

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

Corporate Governance In Small And Medium-Sized Enterprises

Vrsta rada: stručni članak
Datum predaje: [27.04.2026.]

Ime i prezime autora: izv. prof. dr. sc. Ivana Kovač

Institucija / organizacija: Hrvatsko društvo za korporativno upravljanje i
menadžment

E-adresa autora: ikovac@efzg.hr



Sažetak

Korporativno upravljanje (engl. corporate governance, CG) u malim i srednjim poduzećima (MSP) sve se više afirmira kao ključna determinanta dugoročne održivosti, konkurentnosti i financijske uspješnosti poduzeća. Premda se korporativno upravljanje tradicionalno povezivalo s korporacijama čijim se dionicama trguje na burzi, suvremena istraživačka literatura jasno pokazuje da su temeljni principi transparentnosti, odgovornosti, nadzora i etičkog odlučivanja podjednako relevantni, a u određenim okolnostima i presudniji, za sektor MSP-ova. Ovaj pregledni rad sintetizira relevantnu domaću i međunarodnu literaturu o mehanizmima korporativnog upravljanja u MSP-ima, s posebnim naglaskom na empirijske dokaze o povezanosti upravljačkih praksi i poslovne uspješnosti. Nadalje, rad identificira ključne specifičnosti koje razlikuju korporativno upravljanje u MSP-ima od onoga u velikim korporacijama, analizira kontekstualne čimbenike karakteristične za tranzicijska gospodarstva srednje i jugoistočne Europe te argumentira zašto je implementacija odgovarajućih upravljačkih struktura ne samo poželjna, nego i nužna za dugoročni opstanak MSP-ova u sve zahtjevnijem poslovnom okruženju.

Ključne riječi

korporativno upravljanje, mala i srednja poduzeća, MSP, odbor direktora, vlasnička struktura, interna revizija

1. Uvod

Mala i srednja poduzeća (MSP) čine temeljnu okosnicu gotovo svakog nacionalnog gospodarstva. Prema podacima Europske komisije, MSP-ovi čine više od 99 % svih poduzeća u Europskoj uniji, generiraju približno dvije trećine ukupne zaposlenosti u privatnom sektoru te pridonose s oko 56 % ukupne dodane vrijednosti (Di Bella i sur., 2023). Unatoč toj izrazitoj makroekonomskoj



važnosti, upravljačka dimenzija MSP-ova dugo je ostajala na marginama akademskog i poslovnog diskursa, zasjenjena interesom za velike, javno izlistane korporacije.

Tijekom posljednja dva desetljeća ta se neravnoteža postupno mijenja. Sustavni pregledi literature (Teixeira i Carvalho, 2023; Singh i Pillai, 2021; Handley i Molloy, 2022) ukazuju na ubrzani rast istraživačkog interesa za korporativno upravljanje u MSP-ima, potaknut nizom čimbenika: povećanjem broja MSP-ova koji kotiraju na burzama, sve zahtjevnijim regulatornim okvirom, jačanjem uloge institucionalnih ulagatelja te rastućom sviješću da neadekvatno upravljanje predstavlja jedan od ključnih uzroka poslovnih neuspjeha u ovom segmentu.

Pritom valja naglasiti da se korporativno upravljanje u MSP-ima ne može promatrati kao puki derivat modela razvijenih za velike korporacije. Specifičnosti poput visoke koncentracije vlasništva, česte obiteljske kontrole, neformalnih organizacijskih obrazaca, ograničenih resursa te neposrednih odnosa između vlasnika, menadžera i zaposlenika oblikuju bitno drukčiji institucionalni kontekst, koji zahtijeva prilagođene teorijske pristupe i praktična rješenja (Gabrielsson, Huse i Åberg, 2020; Li, Terjesen i Umans, 2018).

Cilj je ovoga rada trojak: (1) sustavno analizirati temeljne mehanizme korporativnog upravljanja relevantne za MSP-ove i njihove empirijski potvrđene učinke; (2) identificirati posebnosti implementacije korporativnog upravljanja u tranzicijskim gospodarstvima srednje i jugoistočne Europe; te (3) argumentirati zašto je sustavna i kontekstualno prilagođena primjena upravljačkih načela ključna pretpostavka dugoročne održivosti i konkurentnosti MSP-ova.

Rad je strukturiran na sljedeći način: nakon uvodnog dijela slijedi teorijsko-konceptualni okvir, potom pregled ključnih mehanizama i njihovih učinaka, zatim odjeljak posvećen regionalnom kontekstu, te naposljetku zaključna razmatranja s implikacijama za praksu i buduća istraživanja.

2. Teorijsko-konceptualni okvir korporativnog upravljanja u MSP-ima

Korporativno upravljanje može se, u najopćenitijem smislu, definirati kao skup mehanizama, procesa i odnosa putem kojih se poduzećima upravlja, odnosno kojima se ona usmjeravaju i nadziru (OECD, 2023). Premda ova definicija polazi od korporativnog konteksta, njezina je suština, uravnotežavanje interesa različitih dionika, ublažavanje agencijskih problema te osiguranje dugoročnog stvaranja vrijednosti, neposredno primjenjiva i na mala i srednja poduzeća.

U domaćoj literaturi dodatno se naglašava šira, konceptualno ambicioznija interpretacija korporativnog upravljanja kao svojevrsnog „metamenadžmenta“. U tom se smislu korporativno upravljanje ne svodi isključivo na nadzor i kontrolu menadžmenta, nego obuhvaća i dizajn, usmjeravanje i evaluaciju samog sustava upravljanja, uključujući definiranje odnosa između vlasništva, uprave i ključnih dionika. Takvo razumijevanje ističe reflektivnu i arhitektonsku dimenziju upravljanja, u kojoj se ne upravlja samo organizacijom, nego i pravilima, strukturama i procesima putem kojih se upravljanje ostvaruje (Tipurić, 2011).

