

Časopis za poslovnu teoriju i praksu
Rad primljen: 06.04.2021.
Rad odobren: 17.05.2021.

UDK 330.14.01(497.6):{005.21:334.72.021
DOI 10.7251/POS2126119R
Pregledni rad

Rašović Aleksandar, Podgorica, Crna Gora; aco@eusky.net

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U CRNOJ GORI - EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Rezime: *Istraživanje u ovom radu ima za cilj da istraži vezu između različitih parametara korporativnog upravljanja i performansi preduzeća u novom digitalnom dobu. Fokus rada je usmjeren na značaj prihvatanja efikasnog upravljanja promjenama u savremenoj organizaciji, kao i međuzavisnost korporativnog upravljanja i uloga primjene principa korporativnog upravljanja u procesu upravljanja promjenama. U organizacionom životu, jedina konstanta su promjene. Promjenom standardnog poslovnog okruženja u novo, čije su glavne karakteristike globalizacija, digitalna ekonomija, fleksibilnost i razvoj digitalnih kompanija i biznisa, utiče se na uslove poslovanja i ponašanje kompanija. Promjene traže prilagođavanje. Usled nedovoljnog fokusa na upravljanje, nadzor i procjenu poslovnih procesa korporativnih donosilaca odluka, dovodi se do defanzivne pozicije i reaktivnog pristupa rešavanju poslovnih problema. U radu se analiziraju prikupljeni podaci i prezentuju najvažniji rezultati empirijskog dijela istraživanja.*

Ključne riječi: *digitalna ekonomija, korporativno upravljanje, upravljanje promjenama*

JEL klasifikacija: *F6, G3, G34, L2, O16*

UVOD

Cilj istraživanja ovog rada je da na sažet i razumljiv način istraži istraživača vezu između korporativnog upravljanja i performansi preduzeća, kroz perspektivu primjene principa korporativnog upravljanja i njihovog uticaja na performanse preduzeća, kao i međuzavisnost korporativnog upravljanja i uloga primjene principa korporativnog upravljanja u kontekstu procesa upravljanja promjenama. Dakle, glavni cilj istraživanja je utvrditi postoji li veza između korporativnog upravljanja i performansi preduzeća.

Ključna ideja, odnosno hipoteza rada je u tome da se pokaže da ne postoji značajna povezanost između korporativnog upravljanja i performansi preduzeća.

U radu se analiziraju prikupljeni podaci i prezentuju najvažniji rezultati dijela empirijskog istraživanja čije nalaze prate analitički osvrti iz oblasti primjene principa korporativnog upravljanja u savremenoj organizaciji, a koji se tiču ovog rada.

1. PLATFORMA (OKVIR) RADA

Opšti pristup problem

Da bi se razumjela priroda kapitala, firme, korporacije, potrebno je razumjeti njenu ideju nastanka, jer je ona u osnovi svega! Problem neće biti moguće riješiti ukoliko ne znamo prirodu problema. Kako društvo reaguje na prirodu i svrhu kapitala, firme, korporativnog upravljanja, itd?

U kontekstu procesa upravljanja promjenama, istraživanje se fokusira na pitanja: zašto, šta i kako se mijenja? Koliko upravljanje promjenama utiče na performanse organizacije? Zašto i kako upravljati promjenama?

Prilikom analiziranja karakteristika primjene principa korporativnog upravljanja inženjerskog uticaja na poslovanje preduzeća u savremenim društvima (u procesu globalizacije), kao i uticaj na proces implementacije i iniciranja organizacionih promjena, značajno je ispitivanje odnosa prema principima korporativnog upravljanja, što predstavlja predmet istraživanja i analize u ovom radu.

Prema OECD-ovim Principima korporativnog upravljanja iz 2004. godine, korporativno upravljanje predstavlja institucionalni okvir kojim se određuju ciljevi poslovanja, način njihovog ostvarivanja i metode kojima se prate performanse i mjeri uspješnost. To je sistem kojim su korporacije *usmjerene i kontrolisane*. Korporativno upravljanje bavi se odnosima između različitih nosilaca interesa u odnosu na kontrolu kompanija.

Za organizacije i firme nove prilike i izazovi pojavice se zajedno sa mogućnošću globalnog povezivanja. Novi nivo odgovornosti, iza koje će stajati ljudi, natjeraće te učesnike da razmisle o svom postojećem djelovanju i prilagode planove za budućnost, mijenjajući i način rada i način predstavljanja svojih aktivnosti javnosti.

Po Barney-ovoj klasifikaciji resursa (Barney 1991, 99-120), organizacione resurse čine organizaciona struktura, korporativna kultura, pravila i procedure, upravljanje informacionim sistemima i odnos preduzeća prema zainteresovanim stranama. Za današnje firme organizacioni resursi i sposobnosti menadžmenta su osnova u postizanju konkurentске prednosti. Menadžment znanja uključuje *ljude* (ljudske resurse), *tehnologiju* (IT infrastrukturu) i *organizacione procese* kao međusobno povezane i preklapajuće djelove.

U poređenju sa Barney-em, Grant (Grant 1991) pravi mnogo jasniju razliku između resursa i sposobnosti. Grant klasifikuje resurse organizacije na: *opipljive* (finansijski, fizički i ugovori), *neopipljive* (tehnologija, odnosi sa snabdjevačima, odnosi sa kupcima, odnosi sa partnerima, reputacija i kultura) i *ljudske resurse* (specijalizovane vještine i znanje, komunikativne i interaktivne sposobnosti i motivacija), koji mogu biti kombinovani na različite načine. Dok opipljivi i neopipljivi resursi ulaze u proces proizvodnje, sposobnosti se tiču „kooperacije i koordinacije grupa resursa” (Grant 1991).

Po Grantu organizacione sposobnosti su složeni produktivni potencijali koji zavise od kapaciteta firme da integriše znanje. Organizacione sposobnosti mogu biti različite aktivnosti, procesi, funkcije ili usluge koje organizacija može efektivno i efikasno da realizuje. (Grant 1996).

Grant zaključuje da iako su resursi izvor sposobnosti organizacije, sposobnosti su glavni izvor njene konkurentске prednosti. Međutim, on takođe naglašava da resursi ponekad mogu direktno voditi konkurentskoj prednosti. (Grant 1991).

U novoj tehnološko-ekonomskoj paradigmi, *informacija* postaje ključni resurs savremenog društva. Posledica uticaja informaciono-komunikacionih tehnologija je *umreženo društvo*. Umrežena društvo (ekonomija) ima za posledicu i novu organizacionu logiku. Principi slobodno-tržišne konkurencije i preduzetništva sastavni su dio sfere kulture.

Stepen uspješnosti poslovne organizacije zavisice od informacija, procesa upravljanja i donošenja odluka, vizije, strategije i ljudskog potencijala kojim kompanija raspolaže.

Kako su promjene u svim oblastima života i rada dinamičnije, organizacija mora biti brza, fleksibilna i efikasna, sposobna za brže i nagle promjene kursa poslovanja. Uz stalno prisustvo procesa unapređenja, poslovne organizacije moraju se kontinuirano prilagođavati sve bržim promjenama koje im nameće okruženje u kojem su.

