodan sistem, umjesto dotadašnjeg konvencionalnog pristupa preduzeću kao mehaničkom sistemu (slika br. 3.6). Naravno, ona se mora razmatrati u okviru svoje povezanosti sa širom evolutivnom makroekonomijom, jer privredu kao sistem karakteriše neravnoteža, ali i homeostaza, tj. neprekidna nastojanja da se održi dinamizam (Foster, 2011). Dezintegraciju sistema sprečavaju mezo-pravila (institucije), koja su hijerarhijski ustrojena. Privredni rast je moguć samo ekspanzijom investicija usmjerenih prema inovacijama, a to je moguće samo promjenom, odnosno usavršavanjem institucija (Ibid.).

### **3.2 STUDIJA SLUČAJA: KOMPARATIVNA ANALIZA MODELA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U RAZVIJENIM DRŽAVAMA TRANZICIJE**

U literaturi i praksi su poznata tri modela korporativnog upravljanja: anglosaksonski, kontinentalno-evropski i japanski.

➤ Anglosaksonski ili akcionarski model (prema: Tricker, 2009) je zasnovan na preduzetničkim karakteristikama, interesima akcionara, razvijenom tržištu kapitala, većoj pravnoj zaštiti manjinskih akcionara i umjerenoj ulozi države. On se još naziva otvoreni, jednodomni, tržišni ili autsajderski model. Njegove glavne karakteristike su:

- disperzija svojine,
- odvojenost između suvlasnika preduzeća i menadžera,
- razvijeno tržište kapitala,
- značajan uticaj tržišta za korporativnu kontrolu,
- nesmetan protok informacija kao preduslov nesmetanog funkcionisanja tržišta i
- jedinstveni odbor direktora (upravni odbor), koji čine: izvršni direktori (stalno zaposleni) i neizvršni direktori (članovi odbora, ali nijesu zaposleni u korporaciji niti su rodbinski povezani sa ključnim ljudima u menadžmentu preduzeća) – prema: (Holmstrom and Kaplan, 2000).

Skupština bira članove upravnog odbora, čija je dužnost da podnosi godišnji izvještaj o poslovanju i poziciji firme akcionarima i da odgovoran pred skupštinom akcionara za svoj rad. Najvažniji zadatak ovog modela upravljanja korporacijom, čija je SWOT analiza prikazana u tabeli br. 3.4 je zaštita interesa i maksimiziranje dobiti akcionara (*shareholdera*). Sve transakcije u preduzeću su regulisane ugovorima, pa se to tretira kao skup ugovora, što je u skladu s neinstitucionalnom teorijom firme.

Tabela br. 3.4: SWOT analiza i konvergencija monističkog sistema korporativnog upravljanja

<p><b><i>Snage</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jasno definisano tijelo upravljanja</li> <li>- jak uticaj nezavisnih neizvršnih direktora</li> <li>- brže donošenje odluka</li> <li>- spoljni direktori imaju direktan pristup informacijama</li> <li>- fleksibilnost u organizaciji upravnog odbora</li> <li>- veća interakcija između unutrašnjih i spoljnih direktora</li> <li>- učešće nezavisnih direktora u donošenju odluka</li> </ul>	<p><b><i>Slabosti</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zavisnost od glavnog izvršnog direktora</li> <li>- dominacija menadžmenta nad upravnim odborom</li> <li>- ograničenja spoljnih direktora u odnosu na informacije</li> <li>- diskutabilna nezavisnost nadzora</li> <li>- mogućnost preplitanja direktorskih mjesta u različitim akcionarskim društvima</li> </ul>
<p><b><i>Konvergencija</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prevladavajući udio nezavisnih direktora u strukturi upravnog odbora</li> <li>- razdvajanje uloga predsjednika odbora direktora i glavnog izvršnog direktora <ul style="list-style-type: none"> <li>- jaka i nezavisna komisija za internu reviziju</li> </ul> </li> <li>- samostalni redovni sastanci neizvršnih direktora (u kojima ne učestvuju izvršni direktori)</li> <li>- potreba ustanovljenja i objave načina na koji akcionari mogu komunicirati s neizvršnim direktorima</li> <li>- formiranje neformalnog odbora (sastoji se isključivo od izvršnih direktora)</li> </ul>	
<p><b><i>Šanse</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uticaj članova upravnog odbora na svakodnevno poslovanje akcionarskog društva</li> <li>- motivacija nezavisnih direktora za efikasan nadzor</li> <li>- primjena strategija dizajna koje poboljšavaju nezavisnost nadzorne</li> </ul>	<p><b><i>Prijetnje</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- predstavljanje interesa manjinskih akcionara nije zagarantovano</li> <li>- predstavljanje interesa zaposlenih nije zagarantovano</li> <li>- jedna grupa direktora kontroliše drugu grupu direktora u istom odboru (nejasna iskrenost “zajedništva”)</li> </ul>

funkcije monističkih odbora - razvijanje jasnog sistema interne kontrole - jasno definisanje i jasna razlika uloge upravljanja i izvršnog menadžmenta - uvođenje predstavnika zaposlenih u upravni odbor	- formalna nezavisnost monističkog odbora
---	---

Izvor: Gonan Božac, 2008, s. 383

- Kontinentalno-evropski (stejkholderski ili dvodomni model), koji se zasniva na značajnoj ulozi socijalnih programa, zaštiti zaposlenih i potrebi da se zadovolje interesi različitih grupa (odgovornost korporacija prema društvu, socijalnim kategorijama i državi). Korporativna kontrola je koncentrisana u rukama malog broja značajnih akcionara, uz postojanje značajne uloge banaka u upravljačkim procesima. Osnovne karakteristike ovog modela su:
  - nefleksibilnost (zbog velikog broja zakona koji su obavezujući za sve kompanije),
  - zakonska regulativa je zasnovana na principima OECD (2004),
  - složene nadzorne i holding korporativne strukture, putem kojih investitori zadržavaju moć neproporcionalno svojim ulaganjima,
  - velika organizaciona usklađenost rada i poslodavaca, pa se na nacionalnom nivou vode pregovori u vezi s visinom najamnina, uslovima rada i socijalnim programima,
  - briga o interesima stejkholdera - investitora, banaka, penzionih fondova i drugih finansijskih institucija, manjinskih akcionara i zakonskoj regulativi, kojom se isključuje mogućnost da većinski akcionar preuzme kontrolu (OECD, Ibid),
  - funkcije upravljanja i rukovođenja striktno odvojene (dva sloja) i sadržane u upravnom i nadzornom odboru i
  - način finansiranja je preko poslovnih banaka (a ne preko emisije akcija).

Tabela br. 3.5: SWOT analiza i konvergencija dualističkog sistema korporacionog upravljanja

<p><b><i>Snage</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- odvajanje upravljanja i nadzora</li> <li>- NO stavlja moć menadžera pod kontrolu</li> <li>- NO može obavijestiti akcionare na skupštini</li> <li>- postoji predstavnik zaposlenih u NO</li> <li>- uravnoteženost s interesima stejkeholdera</li> <li>- lakoća sazivanja sastanka NO koji ima mali broj članova (i odgovarajuće brže donošenje odluka)</li> </ul>	<p><b><i>Slabosti</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rijetko uključivanje članova NO u poslovne aktivnosti društva</li> <li>- zavisnost NO od informacija Uprave</li> <li>- ograničeni opseg nadzora aktivnosti uprave</li> <li>- gubitak vremena NO za odobravanje odluka uprave</li> <li>- mogućnost uticaja NO na odluke u nadležnosti uprave</li> <li>- uticaj glavnog direktora i predsjednika NO na izbor novih članova NO</li> <li>- sukob različitih interesnih strana unutar NO</li> <li>- prekomjerna formalnost i prevelika krutost</li> <li>- neravnoteža snaga (moći)</li> <li>- neefikasnost zbog stalnih kontrola koje sprovodi NO</li> <li>- mogućnost ispreplitanja direktorskih mjesta u različitim društvima</li> <li>- veličina i učestalost sastanaka NO</li> <li>- nerazvijen rad pododbora (komisija)</li> </ul>
<p><b><i>Konvergencija</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- partnerski odnos uprave i nadzornoga odbora (NO)</li> <li>- jačanje savjetodavne uloge NO</li> </ul>	

<i>Šanse</i>	<i>Prijetnje</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mogućnost NO da bude snažan agent akcionara</li> <li>- formalna uloga nadzora kod smjene generacija direktora</li> <li>- osiguranje dvaju vodećih pozicija kod spajanja društava</li> <li>- anticipativna uloga NO</li> <li>- kvalitetno obrazovanje članova NO</li> <li>- jačanje i razvoj komisija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nejasna motivacija za predstavljanje interesa akcionara</li> <li>- mogućnost podudaranja upravljanja i kontrole</li> <li>- mogućnost tajnog sporazuma između uprave i NO</li> </ul>

Izvor: Gonan Božac, 2008, s. 377

- Japanski model, u kojem je jako naglašena uloga države u zaštiti domaćeg tržišta, sadrži socijalnu koheziju sa institucijom doživotne zaposlenosti. Odluke se donose putem konsenzusa a odnosi su zasnovani na lojalnosti i socijalnoj kompatibilnosti. Svojinom raspolaže glavna banka da bi se izbjegao konflikt interesa na relaciji rukovodstvo-agent, a poslovne banke imaju značajnu ulogu u upravljanju korporacijama. Poslije 1990. godina japanske kompanije su počele da primenjuju hibridni akcionarski model.

Pored navedenih, postoje još brojne razlike kod opisanih modela, koje bi se kategorijalno i uopšteno mogle svrstati u nekoliko grupa:

- stepen koncentracije svojine,
- tip svojine,
- načini na koje vlasnici mogu da ostvare veću kontrolu,
- struktura i funkcionisanje upravnog odbora,
- načini neprijateljskog preuzimanja,
- poštovanje ostalih zainteresovanih strana (osim akcionara) i
- stepen društvene odgovornosti.

Mnogi autori (vidi npr. Novoselov, 2010, s. 176) navode uslovnu podjelu na insajderski i outsajderski model, zavisno od toga koje grupe stejkholdera ostvaruju dominantan uticaj na ponašanje preduzeća. Kod prvog dominantan uticaj vrše krupni vlasnici akcija, a kod drugog top menadžment (jer su akcije disperzovane kod mnogih akcionara) – tabela br. 3.6.

Tabela br. 3.6: Osobine insajderskog i outsajderskog korporativnog upravljanja

<i>Pokazatelji</i>	<i>Insajderski model</i>	<i>Autsajderski model</i>
dominantna grupa stejkholdera	top menadžment	vlasnici i radnici
osnovne kategorije vlasnika	bogate porodice, banka	domaćinstva, institucionalni investitori
koncentracija kapitala	velika	mala
menadžment se disciplinuje pomoću	koncentrisanog kapitala	neprijateljskih preuzimanja
sastav borda direktora	predstavници interesa najkrupnijih vlasnika	nezavisni direktori
širenje informacija o preduzeću	samo akcionari imaju pristup informacijama	javni dostup
prioriteti korporativne strategije	reinvestiranje dobiti, diversifikacija	akcionarska vrijednost, raspodjela dobiti akcionarima, fokus na jednoj djelatnosti
najpoznatiji predstavnici	Njemačka, Japan	SAD, V. Britanija

Izvor: Novoselov, 2010, s. 177

U državama tranzicije su u raznim stepenima i sa raznim odgovornostima sprovedene (često palijativno) sistemske (među njima i institucionalne) i ekonomske reforme. Za uvođenje efikasnog modela korporativnog upravljanja (koliko god da on bio hibridan) potreban je stabilan institucionalni okvir u kojem će preduzeća djelovati. Ali, u razmatranim državama je odmah stvoren veliki i trajni problem, koji je povezan sa nekontro-



lisanom i brzom (često i nepravednom, povlašćenom) transformacijom svojine iz državnog (odnosno društvenog) u privatni sektor. Pored toga, dodatne probleme je stvaralo nepostojanje tržišta i funkcionisanje raznih pseudo-tržišnih formi, nerazvijen finansijski sistem, deficit mnogih zakona i njihovo nedosljedno primjenjivanje itd. Zbog toga je došlo do brojnih zloupotreba i jake sistemske korupcije, što je rezultiralo fenomenom urušavanja javnog dobra. Sve je to (pored ostalih pratećih problema) dovelo do nemogućnosti formiranja ne samo jakog i originalnog, nego bilo kakvog ozbiljnijeg modela korporativnog upravljanja. Komparativna analiza raznih paradigmatičkih modela korporativnog upravljanja (npr. američkog i evropskog – tabela br. 3.7) mora uvažavati relativno različite preduzetničke, bihejviorističke, mentalitetske, kulturološke i institucionalne faktore uticaja.

Tabela br. 3.7: Modeli korporativnog upravljanja u SAD i Evropi

<i>Aspekti</i>	<i>SAD</i>	<i>Evropa</i>
ekonomska odgovornost	usmjerenost na usaglašenost sa naprednim principima korporativnog upravljanja, koje se odnosi na nagrađivanje i zaštitu potrošača	zakonodavno definisani okviri ponašanja, npr. normirana 35- časovna radna nedjelja, regulisanje rada preko norme, pravila ekonomskih aktivnosti i testiranja zdravstvenog stanja zaposlenih
pravna odgovornost	nizak nivop zakonski fiksiranih pravila ponašanja korporacije	duboko izrađeno zakonodavstvo o pravilima vođenja biznisa
etička odgovornost	tendencija dominantne podrške lokalnoj zajednici	visoki porezi i visok nivo državne socijalne zaštite
filantropija (donatorstvo)	sponzorisanje umjetnosti, kulture i univerzitetskog obrazovanja	visoka poreska opterećenja koja služe za državno finansiranje kulture, obrazovanja i dr.

osnovni stejkholderi po stepenu značaja	akcionari	radnici
	potrošači	potrošači
	radnici	društvo
	društvo	akcionari

Izvor: Draskovic and Stjepcevic, 2012; istraživanje autora iz raznih drugih izvora

Američko forsiranje slobode ekonomskih subjekata, dobrovoljnosti dvostranih ugovora i principa samoregulacije je i danas aktuelno, pa se institucija državnog regulisanja svodi samo na ključne oblasti neotuđivih ljudskih prava. Izgrađeni su mnogi mehanizmi učešća biznisa u socijalnoj podršci društva: korporativni fondovi, profesionalno obrazovanje i drugi značajni socijalni programi, poreske olakšice, nekomercijalni projekti, fondacije i dr. Evropski model CSR regulisan je normama, standardima i zakonima države u oblasti etičke, ekološke, pravne i ekonomske odgovornosti firmi. Institucije državnog regulisanja su dominantne u ovoj oblasti. Etička i ekonomska odgovornost se fokusiraju na odnos firme prema akcionarima (kao i u USA), ali i prema radnicima i lokalnoj zajednici. Pravna odgovornost je osnova za sve oblike odgovornosti, gdje država istupa kao institucija koja definiše pravila ponašanja.

Navedena komparativna analiza pokazuje prisustvo mnogih institucionalnih aspekata. Posmatrajući kroz prizmu brojnih institucionalnih propusta i nedostataka tranzicijskih reformi, koje su u mnogim segmentama (naročito svojinskim) interesno oštetile stejkholdere, potrebne su institucionalne promjene na svim nivoima, a među njima i u oblasti korporativnog upravljanja, koje je tek u povoju. Ono ima poseban značaj u državama tranzicije, u kojima je primijetno neselektivno i nekritičko „pozajmljivanje“ pojedinih elemenata iz različitih zapadnih modela upravljanja. Mnogi teorijski i metodološki aspekti korporativnog upravljanja u većini država tranzicije nijesu razrađeni u dovoljnoj mjeri.

Specifični, pa čak i unikalni institucionalni okvir u Kini dominantno je uslovio formiranje postojećeg modela korporativnog upravljanja. On se može opisati kao kontrola na bazi modela koji je u suprotnosti sa svim poznatim tržišnim modelima, koji se koriste u razvijenim zapadnim privredama. Kineske firme pokazuju jače performanse i donose odluke u skladu s interesima akcionara. Njihov model korporativnog upravljanja vuče korijene iz administrativnog upravljanja i postojećeg zvaničnog institucionalnog okvira.

U Kini je posljednjih 15-tak godina u središtu pažnje bila rasprava o mogućnosti razvoja efikasnog sistema korporativnog upravljanja. C. Xi and K. Pistor (2004) navode da je kineska berza stvorena krajem 1990, a za manje od petnaest godina je postala osma po veličini u svijetu. Sudeći prema broju akcionarskih društava, tržišnoj kapitalizaciji, likvidnosti i mobilizaciji finansijskih sredstava, kinesko akcionarsko tržište je daleko iznad odgovarajućih tržišta u većini privreda tranzicije. Iako je akcionarsko tržište u Kini još uvijek mlado i nedovoljno razvijeno, ono već generiše veliki vbroj učesnika. Prema statističkim podacima koje je objavila Kineska Regulatorna komisija za vrijednosne papire (CSRC), više od 70 miliona investicionih računa je otvoreno u Kini, dok je oko 200- 300 miliona Kineza direktno ili indirektno ulagalo na tom akcionarskom tržištu. U tom kontekstu, korporativno upravljanje je postalo veliki problem, koji se mora u hodu rješavati, uz učešće mnogih strana, uključujući državu, razne regulatore, tržišne subjekte i dr.

Da bi se razumjelo kinesko korporativno upravljanje, mora se imati na umu da je Kina počela sprovoditi reforme u okruženju u kojem nije bilo odgovarajuće institucionalne infrastrukture. Postojalo je samo dominantno monističko okruženje – institucije državnog regulisanja, koje su kontrolisale firme i akcionare. Zato su koncentrisana svojinska struktura, nedovoljno otvorene finansijske informacije i neaktivni zahvati (*take-over*) tržišta bili standardna praksa korporativnog upravljanja. Smatra se da njegovo poboljšanje u Kini zavisi od toga da li ukupna institucionalna infrastruktura može biti unaprijeđena u budućnosti. Vjeruje se da kineski zvaničnici i poslovni čelnici moraju poboljšati performanse korporativnog upravljanja u firmama da bi se povećale šanse za nastavak snažnog privrednog rasta, koji je stvaren posljednje dvije decenije.

Nivo korporativnog upravljanja u Kini direktno zavisi od stepena i efikasnosti državnog regulisanja i ograničenja postojeće institucionalne infrastrukture. U tom smislu, G. Chow (2005) navodi da je korupcija u vladi najvažnija prepreka za reformu fondovskog tržišta u Kini. On velikog značaja je i nastavak razvijanja tržišta kapitala, posebno stimulisanje spajanja i akvizicija (M & As) i uvođenje većeg broja institucionih investitora na tržištu dionica.

Korporativno upravljanje ima ključni značaj za privrede u tranziciji, posebno zbog prelaska sa jednog načina privređivanja ka drugom. U većini privreda tranzicije nije došlo (kako se očekivalo i proklamovalo) do tzv. „kreativne destrukcije“ u dijelu ekonomskih institucija. Naprotiv, mnoga teorijska istraživanja i krizna praksa dokazuju da se radilo o

nekonzistentnim, netransparentnim, interesno motivisanim i kvazi-monističkim improvizacijama i imitacijama. Sve je to uslovalo nerazvijenost i deficit korporativnog upravljanja. Zbog svega toga, sa sigurnošću se može konstatovati da se traženje uzroka tranzicijske krize i samog korporativnog upravljanja mora orijentisati uglavnom na kočioni institucionalni ambijent.

Redukovane individualne osnove društvenog razvoja (na privilegovane pojedince) su postale trajan i negativan predznak tranzicijske krize. Mnogo autori insistiraju na imperativnoj institucionalizaciji individualizma svih (a ne samo povlašćenih), jer bi to značilo slobodu izbora i preduzetništva za sve. Dalje, to bi bila zdrava razvojna osnova za razvijanje korporativnog upravljanja, posebno u dijelu specifikacije i zaštite svojinskih prava, a samim tim i svojinske efikasnosti.

U redukovanim makroekonomskim uslovima nije moguće formiranje povoljnog mikroekonomskog ambijenta za djelovanje korporativnog upravljanja. Kvazi-institucionalno blokiranje proklamovanih principa tržišnog monizma (konkurencija, efikasni vlasnici, privatno preduzetništvo kao masovna kategorija i dr.), doprinijelo je degradaciji inovacionih procesa i znanja. Sve je to rezultiralo tzv. *“klanskim kapitalizmom”* (Berglöff von Thadden, 1999), koji karakteriše privatizacija firmi od strane politički favorizovanih ličnosti. Naravno, sve navedeno otežava i/ili eliminiše mogućnost formiranja efikasnog korporativnog upravljanja. Subjektivni regulatori ponašanja ignorišu institucionalne norme. Izopačeni i redukovani individualizam se nameće kao civilizacijska i društvena norma. Svi realni institucionalni koncepti su blokirani i modifikovani raznim političkim rješenjima i interesima “kreatora reformi”. Na taj način su blokirani korporativno upravljanje, stvaranje konkurentnih navika i kompetencija, ekonomski rast i razvoj.

Tržišni model korporativnog upravljanja je izložen djelovanju protivurječnih institucionalnih i korporativnih faktora uticaja. Navedeni problem je mnogo teže rješavati u državama tranzicije zbog nepostojanja integralnog tržišta i nerazvijenosti svih oblika tržišta (roba i usluga, kapitala, resursa). U budućnosti se mora naći odgovarajući model, koji će u interesnom smislu zadovoljiti i institucionalne i korporativne faktore, jer je to uslov održivog razvoja. Mnogi regionalni i crnogorski autori (vidi npr. M. Draskovic i A. Lojpur, 2013; Draskovic i Stjepcevic, 2012; V. Draskovic i A. Lojpur, 2013) su istraživali osnovne uzroke izuzetno smanjene uloge korporativnog upravljanja u razmatranim državama. Oni su došli do dva opšta zaključka:

- *prvi*, da su nedovoljno izgrađeni društveni, politički i posebno ekonomski institucionalni okviri najznačajniji uzrok neefikasnog korporativnog upravljanja u posmatranim državama i
- *drugi*, da je uspostavljena neravnoteža međusobnih odnosa na relaciji svojina-kontrola-korporativno upravljanje dominantno dopriniјela negativnim privrednim rezultatima i redukovanom poslovnom ambijentu (u pogledu zaposlenosti, rezultata, biznis bariјera, hroničnog nedostatka investicija i dr.).

W. Lazonick (2001, pp. 14-17) je konstatovao da oblik i sadržaj društvenih uslova inovativnih firmi zavise od odnosa preovlađujućih institucionalnih uslova (finansijski sistem, politika zapošljavanja, regulatorni kontekst). V. Nee (2003, p. 26) smatra da institucionalno okruženje predstavlja:

*“formalna regulatorna pravila nadgledana i primijenjena od strane države, koja upravlja imovinskim pravima, tržištima i firmama i nameće ograničenja za firme kroz tržišne mehanizme i državnu regulaciju, čime se oblikuje struktura podsticaja”.*

U uvodnom dijelu *OECD Principa korporativnog upravljanja* (2004, p. 9) ističe se značaj pravnog, institucionalnog i regulatornog okvira za korporativno upravljanje. Jer, on:

*„obezbjeduje smjernice i predloge za berze, investitore, korporacije i druge učesnike u procesu razvoja dobrog korporativnog upravljanja“...*

Bez pluralističkog ekonomskog institucionalnog okvira (pod kojom se podrazumijeva ravnopravno i paralelno djelovanje svih ekonomskih institucija, u kombinacijama koje determiniše privredna struktura i dostignuti nivo ekonomskog razvoja) ne može se obezbijediti da korporativno upravljanje bude:

*„sinergija između makroekonomske i strukturne politike u postizanju osnovnih ciljeva politike razvoja ... i ključni element u poboljšanju ekonomske efikasnosti i rasta, kao i povećanju povjerenja investitora... i stepena povjerenja potrebnog za pravilno funkcionisanje tržišne ekonomije“ (Ibid.).*

Da bi kompanije efikasnije koristile resurse, snižavale troškove njihovog korišćenja i sa mikroekonomskih pozicija pomagale rast i održivi razvoj, potreban je široki institucionalni kontekst, u kojem djeluju tržišna konkurencija, svojinski odnosi i instrumenti makroekonomske politike. Pored institucionalnih ograničenja, kao okvir korporativnog upravljanja pojavljuju se vladavina prava, poslovna etika, društveni interesi i zajednička svijest o interesima životne sredine. Naravno, za korporativno upravljanje su od sve većeg značaja inostrane investicije. Tek u uslovima pozitivno postavljenih institucionalnih i drugih navedenih okvira moguće je ostvarivanje osnovnog cilja korporativnog upravljanja – promovisanje transparentnog i efikasnog tržišta sa punom odgovornošću svih njegovih subjekata.

Mnoga istraživanja su pokazala da su one veoma uticajne u svim slučajevima korupcije, birokratskih i zakonskih procedura koje privilegovani jednostavno zaobilaze, u slučajevima klijentelizma, biznisa porodičnog tipa, log-rollingu, korišćenju raznih lobbističkih veza prilikom pristupa povlašćenim kreditima ili informacijama od značaja za biznis odluke itd.

Koncentrisana struktura svojine u većini tranzicijskih privreda proizišla je uglavnom iz nekog od netržišnih načina njenog formiranja. Zato je logično što takva struktura ne pogoduje formiranju institucija korporativnog upravljanja, koje bi funkcionisalo s poznatim i transparentnim pravilima igre. Na taj način, reprodukovali su se “zamagljeni” svojinski monopoli, kojima je posebno pogodovala metodologija neoliberalne kvazi-monističke mitologije. O tome su pisali mnogi crnogorski i regionalni autori. Kao što se fiktivno veliča neproduktivni tržišni fundamentalizam neoliberalnog tipa, koji suštinski ne djeluje na ključnim polugama konkurencije, masovnih ekonomskih sloboda, efikasnih vlasnika i preduzetništva, na isti način se samo obećava i formalno priča o tobože kvalitetnim pravnim osnovama korporativnog upravljanja.

Korporativno upravljanje je u većini država bivše Jugoslavije počelo je da se formira paralelno s procesom privatizacije, koji je omogućio ukрупnjavanje svojine. Svi pokušaji da se poboljša biznis ambijent za unapređenje korporativnog upravljanja nijesu doveli do zadovoljavajućih rezultata. Oni nijesu pratili modernizaciju kompanijskog zakonodavstva u pravcu jačanja akcionarskih prava. Može se postaviti pitanje: zbog čega?

Odgovor se nameće iz došadašnjeg istraživanja i svodi se na sljedeće: zbog toga što su u realnom institucionalnom okviru postojali i funkcionisali brojni oblici kvazi-

institucionalnih, alternativnih i neformalnih supstituta, koji su objektivno narušavali poštovanje strogih pravila igre i ograničavali razvoj korporativnog upravljanja. Korporativno upravljanje je u razmatranim državama tranzicije trebalo da se zasniva na četiri osnovna načela:

- pravičnost,
- transparentnost,
- odgovornost menadžmenta pred vlasnicima i
- odgovornost preduzeća pred okruženjem.

Međutim, već na početku, kod nepripremljene i nekontrolisne svojinske transformacije (privatizacije u raznim oblicima) došlo je do narušavanja navedenih principa. Privatizacija ni u kojem slučaju ne znači samo (isključivo) transfer svojinskih prava sa države na privatne investitore, nego i promjenu kontrole i upravljanja u preduzećima, zaštitu i specifikaciju svojinskih prava, povećanje ekonomske efikasnosti preduzeća i sl. Očigledno je za dosljednu primjenu principa korporativnog upravljanja potreban dug proces u kojem je potrebno mijenjati zakonsku regulativu, poslovnu praksu, poslovne norme i etiku, pravila ponašanja i dr.

Tabela br. 3.8: Izabrani institucionalni pokazatelji – faktori uticaja na korporativno upravljanje

<i>Članice bivše SFRJ</i>	GSI	BR (I)	I (EBF)	I (SAR)	I (ECB)	I (PMSI)	I (SIP)
	Mjesto / ocjena	Mjesto					
Slovenija	57 / 4,30	39	54	57	126	127	20
Crna Gora	60 / 4,27	57	47	82	82	71	28
Hrvatska	76 / 4,08	52	89	84	131	125	111
Makedonia	79 / 4,05	69	95	81	113	109	20
Srbija	95 / 3,88	88	130	114	136	140	60
Bosna i Herc.	100 / 3,83	92	134	119	71	139	77

*Legenda:*

- GSI – Global Competitiveness Index (globalni indeks konkurentnosti);
- BR - Basic Requirements (Osnovni zahtjevi);
- I – Institutions (institucije);
- EBF - Ethical behavior of firms (etičko ponašanje firmi);
- SAR - Strength of auditing and reporting standards (jačina standarda revizije i izveštavanja);
- ECB – Efficacy of corporate boards (efikasnost korporativnih odbora);
- PMS – Protection of minority shareholders' interests (zaštita interesa manjinskih akcionara);
- SIP - Strength of investor protection (jačina zaštite investitora);

Prema *WEF's Global Competitiveness Index 2011-2012*, kojim su obuhvaćene 142 privrede svijeta, sve članice bivše SFRJ zauzimaju prilično niska mjesta (od 57-100). Prema izabranim institucionalnim pokazateljima (tabela br. 3.8), koji se odnose na korporativno upravljanje, situacija je takode nepovoljna. To znači da je kvalitet korporativnog upravljanja na niskom nivou, izuzev u kompanijama koje su u vlasništvu inostranih poznatih korporacija. Uglavnom su im zajednički sljedeći problemi:

- nestabilan i netransparentan institucionalni okvir,
- nedovoljnost (deficit) raznih upravljačkih i drugih znanja,
- visok stepen svojinske koncentracije,
- mogućnost razvlašćivanja malih akcionara,
- nerazvijenost tržišta kapitala,
- kratka poslovna praksa,
- agencijski problem na relaciji većinski vlasnici (akcionari) - manjinski vlasnici (akcionari),
- neprofesionalnost menadžmenta i
- raskorak između formalne regulative i suštinske praktične primjene propisa i institucionalnih rješenja.

Visok stepen svojinske koncentracije sprečava oportuno ponašanje menadžmenta (korišćenje kontrole za svoju ličnu korist). Ali, krupni vlasnici s kontrolnim paketom ak-



cija najčešće slijede svoje interese na račun račun malih akcionara i drugih interesno-uti-  
cajnih grupa. Nerazvijeno korporativno upravljanje nije u mogućnosti da rješava moralni  
hazard i oportunističko ponašanje kao osnovne manifestacije agencijskog problema. Os-  
novni problemi korporativnog upravljanja u posmatranim državama su:

- zloupotreba prava manjinskih akcionara,
- netransparentne svojinske strukture,
- direktna povezanost svojine i kontrole,
- neodgovarajući i neiskusni korporativni organi i
- minimiziranje vrijednosti akcija manjinskih akcionara.

Glavni ekonomista Centralne banke Crne Gore N. Fabris smatra:

*„Postoji veliki prostor da se poboljša korporativno upravljanje, koje je na dosta niskom nivou u Crnoj Gori... Ona preduzeća koja su ocijenjena da imaju viši nivo korporativnog upravljanja efikasnije posluju. Prava manjin-  
skih akcionara nijesu uvijek na adekvatan način ispoštovana. Često je prob-  
lematična praksa izbora borda direktora. Još ne postoji svijest o stejkhol-  
derskom pristupu korporativnom upravljanju”* ([http://www.antenam.net/sajt/  
index.php/drutvo/4902](http://www.antenam.net/sajt/index.php/drutvo/4902)).

Istraživanja su pokazala da nivo primjene korporativnog upravljanja u Republici  
Srpskoj npr. iznosi 12,4%, što je daleko ispod 10 analiziranih zemalja Srednje i Istočne  
Evrope u kojima se kreće od 21,3% u Hrvatskoj do 38% u Češkoj.

Podaci o stepenu transparentnosti u korporativnom upravljanju su još gori. U Re-  
publici Srpskoj je 2,4%, u Hrvatskoj 14,8%, Sloveniji 29,6% itd. ([http://www.swot.ba/  
index.php?modul=vijesti](http://www.swot.ba/index.php?modul=vijesti)).

Dakle, korporativno upravljanje kao način na koji se vode korporacije, još uvijek  
nije afirmisano u većini tranzicijskih privreda. U nerazvijenoj i/ili nedovoljno razvijenoj  
institucionalnoj sredini kakva postoji u većini država tranzicije nije moduć značajan raz-  
voj korporativnog upravljanja kao značajnog gradivnog elementa mikroekonomskog ok-  
ruženja. U uslovima deficita institucionalne zaštite biznisa i znanja nije moguća ni zašti-  
ta akcionara i investitora, koju bi trebalo da obezbijedi korporativno upravljanje.

U redukovanim institucionalnim, makroekonomskim i mikroekonomskim uslovima nije moguće formiranje, a samim tim ni razvoj korporativnog upravljanja koje karakteriše razne uzorne modele razvijenih privreda. Zato su za njegovo oživljavanje i funkcionisanje potrebne šire društvene, institucionalne i ekonomske reforme.

Osnovni institucionalni temelji korporativnog upravljanja (državno, tržišno i svojinsko regulisanje) su u razmatranim tranzicijskim državama bili nestabilni. Oni su popustili pod teretom brojnih sociopatoloških promjena. Učvršćivanje navedenih temelja je uslov za razvoj efikasnog korporativnog upravljanja, kao i za održivi ekonomski i društveni razvoj. To je po prirodi stvari, zbog: a) prelaza s jednog načina privređivanja prema drugom (industrijskog na postindustrijsko) i b) korijenitih promjena društveno-ekonomskog sistema, korporativno upravljanje bi trebalo da ima ključni značaj za sve privrede u tranziciji.

Postignuti rezultati, međutim, govore da to nije slučaj, jer ono nije ostvarilo svoj razvoj i uticaj u svojim osnovnim funkcijama i domenima djelovanja. Svi odgovori na pitanje zašto je to tako vode prema istim uzrocima, koji su generisani u institucionalnom okruženju (prvenstveno političkom, pravnom i ekonomskom). Umjesto da se poznatim i preciznim regulativnim mjerama i metodama institucionalnog uticaja organi vlasti i rukovodstva preduzeća usmjere na:

- pomaganje konkretnih privatnih firmi i privatnog preduzetništva uopšte za osposobljavanje i prilagođavanje poslovanju zasnovanom na principima korporativnog upravljanja, a samim tim i za kvalitetnije i brže uključivanje u proklamovano tržišno privređivanje,
- forsiranje razvoja finansijskih tržišta i
- smanjenje biznis barijere zbog privlačenja stranih direktnih investicija u privredne oblasti.

Smatramo da je bilo logično da svojinska transformacija (konkretno: privatizacija) dovede do povećanja motivacionog mehanizma i pozitivnih promjena u organizacionim strukturama, koje bi se postepeno i funkcionalno prilagođavale aktivnom djelovanju principa korporativnog upravljanja. Naravno, ni ono što se u praksi dogodilo nije ne-logično (ima svoje interesno ekonomsko objašnjenje), ali je u pogledu ostvarenih priv-

rednih rezultata disfunkcionalno i suprotno principima korporativnog upravljanja. Malo koga je interesovao razvoj firmi, primarno je bilo ostvarenje lične koristi. Prednje je objektivno bilo moguće ostvariti jedino u uslovima institucionalnog vakuuma.

Za razliku od zapadnih uzornih modela, korporativno upravljanje u Rusiji se u periodu tranzicije razvijalo na bazi specifičnih oblika vertikalne integracije. To je prvenstveno slučaj u dominantnim privrednim sektorima kao što su kompleks goriva i energije, ističe B. Erznkyan (2000). Rusiju su karakterisale slabo razvijene institucije, sa institucionalnim odnosima prilično zatvorenog tipa. Razlog tome se može tražiti u naslijeđenim privrednim odnosima birokratsko-centralizovanog tipa. Zbog toga se smatra (Ibid.) da je tzv. „diskreciono ponašanje menadžera“ (termin O. Williamsona, 1964), zamijenjeno terminom „oportunističko ponašanje“ kad je riječ o funkciji upravljanja.

Isti autor (Ibid.) je naveo uporedne karakteristike korporativnog upravljanja u raznim državama prema 13 selektovanih parametara (tabela br. 3.9). On je te karakteristike ocjenjivao prema trostepenom sistemu: postojanje dominirajuće pojave („+“), umjereno postojanje pojave (+) i odsusvo pojave (-).

Tabela br. 3.9: Modeli korporativnog upravljanja u raznim državama

<i>Karakteristike</i>	<i>SAD, V. Brit. Australija, Novi Zeland</i>	<i>Njemačka, Austrija, Švedska</i>	<i>Fran- cuska</i>	<i>Japan</i>	<i>Rusija</i>	<i>Južna Koreja</i>
- Viša vlast (suverenitet) akcionara (monizam), - akcionara i radnika (dualizam), - svih učesnika - stejkholdera (pluralizam), - ostalo	+	+	+	+	+	+
2. Kontrola nad menadžmentom - u interesu akcionara; - u interesu drugih stejkholdera, - ostalo	+	+	+	+	+	+
3. Menadžment se disciplinuje pomoću: - odlaska akcionara (prodaja akcija),	+	+	+	+	+	+

- neprijateljskih zahvata (tržište korporativne kontrole), - glasova, - ostalo						
4. Ohrabruju se: - kros-holdinzi, - pepliću se direktoriji i - ostalo.	-	+	+	+	+	+
5. Ohrabruje se tijesna veza između industrije i finansijskih sektora	-	+	+	+	-	+
6. Oblik firme: - klasična (preduzetnička) i - ostalo	+	+	+	+	+	+
7. Sistem vrijednosti: - individualistički, - saradnja i dogovor, - komunitarni i - ostalo.	+	+	+	+	+	+
8. Konkurencija: - atomizovana, - međugrupna, - ostalo.	+	+	+	+	+	+
9. Fondovska tržišta su značajna	+	-	--	-	-	-
10. Akcionari: - individualni, - institucionalni, - banke (univerzalne, kao u Njem.) i - ostalo.	+	+	+	+	+	+
11. Firma: - kao skup ugovora, - kao proizvodna funkcija i - ostalo.	+	(+)	(+)	(+)	+	(+)
12. Savjet direktora - u osnovi od akcionara, - od akcionara i radnika, - od učesnika i - ostalo	+	(+)	(+)	+	+	+
13. Ugovori: - klasični, - relacijski (na bazi odnosa) i - ostalo	+	+	+	+	+	+

Izvor: Erznkyan, 2000, ss. 185-186.

Pri upoređivanju različitih oblika korporativnog upravljanja treba imati u vidu da se oni mogu razlikovati barem sa dva institucionalna aspekta: formalnog (pravni status korporacije) i neformalnog (konvencionalna, tj. tradicionalna percepcija mjesta i uloge korporacije u društvu). Navedene mikroekonomske karakteristike, koje su navedene u tabeli br. 3.9, mogu u širem modelu biti dopunjene makroekonomskim, društvenim, kulturnim, istorijskim i drugim institucionalnim karakteristikama, koje u manjoj ili većoj mjeri utiču na prirodu i oblike korporativnih odnosa i konstrukcija.

Karakteristike ruskog modela korporativnog upravljanja, prema A. Radiginu i R. Entovu (1999) su:

- dugoročno očuvanje pariteta između vanjskog i unutrašnjeg investitora,
- menadžersko kombinovanje uloge akcionara i upravljača, kao i spoljnih i unutrašnjih akcionara,
- od stranih investitora održavanje pariteta između banaka i nebankarskih finansijskih institucija i drugih pravnih lica,
- sporo (uzajamno kompenzujuće) smanjenje učešća kapitala zaposlenih u preduzećima i rast malih spoljnih investitora.

Isti autori (Ibid.) u duhu negativne ocjene insajderskog modela (kontrola insajdera se često smatra jednim od glavnih kočnica tržišne preraspodjele svojinskih prava u korist efikasnijih vlasnika) ukazuju na to da se u mnogim ruskim preduzećima sačuvala dominantna uloga menadžera, koja uslovljava postojanje velikog broja ograničenja za razvoj efikasnog modela korporativnog upravljanja. Oni među njima izdvajaju sljedeće:

- konflikti menadžera (akcionara) i spoljnih dioničara (investitora) mogu negativno uticati na legitimnost odluka donesenih u akcionarskom društvu ili blokirati njihovo usvajanje,
- nestabilna svojinska struktura ima negativan uticaj na finansijske i ekonomske situacije preduzeća (za sve "strane" teže ostvarenju kratkoročne finansijske dobiti),
- ne postoji jasna garancija za korišćenje sredstava dobijenih od strane investitora za dugoročan razvoj kompanije i
- nezainteresovanost za pružanje informacija o akcionarskom društvu odbija strane investitore.

Mnogi autori su ukazali na institucionalne razlike, koje se odnose na razne oblike ugovora, načine raspodjele svojinskih prava i sl. (vidi npr. Avdaševa, 2000), stepen koncentracije svojine (tzv. kontrolnog paketa akcija) u rukama menadžera (Djankov, 1998). Istraživanja su pokazala da koncentracija akcija u krupne pakete ne garantuje principijelno poboljšanje položaja preduzeća na tržištu, kao i da je inostrana svojina pozitivno povezana sa rekonstrukcijom preduzeća u slučajevima 30% i veće svojinske koncentracije (Djankov, 1998a).

Karakteristike tranzicijske ruske privrede diktirale su sasvim drugačiji način konsolidacije akcionarskog kapitala u odnosu na razvijene tržišne ekonomije. Posebno je to slučaj zbog specifičnih oblika privatizacije putem svojinskog razdržavljenja, koji su zahtijevali racionalizaciju starih kooperacionih veza, akumulaciju resursa za uspostavljanje investicione i novacione djelatnosti i unutrašnju restrukturizaciju (Radigin i Entov, 1999, ss. 1-82). Sve je to imalo za posljedicu stvaranje raznih oblika integracionih struktura, koje su se prilagođavale gigantskim veličinama preduzeća u okruženju totalnog deficita legalnog privatnog sektora, velikog učešća vojno-industrijskog kompleksa, specifične uloge kompleksa goriva i energije, izuzetne koncentracije proizvodnje i monopolizacije tržišta i jake pozicije birokratskog aparata.

U navedenim uslovima, krupni korporativni biznis u Rusiji se formirao u dva osnovna oblika:

- kompanije sa jasnom granskom orijentacijom i njegove povezane strukture, koje služe osnovnoj djelatnosti (npr. ruska naftna grana) i
- korporativne strukture ili integrisane poslovne grupe, koje obično pokrivaju preduzeća iz različitih industrija, međutim, one ipak koordiniraju sve svoje aktivnosti.