Najraširenije teorijsko uporište u istraživanju korporativnog upravljanja predstavlja agencijska teorija (Jensen i Meckling, 1976), koja problematiku tumači kroz sukob interesa između principala (vlasnika) i agenta (menadžera). U MSP-ima, međutim, vlasnik i menadžer često su objedinjeni u



istoj osobi, zbog čega se klasični agencijski problem transformira u druge oblike konflikta, primjerice između dominantnog vlasnika osnivača i manjinskih dioničara, između članova obitelji i vanjskih ulagatelja ili između insajdera i eksternih vjerovnika (Brunninge, Nordqvist i Wiklund, 2007; Li i sur., 2018).

Teorija uaslužnosti (Davis, Schoorman i Donaldson, 1997) pruža komplementarnu perspektivu, polazeći od pretpostavke da menadžeri u MSP-ima, osobito u obiteljskim poduzećima, ne djeluju nužno oportunistički, već mogu internalizirati ciljeve poduzeća kao vlastite. S druge strane, institucionalna teorija upozorava da formalne upravljačke strukture u MSP-ima često nastaju radi postizanja legitimnosti u očima vanjskih dionika, banaka, investitora i regulatora, a ne nužno zbog njihove operativne učinkovitosti. Ovaj je fenomen osobito izražen u tranzicijskim gospodarstvima, gdje vladavina prava i institucionalni kapaciteti često zaostaju za formalnim normativnim zahtjevima (Vučković i Vučković, 2016; Mustafa, 2018).

Teorija resursne ovisnosti (Pfeffer i Salancik, 1978) nudi treću interpretativnu perspektivu, prema kojoj se odbor direktora u MSP-ima promatra ponajprije kao mehanizam pribavljanja ključnih resursa, znanja, mreža, legitimnosti i kapitala, a ne isključivo kao nadzorno tijelo. Ovakav pristup osobito je relevantan za MSP-ove koji ne raspolažu internim kapacitetima za sustavno praćenje tržišnih, tehnoloških i regulatornih promjena.

Pitanje što čini primjeren model korporativnog upravljanja za MSP-ove i dalje ostaje otvoreno. Nekritičko preuzimanje kodeksa i praksi razvijenih za velike, javno izlistane kompanije, poput zahtjeva za neovisnim odborima, složenim sustavima nagrađivanja ili razrađenim mehanizmima unutarnje kontrole, može biti ne samo neadekvatno, nego i kontraproduktivno, s obzirom na visoke troškove implementacije, ograničene organizacijske kapacitete te bitno drukčiju organizacijsku logiku MSP-ova (Singh i Pillai, 2021; Tsekpo, 2020).

Suvremena literatura stoga sve snažnije zagovara pristup utemeljen na trostrukom kriteriju: (1) prikladnost, upravljački mehanizmi trebaju biti razmjerni veličini, razvojnoj fazi i vlasničkoj strukturi poduzeća; (2) efektivnost, mehanizmi moraju ostvarivati stvarne pozitivne učinke na poslovne rezultate, a ne služiti tek formalnom usklađivanju; te (3) dinamičnost, upravljačke strukture trebaju biti sposobne evoluirati usporedno s razvojem poduzeća (Handley i Molloy, 2022; Gabrielsson i sur., 2020). Ovaj je pristup osobito relevantan za MSP-ove u tranzicijskim gospodarstvima, gdje je jaz između formalnih zahtjeva i stvarnih organizacijskih kapaciteta osobito izražen.

3. Ključni mehanizmi korporativnog upravljanja u MSP-ima i njihovi učinci

Odbor direktora (engl. board of directors) središnji je institucionalni mehanizam korporativnog upravljanja. U MSP-ima, međutim, njegovo oblikovanje i funkcioniranje bitno se razlikuje od prakse u velikim korporacijama. Sustavni pregledi literature (Teixeira i Carvalho, 2023; Essel i Addo, 2021; Abor i Biekpe, 2007) identificiraju tri temeljne dimenzije odbora relevantne za MSP-ove: veličinu, neovisnost i raznolikost.

U europskom kontekstu, osobito u kontinentalnim pravnim sustavima, valja uzeti u obzir i dvorazinski model korporativnog upravljanja, koji razlikuje nadzorni odbor i upravu. U tom modelu nadzorni odbor ima primarno nadzornu i stratešku funkciju, dok je uprava zadužena za operativno vođenje poduzeća. U MSP-ima je primjena ovoga modela često fleksibilna i pojednostavljena, pri čemu nadzorni odbor nerijetko djeluje u reduciranom sastavu ili se njegove funkcije djelomično preklapaju s vlasničkim nadzorom. Unatoč tome, razdvajanje nadzorne i izvršne funkcije može pridonijeti većoj transparentnosti, smanjenju konflikata interesa i kvalitetnijem strateškom odlučivanju.

Empirijski dokazi o optimalnoj veličini odbora u MSP-ima ostaju nejednoznačni. Studije na ganskim MSP-ima (Essel i Addo, 2021; Abor i Biekpe, 2007) pokazuju da veći odbori pozitivno koreliraju s profitabilnošću, dok istraživanja na europskim uzorcima sugeriraju inverznu U-krivulju, pri čemu su odbori umjerene veličine optimalni jer uravnotežuju dostupnost znanja i resursa s koordinacijskim troškovima (Roffia, Simón-Moya i García, 2021). Zajednički nalaz suvremenih istraživanja jest da optimalna veličina nije univerzalna, već ovisi o veličini poduzeća, industriji i fazi njegova razvoja.

