

ЗАХТЕВ
ЗА ДАВАЊЕ САГЛАСНОСТИ НА ИЗВЕШТАЈ О УРАЂЕНОЈ
ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ

Шифра за идентификацију дисертације _____

Шифра УДК (бројчано) 005.1/7:347.7

Веб адреса на којој се налази извештај Комисије о урађеној докторској дисертацији:

СТРУЧНОМ ВЕЋУ ЗА ДРУШТВЕНО-ХУМАНИСТИЧКЕ НАУКЕ
УНИВЕРЗИТЕТА У КРАГУЈЕВЦУ

Молим да у складу са чл. _____ Закона о високом образовању и чл. 48 Статута Универзитета дате сагласност на извештај комисије о урађеној докторској дисертацији:

Назив дисертације: Интерни механизми корпоративног управљања као детерминанта стратегијског одлучивања

Научна област УДК(текст): Економија, Пословна економија, Менаџмент

Ментор и састав комисије за оцену дисертације:

1. **Др Верица Бабић**, редовни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област *Менаџмент и пословна економија*
2. **Др Небојша Јанићијевић**, редовни професор Економског факултета Универзитета у Београду, ужа научна област *Пословна економија и менаџмент*
3. **Др Весна Стојановић-Алексић**, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област *Менаџмент и пословна економија*

Главни допринос дисертације (текст до 100 речи)

Докторска дисертација представља теоријску и емпиријску анализу међузависности интерних механизма корпоративног управљања и процеса стратегијског одлучивања. Резултати дисертације односе се на успостављање узрочно-последичних релација између структуре власништва, управних одбора и стратегијског развоја компанија. Теоријски допринос докторске дисертације представља оригинално развијен модел који повезује механизме корпоративног управљања и процес стратегијског одлучивања и показује да стратегијски избори зависе од структуре власништва и медијаторске улоге управног одбора. Практични допринос представљају закључци спроведеног емпиријског истраживања на узорку предузећа у Србији, као транзиционој економији која је још увек на путу развоја механизма корпоративног управљања, као основе за унапређење праксе корпоративног управљања.

ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ

Презиме и име кандидата: Јелена Николић

Назив завршеног факултета: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу

Одсек, група, смер: Менаџмент

Година дипломирања: 2001.

Назив магистарског рада, односно докторског студијског програма: Ефективност управних одбора у процесу одлучивања

Научно подручје: Економија, Менаџмент и пословна економија

Година одбране: 2008.

Факултет и место: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу

Број публикованих радова: (навести рад који се тражи из члана 9. овог правилника)
Укупно седамнаест публикованих радова (један у категорији М14, један у категорији М23, један у категорији М24, два у категорији М33, пет у категорији М45, један у категорији М51, два у категорији М52, четири у категорији М63).

Најзначајнији публиковани радови:

- Николић, Ј., Бабић, В., & Ерић, Ј. (2013). Ownership structure and corporate financial performance in Serbia: empirical evidence. *Actual Problems of Economics*, 9(147), 446-455. (УДК 330, ISSN 1993-6788, COBISS.SR-ID 513257820) (М 23)
- Бабић, В. & Николић, Ј. (2013). Ефекти промена структуре власништва: искуства транзиционих економија. У Н., Јанићијевић и Ловрета, С. (ред.), *Конкурентност предузећа у Србији* (сс. 71-89). Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд (УДК 005.21:339.137(497.11)(082) COBISS.SR-ID 203614220, ISBN 978-86-403-1340-7) (М 45)
- Николић, Ј. (2013). Компаративна анализа модела корпоративног управљања: дивергенција или конвергенција? У В. Бабић и Ђорђевић, М. (ред.), *Карактеристике, концепти и изазови менаџмента у савременим условима пословања* (сс. 283-303) . Економски факултет Универзитета у Крагујевцу (УДК 005.(082), COBISS.SR-ID 198647820, ISBN 978-86-6091-041-9) (М 45)
- Бабић, В., Николић, Ј., & Ерић, Ј. (2013). Board structure and corporate performance: Traditional vs. contemporary approach. У В. Бабић (ред.), *Conference proceedings: 2nd International Scientific Conference Contemporary Issues in Economics, Business and Management - EBM 2012* (сс. 49-63). Економски факултет Универзитета у Крагујевцу (УДК 005, COBISS.SR-ID 513251164, ISBN 978-86-6091-042-6) (М 33)
- Бабић, В., Николић, Ј., & Ерић, Ј. (2011). Rethinking board role performance: Toward integrative model. *Економски анали*, 56(190), 140-162. (УДК 005, COBISS.SR-ID 512770140, ISSN 0013-3264, doi: 10.2298/EKA1190140B) (М 24)
- Николић, Ј. & Ерић, Ј. (2011). Улога и врсте управних одбора у корпоративном управљању. *Management - часопис за теорију и праксу менаџмента*, 16(60), 69-75. (УДК 005.742:005.25, COBISS.SR-ID 186511372, ISSN 0354-8635) (М 52)
- Николић, Ј. (2010). Кључни фактори ефективности управних одбора. *Пословна економија*, 2/2010, 213-229. (УДК 005.742:005.591.45, COBISS.SR-ID 512715100, ISSN 1820-6859) (М 51)

Назив и седиште организације у којој је кандидат запослен: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу

Радно место: асистент на предметима *Увод у менаџмент* и *Теорија одлучивања*

**ПОТВРЂУЈЕМО ДА КАНДИДАТ ИСПУЊАВА УСЛОВЕ УТВРЂЕНЕ ЧЛ. ____
ЗАКОНА О ВИСОКОМ ОБРАЗОВАЊУ И ЧЛ. 48 СТАТУТА УНИВЕРЗИТЕТА
У КРАГУЈЕВЦУ**

У прилогу вам достављамо: - Извештај комисије о оцени урађене докторске дисертације;
- Одлуку научно-наставног већа факултета о прихватању
извештаја комисије о урађеној докторској дисертацији

Крагујевац, јун 2014. године

М.П.



ДЕКАН ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА
Проф. др Љиљана Максимовић

Љ. Максимовић

НАСТАВНО – НАУЧНОМ ВЕЋУ
ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА УНИВЕРЗИТЕТА У КРАГУЈЕВЦУ

Предмет: *Извештај Комисије о оцени докторске дисертације*

Одлуком Наставно – научног већа Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, број 1355/4-1 од 28.05.2014., именовани смо за чланове Комисије за писање Извештаја о оцени докторске дисертације под насловом „*Интерни механизми корпоративног управљања као детерминанта стратегијског одлучивања*“, кандидата мр Јелене Николић.

На основу увида и свеобухватне анализе урађене и предате докторске дисертације, Комисија за писање Извештаја о оцени докторске дисертације и за њену јавну одбрану подноси Наставно-научном већу Економског факултета Универзитета у Крагујевцу следећи

ИЗВЕШТАЈ

I ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ

1. Основни биографски подаци

Јелена Николић је рођена 01.08.1977. године, у Lennestadt-у, Немачка. Основну школу и Другу крагујевачку гимназију завршила је са одличним успехом. Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, смер Менаџмент, уписала је академске 1996/1997. године. Дипломирала је 12.02.2001. године, са просечном оценом 9,58. Дипломски рад из наставног предмета *Теорија и методологија одлучивања*, на тему „*Ризик у менаџерском одлучивању*“, одбранила је са оценом 10 (десет). Проглашена је за студента генерације (1996/97) Економског факултета Универзитета у Крагујевцу.

