

## INSTITUCIONALNI EKONOMSKI OKVIRI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U TRANZICIJSKIM PRIVREDAMA S OSVRTOM NA MORSKE LUKE

**Jelena Stjepčević, doktorant**  
Univerzitet Crne Gore, Fakultet za pomorstvo Kotor e-mail: [jelenaognjenovic@yahoo.com](mailto:jelenaognjenovic@yahoo.com)  
**Milica Delibašić, doktorant Internacionalni**  
Univerzitet Travnik, Ekonomski fakultet e-mail: [milicadelibasic@t-com.me](mailto:milicadelibasic@t-com.me)

**Sažetak:** Već dvije decenije paralelno doživljavaju istraživački bum institucionalna ekonomska analiza i modelski raznovrsni koncept korporativnog upravljanja. Uzročno- posljedične veze između navedenih 'eliksira' 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 strategijske temelje, na koje će se naslanjati sve metode, formule uspjeha, konkurentnosti i kompetetnosti uspješnih firmi. Morske luke su dobar primjer za navedene konstatacije, a tranzicijske privrede su tipičan primjer odsustva pomenutih temelja u dovoljnom kapacitetu. Cilj istraživanja je objašnjenje najznačajnijih kočionih uzroka, trendova i posljedica deficita razmatranih kategorija i konstatacija potrebe primjene pozitivnih uzornih svjetskih modela. Predmetno istraživanje je veoma aktuelno za buduće reforme u jadranskim morskim lukama, koje treba dominantno da obuhvate institucionalne i korporativne segmente ako žele da postignu održivi razvoj.

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

## INSTITUTIONAL ECONOMIC FRAMEWORK OF CORPORATE GOVERNANCE IN TRANSITION ECONOMIES WITH REGARD TO SEAPORTS

**Abstract:** Institutional economic analysis and varied model concept of corporate governance have experienced a research boom for two decades in parallel. Causal links between such 'elixir s' of development are evident, but in theory not sufficiently explored, especially in their complementary interdependence and causality. In all future development models, these factors need to form strategic foundations for all the methods, formulas of success, competitiveness and competences of successful businesses . Seaports are a good example of the above conclusions and transition economies are typical examples of absence of the above mentioned foundations in sufficient capacity. The aim of this research is to explain the most important inhibition causes, trends and consequences of deficits of considered categories and point out the necessity of applying positive exemplary models of the world . This research is very interesting in terms of future reforms in the Adriatic seaports which should dominantly include institutional and corporate segments if they intent to achieve sustainable development.

**Keywords:** institutions, corporate governance, transition, seaports, sustainable development.

## 1. UVOD

Institucionalni ekonomski okviri korporativnog upravljanja uglavnom se odnose na korporativnu društvenu odgovornost<sup>14</sup> (Corporate Social Responsibility - CSR). Jer, sve analize djelatnosti savremenih korporacija podrazumijevaju uvažavanje njihovih pozitivnih i negativnih uticaja na društvo i prirodno okruženje. U takvim uslovima, institucionalna analiza treba da objasni na koji način korporacija može uspješno poslovati a da pri tom posluje odgovorno u odnosu na stejkholdere, društvo i prirodnu okolinu. Neke zapadne firme su još od 70-tih godina „uključene” u ideju „šire društvene odgovornosti”, ali stvarnost pokazuje da je većina od njih nije mnogo uradile u tome. Zašto? Vjerovatno zašto što prednje nije institucionalno definisano.

U ekonomskoj stvarnosti tranzicijskih država proces korporacijskog upravljanja je još u početnoj fazi, zbog čega je postavljeno pitanje od velikog značaja. Cilj ovog rada je da ukaže na značaj institucionalnih okvira korporativnog upravljanja u tranzicijskim državama. Polazi se od pretpostavke da se korporativno upravljanje i CSR veoma sporo mijenja, više retorički nego praktično, kao institucionalno nametnuta obaveza. Zaključuje se da se mora institucionalno definisati postizanje ravnoteže između ekonomskih, ekoloških i društvenih imperativa. Prihvatljiv pristup CSR podrazumijeva integraciju tri osnovna koncepta: *profitnog*, koji polazi od toga da je glavna odgovornost menadžmenta i menadžera biznis i maksimizacija profita, *stakeholderskog*, koji zagovara da menadžment mora voditi računan o uticajima

aktivnosti firme na njegove stejkholdere i uvažavati njihove interese u procesu odlučivanja i društveno odgovornog, koji polazi od toga da preduzeće i biznis moraju imati određenu društvenu odgovornost zbog posjedovanja snage.