Neovisnost odbora, odnosno udio neizvršnih članova koji nisu povezani s vlasnikom ili menadžmentom, pokazuje se kao važan prediktor upravljačke učinkovitosti. Handley i Molloy (2022) posebno ističu fenomen takozvanih alternativnih odbora i savjetodavnih vijeća kao neformalnih supstituta formalnim nadzornim strukturama, osobito u mikropoduzećima i ranim fazama rasta. Raznolikost odbora prema rodnim i stručnim obilježjima, koju literatura o održivom upravljanju (Akomea-Frimpong, Asogwa i Tenakwah, 2022) prepoznaje kao važan čimbenik, i dalje je nedovoljno istražena u kontekstu MSP-ova.

Posebnu pozornost zaslužuje fenomen CEO dualiteta, odnosno situacije u kojoj ista osoba obnaša funkcije predsjednika odbora i glavnog izvršnog direktora. Istraživanja (Teixeira i Carvalho, 2023; Essel i Addo, 2021) upućuju na to da takva koncentracija funkcija u MSP-ima može imati negativne učinke na financijsku uspješnost, iako su ti odnosi složeni i snažno uvjetovani kontekstom. Yu (2022) u sustavnom pregledu pokazuje da dulji mandat glavnog izvršnog direktora u pravilu pozitivno korelira s uspješnošću poduzeća, vjerojatno zbog akumulacije specifičnih znanja o poduzeću i industriji.

Vlasnička koncentracija, kao mjera u kojoj je vlasništvo nad poduzećem usredotočeno u rukama ograničenog broja aktera, temeljno oblikuje dinamiku korporativnog upravljanja u MSP-ima. Za razliku od disperziranog vlasništva tipičnog za javno izlistane korporacije, MSP-ovi u pravilu imaju visoko koncentrirano vlasništvo, najčešće u rukama osnivačke obitelji ili manjeg broja partnera (Singh i Rastogi, 2022; Mehrotra, Mohanty i Sharma, 2021).

Empirijska istraživanja na indijskim MSP-ima koji kotiraju na burzi (Singh i Rastogi, 2022; Mehrotra i sur., 2021) upućuju na to da vlasništvo promotora, odnosno insajderskih vlasnika s izravnom upravljačkom ulogom, pozitivno korelira s financijskom uspješnošću, premda ta veza gubi na robusnosti kada se promatra izolirano od ostalih upravljačkih mehanizama. Singh i Rastogi (2023), primjenjujući konfiguracijski pristup, pokazuju da interakcije između vlasničke

koncentracije, tržišne konkurencije i transparentnosti objave informacija proizvode heterogene učinke koji izmiču objašnjenjima linearnim modelima.

U obiteljskim MSP-ima, koji čine dominantan oblik vlasništva u jugoistočnoj Europi, pojavljuju se specifični izazovi korporativnog upravljanja, uključujući sukob lojalnosti između obitelji i poduzeća, sklonost nepotizmu pri izboru menadžmenta, zanemarivanje interesa manjinskih vlasnika te otežano planiranje i provedbu sukcesije (Darfo-Oduro i sur., 2024). Istodobno, obiteljska kontrola može predstavljati izvor dugoročne orijentacije, strpljivog kapitala i akumuliranog specifičnog znanja, čime se ublažavaju pojedini navedeni rizici.

Interna revizija i sustavi unutarnje kontrole u literaturi se prepoznaju kao jedni od najučinkovitijih i najisplativijih mehanizama korporativnog upravljanja u MSP-ima. Gora i Yadav (2025), u bibliometrijskoj analizi istraživačkog korpusa, identificiraju internu reviziju kao dominantnu temu recentnih istraživanja, dok Alotaibi (2024) pokazuje da snažna funkcija interne revizije izravno doprinosi učinkovitijem nadzoru, unapređenju upravljanja rizicima i većoj transparentnosti izvještavanja.

Bojan (2025), u istraživanju na rumunjskim MSP-ima, utvrđuje statistički značajnu pozitivnu povezanost između razvijenosti sustava unutarnje kontrole i pokazatelja profitabilnosti, uključujući povrat na kapital i povrat na imovinu, zaključujući da kvalitetno korporativno upravljanje može rezultirati boljim poslovnim ishodima. Meressa (2017) dodatno ističe da interna revizija u MSP-ima ne ispunjava isključivo financijsku funkciju, već ima i važnu etičku dimenziju, pridonoseći razvoju kulture integriteta i odgovornosti unutar organizacije.

Ključna prepreka implementaciji revizijskih funkcija u MSP-ima odnosi se na troškovnu komponentu. Međutim, rezultati istraživanja upućuju na to da se taj izazov može ublažiti primjenom načela proporcionalnosti, kroz prilagodbu opsega revizijskih aktivnosti veličini poduzeća, korištenjem eksternalizacije za specijalizirane zadatke te uvođenjem tehnoloških rješenja za upravljanje rizicima i usklađenost (Gora i Yadav, 2025).