Последипломске студије на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу, смер *Менаџмент*, група *Менаџмент и организација*, уписала је академске 2001/2002. године. Испите предвиђене наставним планом и програмом положила је са просечном оценом 10,00. Магистарску тезу под насловом „*Ефективност управних одбора у процесу одлучивања*“ одбранила је 2008. године на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу. Докторску дисертацију под насловом „*Интерни механизми корпоративног управљања као детерминанта стратегијског одлучивања*“ пријавила је 2011. године на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу.

Од 03.09.2001. године запослена је на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу као **асистент-приправник** на предмету *Теорија и методологија одлучивања*. Од академске 2002/2003. године изводи вежбе и на наставном предмету *Увод у менаџмент*. **У звање асистента**, за ужу научну област Менаџмент и пословна економија, на наставним предметима *Увод у менаџмент* и *Теорија одлучивања*, први

пут је изабрана 2009. године, а поново изабрана 2012. године, на одређено време од 3 (три) године, са пуним радним временом. Од школске 2012/2013. године изводи вежбе на предмету *Корпоративно управљање*, на мастер академским студијама. Поред наставно-педагошких активности, активно је учествовала у бројним активностима од значаја за рад Факултета. У периоду од 2009-2011. године била је секретар Катедре за Менаџмент и пословну економију. Била је (2003-2006) учесник на пројекту основних истраживања *Развој корпоративног управљања у економијама транзиције* (бр. 1476), који је финансиран од стране Министарства за науку и заштиту животне средине Владе Републике Србије и члан истраживачког тима Темпус пројекта *Development of Lifelong Learning Framework in Serbia* (2009-2012).

Основне области научно-истраживачког рада су: менаџмент, стратегијско одлучивање, корпоративно управљање и корпоративно предузетништво. Активно се служи енглеским језиком и успешно користи стандардне програмске пакете за рад на рачунару.

2. Научно-истраживачки рад кандидата

А. Монографска студија/поглавље у књизи М12 или рад у тематском зборнику међународног значаја (М14)

- Ерић, Ј., Бабић, В., & Николић, Ј. (2011). The role of alternative corporate entrepreneurship' organizational forms in attaining superior competitive position. У В. Бабић, (ред.), *Contemporary issues in economics, business and management* (с. 295-306), Економски факултет Универзитета у Крагујевцу (УДК 005, COBISS.SR-ID 512738652, ISBN 978-86-6091-018-1)

Б. Рад у међународном часопису (М23)

- Николић, Ј., Бабић, В., & Ерић, Ј. (2013). Ownership structure and corporate financial performance in Serbia: empirical evidence. *Actual Problems of Economics*, 9(147), 446-455. (УДК 330, COBISS.SR-ID 513257820, ISSN 1993-6788)

В. Рад у часопису међународног значаја верификованог посебном одлуком (М24)

- Бабић, В., Николић, Ј., & Ерић, Ј. (2011). Rethinking board role performance: Toward integrative model. *Економски анали*, 56(190), 140-162. (УДК 005, COBISS.SR-ID 512770140, ISSN 0013-3264, doi: 10.2298/ЕКА1190140В)

Г. Саопштење са међународног скупа штампано у целини (М33)

- Бабић, В., Николић, Ј., & Ерић, Ј. (2013). Board structure and corporate performance: Traditional vs. contemporary approach. У В. Бабић (ред.), *Conference proceedings: 2nd International Scientific Conference Contemporary Issues in Economics, Business and Management - ЕВМ 2012*, (с. 49-63), Економски факултет Универзитета у Крагујевцу (УДК 005, COBISS.SR-ID 513251164, ISBN 978-86-6091-042-6)
- Бабић, В., Ерић, Ј., & Николић, Ј. (2012). Entrepreneurial team in new venture creation: The key challenges for management. У М. Леви Јакшић и Барјактаровић Ракочевић, С. (ред.), *Зборник XIII међународног Симпозијума Факултета организационих наука: Innovative Management and Business Performance - SymOrg 2012*, (с. 671-678), Факултет организационих наука, Београд (УДК 005, COBISS.SR-ID 512951132, ISBN 978-86-7680-255-5)

Д. Поглавље у књизи М42 или рад у тематском зборнику националног значаја (М45)

- Бабић, В. & Николић, Ј. (2013). Ефекти промена структуре власништва: искуства транзиционих економија. У Н. Јанићијевић и Ловрета, С. (ред.), *Конкурентност предузећа у Србији* (с. 71-89), Центар за издавачку делатност Економског факултета Универзитета у Београду (УДК 005.21:339.137(497.11)(082), COBISS.SR-ID 203614220, ISBN 978-86-403-1340-7)
- Николић, Ј. (2013). Компаративна анализа модела корпоративног управљања: дивергенција или конвергенција? У В. Бабић и Ђорђевић, М. (ред.), *Карактеристике, концепти и изазови менаџмента у савременим условима пословања* (с. 283-303), Економски факултет Универзитета у Крагујевцу (УДК 005.(082), COBISS.SR-ID 198647820, ISBN 978-86-6091-041-9)
- Бабић, В. & Николић, Ј. (2011). Утицај структуре власништва на перформансе корпорација: поређење тржишних и транзиционих економија. У Н. Јанићијевић и Ловрета, С. (ред.), *Нови методи менаџмента и маркетинга у подизању конкурентности српске привреде* (с. 75-89), Центар за издавачку делатност Економског факултета Универзитета у Београду (УДК 005.7,005.591.4,005.9,347.72, COBISS.SR-ID 512882525, ISBN 978-86-403-1179-3)
- Николић, Ј. (2006). Стратегије решавања конфликта интереса у корпоративном управљању. У В. Бабић, (ред.), *Корпоративно управљање у транзицији - власништво, контрола, менаџерске компетенције* (с. 136-152), Економски факултет Универзитета у Крагујевцу (УДК 327.5, COBISS.SR-ID 512215132, ISBN 86-82203-66-9)
- Николић, Ј. (2004). Улоге и одговорности управног одбора у корпоративном управљању. У В. Бабић, (ред.), *Корпоративно управљање у транзицији - власништво, контрола, менаџерске компетенције* (с. 195-213), Економски факултет Универзитета у Крагујевцу (УДК 338.246.025.88.005, COBISS.SR-ID 512176732, ISBN 86-82203-57-X)

Ђ. Рад у водећем часопису националног значаја (М51)

- Николић, Ј. (2010). Кључни фактори ефективности управних одбора. *Пословна економија*, 2/2010, 213-229. (УДК 005.742:005.591.45, COBISS.SR-ID 512715100, ISSN 1820-6859)

Е. Рад у часопису националног значаја (М52)