Spremnost na tehnološke i organizacione promjene današnju kompaniju čini fleksibilnom. Da bi se desila tehnološka promjena, ljudi moraju da prate šta se dešava. Pokušaj organizovanog pogleda na dešavanja, pa davanje odgovora.

Usled nedovoljnog fokusa na upravljanje, nadzor i procjenu poslovnih procesa korporativnih donosilaca odluka, dovodi se do defanzivne pozicije i reaktivnog pristupa rešavanju poslovnih

problema. U tom smislu doprinos rada je u dinamičkom odnosu za prilagođavanje novim okolnostima i dinamičnom traženju nove tržišne prilike. Da korporativno upravljanje, kako se istražuje u ovom radu, omogućava ljudima koji vode firmu da osmišljavaju nove tržišne niše, odnosno da koriste dolazeće trendove i na tržištu potvrde tu svoju viziju, misiju, profit i rast firme, fleksibilnost u promjenama, neupadanje u krizu, odnosno bolje upravljanje krizom. Što bi značilo da su proaktivno anticipirali promjene, imaju strateško razmišljanje i vode firmu na tom talasu.

U kom pravcu se mijenja svijet i tržište, koje se to šanse ukazuju i koje donosi „digitalizacija”, da bi se i time postavili pravci za traženje odgovora u kom smjeru će evoluirati korporativno upravljanje i njegov uticaj na performanse preduzeća?

Primjena i izučavanje korporativnog upravljanja u procesu upravljanja promjenama zahtijeva *interdisciplinarni pristup*. Dosadašnja istraživanja daju uglavnom deskriptivno opisnu analizu, bez „dubljih” empirijskih dokaza koji bi objasnili njegove uzroke, posljedice i specifičnosti.

Sve ove promjene i prilagođavanje promjenama imaju odraz i na korporativno upravljanje kompanijama.

2. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U DIGITALNOJ EKONOMIJI

Korporativno upravljanje zaokuplja pažnju istraživača koji se bave finansijskim, računovodstvenim, pravnim, sociološkim problemima i predstavlja jednu od tema o kojoj se dosta diskutuje u akademskim krugovima. Interesovanje za korporativno upravljanje je interdisciplinarno. Analiza poslovanja kompanija (Duvnjak 2020; Duvnjak 2018; Hough and Spillan 2005; Mankiw 2010; Sharma 2001; Godet 2000) koje su se suočile sa brojnim korporativnim prevarama i računovodstvenim skandalima, insajdersko trgovanje, previsoke kompenzacije i neadekvatan sistem nagrađivanja, a koji su veoma često doveli do bankrotstva ili likvidacije uspješnih kompanija predstavljaju aktuelnu i izazovnu istraživačku oblast. Analize su pokazale da je najčešći odgovor loše korporativno upravljanje. Zbog toga se postavlja pitanje: Koji je značaj, njegova svrha i šta čini dobro korporativno upravljanje?

Slabosti korporativnog upravljanja su bile u korijenu svih velikih finansijskih kriza. Do sada, najčešće se radilo o klasičnoj eksproprijaciji akcionara i slabom nadzoru uprave (nadležnost upravnog odbora) (Đulić 2009).

Oslanjajući se na metodologiju Međunarodne finansijske korporacije (IFC), rad „Korporativno upravljanje u krizi” (Đulić 2009), nudi referentni okvir za analizu pojedinih aspekata funkcionisanja Odbora direktora i daje osnovu za komparativnu analizu. Rad se fokusira na Odbore direktora (koji su loše upravljali rizicima i koji su pravili pogrešne strateške izbore) - mehanizam korporativnog upravljanja koji je na mikro nivou kompanija, po mišljenju autora, najviše doprinio izbijanju globalne finansijske krize.

U poslovnom životu, finansijska tržišta, kretanje kapitala i korporativno upravljanje se mijenja i prilagođava promjenama. Promjene su veoma brze, pa tako i neke prakse korporativnog upravljanja brzo postaju konzervativne.

Korporativno upravljanje je kolektivno donošenje odluka! Korporativno upravljanje je „zajedničko upravljanje” ili „upravljanje od strane više lica”.

U OECD-ovim Principima korporativnog upravljanja iz 2004. godine korporativno upravljanje uključuje skup odnosa između menadžmenta, uprave, nadzornog odbora, akcionara i ostalih zainteresovanih strana. Ono predstavlja strukturu unutar koje se predstavljaju ciljevi akcionarskog društva, kao i način postizanja tih ciljeva i praćenje rezultata. Postojanje efikasnog korporativnog upravljanja unutar pojedinih akcionarskih društava i cjelokupne ekonomije, pomaže da se osigura stepen povjerenja potreban za pravilno funkcionisanje tržišne ekonomije.

Vlasnici kapitala koriste efikasne sisteme korporativnog upravljanja kako bi uticali na menadžere da postupaju na način koji omogućava ostvarivanje ciljeva vlasnika. Ti sistemi se

zasnivaju na adekvatnom sistemu kontrole, kao i motivacije. U ovom smislu sistemi korporativnog upravljanja ostvaruju izvjesne društvene vrijednosti.

Prema Priručniku za korporativno upravljanje u Crnoj Gori iz 2009 godine, sistem korporativnog upravljanja treba da motiviše akcionare, direktore i menadžere da sarađuju na implementaciji ovih planova kako bi ostvarili dugoročni poslovni uspjeh kompanije, odnosno razvoj kompanije i ostvarenje profita. Ali da li je svaki sistem korporativnog upravljanja dobar i da li je primjenljiv?

Povjerenje je osnovni koncept korporativnog upravljanja. Povjerenje predstavlja posebnu vrijednost u smislu da ga pojedinci visoko cijene u ekonomskom životu kao i drugdje. Odsutnost povjerenja, negativno utiče na ekonomski život.

Korporativno upravljanje uključuje mnoge različite faktore u procesudonošenja strategijskih odluka, adekvatno i transparentno izvještavanje vlasnikakoji su uložili svoj kapital, pouzdano finansijsko izvještavanje i postupanje u skladusa zakonima i propisima.

Razvoj korporativnog upravljanja u velikoj mjeri se odnosi na unapređenje prakse *korporativnog izvještavanja*. Korporativno izvještavanje podrazumijeva objavljivanje informacija i finansijsku transparentnost.

Finansijski izvještaji su jedan od glavnih izvora informacija o preduzeću, osnova su za donošenje brojnih odluka, ali su i osnova, tj. nezaobilazni izvor informacija neophodnih za procjenu vrijednosti kapitala preduzeća. Zbog svega toga, oni moraju jasno i nedvosmisleno iskazivati pojedine kategorije, moraju biti objektivni i pouzdani. (Babić i Čurić 2016, 13).

Odnosi između kompanije i njenih nosilaca interesa, prije svega je fokusiran na izvještavanje investitora i javnosti.