Kao polazna osnova institucionalizacije korporativnog upravljanja u državama tranzicije mogu poslužiti dokumenti Evropske Unije. U njima se kao ključni principi dobrog korporativnog upravljanja pominju *legalnost*, *sigurnost* i *transparentnost*. To su neophodni uslovi za slobodan protok kapitala, dobara, ljudi i informacija. S aspekta održivog razvoja, u razmatranom kontekstu je bitno kakvi su izgledi da se CSR paradigmatično nametne kao preovlađujući oblik korporativne strategije, posebno tranzicijskim državama, u kojima je institucionalni okvir nerazvijen. Naravno, poseban problem predstavlja činjenica da odgovarajuće (tranzicijske) korporacije djeluju u neoliberalnom sistemu, koji je po svom institucionalnom karakteru monistički. U tom sistemu dominiraju sebični individualni i poslovni interesi, vođeni nezasićenom pohlepom za profitom. To otežava izgradnju nekonfliktnog odnosa između tranzicijskih korporacija, profita i održivog razvoja (prema: V. Drašković i A. Lojpur 2013).

Poznato je da je moć korporacija (i njihovih vlasnika) izrasla iz eksploatacije društvenih resursa (javnih dobara). To u ekonomskom smislu znači da je narušavan princip Pareto optimuma, tj. da je privatni i poslovni interes korporacija realizovan na štetu javnih interesa. Prednje je moguće samo u uslovima dominacije ideologije individualizma, neograničene privatne svojine i ekonomskih sloboda, uz zanemarivanje njihove masovnosti. Drugim riječima, prednje je moguće u uslovima zatajivanja društvenih, političkih i ekonomskih institucija. Upravo zbog toga je formulisanje i poštovanje institucionalnih okvira uslov za kvalitetno korporativno upravljanje i CSR, i to u

<sup>14</sup> Neprestano obavezivanje poslovnog svijeta da se ponaša etički i doprinosi ekonomskom razvoju, u isto vrijeme poboljšavajući kvalitet života, kako radne snage i njihovih porodica, tako i lokalne zajednice i društva uopšte” (World Business Council on Sustainable Development 2000).

njihovom internom i eksternom okruženju.

## 2. POTREBA ZA INSTITUCIONALNIM REGULISANJEM

Zahtjevi za sve većom odgovornošću korporacija dolaze od brojnih stejkholdera. Oni dobijaju na intenzitetu sa porastom raznih skandala i malverzacija u praksi. Društveno neodgovorno ponašanje korporacija prouzrokuje brojne negativne posljedice. Paralelno jača svijest o isplativosti SCR ipostojanju pozitivnog uticaja koji ona ima na potrošače. Od vodećih kompanija u svijetu se očekuje da izgrade nove principe odgovornog ponašanja, koji su na liniji održivog razvoja. Ona treba da počiva na saznanjima da se radi o novoj prilici da se razviju nove ideje, demonstriraju nove tehnologije, novi načini opsluživanja tržišta i zadovoljenje nekih novih potreba, koje ranije nisu postojale. Smatra se da čitav taj proces treba da u dugom roku bude isplativ i za korporacije i za društvenu zajednicu. U tom smislu, mnoge korporacije prihvataju i primjenjuju formulu tzv. „trostruke suštine“, koja podrazumijeva kombinovanu primjenu principa finansijskog, socijalnog i ekološkog učinka (Drašković i Lojpur, Ibid.).