Transparentnost, shvaćena kao pravodobna i pouzdana objava relevantnih informacija dionicima, predstavlja jednu od temeljnih pretpostavki učinkovitog korporativnog upravljanja. U kontekstu MSP-ova ona poprima izrazito ambivalentan karakter. S jedne strane, vlasnici i menadžeri raspoložu neposrednim i detaljnim uvidom u poslovanje, čime se smanjuje klasična informacijska asimetrija. S druge strane, izostanak formaliziranih mehanizama eksternog izvještavanja ograničava pristup pouzdanim informacijama za vjerovnike, poslovne partnere i potencijalne ulagatelje.

Singh i Rastogi (2022) nalaze da povećana razina objave informacija nije nužno pozitivno povezana s financijskom uspješnošću u indijskim MSP-ima, dijelom zbog imitacijske, a ne supstancijalne primjene upravljačkih praksi. Ovaj nalaz jasno ukazuje na razliku između formalnog i funkcionalnog korporativnog upravljanja. MSP-ovi koji transparentnost uvode isključivo radi zadovoljenja regulatornih zahtjeva, bez stvarne internalizacije upravljačkih načela, ne ostvaruju očekivane koristi (Tsekpo, 2020; Meressa, 2017).



Tablica 1. Ključni mehanizmi korporativnog upravljanja u MSP-ima i njihovi dokumentirani učinci

Mehanizam upravljanja	Dokumentirani učinci	Ključne studije
Veličina i sastav odbora	Mješoviti učinci na profitabilnost; optimalna veličina kontekstualna; neovisnost poboljšava nadzor	Teixeira i Carvalho (2023); Essel i Addo (2021); Roffia i sur. (2021)
CEO dualitet i mandat	Dualitet katkada negativno utječe na uspješnost; duži mandat u pravilu pozitivan	Yu (2022); Abor i Biekpe (2007); Teixeira i Carvalho (2023)
Vlasnička koncentracija	Pozitivna veza s uspješnošću u Indiji i GCC; konfiguracije mehanizama važnije od izoliranih učinaka	Singh i Rastogi (2022, 2023); Mehrotra i sur. (2021)
Interna revizija i kontrola	Pozitivan utjecaj na ROE i ROA; jača nadzor i upravljanje rizicima; promiče etičku kulturu	Bojan (2025); Alotaibi (2024); Gora i Yadav (2025); Meressa (2017)
Transparentnost i objava	Heterogeni učinci; formalna objava bez supstancije može biti neutralna ili negativna	Singh i Rastogi (2022); Tsekpo (2020)
Žene u upravljanju / raznolikost	Pozitivni učinci dokumentirani u velikim poduzećima; nedostavno istraženo za MSP-ove	Akomea-Frimpong i sur. (2022); Teixeira i Carvalho (2023)

Izvor: izrada autora

Centralno istraživačko pitanje u literaturi o CG u MSP-ima odnosi se na vezu između upravljačkih struktura i poslovnih ishoda. Sustavni pregled koji su proveli Teixeira i Carvalho (2023) — obuhvativši studije objavljene između 2000. i 2022. godine — potvrđuje ukupno pozitivnu vezu između korporativnog upravljanja i ključnih dimenzija poslovne uspješnosti MSP-ova, uključujući profitabilnost, inovativnost, internacionalizaciju i smanjenje rizika stečaja.

Brunninge, Nordqvist i Wiklund (2007) u pionirskoj studiji na skandinavskim MSP-ima pokazuju da karakteristike odbora — konkretno, udio vanjskih direktora — pozitivno utječu na strateške promjene i adaptivnost poduzeća. Ova veza posebno je izražena u MSP-ima s disperziranim vlasništvom, dok je u poduzećima s dominantnim vlasnikom-menadžerom uloga odbora primarno savjetodavna, a ne nadzorna.

Nkwinika, Obokoh i Segun (2024) u južnoafričkom kontekstu identificiraju pozitivnu vezu između CG praksi — napose transparentnosti, odgovornosti i usklađenosti s regulativom — i konkurentnosti MSP-ova. Njihova istraživanja podupiru tezu da CG nije samo mehanizam zaštite investitora, nego i strateški alat izgradnje organizacijskih sposobnosti relevantnih za tržišno natjecanje.

Posebno je indikativan nalaz o moderatnoj ulozi tehnoloških sposobnosti: Muhammad, Migliori i Consorti (2024) na uzorku europskih MSP-ova dokumentiraju da su učinci CG na financijsku uspješnost snažniji u poduzećima s razvijenim tehnološkim kapacitetima. Ovaj nalaz sugerira da CG i tehnologija nisu supstituti nego komplementi — adekvatno upravljanje oslobađa organizacijski potencijal koji tehnološki kapaciteti mogu aktivirati.

Važno je, međutim, naglasiti da empirijska literatura ne sugerira uniformno pozitivne učinke. Singh i Rastogi (2022) dokumentiraju da u indijskim MSP-ima povećana objava informacija — najčešće tretirana kao pozitivan CG signal — može biti negativno povezana s financijskim performansama, što upućuje na imitativno, a ne supstancijalno uvođenje CG zahtjeva. Ova razlika između 'papirnog' i 'stvarnog' korporativnog upravljanja kritična je dimenzija koja određuje hoće li CG implementacija donijeti koristi ili ostati tek skupom administrativnom obvezom.

4. Korporativno upravljanje u MSP-ima srednje i jugoistočne Europe: Regionalne specifičnosti

Razumijevanje korporativnog upravljanja u MSP-ima srednje i jugoistočne Europe zahtijeva uvažavanje specifičnog institucionalnog nasljeđa tranzicije iz centralno planiranih u tržišne ekonomije, obilježene nedovršenim procesima privatizacije, slabijom vladavinom prava, prisutnošću korupcije i institucionalnim prazninama (Vučković i Vučković, 2016; Mustafa, 2018). Ovi kontekstualni čimbenici snažno određuju mogućnosti i ograničenja implementacije korporativnog upravljanja u MSP-ima ove regije.