Istraživanja su pokazala da rukovodeći organi u većini naših preduzeća, bez obzira na vlasničku strukturu i organizacioni oblik, finansijsko izvještavanje vide kao teret, a izradu finansijskih izvještaja kao puko zadovoljavanje zakonskih zahtjeva. Zanimljivo je da se ili ne razumije, svrha finansijskog izvještavanja kao takvog. Veoma mali broj preduzeća se koristi informacijama iz finansijskih izvještaja za upravljanje i donošenje poslovnih odluka. Gotovo je nevjerojatno da mnogim menadžerima finansijske informacije o preduzeću uopšte nisu potrebne za upravljanje. Postavlja se pitanje kako onda uopšte donose poslovne odluke i dokle će ih moći tako donositi? (Babić 2010, 163).

Ukoliko kompanija ne priprema izvještaje u skladu sa Međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja, postoji rizik od neadekvatne osnove koja se koristi za pripremu finansijskih izvještaja, a samim tim i neadekvatne osnove za ocjenu ključnih indikatora uspješnosti koji dolaze iz analize finansijskih izvještaja.

Neki od problema koji su vezani za kvalitet finansijskog izvještavanja tiču se činjenice da je u zemljama regiona dugo bila zapostavljena prava svrha sastavljanja finansijskih izvještaja, da oni nisu bili sastavljeni u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima. (Babić i Čurić 2016, 27).

U digitalnoj ekonomiji, akcenat se sada stavlja na *upravljanje promjenama*. Organizaciona kultura utiče na gotovo sve relevantne segmente iniciranja i realizacije *organizacionih promjena* kroz: organizacionu viziju, koordinaciju, timski rad, proces identifikacije, potrebu za promjenama. Organizaciona kultura određuje način na koji preduzeće skenira svoje okruženje i kojim definiše svoju poziciju u njemu, kao i način na koji analizira i procjenjuje sopstvene resurse i sposobnosti. Ukoliko je preduzeće usvojilo vrijednosti koje naglašavaju otvorenost, fleksibilnost i sklonost promjenama, ono će brže identifikovati impulse iz okruženja koji ukazuju na potrebu za promjenom i lakše će donijeti odluku da se željena promjena inicira. Permanentne promjene na tržištu donijele su pored jačanja konkurencije i transformacije iz industrijske ere u eru kompanija koje svoju produktivnost, efikasnost i efektivnost zasnivaju na znanju i inovacijama. U tom smislu i menadžment kao naučna disciplina i kao praktična vještina, doživio je velike promjene. (Marinković 2010, 199).

Upotreba *informacija i znanja*, kao novih resursa, utiče na promjene u sferi rada, vlasništva i upravljanja. Znanje u firmi se ogleda kroz razmjenu (protok) podataka, informacija i znanja zaposlenih i uprave. Upravljanje znanjem je sredstvo za postizanje cilja, a ne cilj djelovanja.

U kontekstu globalizacije, brzine i konkurencije, mnoga preduzeća su pod pritiskom i suočena sa sve bržom *reaktivnošću*. Sticanje konkurentne prednosti moguće je samo brzinom prenosa informacija i načinom komunikacije. Na ovaj način se privredne organizacije *projektuju u budućnost*. Promjena postojeće paradigme podrazumijeva da preduzeća planiraju svoju budućnost u saradnji s primarnim akcionarima i zainteresovanim stranama.

Digitalno društvo je društvo u kojem kreacija, distribucija i upravljanje informacijama postaje najvažnija ekonomska i kulturna aktivnost. Organizaciona struktura treba da se prilagodi promjenama, da bude fleksibilnija, kako bi brže i bolje reagovala na tržišne zahtjeve. Uspjeh preduzeća zavisiće od uspješnosti u prilagođavanju strategije tržišnog komuniciranja novim tehnologijama, kao i od sposobnosti distribucije informacija ka ciljnoj grupi potrošača i kupaca na najbrži, najefikasniji i najrazumljiviji način. Brzina postaje srž *donošenja ekonomskih odluka*! Preduzeća nove poslovne sisteme ne treba da posmatraju kao tehnološka, već kao organizacioni izazov promjene korporativne kulture firme, jer se na taj način efikasno pomjeraju ka razmišljanju o pojedincu.

Globalizacija je sposobnost nacije, kompanije i svakog pojedinca da uče kako da prihvate nove poglede i odnose sa ostatkom svijeta!...(Vukotić 2011). Tako će nacionalna kultura (sistem vrijednosti, odnos prema radu, karakterne osobine ljudi,...) prihvatati na specifičan način globalne informacije! Odnosno filter nacionalne kulture će određivati djelotvornost globalno dostupnih informacija! Kultura će uticati i na brzinu prihvatanja informacija! (Vukotić 2011). Danas organizacije imaju bolji protok informacija. Uticaj i brzina informacija nas prisiljava na promjenu paradigme.

Pitanje koje se postavlja je da li menadžment savremenih organizacija može da funkcioniše bez promjena? Odgovor je ne. Ne samo glavni menadžment, nego svi nivoi menadžmenta u digitalnom dobu su suočeni i sa kompleksnošću i sa promjenama. Jednom uspostavljena organizaciona struktura preduzeća ne može biti zadovoljavajuća na duže vrijeme, a posebno ne trajno. Promjene u tržišnom i ukupnom okruženju nameću obavezu menadžmentu da kontinuirano usavršava organizacionu strukturu preduzeća, sa ciljem očuvanja i unapređenja pozicije preduzeća na tržištu. Upravo ovdje se daje *značaj korporativnom upravljanju*.

Veliki dio ekonomskog života može se posmatrati u smislu ekonomske organizacije, odnosno sa stanovišta kako su ljudi, institucije i materijalni predmeti međusobno povezani i razdvojeni. Moderna kompanija mora da bude pripremljena da uspješno odgovori na promjene, nizom aktivnosti na polju vizije, misije, strateških ciljeva, reinženjeringa procesa i na toj osnovi promjenama u organizacionoj strukturi, broju i strukturi zaposlenih. Pored eksternih stejkholdera, na promjene u korporativnom upravljanju utiče i niz internih faktora. (Marinković 2010, 202).

Savremena organizacija u dinamičnom poslovnom okruženju mora da u organizacionu strukturu inkorporira *preduzetnički menadžment*, odnosno preduzetnički način rukovođenja, koji potencira strateški pristup baziran na prihvatanju rizika, kreativnosti, potencijalu i odgovornosti. Organizacije treba da imaju razvijenu *korporativnu kulturu*, da budu spremne za sprovođenje *organizacionih promjena*. Dakle, organizacija u *digitalnoj ekonomiji*, mora u svoju strukturu da ugradi: upravljanje promjenama, organizovano napuštanje svega što radi, ali i sposobnost da kreira novu vrijednost.

Za efikasnije upravljanje preduzećem, menadžeri kao reprezentanti menadžmenta moraju biti dovoljno osposobljeni da bi nezavisno i autoritetom ličnosti upravljali promjenama i procesima. Stručnjaci za korporativno upravljanje treba da budu prioritetno arhitekta organizacije, koji su sposobni da ponude odgovarajuću formu organizacione strukture za sprovođenje odabrane strategije. Pored toga, oni treba da budu dovoljno osposobljeni da identifikuju slabosti i ponude odgovarajuća rešenja za promjenu metoda i procesa koji će olakšati primjenu strategije. (Marinković 2010, 203).