Institucionalna zona CSR generiše ponašanje svih učesnika ekonomskih aktivnosti i njihove odnose. To ponašanje se realizuju u okvirima ograničenja, koja su uslovljena institucionalnom strukturom društva, koja sužava polje individualnih i korporacionih izbora. Efikasna institucionalna sredina je u mogućnosti da smanji negativne posledice oportunističkog ponašanja korporacija, jer je *norma* njen osnovni elemenat. Norma je u tom kontekstu shvaćena kao pravilo ponašanja i/ili obligacija, iz koje proizilaze kazne za nepridržavanje. Norma počiva na principu obaveznosti i kao takva predstavlja potpunu suprotnost principu dobrovoljnosti, koji karakteriše dosadašnju CSR.

Institucionalni faktori su direktno ili indirektno uključeni u djelatnosti korporacija. Riječ je o svojini (u dijelu svojinskih odnosa, prava i ovlašćenja), kontrola, institucionalni investitori, zakoni, standardi, instrumenti ekonomske politike itd. Zbog toga se institucionalni uslovi, koji čine institucionalnu sredinu, ne smogu i ne smiju prepustiti principu dobrovoljnosti (korporacijskog ponašanja u društvu).

U teoriji i praksi je dokazano da ekonomski razvoj podrazumijeva pluralističko djelovanje ekonomskih institucija, odnosno da su makroekonomske osnove mikroekonomije generisane u efikasnom, kvalitetnom i pluralističkom institucionalnom ambijentu. Novija istraživanja D. Northa (2010) objašnjavaju zašto institucije tržišnog regulisanja mogu biti dobre ili loše: riječ je o različitom kvalitetu i efikasnosti institucija. Prevedeno na fenomen ekonomskog rasta, to znači da on funkcionalno zavisi ne samo od znanja, tehnologija i inovacija, nego i od institucija (tabela 1). Mnoga teorijska i empirijska istraživanja dokazala direktnu povezanost institucionalne razvijenosti i ekonomskog razvoja, kao i nivoa znanja i ekonomskog razvoja. Zbog toga se može logično pretpostaviti i zaključiti da se navedene uzročne relacije mogu spojiti u relaciju znanje-institucije-ekonomski razvoj, sa obaveznom kategorijom ulaganja u znanje.

Tabela 1: Uslovno modeliranje održivog razvoja

Ovdje Dixit uključuje ne samo fizičku, već i institucionalnu i organizacionu infrastrukturu.

<i>EKONOMSKI RAZVOJ:</i>	
ekonomski rast + dugi rok + strukturne promjene + institucionalne promjene	
↓	↓
<i>ZNANJE:</i> ulaganja,	<i>INSTITUCIJE</i> (formalne i neformalne): stimulisanje ekonomskih aktivnosti i sankcije za oportunističke,
nove tehnologije, istraživanja i inovacije	uticaj na ekonomske performanse i distribuciju resursa, smanjenje transakcionih i transformacionih troškova, oblici organizacija, optimizacija ugovora itd.

Izvor: Delibašić i Grgurević 2014.

Dobro korporativno upravljanje je potrebno da bi se osigurala tri bitna preduslova tržišnih ekonomija: a) sigurnost svojinskih prava, b) realizacija ugovora, i c) kolektivna akcija (Dixit 2009, p. 5). Mnogo privatnih ekonomskih aktivnost zavisi od odgovarajućeg pružanja javnih dobara i kontrole nad javnim "nedostacima."

Obezbjedivanje mreža socijalne zaštite, olakšavanje internalizacije eksternih faktora i kontrola javnih nedostataka, na primjer, upravljanje bazenom zajedničkih resursa, sve to uključuje probleme kolektivnog djelovanja. On smatra da ekonomske institucije pogoduju dobrom korporativnom upravljanju, a time i pravilnom uspostavljanju dobrog funkcioniranja tržišta.