A. Radigin i R. Entov (Ibid) su primijetili brojne nedostatke svojinskog prestrukturisanja, među kojima se po svojem značaju izdvajaju: netransparentnost svojinske strukture, iza koje se kriju realni vlasnici kontrolnih paketa i teško ostvarivanje prava malih akcionara, veliki uticaj akcionara-insajdera, prvenstveno menadžera, dominacija borbe za kontrolu finansijskih tokova u korporativnim odnosima i „topljenje“ aktiva preko finansijskih tokova.

### **3.3 STUDIJA SLUČAJA: ODNOS IZMEĐU INSTITUCIJE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA I OPŠTE INSTITUCIONALNE SREDINE**

U literaturi se često koristi definicija A. Cadburya (1992), prema kojoj korporativno upravljanje predstavlja:

*“sistem po kojem se upravlja kompanijama i kojim se one kontrolišu”.*

Pored toga, u literaturi se mogu naći različite definicije. Sve one se mogu svrstati u dvije grupe. Jedna grupa naglašava stvarno ponašanje kompanija (njihove performanse, rast, efikasnost, finansijsku strukturu, položaj akcionara i drugih zainteresovanih stranaka - kreditori, analitičari, revizori i dr.). Druga preferira normativna pitanja, tj. pravila prema kojima firme funkcionišu (zakoni, finansijska tržišta i dr.). Pojam korporativnog upravljanja uglavnom se shvata na način koji objašnjava V. Babić (2003, 2004):

*“ekonomski princip za upravljanje korporacijama, koji predstavlja institucionalnu matricu kojom se strukturiraju relacije između vlasnika, menadžera i upravnih odbora... odnosi se na privatne i društvene institucije, zakone, regulativu i prihvaćenu poslovnu praksu, koje u tržišnoj ekonomiji zajedno upravljaju relacijama između menadžera i investitora”*

Navedena definicija potencira pitanja društvene odgovornosti kompanija prema zaposlenima, kupcima, kreditorima, dobavljačima i društvu u cjelini. Međutim, danas u eri postindustrijske informacione ekonomije, u kojoj stalno jača širenje uslužnog sektora, konkurencija i dominacija ljudskog (intelektualnog) kapitala u odnosu na finansijski i fizički kapital, osjeća se imperativna potreba za usavršavanjem starih i razvojem novih koncepcija korporativnog upravljanja na globalnom i lokalnom nivou. Tome doprinose i eksponencijalno rastuće tehnološke i organizacione promjene, kao i institucionalne promjene. Nema dileme da sve te promjene nije moguće organizaciono pratiti i prihvatati bez usavršavanja i prilagođavanja institucionalnih osnova korporativnog upravljanja.

Jedna od takvih institucionalnih usavršavanja je rast akcionarstva zaposlenih (ESOP - engl. *Employee Share Ownership Plan*), koji opširno istražuju D. Tipurić i dr. (2004). ESOP je poseban finansijski plan s poreskim olakšicama u korist zaposlenih, u

cilju prikupljanja finansijskih sredstva koja se mogu koristiti isključivo za otkup akcija preduzeća.

Postavlja se pitanje: otkud taj i takav institucionalni zaokret u korporativnom upravljanju? Odgovor se može tražiti u činjenici da se na nivou najvećih korporacija shvaćala potreba uravnoteženja interesa unutrašnjih stakeholdera, jer su primijećene komplikacije zbog razlika u znanju, ciljevima i osposobljenosti radnika i akcionara, različitih sistema nagrađivanja i različite poslovne politike organizacije. Pored toga, i formiranje različitih vrijednosti umnogome je potencirao navedeni problem uspostavljanja ravnoteže između konkurentskih vrijednosti različitih interesno-uticajnih grupa. Dolazilo je do sve viših pritisaka na menadžere da vode računa o sistemu vrijednosti stakeholdera, koji ne bi smjeli ugroziti interese akcionara (Ibid., s. 99). Naravno, postoji realna mogućnost da menadžment može nekad preduzeti neke postupke u cilju smanjenja troškova i povećanja profita kompanije. Na taj način se mogu ugroziti interesi ostalih interesnih grupa uticaja, što može izazvati nestabilnost u preduzeću.

Navedenu razaličitost interesa istraživali su V. Frederick, K. Daviš i J. Post (1992) preko poređivanja prirode interesa i prirode moći primarnih stakeholdera korporacije (tabela br. 3.10).

Tabela br. 3.10. Priroda interesa i moći kod primarnih stakeholdera

<i>Stakeholderi</i>	<i>Priroda interesa – šta stakeholder želi</i>	<i>Priroda moći – kako stakeholder utiče na preduzeće</i>
zaposleni	zadržati stabilnu zaposlenost u preduzeću, dobiti pravednu platu za svoj rad; raditi u sigurnom i prijatnom okruženju	snagom sindikalnog pregovaranja, akcijama radnika i štrajkovima, publicitetom
vlasnici/ akcionari	dobijanje zadovoljavajućeg prinosa na investicije (dividende), realizaciju povećanja akcijske vrijednosti tokom vremena	realizacijom glasačkih prava zasnovanih na svojini akcija, pravom inspekcije poslovnih knjiga i zaposlenih preduzeća
kupci	ostvarenje poštene razmjene: vrijednost i kvalitet za potrošeni	kupovinom proizvoda od konkurenata, bojkotom preduzeća



	novac; dobijanje sigurnog i pouzdanog proizvoda	čiji su proizvodi nezadovoljavajući ili je poslovna politika neprihvatljiva
dobavljači	dobijanje redovnih narudžbi za proizvode, uredno plaćanje za isporučene proizvode	odbijanjem da ispune narudžbe ako su prekršeni uslovi ugovora, nudenjem proizvoda konkurentima
konkurenti	biti profitabilan, osvojiti veći udio na tržištu, rast cijelog sektora	tehnološkim inovacijama, prisiljavajući konkurente da se "ne uspavaju", zaračunavanjem nižih cijena
trgovci na malo/trgovci na veliko	dobijanje kvalitetnih i aktualnih proizvoda po razumnoj cijeni, ponudu pouzdanih proizvoda u koje potrošači cijene i imaju povjerenje u njih	kupovinom od ostalih dobavljača ako su uslovi ugovora nezadovoljavajući, bojkotom preduzeća čiji su proizvodi ili poslovna politika nezadovoljavajući
kreditore	redovno dobijanje otplate kredita, sakupljanje glavnice i kamata	opozivom kredita ako nisu obavljena plaćanja, korišćenjem zakonskih ovlašćenja da se blokira ili preuzme imovina ako su rokovi otplate kredita višestruko prekoračeni

Izvor: Frederick, Davis & Post, 1992, pp. 15-16.

Pored ESOP-a, u našem regionu je primjenjivano nekoliko modela preuzimanja (privatizacije), od kojih ćemo pomenuti sljedeće (Galetić, 2004, s. 131):

- prodaja akcija zaposlenima uz popust, koja je u svijetu poznata kao oblik EBO (*employees buy out*),
- MESO (*management buy out*),
- zaposlenima ne daje u novcu nego u akcijama.

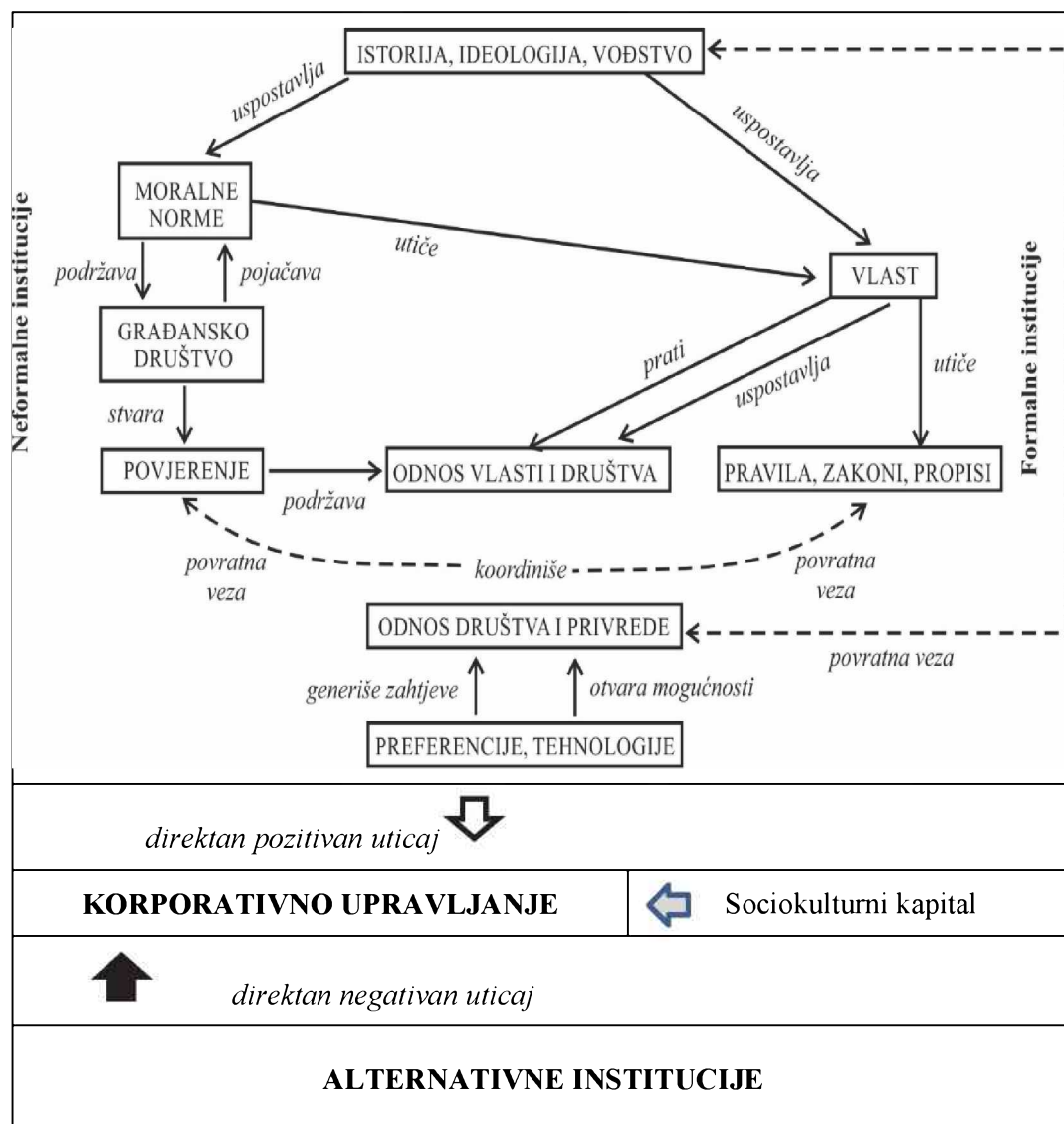
- prodaja akcija po uslovima povoljnijim od tržišnih, a razlika se plaća iz profita,
- akcijske opcije (*stock options*), koje predstavljaju mogućnost zaposlenih da u određenom periodu (npr. pet ili deset godina) kupe određenu količinu akcija po unaprijed određenoj cijeni.

Smatra se (Ibid., s. 132) da akcionarstvo zaposlenih ima veliki značaj i nekoliko osnovnih motiva:

- finansijska isplativost - na vlasništvo se gleda kao na finansijsku korist jer su zaposleni sada vlasnici akcija, pa očekuju da će primiti određenu dividendu,
- participacija u donošenju odluka koje se odnose na njihove svakodnevne poslove, radne uslove i dr.,
- uticaj u rješavanju strateških pitanja u preduzeću,
- zajedničko djelovanje i
- poštenu i fer tretman.

Na žalost, u većini država tranzicije postojali su najblaže rečeno neodgovarajući uslovi za sprovođenje svojinske i korporativne transformacije. Tu se misli na nedorečeni i neefikasan zakonodavno-pravni sistem, neizgrađen finansijski sistem, nepostojanje integralnog tržišta i u tome nerazvijenost tržišta kapitala, deficit kvalitetnih menadžerskih kadrova, nesigurnost i neizgrađenost privredne infrastrukture, kao i složeni i krizni politički i ekonomski uslovi. Zbog svega toga, mnogi regionalni autori (vidi npr. Glogorov, 2003, p. 313; Sekulović, 2004; Drašković, 1998, 1998a, 2002, 2005, B. Drašković, 2010; Domazet, 2010; Kovačević, 2010; Mesarić, 2011; Madžar, 2012; Stojanov, 2012), kao i inostrani (Polterovic, 2001, 2012; Kornai, 2006; Polišćuk, 2008; Yernkyan, 2012; Frolov, 2013) ističu da je u većini država tranzicije, a u konkretnom slučaju u Crnoj Gori, Srbiji, Bosni i Hercegovini i Makedoniji privatizacija bila spora, institucionalno nekontrolisana, netransparentna, sa nezaštićenim i nespecificiranim pravima svojine, uz djelovanje viokog stepena korupcije, povlašćenog položaja pojedinaca i institucionalnu zamagljenost mnogih svojinskih odnosa.

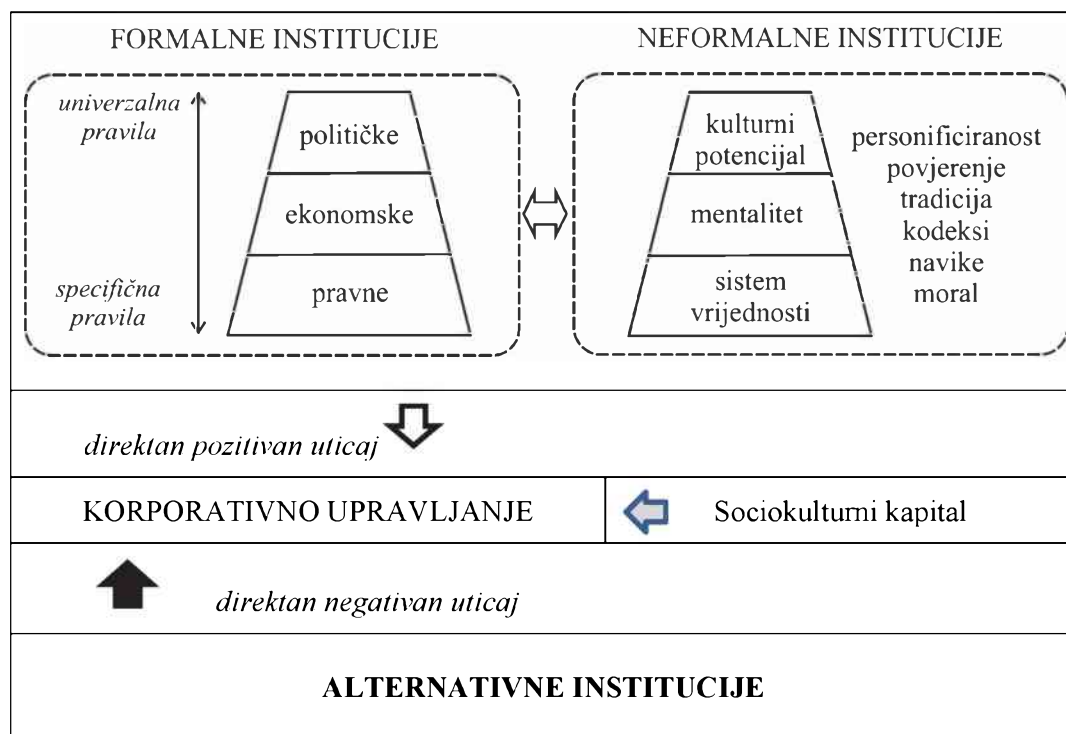
Sve navedeno potencira razna pitanja, koja se na ovaj ili onaj način mogu povezati sa institucionalnom sredinom. U tom smislu, smatramo da od kvaliteta institucionalnog okruženja, koje obuhvata formalne i neformalne institucije, direktno proporcionalno i pozitivno zavisi kvalitet korporativnog upravljanja, dok alternativne institucije (iz senke) direktno negativno utiču na razvoj korporativnog upravljanja (slika br. 3.7).



Slika br. 3.7: Pozitivan i negativan institucionalni uticaj na korporativno upravljanje

Izvor: prilagođeno prema Raiser, 1993, s. 23.

U jednostavnijem (opštijem) obliku, modeliranje navedene logike djelovanja na korporativno upravljanje može se drugačije predstaviti (slika br. 3.8).



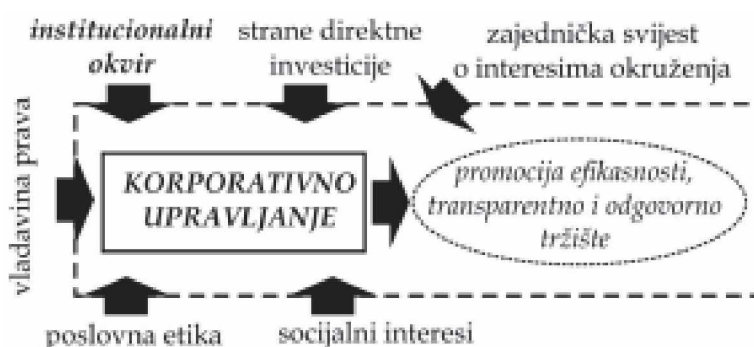
Slika br. 3.8: Korporativno upravljanje pod dejstvom formalnih, neformalnih i alternativnih institucija

Izvor: prilagođeno prema Delibašić, 2016, s. 90.

U institucionalnom pogledu, postoji mnogo različitih modela korporativnog upravljanja u svijetu, a svi se oni razlikuju prema prirodi društvenog poretka u koji su ugrađeni (Grgurević, 2013, s. 166). Liberalni model je uobičajen u anglo-američkim državama. On daje prioritet interesima akcionara. Koordinisani model je uglavnom zastupljen u državama kontinentalne Evrope i Japanu, a pored akcionara on uvažava interese stejkholdera (radnika, menadžera, dobavljača, klijenata i društvene zajednice). Prvi model stimuliše radikalne inovacije, po cijenu konkurencije, a drugi model olakšava inkrementalnu inovaciju i podstiče kvalitetnu konkurenciju (Ibid., prema Aras and Crowther, 2012).

Već je na određeni način sugerisano uobičajeno određenje korporativnog upravljanja kao skupa procesa, propisa, politika, zakona i institucija, koje utiču na način na koji se korporacija usmjerava, vodi i kontroliše. V. Drašković i J. Stjepcevic (2012, p. 29) ističu da pored gore navedenih kontrolnih odnosa, koji su više formalne prirode, mogu postojati i neformalne institucije, koje takođe imaju značajnu ulogu u korporativnom uprav-

ljanju. One mogu biti čvrste specifične norme i vrijednosti, menadžment etosa i pravila ponašanja u poslovanju, kao i opšte norme i vrijednosti koje postoje u društvu u cjelini, samoregulacija u određenoj industriji, ugled preduzeća u svojim odnosima s konkurentima, dobavljačima i kupcima. Institucije korporativnog upravljanja na neki način figurišu kao dopuna formalnih ugovora između različitih stejkholdera, kao što opšti institucionalni i međunarodni faktori djeluju na korporativno upravljanje (slika br. 3.9)



Slika br. 3.9: Institucionalni, međunarodni i drugi faktor uticaja na korporativno upravljanje

Izvor: Draskovic, and Stjepcevic, 2012, p. 34.

M. Drašković i Anja Lojpur (2013, p. 87) su svojim originalnim modeliranjem dopunili skup faktora instucionalnog okruženja korporativnog upravljanja (tabela br. 3.11).

Tabela br. 3.11: Faktori institucionalnog okruženja korporativnog upravljanja

Institucionalno okruženje kao skup temeljnih pravila (pravnih, ekonomskih, socijalnih, političkih i dr.), koja određuju okvire ljudskog ponašanja		<i>Meta-konstitutivna pravila:</i> najopštija i teško promjenjiva neformalna pravila, koja imaju duboke istorijske korijene u životu različitih naroda, tijesno su povezani sa stereotipovima ponašanja
		<i>Konstitutivna pravila:</i> definišu hijerarhijsku strukturu države, pravila donošenja odluka o formiranju državnih organa vlasti, kao i oblike i pravila državne kontrole
		<i>Ekonomska pravila:</i>

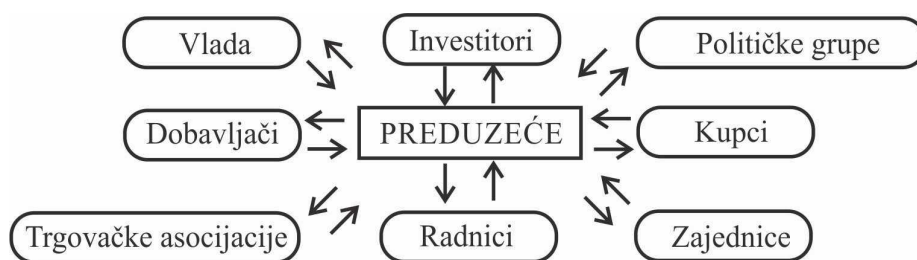
		pravila koja direktno određuju oblike organizacije privredne djelatnosti, u okviru kojih ekonomski agenti formiraju institucionalne ugovore i donose odluke o korišćenju resursa
		↓
		<i>Prava svojine:</i> pravila koja propisuju individualni izbor načina korišćenja rijetkih dobara, skup svojinskih ovlašćenja, među kojima je uvijek prisutna sigurnost.

Izvor: M. Drašković i Anja Lojpur, 2013, p. 87

### 3.4 KONCEPTUALNA ANALIZA INSTITUCIONALNIH OSNOVA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Pod korporativnim upravljanjem se u savremenoj literaturi obično podrazumijeva skup raznih složenih mehanizama, koji su potrebni za upravljanje, rast i razvoj korporacija u uslovima tržišnog privređivanja. U suštini, riječ je o složenom i dinamičnom skupu odnosa između:

- menadžmenta firme,
- njenog borda direktora,
- akcionara i
- mnogih drugih zainteresovanih strana (tzv. *stakeholdera*) – slika br. 3.10.



Slika br. 3.10: *Stakeholderi preduzeća*

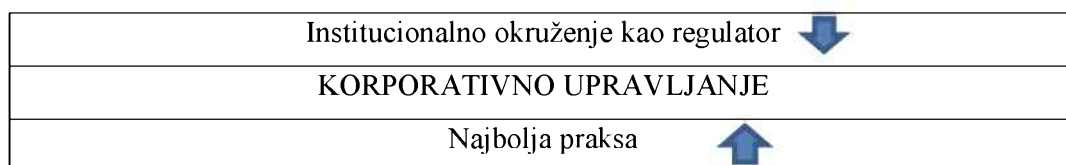
Izvor: autorsko modeliranje teksta

U literaturi postoje različite definicije, koje naglašavaju pojedine aspekte razmatranog teorijskog i praktičnog fenomena. Za našu temu je od značaja definicija J. Tirolea (2001, p. 4), koji smatra da se radi o:

*„dizajnu institucija, koje provociraju ili prisiljavaju menadžment da internalizuje dobrobit zainteresovanih strana“.*

Navedeno tumačenje upravo direktno potencira značaj institucija, koje regulišu odnose između *stakeholdera* (akcionari i dužnici kapitala, članovi odbora, menadžeri, zaposleni, dobavljači, kupci, poreske institucije i društvo u cjelini).

Institucionalni ambijent je najznačajniji faktor koji kao okruženje i regulatorni faktor, pored najbolje prakse (koju čine manje ili više razvijeni društveni, politički, ekonomski i kulturni okviri) utiče na razvoj korporativnog upravljanja (slika br. 3.11).



Slika br. 3.11: Osnovni faktori razvoja korporativnog upravljanja

Izvor: prilagođeno prema navedenom tekstu

Pored toga, postoji direktna subordinisana zavisnost na relaciji institucionalna izgrađenost-korporativno upravljanje-održiv razvoj. Postoje interni i eksterni institucionalni faktori korporativnog upravljanja, koji utiču na njihovu efikasnost. Njihova identifikacija i poznavanje su izuzetno značajni za razvoj korporativnog upravljanja, posebno u državama tranzicije.

Analiza bilo kojeg teorijskog pristupa (modela) modernoj korporaciji i korporativnom upravljanju (vlasnički, stakeholderski, agencijska teorija, teorija upravljanja, institucionalna teorija) pokazuje da su u njihovoj evoluciji ključnu ulogu imali institucionalni aspekti. Sjetimo se npr. vlasničkog pristupa krajem 1970-ih godina, koji je nastao s prepoznavanjem neefikasnosti diverzifikovanih korporacija kao nemilosrdnih “*potrošača investicija*”. Već tu je počelo ukazivanje na porast značaja velikih *institucionalnih investitora* kao što su penzioni fondovi, uzajamni fondovi i osiguravajuća društva.

Institucionalni faktori su zakonski omotač, okruženje i regulatorni okvir korporativnog upravljanja. Pri tome je veoma značajno pitanje njegove najbolje prakse, koju čine manje ili više razvijeni društveni, politički, ekonomski, institucionalni i kulturni okviri. Kao preduslov razvoja korporativnog upravljanja u tržišnoj ekonomiji, smatra A. Dixit (2009, p. 5) potrebno je da postoji specificiranost, sigurnost i zaštita svojinskih prava, realizacija ugovora i efikasna kolektivna akcija. Preduzetničke aktivnosti zavise od odgovarajućeg pružanja javnih dobara, razumne institucionalne konkurencije i institucionalne kontrole nad ekonomskim aktivnostima. Riječ je ne samo o postojanju fizičke, nego i institucionalne i organizacione infrastrukture, socijalne zaštite, uslova za olakšavanje



internalizacije eksternih faktora, kontrolu javnih i tržišnih nedostataka, kvalitetno upravljanje zajedničkim resursima i rješavanje problema kolektivnog djelovanja. Sve to skupa čini institucionalni sistem državnog regulisanja.

Kvalitetne institucije pogoduju dobrom i efikasnom korporativnom upravljanju i posljedično - formiranju i funkcionisanju tržišta. Značajno je da se A. Dixit (2009, p. 12) zalaže se za fleksibilni model institucionalnog pluralizma, koji direktno protivrječi nekritičnom forsiranju ekonomskog kvazi-neoliberalizma kao jednostranog i neproductivnog institucionalnog monizma (tržišnog tipa). To mišljenje je na fonu naših zalaganja i preporuka u ovoj doktorskoj disertaciji. Jer, ako u društvu i privredi ne postoji navedena podrška, nego nestabilnost pomenutih uslova, onda je jasno da se aktiviraju procesi preduzetničke i korporativne demotivacije i smanjenja kapitalnih ulaganja, koji pogoduju oportunističkom ponašanju i razvoju alternativnih institucija neformalnog tipa.

Institucije korporativnog upravljanja direktno opredjeljuju polje i domen djelovanja unutrašnjih i spoljnih aktera (stejkholdera) firme. Zbog toga se korporativno upravljanje može posmatrati i kao specifičan oblik institucionalnog dizajna, kako to navode T. Postma i N. Hermes (2002). Njegove institucije su određene pravnim i ekonomskim kontekstom, ali zavise i od istorijske razvojne putanje, kao i oblika unutrašnje i spoljne odnose kontrole. Unutrašnja kontrola se odnosi na interakcije između menadžmenta, akcionara i drugih zainteresovanih strana, kao što su dužnici i zaposleni.

Kao dio odnosa unutrašnje kontrole, obično se stvaraju odbori za rješavanje agencijskih problema između akcionara i drugih zainteresovanih strana, s jedne, i menadžmenta, s druge strane. Spoljna kontrola se odnosi na razna regulatorna vladina tijela (agencije), reputacijske agente (računovodstveni i finansijski analitičari) i tržišta, koja djeluju kao sredstva za „disciplinovanje“ menadžmenta - finansijska tržišta, tržište za korporativnu kontrolu, tržišta rada itd. Odnosi između unutrašnjih i spoljnih kontrolnih mehanizama generišu interakciju između unutrašnjih i spoljnih institucija (politike, pravnih, regulatornih i tržišnih snaga) - prema: Lojpur and Draskovic, 2013, p. 36.

Pored navedenih kontrolnih odnosa, koji su obično formalnog karaktera, postoje i neformalne institucije, koje takođe imaju vrlo značajnu ulogu u korporativnom upravljanju. One mogu biti čvrste specifične norme i vrijednosti, etika upravljanja i kodeks poslovnog ponašanja, kao i opštije norme i vrijednosti, koje postoje u društvu u cjelini, samo-regulacija unutar određene industrije, imidž i ugled firme u odnosu na konkurente, do-

bavljače i kupce. Opšta analiza korporativnog upravljanja ukazuje da su njegove institucije usmjerene na dopunu formalnih ugovora između različitih stejkholdera. Navedenu diskusiju su matrično konstruisali Postma i Hermes (Ibid.) na način koji je prikazan u tabeli br. 3.12.

Tabela br. 3.12: Unutrašnje i spoljne institucije korporativnog upravljanja

<i>Institucije</i>	<i>Unutrašnja kontrola</i>	<i>Spoljna kontrola</i>
<i>Formalne</i>	Nadzorni odbor Menadžment tim Aktionari Radnički savjet Smjernice i odnosi s vlastima	Konkurentne vlasti Zakoni o <i>svojinskim pravima</i> , stečaju i procedurama nesolventnosti, kao i sprovođenje pravila Pravila razmjene (razmjena akcija) Računovodstveni standardi i principi revizije i otkrivanja Reputacijski agenti (finansijski analizatori, računovode i sl.) Institucionalne organizacije kao što su centralne banke, OECD, Svjetska banka, EBRD
<i>Neformalne</i>	Specifične norme i vrijednosti firme Etika upravljanja Pravila ponašanja	Samoregulacija unutar sektora Reputacija (povjerenje) Društvene norme i vrijednosti

Izvor: Postma i Hermes, 2003, p. 268

U kontekstu navedenog izlaganja, korporativno upravljanje se manifestuje kao skup procesa, običaja, politika, zakona i institucija, koje utiču na usmjeravanje, način upravljanja i kontrole korporacija. Njegov osnovni cilj je da firme funkcionišu u najboljem interesu akcionara, a njegova struktura se prema mišljenju G. Tchouassia i B. Nosseyambe (2011, p. 200), zasniva na interakciji četiri glavna korporativna tijela:

- skupštine akcionara,
- izvršnog direktora,
- borda direktora i
- revizora.

Prava odlučivanja su povjerena menadžerima, čiji je zadatak da djeluju u najboljem interesu svojih nalogodavaca.

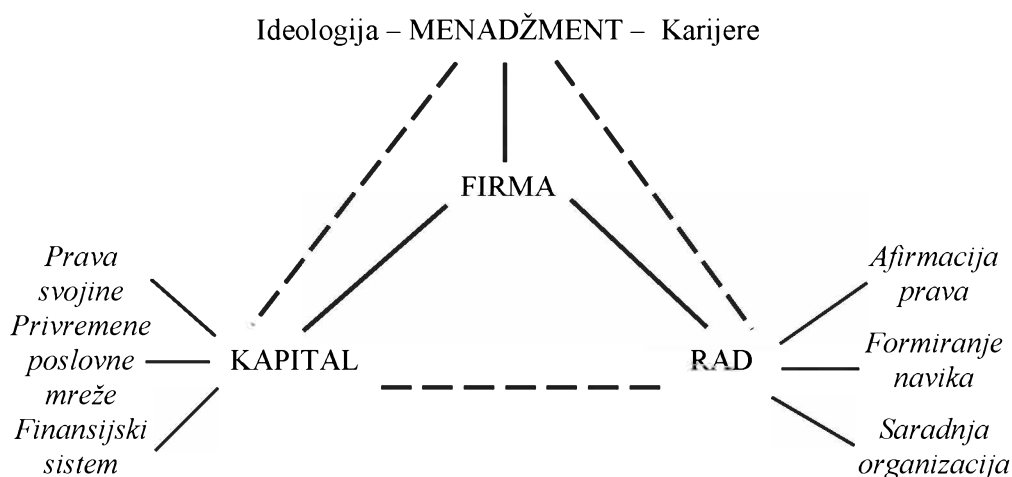
Komparativna analiza raznih teorijskog pristupa modernoj korporaciji i korporativnom upravljanju (vlasnički, stakeholderski, agencijski, upravljački, institucionalni i dr.) pokazuje da su institucionalni aspekti odigrali ključnu ulogu u u njihovoj evoluciji. U tom smislu, vlasnički pristup (kraj 1970-ih godina) je ukazao na porast značaja velikih institucionalnih investitora (penzioni fondovi, uzajamni fondovi i osiguravajuća društva). Predstavnici institucionalizma (vidi npr. Aoki, 2000, pp. 11, 281) ističu da je korporativno upravljanje:

*„skup samostalno ostvarljivih pravila (formalnih ili neformalnih) kojima se regulišu potencijalne akcije izbora dioničara (investitori, radnici i menadžeri) u korporativnom domenu organizacije“*

i da se ono direktno odnosi na:

*„strukturu prava i odgovornosti među strankama koje učestvuju u firmi... samodovoljne mehanizme, koji regulišu strategijske interakcije između igrača“.*

R. Aguilera i G. Jackson (2003) objašnjavaju da korporativno upravljanje zavisi od institucionalnih faktora, koji se formiraju kao interesi opredijeljenih i zastupljenih aktera, čiji se odnosi oblikuju preko tri dimenzije - menadžmenta, kapitala i rada (slika br. 3.12).



Slika br. 3.12: Institucionalni nivoi korporativnog upravljanja

Izvor: Aguilera and Jackson, 2003.

S. Gillian i L. Starks (2003) takode preferiraju institucionalne aspekte korporativnog upravljanja, tj.

*„sisteme zakona, pravila i faktora, koji kontrolišu operacije u kompaniji, skup struktura, koje u sebi uključuju učesnike kao što su menadžeri, radnici i dobavljači kapitala”.*

V. Nee (2003, p. 26) ističe da institucionalno okruženje korporativnog upravljanja čine formalna regulatorna pravila, koja prati i sprovodi država preko upravljanja svojim pravima, tržištima i firmama, nameće im ograničenja preko institucija tržišnih mehanizama i državnog regulisanja. Na taj način, država institucionalno oblikuje strukturu stimulacija za organizacije i pojedince, a samim tim i institucionalne uslove u kojima navedeni mehanizmi djeluju. Sjetimo se da NET proučavaju organizacije s aspekta kontrole i koordinacije, koji spadaju u domen korporativnog upravljanja. Pitanje korporativne kontrole takode se direktno odnosi na institucionalne aspekte, jer je ona osnovni mehanizam koji ukazuje na odstupanja od definisanih pravila ponašanja.

Nobelovci D. North (1990; 2005) i O. Williamson (1995), kao i poznati autori kao što su D. Acemoglu et al. (2005) i D. Rodrik et al. (2002) su u mnogim svojim radovima ponudili valjane teorijske preporuke o ulozi institucija u racionalnom korporativnom upravljanju. D. North i B. Weingast (1989) su pisali da se nacionalni sistem korporativnog upravljanja može posmatrati kao određena institucionalna matrica, koja pruža razne uloge

igračima i definisane ciljeve, koje konkretne korporacije treba da slijede. O. Williamson (1995) priznaje uslovljenost aranžmana korporativnog upravljanja institucijama u konkretnoj državi (društvu). Slično mišljenje imaju N. Fligstein i J. Choo (2005), koje je prezentovano u tabeli br. 3.13.

Tabela br. 3.13: Institucionalni model odnosa koji povezuju društvene i političke faktore sa zakonom i korporativnim upravljanjem

<i>Društveni uslovi</i>	<i>Upravljačke strukture (formalno pravo)</i>				
Politika →	Korporativno pravo Regulacija finansijskih tržišta Radno pravo	→	Praksa firmi	→	Opšte društvene i ekonomske performanse
→					
Kultura i religija →					
Norme društvene kohezije →					

Izvor: Fligstein and Choo, 2005, p. 68.

U uvodnom dijelu *OECD Principa korporativnog upravljanja* (2004, p. 9) ističe se značaj pravnog i institucionalnog (regulatornog) okvira za korporativno upravljanje, jer ono:

*„obezbjeduje smjernice i predloge za berze, investitore, korporacije i druge učesnike u procesu razvoja dobrog korporativnog upravljanja“.*

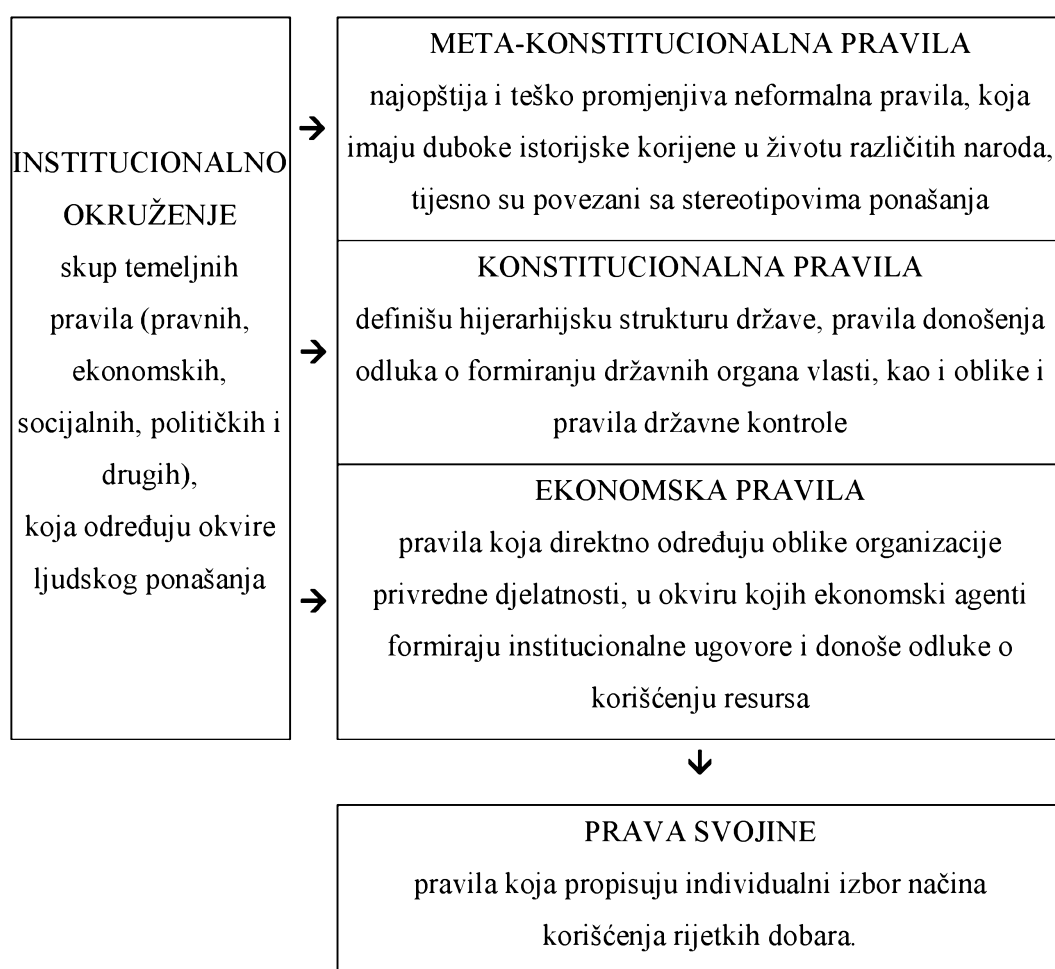
Bez pluralističkog ekonomskog institucionalnog okvira (koje predstavlja kombinaciju ravnopravnog i paralelnog djelovanja svih društvenih i ekonomskih institucija) nije moguće efikasno i potpuno funkcionisanje korporativnog upravljanja, jer, kako se ističe (Ibid.):

*„sinergija između makroekonomske i strukturne politike u postizanju osnovnih ciljeva politike razvoja... i ključni element u poboljšanju ekonomske efi-*

*kasnosti i rasta, kao i povećanju povjerenja investitora... i stepena povjerenja potrebnog za pravilno funkcionisanje tržišne ekonomije“.*

Kao okvir korporativnog upravljanja, pored formalnih institucionalnih ograničenja, pojavljuju se i vladavina prava, poslovna etika, društveni interesi i kolektivna svijest o interesima životne sredine. Tek u uslovima pozitivno postavljenih formalnih i neformalnih institucionalnih okvira moguća je realizacija transparentnog i efikasnog tržišta s punom odgovornošću svih njegovih subjekata kao osnovnog cilja korporativnog upravljanja, ističu V. Drašković i A. Lojpur (2013, p. 43).

Tabela br. 3.14: Institucionalno okruženje korporativnog upravljanja



Izvor: Lojpur i Drašković, 2013, p. 37

Sva glavna pitanja funkcionisanja korporativnog upravljanja regulisana su pravilima, normama i standardima državnih organa, regulatornih agencija, pravosudnih organa i poslovnih udruženja. Skup svih tih pravila, propisa i standarda upravo čini institucionalnu osnovu (okvir) sistema korporativnog upravljanja. A. Lojpur i V. Drasković (2013, p. 38) u tom skupu uočavaju sljedeće glavne elemente:

- *norme i pravila statusnog prava* (zakon o trgovačkim društvima, zakon o vrijednosnim papirima, zakon o zaštiti prava akcionara, investiciono zakonodavstvo, stečajno pravo, poresko zakonodavstvo, sudska praksa i postupci),
- *ugovore* (formalni i neformalni) u dobrovoljno prihvaćenim standardima korporativnog ponašanja i interna akta o njihovoj realizaciji na nivou firme (zahtjevi za uvođenje korporativnih vrijednosnih papira, kodeksi i preporuke o korporativnom upravljanju) i
- opšte prihvaćenu poslovnu praksu i poslovnu kulturu.

Neformalne institucije su od posebnog značaja za tranzicijske privrede, jer funkcionisanje njihovih formalnih institucija, kao npr. korporativnih prava svojine i odnosa sa spoljnim ulagačima nije bilo transparentno, niti se kvalitetno sprovodilo. To su pokazala mnoga istraživanja respektabilnih autora, pri čemu se posebno apostrofiraju slučajevi korupcije, birokratske procedure (koje samo privilegovani zaobilaze), klijentelizam, biznis porodičnog tipa, log-rolling, korišćenje veza prilikom dobijanja povlašćenih kredita, pristupa resursima i informacijama od značaja za biznis odluke.

U tom smislu, V. Babić (2010, p. 561) uočava postojanje obrnute proporcionalnosti između razvijenosti formalnih i neformalnih institucionalnih okvira. Ona (Ibid., p. 564) ističe da svaka rasprava o korporativnom upravljanju sadrži stari problem ljudske egzistencije - raskorak između individualne slobode i institucionalne snage.

Po tom pitanju se pridružujemo stavu A. Lojpure i V. Draškovića (2013) da individualne slobode ne smiju preći u anarhiju, niti institucionalna snaga smije postati diktat pojedinaca, nego isključivo institucionalno ograničenje za sva oportunistička ponašanja, ali i stimulans za masovno preduzetništvo i zakonski biznis.