Korporativna strategija razvoja sem duboko ukorijenjenog preduzetničkog duha, prije svega mora da se zasniva na kvalitetnom korporativnom upravljanju.

Značaj korporativnog upravljanja za ekonomije u tranziciji se ogleda u uticaju na razvoj nacionalne ekonomije u cjelini što podrazumijeva: kreiranje ključnih institucija za razvoj privatnih kompanija putem kojih se potpomogne adaptacija na tržišno organizovanu ekonomiju; razvoj finansijskog tržišta (koji je usko povezan sa dinamikom razvoja korporativnog upravljanja) i povezivanje sa kompanijama u cilju efikasnog alociranja kapitala u djelove privrede gdje je to potrebno; privlačenju stranih investicija (koje u slučaju tranzicionih ekonomija imaju veći značaj od domaćih investicija).

Unaprijed naznačena analiza nas navodi na zaključak da najznačajniju ulogu u prepoznavanju prihvatanja i implementaciji procesa promjena, imaju vlasnici i rukovodstvo organizacije. Za njih je od suštinske važnosti da ovladaju sposobnostima upravljanja promjenama, koje sem znanja uključuje i vještinu vođenja organizacionih promjena. Promjene omogućavaju da se stvori nešto novo i nešto različito. Promjene, a ne stabilnost je prirodno stanje organizacije. U organizacionom životu, jedina konstanta su promjene. Promjene traže prilagođavanje. (Stojanović i Đokić i Đokić 2013, 69-82).

Korporativno upravljanje omogućava preduzećima da upravljaju promjenama i rizicima i ne dozvole da budu iznenađene. Dosadašnja praksa pokazuje da efikasno korporativno upravljanje značajno doprinosi boljim i efikasnijim poslovnim performansama. Principi korporacionog upravljanja daju mogućnost opstanka usled značajnih promjena u okruženju i svijetu.

Iako firma uspješno posluje i ima dobre rezultate u dužem vremenskom periodu, to ne znači da može da ignoriše pravila i dobru praksu korporativnog upravljanja. Principi korporativnog upravljanja su stvarani iz dugogodišnjeg iskustva i već su se bezbroj puta pokazali kao važni. Principi korporacionog upravljanja su *evolutivni* i treba ih posmatrati u svijetlu značajnih promjena u okruženju.

U zemljama razvijene tržišne ekonomije, menadžment ima vrlo značajnu ulogu u industrijskim odnosima na nivou preduzeća. (Marinković 2010, 212).

Razvoj i rast preduzeća umnogome će zavisiti od toga koliko je menadžment spreman da prihvati neke nove koncepte upravljanja.

Preduzeći moraju imati *proaktivan* pristup sa visokim strateškim značajem. Na taj način one su usmjerene na međusobnu saradnju.

Iz ovog nedvosmisleno zaključujemo da sve ove promjene i prilagođavanje i upravljanje promjenama imaju odraz i na kretanje kapitala, kao i na korporativno upravljanje, a spoljno poslovno okruženje dodatno otežava njegovo poslovanje.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

3.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje primjene koncepta korporativnog upravljanja čiji je fokus da ispita stanje, a zatim ukaže na faktore koji utiču na bolje performanse kompanija kroz perspektivu ICT-ja i informacione otvorenosti, organizacione i nacionalne kulture u procesu upravljanja promjenama i principa korporativnog upravljanja u kompanijama izvršeno je metodom anketnog upitnika u periodu juna i jula 2014. godine u saradnji sa Komisijom za hartije Crne Gore i Unijom poslodavaca Crne Gore. Metodologija istraživanja je izabrana u skladu sa definisanim ciljem istraživanja i zasnovana je na kombinaciji kvalitativnog i kvantitativnog metoda, kao i komparaciji sa relevantnom literaturom i naučnim saznanjima.

Upitnik je kreiran tako da se dobiju informacije o ispitivanim varijablama: odnosu prema promjenama, faktorima koji utiču na sprovođenje organizacionih promjena, uzrocima otpora promjenama, karakteristikama organizacione kulture, osobinama rukovodioca, internim pravilima i procedurama, promjenama u sferi rada, vlasništva i upravljanja... Cilj je bio prije svega na ispitivanje percepcija i stavova vlasnika, rukovodioca i top menadžmenta preduzeća s

aspekta upravljanja, jer su oni glavni nosioci donošenja odluka i pozicioniranja organizacije. Uzorak istraživanja je projektovan na veličini od 102 akcionarska društva, društva sa ograničenom odgovornošću i ostalih. Prilikom određivanja uzorka koristio se slučajni uzorak. Prikupljeni podaci su obrađeni i analizirani primjenom statističkog softvera SPSS-a. Na osnovu odgovora rukovodilaca preduzeća (uglavnom mala i srednja preduzeća), na postavljena pitanja u anketi dolazi se do osnovnih pretpostavki koje kreativno utiču na proces korporativnog upravljanja.

Za potrebe ovog rada prezentovaće se dio rezultata istraživanja iz oblasti primjene principa korporativnog upravljanja u procesu upravljanju promjenama sa ciljem što boljeg uvida na pitanja za ocjenu percepcija i stavova u navedenim karakteristikama. Podaci će se prikazati broičano i grafički radi boljeg prezentovanja.

3.2. Rezultati istraživanja

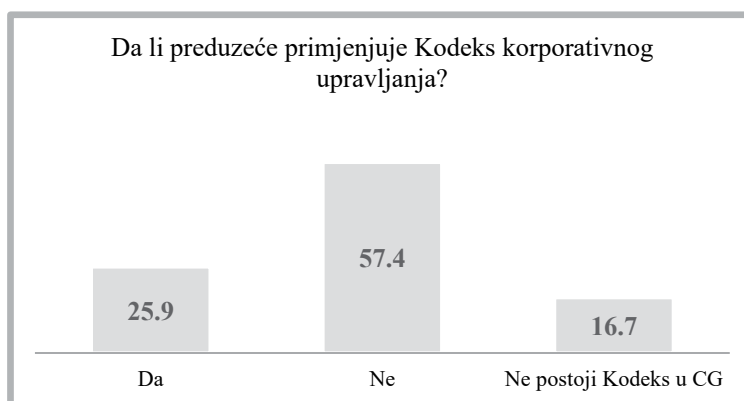
Prije analize prikupljenih podataka dijela empirijskog istraživanja, osnovni demografski podaci govore da po obliku organizovanja privredne djelatnosti 53,92% je akcionarskih društava, 44,12% društva sa ograničenom odgovornošću i 1,96% ostalih. U odnosu na dominantnu vlasničku strukturu preduzeća učestvovalo je 76,92% u privatnom vlasništvu, 21,15% u državnom vlasništvu i 1,92% javno-privatno partnerstvu. Prema veličini preduzeća u istraživanju je bilo 68,63% koja obuhvataju mala preduzeća (1-49 zaposlenih), 29,41% srednja preduzeća (50 - 249 zaposlenih) i 1,96% velikih preduzeća (više od 250 zaposlenih).