Tabela 1: Interne i eksterne institucije korporativnog upravljanja

<i>Institucije</i>	<i>Unutrašnja kontrola</i>	<i>Spoljašnja kontrola</i>
<i>Formalne</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nadzorni odbor</li> <li>- Menadžment tim</li> <li>- Dioničari</li> <li>- Radnički savjet</li> <li>- Smjernice i odnosi vlasti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurentne vlasti</li> <li>- Zakoni o <i>svojinskim pravima</i>, stečaju i procedurama nesolventnosti, kao i sprovođenje pravila</li> <li>- Pravila razmjene (razmjena akcija)</li> <li>- Računovodstveni standardi i principi revizije i razotkrivanja</li> <li>- Reputacijski agenti (finansijski analizatori, računovođe i slično)</li> <li>- Institucionalne organizacije kao što su Centralne Banke, OECD, Svjetska Banka, EBRD</li> </ul>
<i>Neformalne</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Specifične norme i vrijednosti firme</li> <li>- Etika upravljanja</li> <li>- Pravila ponašanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samoregulacija unutar sektora</li> <li>- Reputacija (povjerenje)</li> <li>- Društvene norme i vrijednosti</li> </ul>

Izvor: Postma and Hermes 2002, p. 5

Mnogi naučnici su eksplicitno zagovarali vezu između snažnog korporativnog upravljanja i uspješnih tranzicijskih ishoda. Estrin (2002, p. 103) tvrdi da je korporativno upravljanje bitna komponenta restrukturiranja poduzeća i poboljšanja performansa preduzeća, što predstavlja temeljan aspekt uspješne tranzicije: "*Poboljšanje performansa firme mora značiti pružanje podsticaja za efikasno ponašanje*" (Ibid., p. 105). Eventualni neuspjeh u proizvodnji tih podsticaja može dovesti do kontra-produktivnih mehanizama unutar firme: "*Ako manjinski dioničari nijesu zaštićeni, onda kontrolišući vlasnici ili menadžeri imaju podsticaj da se izvuku sredstva iz firme*" (Ibid., p. 112.). Navedena zaštita zahtijeva postojanje solidne prakse korporativnog upravljanja, što navodi Estrin na zaključak da "*privatizacija (nije) dovoljna: reforme preduzeća... takođe zahtijevaju efektivno korporativno upravljanje*" (Ibid., p. 122). To se pokazalo tačnim u tranzicijskim privredama Srednje, Istočne i Jugoistočne Evrope, u kojima su vaučerske privatizacije često dovele do disperzije svojinskih struktura, što je onemogućilo kontrolu većinskih akcionara.

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.

### 3. TRANZICIJSKA OGRANIČENJA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

U većini država tranzicije nije došlo do tzv. „kreativne destrukcije“ (J. Shumpeter) u dijelu ekonomskih institucija. Smatra se da su uzrok bile nekonzistentne, netransparentne i interesno motivisane kvazi-monističke (kvazi-tržišne i kvazi-neoliberalne) improvizacije. One su izazvale mnoge konfuzije i negativne posljedice. Pojedini interesno orijentisani alibi-ekonomisti (alibi-reformatori) retorički i praktično su supstituisali institucije kvazi-institucijama. Na taj način je posljedično došlo do zamjene teza, pa su za retrogradne tranzicijske procese i deficit korporativnog upravljanja okrivljeni "*populiste i nostalgicare prethodnog sistema*". Naravno, jasno je da nema smisla traženje uzroka tranzicijske krize i lošeg korporativnog upravljanja izvankoočionog institucionalnog miljea. Pojedinci su stalno ignorisali jasnu i antinomičnu razliku između pojedinih realnih ekonomskih institucija i njihovih kvazi-supstituta (npr. tržište i deformisane tržišne strukture, konkurenciju i privilegovani monopol, uslove za masovno preduzetništvo i individualno pseudo-preduzetništvo, masovnu nezaposlenost i individualnu prezaposlenost, regularni biznis i netržišno bogaćenje, slobode i neslobode, punokrvno tržište i kartelizaciju, korporativno upravljanje i dirizizam neformalnih grupa itd.). Jednostrano kvazi-monističko tumačenje institucionalnih aranžmana pogodovalo je praktičnoj interesnoj realizaciji navedenih supstitutivnih fenomena.