Vučković i Vučković (2016), u komparativnoj analizi europskih tranzicijskih zemalja, pokazuju da su srednjoeuropske ekonomije, uključujući Češku i Sloveniju, naprednije u implementaciji OECD-ovih standarda korporativnog upravljanja od zemalja jugoistočne i istočne Europe. Međutim, niti jedna zemlja regije ne doseže razinu praksi karakterističnu za razvijene zapadnoeuropske tržišne ekonomije. Ključni problem pritom nije u nedostatku formalnih pravila, koja su u pravilu usklađena s europskim standardima, nego u ograničenim provedbenim kapacitetima i niskoj razini njihove stvarne primjene.

Mustafa (2018) naglašava da se MSP-ovi u tranzicijskim gospodarstvima suočavaju s dvostrukim izazovom. S jedne strane, potrebno je uspostaviti formalne upravljačke strukture, dok je s druge strane nužno razviti organizacijsku kulturu odgovornosti i transparentnosti koja tim strukturama daje stvarni sadržaj. U okruženju u kojem neformalni obrasci poslovanja i osobne mreže često imaju značajnu ulogu, implementacija korporativnog upravljanja suočava se s izraženim strukturnim ograničenjima.

Shala i Qehaja (2021), u usporednoj analizi praksi korporativnog upravljanja u bankovnom sektoru jugoistočne Europe, utvrđuju značajne razlike među zemljama regije. Hrvatska i Slovenija bilježe najviše vrijednosti indeksa korporativnog upravljanja, koji obuhvaća funkcioniranje odbora, razinu transparentnosti, sustave unutarnje kontrole, zaštitu prava dioničara i ulogu dionika, dok Albanija bilježi najniže vrijednosti. Ovi rezultati u skladu su s razlikama u institucionalnom razvoju i stupnju europske integracije pojedinih zemalja.

Apostolov (2013), analizirajući restrukturiranje poduzeća u zemljama zapadnog Balkana, identificira temeljni problem u formalističkoj implementaciji upravljačkih struktura. One se često uvode primarno radi legitimizacije prema vanjskim financijerima i regulatorima, bez stvarnih promjena u unutarnjim upravljačkim praksama. Ovaj nalaz podudara se s istraživanjima Singh i Rastogi (2022), koja ukazuju na razdvojenost između formalnih pokazatelja korporativnog upravljanja i stvarnih upravljačkih procesa.

Darfo-Oduro i suradnici (2024), u analizi MSP-ova u srednjoj i istočnoj Europi, pokazuju da vlasnička koncentracija i privatno vlasništvo značajno moderiraju odnos između ulaganja u istraživanje i razvoj te produktivnih inovacija. Visoka koncentracija vlasništva olakšava donošenje brzih strateških odluka relevantnih za inovacijske procese, dok obiteljsko vlasništvo, suprotno pojedinim teorijskim očekivanjima, ne pokazuje izrazito snažan ni pozitivan ni negativan učinak na inovativnost MSP-ova u ovoj regiji.

Belas i suradnici (2020) utvrđuju pozitivnu povezanost između praksi društveno odgovornog poslovanja i dugoročne održivosti MSP-ova u srednjoj Europi. MSP-ovi koji integriraju odgovornost prema zaposlenicima, zajednici i okolišu u svoje poslovne strategije ostvaruju povoljnije tržišne pozicije, lakši pristup izvorima financiranja i nižu vjerojatnost poslovnog neuspjeha. Ovi nalazi upućuju na to da korporativno upravljanje u MSP-ima nadilazi internu upravljačku dimenziju te poprima i funkciju legitimizacije u odnosu na sve zahtjevnije tržišne i društvene kriterije.

Teixeira i Carvalho (2023) te Handley i Molloy (2022) ističu da europski MSP-ovi dominiraju postojećim istraživačkim korpusom, ali i upozoravaju na nedovoljnu zastupljenost mikropoduzeća i poduzeća u ranim fazama razvoja. Ova istraživačka praznina osobito je relevantna za jugoistočnu Europu, gdje MSP-ovi u prosjeku pokazuju nižu razinu formalizacije upravljačkih struktura u usporedbi sa zapadnoeuropskim gospodarstvima.

5. Budući izazovi korporativnog upravljanja u MSP-ima

Kao prvo, integracija okolišne, socijalne i upravljačke dimenzije (ESG) u modele korporativnog upravljanja MSP-ova predstavlja jedno od najdinamičnijih područja suvremenih istraživanja i prakse. Akomea-Frimpong, Asogwa i Tenakwah (2022), u sustavnom pregledu literature o održivom korporativnom upravljanju u MSP-ima, identificiraju ženski menadžment, raznolikost odbora, neovisnost direktora, veličinu poduzeća i vlasničku koncentraciju kao dominantno zastupljene teme, dok pitanja poput klimatskih promjena, digitalizacije i rasne jednakosti ostaju uvelike marginalizirana u postojećim modelima.