M. Roe (2004, p. 16) objašnjava kako institucionalni igrači izvan korporacije mogu značajno uticati na korporacije, i to preko preko političkih institucija, koje mogu zabraniti neke preduzetničke aranžmane, povećati troškove drugih i subvencionirati treće.

Y. Sato (2004) je isticao da institucionalni okvir prevazilazi konfrontaciju perspektiva akcionara i interesa zainteresovanih strana i pruža širi spektar komparativnih analiza o mehanizmima upravljanja, povezujući sferu djelatnosti korporativnih organizacija s drugim oblastima finansijskih transakcija, transakcijama rada, političkim režimima itd. U duhu institucionalno-monističkog ekonomskog liberalizma M. Friedman je smatrao da je prva i jedina obaveza menadžera (kao pravnih zastupnika finansijskih interesa vlasnika) da maksimizuju finansijsku stopu povraćaja na uloženi vlasnički kapital. To znači da se menadžeri moraju ponašati u najboljem interesu svojih vlasnika (koji snose samo rezidualni rizik). Navedeni institucionalni monizam se još bolje vidi iz Friedmanovog negativnog odnosa prema društvenoj odgovornosti. On je upomo zastupao stav da je jedina društvena odgovornost preduzeća, odnosno menadžera povećanje profita svojim akcionarima.

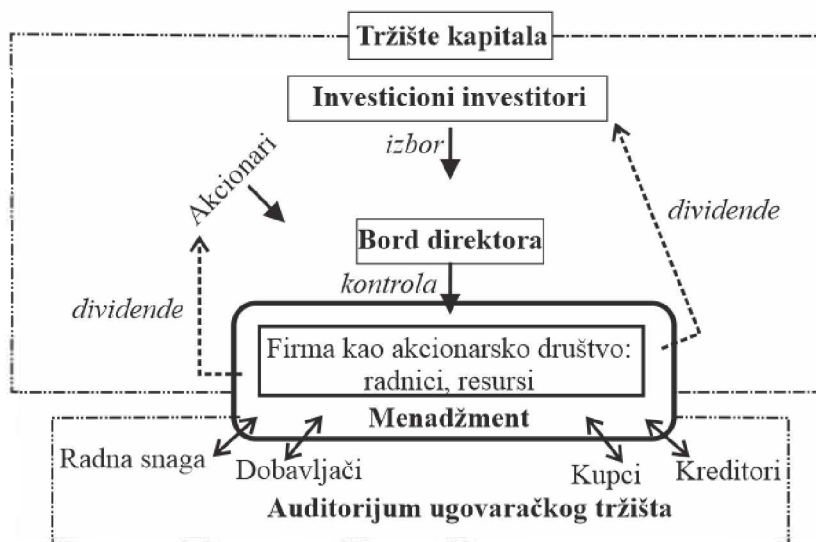
Pristalice *stakeholderskog pristupa* su kritikovali vlasnički model kao nerealan, jer je normativno i institucionalno neprihvatljiv. Oni su postavljali pitanje: zašto bi akcionari imali veća prava od drugih zainteresovanih u firmi? Firmu čine svi koji učestvuju u njenom funkcioniranju i koji su interesno zainteresovani za njen uspjeh (radnici, sindikati, javnost, lokalna zajednica, kupci, dobavljači, strategijski partneri, država, investitori, finansijske institucije i nadnacionalne institucije). Suštinski, oni insistiraju na uvažavanju složenog institucionalnog okruženja korporativnog upravljanja, u kojem figurišu razne ekonomske institucije - tržišnog, državnog, svojinskog i kontrolnog tipa.

Krajem 20. i početkom 21. vijeka ojačao je pokret za društveno odgovorno korporativno upravljanje, koje podrazumijeva zaštitu interesa svih institucionalnih aktera i svih institucionalnih nivoa korporativnog upravljanja.

Institucionalni aspekti su naglašavani u početku uvođenja korporativnog upravljanja i formiranja moderne korporacije. Naime, od momenta od kojeg vlasnici više nisu bili lično odgovorni za obaveze ni za bilo kakve druge obligacije koje firma može stvoriti (ograničena odgovornost), tj. od pojave odvajanje vlasničke funkcije od funkcije administriranja resursima firme. Navedenu pojavu su A. Berle i G. Means (1932) označili kao jednu od najvažnijih u ekonomskoj istoriji. Na taj način, moderna korporacija je



formirala menadžment kao srednji institucionalni mehanizam, koji ima zadatak da diverzifikuje rizik i smanjuje cijenu kapitala, iako izaziva prirodni sukob između onih koji snose rizik (akcionari) i onih koji njime upravljaju (menadžeri) – slika br. 3.13.



Slika br. 3.13: Korigovana verzija moderne korporacije Berlea i Meansa

Izvor: prilagođeno prema Berle i Means, 1932.

Pitanje korporativne kontrole takođe se direktno odnosi na institucionalne aspekte. Jer, kontrola je osnovni mehanizam koji ukazuje na odstupanja konkretnog ponašanja od definisanih pravila ponašanja.

Institucionalni subjekti van korporacije takođe značajno utiču na korporacije. M. U tom smislu, M. Roe (2004, p. 16) objašnjava na koji način autsajderi mogu intervenisati preko političkih institucija, u slučajevima kad se korporativni aranžmani formulišu nepravedno. Političke institucije mogu zabraniti neke aranžmane, povećati troškove drugih i subvencionirati treće. Korporativno upravljanje djeluje u eksternom institucionalnom okruženju, koje čine društveno i globalnog upravljanje. S tog aspekta je interesantno istraživanje R. Apreda (2008), koji je pružio integrisani pogled na upravljanje. On je identifikovao sedam zajedničkih, međusobno povezanih dimenzija, za koje smatra da čine jezgro korporativnog, javnog i globalnog upravljanja, i to:

- osnivački akt,
- sistem prava i dužnosti,
- mehanizmi za odgovornost i transparentnost,
- monitoring i mjere učinka,
- prava zainteresovanih strana,
- standardi dobrog upravljanja i
- nezavisni kontrolori.

U većini navedenih dimenzija prepoznaju se institucionalni aspekti upravljanja, shvaćeni u elementarnom smislu kao pravila, regulatori, koordinatori i limitatori ljudskog ponašanja.

Problem odvajanja svojinskih ovlašćenja od upravljačkih funkcija, pitanja učešća u odborima direktora, korporativne kontrole, bankrota i raznih drugih elemenata i mehanizma korporativnog upravljanja regulisani su određenim pravilima, normama i standardima državnih organa i regulatornih agencija, pravosudnih organa i poslovnih udruženja. Skup svih tih pravila, propisa i standarda čini institucionalnu osnovu (okvir) sistema korporativnog upravljanja. U tom skupu se mogu identifikovati sljedeći glavni elementi:

- norme i pravila statusnog prava (zakon o trgovačkim društvima, zakon o vrijednosnim papirima, zakon o zaštiti prava akcionara, investiciono zakonodavstvo, stečajno pravo, poresko zakonodavstvo, sudska praksa i postupci),
- ugovori (formalni i neformalni) u dobrovoljno prihvaćenim standardima korporativnog ponašanja i interna akta o njihovoj realizaciji na nivou firme (zahtjevi za uvođenje korporativnih vrijednosnih papira, kodesksi i preporuke o korporativnom upravljanju) i
- opšte prihvaćena praksa i poslovna kultura.

U razvijenim privredama su značajne i razne nevladine institucije. One utiču na razvoj kulture korporativnog upravljanja, dizajniranje njegovog sistema i stvaranje pravila ponašanja. Brojne komore za zaštitu prava akcionara, centri i instituti su učestvovali u izgradnji korporativnih odnosa.

### 3.4.1 Institucionalne osnove korporativne društvene odgovornosti

Koncept CSR privukao je mnogo pažnje na globalnom nivou, jer su ekonomski rast i ekonomski razvoj praćeni mnogim društvenim problemima, od kojih su možda najznačajniji ogroman jaz između bogatih i siromašnih, sukob kultura i degradacija životne sredine. Poslije priznanja postojanja navedenih značajnih izazova, UN su zvanično pokrenule projekat "Global Compact" 2000. godine i na taj način ukazale preduzećima na obaveze da posluju društveno odgovorno u područjima ljudskih prava, radnih standarda i zaštite životne sredine. Svi subjekti odlučivanja su postali svjesni ogromnih društvenih troškova povezanih sa nekontrolisanim ekonomskim rastom i pozvani su da prihvate svoju odgovornost u navedenim područjima.

Većina studija (McWilliams i Siegel, 2000; Paul i Siegel, 2006; Tang i dr., 2012; Wu i Shen, 2013) tokom razmatranja uticaja CSR usmjerene su na istraživanje njene veze sa korporativnim finansijskim učincima (KFU). U literaturi se mogu se pronaći četiri kontradiktorna zaključka u pogledu tog uticaja, i to:

- pozitivan uticaj (Ohene-Asare i Asmild, 2012),
- negativan uticaj (Winchester i dr., 2008),
- proizvoljan uticaj (Lee i Park, 2009) i
- nikakav uticaj (Soana, 2011).

O. Sheldon (1923) bio je među prvima koji su razmatrali koncept CSR, dok je H. Bowen (1953) definisao njenu savremenu verziju isticanjem pojmova društvene vrijednosti i društvenog cilja. U ranijim studijama, o CSR se naširoko raspravljalo u područjima prava i etike uz polemiku u vezi osnovnog obrazloženja za doprinosu CSR, posebno u čuvenom Berle-Dodd dijalogu 1930-ih godina.

Kasnih 1960-ih takođe je nastao i argument među ekonomistima, jer je M. Friedman (1970) tvrdio da bi CSR povećala troškove proizvodnje, što bi uticalo na porast cijena i smanjenje profita, a samim tim i na smanjenje konkurentnosti korporacija. Zato on predlaže da se "društvena odgovornost" menadžera postiže preko povećanja profita korporacija. J. Brummer (1991) je takođe zauzeo negativan stav prema CSR. Međutim, R. Freeman (1984) je razvio teoriju zainteresovanih strana, koja tretira CSR kao korist ne samo za akcionare, nego i za zaposlene, kupce, vladu pa čak i životnu sredinu. Takođe,

tvrdio je da će CSR imati pozitivan efekat na smanjenje troškova transakcije za korporacije. S. Sheikh (1996) je predložio uzimanje u obzir optimizacije profita kao korporativni cilj u zamjenu za uvećanje profita.

Pošto je rasprava nastavljena, naširoko se pisalo na temu povezanosti između CSR i KFU. Pa ipak, obimna literatura nije sadržala definitivan zaključak. S. Brammer i A. Millington (2008), A. Carroll (2000) i W. Simpson i K. Kohers (2002) su tvrdili da se radi o složenom fenomenu, zbog čega su moguće različite instance povezanosti CSR i KFU. R. Roman i dr. (1999) su uradili 52 studije, analizirajući navedenu vezu. Ispostavilo se da su pozitivni rezultati bili pronađeni samo u 33 rada, beznačajni rezultati u 14 radova, a negativni rezultati u 5 radova. J. Margolis i J. Walsh (2003) dodatno su povećali broj empirijskih studija na 127, a rezultati sugerišu da je u 54 radova pronađen pozitivan odnos, u 20 radova proizvoljan odnos, u 28 radova beznačajan odnos, a u 7 radova negativan odnos. Navedena mišljenja ukazuju na to da većina studija podržava pozitivnu vezu (Zhu, Stjepcevic, Baležentis, Zhiqian, 2017, p. 72).

H. Bragdon i J. Marlin (1972) su prvi proučavali razmatranu vezu, a pozitivan rezultat su dobili u drugoj studiji. M. Moskowitz (1972) je zatim primijenio tzv. "indeks ugleda" da bi objasnio pozitivan uticaj. Nakon toga, korporativni ugled se pojavljuje kao popularna stavka za podršku pozitivne veze između CSR i KFU (M. Wu i C. Shen (Ibid.)). C. Fombrun i M. Shanley (1990) tvrde da veći doprinos CSR izaziva veći korporativni ugled, koji zauzvrat može privući više kupaca (Davies et al., 2003), poboljšati promet (Lin et al., 2003) i povećati lojalnost (Bontis et al., 2007). Dalje, R. Bushman i R. Wittenberg-Moerman (2012) dovode u vezu visok ugled sa visokom profitabilnošću. Pozitivna veza je takođe objašnjena u smislu brzog smanjenja troškova i pravnih olakšica, što na kraju može dovesti do povećanja kapitalne vrijednosti (Bird et al. 2007).

R. Roman et al. (1999) navode 66% ispitanih studija u kojima je pronađena pozitivna veza između CSR i KFU (33 pozitivna rezultata iz ukupno 55 radova), dok je ta brojka pala na 42,5% (54 pozitivna rezultata iz ukupno 127 radova) u istraživanjima J. Margolis i J. Walsh (2003). Ti rezultati upućuju na moguće razilaženje u pogledu uticaja CSR na KFU. J. Margolis i dr. (2009) potvrdili su ovaj trend poslije daljih istraživanja ovog pitanja. Nedavni pregled M. Wua i C. Shena (Ibid.) definiše tri različita motiva za sprovođenje CSR u bankarstvu zajedno s njihovim učincima:

- *altruizam* je povezan sa negativnim uticajem,
- *strategijski izbor* se dovodi u vezu sa pozitivnim uticajem i
- *zelena kamuflaža* nema značajnog uticaja.

M. Weber (2008) je pokazao da su i kvalitativne (npr. studije slučaja) i kvantitativne (npr. portfolio analize, studije o događaju, i višestruka regresijska analiza) značajne metode primijenjene u empirijskim istraživanjima o CSR. M. Soana (2011) takode primjenjuje analize sadržaja, upitnika, mjerenje ugleda, jednodimenzionalnog indikatora i etičke ocjene da istraži veze između CSR i KFU.

Postoje dva glavna smjera pristupa u analizi uticaja egzogenih varijabli okruženja na efikasnost, naime jednofazni i dvofazni pristup. Jednofazni pristup tretira varijable okoline kao nediskrecione ulaze ili izlaze pri definisanju tehnologije (Banker i Morey, 1986). Dvofazni pristup tretira varijable okoline kao nezavisne varijable u regresiji (Fried i dr., 1993). Međutim, postoje neki očigledni nedostaci koji se odnose na dva konvencionalna pristupa. Što se tiče jednofazne analize, primarni problem je klasifikacija varijabli okoline u smislu njihove uloge u procesu proizvodnje. Dvofazna analiza privlači određenu kritiku jer uključuje parametarske tehnike (u uobičajenom obliku) i nastaje ključni zahtjev odvojivosti varijabli okruženja i kontrolisanih varijabli (ulaza i izlaza).

Iako L. Simar i P. Wilson (2007) razvijaju dvostruki inicijalni proces za zaobilazanje problema autokorelacije u regresiji, dvofazni pristup ne može pružiti smisleni zaključak u slučaju da nije ispunjen uslov odvojivosti (Daraio i dr., 2010). Osim dva gore pomenuta konvencionalna pristupa, C. Daraio i L. Simar (2005) dalje sistematski razvijaju standardni pristup uslovne efikasnosti na osnovu istraživanja C. Cazals i dr. (2002), ali je ograničen na nekonveksnu tehnologiju i kontinuirane varijable okoline. Kasnije su C. Daraio i L. Simar (2007) proširili nekonveksni neparametarski pristup konveksnom verzijom, dok L. Badin i dr. (2010) i K. De Witte i M. Kortelainen (2013) posmatraju diskretne varijable okoline na bazi tzv. "kjučne funkcije" Q. Lia i J. Racinea (2008). C. Daraio i L. Simar (2014) generalizuju konvencionalnu uslovnu funkciju udaljenosti do uslovne smjerovne funkcije udaljenosti, i pored toga razmatraju slučaj podvektorske analize efikasnosti smjera.

Postoje dva pitanja koja se prožimaju kod uslovnog pristupa efikasnosti. *Prvi* je izbor propusnosti. C. Daraio i L. Simar (2005) primijenjuju metod  $k$ -najbliži susjedni me-

tod za izbor propusnosti, ali to ne daje optimalnu propusnost za analizu uticaja varijabli okoline i to u potpunosti ne zadovoljava uslov odvojivosti. Najšire primijenjen pristup za odabir propusnosti se primjenjuje u L. Badin i dr. (Ibid.), a to je unakrsna validacija najmanjih kvadrata (LSCV) koji tretiraju P. Hall i dr. (2004). C. Daraio i L. Simar (2014) predložili su direktno upošljavanje optimalnog izbora propusnosti od strane P. Hall i dr. (Ibid.), što je pogodno za neorijentisane mjere.

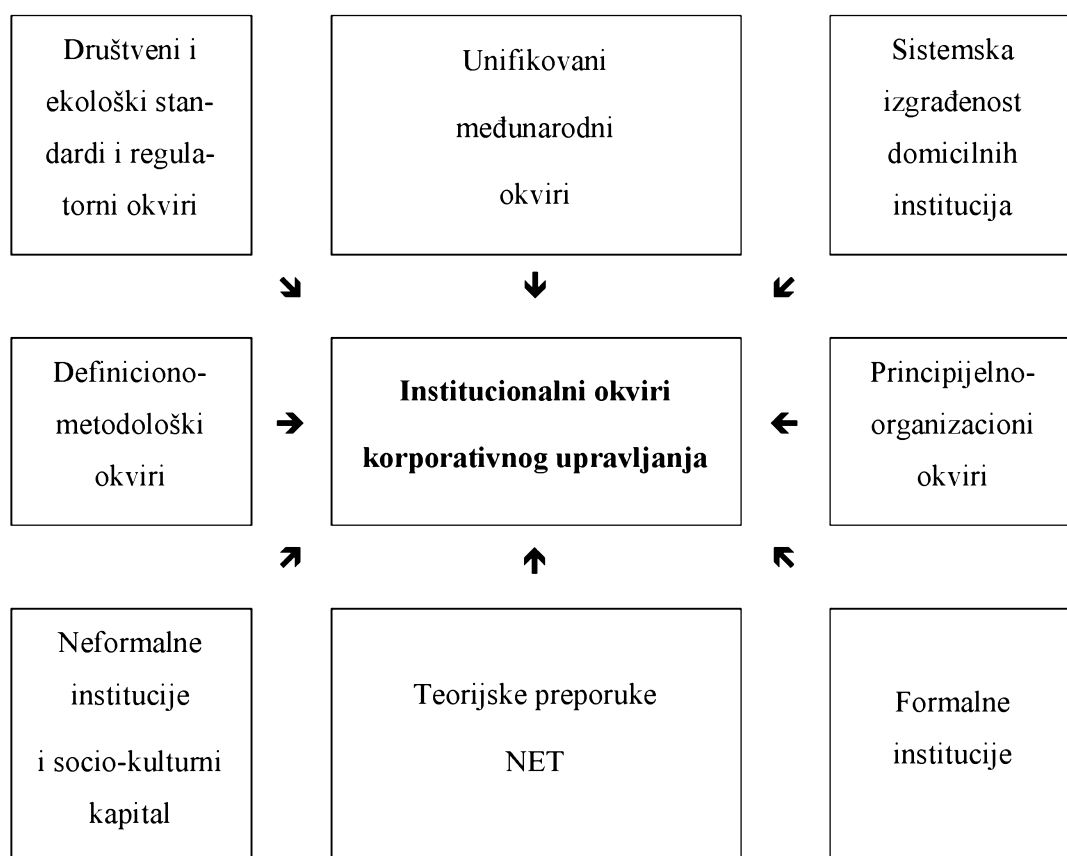
*Drugi važan aspekt je uticaj varijabli okoline.* C. Daraio i L. Simar (2005) opisuju analizirani uticaj varijabli okoline na bazi neparametarske ključne regresije, gdje je odnos rezultata uslovne i bezuslovne efikasnosti zavisna varijabla. Kako bi smjestili uslovnu ciljnu funkciju na daljinu, C. Daraio i L. Simar (2014) tretiraju razliku umjesto odnosa.

Nedavna empirijska istraživanja, na bazi mjera uslovne efikasnosti, uključuju neke druge modele efikasnosti. Npr. G. Halkos i dr. (2014) tretiraju pristrasnost, korupciju i efikasnost državnih službi kao varijable okruženja identifikujući kvalitet upravljanja, i na taj način analiziraju njihov uticaj na regionalne rezultate u zaštiti okoline. Osim toga, nekoliko vrsta zagađenja smatralo se lošim rezultatima sredstava uslovne ciljne funkcije udaljenosti. T. Baležentis i De Witte (2015) proširili su višesmjernu analizu efikasnosti P. Bogetofta i J. Hougaard (1999) na okvir uslovne efikasnosti i dalje empirijski mjerili efikasnost porodičnih firmi u odnosu na njihovo operativno okruženje.

Bitno je da svi rezultati pokazuju da je povećanje CSR uopšteno vodi ka povećanju uslovne efikasnosti (tj. efikasnosti u odnosu na korporacije sa sličnim nivoom CSR). Međutim, dostižna granica može biti usmjerena u bilo kojem smjeru za najviše vrijednosti CSR. To se može objasniti činjenicom da CSR zavisi od prihoda i troškova korporacija. Dakle, visoke vrijednosti CSR mogu biti rezultat interakcija ta dva faktora i donijeti nesigurnost u pogledu korporativne produktivnosti.

### 3.5 STUDIJA SLUČAJA: PREDLOG KONCEPCIJE UZORNOG MODELA INSTITUCIONALNOG OKVIRA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U DRŽAVAMA TRANZICIJE

Polazeći od dosadašnjeg izlaganja, u kojem su na koncizan način prikazani definiciono-metodološki, teorijski, principijelno-organizacioni, međunarodni i spoljni (društveni) institucionalni okviri korporativnog upravljanja, nameće se logičan zaključak da se predlog koncepcije jednog opšteg uzornog modela institucionalnih okvira korporativnog upravljanja u državama tranzicije (kao zavisne promjenjive) mora projektovati na bazi principa prilagođavanja istog ostalim najbitnijim (navedenim i drugim) okvirima iz unutrašnjeg i spoljnog okruženja, kao niza nezavisnih promjenjivih (slika br. 3.14).



Slika br. 3. 14: Opšti metodološki model izgradnje koncepcije institucionalnog okvira korporativnog upravljanja u državama tranzicije

Izvor: autorovo prilagođavanje teksta

Pored navedenog predloga opšteg metodološkog uzornog modela za istraživanje razmatrane koncepcije, smatramo da se ista može elaborirati i na način koji je prikazan u nastavku (slika br. 3.15) i na neki način predstavlja konkretizaciju prvog predloženog modela. U centru navedenog modela se svakako nalazi korporativno upravljanje kao glavna organizaciono-poslovna karika preduzeća, koja dominantno zavisi od raznih vrsta, oblika i nivoa *institucionalnih promjena*, kako spoljnih, tako i unutrašnjih. Pored toga, kao ograničavajući faktori korporativnog upravljanja pojavljuju se i razni oblici *korporativne odgovornosti* (tabela br. 3.15).

Tabela br. 3.15: Hijerarhija raznih oblika korporativne odgovornosti

Društveno-humanitarna odgovornost kao reakcija na krize i oštre socijalne probleme
Društveno-kulturna odgovornost kao podrška kulturnih djelatnosti
Gradanska odgovornost kao uzajamno dejstvo sa institucijama građanskog društva
Društveno-radna odgovornost kao podrška obezbeđivanju zaposlenosti, boljih radni uslova, socijalnih garancija i investicija u ljudski kapital
Ekološka odgovornost kao podrška očuvanju prirodne sredine
Ekonomska odgovornost kao podrška zdravom biznisu, ostvarenju profita, generisanju inovacija, proizvodnji kvalitetnih roba i usluga
Pravna odgovornost kao dosljedna primjena zakona, zaštita prava i sloboda građana i borba protiv korupcije

Izvor: Carrol, 1991, p. 43.

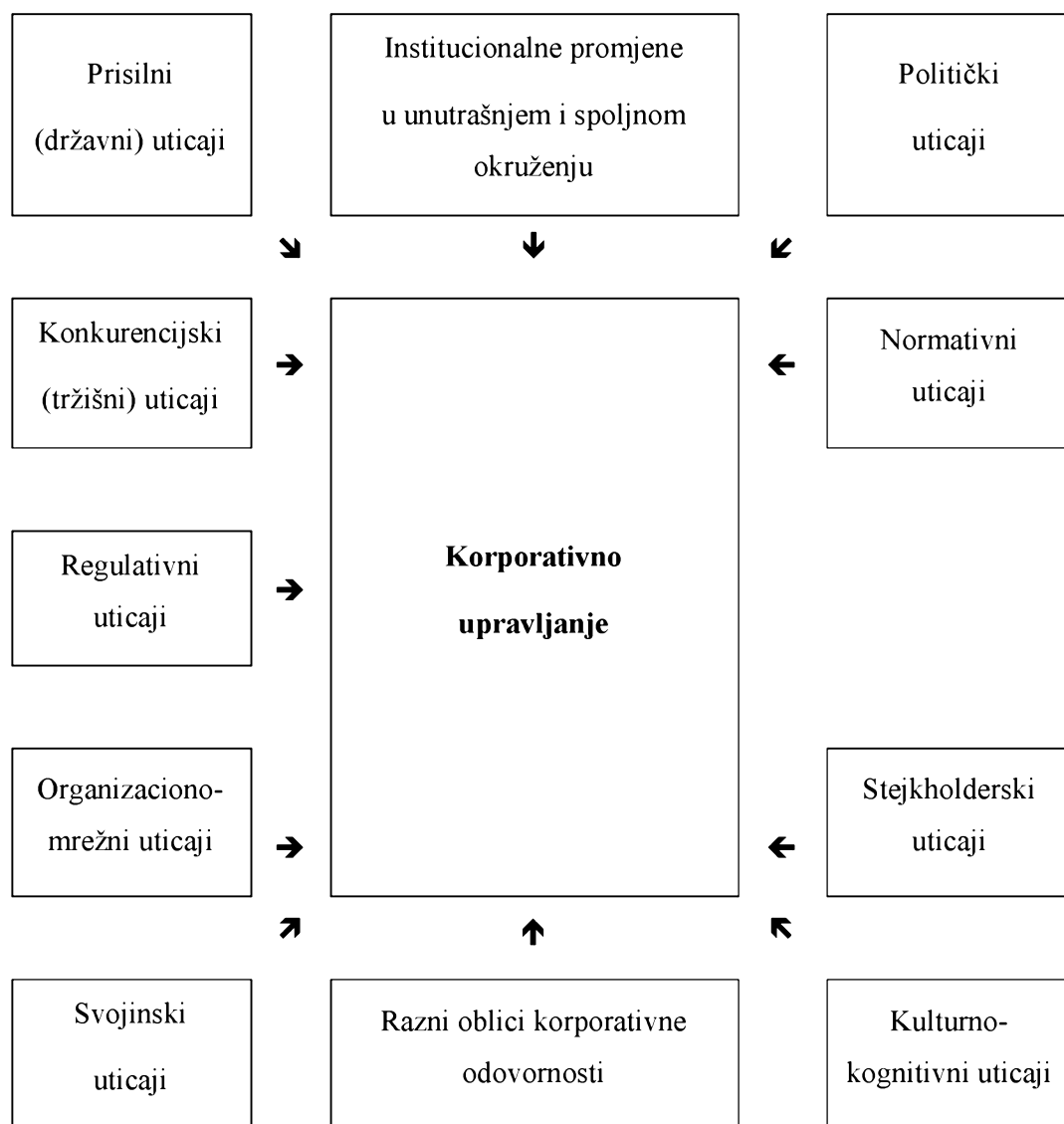
Kao sljedeći faktori institucionalnog uticaja mogu se navesti:



- *politički uticaji*, koji mogu biti stimulativnog i ograničavajućeg karaktera u odnosu na razvoj i funkcionisanje korporativnog upravljanja, ali i na njegov opšti institucionalni okvir,
- *normativni uticaji*, vezani za zakonodavstvo i razne propise (društvene obaveze, obavezujuća očekivanja, pogodnosti, atesti, akreditacije, moralna upravljivost,
- *stejkholderski uticaji*,
- *kulturno-kognitivni uticaji* (odobravanje, podržavajuće ponašanje, zajedničko razumijevanje, osnivačke šeme, ortodoksnost, apsorpcijski kapacitet, zajednički sistem vjerovanja / ponašanja, opšta logika razumijevanja, prepoznatljivost, kulturno podržavanje, duga tradicija socijalnog dijaloga),
- *regulativni uticaji* (pravila, svrsishodnost, korekcije i prinuda, posredstvo i instrumentalizacija, zakoni, sankcije, dozvole i licence)
- *državni uticaji*, koji su uvijek po svojoj prirodi prisilnog karaktera,
- *tržišni uticaji*, koji su povezani s raznim oblicima konkurencije i stepenom razvijenosti ostale tržišne infrastrukture,
- *organizacijsko-mrežni uticaji*, koji su najviše promjenjivi u unutrašnjem i spoljnom okruženju preduzeća, a sve češće zavise od brzog tehnološkog razvoja, ali i tržišnih, svojinskih i drugih faktora i
- *svojinski uticaji*, vezani za načine svojinske transformacije, promjene svojinskih prava, koncentraciju svojine i dr.

Navedeno rezonovanje omogućuje kreiranje i formulisanje jedne cjelovite matrice spoljnih i unutrašnjih uticaja, koji mogu predstavljati konzistentan predlog uzornog modela institucionalnog okvira korporativnog upravljanja u državama tranzicije. Pri tome se pretpostavlja da se navedeni (predloženi) uzorni model može koristiti u istraživačkoj praksi u različitim situacijama, i to na način da istraživači izaberu relevantne nezavisne promjenjive iz predloženog skupa, za koje smatraju da u najvećem stepenu (dominantno) utiču na zavisnu promjenjivu (korporativno upravljanje).

Navedeni predloženi model ćemo koristiti na specifičan način, i to prilagodbom izabranih faktora u crnogorskoj luci Bar, korišćenjem metoda regresione analize i upitnika, u cilju istraživanja faktora, koji su uticali na nezadovoljavajući razvoj korporativnog upravljanja.



Slika br. 3.15: Konkretni metodološko-istraživački model izgradnje koncepcije institucionalnog okvira korporativnog upravljanja u državama tranzicije

## Četvrti dio

### INSTITUCIONALNI EKONOMSKI OKVIRI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U MORSKIM LUKAMA

Morske luke se međusobno znatno razlikuju, ne samo po fizičkim, infrastrukturnim i drugim osobinama i specifičnostima, nego i po svojoj organizaciji, administraciji i institucionalnim karakteristikama, a takođe i po kvalitetu korporativnog upravljanja. To je uslovljeno uticajem različitih istorijskih, geografskih, socijalnih, ekonomskih i političkih faktora. Konsolidacija u transportnoj industriji, povećanje globalnog upravljanja lancima snabdijevanja, pritisak za smanjenje vremena realizacije lučkih usluga i nivoa za liha, kao i povećanje nivoa sigurnosti presudno su uticali na oblikovanje i promjene korporativnog upravljanja morskih luka.

Paralelno sa navedenim ekonomskim izazovima, morske luke su suočene i sa rastućim socijalnim i ekološkim ograničenjima. Smatra se (Peeters, Reijling and Verbrugge, 2015) da postoji sve veća svijest o potrebi da se dugoročna profitabilnost luka mora ostvarivati uporedo sa društvenim razvojem i zaštitom životne sredine. Zbog toga sve veći broj organizacija, kao i veće morske luke, nastoje da svoje učine poslovanje dugoročno održivim. Ali, to u dijelu korporativnog upravljanja prevazilazi motive i interese akcionara za maksimiziranjem kratkoročnog profita. Od 1980-ih godina je u toj oblasti uvedena paradigma tzv. *New Public Management* (NPM). Ona ima za cilj usvajanje koncepta korporativnog upravljanja od privatnih korporacija u cilju poboljšanja kontrole troškova i povraćaja investicija.

S druge strane, nezavisno od mnogih terijskih (neoliberalnih i drugi) predloga, preporuka Međunarodnog monetarnog fonda i Svjetske banke, kao i forsiranjem procesa liberalizacije i privatizacija u državama tranzicije, ona se kao dominantna karakteristika korporativnog upravljanja nije pokazala kao odgovarajući, ali ni zadovoljavajući odgovor na brojne izazove koncepta održivosti, prvenstveno zbog zabrinutosti u pogledu odgovornosti i kontrole lučkih procesa. To je možda bila dominantna prepreka za veći razvoj korporativnog upravljanja u morskim lukama razvijenih država.

Polazeći od prakse top menadžmenta najvećih i logistički najrazvijenijih (tzv. naprednih) svjetskih morskih luka, u savremenoj ekonomskoj literaturi se, pored ostalog,

razvija i koncept tzv. *“institucionalne plastičnosti”*. Pod njom se podrazumijeva praktična usmjerenost na:

*“rekombinaciju i preobražaj postojećih institucija za njihovo funkcionisanje u pravcu realizacije novih ciljeva, odnosno za postavljanje institucija u različite kontekste”* (Strambach, 2010).

Institucionalna plastičnost je posebno relevantna u morskim lukama koje imaju dugu historiju, jer ona najčešće dovode do snažno razvijenih institucija. Pored toga, ona je također izraženija u javnim lukama (kao što su npr. Rotterdam i Antwerpen), u kojima su institucionalni i regulatorni okviri jaki i snažno ograničavaju primjenu komercijalnih i regionalnih strategija lučkih vlasti. Navedeni koncept se primjenjuje na one morske luke, koje do sada nijesu detaljno proučavale i razmatrale mogućnost korišćenja institucionalnih faktora, koji su tijesno povezani sa tzv. *“zavisnošću od pređenog puta”* (*path dependence*), posebno zbog nepovratnih troškova lučke infrastrukture. Riječ je o procesu u kojem lučke vlasti uoče potrebu da razvijaju nove sposobnosti i aktivnosti, zbog čega se tzv. *“novi institucionalni slojevi”* dodaju postojećim aranžmanima, koji postepeno dovode do formalizovane reforme upravljanja, ali bez skretanja sa postojećeg puta razvoja (Notteboom et al., 2013, p. 26; Pallis et al., 2011). Cilj je da se otkloni problem zbog kojeg institucionalni okviri ne uspijevaju da se prilagođavaju inovativnom korporativnom ponašanju menadžmenta luke. Jedan od tih “novih” institucionalnih okvira svakako je korporativno upravljanje. Iako postoji nekoliko pravaca istraživanja navedenog problema, za našu temu su najznačajnija dva pravca:

- prvi je formulisao De Langen (2004), koji raspravlja o korporativnom upravljanju s aspekta potrebe i mogućnosti učešća kolektivnog djelovanja kao značajnog oblika spoljnog institucionalnog okruženja, kao i njegove zavisnosti od institucionalnih struktura same morske luke,
- drugi je razradio W. Jacobs (2007), koji posmatra lučke institucije kao *“teritorijalno ukorijenjene strukture moći”* koje na ovaj ili onaj način služe *“režimskoj politici”*. Zbog toga su prisutne značajne institucionalne aranžmanske razlike u načinima ispoljavanja svojine, korporativnog upravljanja i razvijanja morskih luka.

Za razliku od neoinstitucionalista, koji su potencirali ulogu institucionalnih promjena, evolucionisti su insistirali na nasljeđivanju čvrstih rutina, inovacija, načina organizacije i primjeni nove tehnologije, što ih direktno povezuje, odnosno stavlja u kontekst problema korporativnog upravljanja. Bez obzira što R. Nelson i S. Winter (1982) nijesu koristili termin institucije, u terminološkom smislu se organizacione rutine takođe mogu smatrati institucionalizovanim ponašanjem, koje je ugrađeno unutar organizacija (Scott, 2001; Boschma and Frenken, 2006). S druge strane, neki drugi autori institucionalisti kao što su npr. David (1985) i Arthur (1989) ističu ulogu “*zavisnosti od pređenog puta*” (*path dependence*), koja prema njihovom mišljenju predstavlja perspektivu organizacionih rutina, a ne refleksiju teritorijalnih institucija i/ili regulatornih sistema.

Praksa najvećeg broja svjetskih luka pokazuje da su se u kontinuitetu mijenjali poslovni (organizacioni, ekonomski i drugi) i institucionalni ulovi od kojih dominantno zavise oblik i razvijenost njihovog korporativnog upravljanja. Zbog toga su lučke vlasti morale da im se prilagođavaju, zavisno od sopstvenih mogućnosti, koje proizilaze iz velikih razlika u pogledu postojećeg korporativnog upravljanja<sup>1</sup>. Navedeno prilagođavanje je dugoročno i zakonito dovelo do:

- opadanja uloge i uticaja lučkih vlasti,
- povećanja uloge i značaja (tzv. “pregovaračke moći”) globalnih subjekata kao što su logistički i drugi operatori, investitori i dr. i
- zadržavanja značajne uloge državnih organa.

Pored toga, korporativno upravljanje u morskoj luci obuhvata više aspekata: organizacioni, ekonomski, administrativni, institucionalni, pravni, finansijski, ekološki i dr. U

---

<sup>1</sup> Potrebno je praviti razliku između dva nivoa: upravljanja u morskoj luci i upravljanja lučke uprave. Prvi nivo se odnosi na široku lepezu društvenih i ekonomskih subjekata i poslovnih (korporativnih) politika, koje se direktno ili indirektno odnose na morsku luku. Drugi nivo se direktno odnosi na unutrašnje probleme morske luke i na njeno korporativno upravljanje, koje suštinski sprovode lučke vlasti (De Lange, 2007; Brooks & Cullinane, 2007; Ng and Pallis, 2010). Pod pojmom “lučke vlasti” (uprava morske luke) podrazumijeva se konkretan i javni oblik upravljanja morskom lukom. Radi se o zakonskom upravljačkom tijelu koje upravlja morskom lukom, kao i pripadajućim vodama i zemljištem, nezavisno od svojinskih ili pravnih odnosa i oblika.

literaturi se navodi da se za analizu prakse upravljanja u morskim lukama koristi sedam različitih grupa parametara (među kojim je i korporativno upravljanje), i to kako slijedi:

- predaja punomoćja,
- korporativno upravljanje,
- operativni profil,
- funkcionalna autonomija,
- funkcionalne aktivnosti,
- investiciona odgovornost i
- finansijska autonomija.

Zbog poznatih i brojnih razvojnih ograničenja, među kojima su najvažnija fizička (infrastruktura), regulatorna (institucionalna) i tržišna, morske luke su morale da se organizaciono, operativno, ekonomski (troškovno), svojinski, institucionalno i korporativno prilagođavaju, sve u cilju postizanja održive konkurentne sposobnosti. U svemu tome, morske luke kao djelovi distributivnih i logističkih lanaca isporuka morale su korporativno i institucionalno da se prilagođavaju i njihovim trendovima (tehnološkim, logističkim, fizičkim, upravljačkim, administrativnim i drugim). Pored toga, moralo je doći i do odgovarajuće preraspodjele odgovornosti i ovlašćenja između javnog i privatnog sektora, kako u dijelu njihovih institucionalnih, tako i drugih aranžmana počev od zemljišta i zaštite životne sredine, preko problema otvaranja novih radnih mjesta pa sve do ekonomskih stimulacija za ekonomski nerazvijena područja, manje ili veće uloge vlade u tržišnoj ekonomiji, zaštiti “javnih dobara”.

Rješavanje navedenih i mnogih drugih problema i “razgraničenja” između privatnog i državnog sektora podrazumijevalo je formulisanje i formiranje specifičnih oblika korporativnog upravljanja, odnosno njegovog usavršavanja i institucionalnog prilagođavanja brzo mijenjajućim uslovima u okruženju. U skladu s tim, kao i potrebom povećanja efikasnosti poslovanja i kvaliteta korporativnog upravljanja (u uslovima povećane regionalizacije i globalizacije lučkog poslovanja) stvorila se objektivna potreba stalnog monitoringa, kontrole i usavršavanja realnih institucionalnih modela. Ti modeli su u opštem smislu veoma pragmatski polazili od nesporne činjenice da javnom sektoru pripada planiranje, institucionalno posredovanje i formulisanje regulatornih okvira, dok je privatnom

sektoru dodijeljena uloga operatora (provajdera), pružaoca usluga, a i razvijачa poslova. U svemu tome, pojavio se opšti problem korporativnog upravljanja, koji se svodio na pitanje: na koji način uključiti privatne operatore kao posrednike između morskih luka, špeditera i brodara, ali i novog institucionalnog partnera lučkih i centralnih (državnih) vlasti i a da to ne poremeti razvoj raznih modela korporativnog upravljanja?

#### **4.1 KOMPARATIVNA ANALIZA INSTITUCIONALNIH OKVIRA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U MORSKIM LUKAMA**

U publikaciji *Port Reform Toolkit* (2003, p. 11) navodi se da su osnovni modeli korporativnog upravljanja u morskim lukama evoluirali u zavisnosti od raspodjele rizika između subjekata korporativnog upravljanja, kao i od uloge i odgovornosti privatnog sektora. Pri tome je iz praktičnih razloga klasifikovano učešće privatnog sektora u četiri najvažnije oblasti: infrastrukturi, nadgradnji, terminalskim operacijama i drugim uslugama. S obzirom na navedene kriterijume, a prvenstveno raspodjelu rizika, ulogu i odgovornosti između privatnog i javnog sektora, Svjetska banka je definisala četiri osnovna modela korporativnog upravljanja u morskim lukama:

- javni lučki servis,
- upravljanje lučkim instrumentima,
- zemljoposjedničko upravljanje i
- privatni lučki servis.

Dugo vremena je dominirao “landlord” model (svojina nad zemljištem luke), koji podrazumijeva potpunu kontrolu nad osnovnom infrastrukturom u zoni luke, rijeke, lučke teritorije, zemljišne površine u zoni luke, puteve, željeznice i komunalne sisteme. Lučka uprava je regulatorno tijelo, u čijoj nadležnosti se nalazi kompletna lučka djelatnost i sve lučke operacije. Njen institucionalni okvir obuhvata:

- svojinu,
- pravnu formu,
- status,
- organizacionu strukturu,
- ulogu i sastav menadžmenta i drugih upravnih organa.