Na osnovu podataka dobijenih tokom istraživanja, mogu se izvesti sledeći zaključci:

Po stepenu vlasništva nad kompanijom podaci govore da je skoro dvije trećine ili 63,64% ima disperzovano vlasništvo, dok je 32,37% u koncentrisanom vlasništvu.

Kada je u pitanju *prisustvo većinskog vlasništva* (više od 50% akcija), podaci dobijeni upitnikom kažu da je u 69,64% kompanija prisutan većinski vlasnik, a u 28,57% kompanija nije prisutan.

Kodeks korporativnog upravljanja navelo je da koristi 25,9% kompanija, dok čak 57,4% anketiranih je reklo da ne primjenjuje Kodeks korporativnog upravljanja, a čak 16,7% je reklo da Kodeks čak i ne postoji (Grafikon 1).



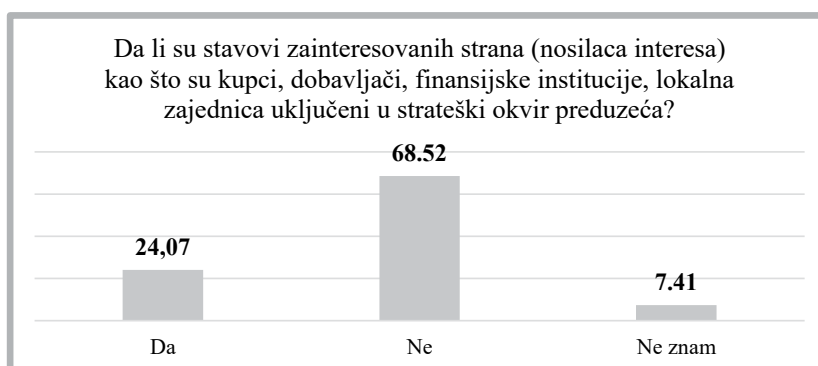
Grafikon 1. Primjena Kodeksa korporativnog upravljanja (Autor)

Ovakvi podaci nam govore o više stvari, između ostalog i o tome da je jedna od posledica nestabilnosti finansijskog tržišta i neusvajanje Kodeksa korporativnog upravljanja u brojnim zemljama svijeta i nakon izbijanje globalne finansijske krize 2008. godine, što je slučaj i sa nama.

U želji za poboljšanjem prakse upravljanja, preduzeća su dužna da usklade svoje prakse sa preporukama Kodeksa. Kao preuslov konvergencije modela korporativnog upravljanja je

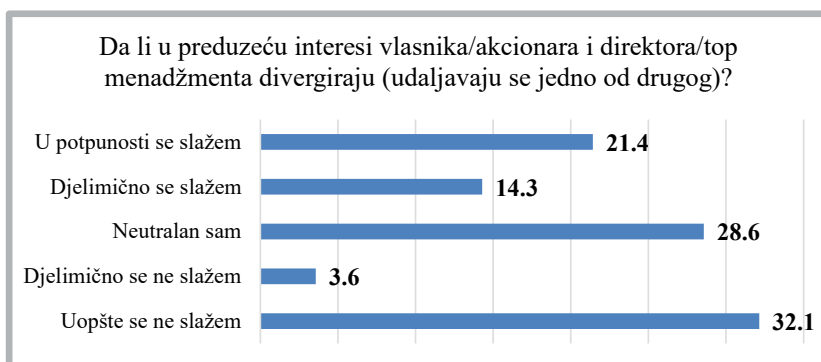
promjena zakonskog okvira pojedinih zemalja, a sve sa ciljem stvaranja univerzalnog pravnog konteksta preko afirmacije kodeksa korporativnog upravljanja i dobre prakse. OECD principi stvaraju okvir efikasnog korporativnog upravljanja koji će promovisati transparentno i efikasno tržište, koje će biti u skladu sa vladavinom prava i jasno podijeliti odgovornost između nadzornih i regulatornih organa. Dakle, jedan od dokumenata čija je svrha pospješivanje implementacije principa korporativnog upravljanja u kompanijama je Kodeks korporativnog upravljanja. Svaka kompanija može, ukoliko smatra potrebnim, usvojiti Kodeks na nivou kompanije. Kompanija bi trebalo da uvrsti poglavlje o korporativnom upravljanju u svoj godišnji izvještaj u kojem se opisuju relevantni događaji u vezi sa korporativnim upravljanjem što su se dogodili tokom prethodne godine.

Na pitanje „*Da li su stavovi zainteresovanih strana (nosilaca interesa) kao što su kupci, dobavljači, finansijske institucije, lokalna zajednica uključeni u strateški okvir preduzeća?*”, najveći broj ispitanih odgovorio je da nisu - 68,52%, dok je 24,07% dalo potvrđan odgovor (Grafikon 2).



Grafikon 2. Uključenost zainteresovanih strana u strateški okvir preduzeća (Autor)

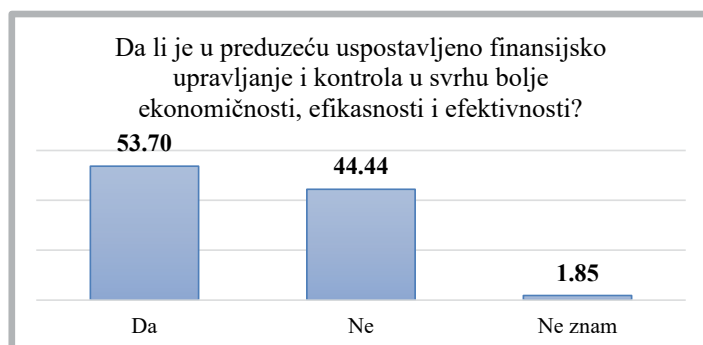
Ispitana preduzeća su na pitanje o tome *da li divergiraju (udaljavaju jedno od drugog) interesi vlasnika/akcionara i direktora/top menadžment* dali sledeće odgovore: uopšte se ne slažem – 32,1%, djelimično se ne slažem – 3,6%, neutralan sam (prosječan uticaj) – 28,6%, djelimično se slažem – 14,3%, u potpunosti se slažem – 21,4% (Grafikon 3). Činjenica ukazuje da ipak više od 60% anketiranih se suočava sa činjenicom da se interesi vlasnika-direktora udaljavaju, što nema pozitivan uticaj na performanse preduzeća. Dakle, ovo nam govori o izraženim agencijskim problemima i vjerovatno o nedovoljnoj obrazovanosti, upućenosti ili nespremonosti da vlasnik kompanije ima menadžera koji će raditi u interesu kompanije. Takođe, kao jedan od problema koji se potencijalno može okarakterisati je i taj da vlasnik/akcionar nema politiku nagrađivanja direktora/top menadžmenta, čime bi bar djelimično bili sigurni u njihov rad u korist kompanije, što opet ima uticaj na performanse preduzeća.



Grafikon 3. Stepen divergiranja interesa vlasnika/akcionara i direktora/top menadžmenta (Autor)

Kako bi se povećala motivacija menadžera i efikasnije upravljanje preduzećem, menadžerima se daju kompenzacioni paketi s vlasničkim (manjinskim) učešćima, kao i finansijski bonusi za dugoročne performanse preduzeća. Navedeni argumenti imaju podršku empirijskih istraživanja koji pokazuju da postoji pozitivan odnos (povezanost) između poslovnih performansi i veličine vlasničkih udjela menadžera u preduzeću.