Ova istraživačka praznina ima izravne praktične implikacije. MSP-ovi koji zanemaruju ESG dimenziju izlažu se rastućim regulatornim rizicima, osobito u kontekstu europskog regulatornog okvira, uključujući Direktivu o korporativnom izvještavanju o održivosti (CSRD) i njezine implikacije za dobavne lance velikih poduzeća. Nadalje, suočavaju se s tržišnim pritiscima, budući da korporativni kupci i institucionalni ulagatelji sve češće zahtijevaju ESG usklađenost svojih partnera, kao i s reputacijskim rizicima koji mogu imati opipljive financijske posljedice. Gora i

Yadav (2025) pokazuju da MSP-ovi koji integriraju ESG dimenzije u sustave unutarnje kontrole i revizije učinkovitije upravljaju dugoročnim rizicima te su privlačniji institucionalnim ulagateljima.

Nadalje, digitalna transformacija uvodi novu generaciju izazova za korporativno upravljanje u MSP-ima, uključujući upravljanje kibernetičkim rizicima, etičke aspekte algoritamskog odlučivanja, zaštitu podataka i privatnosti te digitalnu transparentnost prema dionicima. Istodobno, digitalizacija otvara mogućnosti za primjenu troškovno učinkovitih upravljačkih alata, od digitalnih platformi za rad odbora do automatiziranih sustava unutarnje kontrole, čime se olakšava pristup naprednim praksama korporativnog upravljanja i manjim poduzećima (Akomea-Frimpong i sur., 2022).

Nkwinka i suradnici (2024) ističu da MSP-ovi koji uspješno integriraju digitalne alate u upravljačke procese pokazuju višu razinu operativne transparentnosti i učinkovitije upravljanje usklađenošću, što se neposredno odražava na njihovu konkurentsku poziciju. Iako su njihova istraživanja utemeljena na južnoafričkom kontekstu, temeljna načela jednako su primjenjiva na tranzicijska gospodarstva srednje i jugoistočne Europe.

Povrh toga, postojeća literatura identificira nekoliko ključnih istraživačkih praznina koje ograničavaju razvoj robusnih i primjenjivih modela korporativnog upravljanja za MSP-ove. Prvo, prisutan je nedostatak teorijskih pristupa specifično prilagođenih MSP-ima, budući da dominantni okviri, poput teorije agencije i teorije resursne ovisnosti, potječu iz konteksta velikih korporacija te zahtijevaju značajne prilagodbe (Handley i Molloy, 2022; Li i sur., 2018). Drugo, uočljiva je geografska pristranost istraživanja, s naglaskom na europske i azijske ekonomije, dok su Afrika, Latinska Amerika i manje tranzicijske ekonomije jugoistočne Europe nedostatno zastupljene (Teixeira i Carvalho, 2023; Akomea-Frimpong i sur., 2022). Treće, metodološka ograničenja proizlaze iz dominacije kvantitativnih pristupa koji nedovoljno zahvaćaju procesne i bihevioralne dimenzije upravljanja, što upućuje na potrebu za većim brojem kvalitativnih i longitudinalnih istraživanja (Teixeira i Carvalho, 2023; Li i sur., 2018). Četvrto, literatura nedovoljno uzima u obzir neformalne upravljačke mehanizme, poput osobnih mreža, neformalnih savjetodavnih tijela i implicitnih normi, koji u MSP-ima često nadomještaju formalne strukture (Handley i Molloy, 2022; Gabrielsson i sur., 2020). Konačno, buduća istraživanja trebala bi se snažnije usmjeriti na dinamičke i konfiguracijske pristupe, s ciljem razumijevanja načina na koji različite kombinacije upravljačkih mehanizama generiraju različite ishode u specifičnim kontekstima (Singh i Rastogi, 2023).

6. Zašto je korporativno upravljanje važno za MSP-ove

Dosad prikazana empirijska literatura konvergira prema relativno nedvosmislenom zaključku: adekvatno oblikovano i kontekstualno prilagođeno korporativno upravljanje pozitivno utječe na dugoročnu održivost, konkurentnost i financijsku uspješnost MSP-ova. Ipak, pitanje implementacije, odnosno kako, kada i u kojoj mjeri uvoditi formalne mehanizme korporativnog upravljanja, ostaje ključnim praktičnim izazovom, osobito u uvjetima ograničenih resursa i visoke organizacijske neformalnosti.

Imperativ implementacije korporativnog upravljanja u MSP-ima može se argumentirati na nekoliko međusobno povezanih razina.

Prvo, na razini internog poslovanja, MSP-ovi koji razvijaju osnovne upravljačke strukture i procese u pravilu donose kvalitetnije strateške odluke, učinkovitije upravljaju rizicima te lakše privlače i zadržavaju kompetentne zaposlenike. Uz to, razvija se organizacijska kultura odgovornosti i transparentnosti koja smanjuje interne konflikte i oportunistička ponašanja te povećava ukupnu operativnu učinkovitost (Meressa, 2017; Nkwinika i sur., 2024).

Drugo, na razini pristupa kapitalu, formalizirani mehanizmi korporativnog upravljanja, osobito transparentno financijsko izvještavanje i učinkoviti sustavi unutarnje kontrole, smanjuju informacijsku asimetriju između poduzeća i vanjskih dionika. Time se snižava percepcija rizika, smanjuje trošak kapitala i proširuje spektar dostupnih izvora financiranja. Ova je dimenzija osobito važna u tranzicijskim gospodarstvima jugoistočne Europe, gdje je ograničen pristup kapitalu jedan od temeljnih razvojnih izazova MSP-ova (Apostolov, 2013; Shala i Qehaja, 2021).