Lučke vlasti su većinom u državnoj svojini (nacionalnoj i opštinskoj), kako ističe P. Verhoeven (2011, p. 58). Javni i privatni sektor u odgovarajućoj srazmjeri ulažu u lučke resurse i snose svaki svoj dio rizika, dogovaraju privremene koncesije i odvajaju



javne i privatne funkcije upravljanja, dijele odgovornosti i rizike ulaganja, kao i brigu za javno dobro. Došlo je do svojevrstne i fleksibilne specijalizacije, privatizacije i “pomjeranja” administrativnih, svojinskih, upravljačkih i regulatornih (institucionalnih) granica između javnog i privatnog sektora, koje je imalo za cilj povećanje nivoa, kvaliteta i obima usluga, efikasnosti u poslovanju, bolju alokaciju ograničenih javnih sredstava i brže integrisanje morskih luka u globalne logističke lance. Na kvalitet korporativnog upravljanja u morskim lukama, pored ostalog, presudno utiču organizacioni aranžmani, koji npr. u Evropi postoje u tri različita oblika:

- decentralizovana opštinska lučka uprava (Hanseatic model),
- kontrola države (latinski model). i
- nezavisne i privatizovane organizacije (anglosaksonski model).

Kao rezultat generisanja mnogih privatnih koncesija u većini evropskih država je dominantno realizovan koncept landlord luke. On podrazumijeva delegiranja vlasti autonomnim lučkim upravama (javnom sektoru, koji dominira zbog sigurnosti plovidbe i bezbjednosti u morskim lukama), alternativne oblike učešća privatnog sektora i striktnu podjelu između lučke infrastrukture i lučkih usluga. Regulatorna (lokalna) javna funkcija ima zadatak da stvara ukupnu poslovnu klimu, a na razne načine joj pomaže nacionalna vlada, koja je odgovorna za finansiranje i izgradnju plovnih puteva, saobraćajnica i željezničkih pruga, ali i poreskim olakšicama, preferencijalnim zemljišnim tarifama i sl. Svi navedeni modeli se razlikuju prema:

- obliku pružanja lučkih usluga (javno, privatno ili mješovito),
- lokalnoj, regionalnoj ili globalnoj orijentaciji,
- obliku svojine nad infrastrukturom (uključujući i lučko zemljište),
- obliku svojine nad nadgradnjom i opremom (posebno brod-obala opremom za rukovanje, montažnim objektima i skladištima) i
- statusu dokovskih radnika i menadžmenta.

Većina uslužnih i instrumentalnih luka se fokusiralo na razvijanje i realizaciju javnih interesa. Dok landlord luke imaju mješoviti karakter i cilj da uspostave ravnotežu

između javnog (lučka uprava) i privatnog (lučka industrija) interesa, potpuno privatizovane luke su logično usmjerene na realizaciju privatnih (akcionarskih) interesa.

Uslužne luke imaju pretežno javni karakter. Ali, broj usluga koje pružaju je u stalnom opadanju, jer mnoge od njih transformišu svoju korporativnu strukturu u landlord luke. Karakteristično je da se morske luke u nerazvijenim državama (kave su uglavnom države tranzicije) nalaze na nivou uslužnog modela, jer lučka kapetanija nudi kompletan asortiman usluga koje su potrebne za funkcionisanje lučkih sistema. Luka posjeduje, održava i upravlja svim raspoloživim sredstvima (fiksni i mobilni), a aktivnosti rukovanja teretom realizuju zaposleni. Uslužne luke (ili neki njihov dio) kontroliše ministarstvo za saobraćaj i predsjednik odbora (ili generalni direktor), kojeg imenuje država. Među njima glavnim funkcijama su aktivnosti pretovara tereta.

Kod "instrumentalnih" morskih luka, lučka kapetanija posjeduje, razvija i održava lučku infrastrukturu i superstrukturu, kao i opremu za rukovanje teretom (obalske dizalice, viljuškari i dr.). Kadrovi lučke kapetanije rade sa opremom koja je u vlasništvu lučkih vlasti. Rukovanje teretom na palubama brodova, pristanu i keju dodjeljuje se privatnim firmama za rukovanje teretom, koje obično angažuju špediteri, koji su licencirani od strane lučke uprave. Navedeni upravljački model nema podijeljene operativne odgovornosti, jer lučka kapetanija čini dostupnim zemljište i superstrukturu na raspolaganje mnogim firmama za rukovanje teretom. Da bi se spriječili konflikti između tih firmi, lučke vlasti dozvoljavaju operatorima da koriste svoju opremu (u tom trenutku više nije prava tool luka). Tool luka ima dosta sličnosti sa uslužnom lukom, posebno u pogledu njene javne orijentacije i načina finansiranja.

Landlord luke imaju mješovitu, tj. javno-privatnu orijentaciju, u kojoj lučka kapetanija djeluje i kao regulatorno tijelo i kao stanodavac, dok lučke operacije (posebno rukovanje teretom) obavljaju privatne kompanije (kao i kod tool modela). Primjeri landlord luka su Rotterdam, Antwerpen, Njujork, a od 1997. i Singapur. Danas je razmatrani model dominantan u većim i srednjim lukama. Kod njega se infrastruktura daje u zakup privatnim operativnim kompanijama. Zakup se plaća lučkoj upravi, a on predstavlja najčešće fiksni iznos po kvadratnom metru godišnje, indeksiran sa stopom inflacije. Privatni lučki operatori pružaju i održavaju svoju suprastrukturu, uključujući zgrade (kancelarije, hangare, skladišta, teretne kontejnerske stanice i radionice). Oni kupuju i instaliraju svoju

opremu, a takođe zapošljavaju dokovsku radnu snagu. Potpuno privatizovane luke su malobrojne, a uglavnom se nalaze u Velikoj Britaniji i Novom Zelandu. Mnogi smatraju da je potpuna privatizacija ekstreman oblik korporatizacije morske luke, jer u njemu u država nema svojinsko učešće, a samim tim ni interes za uticaj javne politike u lučkom sektoru. Lučko zemljište je takođe u privatnom vlasništvu, što zahtijeva prenos svojine nad zemljom sa javnog na privatni sektor. Pored toga, neke vlade su prenijele čak i regulatorne funkcije privatnim preduzećima. Postoji rizik od prodaje lučkog zemljišta za nelučke aktivnosti, ali i mogućnost raznih drugih špekulacija sa zemljištem, posebno kad je ono u blizini velikih gradova.

Na kraju ovog izlaganja potrebno je pomenuti da postoje i kočioni faktori korporatizacije morskih luka. Institucionalne i organizacione reforme u morskim lukama uslovile su postepeno, ali značajno redefinisane uloge i operativnih ovlašćenja lučkih vlasti kao javnog (državnog) regulatornog organa. Predsjednika imenuju određene državne (ili regionalne) institucije. On donosi stratezijske odluke u vezi razvoja luke, zajedno sa decentralizovanim tzv. „administrativnim savjetom“, koji čine predstavnici državnih i korporativnih institucija, kao i lučkih radnika (Foulquier and Maugeriz, 2012, p. 33). Ali, kočioni faktor u radu i odlučivanju lučkih vlasti je nepostojanje finansijskih sredstva za sprovođenje donesenih odluka. Deficit finansijske (suštinski: investicione) autonomije znači automatski deficit autonomije u odlučivanju, odnosno fiktivnost donesenih odluka. Pošto je država zadržala vlasništvo nad zemljištem (osim u Engleskoj), ona centralizovano odlučuje o oblicima i načinima finansiranja lučke infrastrukture.

To nije jedini problem korporativnog upravljanja u morskim lukama, jer se kao stalna (trajna) barijera pojavljuje i slaba saradnja uključenih institucionalnih subjekata (država, lokalne vlasti i saobraćajni subjekti - drumski, željeznički ili riječni). Navedeni problem se povećava u svim slučajevima inter-moralne koridorske (logističke i druge) povezanosti više luka, koje se nalaze na istoj obali, pa bi trebale biti modelski prilagođene u pogledu finansiranja. Takođe se kao velika barijera pojavljuje i dominantno superstarateljstvo nad lukom, zbog čega uvijek dolazi do sukoba između lučke vlasti, pomorskog prava, poslovnog prava, organa bezbjednosti, ekoloških standarda, carine i dr.

Korporativno upravljanje u morskim lukama bi trebalo mnogo više da se bavi mikro propisima i mikro problemima, a manje raskoracima između institucionalnih i organizacionih reformi, zbog kojih često “stradaju” resursne mogućnosti morskih luka

(finansijske, kadrovske, logističke, bezbjednosne, operacione, ekološke, infrastrukturne i dr.).

#### **4.1.1 Specifičnost i kompleksnost korporativnog upravljanja u morskim lukama**

Promjene institucionalnog okruženja u kojem djeluju morske luke događale su se u njihovom unutrašnjem i spoljnom okruženju. Sve te promjene su dominantno uticale na transformaciju lučkih vlasti, koje su se morale prilagođavati raznim organizacionim, svojinskim, upravljačkim, tehnološkim i drugim rješenjima, koje je principijelno i dosljedno nametalo globalno poslovanje sa svim svojim specifičnostima u dijelu pomorstva. Sve te promjene su se neminovno odražavale na potrebu što bržeg i temeljnijeg uvođenja konzistentnog korporativnog upravljanja, odnosno nekog od njegovih modela koji najbolje odgovara domicilnim specifičnostima. Naravno, pri tome se podrazumijevalo da se korporativno upravljanje morskom lukom odnosi na njena dva osnovna nivoa: upravljanje u samoj morskoj luci i upravljanje lučke uprave<sup>2</sup>.

Navedeno terminološko razlikovanje su detaljno objasnili u svojim člancima mnogi autori (vidi npr. De Lange, 2007; Ng and Pallis, 2010 i dr.). Prvi navedeni nivo uglavnom se odnosi na veliki broj društvenih, javnih i privrednih organizacija, subjekata i politika koje se direktno odnose na morsku luku. Drugi nivo obuhvata razne probleme korporativnog upravljanja u morskim lukama, koje sprovode lučke vlasti.

Korporativno upravljanje u morskim lukama je izuzetno širok i složen pojam. Jer, on obuhvata više dimenzija: administrativnu, institucionalnu, ekonomsku, organizacionu, pravnu i finansijsku. U literaturi se navodi više različitih parametara koji se u praksi koriste za analizu uspješnosti i kvaliteta korporativnog upravljanja u morskim lukama. među njima dominiraju sljedeći parametri:

- formalni okviri korporativnog upravljanja,
- predaja punomoćja,

---

<sup>2</sup>“Lučke vlasti” (lučka uprava) je javni oblik (način) upravljanja morskom lukom, tj. tijelo koje ima zakonsku obavezu da njom upravlja, kao i vodama i zemljištem koje joj pripadaju, nezavisno od postojećih pravnih i svojinskih oblika.

- operativne funkcije i operativni profil morske luke,
- stepen funkcionalne lučke autonomije (zavisi pore ostalog i od stepena outsourcinga),
- obim i kvalitet funkcionalnih aktivnosti,
- investiciona odgovornost i zavisnost od stranih ulaganja i
- finansijska autonomija.

Globalni i regionalni razvojni trendovi u pomorskoj uopšte i lučkoj industriji posebno indikativno pokazuju da postoji izražena dugoročna tendencija opadanja uticaja lučkih vlasti, uz povećanje uloge i značaja (odnosno, uslovno rečeno tzv. “pregovaračke moći”) globalnih igrača (investitora, operatora i dr.) i vrlo fleksibilno zadržavanje značajne uloge državnih organa. Bez bazira na sve navodne trendove liberalizacije i deregulacije.

Upravo su promjene u korporativnom lučkom upravljanju vremenom omogućile da dođe do jasnog razgraničenja institucionalnih i funkcionalnih razlika kad je u pitanju uloga raznih nivoa vlasti (lokalnih, regionalnih i centralnih). Jasno je da su tu bili odlučujući ekonomski razlozi. Ali, bitni faktori uticaja su bili i tradicija, kultura i brojni organizacioni parametri (veličina luke, snaga lučke uprave, broj zaposlenih, uticaj sindikata, spremnost prihvatanja promjena itd.). Sve pomenute promjene su preduzimane da bi se povećao kvalitet i nivo korporativnog upravljanja, a u cilju prevazilaženja lučnih prepreka u razvoju morskih luka: infrastrukturnih, regulatornih i tržišno determinisanih. Naravno, najvažniji i krajnji poslovni cilj morskih luka bilo je ostvarenje održive konkurentnosti na probirljivom, brzo mijenjajućem i zahtijevnom tržištu lučkih usluga. Međutim, mora se imati u vidu da preuska (uglavnom monistička) i preširoka insitucionalna struktura mogu stvarati neopravdane transakcione i/ili operacione troškove i ugrožavati konkurentnost i ekonomski razvoj.

Ključne promjene institucionalne uloge subjekata morskih luka bile su praćene transformacijom njenog korporativnog upravljanja u smjeru:

- opadanja značaja, uloge i regulativne funkcije lučkih vlasti,
- zadržavanja značajne regulativne i svojinske uloge državnih organa i
- jačanja funkcionalne, operativne i regulatorne uloge globalnih subjekata, a posebno investitora i operatora.

Institucionalna evolucija korporativnog upravljanja u morskim lukama počela je većim uključivanjem investicija privatnog sektora sredinom 1980-ih godina. One s trebale da pomognu u rješavanju nekoliko velikih problema: sve većih uskih grla, lošeg kvaliteta lučkih usluga i lošeg upravljanja razvojem luka. Navedeni problemi su značajno uticali na smanjivanje propulzivnosti, efikasnosti i pouzdanosti tada distributivnih, a nešto kasnije i logističkih lanaca isporuka, čiji su ključni element morske luke. Privatni investitori su po logici stvari zahtijevali precizna “pravila igre” u dijelu korporativnog upravljanja. S druge strane, oni su doprinijeli smanjenju zavisnosti morskih luka od državnog finansiranja, smanjenju rizika zbog njegove diobe i prevazilaženju konflikata i interesa između različitih upravljačkih nivoa ( vlasti i morskih luka) po mnogim gorućim pitanjima kao što su: korišćenje javnih površina, zaštita životne sredine, zaposlenost, zaštita javnih dobara itd.

Korporativno upravljanje, bez obzira na sve njegove nedostatke, nedoumice i zatajivanja je bila institucionalna komponenta, koja je imala zadatak da na fleksibilan i zadovoljavajući način riješi usaglašenost javnog i privatnog sektora. U toj izbalansiranoj institucionalnoj kombinaciji tržišnog i privatnog pragmatizma, s jedne, i državne ideologije, s druge strane, koja je imala različite varijacije od jedne do druge morske luke, javni sektor se imao ulogu planera, institucionalnog posrednika, regulatora i vlasnika (sa smanjenim učešćem), dok je privatni sektor imao ulogu da pruža usluge, da bude operator, investitor i razvijatelj poslovnih djelatnosti.

Jačanje korporativnog upravljanja u morskim lukama uslovljavali su specijalizacija i umrežavanje različitih tipova lučkih terminala (naročito kontejnerskih), koji su se ubrzano dokapitalizovali kroz neki od oblika privatizacije. poret toga, značajan faktor uticaja je bila potreba ubrzane integracije morskih luka u globalne logističke lance, u kojima su značajnu ulogu sve više imali outsourcing (u organizacionom smislu), veliki investitori (u finansijskom smislu) i globalni privatni operatori (u i operativnom smislu, kao posrednici između morskih luka, špeditera i brodara). Na taj način, privatni operatori i finansijeri su direktno uslovlili jačanje korporativne svijesti, kulture i upravljanja u morskim lukama (Port Reform Toolkit, 2003, p. 11). Oni su zahtijevali dosljednu primjenu korporativnog upravljanja u svim oblastima u kojima je jačalo učešće privatnog sektora: infrastrukturi, nadgradnji, terminalskim operacijama i ostalim lučkim uslugama.

#### **4.2 STUDIJA SLUČAJA: UTICAJ ALTERNATIVNIH MODELA**

## 4.2 STUDIJA SLUČAJA: UTICAJ ALTERNATIVNIH MODELA SVOJINE NA KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U MORSKIM LUKAMA

Mnogi poznati autori (Goss, 1990; Liu, 1992; Baird, 1997; Brooks, 2004) su davno primijetili da u korporativnom upravljanju raznih morskih luka postoje različiti alternativni modeli operacionalizacije lučke svojine, kao i odgovarajućih institucija. Riječ je o velikoj lepezi i disperziji svojine (i odgovarajuće korporativne kontrole), od centralnih vlasti, preko decentralizovane svojine lokalne samouprave (“spuštanje” svojinskih ovlašćenja sa državnog na lokalni nivo) pa sve do privatne svojine. Naravno, veliki broj morskih luka u svijetu i njihove geografske (lokacijske), državotvorne (ustavne), pravne, kodeksne i druge specifičnosti, a posebno veliki broj nosilaca svojinskih prava (država, lokalna samouprava, privatna korporacija), uslovio je pomiješanost institucionalnih kriterijuma, a samim tim i različitih svojinskih oblika i njihovih složenih konkretnih kombinacija, uz nemogućnost preciznog odvajanja svojinskih granica i korporativnih nadležnosti. Veliki broj morskih luka je usvojio i realizovao razne oblike korporatizacije. Međutim, konkretni modeli i mehanizmi korporativnog upravljanja se razlikuju po mnogim strukturnim, organizacionih i institucionalnim faktorima uticaja i elementima.

Navedenoj raznolikosti su doprinijela različita teorijska tumačenja korporativnog upravljanja. U tom pogledu se navodi nekoliko karakterističnih određenja:

- D. Corbett (1996, p. 79) je smatrao da uvođenje korporativnog upravljanja dovodi do istovremenog “*pretvaranja organizacije i svojine kompanije, koja radi pod istim zakonskim uslovima kao privatno preduzeće*”.
- Q. Beresford (2000, s. 71) je naveo da je korporatizovana morska luka “*kuća na pola puta*” između privatnog i javnog vlasništva, sa preciziranim zakonskim ovlašćenjima, ali nedovoljno precizno definisanim institucionalnim odnosima,
- Grupa autora iz World Bank u publikaciji *Applying the Decision Rights to a Case of Hospital Institutional Design* (2001, p. 44) ističe da je korporatizacija “*proces pretvaranja učesća javnog sektora u privatno korporativno preduzeće, koji se postiže prodajom akcija novoj kompaniji koja vrši poslovnu djelatnost luke i održava svoju imovinu*”.

- H. Sang (2007, p. 47) je s posmatranog aspekta sve lučke korporacije svrstao u tri različite vrste: zakonske (SPC - *Statutory Port Corporation*), u vlasništvu vlade (GOK - *Government Owned Corporation*) i privatne.

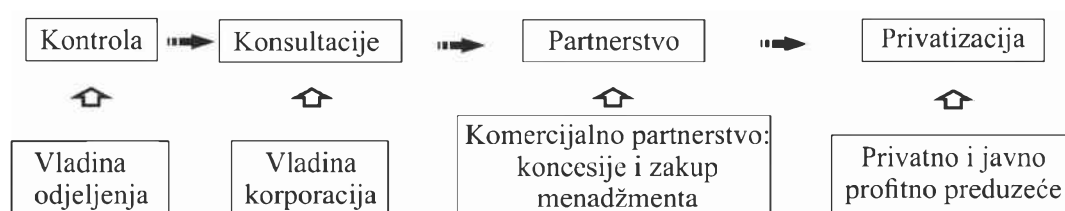
Razlike između navedenih institucionalnih modela su ne samo statutarne i zakonske, nego i upravljačke, finansijske, identitetske i strategijske. One proizilaze iz različite svojinske strukture, odnosno promjene odnosa između javnog i privatnog sektora. U opštoj literaturi publikacionog tipa kao što je *Port Reform Toolkit* (2003) se navode ključni razlozi (opšti, administrativni, upravljački, finansijski i kadrovski) za uvođenje korporativnog upravljanja u morskim lukama, i to:

- poboljšanje lučke efikasnosti,
- smanjenje opštih i transakcionih troškova i cijena,
- poboljšanje kvaliteta usluga,
- povećanje konkurentne sposobnosti,
- poboljšanje odnosa prema lučkim klijentima,
- depolitizovanje lučke uprave i smanjenje birokratije,
- smanjenje javne potrošnje i veličine javne uprave,
- privlačenje stranih investicija,
- smanjenje i podjela komercijalnih rizika (investicija) za javni sektor,
- restrukturiranje i obuka lučke radne snage i
- povećanje zaposlenosti u privatnom sektoru.

Jasno je da se u slučaju korporatizacije javnom lučkom preduzeću dodjeljuje pravni status privatne kompanije, kao i pravo zakupa zemljišta, bez obzira na činjenicu što vlada i dalje zadržava svojinu nad zemljištem. Sva sredstva se prenose na ovo privatno preduzeće. Vlasništvo obično ostaje sa lučkom upravom. Najteži i najsloženiji oblik svojinske, poslovne i organizacione reforme morskih luka je privatizacija. Ona je pretpostavka za uvođenje korporativnog upravljanja. U tome veliki značaj ima razvoj institucije privatno-javnog partnerstva. Prema mišljenja D. Parkera (1991, p. 156), privatizacija shvaćena u kontekstu morskih luka sastoji iz prodaje državne imovine (denacionalizacija) i uvođenja konkurencije u područjima monopola državne svojine (liberalizacija). Ona je



dominantno motivisana očekivanim ekonomskim koristima od poboljšanja funkcionalnosti i efikasnosti performansi morskih luka, ali i političkim nastojanjima da se smanji vladina odgovornost i skupa podrška (Cullinane and Song, 2002, p. 55). Potrebno je napomenuti da se pod privatizacijom često pogrešno naziva korišćenje koncesija za upravljanje, iako se u tim slučajevima radi o raznim oblicima komercijalizacije ili partnerstva (Brooks, 2004, p. 169). Prava privatizacija predstavlja potpuni prenos svojine, a ne samo prenos nekih prava i ovlašćenja u definisanom vremenskom periodu. Prednja *diferentia specifica* se može jasno sagledati i iz tabele br. 4.1, u kojoj je po vremenskom slijedu prikazan kontinuitet evolucije korporativnog upravljanja u zavisnosti od primijenjenih operacionih i institucionalnih metoda, koji per se impliciraju izbor korporativnog upravljanja i regulacije.



Slika br. 4.1: Kontinuitet evolucije korporativnog upravljanja

Izvor: prilagođenoo prema Brooks, 2004, p. 170.

Za uvođenje korporativnog upravljanja i njegove domete u morskim lukama tipična je tzv. matrica lučkih funkcija, koju je predložio A. Baird (1997). On kao kriterijume podjele uzima tri ključne funkcije luka, i to:

- regulatorna, koja je primarna uloga lučke uprave i uključuje sprovođenje zakona, licenciranje lučkih radova i zaštitu interesa lučkih korisnika od rizika formiranja monopola.
- vlasnička (zemlje), iz koje proizilazi održavanje lučke infrastrukture (kanali, lukobrana, drumski i željeznički pristup do lučkih objekata) i
- operativna (prevoza robe i putnika između mora i kopna i dr.).

Tabela br. 4.1: Matrica osnovnih lučkih funkcija s institucionalnog aspekta

<i>Lučka funkcija</i> <i>Tip lučke vlasti</i>	<i>regulatorna</i>	<i>vlasnik zemlje</i>	<i>operativna</i>
javna	javna	javna	javna
javno-privatna	javna	javna	privatna
privatno-javna	javna	privatna	privatna
privatna	privatna	privatna	privatna

Izvor: Baird, 1997; Brooks, 2004, p. 171.

Razmatrana matrica iz tabele br. 4.1. prikazuje uticaj javnog i privatnog sektora u raznim funkcionalnim oblastima i institucionalnim okruženjima (lučke uprava, svojina, upravljanje i rad) u kojima vlada može da vrši svoj organizacioni i svojinski uticaj preko četiri oblika lučke uprave:

- javna luka (u kojoj su sve tri navedene funkcije pod kontrolom vlade, pa predstavlja sinonim za sveobuhvatnu luku),
- javno-privatna luka s dominantnim javnim sektorom (operativnu funkciju kontroliše privatni sektor, regulatornu i zemljoposjedničku vlada),
- privatno-javna luka s dominantnim privatnim sektorom (zemljoposjednička i operativna funkcija su u privatnim rukama, a regulatorna ostaje u javnom sektoru) i
- isključivo privatna luka.

Od kombinacije navedenih lučkih elemenata (aktivnosti) zavisi veličina odgovornosti javnog ili privatnog sektora, na bazi kojeg se može utvrditi nivo privatizacije u morskim lukama ili bilo kojem njihovom dijelu (tabela br. 4.2).

Tabela br. 4.2: Model okruženja lučkih funkcija poslije privatizacije



Izvor: De Monie, 1994.

Ključna funkcija privatizacije morskih luka je promijenjena funkcija tradicionalne lučke uprave, smatra G. De Monie (1994), zbog čega se ona u savremenim uslovima sve više orijentiše na:

- domaćinsko poslovanje i njegovu kontrolu,
- monitoring poslovnih lučkih performansi,
- demokratsko donošenje kvalitetnih odluka u pogledu planiranja, razvoja, regulisanja, nadzora, marketinga i razvoja ljudskih resursa.

Korišćenje institucije javno-privatnog partnerstva (PJP) u korporativnom upravljanju morskih luka je prema mišljenju mnogih autora dokazana strategija njihove brze i kvalitetne modernizacije (i/ili rekonstrukcije), koja im je pomogla u usvajanju i dostizanju međunarodnih standardima, kao približavanju investicijama preko integrisanja u međunarodne lance isporuka. Primjena PJP je moguća samo u morskim lukama koje su izvršile realne i temeljne strukturne i institucionalne promjene (tabela br. 4.3), pod kojima se prvenstveno podrazumijevaju liberalizacija ekonomskih odnosa i privatizacija. Navedene promjene su obuhvatile i harmonizaciju institucionalnih odnosa i zajedničkih interesa između države i ekonomskih subjekata morske luke.

Tabela br. 4.3: Institucionalno okruženje PJP u morskim lukama relevantno za korporativno upravljanje

<b>EKONOMSKI USLOVI</b> - elaborati o ekonomskoj opravdanosti PJP - sistem stimulacija, - razvijenost privrede, - ekonomske slobode, - resursna obezbijedenost, - povoljna investiciona klima, - profitna motivisanost investitora		<b>ORGANIZACIONI USLOVI</b> - organizaciono-metodološka zasnovanost PJP, - davanje nacionalnog prioriteta PJP, - regulisanje PJP, - jasno definisanje raznih mogućnosti za PJP, - razradenost formalnih procedura za PJP
↖		↗
	<b>PJP u morskim lukama</b>	
↙		↘
<b>DRUŠTVENI USLOVI</b> - uporedna praksa PJP, - usaglašenost PJP za razvojnim strategijama, - opšta društvena i ekonomska situacija, - politička volja za PJP, - zainteresovanost svih učesnika za PJP - opšta društvena klima		<b>PRAVNI USLOVI</b> - vladavina prava, - pravnih akata kojima se reguliše formiranje PJP, posebno zakoni o koncesiji - usavršavanje pravnih akata radi stvaranja preferencijalnih uslova za privlačenje investicija, - zakonske garancije za PJP, - jednostavan i brz proces registracije

Izvor: Afanasjeva, 2013, s. 21.

Pored PJP, posljednjih decenija su napravljeni novi pokušaji privlačenja privatnih investicija za javne projekte u morskim lukama. Jedan od njih je BOT (*Build Operate Transfer* – izgradnja operativnog prenosa) pristup, koji direktno utiče na razvoj korporativnog upravljanja. Jer, privatni sektor preko BOT aranžmana dobija mogućnost da sam oblikuje, finansira, izgrađuje i upravlja lučkim kapacitetima. Ali, poslije određenog koncesionog perioda (30 do 40 godina), svojina se ipak prenosi na vladu obično od. Riječ je o privatnom finansiranju strategijske lučke infrastrukture (putevi, mostovi, vodovodni i

kanalizacioni sistemi, aerodromi, lučka infrastruktura i javne zgrade). Iako BOT aranžmani na određeni način liče na javno-privatno partnerstvo, oni su propulzivniji s aspekta korporativnog upravljanja, jer omogućuju veoma transparentne, brze i dinamične novčane tokove na svim korporativnim relacijama unutar morske luke, kako u pogledu davanja koncesija, tako i u ostalim ključnim segmentima kao što su:

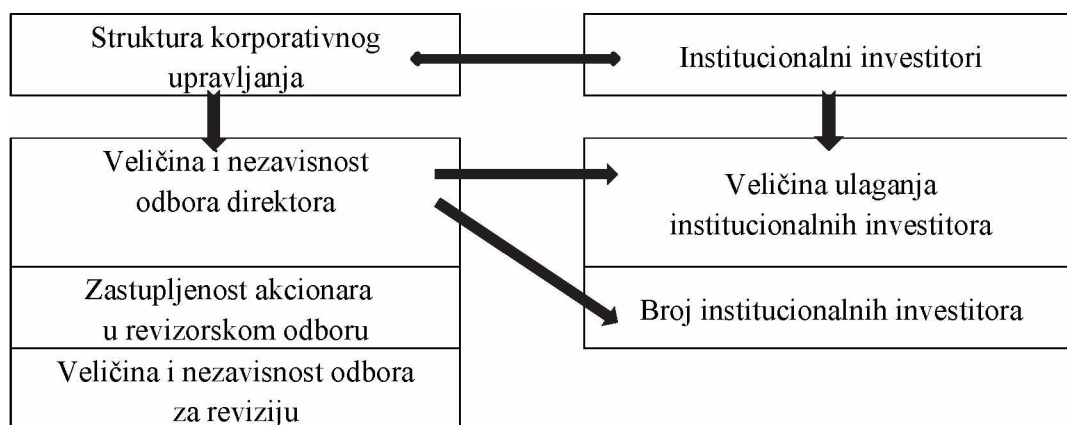
- brzo izvođenje radova,
- smanjenje operativnih troškova,
- kvalitetni odnosi akcionara,
- povoljno kreditiranje i dr. (Menheere and Pollalis, 1996, p. 10).

#### **4.3 STUDIJA SLUČAJA: KOMPARATIVNA ANALIZA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U NAPREDNIM MORSKIM LUKAMA**

Razvoj korporativnog upravljanja u naprednim svjetskim morskim lukama je tijesno povezan i uslovljen jačanjem institucionalnih okvira, u kojima su dominantnu ulogu imali institucionalni investitori (Abarbanell et al., 2003; Ihendinihu, 2009; Nwaiwu, 2014, p. 48). Mnogi korporativni skandali, koji su karakteristični i za najnoviju globalnu ekonomsku i finansijsku krizu uticali su na davanje mnogo većeg značaja korporativnom upravljanju, kao i institucionalnoj ulozi regulatornih državnih politika, koje su usmjerene na poboljšanje korporativnog upravljanja uopšte i u morskim lukama posebno.

Institucionalno i operaciono polje korporativnog upravljanja je uvijek tijesno povezano sa sistemskim, strukturnim, procesnim i zakonskim pravilima, propisima i kontrolnim mehanizmima, kojim se reguliše vođenje preduzeća na način, koji obezbjeđuje korist i zadovoljstvo svih zainteresovanih strana. Kvalitetno korporativno upravljanje ima mogućnost da kreira organizacionu efikasnost (Woidtke, 2002; Miller, 2004), ali i komparativne prednosti i poslovne kompetencije.

Institucionalni investitori su postali izuzetno značajni akcionari u naprednim morskim lukama (slika br. 4.2). Oni na aktivan način ostvaruju svoju ulogu u korporativnom upravljanju. Većina institucionalnih investitora (akcionara) ne zahtijeva učešće u kontroli i reviziji nad preduzećima u koja ulažu. Oni nastoje da imaju uticaj na odbor direktora, u cilju smanjenja rizika poslovanja i sigurnosti ulaganja. K. Cullinane, W. Yap i J. Lam (2007, p. 287) su objasnili način na koji je realizovan institucionalni razvoj i posljedično uvođenje korporativnog upravljanja u naprednoj morskoj luci Singapur. Umjesto tri vladine agencije, koje su do 1996. godine rukovodile lukom i teretnim operacijama, regulatorne poslove (funkcije) je preuzela institucija Pomorske i lučke vlasti, dok je kargo operacije i većinu pomorskih usluga preuzela investiciona PSA korporacija, koja ima veliki broj tzv. Temasek holdinga, koji su 100% u privatnom vlasništvu (Ibid., p. 298).



Slika br. 4.2: Uticaj institucionalnih investitora na korporativno upravljanje u naprednim morskim lukama

Izvor: Nwaiwu, 2014, p. 53.

K. Cullinane i D-W. Song (2002) su istraživali korporativno upravljanje morskih luka prema obliku svojine (tabela br. 4.4). Oni su dokazali da je javno-privatno partnerstvo dominantan oblik institucionalnih aranžmana napredih morskih luka. Drugim riječima, riječ je o njihovoj djelimičnoj, postepenoj, ograničenoj i kontrolisanoj privatizaciji. U skladu sa tim, evoluirali su i razni oblici korporativnog upravljanja.

Tabela br. 4.4: Napredne morske luke prema obliku svojine

<i>Oblik svojine Naziv</i>	<i>Državna</i>	<i>Državna /Pri- vatna</i>	<i>Privatna/ Državna</i>	<i>Privatna</i>
Hong Kong			x	
Singapur	x			
Kaohsiung		x		
Rotterdam		x		
Pusan		x		
Hamburg		x		
Long Beach		x		
Yokohama		x		
Los Angeles		x		
Antwerpen		x		
New York/ New Jersey		x		

Keelung		x		
Dubai		x		
Tokio				x
San Juan		x		
Bremen		x		
Oakland		x		
Shanghai	x			
Seattle		x		
Nagoya		x		
Bangkok		x		
Kobe		x		
Klang				x
Hawaii		x		
Osaka		x		

Izvor: Cullinane and Song, 2002, p. 67.

Kineske globalne ambicije u pomorskoj industriji se dobro reflektuju kroz porast broja njenih kontejnerskih luka i njihovu sposobnost preusmjeravanja globalnih transportnih mreža. Sve je to praćeno značajnim prilivima stranih direktnih investicija, kao i stalnim unapređivanjem korporativnog upravljanja u dijelu pravnih, institucionalnih i operativnih pitanja. Posebno je karakteristično masivno korporativno učešće na nivou terminala, koje je izazvalo efekat širenja zakonskih okvira korporativnog upravljanja, koji podrazumijevanju međunarodna upravljačka rješenja (Wang, Koi-Yu Ng and Olivier, 2004, p. 237). Jer, globalizacija zahtijeva nove oblike razmjene i organizacije poslovanja, koja omogućuju nesmetanu interakciju između geografski udaljenih ekonomskih subjekata. Novi korporativni zahtjevi morskim lukama ističu tri ključna institucionalna aspekta: prvo, one treba da pruže više standardizovanih usluga za prihvatanje multinacionalnih outsourcingovanih aktivnosti, drugo, pojava multinacionalnih korporacija za upravljanje terminalima (MNC), u kombinaciji sa korporativnim reformama privatnog učešća donosi strukturne promjene kojima kontejnerske luke širom svijeta teže da se prilagode i treće, zbog problema sa kapacitetima, morske luke su pokušale da se preusmjere u globalnoj logistici i vertikalnim lancima snabdijevanja (Juhel, 2001).

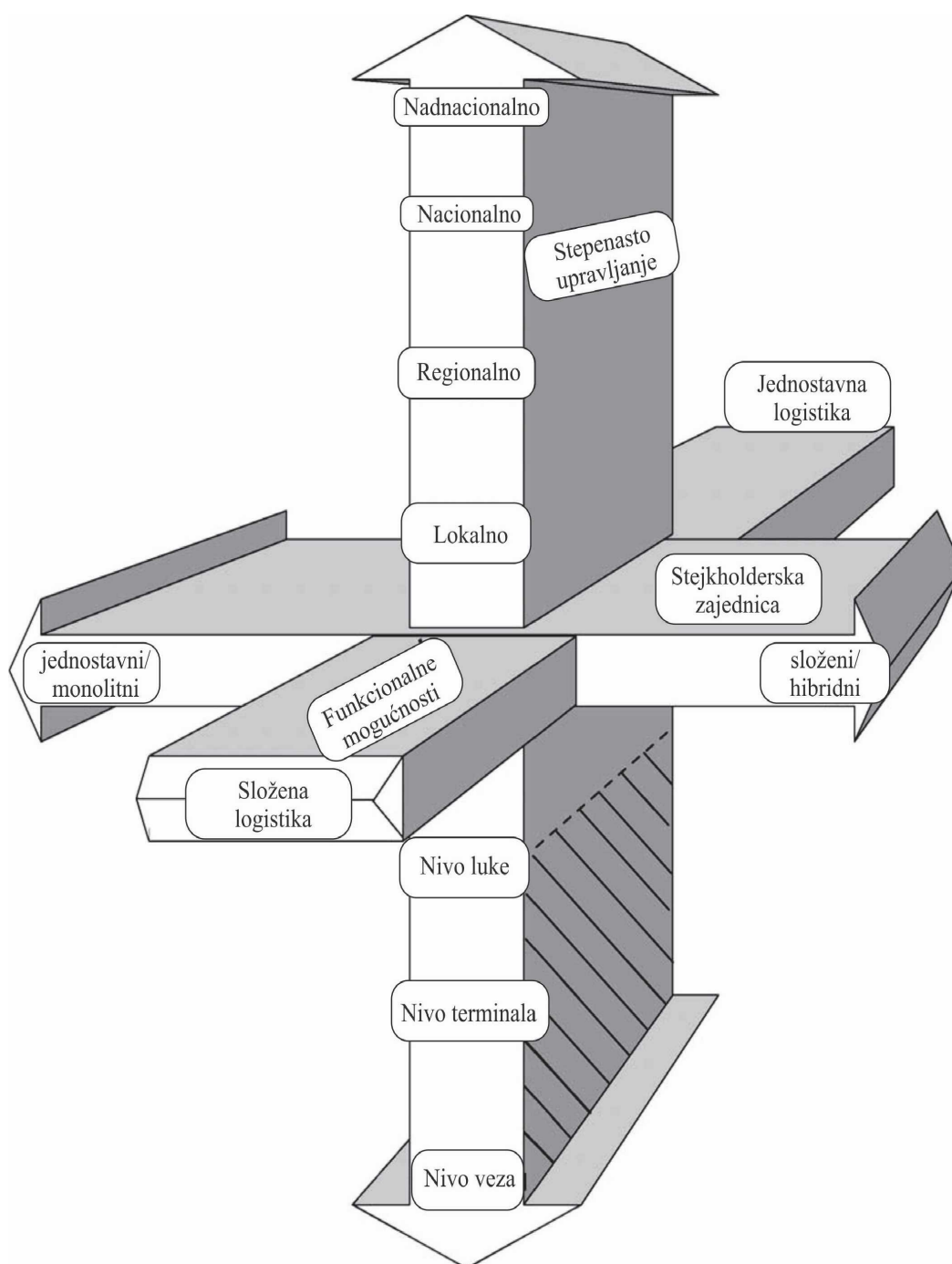
Sjetimo se da su pristupi korporativnom upravljanju lučkim sistemima nastali zbog nekoliko bitnih razloga:



- zajednice stejkholdera su se proširile i postale veoma složene, pošto su se razvile iz reformskih šema tradicionalnih državnih monopola (Notteboom i Winkelmanns, 2002).
- forsiran je neformalni karakter institucionalnih aranžmana i
- izbjegavani su univerzalni reformski diskursi prilikom korporatizacije luka.

Polazeći od navedenih pristupa, T. Notteboom i V. Winkelmanns (2002) su u svojim istraživanjima stavili akcenat na "*upravljanju odnosima sa stejkholderima*", s ciljem da se proširi krug učesnika i ciljeva lučke zajednice. Wang i Slacka (2002). Wang i Slack (2002) su se u slučaju luke Šangaj zalagali za širi koncept korporativnog upravljanja, koji se zasniva na većem značaju društvenih i kulturnih varijabli. Njihov pristup je relativizovao nekadašnje teorijske i praktične koncepte odnosa moći, koji su objektivno kočili razvoj korporativnog upravljanja.

U skladu s navedenim pristupom, J. Wang, A. Koi-Yu Ng and D. Olivier (2004, p. 239) su predložili priloženi trodimenzionalni model korporativnog upravljanja s aspekta reformisane distribucije moći (slika br. 4.3). Model se sastoji iz tri ose, i to dvije horizontalne ukrštajuće ose, koje dopunjuju glavnu vertikalnu osu. Prva vertikalna osa razmatra efekat obima i nastoji da odrazi distribuciju između različitih prostornih i pravnih nivoa. Druga horizontalna osa se odnosi na zajednicu stejkholdera. Ona može uključivati pitanja svojine, različitih učesnika i relevantnih poslovnih mreža, ali i pitanja kulturnih suočavanja sa stranim učesnicima. Treća horizontalna osa se odnosi na različite logističke mogućnosti.



Slika br. 4.3: Trodimenzionalni model korporativnog upravljanja

Izvor: Wang, Koi-Yu Ngb and Olivier, 2004, p. 239.

U slučaju kineskog korporativnog upravljanja u morskim lukama, uočeno je nekoliko glavnih problema, i to:

- postoji neadekvatna fizička infrastruktura, uključujući slabu multimodalnu mrežu u unutrašnjosti,
- nema odgovarajućih luka s dubokim gazom prema međunarodnim standardima,
- postoji visok stepen birokratizacije,
- postoji slab i dvosmislen pravni okvir, uključujući i carinsko poslovanje,
- nedostatak zdravog konkurentnog i inovativnog okruženja i
- postoji snažna politička kultura lokalizma i veliki otpori promjenama.

U kontekstu navedenih teškoća, kineska vlada je nastojala da uravnotežiti domaći interes sa svojom čvrstom namjerom da postane globalni ekonomski igrač preko:

- povlašćene politike razvoja luke,
- afirmacije stranog korporativnog učešća (preko originalnih formula zajedničkih ulaganja),
- reforme upravljanju javnim preduzećima (odvajanje administracije od operacija sa jasnom podjelom odgovornosti između vlade i preduzeća i forsiranja menadžerske održivosti preduzeća u smislu sposobnosti stvaranja profita i plaćanja poreza, kao i garantovanja svojinskih prava),
- uključivanje lokalnih firmi u akcionarsko vlasništvo luke,
- decentralizacija vlasti i
- usavršavanje pravnog sistema.

To je bio uvod u opsežne reforme korporativnog upravljanja morskim lukama u Kini, sa postupnom implementacijom tržišnih principa. Pojavljivali su se stalni problemi koji su bili povezani s varijabilnim strukturama vlasništva, sukobima interesa privatnih i javnih subjekata, postojanjem gornje granice stranog vlasništva, kao pristrasnosti u regulatornim procesima

Razvoj korporativnog upravljanja u kineskoj morskoj luci Šangaj ostvaren je posljednjih decenija zahvaljujući kvalitetnim institucionalnim reformama, koje su prošle kroz tri faze: centralizacija (prije 1984), poludecentralizacija (poslije 1987) i decentralizacija (poslije 2002). Osnovni cilj je bilo unapređenje efikasnosti poslovanja. Navedene reforme su omogućile nekoliko istovremenih procesa:

- modernizaciju,
- privlačenje stranih investicija
- širenje lučke infrastrukture,
- uvođenje napredne tehnologije i
- primjenu savremenih metoda menadžmenta.