- Николић, Ј. & Ерић, Ј. (2011). Улога и врсте управних одбора у корпоративном управљању. *Management - часопис за теорију и праксу менаџмента*, 16(60), 69-75. (УДК 005.742:005.25, COBISS.SR-ID 186511372, ISSN 0354-8635)
- Ерић, Ј. & Николић, Ј. (2010). Изазови вредновања нових пословних подухвата у области високих технологија. *Рачуноводство*, 54(5-6), 81-93. (УДК 657, 005.591.6, COBISS.SR-ID 175468556, ISSN 1450-6114)

Ж. Саопштење са скупа националног значаја штампано у целини (М63)

- Бабић, В., Ерић, Ј., & Николић, Ј. (2010). Улога интерних механизма корпоративног управљања у оснивању новог пословног подухвата. *Зборник радова XII међународног Симпозијума, SymOrg 2010* (с. 153-155), Факултет организационих наука, Београд (УДК 005, COBISS.SR-ID 514336154, ISBN 978-86-7680-216-6)

- Бабић, В. & Николић, Ј. (2009). Процес евалуације управних одбора као фактор унапређења перформанси организације. У Б. Лековић (ред.), *Зборник радова XIV Интернационални научни скуп, Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у стратегијском менаџменту* (сс. 1-12), Економски факултет, Суботица (УДК 005.21, COBISS.SR-ID 512715612, ISBN 978-86-7233-223-0)
- Ерић, Ј. & Николић, Ј. (2007). Стратегије и изазови ефективног преговарања. У М. Чангаловић и Сукновић, И. (ред.), *Зборник радова XXXIV међународног Симпозијума о операционим истраживањима*, SYM-OP-IS 2007 (сс. 449-452), Факултет организационих наука, Београд (УДК 005.574,519.8, COBISS.SR-ID 512947098, ISBN 978-86-7680-124-4)
- Николић, Ј. (2006). Улога и значај виртуелне организације у савременом пословном одлучивању. *Зборник X међународног Симпозијума Факултета организационих наука: Промене организације и менаџмента – изазови европских интеграција*. SymOrg 2006, Факултет организационих наука, Београд, електронски извор (УДК 005:004, COBISS.SR-ID 514396314, ISBN 86-7680-086-3).

II Приказ структуре и садржај урађене докторске дисертације

Докторска дисертација кандидата Јелене Николић, магистра економских наука, под насловом „*Интерни механизми корпоративног управљања као детерминанта стратегијског одлучивања*” написана је на XII+329 страна компјутерски обрађеног текста (формата А4, стандардног прореда и величине слова), са 358 библиографских јединица. У циљу систематизације и анализе добијених резултата, као и боље прегледности и лакше упоредивости података, у раду је приказано 30 слика, 65 табела и 14 графикана. Структуру докторске дисертације, поред апстракта на српском и енглеском језику, увода, закључка, списка референци и два прилога, чине пет логички повезаних делова. Коришћена је актуелна и релевантна литература страних и домаћих аутора, правна регулатива, као и доступни подаци са Интернета.

Предмет истраживања у докторској дисертацији је анализа међузависности интерних механизма корпоративног управљања и процеса стратегијског одлучивања у компанијама. У дефинисању предмета истраживања, кандидат полази од тога да основу међусобног регулисања односа компаније и окружења кроз решавање стратегијских проблема чини доношење стратегијских одлука које рефлектују интересе различитих заинтересованих страна и кључних актера процеса корпоративног управљања. Сходно дефинисаном предмету истраживања, **основни циљ истраживања** у докторској дисертацији је утврдити на који начин структура власништва и управни одбори, као интерни механизми корпоративног управљања, утичу на процес доношења стратегијских одлука и контролу рада менаџера у циљу заштите интереса власника. Поред општег циља, могу се издвојити **два специфична циља истраживања**:

- *Први специфични циљ* је испитивање утицаја концентрације власништва на контролу менаџера и степен укључености управног одбора у процес доношења и имплементације стратегијских одлука;
- *Други специфични циљ* је анализа утицаја структуре и процеса унутар управних одбора на контролу менаџера и улогу коју управни одбор има у процесу стратегијског одлучивања.

Сходно дефинисаном предмету и циљевима истраживања, у докторској дисертацији формулисане су следеће релевантне **хипотезе**:

Хипотеза 1: Ако је власништво дисперзирано, управни одбор има доминантну улогу у доношењу стратегијских одлука, али постоји конфликт интереса на релацији власници-менаџери и низак степен заштите интереса власника.

Хипотеза 2: Ако је власништво концентрисано, онда је степен заштите интереса власника већи, али постоји конфликт интереса на релацији већински власници-мањински власници и низак степен стратегијске одговорности управног одбора.

Хипотеза 3: Степен укључености управног одбора у процес доношења стратегијских одлука и контролу рада менаџера зависи од величине, композиције и лидерске структуре управног одбора.

Хипотеза 4: Степен укључености управног одбора у процес доношења стратегијских одлука и контролу рада менаџера зависи од бихевиористичких карактеристика и интеракција чланова управног одбора.

Сходно постављеном предмету и циљу истраживања, као и основним хипотезама, у докторској дисертацији је примењена **квалитативна и квантитативна методологија**. *Квалитативна методологија* је примењена у циљу проучавања и дескриптивне анализе постављеног истраживачког проблема на основу интерпретације релевантних информација и доступних података. Као релевантни научни *методи истраживања* друштвених наука коришћени су метод анализе и синтезе, дедукције и индукције. У циљу поређења сличности и разлика, као и предности и недостатака модела корпоративног управљања, са становишта основних механизма корпоративног управљања, кандидат је применио компаративни метод. Поред квалитативне анализе истраживачког проблема која пружа теоријску основу за спровођење емпиријског истраживања, примењена је и *квантитативна методологија*. Кандидат је у циљу прикупљања примарних података извршио дистрибуцију структурираног упитника члановима управног одбора и топ менаџерима, на одабраном узорку предузећа у Србији. Такође, коришћени су и секундарни извори података (годишњи извештаји компанија, регулативе и стандарди корпоративног управљања, извештаји државних органа). Добијени подаци и попуњени упитници су обрађени применом одговарајућих *статистичких метода* статистичког софтверског пакета за друштвене науке (*Statistical Package Social Sciences - SPSS 20.0*): дескриптивна статистика у циљу анализе изражености варијабли истраживања; *Cronbach's Alpha* коефицијент за анализу поузданости мерне скале; *Kolmogorov-Smirnov* и *Shapiro-Wilk* тестови за тестирање нормалности расподеле; непараметарске технике *Mann-Whitney U test* и *Kruskal-Wallis test* за тестирање значајности разлика између субузорака и вишеструка линеарна регресија (ANOVA).