Tranzicijska praksa je pokazala da su rentno orijentisano ponašanje, siva ekonomija, "dobri igrači" i njihove "veze" jednostavno supstituisali institucionalno i pošteno korporativno ponašanje. To je bio način da umjesto razvijanja korporativnog upravljanja akcionari neodgovorno privatizovanih postsocijalističkih preduzeća izgube akcije i dividende. Nekonzistentne i destruktivne

institucionalne imitacije i improvizacije su direktno uticale na narušavanje jednakosti uslova u sticanju privatne svojine, konkurencije, distribucije bogatstva i sl. U takvim redukovanim makroekonomskim (anti-institucionalizovanim) uslovima nije moguće formiranje povoljnog mikroekonomskog ambijenta za djelovanje korporativnog upravljanja. Na kvazi-institucionalan način su blokirani proklamovani principi tržišnog monizma (konkurencija, efikasni vlasnici, privatno preduzetništvo kao masovna kategorija i dr.), ali i inovacioni procesi, znanje, prestrukturiranje privrede i sl. Kao rezultat je ostvaren tzv. *klanski kapitalizam* (izraz Berglöf and E. von Thadden 1999) u kojem je uobičajeno privatizovanje firmi od strane politički favorizovanih ličnosti. To je dovelo do eliminisanja mogućnosti formiranja korporativnog upravljanja. Subjektivni regulatori ponašanja ignorisali su institucionalne norme. Redukovani (u dijelu masovnosti) individualizam se nametnuo kao civilizacijska i društvena norma. Svi realni institucionalni koncepti su blokirani i modifikovani raznim političkim rješenjima i interesima "kreatora reformi". Na taj način su u većini tranzicijskih država blokirani korporativno upravljanje, stvaranje konkurentnih navika i kompetencija, ekonomski rast i razvoj.

Postsocijalističko kvazi-neoliberalno privređivanje, zasnovano na odgovarajućoj ekonomskoj politici je pokazalo načine kojima se ignorisalo korporativno upravljanje, preko stvaranja i djelovanja jakih veza između firmi, banaka i državno-partijskih organa, kako se selektivno daju krediti pod veoma povoljnim uslovima privilegovanim firmama i više projekata jednim istim licima, kako se širi biznis na bazi asimetričnih informacija, vještačkog obezvređivanja imovine, inflacionih kredita, monopolskog položaja na tržištu i korupcije.

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. Zašto? Zato 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 oraničavali razvoj korporativnog upravljanja. Korporativno upravljanje je u razmatranim državama tranzicije trebalo da se zasniva na četiri osnovna načela: pravičnosti, transparentnosti, odgovornosti menadžmenta pred vlasnicima i odgovornosti preduzeća pred okruženjem. Međutim, već na prvom koraku, kod svojinske transformacije je došlo je do narušavanja navedenih principa. Privatizacija ne znači samo transfer vlasničkih prava sa države na privatne investitore, već i promjenu kontrole i upravljanja u preduzećima, zaštitu i specifikaciju svojinskih prava, povećanje ekonomske efikasnosti preduzeća i sl. Očigledno je za doslednu primjenu principa korporativnog upravljanja potreban dugi proces u kojem će se mijenjati zakonska regulativa, poslovna praksa, poslovne norme i etike, pravila ponašanja i dr.

*Tabela 2: Izabrani institucionalni pokazatelji koji utiču na korporativno upravljanje*

Države bivše Jugoslavije	GCI	BR (I)	I (EBF)	I (SAR)	I (ECB)	I (PMSI)	I (SIP)
	mjesto /poeni	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
Makedonija	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

*Izvor: The Global Competitiveness Report 2012–2013, World Economic Forum*

**Legenda:** GCI – Global Competitiveness Index; BR - Basic Requirements; I – Institutions; EBF - Ethical behavior of firms; SAR - Strength of auditing and reporting standards; ECB – Efficacy of corporate boards; PMS – Protection of minority shareholders' interests; SIP - Strength of investor protection;

Glavni ekonomista CBCG N. Fabris smatra da „postoji veliki prostor da se poboljša korporativno upravljanje, koje je na dosta niskom nivou u Crnoj Gori... preduzeća koja su ocijenjena da imaju viši nivo korporativnog upravljanja efikasnije posluju.