Osnovna karakteristika posljednje institucionalne reforme (decentralizacije) je bila prepuštanje upravljačkih funkcija lokalnim samoupravama. Lučke vlasti su podijeljene na lučku upravu i korporacije. U institucionalnom smislu lučka uprava (administracija) je imala sve nadležnosti državne agencije (Prasad and Wei, 2005), i to:

- upravljanje,
- davanje licence za rad komercijalnim organizacijama koje djeluju u lučkoj industriji,
- uredbe o industrijskim standardima,
- tržišna pravila,
- pravila o cjenama i lučkim tarifama,
- smjernice o kvalitetu lučkih građevinskih projekata i sigurnosti poslovanja,
- planiranje,
- razvoj,
- pružanje i održavanje javne infrastrukture (kanali, molovi, sidrišta i dr.) i
- bezbjednost luka.

Lučke korporacije su postale komercijalni subjekti (identiteti). One su imale sopstvene stratezijske ciljeve, finansijski su bile nezavisne od države, kojoj su plaćale poreze. Lučke korporacije su dobile na upravljanje operativne kadrove, objekte (pristaništa, dizalice, opremu, skladišta i magacine), lučka sredstva manipulacije i dr., ali i takode naslijedili sve kredite i dugove od bivših lučkih vlasti. Samostalnost je podrazumijevala preuzimanje poslovnih i drugih rizika. Korporacije su počele sa realizacijom zajedničkih ulaganja, a osnovani su i mješoviti zavisni holdinzi (Qiu, 2007, p. 14). Novi model korporativnog upravljanja u luci Šangaj je od 2005. godine podrazumijevao nadzor državne komisije, tj. vladine agencije nad proizvodnjom, kadrovima i imovinom. Ona je učestvovala kao akcionar sa 50%. Ostatom akcija raspolagale su dvije komercijalne korporacije (*China Merchants Holdings International Company Limited* sa 30% i *Shanghai*

*Tongsheng Investment Group* sa 19%) i dva manje značajna institucionalna investitora, koji su raspolagali sa svega 0,5% akcija. Korporacije su osnovale brojne filijale, koje su klasifikovane po funkcionalnom principu: za rukovanje teretima, terminal za generalne terete, naftni terminal, terminal za rasute terete, mineralni terminal, kontejnerski terminal i dr.

Za korporativno upravljanje u morskim lukama Evrope je karakteristično da je u 2016. godini većina lučkih vlasti ostala u javnom vlasništvu. Potpuno vlasništvo država ili opština je ostalo dominantno. Mješovito javno-privatno vlasništvo (partnerstvo) je i dalje veoma rijetko i postoji samo u nekoliko država. Čak i u tim rijetkim slučajevima, državni sektor posjeduje većinu akcija u korporativnoj strukturi morskih luka, a broj učešće privatnih akcionara je prilično ograničeno. Potpuno privatno vlasništvo je karakteristično samo za neke morske luke u Velikoj Britaniji. Slika strukture i koncentracije vlasništva u morskim lukama se nije značajno promijenila još od 2010. godine, uprkos ekonomskoj i finansijskoj krizi i velikom pritisku na budžete država članica. Prema mnogim publikacijama relevantnih međunarodnih institucija, državna svojina učestvuje sa 87%, 7% mešovita svojina sa 7% a privatna svojina sa svega 6%.

Velika Britanija predstavlja jedinstveni pristup korporativnom upravljanju lukama. Promjene u upravljanju počele su prodajom akcija u udruženim britanskim lukama u Londonu. Veliki problem je što je većina britanskih luka prodana za približno između 5% i 25% njihove realne tržišne vrednosti (Baird, 2000, p. 184). Ovi popusti se praktično mogu smatrati kao oblik državne pomoći. Pored toga, vladino napuštanje regulatorne uloge bilo je drastično, što su iskoristile privatizovane luke da manje ulažu u razvoj od prethodnih lučkih vlasti (Ibid., p. 189).

Morskom lukom Rotterdam upravlja upravni odbor (PoR). Njegov institucionalni položaj se promijenio u 2004. i to sa opštinskog odjeljenja u javnu korporaciju. Rukovodstvo PoR-a kontroliše nadzorni odbor. U početku je opština Rotterdam bila jedini akcionar, ali je i nacionalna vlada kupila manjinski dio akcija, da bi se obezbijedila investiciona sredstva za širenje luke. Vlada je predstavljena u Generalnoj skupštini akcionara od strane svojeg trezora. Sadašnju strukturu akcija čine grad Rotterdam sa 70,83% učešća, a nacionalna vlada je zadržala preostalih 29,17% od ukupne vrijednosti akcija od tri milijarde € (Peeters, Reijling and Verbrugge, 2015, p. 7). Ali, među njima nije došlo do javno-

privatnog partnerstva (Teisman and Klijn, 2002), pa svaki partner djeluje na osnovi sopstvenih perspektiva o svojoj ulozi.

Upravni odbor formiraju tri glavna oficira, a kontroliše ga odbor supervizora (BoS). Sve članove navedenih odbora imenuje Generalna skupština akcionara. Upravni odbor u svojem godišnjem izvještaju jasno navodi da je njegova strategija prvenstveno fokusirana na podršku svojim komercijalnim kupcima (korisnicima lučkih usluga) u stvaranju što konkurentnije pozicije. To odgovara njegovoj ambiciji da se transformiše od tradicionalnog modela tzv. “vlasnik zemljišta” u model tzv. “razvijatelj biznisa” (Peeters, Reijling and Verbrugge, 2015, p. 10).

#### **4.4 NIVO I KVALITET KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U**

##### **JADRANSKIM MORSKIM LUKAMA KOPER, RIJEKA I BAR**

I pored naših istraživačkih nastojanja da konkretno definišemo navedenu temu na bazi adekvatne komparativne analize, svi pokušaji su ostali uzaludni. Prvenstveno zbog netransparentnih korporativnih osnosa i nezavršenih rezultata privatizacije u pojedinim organizacionim cjelinama posmatrani morskih luka. Zatim zbog nepostojanja odgovarajućih podataka ili njihove nepotpunosti. Sljedeći faktor je bio uočeni i izraženi formalizam u primjeni (realizaciji) usvojenih principa (kodeksa) korporativnog upravljanja u praksi, koji se nalazi u velikom raskoraku ne samo s realnim rezultatima istog, nego i sa ostvarenim poslovnim rezultatima, koji na određeni način sugerišu relativno nizak kvalitet korporativnog upravljanja.

U tom smislu, značajno je istaći da je npr. akcionarsko društvo Luka Rijeka 26.02. 2010. usvojilo Kodeks korporativnog upravljanja čiji je zacrtani cilj bio da uspostavi:

- visoke standarde korporativnog upravljanja na bazi međunarodnih standarda,
- transparentnost poslovanja u pogledu cjenovno osjetljivih informacija, finansijskih izvještaja, godišnjih, polugodišnjih i tromjesečnih izvještaja i svojinske strukture,
- jasno razrađene procedure za rad Nadzornog odbora, Uprave i drugih organa i struktura koje donose važne odluke,
- izbjegavanje sukoba interesa,
- efikasnu unutrašnju kontrolu i
- efikasan sistem odgovornosti.

Značajno je istaći da u Luci Rijeka postoji većinsko državno vlasništvo (to učešće iznosi 83%), dok svi ostali akcionari imaju pojedinačna učešća koja su manja od 2%. Ugovor o koncesiji sklopljen je sa Lučkom upravom Rijeka i ističe 2042. godine. Pored toga, postoji svojinsko učešće od 49% Luke Rijeka u kontejnerskom terminalu AGCT. Dakle, može se zaključiti da dominira državno vlasništvo i da privatizacija Luke Rijeka još ni izbliza nije završena.

Luka Koper je 25.04. 2008. donijela dokument pod nazivom “Declaration of compliance with the corporate governance code for jointstock companies”. U više navrata,

posebno u redovnim godišnjim izvještajima, rukovodstvo Luke Koper konstatuje da je “u prethodnim godinama korporativno upravljanje kompanijom Luka Koper, d.d. obavljeno uz dužno poštovanje važećeg zakonodavstva i unutrašnjih organizacionih propisa. Pratili smo vodeća načela za obezbjeđivanje transparentnosti poslovanja akcionara, zaposlenih i široke javnosti propisanih Kodeksom upravljanja za društva sa kojima se javno trguje i preporučeno od strane Asocijacije supervizora Slovenije, poštovali smo Kodeks upravljanja kapitalnim investicijama Republika Slovenija (usvojen 19. decembra 2014) i pratili usmjerenja rukovodstva društva koju je Nadzorni odbor usvojio u maju 2010. godine (<http://www.benefit4transport.eu>).

Tokom procesa privatizacije 1996. Republika Slovenija zvanično je postala vlasnik luke zajedno sa opštinom Koper. Zapravo, kroz svoj doprinos uaturi (infrastruktura, u koju ulaze luke, željezničke pruge, kapije, ulazi, kanalizacija i vodosnabdijevanje, električna mreža, osvjetljenje, telekomunikacione instalacije) direktno je vlasništvo 51% akcija kompanije. Međutim, sve investicije za uređenje infrastrukture (čineći ga operativnim) izvršila je Luka Koper. Zbog toga je bilo prirodno da se prva koncesija da direktno kompaniji koja je 50 godina razvila luku na proaktivan i konkurentan način. Ugovor o koncesiji zamijenio je stari ugovor o iznajmljivanju iz 2000. godine. Njime je uspostavljen novi pravni okvir kojim je Luka Koper dobila prioritetnu koncesiju za 35 godina, u skladu sa Pomorskim kodeksom. U ugovoru o koncesiji, nadležni organ i koncesionar su regulisali svoja međusobna prava i obaveze koje proizilaze iz koncesije. Javni i privatni partner su se složili o upravnim i upravljačkim zadacima, odgovornostima, obavezama i aktivnostima u luci.

Ugovor o koncesiji za lučke aktivnosti, upravljanje, razvoj i redovno održavanje lučke infrastrukture na području Luke Koper potpisan je 2008. (Godišnji izvještaj, 2008). Preko pregovora i usaglašavanjem teksta ugovora o koncesiji, ugovorne strane su uspjele uskladiti interese i uslove koji omogućuju Republici Sloveniji da utiče na jedinu luku u zemlji, a istovremeno pruža osnove i uslove za njeno dalje uspješno djelovanje i razvoj. Menadžment, upravljanje i operacije u luci Koper su podeljene između dobitnika koncesija i koncesionara, koji su se dogovorili o usklađivanju metoda rada, da bi se postigli ciljevi koncesije, koji služe njihovom zajedničkom interesu. Luka Koper je javno akcionarsko društvo i posluje kao holding. Vlasnička struktura na kraju decembra 2008. po-



dijeljena je između najvećeg akcionara Republike Slovenije sa 51% akcija, nekih finansijskih ili investicionih ili osiguravajućih kompanija, grada Koper i drugih. Deset najvećih akcionara posjeduje 76,05% ukupnog kapitala. Grupa Luka Koper je jedan od najrelevantnijih generatora razvoja transporta za region. Ekonomski efekti lučkih aktivnosti se multiplikativno odražavaju u neposrednom okruženju i širem okruženju, što se vidi u aktivnostima pomorskih, drumskih i železničkih prevoznika, špediterskoj i logističkoj djelatnosti, agencijama i trgovinskim, ugostiteljskim, turističkim, finansijskim i drugim uslugama (Trupac and Twirdy, 2010).

Država ima direktno i indirektno oko 70% vlasništva, koje je finansijska imovina u Luci Koper d.d. Ona je vlasnik i nekih djelova zemljišta na području koncesije. Luka Koper d.d. je uložila svoje finansije u infrastrukturu luke (javnu i privatnu). Glavni zadaci i obaveze za Vladu (koji nijesu obuhvaćeni ugovorom o koncesiji Luke Koper) su: sigurnost plovidbe, nesmetan rad, stalna implementacija pomorskih djelatnosti, razvoj luke, kontrola svih koncesija, akvizicija vodnih prava, zaključivanje ugovora o JPP uslugama, pružanje javnih usluga, iznajmljivanje zemljišta, uspostavljanje vlasničkih prava, upravljanje lučkom infrastrukturom, briga za potrebe sigurnosti i odbrane, obezbeđivanje priobalnih sidrišta, propisivanje propisa. Naknada za koncesiju iznosi 3,5% prihoda od poslovanja kompanije, umanjena za primljene uplate (plaćaju vlasnici brodova). Ulaganja u lučku infrastrukturu donosi koncesionar u dogovoru sa Republikom Slovenijom i na bazi programa razvoja lučke infrastrukture. Radovi održavanja lučke infrastrukture posvećeni javnom prevozu finansiraju se iz pristanišnih taksi, a Luka Koper vodi računa o finansiranju svih ostalih investicija u lučkoj infrastrukturi.

Luka Koper, d.d. posluje pod dvostepenim sistemom upravljanja, koji podrazumijeva tri tijela korporativnog upravljanja: Skupštinu akcionara, Nadzorni odbor i Upravni odbor. Nadležnosti pojedinih tijela definisane su Zakonom o privrednim društvima i detaljnije su utvrđene Statutom Društva i Poslovníkom o radu Nadzornog odbora i Upravnog odbora. Skupština akcionara je konačni organ Društva. Ona odlučuje o statusnim promjenama, dijeljenju dobiti i imenovanja i razrešenja članova Nadzornog odbora. Nadzorni odbor nadgleda poslovanje Upravnog odbora, imenuje i razrješava Upravni odbor, predviđa motivaciju Upravnog odbora i usvaja godišnje izvještaje. Upravni odbor upravlja poslovanjem Društva. Ugovor o koncesiji garantuje da će koncesionar moći da obavlja djelatnost u Luci Koper bez prekida u koncesijskom periodu.

Što se tiče Luke Bar, ona se takode formalno opredijelila za poštovanje temeljnih odrednica korporativnog upravljanja, saglasno OECD principima (posebno principima koji se odnose na: prava akcionara, njihov ravnopravan tretman i objelodanjivanje podataka i transparentnost), i to od prve Skupštine akcionara, koja je sazvana saglasno Zakonu o privrednim društvima dana 17.07.2002. Ali, poznati privredni problemi i kasniji uticaji globalne ekonomske i finansijske krize usloveli da Odbor direktora “Luka Bar” AD - Bar tek na svojoj 168. sjednici, održanoj dana 15.12.2017. donese odluku kojom se prihvata Kodeks korporativnog upravljanja “Montenegro-berza” AD, u cilju održavanja dostignutog, visokog rejtinga korporativnog upravljanja.

Na bazi dostupnih podataka, može se izvesti uopšteni zaključak da su za sve posmatrane morske luke karakteristični isti problemi: neizvjesnost privatizacije kao ključnog elementa korporatizacije, nedefinisan odnos javnog i privatnog sektora i značajno upravljačko učešće državnih struktura (kako se piše: *“rukovodilaca sa velikim platomama i nikakvim odgovornostima”*).

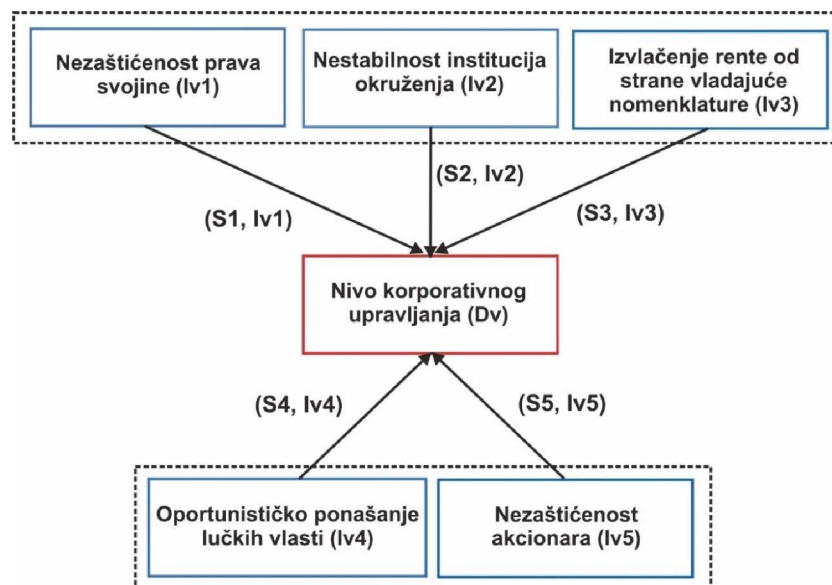
U nemogućnosti drugačijeg istraživanja i ocjene nivoa i kvaliteta korporativnog upravljanja u posmatranim morskim lukama, odlučili smo se da prednje istražimo na bazi sprovedene ankete u navedenim lukama. Anketirali smo u svakoj od navedenih luka i njihovom poslovnom okruženju po 50 eksperata, koji se direktno bave posmatranom oblašću i kompetentni su da daju zadovoljavajući odgovor. Pri tome smo anketu prilagodili modelskom istraživanju, koje smo uradili na bazi višestruke regresione analize, u kojoj kao zavisna promjenjiva figuriše nivo (uslovno: kvalitet) korporativnog upravljanja, dok smo kao nezavisne promjenjive formulisali pet najznačajnijih parametara (pokazatelja) korporativnog upravljanja, selektivno izabranih, i to kako slijedi:

- nezaštićenost i netransparentnost prava svojine (vidi npr. Weingast, 1993)
- nestabilnost institucionalnost okruženja (North, 1990; Williamson, 1993) i deficit korporativnog zakonodavstva (Demski, 2003)
- izvlačenje rente od strane nomenklatura vlasti (Acemoglu, Johnson and Robinson, 2004),
- oportunističko ponašanje i povlašćeni uslovi za nekontrolisanu privatizaciju (umjesto zakonitosti i konkurentnosti, koji bi obezbijedili efikasne vlasnike (Vickers and Yarrow, 1988, 1991; Nellis, 2001)

- nezaštićenost akcionara (Zingales, 1995).

Kao što se može primijetiti iz prednjeg, nezavisne promjenjive smo formulisali polazeći od odgovarajućih teorijskih istraživanja poznatih autora po pojedinim ključnim pitanjima (parametrima). Za potrebe ovog istraživanja, osmišljena je anketa u skladu sa prethodno izloženim teorijskim okvirom. Ukupno je anketirano 150 visokoobrazovanih ispitanika, eksperata, sa visokim stepenom logičkog značaja i rasuđivanja, koji su poslovno-istraživački vezani za luke Bar (50 ispitanika), Rijeka (50 ispitanika) i Kopar (50 ispitanika). Prije nego što smo upitnike poslali ispitanicima, dali smo ih na semantički pregled ekspertima iz akademske zajednice, kako bi nam dali sugestije u cilju njihovog eventualnog poboljšanja, tj. izbjegavanja ponavljanja i izazivanja zamora kod ispitanika.

Slika br. 4.4 Istraživački okvir: modeliranje nezavisnih i zavisnih promjenljivih



Izvor: sopstveno modeliranje

Poslije ispravki i distribucije upitnika, ispitanici su trebali da odgovore na šest pitanja vezanih za subjektivni doživljaj stepena (nivoa) u kojem nezavisne promjenljive:

- *nezaštićenost i netransparentnost prava svojine (Iv1),*
- *nestabilnost institucionalnog okruženja (Iv2),*

- mogućnost izvlačenja rente od strane nomenklatura vlasti (Iv3),
- oportunističko ponašanje lučkih vlasti i povlašćeni uslovi za nekontrolisanu privatizaciju (Iv4) i
- nezaštićenost akcionara (Iv5)/

utiču na zavisnu promjenljivu /nivo i kvalitet korporativnog upravljanja (Dv)/.

Šematski prikaz istraživačkog okvira je dat na slici br. 4.4.

Konstrukti korišćeni u ovom istraživanju mjereni su Likertovom skalom od 1 do 5. Ustvari, u cilju izražavanja subjektivne procjene uticaja nezavisnih na zavisnu promjenljivu ispitanici su se služili sljedećim lingvističkim kvalifikatorima:

- veoma jak (5),
- jak (4),
- srednji (3),
- slab (2) i
- veoma slab (1) uticaj.

Kasnije su lingvistički kvalifikatori kodirani u Likertovu skalu, pri čemu su odgovarajuće brojne vrijednosti prethodno naznačene u zagradama pored svakog od lingvističkih kvalifikatora. Na bazi toga smo napravili odgovarajuću Anketu, koju prilažemo u nastavku.

Molimo Vas da za potrebe istraživanja **nivo (kvalitet) korporativnog upravljanja** kao hipotetičkog modela i poželjnog i neophodnog uslova ekonomskog razvoja država Jugoistočne Evrope, na bazi lične procjene odgovorite na sljedeća pitanja, tako što ćete ispod svakog od pitanja zaokružiti jedan od ponuđenih stepena uticaja (1-5).

1. Kojim brojem na skali od 1 do 5 bi ocijenili **nivo (kvalitet) korporativnog upravljanja** u crnogorskoj morskoj Luci Bar? (respektivno za anketirane eksperte: u hrvatskoj morskoj luci Rijeka i u slovenačkoj morskoj luci Koper)

1	2	3	4	5
(1 – najmanja ocjena ..... 5 – najveća ocjena)				

2. U kojoj mjeri (1-5) je prisutna **nezaštićenosti i netransporantnosti prava svojine?**

1	2	3	4	5
(1 – najmanja ocjena ..... 5 – najveća ocjena)				

3. U kojoj mjeri (1-5) je prisutna **nestabilnost institucionalnog okruženja?**

1	2	3	4	5
(1 – najmanja ocjena ..... 5 – najveća ocjena)				

4. U kojoj mjeri (1-5) je prisutno **izvlačenje rente od strane vladajuće nomenklature?**

1	2	3	4	5
(1 – najmanja ocjena ..... 5 – najveća ocjena)				

5. U kojoj mjeri (1-5) je prisutno **oportunističko ponašanje i povlašćeni uslovi za nekontrolisanu privatizaciju?**

1	2	3	4	5
(1 – najmanja ocjena ..... 5 – najveća ocjena)				

6. U kojoj mjeri (1-5) je prisutna **nezaštićenost akcionara?**

1	2	3	4	5
(1 – najmanja ocjena ..... 5 – najveća ocjena)				

Na bazi rezultata koji su dobijeni preko popunjenih i sakupljenih anketa u periodu 20.03.2017-20.10.2017. godine, napravili smo zbirne tabele za navedene luke: za Luku Bar - Prilog br. 1, za Luku Rijeka – Prilog br. 2 i za Luku Koper – Prilog br. 3. Poslije toga smo izračunali međurezultate višestruke regresione analize za slučajeve navedenih luka, i to kao slijedi (tabele br. 4.5, 4.6 i 4.7):

Tabela 4.5: Medurezultati višestruke regresione analize za slučaj Luke Bar

<i>Predviđena vrijednost zavisne promjenljive</i>	<i>Greška</i>	<i>Apsolutna greška</i>	<i>Kvadrat greške</i>	<i>Apsolutna greška u %</i>
2.049	-0.049	0.049	0.002	2.47%
2.049	-0.049	0.049	0.002	2.47%
1.800	0.200	0.200	0.040	10.02%
1.800	-0.800	0.800	0.639	79.95%
1.896	0.104	0.104	0.011	5.21%
2.488	0.512	0.512	0.262	17.08%
2.167	-0.167	0.167	0.028	8.33%
2.306	-0.306	0.306	0.094	15.29%
1.910	0.090	0.090	0.008	4.50%
2.021	-0.021	0.021	0.000	1.03%
2.467	0.533	0.533	0.284	17.78%
1.714	-0.714	0.714	0.510	71.40%
2.035	-0.035	0.035	0.001	1.75%
2.356	0.644	0.644	0.415	21.46%
1.714	0.286	0.286	0.082	14.30%
2.292	-0.292	0.292	0.085	14.58%
2.292	-0.292	0.292	0.085	14.58%
1.952	0.048	0.048	0.002	2.40%
2.174	-0.174	0.174	0.030	8.72%
1.931	0.069	0.069	0.005	3.45%
2.363	0.637	0.637	0.406	21.24%
2.042	-1.042	1.042	1.085	104.17%
2.363	-1.363	1.363	1.857	136.27%
2.252	-0.252	0.252	0.064	12.61%
1.675	-0.675	0.675	0.455	67.46%
1.821	0.179	0.179	0.032	8.97%
2.252	-0.252	0.252	0.064	12.61%
2.502	-0.502	0.502	0.252	25.10%
1.931	0.069	0.069	0.005	3.45%
2.431	-0.431	0.431	0.186	21.54%
1.931	1.069	1.069	1.143	35.63%
2.181	0.819	0.819	0.671	27.30%
2.292	0.708	0.708	0.502	23.62%
1.970	0.030	0.030	0.001	1.48%
2.146	-0.146	0.146	0.021	7.28%

1.924	0.076	0.076	0.006	3.78%
1.939	0.061	0.061	0.004	3.06%
1.939	0.061	0.061	0.004	3.06%
2.356	-0.356	0.356	0.127	17.81%
2.395	-0.395	0.395	0.156	19.77%
2.160	-1.160	1.160	1.346	116.00%
1.689	0.311	0.311	0.097	15.55%
2.292	0.708	0.708	0.502	23.62%
2.285	-0.285	0.285	0.081	14.24%
2.160	-0.160	0.160	0.026	8.00%
1.896	0.104	0.104	0.011	5.21%
2.146	0.854	0.854	0.730	28.48%
2.160	0.840	0.840	0.706	28.00%
2.049	-0.049	0.049	0.002	2.47%
2.049	0.951	0.951	0.904	31.69%

Izvor: sopstveno istraživanje

Tabela br. 4.6: Medurezultati višestruke regresione analize za slučaj Luke Rijeka

<i>Predviđena vrijednost zavisne promjenljive</i>	<i>Greška</i>	<i>Apsolutna greška</i>	<i>Kvadrat greške</i>	<i>Apsolutna greška u %</i>
2.771	0.229	0.229	0.053	7.64%
2.855	0.145	0.145	0.021	4.85%
2.771	0.229	0.229	0.053	7.64%
2.663	-0.663	0.663	0.440	33.15%
2.747	-0.747	0.747	0.558	37.35%
2.549	0.451	0.451	0.203	15.02%
2.477	-0.477	0.477	0.228	23.86%
2.334	-0.334	0.334	0.111	16.69%
2.077	-0.077	0.077	0.006	3.86%
2.382	-0.382	0.382	0.146	19.11%
2.831	1.169	1.169	1.367	29.23%
2.663	-0.663	0.663	0.440	33.15%
2.771	0.229	0.229	0.053	7.64%
2.771	1.229	1.229	1.511	30.73%
2.771	0.229	0.229	0.053	7.64%
2.531	0.469	0.469	0.220	15.62%

2.310	0.690	0.690	0.476	23.00%
2.693	0.307	0.307	0.094	10.24%
2.777	0.223	0.223	0.050	7.45%
3.135	-0.135	0.135	0.018	4.51%
2.741	1.259	1.259	1.585	31.48%
2.490	-0.490	0.490	0.240	24.49%
2.549	-0.549	0.549	0.302	27.47%
3.016	-0.016	0.016	0.000	0.54%
2.406	-0.406	0.406	0.165	20.30%
2.562	-0.562	0.562	0.316	28.11%
2.891	0.109	0.109	0.012	3.63%
2.345	-0.345	0.345	0.119	17.26%
3.147	-0.147	0.147	0.022	4.90%
2.800	-0.800	0.800	0.640	39.99%
2.938	-0.938	0.938	0.881	46.92%
2.950	1.050	1.050	1.103	26.25%
2.561	1.439	1.439	2.071	35.98%
2.879	1.121	1.121	1.257	28.03%
3.052	-0.052	0.052	0.003	1.72%
2.764	-0.764	0.764	0.584	38.20%
3.046	-1.046	1.046	1.094	52.30%
2.382	-0.382	0.382	0.146	19.09%
2.525	0.475	0.475	0.225	15.83%
2.782	0.218	0.218	0.047	7.26%
2.704	-0.704	0.704	0.496	35.22%
2.782	-0.782	0.782	0.612	39.11%
2.675	-0.675	0.675	0.455	33.73%
2.638	-0.638	0.638	0.407	31.90%
2.746	1.254	1.254	1.573	31.36%
2.267	0.733	0.733	0.537	24.42%
2.638	0.362	0.362	0.131	12.06%
2.645	-0.645	0.645	0.416	32.25%
2.710	-0.710	0.710	0.505	35.52%
2.489	0.511	0.511	0.261	17.03%

Izvor: sopstveno istraživanje



Tabela br. 4.7: Međurezultati višestruke regresione analize za slučaj *Luke Kopar*

<i>Predviđena vrijednost za- visne promjenljive</i>	<i>Greška</i>	<i>Apsolutna greška</i>	<i>Kvadrat greške</i>	<i>Apsolutna greška u %</i>
2.516	0.484	0.484	0.234	16.14%
2.541	0.459	0.459	0.210	15.29%
2.541	0.459	0.459	0.210	15.29%
2.541	-0.541	0.541	0.293	27.06%
2.541	-0.541	0.541	0.293	27.06%
3.522	-0.522	0.522	0.273	17.41%
3.176	-0.176	0.176	0.031	5.88%
3.024	-0.024	0.024	0.001	0.80%
2.608	0.392	0.392	0.154	13.08%
2.709	0.291	0.291	0.084	9.68%
2.297	-0.297	0.297	0.088	14.85%
2.785	-0.785	0.785	0.617	39.27%
3.202	-0.202	0.202	0.041	6.73%
3.202	0.798	0.798	0.637	19.95%
3.202	-0.202	0.202	0.041	6.73%
3.055	-0.055	0.055	0.003	1.85%
3.055	-0.055	0.055	0.003	1.85%
2.954	0.046	0.046	0.002	1.54%
2.709	0.291	0.291	0.084	9.68%
2.954	0.046	0.046	0.002	1.54%
2.974	1.026	1.026	1.054	25.66%
2.709	-0.709	0.709	0.503	35.47%
2.313	-0.313	0.313	0.098	15.65%
2.465	0.535	0.535	0.286	17.83%
2.465	-0.465	0.465	0.216	23.26%
2.709	0.291	0.291	0.084	9.68%
2.709	0.291	0.291	0.084	9.68%
2.709	0.291	0.291	0.084	9.68%
3.055	-0.055	0.055	0.003	1.85%
3.126	-1.126	1.126	1.268	56.29%
2.958	-0.958	0.958	0.917	47.88%
3.304	0.696	0.696	0.485	17.41%
3.624	0.376	0.376	0.141	9.39%
2.805	1.195	1.195	1.427	29.87%
3.055	-0.055	0.055	0.003	1.85%

3.005	-0.005	0.005	0.000	0.16%
2.313	-0.313	0.313	0.098	15.65%
2.903	-0.903	0.903	0.816	45.16%
3.055	-0.055	0.055	0.003	1.85%
2.903	0.097	0.097	0.009	3.23%
3.320	-0.320	0.320	0.102	10.65%
3.320	-0.320	0.320	0.102	10.65%
2.903	0.097	0.097	0.009	3.23%
2.985	0.015	0.015	0.000	0.50%
3.401	0.599	0.599	0.358	14.96%
3.229	-0.229	0.229	0.053	7.64%
2.985	0.015	0.015	0.000	0.50%
2.639	0.361	0.361	0.130	12.03%
2.960	0.040	0.040	0.002	1.34%
2.960	0.040	0.040	0.002	1.34%

Izvor: sopstveno istraživanje

U nastavku rada je dat kratak opis višestruke linearne regresije koja je korišćena prilikom analize dobijenih odgovora.

#### 4.4.1 Višestruki linearni regresioni model

Kod promjene ovog modela, cilj je da se odredi funkcionalna zavisnost između zavisne promjenljive ( $D_v$ ): *nivo i kvalitet korporativnog upravljanja* i nezavisnih promjenljivih ( $Iv_1$ ,  $Iv_2$ ,  $Iv_3$ ,  $Iv_4$  i  $Iv_5$ ): *nezaštićenost i netransparentnost prava svojine; nestabilnost institucionalnog okruženja; mogućnost izvlačenja rente od strane nomenklatura vlasti; oportunističko ponašanje lučkih vlasti i povlašćeni uslovi za nekontrolisanu privatizaciju*; kao i *nezaštićenost akcionara*.

Potrebno je odrediti srednju očekivanu vrijednost zavisne promjenljive ( $\overline{D_v}$ ), na bazi pojedinačnih procjena ispitanika. Pošto su ispitanici procjenjivali zavisnu ( $D_v$ ) i nezavisne promjenljive ( $Iv_1$ ,  $Iv_2$ ,  $Iv_3$ ,  $Iv_4$  i  $Iv_5$ ) u skladu sa svojim subjektivnim sudom i višegodišnjim iskustvom, naš zadatak je bio da odredimo koeficijente:  $I$ ,  $S_1$ ,  $S_2$ ,  $S_3$ ,  $S_4$  i  $S_5$ , kao i  $\overline{D_v}$ , koristeći se izrazom (1):

$$\overline{D_v} = I + S_1 * D_{v1} + S_2 * D_{v2} + S_3 * D_{v3} + S_4 * D_{v4} + S_5 * D_{v5} \quad (1)$$

gdje je:

$\overline{Dv}$  - srednja očekivana vrijednost zavisne promjenljive;

I – odsječak na ordinati, određen na bazi uzalnih podataka;

S1, S2, S3, S4 i S5 – koeficijenti uz nezavisne promjenljive Iv1, Iv2, Iv3, Iv4 i Iv5, a koji u stvari predstavljaju nagibe odgovarajućih pravih na apscisi. Na bazi ovih vrijednosti za svaku novu vrijednost nezavisne promjenljive može se izračunati vrijednost zavisne promjenljive. Pri tome se može reći da je  $\overline{Dv}$  srednja procijenjena vrijednost na bazi vrijednosti Iv1, Iv2, Iv3, Iv4 i Iv5. Kako bi se odredilo  $\overline{Dv}$  korišćen je metod najmanjih kvadrata (Bertsikas et al., 2008). U stvari, naše nastojanje je bilo da odredimo koeficijente: I, S1, S2, S3, S4 i S5, s ciljem minimizacije sume kvadrata greške (SSE), što je predstavljeno izrazom (2):

$$\begin{aligned} SSE &= \sum_{k=1}^n (Dv_k - \overline{Dv_k})^2 = \\ &= \sum_{k=1}^n (Dv_k - (I + S1 * Iv1 + S2 * Iv2 + S3 * Iv3 + S4 * Iv4 + S5 * Iv5))^2 \quad (2) \end{aligned}$$

gdje je:

$Dv_k$  - stvarna vrijednost zavisne promjenljive, procijenjena od strane k-tog ispitanika ( $k = \overline{1, n}$ );

$\overline{Dv_k}$  - je procijenjena vrijednost zavisne promjenljive za k-tog ispitanika ( $k = \overline{1, n}$ );

n – je ukupan broj ispitanika (50 eksperata iz Crne Gore, tj. Luke Bar; 50 iz Hrvatske, tj. Luke Rijeka i 50 iz Slovenije, tj. Luke Kopar).

Korišćenjem metoda najmanjih kvadrata, ovdje je određena prava, kojom se minimizira suma vertikalnih razlika za svaki par tačaka kojima je ta prava određena (Balakrishnan et al., 2007). Drugim riječima, određena je prava koja se na najbolji način uklapa u dati skup parova tačaka, posredstvom određivanja odsječka (I) na ordinati i koeficijenta uz nezavisne promjenljive (S1, S2, S3, S4 i S5). Zapravo, određena je optimalna srednja vrijednost zavisne promjenljive  $\overline{Dv}$ , na osnovu datih, tj. subjektivno procijenjenih od strane eksperata, vrijednosti nezavisnih (Iv1, Iv2, Iv3, Iv4 i Iv5) i zavisne promjenljive ( $Dv$ ), za  $\forall k, k = \overline{1, n}$ .

#### 4.4.2 Rezultati regresione analize i diskusija

Realizacija višestruke linearne regresione analize je veoma složena u smislu manualnih izračunavanja, te je zbog toga bolje prepustiti računarskim programima. U tu svrhu, u ovom našem istraživanju, koristili smo poseban MS Excel VBA alat u vidu Modules Solvera i SPSS program (Coakes, 2013; Pallant, 2011). Izračunavanja su rađena na Intel(R) Core™ i5 procesoru na 2.4 GHz (sa 4GB RAM), a dobijeni rezultati su dati u Tabeli 4.8. Pored koeficijenata: I, S1, S2, S3, S4 i S5, određeni su i sljedeći statistički pokazatelji: *srednja apsolutna devijacija* (MAD - mean absolute deviation, engl.), *srednji kvadrat greške* (MSE - mean square error, engl.), *srednja apsolutna procentualno izražena greška* (MAPE - mean absolute percent error, engl.), *standardna greška regresione procjene* (SE - standard error of the regression estimate, engl.), *koeficijent korelacije* ( $r$  – correlation coefficient, engl.) i *koeficijent determinacije* ( $r^2$  – coefficient of determination, engl.).

Tabela br. 4.8: Ključne statistike u višestrukome linearnom regresionom modelu

Statistike	Luka Bar	Luka Rijeka	Luka Kopar
I	0.560	1.472	2.519
S1	0.111	0.108	0.416
S2	0.321	0.221	-0.321
S3	0.250	0.143	0.152
S4	-0.132	-0.084	0.244
S5	-0.014	0.072	-0.346
MAD	0.399	0.565	0.369
MSE	0.281	0.446	0.233
MAPE	22.92%	22.01%	13.84%
SE	$\pm 0.565$	$\pm 0.712$	$\pm 0.514$
$r$	0.387	0.322	0.543
$r^2$	0.150	0.104	0.294

Izvor: sopstveno istraživanje

U nastavku slijedi detaljan opis statističkih pokazatelja datih u Tabeli 4.8:

- *Srednja apsolutna devijacija* (MAD - mean absolute deviation, engl.) pokazuje u kojoj mjeri vrijednost zavisne promjenljive, dobijena višestrukom linearnom regresionom analizom, odgovara procjenama ispitanika. Drugim riječima, ovaj statistički pokazatelj govori o tome u kojoj mjeri model reflektuje procjene ispitanika. Konkretno, vrijednosti srednje apsolutne devijacije nad uzorcima za luke Bar, Rijeku i Kopar su redom: 0.399; 0.565; 0.369. Ove vrijednosti ukazuju na solidnu korespondenciju modela i procjena ispitanika;
- *Srednji kvadrat greške* (MSE - mean square error, engl.) je srednja vrijednost kvadrata pojedinačnih grešaka u procjeni. Riječ je o devijaciji od: 0.281; 0.446 i 0.233, redom, u slučaju analiziranih uzoraka koji se odnose na ispitivane luke. Ove brojne vrijednosti, takođe, govore u prilog zadovoljavajuće usklađenosti modela sa realnim podacima prikupljenim kroz upitnike;
- *Srednja apsolutna procentualno izražena greška* (MAPE - mean absolute percent error, engl.) predstavlja procentualni odnos greške u procjeni vrijednosti zavisne promjenljive od strane ispitanika i na bazi modela. Riječ je o najjednostavnijoj statističkoj veličini u smislu interpretacije. U slučaju našeg istraživanja ona uzima vrijednosti: 23%, 22% i 13%, redom, za slučajeve analiziranih upitnika iz Crne Gore (Luka Bar), Hrvatske (Luka Rijeka) i iz Slovenije (Luka Kopar). Ove vrijednosti, takođe, ukazuju na odgovarajući nivo korespondencije između modela i procjena ispitanika;
- *Standardna greška regresione procjene* (SE - standard error of the regression estimate, engl.) se još naziva i *standardnom devijacijom* regresije. Ova statistička veličina je podesna za formiranje tzv. intervala povjerenja oko regresione linije. Ona pokazuje koliko zavisna promjenljiva, dobijena modelom, može da varira. U našem istraživanju, standardna devijacija uzima sljedeće vrijednosti:  $\pm 0.565$  u slučaju uzorka koji se odnose na Luku Bar,  $\pm 0.712$  u slučaju uzorka vezanih za Luku Rijeka, i  $\pm 0.514$  u slučaju analiziranih uzoraka vezanih za procjenu stanja u Luci Kopar.
- *Koeficijent korelacije* ( $r$  – correlation coefficient, engl.) određuje jačinu linearnu zavisnosti. Ukoliko je veći od 0.6, linearna zavisnost se smatra veoma jakom. U konkretnim analiziranim slučajevima,  $r$  je redom: 0.387; 0.322 i 0.543, što ne ukazuje na

jaku linearnu zavisnost, a time na potrebu uvođenja dodatnih promjenljivih u model ili eventualnog korišćenja nekog drugog oblika zavisnosti među promjenljivima, u koliko bi se željela postići *tješnja* linearna zavisnost.

- *Koeficijent determinacije* ( $r^2$  – coefficient of determination, engl.) je vrijednost od 0 do 1, koja ukazuje kada je procentualno izrazimo, u kojem procentu zavisna promjenljiva zavisi od nezavisnih promjenljivih. U konkretnim analiziranim slučajevima, ti procenti su dosta mali (15%; 10% i 29%), tako da bi u daljim istraživanjima model trebalo proširiti, neke od promjenljivih isključiti, a uključiti neke druge, ili koristiti neki drugi model funkcionalne zavisnosti između promjenljivih (kvadratni, logaritamski i sl.). Međutim, za potrebe ovog istraživanja i ovakav model smatramo zadovoljavajućim, u smislu da smo dobili sliku o nivou i kvalitetu korporativnog upravljanja u tri luke jednog regiona, ali sa određenim ekonomskim i administrativno-organizacionim specifičnostima u njihovom funkcionisanju, pri čemu rezultati dobijeni modelom odgovaraju suštinski realnoj situaciji.

U skladu sa podacima datim u Tabeli 4.8, prave koje predstavljaju funkcionalnu zavisnost između zavisne ( $Dv$ ) i nezavisnih promjenljivih ( $Iv1-5$ ) date su u nastavku.