Najveći broj ispitanih preduzeća, njih 53,70%, navelo je činjenicu da njihova organizacija ima uspostavljeno finansijsko upravljanje i kontrolu u svrhu bolje ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti, dok čak 44,44% nema uspostavljeno finansijsko upravljanje i kontrolu u svrhu bolje ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti (Grafikon 4).

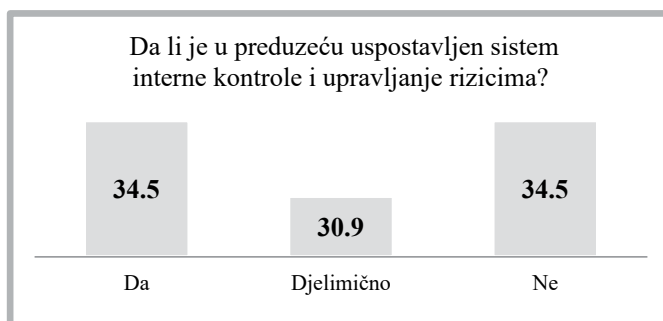


Grafikon 4. Stepen uspostavljenosti finansijskog upravljanja i kontrola u svrhu bolje ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti (Autor)

Finansijsko upravljanje i kontrola (FMC) je najznačajnija oblast interne kontrole, jer ona utiče na sve aktivnosti subjekta. U upravljanju finansijama u javnom sektoru velika pažnja se poklanja konceptu finansijske kontrole. Svi rukovodioci imaju dužnost i obavezu finansijske kontrole u cilju obezbjeđenja iskorišćenosti resursa.

Efikasno upravljanje javnim finansijama je važno radi stvaranja povjerenja i transparentnosti, a sve u funkciji pružanja vrijednosti za novac (pravilo 3 E - ekonomičnost, efikasnost i efektivnost).

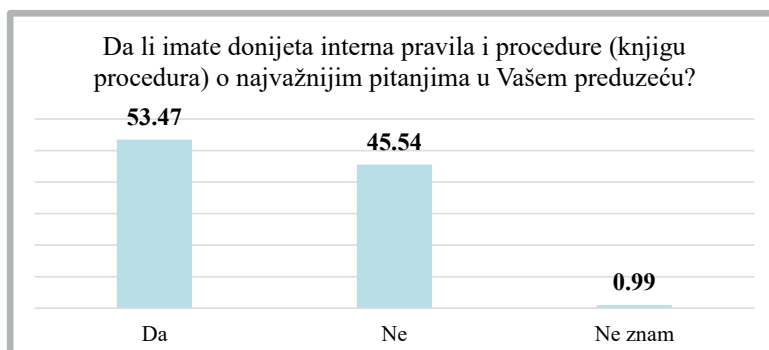
O uspostavljenosti sistema interne kontrole i upravljanje rizicima, isti broj preduzeća u procentu od 34,5% je reklo da ima i da nema sistem interne kontrole i upravljanja rizicima. Oko 1/3, odnosno 30,9% preduzeća je reklo da u nekom vidu djelimično posjeduje interne kontrole i upravljanje rizicima (Grafikon 5).



Grafikon 5. Stepen uspostavljenosti sistema interne kontrole i upravljanje rizicima (Autor)

U cilju poboljšanja internih kontrola, neophodno je usvojiti okvir sistema finansijskog upravljanja i kontrola koji objedinjuje sva finansijska pitanja koja utiču na ostvarenje ključnih ciljeva preduzeća. Savremene strukture korporativnog upravljanja stavljaju značajan akcent na upravljanje rizicima. Ona obezbjeđuje veće povjerenje u korporativno upravljanje preduzeća. Svrha upravljanja rizicima je smanjenje rizika na prihvatljiv nivo.

Na pitanje „*Da li imate donijeta interna pravila i procedure (knjigu procedura) o najvažnijim pitanjima u Vašem preduzeću?*”, najveći broj anketiranih je odgovorilo da ima (53,47%), dok je 45,54% ispitanika odgovorilo da nema donijetu knjigu procedura (Grafikon 6).



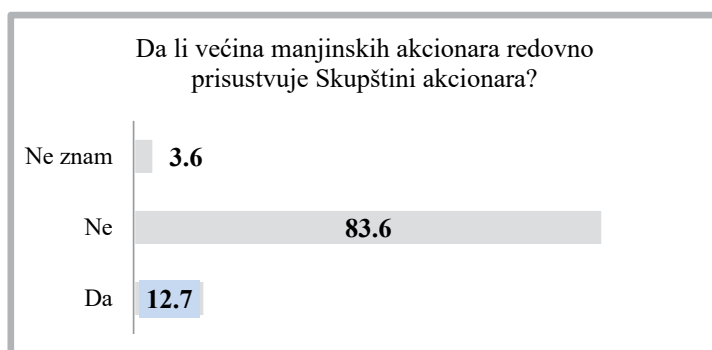
Grafikon 6. Stepen donijetih internih pravila i procedura (knjiga procedura) (Autor)

Radi sprovođenja sistema finansijskih kontrola i upravljanja (FMC) u preduzeću, neophodno je sačiniti set internih pravila i procedura u cilju pravilnog, ekonomičnog, efikasnog i efektivnog korišćenja sredstava. Interni pravilnik za finansijsko upravljanje predstavlja skup pravila i procedura, uključujući i opis radnih mjesta koji objašnjavaju rad finansijskog poslovanja u preduzeću.

Podatak da skoro polovina ispitanih nema donijeta interna pravila i procedure (knjigu procedura) o najvažnijim pitanjima u organizaciji je izuzetno zabrinjavajući i potvrđuje stav o inertnosti menadžmenta.

Da bi se poboljšao sistem unutrašnje kontrole potrebno je da svaka institucija usvoji FMC okvir koji objedinjuje sva finansijska pitanja koja utiču na efikasnost u postizanju ključnih ciljeva preduzeća. Cilj je zapravo da se formalizuje okvir za FMC koji će se objediniti u formi internih pravila i procedura koje daju smjernice svim zaposlenim po tim pitanjima.

O tome da li većina manjinskih akcionara redovno prisustvuje Skupštini akcionara, bilježimo poražavajući podatak da čak 83,6% manjinskih akcionara ne prisustvuje Skupštini akcionara (Grafikon 7).



Grafikon 7. Prisustvo manjinskih akcionara Skupštini akcionara (Autor)

Prosječan rezultat od čak 83,6% nije zadovoljavajući, već razočaravajući. Društva uglavnom nemaju interne akte koji dodatno štite prava manjinskih akcionara. Kao i u regionu, najveći broj društava nema usvojene akte niti procedure koje zabranjuju trgovanje na osnovu povlašćenih internih informacija. U velikoj mjeri ne postoje prakse niti mehanizmi objavljivanja informacija o transakcijama članova odbora sa društvom.