Садржај докторске дисертације

УВОД

ДЕО I

ОСНОВЕ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

1. ЗНАЧАЈ И СВРХА КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

1.1 Појмовно дефинисање корпоративног управљања

1.2 Принципи и стандарди корпоративног управљања

1.2.1 Стандарди корпоративног управљања у Великој Британији

1.2.2 Корпоративно управљање у Сједињеним Америчким Државама

1.2.2 Европска унија и корпоративно управљање

2. ТЕОРИЈЕ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА
 - 2.1 Агенцијска теорија
 - 2.2 Теорија услужности
 - 2.3 Теорија зависности од ресурса
 - 2.4 Теорија заинтересованих страна
3. МЕХАНИЗМИ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА
 - 3.1 Интерни механизми корпоративног управљања
 - 3.1.1 Структура власништва
 - 3.1.2 Управни одбор
 - 3.2 Екстерни механизми корпоративног управљања
 - 3.2.1 Тржиште корпоративне контроле
 - 3.2.2 Правни/регулаторни систем
4. МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА
 - 4.1 Англосаксонски модел
 - 4.2 Континенталноевропски модел
 - 4.3 Јапански модел
 - 4.4 Компаративна анализа модела корпоративног управљања

ДЕО II

СТРУКТУРА ВЛАСНИШТВА КАО ИНТЕРНИ МЕХАНИЗАМ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

1. ЗНАЧАЈ И ТИПОВИ СТРУКТУРЕ ВЛАСНИШТВА
 - 1.1 Раздвајање власништва од контроле и агенцијски проблем
 - 1.2 Дисперзија власништва
 - 1.3 Концентрација власништва
2. СТРУКТУРА ВЛАСНИШТВА И МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА
 - 2.1 Улога блокхолдера
 - 2.2 Улога и типови институционалних инвеститора
 - 2.3 Пословне групе
3. ЕМПИРИЈСКА ИСТРАЖИВАЊА О ВЛАСНИШТВУ И КОНТРОЛИ
 - 3.1 Преглед емпиријских студија о власништву и контроли у тржишним економијама
 - 3.2 Преглед емпиријских студија о власништву и контроли у транзиционим економијама

ДЕО III

УПРАВНИ ОДБОР КАО ИНТЕРНИ МЕХАНИЗАМ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

1. ОСНОВНЕ УЛОГЕ И ОДГОВОРНОСТ УПРАВНОГ ОДБОРА
 - 1.1 Еволуција улога управног одбора
 - 1.2 Контролна улога управног одбора
 - 1.3 Стратегијска улога управног одбора
2. МОДЕЛИ УПРАВНОГ ОДБОРА
 - 2.1 Модел једностепеног или једнодомног управног одбора
 - 2.2 Модел двостепеног или дводомног управног одбора
 - 2.3 Компаративна анализа модела управног одбора
3. ЕФЕКТИВНОСТ УПРАВНОГ ОДБОРА КАО ПРЕТПОСТАВКА УСПЕШНОГ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА
 - 3.1 Традиционална перспектива
 - 3.2 Бихевиористичка перспектива
 - 3.2 Савремена перспектива

ДЕО IV
МЕЃУЗАВИСНОСТ ИНТЕРНИХ МЕХАНИЗАМА КОРПОРАТИВНОГ
УПРАВЉАЊА И СТРАТЕГИЈСКОГ ОДЛУЧИВАЊА

1. КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ И СТРАТЕГИЈСКО ОДЛУЧИВАЊЕ
 - 1.1 Природа процеса стратегијског одлучивања
 - 1.2 Модели стратегијског одлучивања
 - 1.3 Фактори стратегијског одлучивања
2. УЛОГА УПРАВНОГ ОДБОРА У ПРОЦЕСУ СТРАТЕГИЈСКОГ ОДЛУЧИВАЊА
 - 2.1 Улога управног одбора – активна наспрам пасивне перспективе
 - 2.2 Еволуција истраживања укључености управног одбора у процес стратегијског одлучивања
3. УТИЦАЈ СТРУКТУРЕ ВЛАСНИШТВА НА ДОНОШЕЊЕ СТРАТЕГИЈСКИХ ОДЛУКА
 - 3.1 Процес стратегијског одлучивања у условима концентрације власништва наспрам дисперзије власништва
 - 3.2 Процес стратегијског одлучивања, хетерогеност интереса власника и тип власништва

V ДЕО
УЛОГА ИНТЕРНИХ МЕХАНИЗАМА КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА У
СРБИЈИ

1. ПРАВНА РЕГУЛАТИВА И МЕХАНИЗМИ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА У СРБИЈИ
 - 1.1 Закон о привредним друштвима и кодекси корпоративног управљања
 - 1.2 Нови оквир за корпоративно управљање
 - 1.3 Интерни механизми корпоративног управљања
2. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ ИНТЕРНИХ МЕХАНИЗАМА КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА У СРБИЈИ
 - 2.1 Предмет и циљ истраживања
 - 2.2 Истраживачки модел и развој хипотеза
3. МЕТОДОЛОГИЈА И МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА
 - 3.1 Дизајнирање упитника
 - 3.2 Карактеристике узорка
 - 3.3 Поузданост мерне скале
4. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА
 - 4.1 Дескриптивна статистика
 - 4.1.1 Израженост субскала упитника
 - 4.1.2 Израженост појединих димензија упитника
 - 4.1.3 Тестирање нормалности дистрибуције варијабли
 - 4.2 Тестирање хипотеза – анализа и дискусија резултата
 - 4.2.1 Концентрација власништва као детерминанта контролне и стратегијске улоге управног одбора
 - 4.2.2 Структуралне карактеристике управног одбора као детерминанта контролне и стратегијске улоге управног одбора
 - 4.2.3 Бихевиористичке карактеристике и процеси као детерминанта контролне и стратегијске улоге управног одбора
 - 4.3 Ограничења истраживања и оквир за будућа истраживања
5. НАУЧНИ И ПРАГМАТИЧНИ ДОПРИНОС ИСТРАЖИВАЊА

ЗАКЉУЧАК
РЕФЕРЕНЦЕ
ПРИЛОГ А
ПРИЛОГ Б

Полазећи од дефинисаног предмета и циља истраживања, као и изведених хипотеза, дисертација је структурирана у пет међусобно логички повезаних целина.

У *првом делу* докторске дисертације под насловом *Основе корпоративног управљања* (стр. 8-69) објашњени су историјски развој, значај, сврха и принципи корпоративног управљања. У најширем смислу, корпоративно управљање се односи на приватне и друштвене институције, укључујући законе, регулативу и прихваћену пословну праксу. Ипак, с обзиром да не постоји општеприхваћена дефиниција, као ни границе за дефинисање и истраживање корпоративног управљања, у зависности од перспективе посматрања процес корпоративног управљања може да се дефинише на различите начине. Са становишта друштвене перспективе, корпоративно управљање се посматра као систем који треба да обезбеди опстанак, раст и развој корпорација. Из перспективе корпорација нагласак је на релацијама између власника, менаџера, управних одбора и релевантних заинтересованих страна. Посебно су проучавани интерни и екстерни механизми корпоративног управљања. Полазећи од претпоставке да механизми корпоративног управљања нису међусобно независни, приказана је компаративна анализа механизма, у зависности од примењеног модела корпоративног управљања. У земљама које примењују англосаксонски модел, основни проблем корпоративног управљања је опортунистичко понашање менаџера у условима дисперзије власништва, због чега тржиште корпоративне контроле има доминантну улогу. Међутим, у континенталној Европи, као последица концентрације власништва, основни проблем је сукоб интереса између већинских и мањинских власника. Контрола и власништво су повезани, тржиште корпоративне контроле није у довољној мери активно, а доминантну улогу имају интерни механизми корпоративног управљања.