- Slučaj 1: *Luka Bar* (Crna Gora), jed. (3):

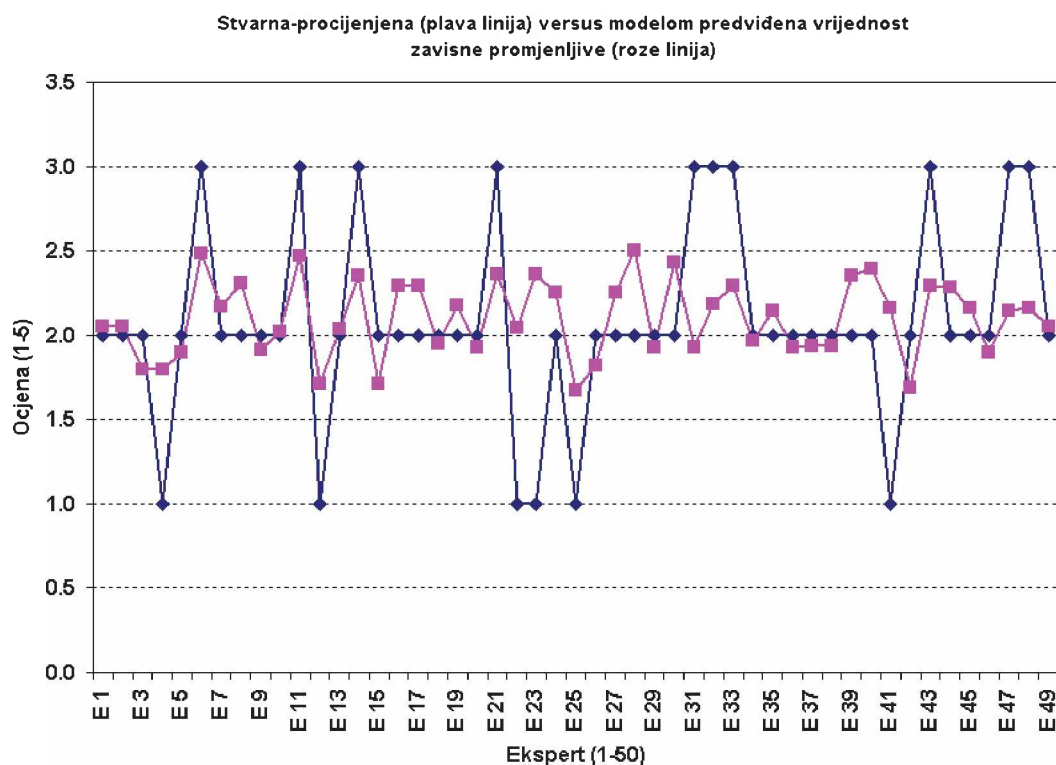
$$\overline{Dv_{BAR}} = 0.111 \cdot Iv1 + 0.321 \cdot Iv2 + 0.250 \cdot Iv3 - 0.132 \cdot Iv4 - 0.014 \cdot Iv5 + 0.560 \quad (3)$$

- Slučaj 2: *Luka Rijeka* (Hrvatska), jed. (4):

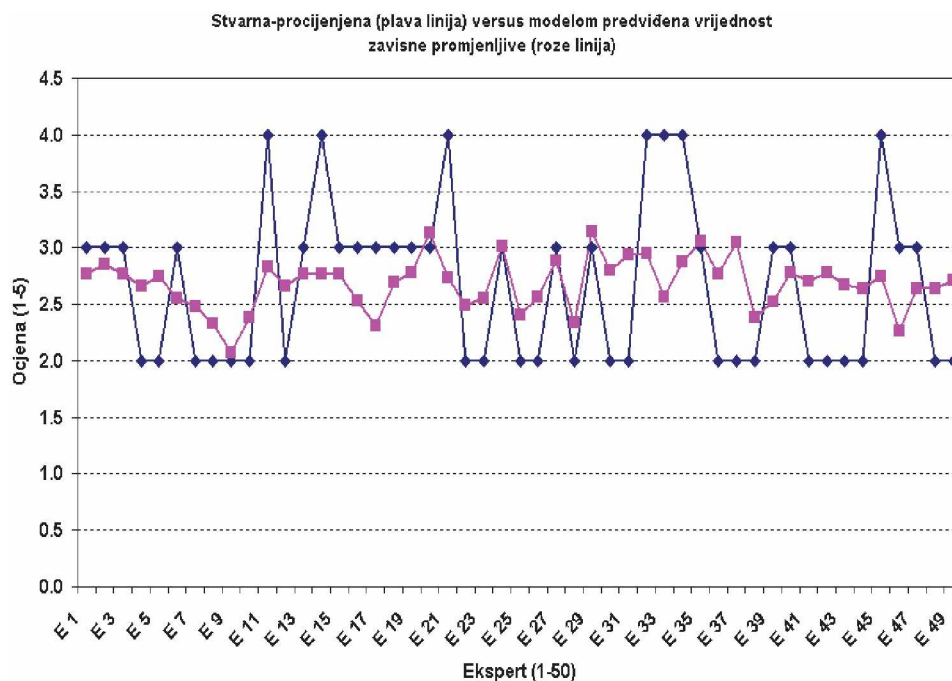
$$\overline{Dv_{RIJEKA}} = 0.108 \cdot Iv1 + 0.221 \cdot Iv2 + 0.143 \cdot Iv3 - 0.084 \cdot Iv4 + 0.072 \cdot Iv5 + 1.472 \quad (4)$$

- Slučaj 3: *Luka Kopar* (Slovenija), jed. (5):

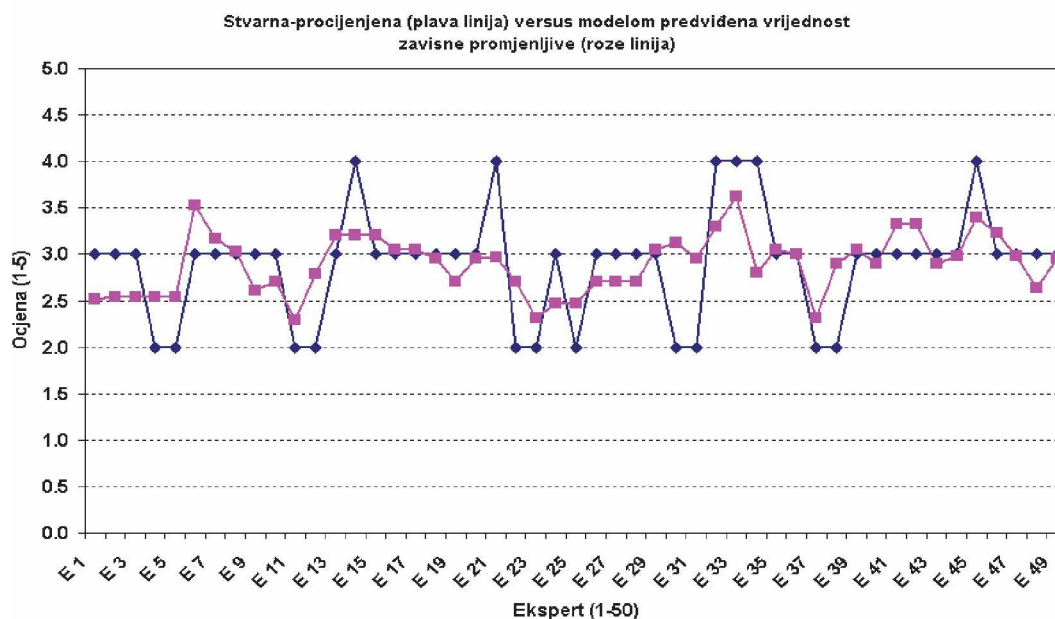
$$\overline{Dv_{KOPAR}} = 0.416 \cdot Iv1 - 0.321 \cdot Iv2 + 0.152 \cdot Iv3 + 0.244 \cdot Iv4 - 0.346 \cdot Iv5 + 2.519 \quad (5)$$



Slika br. 4.5: Odnos procijenjene i modelom predviđene vrijednosti zavisne promjenljive za svakog od anketiranih eksperata: slučaj Luke Bar



Slika br. 4.6 Odnos procijenjene i modelom predviđene vrijednosti zavisne promjenljive za svakog od anketiranih eksperata: slučaj Luke Rijeka

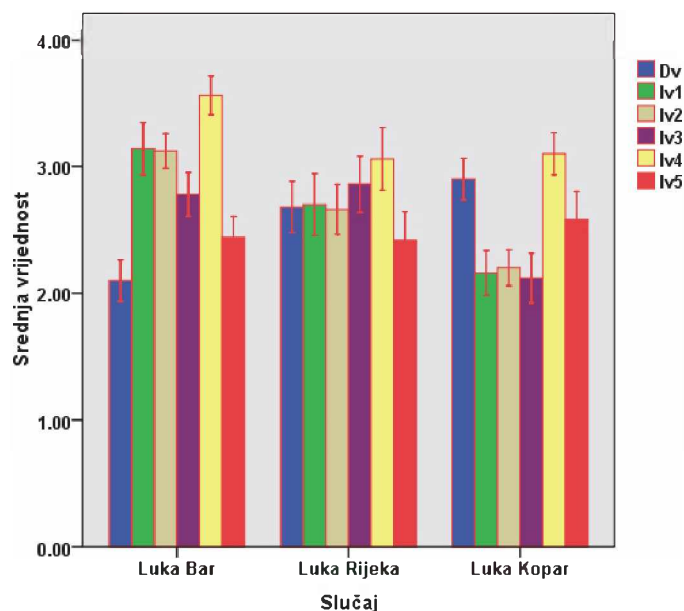


Slika br. 4.7 Odnos procijenjene i modelom predviđene vrijednosti zavisne promjenljive za svakog od anketiranih eksperata: slučaj Luke Kopar

Uz analize realizovane u Excel Modules Solver-u, neka dodatna numerička ispitivanja su urađena u SPSS-u (ver. 17.0). Srednje vrijednosti zavisne i nezavisnih promjenljivih, procijenjene (preliminarno) od strane ispitanika su prikazane na slici br. 4.8 i kategorizovane u klastere koji se odnose na svaku od analiziranih luka.

Najveći *nivo i kvalitet korporativnog upravljanja*, je prema sprovedenom istraživanju, prisutan u Luci Kopar, pa u Luci Rijeka i na poslijetku u Luci Bar. U sva tri analizirana slučaja najveći negativni uticaj na *nivo i kvalitet korporativnog upravljanja* ima *oportunističko ponašanje lučkih vlasti i povlašćeni uslovi za nekontrolisanu privatizaciju*. U slučaju crnogorske luke (Bar), na drugom mjestu je - *nezaštićenost privatne svojine*, u slučaju hrvatske luke (Rijeka) – *mogućnost izvlačenja rente od strane nomenklature vlasti*, u slučaju slovenačke luke (Kopar) – *nestabilnost institucionalnog okruženja*, itd. Prethodno je konstatovano da predloženi model sa relativno malim greškama nad čitavim uzorkom (23%, 22% i 13%) opisuje ocjene eksperata.





Slika br. 4.8: Srednje vrijednosti promjenljivih u modelu za tri analizirana slučaja – shodno preliminarnim procjenama eksperata

Izvor: sopstveno istraživanje

Poslije svega, nameće se sljedeći zaključak: u navedenom istraživanju na terenu, na bazi analiza sprovedenih među ekspertima iz oblasti lučkog poslovanja iz *Crne Gore* (*Luka Bar*), *Hrvatske* (*Luka Rijeka*) i *Slovenije* (*Luka Kopar*), predložen je teorijski i metodološki okvir za kvantitativno modeliranje nivoa i kvaliteta korporativnog upravljanja (zavisna promjenljiva), uzrokovanog (nezavisnim promjenljivima): nezaštićenošću i ne-transparentnošću prava svojine, nestabilnošću institucionalnog okruženja, mogućnošću izvlačenja rente od strane nomenklatura vlasti, oportunističkim ponašanjem lučkih vlasti i povlašćenim uslovima za privatizaciju, kao i nezaštićenošću akcionara.

U svrhe modelovanja, korišćen je višestruki linearni regresioni metod. Uspostavljenje su višestruke linearne funkcionalne zavisnosti između zavisne i nezavisnih promjenljivih, za svaku od analiziranih luka. Na bazi numeričkih analiza u Excel-u i SPSS-u, utvrđeno je da nivo i kvalitet korporacijskog upravljanja u slučaju Luke Bar procijenjen kao *slab* (2), a u slučaju Luka Rijeka i Kopar kao *srednji* (3), sa manjim ili većim varijacijama. Takođe, određen je stepen uticaja koje nezavisne promjenljive imaju na zavisnu, u slučaju svakog od analiziranih uzoraka iz tri posmatrane luke. Dodatno, utvrđen je nivo uticaja nezavisnih promjenljivih na zavisnu na nivou cjelokupnog uzorka, pri čemu je

konstantovana generalna dominacija oportunističkog ponašanja lučkih vlasti, u smislu izrazito negativnog uticaja na nivo i kvalitet korporativnog upravljanja.

Dalja istraživanja bi trebalo sprovesti uz eventualnog uključivanja dodatnih nezavisnih promjenljivih, ili uspostavljanja drugačijih, složenijih vidova funkcionalne međuzavisnosti promjenljivih. Takođe bi trebalo umjesto anketa sprovesti dubinske intervjue sa ispitanicima i na taj način utvrditi razloge njihove opredijeljenosti za određenu lingvističku, odnosno, kvantitativnu vrijednost stepena uticaja određenih društveno-ekonomskih poremećaja na nivo i kvalitet korporatog upravljanja.

#### **4.5 STUDIJA SLUČAJA: PREDLOG HIPOTETIČKOG INSTITUCIONALNOG MODELA ZA CRNOGORSKU MORSKU LUKU BAR**

Kompletna istraživanja i sve analize u ovoj disertaciji upućuju na nesumljiv zaključak da predlog hipotetičkog institucionalnog modela za luku Bar treba da se zasniva na pluralističkoj institucionalnoj kombinaciji a) pojedinih elemenata uzornih modela naprednih svjetskih luka i b) specifičnih okolnosti i osnovnih funkcionalnih karakteristika luke Bar. S obzirom na nizak nivo razdvojenosti Luke Bar i njenu dugoročnu razvojnu krizu, uslovljenu mnogim objektivnim faktorima crnogorske društveno-ekonom-ske scene, smatramo da bi se u pogledu preuzimanja, prihvatanja i prilagođavanja osnovnih institucionalnih elemenata iz uzornih modela naprednih i/ili srednje razvijenih morskih luka morali preuzeti propulzivni korporativni, svojinski, finansijski i organizacioni elementi, uz kombinovanje sa realnim mogućnostima privlačenja globalnih operatora (kako njihovih kao i pojedinim rješenjima iz savremenih i primjenjivih uzornih modela (makar pojedinih rješenja) institucije javno- privatnog partnerstva. Jasno je da većina navedenih elemenata ima dominantno institucionalni karakter.

S druge strane, kao osnovne specifičnosti, funkcionalne karakteristike i ograničenja Luke Bar morale bi se uzeti u obzir njen dosadašnji nivo razvoja, savremena poslovna situacija i eventualne mogućnosti partnerske saradnje (i u okviru nje tzv. BOT aranžmana) s morskim lukama u regionalnom okruženju i naprednim globalnim operatorima, koji su zainteresovani za lokacijsko područje i širenje poslovnog potencijala Luke Bar.

Pored toga, hipotetički bi se eventualno mogao razmotriti i postojeći projekat “Luka Bar kao slobodna ekonomska zona”, ali naravno, uz njegove brojne racionalne modifikacije, promjene, usavršavanja, prilagođavanja i dorade, a takođe i uz eventualno njegovo proširenje na vjerovatno mnogo realniju ideju (s obzirom na teritorijalne i populacione limite) koja bi se zvala: “Crna Gora kao slobodna ekonomska zona”. Kad kažemo realniju, imaju se u vidu poznati kriterijumi, koji su potrebni za uspješno poslovanje slobodnih zona u svijetu, a koji se prvenstveno odnose na veliki broj zaposlenih i veću teritoriju. Ti kriterijumi su posebno značajni u savremenom kriznom periodu, u kojem se Crna Gora bori za povećanje svih ekonomskih pokazatelja, među kojima su za našu temu najznačajniji: nedovoljan ekonomski rast, povećanje spoljne zaduženosti, značajna nezaposlenost i deficit stranih direktnih investicija.

Navedeno proširenje slobodne zone na teritoriju Crne Gore moralo bi podrazumijevati klusterski model i odgovarajuću organizacionu i infrastrukturnu povezanost regionalnih i organizacionih djelova u pomenutoj cjelini. Za realizaciju pretpostavljene koncepcije „Crna Gora kao ekonomska zona“ postoje realne pretpostavke, i to:

- *ekonomske*, koje uključuju: potrebu za ravnomjernijim regionalnim razvojem i razvojem informacionog društva, koji su komplementarni s razmatranom koncepcijom u tehnološkom, kadrovskom i radno-intenzivnom pogledu; razvoj finansijskog sektora i osiguranja, povećanje likvidnosti i smanjivanje rizika investiranja u realni sektor; povećanje nivo metodoloških, informatičkih, tehnoloških, organizacionih, uslužnih i menadžment znanja; bolji razvoj trgovine, bankarstva poljoprivrede, vodoprivrede i pokretanje mnogih drugih komplementarnih privrednih djelatnosti.
- *Logističke*, koje uključuju mogućnosti za razvoj logističkih i distributivnih centara, koji su neophodni za upravljanje lancima snabdijevanja, jačanje brendova kompanija, povećanje njihovog tržišnog učešća, bolji korisnički servis, bržu i sigurniju isporuku robe itd.
- *Infrastrukturne*, koje se odnose na poboljšanje drumskih, željezničkih i drugih transportnih puteva, a posebno iskorišćavanje mogućnosti koje nudi zaleđe Luke Bar.
- *Lokacijske*, koje su vezane za geografski položaj Crne Gore,
- *Organizacione*, koje se odnose na mogućnost uključivanja više operatora u upravljanje zonom, eliminisanja carinskih i drugih ograničenja, jačanje poreskog i inspekciskog nadzora.
- *Resursne*, koje se odnose na već je aktiviranje privredni resurse Crne Gore, od zaposlenosti do prirodnih izvora, bolju povezanost privrednih regiona i bolju iskorišćenost resursa, mogućnost bolje i veće saradnje pojedinih privrednih djelatnosti (npr. poljoprivrede i turizma), formiranje novih privrednih djelatnosti (npr. prerađivačke industrije), izgradnju novih privrednih kapaciteta (npr. fabrike vode), supstituciju uvoza mnogih proizvoda, obnavljanje pomorskih kapaciteta, razvoj svih luka i izgradnja savremenih terminala, razvoj saobraćane infrastrukture itd. Sve to treba da omogući dugoročan održiv privredni razvoj, povećanje zaposlenosti i poboljšanje menadžmenta i

- *Zakonske*, koje se odnose na postojeću zakonsku regulativu usaglašenu sa svjetskim standardima.

Smatramo da je za kompletno usavršavanje, razvoj i ostvarenje konkurentskih prednosti Luke Bar potrebno realno institucionalno prilagođavanje u svim njegovim segmentima: zakonskom, svojinskom, upravljačkom, organizacionom i kontrolnom. Koliko god su navedena prilagođavanja međusobno povezana i uslovljena, jasno je da se po svom značaju izdvajaju zakonska i svojinska prilagođavanja. Jer, ona bi trebalo da stvore povoljne i propulzivne uslove za privlačenje stranih direktnih investicija, poslovnih partnera (prvenstveno globalnih logističkih operatora) i drugih zainteresovanih subjekata.

U pogledu zakonskih prilagođavanja, trebalo bi da budu mjerodavna dokazana rješenja iz pozitivne poslovne prakse naprednih i srednje razvijenih morskih luka, posebno onih koje su prema kapacitetima izvršenih lučkih usluga slične Luci Bar.

Svojinska transformacija podrazumijeva djelimičnu i realnu privatizaciju po specifičnom i kombinovanom analitičko-metodološkom i praktičnom konceptu institucionalnog modela, koji bi trebalo da uključi sljedeće elemente:

- Afirmaciju “lučke vlasti” (uprave) kao specifičnog, javnog oblika upravljanja lukom, tj. tijela koje ima zakonsku obavezu da upravlja lukom, vodama i zemljištem koje pripadaju luci Bar, bez obzira na institucionalno uspostavljene svojinske ili pravne oblike. Prednje pretpostavlja afirmaciju teorijske i praktične ideje institucionalnog pluralizma, odnosno potpunu negaciju dosadašnjeg neuspješnog (ali još uvijek aktualnog) neoliberalnog modela svojinske privatizacije, koji je direktno i izuzetno mnogo doprinio reprodukciji ekonomske krize u Crnoj Gori, njenoj pomorskoj industriji i samoj Luci Bar. Kao uzorni model u ovom dijelu mogao bi se primijeti modificovani i prilagođeni uzorni model Luke Koper, koji se čini da je u korporativnom smislu najefikasniji u regionu;
- Zadržavanje značajne i fleksibilne uloge državnih organa u dijelu zakonodavstva, definisanja i ubiranja poreza, такси i koncesija, zaštite i nadzora nad ključnim djelatnostima od značaja za državu, pružanja i zaštite “javnog dobra”, kao i pružanja potrebnih garancija nosiocima distributivnih lanaca isporuka (prvenstveno stranim operatorima). U skladu s uzornim modelima naprednih luka, država bi se pojavila kao dugoročni planer, institucionalni posrednik i regulator, dok bi se privatni sektor pojavio

isključivo kao pružalac usluga, operator, nosilac i razvijatelj lučkih poslova i donosilac novih tehnologija i menadžment vještina.

- Strogo kontrolisanu privatizaciju morske luke u smislu jasne diferencijacije učešća privatnog sektora u četiri ključne oblasti: lučkoj infrastrukturi, nadgradnji, terminalskim operacijama i drugim lučkim uslugama.
- Fleksibilne oblike partnerske saradnje lučke vlasti s uspješnim “globalnim igračima” (privatnim investitorima, operatorima i dr.);
- Dosljednu primjenu izabranih institucionalnih faktora, uz konstatno sprovođenje strogog monitoringa;
- Afirmaciju korporativnog upravljanja u skladu s datim ograničenjima i specifičnostima razmatranog modela;
- Uspostavljanje optimalne insitucionalne strukture, koja bi bila u funkciji maksimalnog smanjenja transakcionih troškova, potpune specifikacije i zaštite distribuiranih svojinskih prava;
- Maksimalnu decentralizaciju lučkog menadžmenta i njegovu potpunu odgovornost za poslovne rezultate i
- Institucionalizovanu specijalizaciju lučkih poslovnih djelatnosti, koja bi bila u skladu s optimalnim uklapanjem Luke Bar u dogovorene distributivne lance isporuka, kao i poslovnim umrežavanjem sa značajnim lučkim terminalima i terminalskim operatorima.

Gore navedeni model bi funkcionalno i poslovno trebalo da bude primamljiv za velike i poznate strane investitore, prvenstveno za globalne terminalske i logističke operatore, bez kojih razvoj malih i srednjih luka danas nije moguć. Jer, oni su se dokazali kao najbolji i najefikasniji posrednik između morskih luka, špeditera i brodara, a samim tim kao najbolji izvor konkurentskih prednosti. Da bi se počelo sa realizacijom predloženog modela, potrebno je u startu zakonski definisati dva nivoa korporativnog upravljanja: upravljanje u morskoj luci i upravljanje lučke uprave. Prvi nivo se odnosi na organizaciju, administrativnu, institucionalnu i finansijsku funkciju, koja čini široku lepezu raznih društvenih, javnih i privrednih subjekata i odgovarajućih politika, koje bi se direktno odnosile na poslovanje Luke Bar (na konkretne ciljeve, zadatke i probleme). Drugi nivo bi se odnosio na model korporativnog upravljanja, koje sprovode lučke vlasti.

Navedeno podrazumijeva prevazilaženje svih dosadašnjih kočionih institucionalnih faktora u Luci Bar i striktnu specifikaciju svojinskih odnosa, prava i ovlaštenja, koje posljedično implicira razdvajanje različitih grupa upravljačkih parametara i autonomija, od predaje punomoćja i korporativnog upravljanja, preko operativnih funkcija i aktivnosti, do investicione i finansijske odgovornosti i fiksirane podjele rizika i odgovornosti. Sve to bi trebalo da dovede do dugoročnog opadanja poslovnog (ali ne i svojinskog, jer državne garancije nijesu moguće i realne bez svojinskog učešća!) uticaja lučkih vlasti, povećanja uloge i značaja globalnih igrača (investitora, operatora i dr.) uz zadržavanje značajne uloge državnih, regionalnih i lokalnih organa vlasti u domenima koji im po prirodi stvari pripadaju (po uzoru na napredne i razvijene svjetske morske luke). Navedeno institucionalno prilagođavanje bi trebalo da prevaziđe dosadašnje nejasnoće, preplitanje i konflikte između regulatornih, infrastrukturnih i tržišnih problema i barijera. Na taj način bi se stvorili uslovi za privlačenje stranih investitora i stvaranje optimalne institucionalne strukture, što bi omogućilo ekonomiju transakcionih i operacionih troškova i ostvarenje održive konkurentnosti.

Prema predloženom modelu, sve poslovne, administrativne, operacione, investicione i finansijske funkcije u Luci Bar bile bi strukturirane i generisane u dva osnovna svojinska nivoa. Na jednom nivou bi bili centralni, regionalni i lokalni državni organi i lučke vlasti, koji bi bili glavni planeri, moderatori i regulatori. Na drugom nivou bi bili privatni investitori u ulozi operatora, koji bi kao glavni posrednici, pružaoci usluga, razvijajući poslova i investicija, kontrolori i upravljači poslovanjem morske Luke Bar. Oni bi angažovali špeditere i brodare i bili bi nosilac i razvijatelj outsourcing poslova. Sasvim je jasno da bi navedeni nivoi sarađivali i funkcionisali po nekom od poznatih modela javno-privatnog partnerstva.

Realizacija navedenog predloga bi omogućila uključivanje i integrisanje Luke Bar u globalne logističke lance. Uključivanje nekog od poznatih globalnih operatora omogućilo bi značajne promjene u infrastrukturi, napredak u pružanju lučkih i logističkih usluga i povećanje kvaliteta i efikasnosti. Jer, dolazak globalnog operatora bi značio poslovno dizajniranje koje bi zadovoljavalo stroge logističke zahtjeve, koji su direktno u funkciji uže definisanih grupa korisnika.

U tom smislu, koristan je hipotetički primjer logističke i poslovne partnerske saradnje, koji se razmatra M. Drašković (2013). On razrađuje originalnu ideju privlačenja

kineskih (može i južnokorejskih ili drugih) globalnih operatora, koji umrežavaju investitore, brodare, špeditere, logističke provajdere, bankare i druge ekonomske subjekte u cilju širenja Luke Bar, modernizovanja njene infrastrukture, povećanja dubine nje-nog gaza za prijem najvećih brodova i stvaranja inter-modalnih logističko-distribucionih centara u užem i širem zaleđu. To bi omogućilo da se ogromne količine kineske i/ili južnokorejske robe dijelom transportuju u bliži i širi region, dok bi se ostatak transportovao preko Luke Koper ili Luke Rijeka u Evropu (na bazi partnerske saradnje). Navedeni autor polazi od činjenice da se veliki dio svjetske trgovine prebacio iz Azije u EU i da je odavno nadmašio trgovinu između Kine i SAD. On iznosi pretpostavku da bi se stvaranjem predmetnog integrisanog logističkog lanca isporuka privukao značajan dio kineskog robnog uvoza u Evropu i povećale konkurentske sposobnosti i prednosti jadranskih morskih luka Bar, Rijeka i Koper, i to ne amo preko ekonomije obima, povećanja kvaliteta logističkih usluga i outsourcinga, nego i preko smanjenja ukupnih logističkih troškova, kao i ostvarenja veće dodatne vrijednosti svih lučkih i logističkih usluga u navedenim morskim lukama.

Poznato je da su Kinezi veoma zainteresovani za luku Rijeka zbog dubine gaza. Njemci, Šveđani i istočna privredna zona EU lobiraju da Rijeka postane glavno kinesko stovište tereta (prvenstveno kontejnera). Za sada se tome godinama protive Englezi. Međutim, Kinezi više od dvije decenije pokazuju veliko interesovanje i za luku Bar. Politički i drugi uzroci su uticali da ne dođe do realizacije ovog značajnog poslovnog i logističkog aranžmana. Međutim, novi uslovi su sasvim drugačiji, posebno s aspekata izgradnje i finansiranja auto puta u Crnoj Gori od strane krupne kineske kompanije. Zbog toga se sa velikom vjerovatnošćom može pretpostaviti da bi uspostavljanje partnerstva između luka Koper, Rijeka i Bar odlučujuće doprinijelo lakšem, bržem i konstruktivnijem ulasku velikih kineskih investitora (brodara, logističkih provajdera, banaka i drugih privrednika) u korporativnu strukturu Luke Bar.

Kina ima ogromne spoljnotrgovinske suficite i investicione potencijale. Ona javno pokazuje svoje interesovanje za osavremenjavanje pojedinih morskih luka na Jadranu i otvaranje logističko-distribucionih centara u njihovom zaleđu. To interesovanje je praćeno nudi koncesija izraženo u desetinama milijardi USA\$ i traženjem višedecenijskog roka. To je velika šansa koju crnogorska morska luka Bar očigledno ne može iskoristiti bez učešća neke partnerske jadranske luke, koja se nalazi na većem nivou infras-



strukturne razvijenosti, logističkog znanja i iskustva. I Kinezima je logistički mnogo interesantnija i finansijski isplativija investicija u kojoj bi partnerski učestvovala dvije jadranske luke. Pretpostavljamo da bi iz više razloga idealno poslovno-logističku saradnju morskog luka Bar mogla ostvariti upravo sa slovenačkom morskim lukom Koper ili hrvatskom morskim lukom Rijeka. Prvenstveni razlozi bi mogli biti geografski položaj luke Bar, dubina njenog gaza, mogućnosti znatnog povećanja njegove dubine i izuzetno velike i neiskorišćene mogućnosti koje nudi uže i šire zaleđe morskog luka Bar za otvaranje intermodalnih logističkih centara. Produbljivanjem gaza i proširivanjem infrastrukturnih kapaciteta, Luka Bar bi mogla da prima najveće brodove. Na taj način bi postojeći fider servis za sve jadranske luke postao bespotreban.

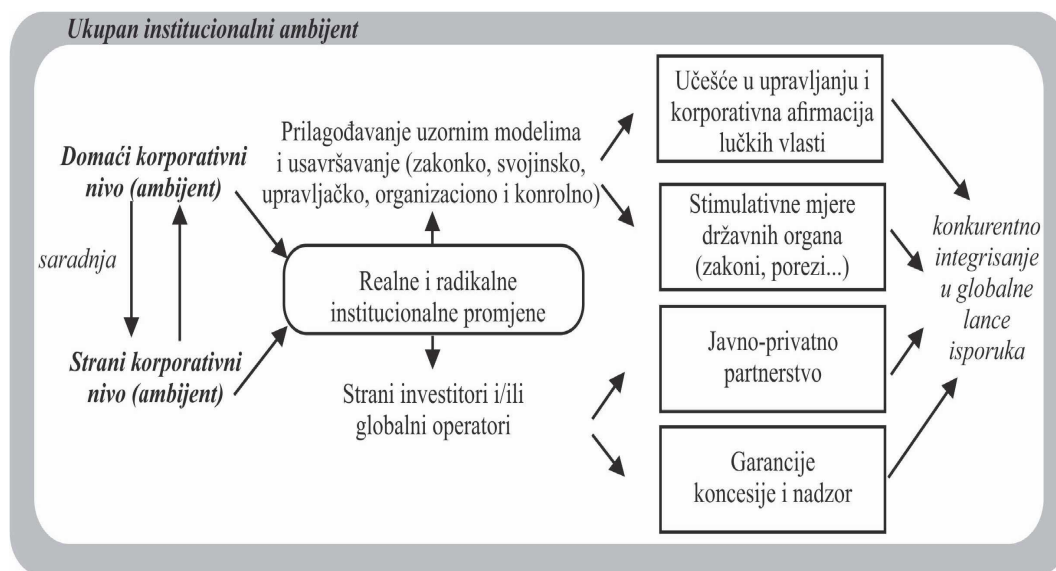
Radi poređenja, navodimo da je nešto slično u martu 2011. uradila Luka Rijeka (ali bez partnerske saradnje s nekom od jadranskih morskih luka). Ona je izabrala za strategijskog partnera ICTSI (*International Container Terminal Services Inc.*), jednog od najuspješnijih operatora međunarodnih terminala, koji se obvezao da će investirati oko 70 miliona € u terminal Brajdica, s ciljem modernizacije kontejnerskog terminala. U sklopu navedenog projekta i planiranih ulaganja tokom 30-godišnje koncesije, razvije se novih 330 metara obale, što će povećati godišnji kapacitet kontejnerskog prometa na 600.000 TEU do 2016. Najveća ulaganja navedene firme, koja je specijalizovana za poslovanje kontejnerskih terminala, usmjeriće se u implementaciju modernih tehnologija, koje će omogućiti automatizaciju praćenja iskrcaja, skladištenja i otpreme kontejnera, podizanje standarda poslovanja Brajdice i dogradnju željezničke infrastrukture u okolini terminala. ICTSI, kao novi strategijski partner luke Rijeka, radit će na povećanju efikasnosti terminala i proširenju njegovog dosega, odnosno proširenju tržišta na Mađarsku, Češku, Slovačku, Poljsku, Srbiju i BiH. Na kontejnerskom terminalu Luke Rijeka očekuje se povećanje prometa, otvaranje novih tržišta Centralne i JIE i snažan logistički iskorak. Cilj je da postane vodeći terminal u JIE.

Da bi Luka Bar uspjela u budućnosti da uspješno realizuje institucionalne promjene, smatramo da je potrebno da u praksi realizuje određene teorijske preporuke NET, koje bi po uzoru na napredne i razvijene morske luke da dovedu do pozitivnih efekata. U tom smislu, formulisana je analitičko-teorijska matrica (tabela 4.9) u kojoj su uparene NET i odgovarajuće konkretne teorijske preporuke sa mjerama praktične realizacije i očekivanim efektima.

Tabela 4.9: Analitičko-metodološka matrica za formulisanje hipotetičkog modela institucionalnih promjena u Luci Bar

<i>Naziv NET / Teorijska preporuka</i>	<i>Mjere praktične realizacije</i>	<i>Efekti</i>
NET javnog izbora / afirmacija institucionalnog pluralizma	javno-privatno partnerstvo	smanjenje transakcionih troškova, smanjuje rizika i neizvjesnosti
NET prava svojine / fleksibilna uloga državnog re- gulisanja na nacionalnom, re- gionalnom i lokalnom nivou, koja preko jasno definisanih zakona i pravila stimuliše tržišni proces, konkurenciju i preduzetništvo,	svojinska transformacija, institucionalna konkurencija	specificiranje i zaštita prava svojine, neutralisanje alternativnih institucija i oportunističkog ponašanja, onemogućavanje urušavanja javnih dobara i privilegovanog bogaćenja
NET firme / tržišno regulisanje forsira ekonomske stimulanse, koji vi- šestruko ograničavaju eko- nomsko ponašanje, posebno u dijelu neracionalnosti	uzorni model naprednih morskih luka	afirmacija konkurencije, forsiranje inovacija, jačanje uloge organizacije, smanjenje uloge hijerarhije, eliminisanje negativne selekcije, korupcije i klijentelizma
NET optimalnog ugovora /		osiguranje od oportunističkog pona- šanja i zaštita specifičnih resursa, smanjenje transakcionih tro- škova, internalizacija spoljnih efekata, zaštita ekskluzivnosti prava svojine, zaštita od asimetrije informacija

Izvor: kreacija autora



Slika br. 4.9: Hipotetički funkcionalni model institucionalizacije i korporatizacije crnogorske morske Luke Bar

Takođe je konstruisan i modelirani šematski prikaz (slika br. 4.9), koji proizilazi iz predložene tabelarne analitičko-metodološke matrice za Luku Bar. U njemu je uključena većina glavnih praktičnih elemenata institucionalnog karaktera, i to prema funkcionalnom kriterijumu. Na slici br. 4.9 se jasno vidi institucionalna odvojenost, ali i moguća funkcionalna povezanost dva međunarodna korporativna nivoa (entiteta): inostrani i domaći, kao i tri glavna institucionalna subjekta: državni organi, lučke vlasti i strani investitora (po mogućnosti neki poznatih globalnih operatora). Njihov kvalitetan institucionalni odnos (preko JPP i davanja koncesija, garancija i nadzora i sl.) je preduslov za ostvarenje raznih mogućih (ali svakako: pluralističkih) oblika institucionalnog usavršavanja i prilagođavanja, kao i za kvalitetno upravljanje na dva operativna nivoa (lučke vlasti i korporativno upravljanje u Luci Bar). Sve je to potrebno za uključivanje (integrisanje) Luke Bar u globalne lance isporuka, stvaranje trajnih i održivih konkurentskih prednosti, poslovnih kompetencija (ključnih i osoutsourcinških) i efikasnog pružanja lučkih i logističkih usluga. Realizacija navedenog institucionalnog aranžmana podrazumijeva aktivizaciju zaleđa Luke Bar, kao i otvaranje brojnih distributivno-logističkih centara, uz vjerovatnu mogućnost ponovnog otvaranja (aktiviranja) slobodne zone, bilo na užoj ili široj teritoriji Crne Gore (pa čak i bližeg regiona).

S obzirom na nizak nivo razvijenosti Luke Bar, njenu dugogodišnju stagnaciju i kriznu ekonomsku specifiku, smatramo da se u njenoj budućoj modernizaciji može koristiti kao uzorni model u početnoj fazi korporatizacija i institucionalizacija Luke Koper, s obzirom da sadrži sve osnovne elemente aktualne poslovne prakse naprednih i srednje razvijenih morskih luka, a ni u čemu nije u suprotnosti s ključnim preporukama NET. Pri tome smo pošli od nekoliko realnih pretpostavki, i to kako slijedi:

- realna institucionalizacija je neophodna i predstavlja preduslov razvoja Luke Bar,
- realna institucionalizacija se ne može ostvariti bez stranih investicija,
- javno-privatno partnerstvo je najsigurniji, najkvalitetniji, najaktuelniji i najpoželjniji oblik institucionalizacije, jer je dokazan u bogatoj praksi razvijenih i naprednih morskih luka, a komplementaran je s raznovrsnom praksom BOT aranžmana i
- dolazak nekog od globalnih operatora u Luku Bar je optimalno rješenje, jer omogućuje ne samo institucionalne promjene, nego i investicionu izgradnju i usavršavanje infrastrukture, organizaciono usavršavanje, razvoj outsourcinga i povezivanje u globalne lance isporuka, poboljšanje kvaliteta lučkih i logističkih usluga na svjetski nivo, ekološku održivost, savremeno informaciono umrežavanje i korporativno upravljanje, kao i zadovoljavajuće ostvarenje interesa lokalnih i državnih vlasti.

## **Peti dio**

### **ZAKLJUČAK**

Korporativno upravljanje je jedno od najdiskutabilnijih društvenih i ekonomskih pitanja, na koje već više od jednog vijeka nema preciznih i univerzalnih odgovora po mnogim njegovim aspektima, i u teorijskom i u praktičnom pogledu. Riječ je ne samo o protivurječnom uticaju strukture (stepena koncentracije) svojine na uspjeh kompanija, nego i o mnogim aspektima upravljačke funkcije, društvene odgovornosti biznisa, efikasnosti borda direktora i nadzornih odbora, realizaciji interesa brojnih stejkholdera, stepenu tehnoloških i investicionih uticaja, značaju asimetričnih informacija i mogućnostima većih ili manjih institucionalnih ulaganja iz okruženja. Ni jedna od postojećih teorija firme do danas nije potpuno objasnila mnoge probleme koji nastaju u polju između razvoja institucionalnih struktura koje regulišu poslovanje preduzeća (spoljnih i unutrašnjih) i njihovog rasta (posebno krupnog biznisa).

Savremeni stepen razvoja korporativnog upravljanja u Crnoj Gori i regionu daleko je od zadovoljavajućeg. To je povezano ne samo sa poslovnom tradicijom (monistički determinisanom u institucionalnom smislu), nego i sa dugoročnom društvenom i ekonomskom krizom i evidentnim institucionalnim deficitima i zatajivanjima. Potrebna su mnoge pozitivne promjene u ovoj oblasti, koja je tek u povoju, u cilju povećanja efikasnosti korporativnog upravljanja i povećanja njegovoj značaja za razvoj društva i privrede. Misli se prvenstveno na neophodnu identifikaciju, sistematizaciju i eliminaciju postojećih problema i barijera. Da bi navedene promjene bile konzistentne i uspješne, treba da im prethodi precizno definisanje i dosljedna realizacija zdravog i jakog institucionalnog okvira. Mnoga istraživanja su pokazala da se upravo u institucionalnom okviru kriju ključni uzroci problema korporativnog upravljanja. Radi se npr. o postojanju institucija oportunističkog interesnog ponašanja, koje je kvazi-institucionalne i usko interesne prirode, asimetričnim informacijama, monopolima, nezaštićenim i slabo specificiranim pravima svojine, korupciji, deficitu mnogih tržišnih struktura, bizis etike i korporativnih strategija, dezinvestiranju direktnih stranih investicija i dr.

Teorijska zasluga za mnoga praktična dostignuća razvijenih država pripada svakako preporukama NET, posebno u dijelu ograničene ekonomske racionalnosti institucionalnog tipa, uloge institucija u privredi i društvu, efikasnosti razmjene prava svojine, primjene institucionalnog pluralizma, uvažavanja predene putanje razvojnog puta, potrebe i načina neutralisanja oportunističkog ponašanja, smanjenja transakcionih troškova, efikasnog korporativnog upravljanja i njegovih organizacionih oblika, uloge kolektivnih djelovanja i javnog izbora itd. Urušavanje institucionalnog ambijenta u većini postsocijalističkih država proizvelo je mnoge systemske, infrastrukturne i privredne deradacije. dokazano je da su svi uzroci bili složeni i nepredvidivi: društveni, kulturni, mentalitetški, politički i nadasve interesni. Metodologija reprodukcije institucionalne disfunkcionalnosti (koju karakterišu: paternalizam, nepotizam, pasivnost, tradicija narušavanja legalnih normi, mogućnosti nekažnjenih manipulacija, zloupotreba i kompenzacija, log rolling, lobiranje, rentno orijentisano ponašanje i dr.) dovelo je do kriznog stanja, koje prema svim dugoročnim lošim ekonomskim rezultatima daleko prevazilazi ono što je J. Komai početkom 1990-ih godina nazvao „*transformacionim padom*“.

Većina regionalnih ali i svjetski poznatih autora kritikovala je institucionalni ili preciznije kvazi-institucionalni monizam, koji mnogi poistovjećuju sa „*tržišnim fundamentalizmom*“. Postoji većinsko jednoglasje da je on bi ključna prereka za formiranje efikasne i pluralističke institucionalne strukture, koju su vrlo jasno i argumentovano zagovarali predstavnici NET. Analizom njihovih preporuka smo se nedvosmisleno pridružili dokazanoj razvojnoj ideji institucionalnog pluralizma, koja u tom azvojnem pogledu – nema alternativu! Naravno, isto kao i kvazi-monističke institucije, ukazali smo na pogubnost tzv. alternativnih institucija, u čijoj su osnovi partikularizam oportunističko ponašanje, koji omogućuju promociju političkih, ekonomskih i drugih interesa povlašćenih društvenih slojeva i pojedinaca. U tom kontekstu je došlo do fenomena tzv. „grabeške države“, koji ima destruktivno dejstvo na valorizaciju privrednih resursa, preko dominacije nekontrolisanog ekonomskog individualizma (tipa neoliberalizma).