Treće, na razini regulatorne usklađenosti i tržišnog pristupa, suvremeni regulatorni i tržišni trendovi postupno podižu minimalne standarde korporativnog upravljanja. Europski regulatorni okvir, uključujući Direktivu o korporativnom izvještavanju o održivosti, kao i rastući zahtjevi velikih korporativnih kupaca za ESG usklađenošću dobavljača, čine elemente korporativnog upravljanja de facto preduvjetom sudjelovanja u globalnim lancima vrijednosti. MSP-ovi koji proaktivno razvijaju upravljačke kapacitete u pravilu su bolje pozicionirani za anticipiranje regulatornih promjena i pravodobnu prilagodbu (Akomea-Frimpong i sur., 2022; Belas i sur., 2020).

Četvrto, na razini sukcesije i dugoročne institucionalne održivosti, osobito u obiteljskim poduzećima, nedostatak formaliziranih upravljačkih struktura predstavlja značajan rizik u prijenosu upravljačkih funkcija na sljedeće generacije. Uvođenje osnovnih mehanizama, poput formaliziranih odbora, pisanih procedura i transparentnih procesa odlučivanja, smanjuje ovisnost o pojedincima i omogućuje izgradnju organizacijske memorije koja nadilazi životni ciklus osnivača (Gabrielsson i sur., 2020; Brunninge i sur., 2007).

Pritom je važno naglasiti da imperativ implementacije ne podrazumijeva mehaničko preuzimanje kodeksa i praksi razvijenih za velike, javno izlistane korporacije. Suvremena literatura jasno ističe da je za MSP-ove presudan pristup koji je prilagođen, proporcionalan i postupan. To podrazumijeva selektivno uvođenje onih upravljačkih mehanizama koji adresiraju konkretne izazove pojedinog poduzeća, u skladu s njegovom veličinom, razvojnom fazom, vlasničkom strukturom i raspoloživim resursima. Singh i Pillai (2021) takav pristup opisuju kao usmjeren na troškovno učinkovite i diskretne mehanizme, odnosno na pragmatičnu kombinaciju instrumenata koji generiraju najveću upravljačku vrijednost uz minimalno administrativno opterećenje.

Implementacija korporativnog upravljanja u MSP-ima ne predstavlja jednokratani institucionalni zahvat, nego evolutivan proces učenja i prilagodbe, u kojem se upravljačke strukture postupno razvijaju paralelno s rastom i kompleksnošću poduzeća.



7. Zaključak

Ovaj pregledni rad sistematizira suvremenu literaturu o korporativnom upravljanju u malim i srednjim poduzećima, s posebnim naglaskom na upravljačke mehanizme, empirijske dokaze o njihovoj povezanosti s poslovnom uspješnošću te specifičnosti njihove implementacije u tranzicijskim gospodarstvima srednje i jugoistočne Europe.

Sinteza istraživačkog korpusa upućuje na četiri temeljne konstatacije. Prvo, postoji robusna empirijska evidencija o pozitivnoj ukupnoj povezanosti između adekvatnog korporativnog upravljanja i poslovne uspješnosti MSP-ova, mjerene profitabilnošću, inovativnošću, internacionalizacijom i dugoročnom održivošću. Međutim, ta povezanost nije ni ujednačena ni bezuvjetna, budući da njezina snaga ovisi o specifičnoj konfiguraciji upravljačkih mehanizama, industrijskom kontekstu, razvojnoj fazi poduzeća i institucionalnom okruženju.

Drugo, korporativno upravljanje u MSP-ima počiva na specifičnoj logici koja se ne može svesti na prilagodbu modela razvijenih za velike korporacije. Neformalni mehanizmi, obiteljska dimenzija, ograničeni resursi te neposredni nadzor vlasnika-menadžera oblikuju poseban upravljački kontekst koji zahtijeva odgovarajuće teorijske pristupe i praktične alate. Implementacija korporativnog upravljanja u MSP-ima stoga mora biti primjerena, učinkovita i dinamična, odnosno prilagođena konkretnim obilježjima i potrebama poduzeća.

Treće, tranzicijska gospodarstva srednje i jugoistočne Europe suočavaju MSP-ove s dodatnim izazovima implementacije korporativnog upravljanja, uključujući institucionalne slabosti, nedostatne provedbene kapacitete i izraženu kulturu neformalnosti koja otežava internalizaciju upravljačkih načela. Unatoč tim ograničenjima, dostupni empirijski nalazi sugeriraju da je učinkovito korporativno upravljanje moguće i u takvom okruženju, ali uz pretpostavku svjesnog i sustavnog organizacijskog učenja.

Četvrto, pred MSP-ovima, ali i istraživačkom zajednicom, otvaraju se novi izazovi i istraživački pravci, uključujući integraciju ESG dimenzija u upravljačke modele, digitalizaciju upravljačkih procesa, prilagodbu rastućim regulatornim zahtjevima u području održivosti te razvoj konfiguracijskih i dinamičkih istraživačkih pristupa koji bolje obuhvaćaju kompleksnost korporativnog upravljanja u MSP-ima.

Iz perspektive poslovne prakse, zaključak je jasan: implementacija korporativnog upravljanja nije luksuz rezerviran za velike kompanije niti puka regulatorna obveza, nego strateška investicija u institucionalnu sposobnost, dugoročnu konkurentnost i organizacijsku otpornost. Empirijska evidencija upućuje na to da su koristi takvih ulaganja konkretne i mjerljive. MSP-ovi koji proaktivno razvijaju upravljačke kapacitete bolje su pripremljeni za suočavanje s rastućom složenošću poslovnog okruženja, učinkovitije privlače resurse i partnere nužne za rast te ostvaruju veću vjerojatnost dugoročnog opstanka na zahtjevnim tržištima.