У *другом делу* докторске дисертације под насловом *Структура власништва као интерни механизам корпоративног управљања* (стр. 70-120) предмет анализе је структура власништва као интерни механизам корпоративног управљања. У зависности од пакета акција који поседују, власници имају контролу над компанијом, а менаџери често имају удео у власништву, због чега је структура власништва важан елемент корпоративног управљања. Основни проблем корпоративног управљања који настаје као последица дисперзије власништва може се описати као *вакум контроле*. Иако власници акција у теоријском смислу, имају право да утичу на одлуке које доносе менаџери, у условима дисперзираног власништва појединачни власник поседује веома мали удео акција, тако да не може да врши контролу над радом менаџера. Један од начина решавања уоченог проблема је концентрација власништва, са најмање једним већинским власником. Ипак, односи који постоје између различитих типова структуре власништва, гласачких права и контроле менаџера су комплекснији од датог објашњена, и захтевају детаљну анализу предности и недостатака дисперзираног и концентрисаног власништва. Сходно томе, посебну пажњу у оквиру овог дела дисертације, кандидат је посветио анализи улоге блокхолдера, као и анализи различитих типова институционалних инвеститора и пословних групација. Значајан допринос се огледа у прегледу резултата емпиријских истраживања о власништву и контролу у тржишним и транзиционим економијама, на основу којих је кандидат извео релевантне закључке о ефектима концентрације власништва.

У *трећем делу* докторске дисертације под насловом *Управни одбор као интерни механизам корпоративног управљања* (стр. 121-166) објашњена је еволуција улога и одговорности управног одбора, у контексту анализе основних модела управног одбора. Код једноступеног управног одбора је изражена концентрација моћи, јер исти чланови

могу да буду у управном и надзорном одбору, за разлику од двостепеног управног одбора, где чланови управног одбора не могу да буду и чланови надзорног одбора. Оба модела имају предности и недостатке, сходно условима у којима се примењују. Полазећи од различитих перспектива истраживања које се могу уочити у релевантној литератури, кандидат је на логички утемељен и систематизован начин анализирао и факторе ефективности управног одбора као претпоставке успешног корпоративног управљања. Сходно традиционалној перспективи истраживања, структура управног одбора анализирана са становишта основних структуралних варијабли (композиције управног одбора, лидерске структуре, односно дуалитета позиција председника управног одбора и генералног менаџера и величине управног одбора) детерминише његову ефективност. У контексту еволуције истраживања у области корпоративног управљања, развој бихевиористичке перспективе показује да ефективност управних одбора не зависи само од формалне структуре, већ од интеракција и процеса унутар управних одбора, због чега је кандидат у овом делу дисертације анализирао међусобну зависност структуралних и процесних варијабли као фактора који утичу на ефективност управних одбора.

У *четвртом делу* докторске дисертације под насловом *Међузависност интерних механизма корпоративног управљања и стратегијског одлучивања* (стр. 167-222), полазећи од повезаности корпоративног управљања и стратегијског менаџмента, објашњена је међузависност интерних механизма корпоративног управљања и процеса стратегијског одлучивања. Ослањајући се на претпоставку да структура власништва (са становишта степена концентрације и типа власништва) детерминише стратегијске одлуке, анализиран је процес стратегијског одлучивања у условима концентрације и дисперзије власништва. Посебна пажња посвећена је испитивању степена укључености управног одбора у различите фазе процеса стратегијског одлучивања и разумевању савремене перспективе истраживања која наглашава потребу за активном улогом управног одбора у свим фазама процеса стратегијског одлучивања, а не само у фази избора и контроле донетих одлука. С обзиром да међузависност интерних механизма корпоративног управљања и стратегијског одлучивања представља комплексан, мултидимензионалан проблем, извођење релевантних закључака представља значајан допринос унапређењу стратегијског развоја компанија. Анализа међузависности корпоративног управљања и стратегијског одлучивања отвара нове могућности за интегрисање различитих теоријских приступа и модела, као и критичко преиспитивање постојећих економских теорија у циљу унапређења стратегијских избора.

Пети део докторске дисертације под насловом *Улога интерних механизма корпоративног управљања у Србији* (стр. 223-295) се односи на улогу интерних механизма корпоративног управљања у Србији. Анализирана је промена правне регулативе и кодекса корпоративног управљања који се односе на структуру, улоге и надлежност управних одбора у Србији. У овом делу докторске дисертације су представљени резултати оригиналног емпиријског истраживања фактора који утичу на контролу рада менаџера, заштиту интереса власника и степен укључености управног одбора у процес доношења стратегијских одлука. С обзиром да је у Србији изражена концентрација власништва, представљени су резултати анализе утицаја концентрације власништва на заштиту интереса власника, решавање агенцијског проблема и степен укључености управног одбора у процес доношења стратегијских одлука.

Полазећи од претпоставке о међусобној повезаности интерних механизма корпоративног управљања и процеса стратегијског одлучивања, анализирану кроз испитивање утицаја концентрације власништва на степен укључености управног одбора у процес доношења стратегијских одлука, кандидат је развио интегративни истраживачки модел који обједињује концентрацију власништва, управне одборе и процес стратегијског одлучивања. Издвојени су следећи фактори који су анализирани у емпиријском истраживању: степен концентрације власништва, композиција управног одбора, величина управног одбора, лидерска структура управног одбора, бихевиористичке карактеристике чланова управног одбора, интеракције и процеси унутар управног одбора.

У циљу емпиријског тестирања хипотеза и примене релевантних метода статистичке обраде података извршена је декомпозиција полазних хипотеза које се односе на концентрацију власништва и испитивање степена укључености управног одбора у процес стратегијског одлучивања у зависности од структуралних и бихевиористичких карактеристика управног одбора. У односу на иницијално дефинисане хипотезе које се односе на дисперзирано/концентрисано власништво (X_1 и X_2), сходно структури узорка, у емпиријском истраживању анализиран је само утицај концентрације власништва на заштиту интереса власника, конфликт интереса између већинских и мањинских власника и степен укључености управног одбора у процес доношења стратегијских одлука (хипотезе 1а, 1б и 1ц). Хипотезе 2а, 2б и 2ц су формулисане у циљу емпиријског тестирања утицаја структуралних варијабли на степен укључености управног одбора у процес доношења стратегијских одлука и контролу рада менаџера, док се хипотезе 3а и 3б односе на испитивање утицаја бихевиористичких карактеристика чланова управног одбора и интеракција и процеса који се одвијају унутар управног одбора на степен укључености управног одбора у процес доношења стратегијских одлука и контролу рада менаџера. Објашњена је методологија истраживања, начин дизајнирања упитника, као и искази помоћу којих је извршено тестирање хипотеза. Приказани су резултати дескриптивне статистике, тестирања нормалности дистрибуције варијабли, поузданости мерне скале и анализирани су резултати тестирања хипотеза добијени применом релевантних статистичких метода и техника. Кандидат је указао на одређена ограничења са којима се суочио у процесу емпиријског истраживања, као и на могуће правце будућих истраживања и научни и прагматични допринос резултата истраживања.