U radu smo selektovalisamo najznačajnije neoinstitucionalne preporuke, koje se odnose na fundamentalna razvojna pitanja: društveni izbor, prava svojine, institucionalni pluralizam, oportunizam, značaj iskustava iz predene putanje razvoja, deficit institucionalnih promjena, stepen nasilja u društvu. Takođe smo izvršili komparativnu analizu primjene institucionalnog okvira u razvijenim i tranzicijskim državama, koja je pokazala sve

prednosti institucionalnog pluralizma u razvijenim državama, velike razlike u načinu pristupa društvenim resursima i prednosti evolutivnih institucionalnih promjena u odnosu na revolucionarne, posebno onih koje su sprovedene u stilu tzv. „šok terapije“. Najzad, detaljno su istražene i osnovne institucionalne barijere u državama tranzicije.

Razlikovanjem pojmova “institucionalno okruženje” od pojma “institucionalni aranžman” u neoinstitucionalnoj ekonomiji omogućuje identifikovanje specifičnosti određenih organizacionih formi (preduzeća, državne birokratije i kooperativnih mreža) ili, u opštem smislu: sistema upravljanja uopšte i korporativnog posebno, čije konstituisanje, funkcionisanje i operacije uređuje institucionalno. To je dalje omogućilo istraživanje korporativnog upravljanja s aspekta organizovanja preduzeća, uloge, odgovornosti, pravila i principa njegovog ukupnog poslovnog funkcionisanja, ali i s aspekta njegovog institucionalnog okvira u kojem djeluje i koje ga determiniše.

Mnoga istraživanja su verifikovala veliki značaj institucionalnog okvira za korporativno upravljanje, kao i njihovog odnosa. Dokazano je da privredni sistem u pojedinim državama trpi različite posljedice od različite (principijelne ili oportunističke, unificirane ili diferencirane) primjene institucionalnih uslova, zavisno od nivoa izgrađenosti domicilnih institucija, društvenih i ekoloških standarda i snage regulatornih okvira. Takođe, mnoga istraživanja su pokazala da NET mogu korisno poslužiti za objašnjenje raznih koncepata korporativnog upravljanja. Sve korporativne strategije, organizacija poslovanja i konkurentske sposobnosti preduzeća uvijek i u svim uslovima su pod dominantnim uticajem institucija. One utiču regulativno na kreiranje faktora proizvodnje, formiranje tržišta proizvoda i usluga, oblike konkurencije i dr. U radu je analiziran razvoj institucije korporativnog upravljanja s aspekta raznih teorija preduzeća. Zaključeno je da je najveći korak napravila evoluciona teorija preduzeća, koja posmatra preduzeće kao prirodan sistem, umjesto dotadašnjeg konvencionalnog pristupa preduzeću kao mehaničkom sistemu.

Pored toga, urađena je i komparativna analiza raznih modela korporativnog upravljanja u razvijenim i tranzicijskim državama (anglosaksonskog, kontinentalno-evropskog, japanskog i kineskog). Nameće se opšti zaključak, da nezavisno od svih specifičnih razlika i varijacija, nivo korporativnog upravljanja direktno zavisi od stepena razvijenosti fleksibilnog državnog regulisanja, tržišnog regulisanja i ograničenja postojeće institucionalne (posebno svojinske) infrastrukture, kao ni da u redukovanim makroekonomskim uslovima nije moguće formiranje povoljnog mikroekonomskog ambijenta za djelovanje korporativnog upravljanja.

Konstatovano je da su u većini država tranzicije nijesu postojali odgovarajući uslovi za uspješno sprovođenje svojinske i korporativne transformacije. Tu se misli na nedorečeni i neefikasni zakonodavno-pravni sistem, neizgrađen finansijski sistem, nepostojanje integralnog tržišta i u tome nerazvijenost tržišta kapitala, deficit kvalitetnih menadžerskih kadrova, nesigurnost i neizgrađenost privredne infrastrukture, kao i složeni i krizni politički i ekonomski uslovi. Zbog toga, mnogi regionalni autori su zaključili da je u većini država tranzicije privatizacija bila spora, institucionalno nekontrolisana, netransparentna, sa nezaštićenim i nespecifikiranim pravima svojine, uz djelovanje visokog stepena korupcije, povlašćenog položaja pojedinaca i institucionalnu zamagljenost mnogih svojinskih odnosa. U tom kontekstu je značano da se kao okvir korporativnog upravljanja, pored formalnih institucionalnih ograničenja, pojavljuju i vladavina prava, poslovna etika, društveni interesi i kolektivna svijest o interesima životne sredine. Tek u uslovima pozitivno postavljenih formalnih i neformalnih institucionalnih okvira moguća je realizacija transparentnog i efikasnog tržišta s punom odgovornošću svih njegovih subjekata kao osnovnog cilja korporativnog upravljanja.

Praveći predlog koncepcije uzornog modela institucionalnog okvira korporativnog upravljanja u državama tranzicije, nametnuo nam se logičan zaključak da se on mora projektovati na bazi principa prilagođavanja istog najbitnijim okvirima iz unutrašnjeg i spoljnog okruženja, kao niza nezavisnih promjenjivih, koje smo grafički modelirali i tekstualno objasnili. Pri tome je istaknuto da svaka slična koncepcija mora uvažavati razne oblike uticaja: političke, normativne, stakeholderske, kulturno-kognitivne, regulativne, državne, tržišne, organizaciono-mrežne i svojinske.

Pored ostalih specifičnih karakteristika (fizičkih, infrastrukturnih organizacionih, administrativnih, razvojnih, institucionalnih i drugih), morske luke se međusobno znatno razlikuju i po nivou (kvalitetu) korporativnog upravljanja. To je uslovljeno brojnim faktorima. Međutim, savremeni tehnološki, integracioni i globalizacioni procesi, koji su možda najviše zavatili transportnu industriju uslovlili su formiranje globalnog upravljanja tzv. lancima isporuka (snabdijevanja) i povećanje stepena sigurnosti. To je značajno uticalo (pored ekoloških limita) na oblikovanje korporativnog upravljanja u morskim lukama. Pri tome se može primijetiti da ono bilo proporcionalno, uzajamno i tijesno uzročno povezano i uslovljeno s nivoom razvijenosti morskih luka. Napredne morske luke su uspjele da ranije i više svoje poslovanje učine stratezijski globalnim i dugoročno održivim.



Podrazumijeva se da je pri tome dominantno usvajan koncepta korporativnog upravljanja koji je doprinio poboljšanju kontrole troškova i povraćaja investicija.

S druge strane, u državama tranzicije, korporativnog upravljanja nije ni zaživjelo ni razvijeno u zadovoljavajućem obimu. Kao razlog se pominje nedostatak institucionalnog pluralizma (praćen raznim institucionalno monističkim i kvazimonističkim degeneracijama), odnosno koncept koji su neki autori nazvali tzv. "*institucionalnom plastičnošću*". Pri tome je karakteristično da razvoju morskih luka, odnosno njihovim pluralističkim reformaama ne doprinose ni previše jake (monističke), ni slabe institucije. Kao glavni problem navedenih reformi pominje se nemogućnost i/ili sporost institucionalnih okvira morskih luka da se prilagođavaju inovativnom korporativnom ponašanju menadžmenta luke. U dijelu toga problema, čini se da nijesu mnogo pomogli ni recepti neoinstitucionalista, koji su potencirali ulogu institucionalnih promjena, ni evolucionista, koji su insistirali na nasljeđivanju čvrstih rutina, inovacija, načina organizacije i primjeni nove tehnologije (dakle, konteksta korporativnog upravljanja).

Praksa najvećeg broja svjetskih luka pokazuje da su se u kontinuitetu mijenjali poslovni (organizacioni, ekonomski i drugi) i institucionalni uslovi, od kojih dominantno zavisi oblik i razvijenost njihovog korporativnog upravljanja. Stalno i fleksibilno prilagođavanje lučkih vlasti u dugoj perspektivi je dovelo do opadanja uloge i uticaja lučkih vlasti, povećanja uloge i značaja globalnih subjekata i zadržavanja značajne uloge državnih organa.

Iako korporativno upravljanje u morskim lukama obuhvata više aspekata (organizacioni, ekonomski, administrativni, institucionalni, pravni, finansijski, ekološki i dr.) njihova povezanost i uslovljenost je svakako bila odlučujuća u opštem razvojnom zaostajanju nekoliko grupa parametara (predaja punomoćja, funkcionalna i finansijska autonomija i dr.). Pored navedenog razvojnog limita, na putu postizanja održive konkurentne sposobnosti stajala u i mnoga druga ograničenja, među kojima su najvažnija fizička (infrastruktura), regulatorna (institucionalna) i tržišna. Neke morske luke su, ipak, uspjele da se brže i bolje prilagode savremenim lokalnim promjenama (organizacionim, operativnim, troškovnim, svojinskim, institucionalnim, administrativnim i korporativnim). Kad se uzmu u obzir i odgovarajuće preraspodjele odgovornosti i ovlašćenja između javnog i privatnog sektora, jasni su zastoji u razvoj korporativnog upravljanja u mnogim morskim lukama.

Osnovni modeli korporativnog upravljanja u morskim lukama evoluirali u zavisnosti od raspodjele rizika između subjekata korporativnog upravljanja, kao i od uloge i odgovornosti privatnog sektora u četiri najvažnije oblasti: infrastrukturi, nadgradnji, terminalskim operacijama i drugim uslugama. Pri tome su institucionalne i organizacione reforme u morskim lukama uslovile postepeno, ali značajno redefinisanje uloge i operativnih ovlašćenja lučkih vlasti kao javnog (državnog) regulatornog organa. Tome je doprinijelo i nepostojanje finansijskih sredstva za sprovođenje donesenih odluka.

Korporativno upravljanje u morskim lukama podrazumijeva njena dva osnovna nivoa: upravljanje u samoj morskoj luci i upravljanje lučke uprave. U svakom slučaju, smatra se da bi ono trebalo mnogo više da se bavi mikro propisima i mikro problemima, a manje raskoracima između institucionalnih i organizacionih reformi, zbog kojih često “stradaju” resursne mogućnosti morskih luka (finansijske, kadrovske, logističke, bezbjednosne, operacione, ekološke, infrastrukturne i dr.). Prije tri decenije je počela institucionalna evolucija korporativnog upravljanja u morskim lukama većim uključivanjem investicija privatnog sektora, koje su pomogle u otklanjanju većih uskih grla, lošeg kvaliteta lučkih usluga i lošeg upravljanja razvoja luka. Pomenuti problemi su uticali na smanjivanje propulzivnosti, efikasnosti i pouzdanosti tada distributivnih, a nešto kasnije i logističkih lanaca isporuka, čiji su ključni elemenat morske luke. Privatni investitori su po logici stvari zahtijevali precizna “pravila igre” u dijelu korporativnog upravljanja. Oni su doprinijeli smanjenju zavisnosti morskih luka od državnog finansiranja, smanjenju rizika zbog njegove diobe i prevazilaženju konflikata i interesa između različitih upravljačkih nivoa (vlasti i morskih luka).

Bez obzira na sve njegove nedostatke, nedoumice i zatajivanja, za korporativno upravljanje je bila ključna institucionalna komponenta, koja je imala zadatak da na fleksibilan i zadovoljavajući način riješi usaglašenost javnog i privatnog sektora, odnosno državnu ideologiju i tržišno-privatni pragmatizam. Pri tome je logično da su u praksi formirani različiti (alternativni) modeli operacionalizacije lučke svojine, kao i odgovarajućih institucija korporativne kontrole, i da su u tome dominantnu ulogu imali institucionalni investitori

Zbog tajnosti poslovnih, a posebno akcionarskih (svojinskih) podataka, sva istraživačka nastojanja konkretizacije i operacionalizacije navedene teme, posebno u smislu formulisanja jednog opšteg razvojnog modela ostala su bezuspješna. Tome su doprinijeli

i netransparentni korporativni osnosi i kontroverzni i neizvjesni rezultati privatizacije morskih luka kao ključnog elementa korporatizacije. Zbog toga smo naše istaživanje na terenu tri jadranske luke Koper, Rijeka i Bar usmjerili na sprovedene ankete, koja je metodološki poslužila kao osnova za višestruku regresionu analize, u kojoj je kao zavisna promjenjiva figurisao nivo (uslovno: kvalitet) korporativnog upravljanja, a kao nezavisne promjenjive formulisali pet selektivno izabranih (iz bogate neoinstitucionalne literature) značajnih parametara (pokazatelja) korporativnog upravljanja: nezaštićenost i netransparentnost prava svojine, nestabilnost institucionalnost okruženja, izvlačenje rente od strane nomenklatura vlasti, oportunističko ponašanje i povlašćeni uslovi za nekontrolisanu privatizaciju (umjesto zakonitosti i konkurentnosti, koji bi obezbijedili efikasne vlasnike i nezaštićenost akcionara.

Naše istraživanje je, dakle, zasnovano na predloženom teorijskom i metodološkom okviru za kvantitativno modeliranje nivoa i kvaliteta korporacijskog upravljanja (kao zavisne promjenljive), koje je uzrokovano nezavisnim promjenljivima. Ono je na bazi numeričkih i korelacionih analiza pokazalo da je najveći *nivo i kvalitet korporacijskog upravljanja* prisutan u Luci Koper, pa u Luci Rijeka i najmanje u Luci Bar. U sva tri analizirana slučaja najveći negativni uticaj na *nivo i kvalitet korporacijskog upravljanja* ima *oportunističko ponašanje lučkih vlasti i povlašćeni uslovi za nekontrolisanu privatizaciju*. U slučaju crnogorske luke (Bar), na drugom mjestu je *nezaštićenost privatne svojine*, u slučaju hrvatske luke (Rijeka) *moćnost izvlačenja rente od strane nomenklature vlasti*, dok je u slučaju slovenačke luke (Koper) – *nestabilnost institucionalnog okruženja*. Pored toga, definisali smo stepen uticaja koje nezavisne promjenljive imaju na zavisnu, u slučaju svakog od analiziranih uzoraka iz tri posmatrane luke. Dodatno smo utvrdili nivo uticaja nezavisnih promjenljivih na zavisnu na nivou cjelokupnog uzorka, pri čemu je konstantovana generalna dominacija oportunističkog ponašanja lučkih vlasti.

Ta bazi teorijskih i empirijskih analiza predložen je hipotetički institucionalni modela za Luku Bar, koji se dominantno zasniva na potrebi primjene pluralističke institucionalne kombinacije pojedinih elemenata uzornih modela naprednih i srednje razvijenih svjetskih luka i specifičnih okolnosti i osnovnih funkcionalnih nekih do sada preduzetih projekata. Došli smo do zaključka da sve varijante hipotetičkog institucionalnog modela pretpostavljaju funkcionalnu i poslovnu primamljivost za velike i poznate strane investitore, prvenstveno za globalne terminalske i logističke operatore, bez kojih razvoj malih i

srednjih luka danas nije moguć. Naravno, to podrazumijeva i prevazilaženje svih dosadašnjih kočionih institucionalnih faktora u Luci Bar. Sugeriraju se i konsultvanje pojedinih teorijskih preporuka respektibilne NET.

Sva teorijska i ampirijska istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji, koja su obavljena preko opštih, konceptualnih i komparativnih analiza, studija slučaja, modeliranja, anketa i višestruke regresione analize nedvosmisleno su pokazala da su u potpunosti verifikovane kako osnovna, tako i sve pomoćne hipoteze.

## LITERATURA

- Abarbanell, J., Bushee, B., Raedy, J (2003), "Institutional investor preference and price pressure: The case of corporate spin-offs", *Journal of Business*, Vol. 76, No. 4, 233-261.
- Acemoglu, D. (2009), *Introduction to Modern Economic Growth*, Princeton University Press, Cambridge, M.A.
- Acemoglu, D., Johnson, S., Robinson, J. (2004), "Institutions as the Fundamental Cause of Long-Run Growth" in Aghion Ph., Durlauf St., eds., *Handbook of Economic Growth*, North Holland.
- Acemoglu, D., Johnson, S., Robinson, I., Thaicharoen, Y. (2004), „Institutional Causes. Macroeconomic Symptoms: Volatility, Crises and Growth“, *Journal of Monetary Economics*, No. 50, 49-123.
- Acemoglu, D., Johnson, S., Robinson, J. (2005), „Institutions and the Fundamental Causes, of Long-Run Growth“ in *Handbook of Economic Growth*, Ph. Aghion, S. Durland (eds), Elsevier, Amsterdam, 385-472
- Acemoglu, D., Johnson, S., Robinson, J. A. (2012), *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*, Random House, New York.
- Acimovic, S. (2012), „Inconsistencies in the Creation of Regulatory Bodies as Important Economic Institutions in Transition Countries: Example of Serbia“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8. No. 2, 295-308.
- Adzic, S. (2007), „Should Re-Industrialisation Represent the Final Stage of Transition the Case Study of Serbia“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 3. No. 6, 131-145.
- Afanasjeva, O. K. (2013), „Institucional'naja sreda gosudarstvenno-častnogo partnerstva v morskih portah“, *Ekonomični informacii*, No. 54, 19-25.
- Aguilera, R. V., Jackson, G. (2003), „The cross-national diversity of corporate governance dimensions and determinants“, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 3, 447-465.
- Aguilera, R. V., Rupp, D., Williams, C. A., Ganapathi, J. (2007), "Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multi-level Theory of Social Change in Organizations", *Academy of Management Review*, No. 32, 836-863.
- Alchian, A. A., Demsetz, H. (1972), "Production, information costs, and economic organization", *American Economic Review*, Vol. 62, No. 2, 777-795.

- Alston, L. J., Gollespie, W. (1989), "Resource Coordination and Transaction Costs - A Framework for Analyzing the Firm/Market Boundary", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 11, 191-212.
- Aoki, M. (2000), *Information, Corporate Governance and Institutional Diversity: Competitiveness in Japan, the USA and transitional economies*, Oxford University Press, Oxford.
- Aprada, R. (2008), "The Semantics of Governance" in Clarke, T. and dela Rama, M. (eds) *The Fundamentals of Corporate Governance, Volume 1: Ownership and Control*, SAGE Publications, London, 10-23.
- Aras, G., Crowther, D. (2012), *Global Perspectives on Corporate Governance and CSR*, preuzeto na [www.ashgate.com](http://www.ashgate.com), 13-17
- Arrow, K. J. (1970), "Rationality of Self and Others", Hogarth, R. & Reder, M. eds., *Rational Choice*, Universita of Chikago Press, Chikago.
- Arthur, W.B. (1994), *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, The University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Avdaševa, S. (2000), *Formi vertikal'noj integracii v rossijskoj promišlennosti 1990-ih godov*, dokt. dis., Višaja škola ekonomiki, Moskva.
- Arrow, K. J. (1994), "Methodological individualism and social knowledge", *American Economic Review*, Vol. 84, No. 2, 4-15.
- Babić, V. (2003), "Korporativno upravljanje – ključni element reformi u zemljama tran-zicije", u I. Rosić (red.), *Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 289-301.
- Babić, V. red. (2004), *Korporativno upravljanje u uslovima tranzicije*, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
- Babić, V. (2010), "Corporate Governance in Transition Economics", *Ekonomске teme*, Vol. 34, No. 2, 555-568.
- Baird, A. (1997), "Port privatization: an analytical framework", In *Proceedings of International Association of Maritime Economist Conference*, 22-24 September, City University, London.
- Balakrishnan, N., Render, B., Stair, R. M. (2007), *Managerial Decision Modeling with Spreadsheets*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

- Barton, D., Coombes, P., Wong, S. (2004), "Asia's governance challenge", *The McKinsey Quarterly*, No. 2, 54-62.
- Badin, L., Daraio, C., Simar, L. (2010), "Optimal Bandwidth Selection for Conditional Efficiency Measures: A Data-driven Approach", *European Journal of Operational Research*, Vol. 201, 633-640.
- Baležentis, T., De Witte, K. (2015), "One- and Multi-directional Conditional Efficiency Measurement - Efficiency in Lithuanian Family Farms", *European Journal of Operational Research*, Vol. 245, No. 2, 612-622.
- Banker, R. D., Morey, R. C. (1986), "Efficiency Analysis for Exogeneously Fixed Inputs and Outputs", *Operational Research*, Vol. 34, No. 4, 513-521.
- Baron, J. N., Hannan, M. T. (1994), "The impact of economics on contemporary sociology", *Journal of Economic Literature*, Vol. 32, 1111-1146.
- Barzel, Y. (1985), „Transaction Costs: Are They Just Costs?“, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 141, 4-16.
- Bell, D. E. (1982), "Regret in Decision Making Under Uncertainty", *Operations Research*, Vol. 30, No. 5, 961-981.
- Berkowitz, D. et al. (2003), „Economic Development. Legality and the Transplant Effect“, *European Economic Review*, Vol. 47. No. 1, 165-195.
- Berle, A., Means, G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Mac Millan, New York.
- Bertskas, D. P., Tsitsiklis, J. N. (2008), *Introduction to probability*, Athena Scientific, USA.
- Beresford, Q. (2000), *Governments, Markets and Globalisation*, Allan & Unwin NSW.
- Bhattacharyya, S. (2009), „Unbundled institutions, human capital, and growth“, *Journal of Comparative Economics*, Vol. 37, 106-120.
- Bird, R., Hall, A. D., Momente, F., Reggiani, F. (2007), "What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, No. 2, 189-206.
- Bjukenen, Dž. (1994), „Konstitucija ekonomičeskoj politiki“, *Voprosi ekonomiki*, No. 6, 104-113.
- Boas, T.C., Gans-Morse, J. (2009), Neoliberalism: From New Liberal Philosophy to Anti-Liberal Slogan, *Studies in Comparative International Development*, No. 44, 137-161.

- Bogetoft, P., Hougaard, J. L. (1999), "Efficiency Evaluations Based on Potential (Non-proportional) Improvements", *Journal of Productivity Analysis*, Vol. 12, No. 3, 233-247.
- Bontis, N., Booker, L., Serenko, A. (2007), "The Mediating Effect of Organizational Reputation on Customer Loyalty and Service Recommendation in the Banking Industry", *Management Decision*, Vol. 45, No. 9, 1426-1445.
- Bowen, H. R. Eds. (1953), *Social Responsibilities of Businessman*, Harper & Row, New York.
- Bragdon, H. H., Marlin, J. T. (1972), "Is Pollution Profitable", *Risk Management*, Vol. 19, No. 2, 9-18.
- Brammer, S., Millington, A., (2008), "Does It Pay to be Different? An Analysis of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 12, 1325-1343.
- Brammer, S., Jackson, G., Matten, D. (2012), Corporate Social responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance", *Socio-Economic Review*, No. 10, 3-28.
- Breaden C. H., Toumanoff P. G. (1984), "Transaction costs and economic institutions" in *The political economy of freedom: essays in honour of F. A. Hayek*, ed. by K. R. Leube, A. H. Zlabinger, Munchen.
- Brooks, M. R. (2004), "The Governance Structure of Ports", *Review of Network Economics*, Vol. 3, Issue 2, 168-183.
- Brummer, J. J. eds. (1991), *Corporate Responsibility and Legitimacy: An Interdisciplinary Analysis*, Greenwood Press.
- Buchanan, J. (1991), *Economics and the Ethics of Constitutional Order*, Michigan University Press, Buchanan, J. (1991), *Economics and the Ethics of Constitutional Order*, Michigan University Press, Ann Arbor.
- Buhr, N., Gray, R., Milne, M. J. (2014), "Histories, rationals, voluntary standards and future prospects for sustainability reporting", in Bebbington, J., Unerman, J. & O'Dwyer, B., *Sustainability Accounting And Accountability*, Routledge, London.
- Bushman, R. M., Wittenberg-Moerman, R. (2012), "The Role of Bank Reputation in 'Certifying' Future Performance Implications of Borrowers' Accounting", *Journal of Accounting Research*, Vol. 50, No. 4, 883-930.
- Campbell, J. L. (2004), *Institutional Change and Globalization*, Princeton University Press, Princeton and Oxford.



- Campbell, J. L. (2007): Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, 946-967.
- Carney, M., Gedajlovic, E. (2001), “Corporate governance and firm capabilities: A comparison of managerial, alliance and personal capitalisms”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 18, No. 3, 335-354.
- Carroll, A. B. (2000), “A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement”, *Business & Society*, Vol. 39, No. 4, 466-478.
- Carroll A. (1991), “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, 39-48.
- Cazals, C., Florens, J. P., Simar, L. (2002), “Nonparametric Frontier Estimation: A Robust Approach”, *Journal of Econometrics*, Vol. 106, 1-25.
- Chow, G. C. (2005), Corruption and China’s Economic Reform in the Early 21<sup>st</sup> Century, *Working Paper*, No. 116, Center for Economic Policy Studies, Princeton.
- Clague, C. ed. (1997), *Institutions and Economic Development*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore and London.
- Coakes, S. J. (2013), *SPSS 20.0 for Windows – Analysis without Anguish*, Willey Publishing, Inc.
- Coase, R. H. (1937), “The Nature of the Firm”, *Economics*, Vol. 4, No. 5, 386-405.
- Coase, R. (1980), “The Problem of Social Cost”, *The Journal of Law and Economics*, Vol. 3, 1-44.
- Corbett, D. (1996), *Australian Public Sector Management*, Allen & Unwin NSW.
- Boschma, R.A., Frenken, K. (2006), “Why is economic geography not an evolutionary science? Towards and evolutionary economic geography”, *Journal of Economic Geography*, Vol. 6, No. 3, 273-302.
- Csaba, L. (1995), *The Capitalist Revolution in Eastern Europe. A Contribution to the Economic Theory of Systemic Change*, Edward Elgar, Aldershot.
- Csaba, L. (2007), „Hungary Embracing Globalization: the Challenge of Competitiveness“. *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 3. No. 5, 27-34.

- Cullinane, K., Song, D-W. (2002), "Port privatization policy and practice", *Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal*, Vol. 22, No. 1, 55-75.
- Cullinane, K., Yap, W. Y. & Lam, J. S. L. (2007), "Devolution, Port Governance and Port Performance", *Research in Transportation Economics*, Vol. 17, 285-310.
- Čakardić, A. (2006), „Globalna neoliberalna demokracija u ‘minimalnoj’ državi“, *Filozofska istraživanja*, god. 26, br. 104, sv. 4, 849-860.
- Daraio, C., Simar, L. (2005), "Introducing Environmental Variables in Nonparametric Frontier Models: A Probabilistic Approach", *Journal of Productivity Analysis*, Vol. 24, 93-121.
- Daraio, C., Simar, L. (2014), "Directional Distance and Their Robust Versions: Computational and Testing Issues", *European Journal of Operational Research*, Vol. 16, 358-369.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V., Roper, S. (2003), "Corporate Reputation and Competitiveness", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 4, 368-370.
- Davis, L. S. (2010), "Institutional flexibility and economic growth", *Journal of Comparative Economics*, Vol. 38, No. 3, 306-320.
- Davis, L. E., North, D. C. (1971), *Institutional Change and American Economic Growth*, Cambridge University Press, Cambridge.
- De Langen, P.W. (2004), *The Performance of Seaport Clusters; A Framework to Analyze Cluster Performance and Application to the Seaport Clusters in Durban, Rotterdam and the Lower Mississippi*, ERIM, Rotterdam..
- De Langen, P. W. (2007), "Stakeholders, conflicting interests and governance in port clusters", In: M.R. Brooks and K. Cullinane (eds.) *Devolution, Port Governance and Port Performance*. Amsterdam, the Netherlands: Elsevier, 457-477.
- De Monie, G. (1994), "Mission and role of port authorities after privatization" in: *World Port Privatization*, London.
- Delibasic, M. (2014), „The Post-Socialist Transition Through the Prism of O. Williamson’s Insight”, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 9, No. 4, 13-24.
- Delibašić, M. (2016), *Ograničena institucionalna racionalnost u kontekstu neoinstitucionalnih ekonomskih teorija i prakse država Jugoistočne Evrope*, Elit, Podgorica.
- Delibasic, M. (2016a), "Hypothetical Matrices for Institutional Modeling Basis of Economic Development in the Countries of Southeast Europe", *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 12, No. 2, 147-159.

- Delibasic, M., Grgurevic, N. (2013), „Framework for Researching the Modelling Possibilities of Institutional Behavior, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 9. No. 4, 65-76.
- Delibašić, M., Grgurević, N. (2014), „Institucionalno ponašanje kao osnova racionalne ekonomske politike”, *Ekonomija /Economics*, god. 20, br. 2, 445-464.
- Delibašić, M., Grgurević, N. (2014a), „K modelirovaniju institucional'nogo povedenija”, u: *Teorija i prakтика institucional'nih preobrazovanij v Rossii*, Vip. 28, Moskva, CEMI RAN, 6-18.
- Demski, J. S. (2003), “Corporate conflicts of interest”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 17, No. 2, 51–72.
- Denzau, A. T., North, D. C. (1994), “Shared mental models: ideologies and institutions”, *Kyklos*, Vol. 47, No.1, 3-31.
- De Witte, K., Geys, B. (2011), “Evaluating Efficiency Public Good Provision: Theory and Evidence from A Generalised Conditional Efficiency”, *Journal of Urban Economics*, Vol. 69, 319-327.
- De Witte, K., Kortelaian, M. (2013), “What Explains the Performance of Students in A Heterogeneous Environmental? Conditional Efficiency Estimation with Continuous and Discrete Environmental Variables”, *Applied Economics*, Vol. 45, No. 17, 2401-2412.
- Diamond, J. (2005), *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed*, Penguin Group, New York.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1991), “Introduction”, in Powell, W. W. i DiMaggio, J. P. (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Dixit, A (2009), “Governance Institutions and Economic Activity”, *American Economic Review*, Vol. 99, No. 1, 5-24.
- Djankov, S. (1998), “Restructuring of Insider-Dominated Firms: a Comparative Analyses. World Bank”, *World Bank Working Paper Series*, No. 2046, December.
- Djankov, S. (1998a), “Ownership Structure and Enterprise Restructuring in Six Newly Independent States”, *World Bank, World Bank Working Paper Series*, No. 2047, December.
- Domazet, T. (2010), „Facing the Future of Economic Policy – Causes of the Crisis from the Political Economy Point of View“, *Proceedings of the Scientific Conference Facing the Future of South East Europe*, Croatian Institute of Finance and Accounting, Zagreb, 7-70.

- Doner, R. F., Schneider, B. (2000), "The New Institutional Economics, Business Associations and Development", *Diskussion Papers*, No. 111, ILO.
- Drakulic, D. (2012), „Does Serbia Need a New tranzition?“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8. No. 3, 37-46.
- Drašković, B. (2010), „Kraj privatizacije i posledice po razvoj“, u: B. Drašković, ed., *Kraj privatizacije – Posledice po ekonomski razvoj i nezaposlenost u Srbiji*, Institut ekonomskih nauka, Beogradska bankarska akademija i Savez samostalnih sindikata, Beograd, 3-40.
- Draskovic, M. (2008), „Economic Development of Montenegro and European Union from the Aspect of Convergency Criterion“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 4. No. 7, 111-119.
- Draskovic, M. (2016), „Roots and Paradoxes of Neoliberal Apologetics“, *Economics and Sociology*, Vol. 9. No 1, 209-219.
- Draskovic, M. (2017), "Possibilities and Limitations of Neoinstitutional Economic Theory in Explaining the Transition Crisis – the Case of Montenegro", *Transformations in Business & Economics*, Vol. 16, No 3 (42), 164-174.
- Draskovic, M., Lojpur, Anja (2013), "Institutional Aspects of the Corporate Governance", *Proceedings of the 18th International Scientific Conference SM 2013, Strategic management and Decision Support Systems in Strategic management*, 84-91.
- Draskovic, M., Bauk, S., Delibasic, M. (2016), „Testing the Level and Factors of Institutional Rationality in Montenegro, Serbia and Bosnia and Herzegovina“, *Economics and Sociology*, Vol. 9. No 2. 22-40.
- Draskovic, M., Draskovic, V., Bilan, Y., Delibasic, M. (2016), „Quasi-Neoliberalism as Quasi-Institutional Monisms and Causes of the Crisis in South-Eastern Europe“, *Transformations in Business & Economics*, Vol. 15, No. 2B (38B), 755-765.
- Drašković, M., Bauk, S., Streimikiene, D., Draskovic, V. (2017), "Testing the Level of Alternative Institutions as a Slowdown Factor of Economic Development: the Case of Montenegro", *Amfiteatru Economics*, Vol. 19, No. 45, 477-492.
- Drašković, M., Jovović, R., Streimikiene, D, Drašković, V. (2017), „Erozija socio-kul'turnog kapitala v stranah Jugo-Vostočnoj Evropi“, *Socis*, No. 7, 99-106 (na ruskom).
- Drašković, V. (1997), *Neoinstitucionalne ekonomske teorije - prava svojine, firme i društvenog izbora*, Ekonomika i Fakultet za pomorstvo, Beograd-Kotor.

- Drašković, V. (1998), „Privatizacija v SRJ”, *Mirovaja ekonomika i meždunarodije otnošenija*, No. 9, 113-119.
- Drašković, V. (1998a), „Dileme i paradoksi tranzicije i privatizacije”, *Zbornik CANU*, knj. 19, 133-150.
- Drašković, V. (2001), “Institucionalizacija i kvazi-institucionalizacija u SRJ”, *Ekonomist*, god. 3, br. 35(3), 71–78.
- Drašković, V. (2002), “Masovna vaučerska privatizacija i neoinstitucionalna teorija prava svojine”, *Ekonomika preduzetništva*, br. 2, 107-109.
- Drašković, V. (2005), *Svojina i privatizacija*, Fakultet za pomorstvo, Kotor.
- Draskovic, V. (2006), „Imitation of the Postsocialistics Institutionalization“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 2. No. 4, 49-69.
- Draskovic, V. (2010), “The Real Institutionalization as a Condition of the Efficient Economic Politics and Economic Development”, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 7, No. 1, 5-20.
- Draskovic, V., Jovovic, R. (2006), „Globalization in Economics Contexts“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 2. No. 3, 75-88.
- Draskovic, V., Draskovic, M. (2009), „Priority of the Anti-Crisis Economic Policy Based on Innovative-Institutional Changes“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 5. No. 10, 47-52.
- Draskovic, V., Delibasic, M. (2014), Neoliberal Rhetoric as a Metaphor For Quasi-Institutional Monism, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 10, No. 2, 33-47.
- Draskovic, M., Bauk, S., Delibasic, M. (2016), „Testing the Level and Factors of Institutional Rationality in Montenegro. Serbia and Bosnia and Herzegovina“, *Economics and Sociology*, Vol. 9. No 2, 22-40.
- Draskovic, M., Stjepcevic, J. (2012), “Institutional Framework of Corporate Governance With Reference to the Former Yugoslav Transition Economies”, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8, No 4, 27-41.
- Drašković, V., Drašković, M. (2013), *Institucije, poredak i tranzicija*, ELIT i Rifin, Podgorica i Zagreb.
- Draskovic, V., Lojpur, A. (2013), “Institutional Aspects of the Corporate Governance”, 18th International Scientific Symposium SM 2013 – Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, Subotica.

- Draskovic, V., Lojpur, A. (2013), "Corporate Social Responsibility: Illusion Vs. Real Possibility, Voluntarism Vs. Obligingness", 18th International Scientific Symposium SM 2013 – Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, Subotica.
- Drucker, F. P. (1999), *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, Harper Business, New York.
- Eggertsson, T. (1990), *Economic Behavior and Institutions*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Emara, N. (2012), "Inflation volatility, institutions and economic growth", *Global Journal of Emerging Market Economies*, Vol. 4, No. 1, 29–53.
- Erznkian, B. A. (2000), „Institucional'nie osobennosti korporativnogo upravljenja v Rossii i za rubežom“, *Aktual'nie problemi upravljenja*, Vip. 1, 185-186.
- Evans, (1993), *Rethinking On Embedded Autonomy*, University of California, Berkeley.
- Engerer, H., S. Voigt (2002), "Institutions and Transition – Possible Policy Implications of the New Institutional Economics", in K. Zimmermann (ed.), *Frontiers in Economics*, Springer, Heidelberg et al., 127-184.
- Fligstein, N., Choo, J. (2005), "Law and Corporate Governance", *Annual Reviews in Advance*, No. 1, pp. 61-84.
- Fombrun, C., Shanley, M. (1990), "What's In A Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academic of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, 233-258.
- Foulquier, E., Maugeriz, S. (2012), "The port as a territory: an exceptional space or a common good? Discussing deficiency in port governance", *Investigación y desarrollo*, Vol. 20, No. 1, 32-50
- Foster, J. (2011), "Evolutionary Macroeconomics: A Research Agenda", *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 21, No. 1, 5-28
- Frederick, V.C., Daviš, K., Post, J. (1992), *Business and Society*, McGraw-Hill, Inc., New York. 15-16.
- Freeman, R. E. Eds. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Press, Boston.
- Frolov, D. (2013), "Institutionalization of Place Marketing (Case of Representative Russian Region)", *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 9, No. 4, 77-86.
- Fried, H. O., Lovell, C. A. K., Vanden Eeckaut, P. (1993), "Evaluating the Performance of U.S. Credit Unions", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 17, 251-265.

- Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", *New York Times Magazine*, September 13.
- Furrer, O., ed. (2010), "Attitudes toward Corporate Responsibilities in Western Europe and in Central and East Europe", *Management International Review*, Vol. 50, No. 3, 379-398.
- Fukujama, F. (2005), "Economic, Political, and Cultural Consequences of Changes in Generational Relations", in Mary Ann Glendon, ed., *Intergenerational Solidarity, Welfare and Human Ecology*, Proceedings of the Tenth Plenary Session of the Pontifical Academy of the Social Science, Vatican City.
- Galetić, L. (2004), "Dioničarstvo zaposlenih kao alternativni sustav stimulativnog nagrađivanja", u: *ESOP i hrvatsko poduzeće*, Tipurić, D. (ur.), Sinergija nakladništvo, Zagreb, 127-153.
- Geppert, M., Matten, D., Walgenbach, P. (2006), "Transnational institution building and the multinational corporation: An emerging field of research", *Human Relations*, No. 9, 1451-1465.
- Gillian, S., Starks, L. (2003), "Corporate Governance, Corporate Ownership, and the Role of Institutional Investors: A Global Perspective", *Journal of Applied Finance*, Vol. 13, 4-22.
- Gligorov, V. (2003) "Balkan Economics: Problems and Solutions", u Franičević, V. i Kimura, H. (ur.), *Globalization, Democratization and Development*, Masmedia, Zagreb.
- Gligorov, V. (2005), "Justice and Transition", *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 1. No. 1, 5-19.
- Gonan Božac, M. (2008), "SWOT analiza monističkog i dualističkog sustava korporacijskoga upravljanja i konvergencija", *Ekonomski pregled*, Vol. 59, No. 7-8, 370-393.
- Goss, R. O. (1990), "Economic policies and seaports. Part 3: Are Port Authorities Necessary?" *Maritime Policy and Management*, Vol. 17, No. 13, 257-271.
- Grgurević, N. (2013), "Analiza institucionalnih okvira korporativnog upravljanja", *Economics & Economy*, Vol. 1, No. 1, 161-174
- Grgurević, N., Draskovic, M., Delibasic, M. (2015), "Institutional Factors of Economic Development With in SEE6", *Actual Problems of Economics*, No. 9 (171), 74-81.
- Greif, A. (2006), *Institutions and the Path to the Modern Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Hall, P., Racine, J. S., Li, Q. (2004), "Cross-validation and the Estimation of Conditional Probability Densities", *Journal of American Statistical Association*, Vol. 99, No. 486, 1015-1026.
- Halkos, G. E., Tzeremes, N. G. (2014), "Public Sector Transparency and Countries and Countries' Environmental Performance: A Nonparametric Analysis", *Resource & Energy Economics*, Vol. 38, 19-37.
- Hayek, F.A. (1980), *Individualism and Economic Order*, University of Chicago Press, Chicago.
- Hayek, F.A. (2006), *Pravo, zakonodavstvo i svoboda: Sovremennoe ponimanie liberal'nih principov spravedlivosti*, IRISEN, Moskva (na ruskom).
- Heilbroner, R. L. (1990), "Analysis and Vision in the History of Modern Economic Thought", *Journal of Economic Literature*, September, 1097-1114.
- Hodgson, G. M. (1998), "The Approach of Institutional Economics", *Journal of Economic Literature*, Vol. 36, No. 1, 166-192.
- Hodgson, G. (2006), „What are Institutions?“, *Journal of Economic Issues*, Vol. 15. No. 1, 1-25.
- Hodgson, G.M. (2006), "Institutions, Recessions and Recovery in the Transitional Economies", *Journal of Economic Issues*, Vol. 15, No. 4, 875-894.
- Holmström B., Kaplan S. N. (2000), *Corporate Governance and Merger Activity in The US: Making Sense of 1980s and 1990s*, [www.nher.org/papers/W8220](http://www.nher.org/papers/W8220)
- Hurst, D. K. (1995), *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Ihendinihu, J. U. (2009), "Auditors and corporate governance issues: Challenges towards the sustainability of Nigerian companies", *Journal of the Management Sciences*, 9(2), 130-152.
- Jackson, G., Deeg, R. (2008), Comparing capitalisms: Understanding institutional diversity and its implications for international business", *Journal of International Business Studies*, No. 39, 540-561.
- Jacobs, W. (2007), *Political Economy of Port Competition. Academic Press Europe, Institutional Analysis of Rotterdam, Dubai and Southern California*, Nijmegen.
- Liu, Z. (1992), *Ownership and productive efficiency: With reference to British port*, Ph.D. dissertation, Queen Mary and Westfield College, University of London.
- Jakšić, M. (2004), „Vizija, institucije, razvoj“, *Ekonomski anali*, Vol. 49, No. 163, 63-70.