U Crnoj Gori je prihvaćen anglosaksonski model korporativnog upravljanja, koji se zasniva na efikasnoj zaštiti manjinskih akcionara, razvijenom tržištu kapitala i i kontinuiranom objavljivanju informacija o pravnom i finansijskom položaju preduzeća kako bi nosioci materijalnih interesa mogli da donose odgovarajuće odluke.

Okvir korporativnog upravljanja treba da obezbijedi *ravnopravan tretman svih akcionara*, uključujući i manjinske i strane akcionare. Svi akcionari treba da imaju mogućnost da obezbijede efikasnu pravnu zaštitu u slučaju povrede njihovih prava, što je jedan od šest OECD Principa.

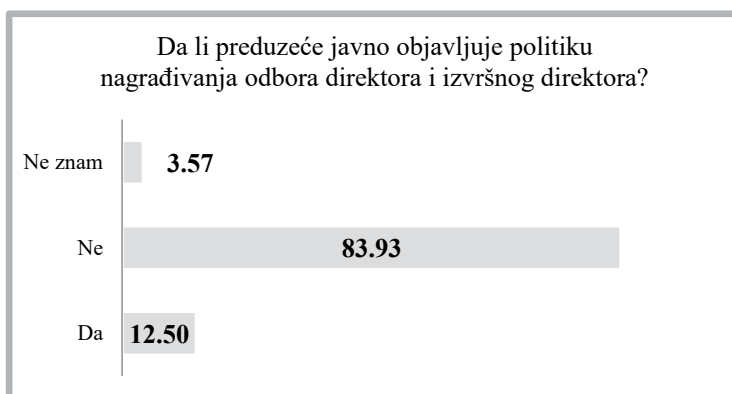
Prema Indeksu globalne konkurentnosti Svjetskog ekonomskog foruma za 2019-tu godinu, kojim su obuhvaćene 141 ekonomije, Crna Gora zauzima 73. mjesto, što je pad od 2 mjesta u odnosu na 2018. godinu, a čak 24 mjesta u odnosu na 2010. godinu.

Ovo nam govori da se moraju više uključiti eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja, kao što su zaštita prava manjinskih akcionara (tržište menadžerskih usluga). Zaštita prava manjinskih akcionara, uglavnom imperativnim zakonskim normama, jedan je od osnovnih ciljeva kompanijske regulative.

Dosadašnja praksa dominantno je pokazala da stepen razvoja tržišta kapitala zavisi od kvalitetne kontrole i primjene odgovarajućih zakona koji izjednačavaju prava akcionara.

Ovaj konstantan problem rešava se putem unapređenja korporativnog upravljanja uopšte i putem unapređenja prava manjinskih akcionara.

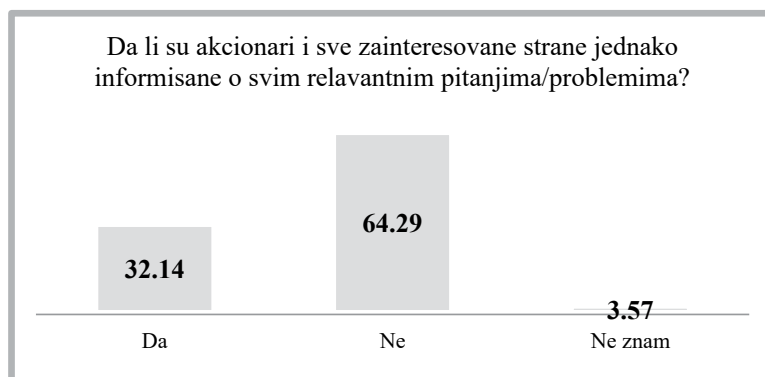
Pet šestina ili 83,93% preduzeća *ne objavljuje politiku nagrađivanja odbora direktora i izvršnog direktora*. Svega 12,50% preduzeća javno objavljuje politiku nagrađivanja odbora direktora i izvršnog direktora (Grafikon 8).



Grafikon 8. Javno objavljivanje politike nagrađivanja odbora direktora i izvršnog direktora (Autor)

Dakle, oko 5/6 anketiranih smatra da nije potrebno javno objavljivati politiku nagrađivanja odbora direktora i izvršnog direktora, što nam opet govori da naš balkanski mentalitet još uvijek ima lošu percepciju prema preduzetništvu i preduzetničkoj kulturi. Ovo nam govori da se, nažalost još uvijek u razmišljanjima nismo pomjerali sa početka tranzicionog perioda. Preduzetnička kultura društva je jedan od osnovnih preduslova za razvoj svake ekonomije i društva u cjelini.

Kada se radi o tome *da li su akcionari i sve zainteresovane strane jednako informisane o svim relevantnim pitanjima/problemima*, opet bilježimo zabrinjavajući podatak da čak 64,29% nisu informisane. Svega 1/3 je reklo da su akcionari i sve zainteresovane strane jednako informisane o svim relevantnim pitanjima/problemima (Grafikon 9).



Grafikon 9. Da li su akcionari i sve zainteresovane strane jednako informisane o svim relevantnim pitanjima/problemima (Autor)

Akcionarska društva treba da osiguraju pristup pouzdanim i aktuelnim informacijama na redovan i pravovremen način prema svim akcionarima i zainteresovanim stranama. Informisanost se može raditi putem web-a kao najjeftinijim i najjednostavnijim načinom ili putem elektronske pošte, što kao mali, ali jako bitan segment značajno doprinosi povećanju konkurentnosti i poslovnim performansama preduzeća.

Prema *Kodeksu korporativnog upravljanja u Crnoj Gori* iz 2009 godine, društvo treba da ima uspostavljene efikasne operative mehanizme za obezbjeđenje istinitog, blagovremenog, sveobuhvatnog i ravnopravnog informisanja svih članova odbora direktora o pitanjima relevantnim za obavljanjenjihove funkcije (član 16).

Nažalost, veliki procenat nalaza empirijskog istraživanja, kao i empirijsko istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada nam govori da ne postoji opšta informisanost, znanje i odlučnost za ulogu koju ima korporativno upravljanje. Takođe, može se zaključiti da kod nas dominira slaba sklonost promjenama.

ZAKLJUČAK

Opšta slika korporativnog upravljanja u kompanijama je loša. Nizak nivo korporativne kulture i loša praksa poštovanja zakona i propisa glavni su razlozi lošeg stanja. U istraživanju je dokazana činjenica da među kompanijama postoje svijetli primjeri. U tim kompanijama se poprilično odmaklo s primjenom dobre prakse korporativnog upravljanja.

Nažalost, veliki procenat nalaza empirijskog istraživanja nam govori da ne postoji opšta informisanost, znanje i odlučnost za ulogu koju ima korporativno upravljanje i njegovog uticaja na performanse preduzeća, kako kod nas tako i u okruženju.

U procesu ekonomske tranzicije i globalizacije, mala i srednja preduzeća su jedan od glavnih oslonaca ekonomije. Za njih se kaže i da su kičma ekonomije, a može se reći da ta kičma boluje ili se neki pršljen ukliještio. Istovremeno to je i sektor koji zapošljava i najveći broj ljudi.