Докторска дисертација за резултат има *дефинисање одговарајућих закључака* о међузависности интерних механизма корпоративног управљања и процеса стратегијског одлучивања, на бази адекватно вреднованих резултата квалитативног и квантитативног истраживања, чиме се у методолошком погледу остварује повезаност између предмета истраживања, постављених циљева и изведених хипотеза:

- *Хипотеза 1(а)*, формулисана у циљу испитивања утицаја концентрације власништва на заштиту интереса власника, је **емпиријски потврђена**, чиме је доказано да висок степен концентрације власништва представља јак интерни механизам заштите интереса већинских власника.
- *Хипотеза 1(б)*, формулисана у циљу испитивања утицаја концентрације власништва на конфликт интереса између већинских и мањинских власника је **делимично потврђена**, односно емпиријски је доказано да концентрација власништва доводи до конфликта интереса, али се не може направити разлика између умерене и високе концентрације власништа.

- *Хипотеза 1(и)*, формулисана у циљу испитивања разлике у степену укључености управног одбора у процес доношења стратегијских одлука у зависности од степена концентрације власништва, је **потврђена**. У условима концентрације власништва, управни одбор је активно укључен у процес доношења стратегијских одлука.
- *Хипотеза 2(а)*, формулисана у циљу испитивања разлике у степену укључености управног одбора у процес доношења стратегијских одлука и контролу рада менаџера у зависности од величине управног одбора је **потврђена** (оптимална величина управног одбора са становишта ефикасности обављања стратегијске и контролне улоге управног одбора је од 5 до 8 чланова).
- Добијени резултати тестирања *хипотезе 2(б)*, формулисане у циљу испитивања зависности степена укључености управног одбора у процес доношења стратегијских одлука и контролу рада менаџера од броја независних чланова управног одбора, потврђују утицај броја независних чланова на стратегијску улогу управног одбора, али не и на улогу контроле. Може се извести закључак да је хипотеза 2(б) **делимично потврђена**.
- Добијени резултати тестирања *хипотезе 2(и)*, формулисане у циљу испитивања зависности степена укључености управног одбора у процес доношења стратегијских одлука и контролу рада менаџера од дуалитета позиција председника управног одбора и генералног директора, показују да дуалитет позиција утиче на стратегијску, али не и на контролну улогу управног одбора, чиме је хипотеза 2(и) **делимично потврђена**.
- *Хипотеза 3(а)*, формулисана у циљу испитивања утицаја бихевиористичких карактеристика чланова управног одбора на степен укључености управног одбора у процес доношења стратегијских одлука и контролу рада менаџера, је **делимично потврђена**. Резултати емпиријског истраживања показују да је са становишта стратегијске улоге управног одбора модел статистички значајан, а *склоност ка неслагању* као бихевиористичка карактеристика највише доприноси објашњењу стратегијске улоге управног одбора као зависне варијабле; док са становишта контролне улоге модел није статистички значајан.
- *Хипотеза 3(б)*, формулисана у циљу испитивања утицаја интеракција и процеса унутар управног одбора на степен укључености управног одбора у процес доношења стратегијских одлука и контролу рада менаџера је **делимично потврђена**. Резултати емпиријског истраживања показују да је са становишта стратегијске улоге управног одбора модел статистички значајан и да *когнитивни конфликт* највише доприноси објашњењу степена укључености управног одбора у процес стратегијског одлучивања; док са становишта контролне улоге модел није статистички значајан.

III ОЦЕНА РАДА (критеријуми Правилника Универзитета о пријави, изради и одбрани докторске дисертације, Прилог бр. 2, тачка 2)

1. Значај и допринос докторске дисертације са становишта актуелног стања у научној области

Комисија оцењује да докторска дисертација кандидата мр Јелене Николић под насловом „*Интерни механизми корпоративног управљања као детерминанта стратегијског одлучивања*” има значајан допринос у домену корпоративног управљања, у оквиру научне области пословне економије и менаџмента. Значај и допринос резултата истраживања огледа се у појашњавању и потпунијем сагледавању

значаја и улоге структуре власништва и управног одбора као интерних механизма контроле менаџера. Осим доприноса са становишта унапређења механизма корпоративне контроле, резултати истраживања представљају користан оквир за унапређење процеса стратегијског одлучивања кроз боље разумевање међусобне повезаности корпоративног управљања и процеса стратегијског одлучивања. Предложени интегративни истраживачки модел који пружа основу за спровођење свеобухватне анализе повезаности структуре власништва, улога управног одбора и процеса стратегијског одлучивања представља својеврстан искорак у односу на досадашња истраживањима која су спроведена у Србији. На основу наведених ставова, укупан допринос ове дисертације се може посматрати из две перспективе. Прва се односи на *унапређење теоријског разумевања* међусобне повезаности корпоративног управљања и стратегијског одлучивања. Кандидат је на основу прегледа релевантне литературе, постојећих сазнања и систематизације резултата спроведених емпиријских студија, кроз примену критичке анализе закључака и ставова водећих истраживача у овој области, извео релевантне закључке. У том смислу, рад доприноси развоју нових знања и обогаћује литературу у области корпоративног управљања на српском језику. Други значајан допринос дисертације представљају *резултати оригиналног емпиријског истраживања*, који представљају основу за дефинисање одговарајућих препорука и стандарда у погледу развоја механизма корпоративног управљања у Србији, у циљу унапређења процеса стратегијског одлучивања и последично, перформанси компанија. На основу анализе теоријског и практичног доприноса докторске дисертације, може се констатовати да је предмет истраживања *изазован и комплексан*, а добијени резултати и изведени закључци имају научни и практични значај. Такође, изведени закључци отварају нове дилеме и бројна питања која представљају *смернице за будућа истраживања* и критичко вредновање добијених резултата.

2. Оцена да је урађена докторска дисертација резултат оригиналног научног рада кандидата у одговарајућој научној области

Комисија сматра да је докторска дисертација под насловом *„Интерни механизми корпоративног управљања као детерминанта стратегијског одлучивања”* резултат оригиналног научног рада кандидата мр Јелене Николић. Истраживана тема је актуелна и значајна за развој корпоративног управљања као релативно младе научне дисциплине. Дефинисан предмет истраживања, постављени циљеви, изведене истраживачке хипотезе, примењени научни методи и релевантни закључци потврђују да докторска дисертација кандидата мр Јелене Николић садржи све потребне елементе и представља резултат оригиналног научног и истраживачког рада. Кандидат мр Јелена Николић показала је неопходну аналитичност и способност закључивања, као и потребну дозу критичности у тумачењу добијених резултата и изведених закључака. Дисертација представља резултат самосталног и студиозног рада кандидата, који је кроз примену адекватне методологије, метода и техника истраживања аргументовано одговорио на постављене истраживачке циљеве и извео релевантне закључке о проучаваним проблемима. Избор релевантне литературе из области корпоративног управљања је примерен дефинисаном предмету истраживања и омогућава систематичну анализу и критичко вредновање теоријских претпоставки и емпиријских резултата, што представља важан услов научне утемељености целокупног истраживања које је кандидат спровео. На основу изнетих ставова, Комисија констатује да резултати истраживачког рада кандидата мр Јелене Николић

представљају значајан и оригиналан научни и стручни допринос у области корпоративног управљања.