- Jensen, M. (1978), "Some Anomalous Evidence Regarding Market Efficiency", *Journal of Financial Economics*, Vol. 6, No. 2/3, 95-101.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Josifidis, K. (2004), "Neoliberalizam - sudbina ili način života (i) u tranziciji", *Privredna izgradnja*, 5-16.
- Jovovic, R. (2012), „Global Financial Crisis: Role of International Institutional Framework and Lessons for Transitional Countries“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8. No. 3, 65-73.
- Juhel, M. H. (2001), "Globalisation, privatisation and restructuring of ports", *International Journal of Maritime Economics*, No.3, 139–174.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979), "Prospect Theory: an Analysis of Decision Under Risk", *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, 263-291.
- Kolodko, W.G. (1995), „Transition to a Market. Why Gradualism Works and Radicalism Fails?“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 1. No. 1, 19-25.
- Kornai, J. (1994), "Transformational recession: The Main Causes", *Journal of Comparative Economics*, Vol. 19, 39-63.
- Kornai, J. (2007), „Equilibrium. Growth and Reform“. *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 3. No. 5, 5-18.
- Kornai, J. (2006), „Velika transformacija Centralno-istočne Evrope: uspon i pad - prvo objavljivanje“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 2. No. 4, 11-38.
- Kovačević, M. (2010), „Privatizacija u začaranim krugovima“, u: B. Drašković, ed., *Kraj privatizacije – Posledice po ekonomski razvoj i nezaposlenost u Srbiji*, Institut ekonomskih nauka, Beogradska bankarska akademija i Savez samostalnih sindikata, Beograd, 41-58.
- Kovacevic, M. (2015), „Catastrophic Economy and Social Consequences of the Application of the Neoliberal Ideology - are the Neoliberalists from Serbia Lost in Time and Space?“, *Economic Ideas and Practice*, No. 16/17, 279-312.
- Kuznetz, S. (1996), *Modern Economic Growth. Rate, Structure and Spread*, Yale University Press, How Haven and London.
- Lakic, S., Draskovic, M., (2015), „Implications of Institutional Dispositions of Neoliberalism“. *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 11. No. 2, 113-124.

- Lawrence, T. B., Suddaby, R. (2007), *Institutions and Institutional Work*, pp. 215-244, in Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W.R. & Lawrence, T. (Eds.), *Handbook of Organisational Studies*, 2nd edition, Sage Publications, London.
- Lee, M.-D. P. (2011), "Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies", *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, No. 2, 281-298.
- Lee, S., Park, S. (2009), "Do Socially Responsible Activities Help Hotel and Casino Achieve Their Financial Goals?", *International Journal of Hospital Management*, Vol. 28, No. 1, 105-112.
- Lee, K., Kim, B.-Y. (2009), "Both institutions and policies matter but differently for different income groups of countries: Determinants of long-run economic growth revisited", *World Development*, Vol. 37, No. 3, 533-549.
- Lekovic, V. (2012), „Neoliberal Marginalization of Social Component in Transition Countries“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8. No. 3, 55-63.
- Li, Q., Racine, J. S. (2008), "Nonparametric Estimation Of Conditional CDF And Quantile Functions With Mixed Categorical and Continuous Data", *Journal of Business & Economic Statistics*, Vol. 26, No. 4, 423-434.
- Lin, Z., Li, D., Huang, W. (2003), "Reputation, Reputation System and Reputation Distribution – An Explanatory Study in Online Consumer To - Consumer Auctions" in Azari R. Eds., *Current Security Management & Ethical Issues of Information Technology*, Idea Group Inc., USA, 249-266.
- Lojpur, A., Draskovic, V. (2013), "The Institutional Context of Corporate Governance and Corporate Social Responsibility", *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 9, No. 1, 27-43.
- Lorot, P. (1999), *Introduction à la Géoeconomie*, Economica, Paris.
- Lounsbury, M. (2007), "Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice2, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, No. 4-5, 349-361.
- Luttwak, E. (1990), „From Geopolitics to Geo-Economics: Logic of Conflict: Grammar of Commerce“, *The National Interest*, No. 20, 12-34.
- Madžar, Lj. (2000), "Alternative institucionalnog prilagođavanja i strategija ekonomske politike", *Ekonomski anali*, br. 3-4, 215-241.

- Madzar, Lj. (2012), „Quandaries of Privatization in a Market Adverse Environment – Major Inconsistencies in the Transition Strategy of Serbia“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8, No. 2, 99-114.
- Machina, M. (1982), “Expected Utility’ Analysis without the Independence Axiom”, *Econometrica*, Vol. 50, No. 2, 277-323.
- Madžar, Lj. (2012), “Quandaries of Privatization in a Market Adverse Environment – Major Inconsistencies in the Transition Strategy of Serbia”, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8, No. 2, 99-114.
- Mann, M. (2014), *Vlast' u 21. stoletij*, Visšaja škola, Moskva.
- March, J. G., Olsen, J. P. (1984), “The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life”, *American Political Science Review*, No. 78, 738-749.
- Margolis, J. D., Walsh, J. P. (2003), “Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 2, 268-305.
- Martin, R. (2000), “Institutional approaches in economic geography” in Sheppard, E., Barnes, T. (Eds.), *A Companion to Economic Geography*, Blackwell, Oxford, 77-94.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2000), “Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 5, 603-609.
- Menar, K. (2007), “*Ekonomika transakcionih izderžek: ot teoremi Kouza do empiričeskih isledovanij*” u: *Institucionaljnaja ekonomika*, red. A. Olejnik, INFRA-M, Moskva, 113-151 (na ruskom).
- Mencinger, J. (2005), „The Slovenian Transition Model“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 1, No. 1, 27-35.
- Mesarić, M. (2006), “Dugoročna neodrživost tržišnog fundamentalizma i neoliberalnog kapitalizma”, *Ekonomski pregled*, god. 57, br. 9-10, 603-630.
- Mesarić, M. (2011), “Neoliberalizam vs. planiranje kao institut društveno-ekonomskog razvitka”, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 7, No 9, 5-20.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, 340-363.
- Miller, G. S. (2004), “Discussion of what determines corporate transparency?”, *Journal of Accounting Research*, Vol. 42, No. 2, 253-268.

- Milovic. N. (2010), „The Expanded Europe and Montenegro - Economic Changes and Risks“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 6. No. 12, 193-201.
- Mitchell, W, C, (1910), „The Rationality of Economic Activity“, *Journal of Political Economy*, Vol. 18, 197-216.
- Monissen, H. G., Pejovich, S. (1977), “Eigentumsrechte Freiheit und Ökonomische Effizienz” in *Grenzen und Freiheit*, D. Molden, Wien.
- Monks, R., Minow, N., (2002), *Corporate Governance*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Moskowitz, M. (1972), “Choosing Socially Responsible Stocks”, *Business and Society Review*, Vol. 1, No. 1, 17-75.
- Neale, W. (1987), “Institutions”, *Journal of Economic Issues*, Vol. 21, No. 3, 1177-1206.
- Nellis J. (2001), “The World Bank, Privatization and Enterprise Reform in Transition Economies: A Retrospective Analysis”, Working Paper, Center for Global Development. Washington, D. C.
- Nelson, R., Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge.
- Nel'son, R, Uinter, S. Dž. (2002), *Evoljucionnaja teorija ekonomičeskih izmenenij*, Delo, Moskva.
- Ng, A. K. Y., Pallis, A. A. (2010), „Port governance reforms in diversified institutional frameworks: generic solutions, implementation asymmetries“, *Environment and Planning, A* 42, 2147–2167.
- North, D. C. (1978), “Structure and Performance: The Task of Economic History”, *Journal of Economic Literature*, September, No. 16, 963–678.
- North, D. C. (1981), *Structure and Change in Economic History*, Norton, New York.
- North, D. (1987), „Institutions, transaction cost and economic growth“, *Economic Inquiry*, Vol. 25, No. 3, 418–432.
- North, D. C., Weingast, B. R. (1989), “Constitutions and commitments: the evolution of institutional governing public choice in seventeenth-century England”, *Journal of Economic History*, Vol. 49, No. 4, 803–832.
- North, D. C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- North, D. C. (1991), “Institutions”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 1, 97-112.

- North, D. C. (1992), *Transaction Costs, Institutions, and Economic Performance*, International Center for Economic Growth Publication, San Francisco, Cal.
- North, D. C. (1993), "The New Institutional Economics and Development", *Economics Working Paper Archive* at WUSTL.
- Nort, D. (1997), „Institutsional'nyye izmeneniya: ramki analiza“, *Voprosy ekonomiki*. No. 3, 6-17.
- North, D.C. (2005), *Understanding the Process of Institutional Change*, Princeton University Press.
- North, D. C., Walis, J. J., Weingast, B. R. (2009), *Violence and Social Orders – A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History*, The Syndicate of the Pres of the Cambridge University.
- Notteboom, T.E., Winkelmanns, W. (2002), "Stakeholders relations management in ports: dealing with the interplay of forces among stakeholders in a changing competitive environment", IAME Panama 2002 Conference Proceedings, Dec, [http://www.eclac.cl/Transporte/perfil/iame\\_papers/papers.asp](http://www.eclac.cl/Transporte/perfil/iame_papers/papers.asp) (preuzeto 12.01.2018).
- Notteboom, T., De Langenc, P., Jacobs, W. (2013), "Institutional plasticity and path dependence in seaports: interactions between institutions, port governance reforms and port authority routines", *Journal of Transport Geography*, No. 27, 26-35.
- Novoselov, A. V. (2010), "Instituti, model korporativnog upravljenja i povedenie firm: kompleksnij analiz", *Ekonomičeskie nauki*, 11(72), 176-179 (na ruskom).
- Nutzinger, N. G. (1982), "The Economics of Property Rights: A New Paradigm in Economic Science?" in *Prilosofy of Economics*, Stegmuller, Berlin.
- Nwaiwu, J. N. (2014), "Corporate Governance Structure and Institutional Investment: Evidence from a Developing Country Corporate Governance Structure and Institutional Investment: Evidence from a Developing Country", *Asian Journal of Economics and Empirical Research*, Vol. 1, No. 2, 48-56.
- OECD (2004), *Principi korporativnog upravljanja*, Misija OEBS-a u Srbiji i Crnoj Gori, Beograd.
- O'Hara, P. A. (2014), "Political Economy of Love: Nurturance Gap. Disembedded Economy and Freedom Constraints within Neoliberal Capitalism", *Panoeconomicus*, Vol. 61, No. 2, 161-192.

- Ohene-Asare, K., Asmild, M. (2012), "Banking Efficiency Analysis under Corporate Social Responsibilities", *International Journal of Banking Accounting and Finance*, Vol. 4, No. 2, 146-171.
- Olejník, A. red. (2007), *Institucional'naja ekonomika*, INFRA-M, Moskva. Putnam, R. D. (1993), *Making Democracy Work*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Osipov, Y. M. (2012), Neo-Dirigisme Plus Neo-Liberalism: Economic Relevance, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8. No. 3, 75-77.
- Ostrom, E. (2007), "Challenges and Growth: The Development of the Interdisciplinary Field of Institutional Analysis", *Journal of Institutional Economics*, Vol. 3. No 3, 239-264.
- Pallant, J. F. (2011), *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS*, Allen & Unwin, Australia.
- Pallis, A. A., Vitsounis, T. K., De Langen, P. W., Notteboom, T. E. (2011), "Port economics, policy and management - content classification and survey", *Transport Reviews*, Vol. 31, No. 4, 445-471.
- Palley, T. I. (2005), "From Keynesianism to Neoliberalism: Shifting Paradigms" in A. Saad-Filho & D. Johnston, *Neoliberalism – A Critical Reader*, Pluto Press. London, pp. 20-29.
- Parker, D. (1991), "Privatization ten years on: a critical analysis of its rationale and results", *Economics*, No. 25, 154 -163.
- Paul, C. J. M., Siegel, D. S. (2006), "Corporate Social Responsibility and Economic Performance", *Journal of Productivity Analysis*, Vol. 26, 207-211.
- Pedersen, E. R. G., Neergaard, P., Pedersen, J. T., Gwozdz, W. (2013), "Conformance and Deviance: Company Responses to Institutional Pressures for Corporate Social Responsibility Reporting", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 22, No. 6, 357-373.
- Pejovich, S. (1974), *The Economics of Property Right*, Furubotn E. G., Cambridge.
- Peeters, C., Reijling, J., Verbrugge, A. (2015), "The governance structure of port authorities: Striking a balance between economic, social and environmental goals", paper presented at the WCTRS SIGA2 Conference, University of Antwerp/TPR, 11-12 May.
- Poliščuk, L. (2008), „Necelovoe ispol'zovanie institutov: pričini i sledstvija“, *Voprosi ekonomiki*, No. 8, 29-44 (na ruskom).
- Polterovich, V. (2001), "Transplantation of Economic Institutions", *MPRA Paper*, No. 22034, University Library of Munich, Germany.

- Polterovich, V. (2008), „Strategii modernizacii, instituti i koalicii”, *Voprosi Ekonomiki*, No. 4, 4–24 (na ruskom).
- Polterovic, V. (2012), „Reform Design: How To Search For Interim Institutions“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8, No. 2, 25-44.
- Prasad, E., Wei, S. J. (2005), “The Chinese Approach to Capital Inflows: Patterns and Possible Explanations”, *IMF Working Paper*, WP/05/79, 1-61.
- Prascevic, A. (2012), „The Role of Government in Overcoming the Effect of Global economic Crisis in Serbia – Ostacles from the Past“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8. No. 1, 137-155.
- Prascevic, A. (2012a), „Institutional Underdevelopments as the Obstacle to the Economic Growth: Rent Seeking Society in Serbia“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8. No. 2, 319-333.
- Portes, A. (2006), “Institutions and development: A conceptual re-analysis”, *Population and Development Review*, Vol. 32, No. 2, 233–262.
- Putnam, R. D. (1994), „Democracy, Development, and the Civic Community“ in I. Serageldin & Taboroff, J. (eds.), *Culture and Development in Africa, Environmentally Sustainable Development*, Proceedings Series, No. 1, 33-74, Washington, D. C.
- Quiggin, J. (1982), „A theory of anticipated utility“, *Journal of Economic Behavior and Orgnisation*, Vol. 3, No. 4, 323-343.
- Radigin, A. D., Entov, R. M. (1999), *Institucional'nie problemi razvitija korporativnogo sektora: sobstvennost', kontrol', rinok cennih bumag*, EIPP, Moskva.
- Rodrik, D. (2000), “Institutions for High Quality Growth: What They Are and How to Acquire Them”, *Studies in Comparative International Development*, Vol. 35. No. 3, 3-31.
- Rodrik, D. (2007), *One economics. many recipes: globalization. institutions. and economic growth*, Princeton University Press, Princeton.
- Rodrik, D. et al. (2004), „Institution Rule: The Primacy of Institutions over Geography and Integration in Economic Development“, *Journal of Economic Growth*, Vol. 9, No. 2, 131-165.
- Rodrik, D. (2005), “Growth Strategies”, in *Handbook of Economic Growth*, Ph. Aghion and S. Durlauf (eds.), Elsevier, Amsterdam, 967-1014.
- Rodrik, D., Subramanian, A. (2003), “The primacy of institutions”, *Finance and Development*, Vol. 40, No. 2, 31-34.

- Roe, M. (2004), "The Institutions of Corporate Governance", *Discussion Paper* No. 488-08, 1-24.
- Roman, R. M., Hayibor. S., Agle, B. R. (1999), "The Relationship between Social and Financial Performance", *Business & Society*, Vol. 38, No.1, 109-125.
- Saad-Filho, A., Johnston, D. (2005), *Introduction* In: A. Saad-Filho. D. Johnston. *Neoliberalism – A Critical Reader*, Pluto Press, London, 1-6.
- Sang, H. C. (2007), *World Port Institutions and Productivity: Roles of Ownership, Corporate Structure and Inter-port Competition*, Ph.D. dissertation, University of California, Berkeley.
- Sato, Y. (2004), "Corporate Governance in Indonesia: A Study on Governance of Business Groups", *Asian Development Experience*, Vol. 2, 88-136.
- Scott, W. R. (2004), *Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program* in Smith, K. & Hitt, M. (Eds.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Oxford University Press, Oxford.
- Scott, W. R. (2007), *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, Sage, Thousand Oaks.
- Scekic, R., Draskovic, M., Delibasic. M. (2016), „Neoliberalism in a Function of Geoeconomics in the Case of Southeast Europe“, *Journal of International Studies*, Vol. 9. No 1, 66-75.
- Scherer, A. G., Smid, M. (2000), "The downward spiral and the U.S. model business principles: Why MNEs should take responsibility for the improvement of world-wide social and environmental conditions", *Management International Review*, Vol. 40, No. 4, 351-371.
- Scott, W. R. (2001), *Institutions and Organizations*, Second ed., Sage, Thousand Oaks/ London.
- Sekulović, M. (2004), *Ogledi o tranziciji*, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš.
- Sheikh, S. eds. (1996), *Corporate Social Responsibilities: Law and Practice*, Cavendish Publishing Limited, London.
- Sheldon, O. eds. (1923), *The Philosophy of Management*, London, Pitman Press.
- Simar, L., Wilson, P. W. (2007), "Estimation and Inference in Two-stage, Semi-parametric Model of Production Processes", *Journal of Econometrics*, Vol. 136, No. 1, 31-64.
- Simpson, W. G., Kohers, T. (2002), "The Link between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 35, No. 2, 97-109.



- Smith, V. (1991), "Rational Choice – the Contrast Between Economics and Psychology", *Journal of Political Economy*, Vol. 99, 877-897.
- Soana, M. G. (2011), "The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance in the Banking Sector", *Journal of Business Ethics*, Vol. 104, 133-148.
- Steinmo, S. (2008), "What is Historical Institutionalism?" in Della Porta, D. & Keating, M., *Approaches in the Social Sciences*, Cambridge University Press, Cambridge, 118-139.
- Stigler, G. J. (1988), *Memoirs of an Unregulated Economist*, Basic Books, New York.
- Stiglitz, J. (2000), „Formal and Informal Institutions” in Dasgupta, P. & Serageldin, I. (eds.). *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, pp. 59-70, The World Bank, Washington D.C..
- Stojanov, D. (2012), „Transition of Bosnia&Herzegovina Economy: an Example of Economics Barbarism“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8. No. 1, 187-196.
- Stojanov, D. (2012a), „Gradualism (Institutions Building) and Radicalism in Economics: Reality Versus Ideology or History Versus Illusion –The Case of not Only B&H“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8. No. 3, 7-18.
- Stoker, G. (1998), "Governance as theory: five propositions", *International Social Science Journal*, No. 155, 17–45.
- Strambach, S. (2010), "Path dependency, path plasticity-the co-evolution of institutions and innovation. The German business software industry" in Boschma, R.A., Martin, R. (Eds.), *Handbook for Evolutionary Economic Geography*, Edward Elgar, Cheltenham, 406-431.
- Streeck, W. i Thelen, K. (2005), "Introduction: Institutional Change in advanced Political Economies" in Streeck, W. i Thelen, K., *Beyond Continuity: Explorations in the Dynamics of Advanced Political Economies*, Oxford University Press, New York, 1-39.
- Štulhofer, A. (1995), „O racionalnosti, normama i institucijama: evolucija sociokulturnog kapitala kao model institucionalne promjene“, *Društvena istraživanja*, Vol. 4, No. 6 (20), 953-981.
- Tamilina, L., Tamilina N. (2015), "The Impact of Variations in Institutional Grafting Modes on Economic Growth: A Three-Dimensional Approach", *MPRA Paper*, No. 68648, 137, <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/68648> (preuzeto 15.07.2016).
- Tang, Z., Hull, C. E., Rothenberg, S. (2012), "How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy Moderates the CSR-Financial Performance Relationship", *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 7, 1274-1303.

- Tchouassi, G., Nosseyamba, B. (2011), "Corporate Governance and Maximization of Shareholder Value: Theoretical Analysis From Francophone Countries in Africa", *Journal of Public Administration and Policy Research*, Vol. 3, No. 6, 198-206.
- Teisman, G.R., Klijn, E-H. (2002), "Partnership Arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme?", *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 2, 189-198.
- Tipurić, D., ur. (2004), *ESOP i hrvatsko poduzeće*, Sinergija, Zagreb.
- Tipurić, D., ur. (2008), "Moderna korporacija i korporativno upravljanje", u: *Korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb.
- Tirole, J. (2001), "Corporate Governance", *Econometrica*, Vol. 69, No. 1, 1-35.
- Tricker, B. (2009), *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*, Oxford University Press, Inc., New York.
- Trupac, I., Twrdy, E. (2010), "More Efficiency through the Supply chain integration – Case study of the Port of Koper", Annual Conference of the International Association of Maritime Economists, Lisbon 7-9- July.
- Tricker, R. I., (1994), "The board's role in strategy formulation - Some cross-cultural comparisons", *Futures*, Vol. 26. No. 4, 403-415.
- Tullock, G. (1995), "Comment: Rationality and Revolution", *Rationality and Society*, Vol. 7, No. 1, 116-119.
- Uvalic, M. (2012), „Serbia's Transition to Market Economy: Why Has the Model not Delivered?“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8. No. 2, 87-98.
- Vanberg, V. (1994), *Rules and Choice in Economics*, Routledge, London.
- Vickers J, Yarrow G. (1988), *Privatization: an Economic Analysis*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Vickers J., Yarrow G. (1991), "Economic perspectives on privatization", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 2, 111–132.
- Vinogradova, A. V. (2012), *Institucional'naja ekonomika: teorija i praktika*, Nižnegorodskij Gosudarstvennij Universitet, Nižnij Novgorod (na ruskom).
- Višnevskij, V., Dementjev, V. (2010), „Inovacii, instituti i evoljucija“, *Voprosi ekonomiki*, No. 9, 45-60 (na ruskom).
- Vlada Crne Gore (2014), *Strategija regionalnog razvoja Crne Gore za period 2014-2020. godina*, Ministarstvo ekonomije, Podgorica.

- Voljčik, V. (2012), "Evoljucionni podhod k analizi institucionalnih izmenjenij", *Terra Economicus*, T. 10, No. 4, 62-69.
- Vukotic, V. (2004), "Politička ekonomija ekonomskih sloboda", u: *Ekonomске slobode i bizniss asocijacije*, Ekonomski fakultet, Miločer, 9-29.
- Zdravkovic, D., Radukic, S. (2012), "Institutional Framework for Sustainable Development in Serbia", *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8. No. 3, 27-36.
- Weber, M. (2008), "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company-level Measurement Approach for CSR", *European Management Journal*, Vol. 26, 247-261.
- Westney, D. E., Zaheer, S. (2001), *The Multinational Enterprise as an Organization*, 349-379.
- Rugman, A. M., Brewer, T. (Eds.), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, Oxford.
- Whitley, R. (2010), "Changing Competition Models in Market Economies: The Effects of Internationalization, Technological Innovations, and Academic Expansion on the Conditions Supporting Dominant Economic Logics" in Morgan, G., Campbell, J., Crouch, C., Pedersen, O. K. & Whitley, R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- Williamson, O. E. (1981), "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, Vol. 87, No. 3, 548-577.
- Williamson, O. E. (1985a), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (1985), "Behavioral Assumptions" in O. E. Williamson, ed., *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York, 44-52.
- Williamson, O. E. (1993), "Transaction Cost Economics and Organization Theory", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 2, No. 2, 107-156.
- Williamson, O. E. (1995), "The Institutions and Governance of Economic Development and Reform" in *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics 1994*, World Bank, Washington, 171-197.
- Williamson, O. E. (2000), "The New Institutional Economics: Taking Stock. Looking Ahead", *Journal of Economic Literature*, Vol. 37. No. 3, 595-613.

- Williamson, O. (2008), „Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management“, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 44, No. 2, 5-16.
- Williamson, O. E. (2009), *Transaction Cost Economics: The Natural Progression*, University of California, Berkeley, CA.
- Winchester, M., Romaniuk, J., Nogomolova, S. (2008), “Positive and Negative Brand Beliefs and Brand Defection/Uptake2, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 5/6, 553-570.
- Wu, M. W., Shen, C. H. (2013), “Corporate Social Responsibility in the Banking Industry: Motives and Financial Performance”, *Journal of Banking & Finance*, Vol. 37, 3529-3547.
- Zhu, N., Stjepcevic, J., Baležentis, T., Zhiqian, Z. (2017), “How Does Corporate Social Responsibility Impact Banking Efficiency: A Case in China”, *Economics and Management*, Vol. 20, No. 4, 70-87. DOI: 10.15240/tul/001/2017-4-006.
- Zingales L. (1995), “Insider Ownership and the Decision to Go Public”, *Review of Economic Studies*, Vol. 62, 425–448.
- Wang, J. J., Slack, B. (2002), “Port Governance in China: A Case Study of Shanghai, *Occasional Paper Series*, No. 9, The Centre for China Urban and Regional Studies, Hong Kong Baptist University.
- Wang, J. J., Koi-Yu Ng, A., Olivier, D. (2004), “Port Governance in China: a Review of Policies in an Era of Internationalizing Port Management Practices”, *Transport Policy*, No. 11, 237–250.
- Weingast B. (1993), “Constitutions as Governance Structures: the Political Foundations of Secure Markets”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 149, 286–311.
- Williamson, O. (1993), “The Evolving Science of Organization”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 149, No. 1, 36–63.
- Woidtke, T. (2002), Agents watching agents? Evidence from pension fund ownership and firm value, *Journal of Financial Economics*, Vol. 63, No. 1, 99-131.
- Xi, C., Pistor, K. (2004), *Enforcement Failure under Incomplete Law: Theory and Evidence from Financial Market Development*, mimeo, London School of Economics, London.
- Yerznkyan, B.H. (2012), „Pluralistic Institutional Solutions of the Problem of Externalities“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8. No. 2, 73-86.

Yerznkyan, B. H., Delibasic, M., Grgurevic, N. (2014), „ Institucional’noepovedenie: Teoretičeskie problemmi i praktičeskaja realizacija”, *Economics of Contemporary Russia*, Vol. 4. No. 67, 19-30 (na ruskom).

### Internet izvori

Acemoglu, D., Johnson, S., Robinson, J. (2004), “Institutions as the Fundamental Cause of Long-Run Growth”, *NBER working paper*, No. 10481, <http://papers.nber.org/papers/w10481>

*Applying the Decision Rights to a Case of Hospital Institutional Design* (2001), World Bank, Washington, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/19422>, preuzeto 21.09.017)

Beck, C., Frost, G., Jones, S. (2013), *Sustainability Reporting: Practices, performance and potential In association with GRI*, dostupno na: <http://www.cpaaustralia.com.au/~media/corporate/allfiles/document/professionalresources/sustainability/sustainability-reporting-practice-performance-potential.pdf> (11.07.2017).

Berglöf, Von Thadden, E. (1999), *The Changing Corporate Paradigm: Implications for Transition and Developing Countries*, ([www.worldbank.org/research/abcd/Washington I / pdfs/berglof.pdf](http://www.worldbank.org/research/abcd/Washington%20I/pdfs/berglof.pdf), downloaded 19.10.2017)

Cadbury, A.(1992), *Report of the Committee on Corporate Governance*, London Cadbury Report., Gee Publishing,; Lonndon, [www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf), preuzeto 12.11.2016.

*Corporate Governance Statement* (2016), Port of Coper, , <http://www.benefit4transport.eu>

Daraio, C., Simar, L., Wilson, P. W. (2010), “Testing Whether Two-stage Estimation is Meaningful in Non-parametric Models of Production”, <http://www.stat.ucl.ac.be/ISpub>, preuzeto 21.07.2017.

*Makroekonomski Raport CBCG* (2014), Centralna banka Crne Gore, <http://www.cb-cg.org/> (preuzeto 20.09.2017).

Menheere, S., Pollalis, S. (1996), *Case Studies on Build Operate Transfer*, <http://www.gsd.harvard.edu/images/content/5/3/538865/fac-pub-pollalis-bot-part-1.pdf>, preuzeto 11.08.2016)

- Margolis, J. D., Elfenbein, H., Walsh, J. (2009), "Does It Pay to be Good... and Does It Matter? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship between Corporate Social and Financial Performance, dostupno na: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1866371>, preuzeto 21.12.2017.
- Nee, V. (2003), "New Institutionalism, Economic and Sociological", Princeton University Press, Princeton, <http://www.soc.cornell.edu/faculty/nee/pubs/newinstitutionalism.pdf> (preuzeto 28.06.2014)
- OECD *principi korporativnog upravljanja 2004* (2004), Misija OEBS, Beograd, dostupno na [http://www.ecgi.org/codes/documents/principles\\_se\\_final.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf)
- Port Reform Toolkit* (2003), World Bank, <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/port-reform-toolkit-ppiaf-world-bank-2nd-edition>, preuzeto 31.10. 2017).
- Postma, T., Hermes, N. (2002), Institutions, Corporate Governance and Corporate Governance Institutions: The Case of Estonia. *Getting Ready for a Larger EU: Governance, Institution Design and the Transformation of Business Systems*, pp. 20-21, Groningen, [http://www.rug.nl/staff/c.l.m.hermes/corporate\\_governance\\_Estonia.pdf](http://www.rug.nl/staff/c.l.m.hermes/corporate_governance_Estonia.pdf), preuzeto 15.07.2014.
- 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, , <http://www.nber.org/papers/w9305.pdf> (preuzeto 12.03. 2014).
- Qiu, M. (2007), "A review of China's port reform", 11th World Conference on Transport Research, ed. / E. Van de Voorde. Vol. A2-1, Berkeley, USA. ed. <http://www.uctc.net/wctrs>, Preuzeto 17.09.2017.

## Web site

<http://www.antenam.net/sajt/index.php/drutvo/4902>  
<http://www.swot.ba/index.php?modul=vijesti>

**Prilog br. 1:** Rezultati ankete za Luku Bar

Luka Bar						
<b>Ekspert</b>	<b>ZP</b>	<b>NP1</b>	<b>NP2</b>	<b>NP3</b>	<b>NP4</b>	<b>NP5</b>
1	2	3	3	3	4	2
2	2	3	3	3	4	2
3	2	3	3	2	4	2
4	1	3	3	2	4	2
5	2	4	3	2	4	3
6	3	3	4	3	3	3
7	2	3	3	3	3	3
8	2	2	3	4	3	3
9	2	2	3	3	4	4
10	2	3	3	3	4	4
11	3	4	4	3	4	3
12	1	3	2	3	4	3
13	2	3	3	3	4	3
14	3	3	4	3	4	3
15	2	3	2	3	4	3
16	2	4	3	3	3	2
17	2	4	3	3	3	2
18	2	2	3	2	2	2
19	2	2	3	4	4	3
20	2	3	3	2	3	2
21	3	4	4	2	3	2
22	1	4	3	2	3	2
23	1	4	4	2	3	2
24	2	3	4	2	3	2
25	1	2	3	2	4	3
26	2	2	3	2	3	2
27	2	3	4	2	3	2
28	2	3	4	3	3	2
29	2	3	3	2	3	2
30	2	3	3	4	3	2
31	3	3	3	2	3	2
32	3	3	3	3	3	2
33	3	4	3	3	3	2
34	2	4	2	3	3	2
35	2	4	3	3	4	3
36	2	2	3	3	4	3
37	2	2	3	3	4	2
38	2	2	3	3	4	2
39	2	3	4	3	4	3
40	2	4	3	4	4	3
41	1	4	3	3	4	2

42	2	2	3	2	4	2
43	3	4	3	3	3	2
44	2	3	3	4	4	3
45	2	4	3	3	4	2
46	2	4	3	2	4	3
47	3	4	3	3	4	3
48	3	4	3	3	4	2
49	2	3	3	3	4	2
50	3	3	3	3	4	2
<b>Sred. vrij.</b>	<b>2,10</b>	<b>3,14</b>	<b>3,12</b>	<b>2,78</b>	<b>3,56</b>	<b>2,44</b>

**Prilog br. 2:** Rezultati ankete za Luku Rijeka

Luka Rijeka						
<b>Ekspert</b>	<b>ZP</b>	<b>NP1</b>	<b>NP2</b>	<b>NP3</b>	<b>NP4</b>	<b>NP5</b>
1	3	3	3	3	4	3
2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3
4	2	2	3	3	4	3
5	2	2	3	3	3	3
6	3	3	2	3	4	3
7	2	3	2	3	4	2
8	2	3	2	2	4	2
9	2	2	1	2	4	3
10	2	2	2	2	3	3
11	4	2	3	3	2	3
12	2	2	3	3	4	3
13	3	3	3	3	4	3
14	4	3	3	3	4	3
15	3	3	3	3	4	3
16	3	2	3	2	3	2
17	3	2	2	2	3	2
18	3	3	2	4	4	3
19	3	3	2	4	3	3
20	3	3	4	4	4	3
21	4	4	2	3	3	3
22	2	3	2	2	3	3
23	2	3	2	3	4	3
24	3	3	4	2	2	3
25	2	3	2	2	4	3
26	2	3	2	2	3	4
27	3	4	3	2	3	4
28	2	3	2	2	3	1



29	3	3	4	4	3	2
30	2	3	2	4	1	1
31	2	3	3	3	2	3
32	4	3	3	3	1	2
33	4	3	2	3	3	2
34	4	3	3	2	1	3
35	3	4	4	2	2	2
36	2	4	2	3	1	1
37	2	4	3	3	2	3
38	2	4	2	1	3	2
39	3	4	2	2	3	2
40	3	3	3	3	3	2
41	2	3	2	4	3	2
42	2	3	3	3	3	2
43	2	2	3	3	3	2
44	2	1	3	4	3	1
45	4	2	3	4	3	1
46	3	1	3	2	4	1
47	3	1	3	4	3	1
48	2	1	4	2	3	2
49	2	1	3	4	3	2
50	3	1	2	4	3	2
<b>Sred. vrij.</b>	<b>2,68</b>	<b>2,70</b>	<b>2,66</b>	<b>2,86</b>	<b>3,06</b>	<b>2,42</b>

**Prilog br. 3:** Rezultati ankete za Luku Koper

Luka Koper						
<b>Ekspert</b>	<b>ZP</b>	<b>NP1</b>	<b>NP2</b>	<b>NP3</b>	<b>NP4</b>	<b>NP5</b>
1	3	2	2	3	3	4
2	3	2	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3
4	2	2	3	3	3	3
5	2	2	3	3	3	3
6	3	3	2	3	4	3
7	3	3	2	3	4	4
8	3	3	2	2	4	4
9	3	2	2	2	4	4
10	3	2	2	2	3	3
11	2	2	3	3	2	3
12	2	2	3	3	4	3
13	3	3	3	3	4	3
14	4	3	3	3	4	3
15	3	3	3	3	4	3

16	3	2	2	2	3	2
17	3	2	2	2	3	2
18	3	2	2	2	4	3
19	3	2	2	2	3	3
20	3	2	2	2	4	3
21	4	3	2	1	3	3
22	2	2	2	2	3	3
23	2	2	2	1	2	3
24	3	2	2	2	2	3
25	2	2	2	2	2	3
26	3	2	2	2	3	3
27	3	2	2	2	3	3
28	3	2	2	2	3	3
29	3	2	2	2	3	2
30	2	3	2	2	3	3
31	2	3	3	3	3	3
32	4	3	3	3	3	2
33	4	3	2	3	3	2
34	4	3	3	2	3	3
35	3	2	2	2	3	2
36	3	2	2	1	2	1
37	2	2	2	1	2	3
38	2	2	2	1	3	2
39	3	2	2	2	3	2
40	3	2	2	1	3	2
41	3	3	2	1	3	2
42	3	3	2	1	3	2
43	3	2	2	1	3	2
44	3	1	2	2	3	1
45	4	2	2	2	3	1
46	3	1	2	2	4	1
47	3	1	2	2	3	1
48	3	1	2	2	3	2
49	3	1	1	2	3	2
50	3	1	1	2	3	2
<b>Sred. vrij.</b>	<b>2,90</b>	<b>2,16</b>	<b>2,20</b>	<b>2,12</b>	<b>3,10</b>	<b>2,58</b>

## BIOGRAFIJA Jelene Stjepčević

Rođena je u Kotoru 08.03.1978. Udata je i ima dvoje djece. Osnovnu školu i Gimnaziju je završila Kotoru, a osnovne studije 2000. na Filološkom fakultetu u Beogradu. Upisala je 2007. akademske magistarske studije *Menadžment u pomorstvu* na Fakultetu za pomorstvo Kotor, položila je sve ispite sa ocjenom "A", a 2010. je odbranila magistarski rad pod nazivom "Projektna analiza investicija i njena primjena u brodarstvu".

Zaposlena je od 2001. u firmi "Jugopetrol" AD Kotor. Kao dobitnik međunarodne stipendije bila je od 2001-2003. na specijalizaciji u Kini. Radi kao koordinator Kancelarije za međunarodnu saradnju u Opštini Kotor. Završila je nekoliko specijalističkih kurseva i seminara.

Učestvovala je sa referatima i člancima objavljenim u cjelini u Zbornicima na pet međunarodnih naučnih skupova. Objavila je kao autor i koautor 11 naučnih radova u međunarodnim časopisima, od čega je šest regionalnog značaja, koji su tematski povezani s doktorskom disertacijom. Objavila je dva rada u časopisima koji se nalaze na **SSCI listi** i jedan u časopisu koji se nalazi u bazama **Scopus i ESCI**. Član je redakcije Međunarodnog naučno-stručnog časopisa iz oblasti ekologije "*Montenegrin Journal of Ecology*", kao i međunarodnog naučnog časopisa „*Socio-economic essays*“. Osnivač je i predsjednica NVO "Udruženje za promociju sinologije Kotor". Aktivno zna engleski i kineski jezik.

### Učešće na međunarodnim konferencijama

- Kotor, 5. i 6. Oktobar 2012, The International Conference: „Economic Institutions as a Condition for Social and Economic Development of Transitional Countries“, sesija 5.
- Dnipropetrovsk (Ukraine), May 16-19, 2012, *World Nobel Congress in Economics: World Economy of the XXI century: Cycles and Crises*, sekcija 2.
- Kragujevac, 6.04.2012, XI međunarodni naučni skup: *Institucionalne promjene kao determinanta privrednog razvoja Srbije*, Ekonomski fakultet, sekcija 1.
- Kotor, 21-22. maj 2008, Međunarodni naučno-stručni skup: *Prvi kotorski medijski dijalozi*, sekcija 2 (Novi mediji), Vlada Crne Gore.

### Objavljeni radovi

- Draskovic, M., **Stjepčević, J.** (2012), "Institutional Framework Of Corporate Governance With Reference To The Former Yugoslav Transition Economies", *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8, No 4, pp. 17-29 (ISSN 1800-5845)
- Radović, D., **Stjepčević, J.** (2012), "Značaj ekonomije konvencija za ekonomsku politiku i ekonomski razvoj", *Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije*, Zbornik sa XI Naučnog skupa, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, ss. 61-72 (ISBN 978-86-6091-028-0).
- **Stjepčević, J.** (2012), "The evolution of research of rational economic behavior", *Economics od Development*, Vol. 62, No 2, pp. 13-18 (ISSN 1683-1942).
- **Stjepčević, J.** (2012), "Priority of the anti-crisis economic policy based on innovative-institutional changes - the case of the Balkan region and Montenegro", *Bjuleten' Miždunarodnogo Nobelivs'kogo ekonomičnogo forumu*, Dniepropetrovsk (Ukraine), No 1 (5), Tom 1, pp. .... (ISSN 2074-5370)
- **Stjepčević, J.** (2008), "Strategija u medijskim organizacijama", *Medijski dijalozi* Vol. 1, No 1, ss. 107- 116 (ISSN 1800-7074)
- Drašković, M., **Stjepčević, J.** (2011), "The Media, Science and Science Journalism In Information Age", *Medijski dijalozi* Vol 4, No 10 (ISSN 1800-5845)
- **Stjepčević, J.** (2011), "Problem homonima u kineskom jeziku i njihov uticaj na kulturu i medije", *Medijski dijalozi* Vol 5, No 13-14, ss. 819-853 (ISSN 1800-5845)

**Stjepčević, J.** (2015), "Održivi razvoj Sredozemlja sa aspekta upravljanja zaštitom životne sredine", *Montenegrin journal of ecology*, Vol 2, No 1-2, (ISSN 2337-0149)

- SSCI lista: Stjepcevic, J., Siksneleyte, I. (2017), "Corporate Social Responsibility in Energy

Sector", Transformations in Business & Economics, Vol. 16, No 1 (40), pp. 21-33

- SSCI: Zhu N., **Stjepčević J.**, Baležentis T., Yu Z., Wang B., (2017) "How does corporate social responsibility impact banking efficiency: a case in China", *Ekonomika a management*, Vol 20, No 4, pp. 70-87 (DOI: 10.15240/tul/001/2017-4-006)
- ESCI i Scopus: Level (Quality) of Corporate Governance in Adriatic Seaports *Economics and Sociology*, Vol. 11, No 1, pp. 325-334 (DOI:10.14254/2071-789X.2018/11- 1/21

### **Izjava o autorstvu**

Potpisana: Jelena Stjepčević

Broj indeksa/upisa: 1/M-2011/D

### **Izjavljujem**

da je doktorska disertacija pod naslovom:

**INSTITUCIONALNI OKVIR KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U  
TRANZICIJSKIM PRIVREDAMA S OSVRTOM NA MORSKE LUKE**

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija ni u cjelini ni u djelovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih ustanova visokog obrazovanja,
- da su rezultati korektno navedeni, i
- da nijesam povrijedila autorska i druga prava intelektualne svojine koja pripadaju trećim licima.

U Kotoru, 16.04.2018. godine

Potpis doktoranda

### **Izjava o istovjetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada**

Ime i prezime autora: Jelena Stjepčević

Broj indeksa/upisa: 1/M-2011/D

Studijski program: Menadžment u pomorstvu

Naslov rada: INSTITUCIONALNI OKVIR KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U  
TRANZICIJSKIM PRIVREDAMA S OSVRTOM NA MORSKE LUKE

Mentor: dr Veselin Drašković, red. prof.

Potpisana: Jelena Stjepčević

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovjetna elektronskoj verziji koju sam predao/la za objavljivanje u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore.

Istovremeno izjavljujem da dozvoljavam objavljivanje mojih ličnih podataka u vezi sa dobijanjem akademskog naziva doktora nauka, odnosno zvanja doktora umjetnosti, kao što su ime i prezime, godina i mjesto rođenja, naziv disertacije i datum odbrane rada.

U Kotoru, 16.04.2018. godine

Potpis doktoranda

## IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku da u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore pohrani moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

INSTITUCIONALNI OKVIR KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U  
TRANZICIJSKIM PRIVREDAMA S OSVRTOM NA MORSKE LUKE

koja je moje autorsko djelo.

Disertaciju sa svim prilogima predao/la sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio/la.

1. Autorstvo
2. Autorstvo - nekomercijalno
- ☒ 3. Autorstvo - nekomercijalno - bez prerade
4. Autorstvo - nekomercijalno - dijeliti pod istim uslovima
5. Autorstvo - bez prerade
6. Autorstvo - dijeliti pod istim uslovima

U Kotoru, 16.04.2018. godine

Potpis doktoranda