Prava manjinskih akcionara nijesu uvijek na adekvatan način ispoštovana. Često je problematična praksa izbora borda direktora. Još ne postoji svijest o stejk holderskom pristupu korporativnom upravljanju” (<http://www.antenam.net/sajt/index.php/drutvo/4902>).

Istraživanja su pokazala da nivo primjene korporativnog upravljanja u Republici Srpskoj 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 Republici Srpskoj je 2,4%, u Hrvatskoj 14,8%, Sloveniji 29,6% itd. (<http://www.swot.ba/index.php?modul=vijesti>).

#### 4. OSVRT NA MORSKE LUKE

Usložnjavanje globalnih tokova tržišnih odnosa, povećavanje konkurencije, informisanosti, rizika i virtualizacije poslovanja, odnosno finansijskih, informacionih i drugih odnosa između partnera su ključni faktori zbog kojih morske luke sve više prihvataju integraciju logističkih funkcija i mnogih lučkih usluga. Zadržavanje ključnih kompetencija i outsourcing su postali imperativni ternd njihovog održivog razvoja. Svakodnevno raste brzina, intenzivnost i složenost logističkih tokova, jača redukcija posredničkih i osiguravajućih karika. U takvim uslovima, jedini način obezbjeđenja stabilnosti i održivosti poslovanja morskih luka i njihovih logističkih sistema je dalja integracija marketing logistike. Zbog toga se savremeni logistički sistemi u morskim lukama sve više posmatraju kao jedna cjelina u smislu integrisanih marketing i menadžment funkcija, koje povećavaju nivo kvaliteta i obim realizovanih lučkih usluga (prema: M. Dašković 2010, s. 190). U takvim uslovima, korporativno upravljanje u morskim lukama dobija poseban smisao i značaj, jer mora da balansira institucionalne,

svojinske, logističke, organizacione, mrežne i upravljačke aspekte poslovanja. Klasična funkcija morskih luka danas se bitno mijenja, a sa njom i oblici korporativnog upravljanja. Oni se usmjeravaju na povećanje efikasnosti i dinamizacije organizaciono-procesne i logističke mreže, ali podrazumijevaju prilagođavanje logističkim lancima isporuka i veliku partnersku transparentnost. Prednje zahtijeva ogromne investicije i u prvi plan ističe pitanje svojinske strukture.

Rijetke su morske luke koje sebi mogu dozvoliti velika investiciona ulaganja u razne oblike infrastrukture, bez koje nije moguća realizacija kompleksnih logističkih lučkih usluga. To je osnovni razlog za pojavu i razvoj logističkih operatora tipa 4PL i 5PL u morskim lukama. Oni se danas sve više pojavljuju kao mrežni integratori, jer kombinuju raspoložive resurse, logističke tokove i kadrovske sposobnosti u morskim lukama, dizajniraju, izgrađuju i realizuju efikasna logistička rješenja za svoje umrežene klijente u složenom lancu isporuka, kojima nude održive ugovore i dobre uslove (Ibid, s. 192).

Prednje razmatranje se odnosi na tzv. „napredne“ morske luke, u kojima je veoma razvijeno korporativno upravljanje. Posmatrajući kroz tu prizmu, problemi razvoja malih i srednjih morskih luka, kakve su jadranske, generisani su na više segmenata, od kojih su posebno značajni: organizacioni, infrastrukturni, investicioni, svojinski i korporativni. U takvim ograničavajućim razvojnim uslovima nameće se kao moguće rješenje prihvatanje partnerske saradnje sa nekim od velikih logističkih operatora, kao i osmišljenih i prilagođenih oblika privatno-javnog partnerstva.