3. Преглед остварених резултата рада кандидата у научној области

Област научно-истраживачког рада и резултати досадашњих истраживања кандидата мр Јелене Николић су у највећој мери суштински повезани са предметом истраживања у докторској дисертацији. Предмет истраживања у магистарској тези под насловом „*Ефективност управних одбора у процесу одлучивања*“ односио се на анализу ефикасности управних одбора у процесу одлучивања и њихову евалуацију. Циљ научног истраживања био је проналажење модела евалуације ефикасности управних одбора. У до сада објављеним радовима, кандидат је анализирао различите улоге које има управни одбор, као и кључне факторе од којих зависи степен успешности управног одбора у обављању дефинисаних улога. Резултати досадашњих истраживања су показали да је потребно развити интегративни модел за оцену ефикасности управних одбора, који би обухватио и структуру власништва као значајан интерни механизам корпоративног управљања. Сходно томе, докторска дисертација представља логичан наставак, при чему се перспектива истраживања продубљује у правцу анализе међусобне повезаности интерних механизма корпоративног управљања и процеса стратегијског одлучивања. Кандидат мр Јелена Николић је у досадашњем раду објавила значајан број научних радова, уско повезаних са предметом истраживања у докторској дисертацији, од којих посебно издвајамо следеће:

- Николић, Ј., Бабић, В., & Ерић, Ј. (2013). Ownership structure and corporate financial performance in Serbia: empirical evidence. *Actual Problems of Economics*, 9(147), 446-455. (УДК 330, ISSN 1993-6788, COBISS.SR-ID 513257820) (М 23)
- Бабић, В. & Николић, Ј. (2013). Ефекти промена структуре власништва: искуства транзиционих економија. У Н., Јанићијевић и Ловрета, С. (ред.), *Конкурентност предузећа у Србији* (сс. 71-89). Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд (УДК 005.21:339.137(497.11)(082) COBISS.SR-ID 203614220, ISBN 978-86-403-1340-7) (М 45)
- Николић, Ј. (2013). Компаративна анализа модела корпоративног управљања: дивергенција или конвергенција? У В. Бабић и Ђорђевић, М. (ред.), *Карактеристике, концепти и изазови менаџмента у савременим условима пословања* (сс. 283-303). Економски факултет Универзитета у Крагујевцу (УДК 005.(082), COBISS.SR-ID 198647820, ISBN 978-86-6091-041-9) (М 45)
- Бабић, В., Николић, Ј., & Ерић, Ј. (2013). Board structure and corporate performance: Traditional vs. contemporary approach. У В. Бабић (ред.), *Conference proceedings: 2nd International Scientific Conference Contemporary Issues in Economics, Business and Management - ЕВМ 2012*, (сс. 49-63), Економски факултет Универзитета у Крагујевцу (УДК 005, COBISS.SR-ID 513251164, ISBN 978-86-6091-042-6) (М 33)
- Бабић, В., Николић, Ј., & Ерић, Ј. (2011). Rethinking board role performance: Toward integrative model. *Економски анали*, 56(190), 140-162. (УДК 005, COBISS.SR-ID 512770140, ISSN 0013-3264, doi: 10.2298/EKA1190140B) (М 24)

4. Оцена испуњености обима и квалитета у односу на пријављену тему

Комисија сматра да докторска дисертација кандидата мр Јелене Николић под насловом „*Интерни механизми корпоративног управљања као детерминанта стратегијског одлучивања*“, у потпуности испуњава постављене захтеве у погледу садржаја, обима, квалитета и резултата истраживања у односу на тему која је пријављена и одобрена.

Примењујући методологију и методе истраживања примерене друштвеним наукама, кандидат је извршио адекватан избор литературе и одговорио на дефинисани предмет истраживања. Истраживана проблематика је изложена у пет логично повезаних делова, који чине једну складну, кохерентну целину са јасно изведеним закључцима, чиме је постигнут висок степен интерне конзистентности рада. Дисертација је структурно и садржински у потпуности усклађена са одобреном темом докторске дисертације. Такође, постављени циљеви, изведене хипотезе и дефинисана методологија научног истраживања су усклађени са циљевима извршеног истраживања, емпиријски тестираним хипотезама и примењеном методологијом, а добијени теоријски и практични резултати истраживања у докторској дисертацији одговарају на постављена истраживачка питања.

5. Научни резултати докторске дисертације

Имајући у виду да је природа дефинисаног предмета истраживања комплексна и вишедимензионална, Комисија сматра да се најважнији научни резултати који су настали као резултат истраживања у оквиру ове докторске дисертације односе на потпуније сагледавање међусобне зависности стратегијских избора и процеса корпоративног управљања и боље разумевање комплексне природе процеса стратегијског одлучивања. Као најважније научне резултате истраживања у докторској дисертацији кандидата мр Јелене Николић под насловом *„Интерни механизми корпоративног управљања као детерминанта стратегијског одлучивања”*, Комисија издваја:

- Разумевање улоге и значаја механизма корпоративног управљања, као и кључних фактора од којих зависи њихова ефективност;
- Уочавање и анализа међузависности интерних механизма корпоративног управљања и стратегијских избора, односно испрепетаности структуре власништва, управног одбора и исхода стратегијског одлучивања;
- Разјашњавање зависности контроле рада менаџера и заштите интереса власника од структуре власништва посматране кроз степен концентрације власништва, хетерогеност интереса власника и тип власништва;
- Сагледавање утицаја степена концентрације власништва и хетерогене природе интереса различитих типова власништва на структуру и ефективност управног одбора у обављању контролне и стратегијске улоге;
- Свеобухватна анализа и разумевање утицаја различитих типова власништва на степен укључености управног одбора у процес стратегијског одлучивања и извођење закључака о томе да ли промена структуре власништва утиче на стратегијске изборе;
- Издвајање најважнијих структуралних варијабли управног одбора које утичу на контролу рада менаџера и степен укључености управног одбора у процес стратегијског одлучивања;
- Истицање важности бихевиористичких карактеристика чланова управног одбора и интерних процеса који опредељују степен укључености управног одбора у процес стратегијског одлучивања и начин доношења стратегијских одлука;
- Препознавање значаја структуре власништва и управног одбора као интерних механизма корпоративног управљања за унапређење стратегијског развоја компанија кроз представљање оригиналног истраживачког модела који повезује механизме корпоративног управљања и процес стратегијског одлучивања и показује да стратегијски избори зависе од структуре власништва и медијаторске улоге управног одбора;

- Пружање аргумената у прилог става да разлике у степену укључености управног одбора у процес стратегијског одлучивања треба анализирати са становишта међузависности структуре власништва и управног одбора као комплементарних интерних механизма корпоративног управљања.