U dostizanju visokih performansi organizacije i u skladu sa ciljevima, adekvatno mjesto se ogleda u kvalitetu menadžmenta i efikasnom korporativnom upravljanju, posebno u uslovima promjena, odnosno u novom digitalnom dobu. Principi funkcionisanja menadžmenta i procesa korporativnog upravljanja bi morali biti potpuno drugačiji od trenutno korišćenih.

Uporedna praksa je pokazala da se izrazito povoljni efekti mogu ostvariti usvajanjem i efikasnom primjenom nacionalnog kodeksa korporativnog upravljanja, koji bi predstavljao vrstu spona između zakonskih rešenja i prakse društava. Svakom akcionarskom društvu treba dati mogućnost da apstraktna zakonska rešenja prilagodi svojim konkretnim potrebama.

Rezultati istraživanja nam potvrđuju da je jedan od najznačajnijih problema neadekvatna upotreba znanja i nedovoljna aktivnost stručnih ustanova, koja su potrebna za efikasno upravljanje promjenama.

Za kontinuirano unapređenje poslovanja bitan je proces implementacije unapređivanja znanja u funkciji unapređivanja kvaliteta poslovnih performansi preduzeća i postizanja konkurentske sposobnosti.

Nova ekonomija, novo preduzeće i nova tehnologija neraskidivo su povezani i čine sinergetsku cjelinu.

Organizacije treba da imaju razvijenu korporativnu kulturu koja je orjentisana ka budućnosti, da budu spremne za sprovođenje organizacionih promjena. Dakle, organizacije moraju težiti *proaktivnom* pristupu sa visokim strateškim značajem.

Institucionalni okvir, faktori razvoja tržišta kapitala (promjene u dosadašnjem sistemu, posebno upravljanja, rukovođenja i ocjene poslovanja preduzeća) odnosno, izgradnja tržišta kapitala se dovodi u vezu sa korporativnim upravljanjem.

Može se zaključiti da je digitalna era, era u kojem kreacija, distribucija i upravljanje informacijama i promjenama postaje najvažnija ekonomska i kulturna aktivnost.

Kako se u radu pošlo od pretpostavke da što je bolje korporativno upravljanje bolje su performanse preduzeća, a uzimajući u obzir nalaze empirijskog istraživanja, dolazimo do zaključka da *ne postoji značajna veza (povezanost) između različitih parametara korporativnog upravljanja i performansi preduzeća*, posebno u svijetlu globalizacije i promjena, odnosno da korporativno upravljanje zavisi od interesa vlasnika i menadžera.

Ovim se proširuje koncept i otvara istraživanje cijelog rada u smislu da korporativno upravljanje može biti važan instrument da firma u promjenljivim okolnostima opstaje i da korporativno upravljanje evoluira.

Na tržištu će opstati ne onaj koji je najjači, već onaj koji se najbolje prilagodi promjenama i prati trendove u digitalnoj ekonomiji. Potrebno je više ideja, znanja i vještina koje su u funkciji korporativnog upravljanja. Ideje su budućnost!

LITERATURA

1. Babić, Zoran i Ćurić, Bojan. 2016. „Influence of the financial statements quality on valuation of the companies in the process of ownership transformation in the countries in the region”. *Business Studies*. 8(15-16): 27-41.
2. Babić, Zoran. 2010. „Problemi u primjeni međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja, računovodstva i revizije u Republici Srpskoj”. *Poslovne studije*. 2(3-4): 161-168.
3. Barney, Jay. 1991. „Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*. 17(1): 99-120.
4. Colombatto, Enrico. 2001. „The Concept of Transition”. *Journal of Markets and Morality*. 4(2): 269-288.
5. Duvnjak, Valentina. 2020. „A real shock (COVID-19 pandemic) - impact on the financial crisis in the company and the economy as a whole”. *Business Studies*. 12(23-24):51-57.
6. Duvnjak, Valentina. 2018. „Coping with Business Crisis in the EU Periphery: A Case of Bosnia and Herzegovina”. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*. 20(2):196-210.
7. Đulić, Katarina. 2009. „Korporativno upravljanje u krizi”. *Ekonomika preduzeća*. 57: (7-8): 284-295.
8. Grant, Robert. 1991. „The Resource-Based Theory of Competitive Advantage”. *California Management Review*. 33: 114-135.
9. Godet, Michel. 2000. „The art of scenarios and strategic planning: Tools and Pitfalls”. *Technological Forecasting and Social Change*. 65: 3-22.
10. Grant, Robert. 1996. „Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration”. *Organization Science, Informis*, 7(4): 375-387. DOI: 10.1287/orsc.7.4.375.
11. Hough, Michelle and Spillan, John. 2005. „Crisis Planning: Increasing Effectiveness, Decreasing Discomfort”. *Journal of Business & Economics Research*. 3(4): 19-24.
12. Marinković, Vladimir. 2010. „Uloga evropskog modela korporativnog upravljanja u razvoju kompanija”. *Poslovne studije*. 2(3-4): 197-216.
13. Mankiw, Gregory. 2000. „The Savers-Spenders Theory of Fiscal Policy”. *American Economic Review*. 90(2):120-125.
14. Rašović, Aleksandar i Arnautović, Ivan. 2016. „Upravljanje promenama u kontekstu procesa globalizacije: Empirijsko istraživanje”. Rad prezentovan na VIII Međunarodnoj naučnoj konferenciji „Konfliktna globalizacija – novi svet u nastajanju”, Beograd, Srbija, jun, 51-65.
15. Rašović, Aleksandar i Arnautović, Ivan. 2018. „Stanje, problemi i perspektive korporativnog upravljanja informatikom u digitalnoj ekonomiji: Empirijsko istraživanje”. Rad prezentovan na X Međunarodnoj naučnoj konferenciji „Sloboda i bezbednost u realnom i sajber prostoru”, Beograd, Srbija, jun, 81-106.
16. Rašović, Aleksandar. 2013. „Some reflections on the theoretical concepts involved in corporate governance – the moral and philosophical aspects”. *Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe (SEER) – Quarterly of the European Trade Union Institute (ETUI) – Nomos*. (2): 163-175.
17. Rašović, Aleksandar. 2014. „Organizaciona i nacionalna kultura u funkciji prihvatanja organizacionih promjena”. Rad prezentovan na XXIV naučnom skupu „(Anti)Liberalizam i ekonomija”, Institut društvenih nauka - IDN, Beograd, Srbija, maj, 404-412.
18. Sharma, Divesh. 2001. „The Role of Cash Flow Information in Predicting Corporate Failure: The State of Literature.” *Managerial Finance*. 2001. 27(4):3-28.

19. Stojanović, Tamara i Đokić, Aleksandar i Đokić, Snježana. 2013. „Organizaciono ponašanje-kreativno sredstvo za stvaranje vrednosti”. *International Review*. 1-2: 74-88. Pristupljeno 01.03.2021. <https://docplayer.net/51760354-Faculty-of-business-economics-and-entrepreneurship-international-review-2013-no-1-2-1.html>.
20. Vukotić, Veselin. 2011. *Istorija budućnosti*. Podgorica: CID.