## ZAKLJUČAK

Zaoštavanje protivrječnosti između ekoloških i ekonomskih problema sve više potencira pitanje održivog razvoja, pa se rješenje mora tražiti u primjeni obavezujućih limitatora, koji se nazivaju institucije. Specifičnosti svih modela korporativnog upravljanja i odgovarajućih CSR dominantno su uslovljeni karakterom odnosa između korporativnog (voluntarističkog, zasnovanog na tržišnim zakonima) i institucionalnog okruženja (obavezujućeg, zasnovanog na propisima i standardima). Vjerovatno će u budućnosti svi modeli CSR koji preferiraju održivi razvoj sve više napuštati zonu prvog i prihvatiti pravila ponašanja drugog okruženja. Praksa je pokazala da za društvo nije dovoljno da se korporacije pridržavaju zakonskih propisa, jer zakonom nijesu predviđeni mnogi aspekti održivog razvoja, niti se zakon dosledno primjenjuje u mnogim slučajevima. CSR po pravilu treba da ide dalje od zakona i da se prekoprdržavanja ISO standarda proširi na ljudska prava, životnu sredinu, zaštitu potrošača i suzbijanje prevara i koprucije. Pored zakonske, društvena odgovornost korporacija mora imati i moralnu komponentu.

Analiza raznih teorijskih modela (svojinska, stakeholderska theory, agencijska, upravljačka i institucionalna) moderne korporacije i korporativnog upravljanja ukazuje na dominantnu ulogu institucionalnih faktora u njihovom formiranju i razvoju. Tržišni model korporativnog upravljanja je u svijetu, i u tranzicijskim državama izložen djelovanju protivrječnih institucionalnih i korporativnih faktora uticaja. U budućnosti je potrebno naći odgovarajući model održivog razvoja, koji će u interesnom smislu zadovoljiti i institucionalne i korporativne faktore.

Korporativno upravljanje ima veliki značaj za privredu u tranziciji zbog prelaska sa



jednog načina privređivanja prema drugom ipotrebe izgradnje kvalitetnog institucionalnog okruženja.

## LITERATURA

- [1] Berglöf, Von Thadden, E. (1999), The Changing Corporate Paradigm: Implications for Transition and Developing Countries, (www.worldbank.org/research/abcd/Washington I I/ pdfs/berglöf.pdf, preuzeto 09.13.2014)
- [2] Delibašić, M. i Grgurević, N. (2014), „Institucionalni pluralizam i ekonomski razvoj“, *Ekonomске ideje i praksa*, br.
- [3] Drašković, M. (2010), *Savremene razvojne tendencije integrisane marketing logistike u morskim lukama*, Subotica, doktorska disertacija.
- [4] Drašković, M. i Stjepčević, J. (2012), „Institutional Framework of Corporate Governance with Reference to the Former Yugoslav Transition Economies“, *Montenegrin Journal of Economics*, 8(4), 27-41.
- [5] Drašković, V. i Lojpur, A. (2013), „Corporate Social Responsibility: Illusion Vs. Real Possibility, Voluntarism Vs. Obligingness“, 18th International Scientific Conference, Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, The Role of Corporate Management in Sustainable Development, Subotica, Serbia, April 18, introductory lecture.
- [6] Dixit, A (2009), „Governance Institutions and Economic Activity“, *American Economic Review*, 99(1), 5-24.
- [7] Estrin, S. (2002), "Competiton and Corporate Governance in Transition", *The Journal of Economic Perspective*, 16(1), 101-124.
- [8] Horrigan, B. (2010), *Corporate Social responsibility in the 21 centery*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- [9] Postma, T. and Hermes, N. (2002), *Institutions, Corporate Governance and Corporate Governance Institutions: The Case of Estonia*, The Workshop "Getting Ready for a Larger EU: Governance, Institution Design and the Transformation of Business Systems", June 20-21 (http://www.rug.nl/staff/c.l.m.hermes/corporate\_governance\_Estonia.pdf, preuzeto 15.03.2014)
- [10] *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, World Economic Forum http://www3.weforum.org/docs/WEF\_GlobalCompetitivenessReport\_2012-13.pdf
- [11] http://www.antenam.net/sajt/index.php/dru tvo/4902 [12] http://www.swot.ba/index.php?modul=vijesti
- [13] http://www.antenam.net/sajt/index.php/dru tvo/4902
- [14] http://www.swot.ba/index.php?modul=vije sti