Сходно основним теоријским импликацијама и развијеном истраживачком моделу, закључци емпиријског истраживања на узорку предузећа у Србији, као транзиционој економији која је још увек на путу развоја механизма корпоративног управљања, представљају основу за унапређење праксе корпоративног управљања, ослоњене на дефинисане принципе и стандарде корпоративног управљања.

6. Применљивост и корисност резултата у теорији и пракси

Сходно актуелности теме, као и недовољној заступљености истраживања у овој области, резултати истраживања у докторској дисертацији кандидата мр Јелене Николић под насловом „*Интерни механизми корпоративног управљања као детерминанта стратегијског одлучивања*”, имају теоријски и практични допринос.

Теоријски допринос дисертације представља проширивање теоријских знања из научне области пословне економије и менаџмента, а посебно корпоративног управљања. Научни резултати настали као резултат израде докторске дисертације представљају значајан допринос у области корпоративног управљања као релативно младе научне дисциплине. Значај научних резултата огледа се у објашњавању начина на који су процес корпоративног управљања и стратегијског одлучивања међусобно зависни. Анализа контролне улоге управног одбора и степена укључености у процес стратегијског одлучивања са становишта не само карактеристика и процеса унутар управног одбора, већ у контексту различитих структура власништва, представља основу за извођење релевантних закључака о спрези ова два интерна механизма корпоративног управљања. Посебан допринос представља оригинално развијен интегративни модел који обједињује структуралне и бихевиористичке карактеристике управног одбора, степен концентрације и тип власништва као карактеристике структуре власништва и начин доношења стратегијских одлука и представља својеврстан искорак у односу на досадашња истраживања у овој области. Интегративни оквир истраживања међусобне зависности механизма корпоративног управљања и стратегијског одлучивања отвара нова питања и указује на потребу за дубљим истраживањем фактора који детерминишу стратегијски развој компанија.

С обзиром да у Србији још увек нису у довољној мери развијени механизми корпоративног управљања, а да је један од основних проблема са којим се суочавају предузећа проблем корпоративне контроле, резултати оригиналног емпиријског истраживања које је спроведено током израде докторске дисертације имају и практични допринос. *Практични допринос* докторске дисертације односи се на повезивање праксе корпоративног управљања са резултатима емпиријског истраживања, као основе за дефинисање предлога и мера унапређења механизма корпоративног управљања. Резултати емпиријског истраживања у предузећима у Србији представљају користан оквир идентификовања и разумевања кључних фактора који утичу не само на контролу менаџера, већ и на степен укључености управног одбора у процес стратегијског одлучивања, што представља спону између корпоративног управљања и стратегијског менаџмента.

Добијени резултати показују да степен концентрације власништва утиче на степен заштите интереса власника и да висока концентрација власништва представља механизам заштите интереса већинског власника, што у потпуности одговара резултатима сличних истраживања спроведених у другим земљама. Поред утицаја концентрације власништва на степен заштите интереса власника и контролу менаџера, потврђена је међузависност концентрације власништва и степена укључености управног одбора у процес стратегијског одлучивања, што представља добру платформу за унапређење модела корпоративног управљања у транзиционим земљама које се по карактеристикама и степену развијености правног и економског система битно разликују од развијених, тржишних економија.

7. Начин презентирања резултата научној јавности

Актуелност предмета истраживања у докторској дисертацији кандидата мр Јелене Николић под насловом „*Интерни механизми корпоративног управљања као детерминанта стратегијског одлучивања*”, као и свеобухватност анализе теоријских претпоставки и резултата спроведеног емпиријског истраживања, представљају добру основу за објављивање научних радова у релевантним часописима и монографијама из области корпоративног управљања и њихово излагање на научним скуповима. Публиковање научних радова као резултата истраживања спроведеног у оквиру израде докторске дисертације треба да подстакне дискусију научно-стручне јавности и дубљу анализу различитих аспеката међузависности корпоративног управљања и стратегијског одлучивања. Поред припреме нових радова, кандидат је до сада објавио неколико радова из ове области, који су уско повезани са истраживањима у оквиру докторске дисертације, од којих издвајамо:

- Николић, Ј., Бабић, В., & Ерић, Ј. (2013). Ownership structure and corporate financial performance in Serbia: empirical evidence. *Actual Problems of Economics*, 9(147), 446-455. (УДК 330, COBISS.SR-ID 513257820, ISSN 1993-6788) (М 23)
- Николић, Ј. (2013). Компаративна анализа модела корпоративног управљања: дивергенција или конвергенција? У В. Бабић и Ђорђевић, М. (ред.), *Карактеристике, концепти и изазови менаџмента у савременим условима пословања* (сс. 283-303), Економски факултет Универзитета у Крагујевцу (УДК 005.(082), COBISS.SR-ID 198647820, ISBN 978-86-6091-041-9) (М 45)
- Бабић, В. & Николић, Ј. (2013). Ефекти промена структуре власништва: искуства транзиционих економија. У Н., Јанићијевић и Ловрета, С. (ред.), *Конкурентност предузећа у Србији* (сс. 71-89), Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд (УДК 005.21:339.137(497.11)(082) COBISS.SR-ID 203614220, ISBN 978-86-403-1340-7) (М 45)
- Бабић, В., Николић, Ј., & Ерић, Ј. (2011). Rethinking board role performance: Toward integrative model. *Економски анали*, 56(190), 140-162. (УДК 005, COBISS.SR-ID 512770140, ISSN 0013-3264, doi: 10.2298/EKA1190140B) (М 24)

ЗАКЉУЧНА ОЦЕНА КОМИСИЈЕ

Комисија је једногласна у оцени да докторска дисертације кандидата мр Јелене Николић под насловом „*Интерни механизми корпоративног управљања као детерминанта стратегијског одлучивања*”, испуњава све услове за јавну одбрану.

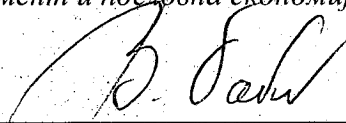
ПРЕДЛОГ КОМИСИЈЕ

На основу изнетих констатација, анализе резултата и доприноса, као и изложене оцене и закључака о докторској дисертацији, Комисија предлаже Наставно-научном већу Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, да прихвати **Извештај о оцени докторске дисертације кандидата мр Јелене Николић под насловом „Интерни механизми корпоративног управљања као детерминанта стратегијског одлучивања”** и одобри њену јавну одбрану.

У Крагујевцу,
10.06.2014. године

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ:

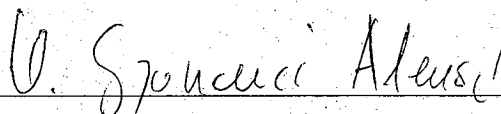
1. **Др Верица Бабић**, редовни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област *Менаџмент и пословна економија*



2. **Др Небојша Јанићијевић**, редовни професор Економског факултета Универзитета у Београду, ужа научна област *Пословна економија и менаџмент*



3. **Др Весна Стојановић-Алексић**, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област *Менаџмент и пословна економија*



ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
У КРАГУЈЕВЦУ

ПРИМЉЕНО: 17 JUN 2014			
Орг. јед.	Број	Прилог	Вредност
	1355/4-1)1		