Buduća istraživanja trebala bi sustavno adresirati uočene praznine, razvijati teorijske okvire specifične za MSP-ove, uključivati nedovoljno zastupljene regionalne kontekste, osobito jugoistočnu Europu, kombinirati kvantitativne i kvalitativne metodološke pristupe radi dubljeg

razumijevanja bihevioralnih i procesnih dimenzija upravljanja te integrirati ESG i digitalne aspekte u suvremene modele korporativnog upravljanja MSP-ova.

Literatura

- Abor, J., & Biekpe, N. (2007). Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: Implications for financing opportunities. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(3), 288–300. <https://doi.org/10.1108/14720700710756562>
- Akomea-Frimpong, I., Asogwa, I. E., & Tenakwah, E. J. (2022). Systematic review of sustainable corporate governance of SMEs: Conceptualisation and propositions. *Corporate Ownership & Control*, 19(3), 74–91. <https://doi.org/10.22495/cocv19i3art5>
- Alotaibi, K. O. (2024). How internal auditing impacts governance mechanisms in small and medium-sized businesses. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(7), 199–207. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.07.022>
- Apostolov, M. (2013). Governance and enterprise restructuring in Southeast Europe. *International Journal of Social Economics*, 40(8), 680–691. <https://doi.org/10.1108/IJSE-07-2012-0124>
- Belas, J., Cera, G., Dvorsky, J., & Cepel, M. (2020). Corporate social responsibility and sustainability issues of small- and medium-sized enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 721–730. <https://doi.org/10.1002/csr.2083>
- Bojan, A. M. (2025). May corporate governance lead to better performance? Insights from Romanian SMEs. In *Development through research and innovation: IDSC-2025, the 6th edition* (pp. 364–371). <https://doi.org/10.53486/dri2025.45>
- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295–308. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9021-2>
- Darfo-Oduro, R., Prokop, V., Stejskal, J., Klímová, V., & Žitek, V. (2024). Do R&D intensity and capacity utilisation matter for SMEs' innovations within the CEE region? Testing moderating roles of different ownership structures. *PLOS ONE*, 19(1), Article e0296873. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296873>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180258>
- Di Bella, L., Katsinis, A., Lagüera-González, J., Odenthal, L., Hell, M., & Lozar, B. (2023). Annual report on European SMEs 2022/2023: SME performance review 2022/2023. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/028705>
- Essel, R. E., & Addo, E. A. (2021). SMEs corporate governance mechanisms and business performance: Evidence of an emerging economy. *Journal of Governance and Integrity*, 5(1), 155–169. <https://doi.org/10.15282/jgi.5.1.2021.6970>
- Gabrielsson, J., Huse, M., & Åberg, C. (2020). Corporate governance in small and medium enterprises. In B. Tricker (Ed.), *Advances in corporate governance: Comparative perspectives* (pp. 82–110). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198866367.003.0005>
- Gora, K., & Yadav, M. (2025). A bibliometric analysis on the role of corporate governance in micro, small and medium enterprises. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 25(4), 992–1015. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2024-0216>
- Handley, K., & Molloy, C. (2022). SME corporate governance: A literature review of informal mechanisms for governance. *Meditari Accountancy Research*, 30(7), 310–333. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2021-1321>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Li, H., Terjesen, S., & Umans, T. (2020). Corporate governance in entrepreneurial firms: A systematic review and research agenda. *Small Business Economics*, 54(1), 43–74. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0118-1>
- Mehrotra, S., Mohanty, B., & Sharma, T. (2021). Do board quality and promoters' holdings affect firm performance? Evidence from small and medium-sized enterprises. *FIIB Business Review*, 12(1), 100–108. <https://doi.org/10.1177/2319714520980286>



- Meressa, H. A. (2017). Application of corporate governance principles for the sustainability and competitiveness of small and medium scale enterprises: A literature review. *European Journal of Business and Management*, 9(10), 31–37.
- Muhammad, H., Migliori, S., & Consorti, A. (2024). Corporate governance and SME performance: Is technological capability a missing link? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 25(6), 1301–1323. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2023-0040>
- Mustafa, S. (2018). Some corporate governance specifications in economies in transition [Unpublished manuscript].
- Nkwinka, E., Obokoh, L. O., & Segun, A. (2024). Influence of corporate governance practices on small and medium-sized enterprises competitiveness in South Africa. *Acta Politica Polonica*, 58(2), 59–71. <https://doi.org/10.18276/ap.2024.58-05>
- OECD. (2023). G20/OECD principles of corporate governance 2023. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.
- Roffia, P., Simón-Moya, V., & Sendra García, J. (2021). Board of director attributes: Effects on financial performance in SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(3), 1141–1172. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00715-5>
- Shala, A., & Qehaja, A. B. (2021). The practices and corporate governance frameworks: Comparative evidence from south-eastern European countries. *Eastern Journal of European Studies*, 12(1), 53–80. <https://doi.org/10.47743/ejes-2021-0103>
- Singh, K., & Pillai, D. (2021). Corporate governance in small and medium enterprises: A review. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(1), 23–41. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2020-0470>
- Singh, K., & Rastogi, S. (2022). Corporate governance and financial performance: Evidence from listed SMEs in India. *Benchmarking: An International Journal*, 30(4), 1400–1423. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2021-0570>
- Singh, K., & Rastogi, S. (2023). Corporate governance, configurational approach and financial performance: Some evidence from Indian listed SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 31(4), 1115–1141. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2022-0658>
- Teixeira, J. F., & Carvalho, A. O. (2023). Corporate governance in SMEs: A systematic literature review and future research. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(2), 303–326. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2023-0135>
- Tipurić, D. (2011). Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje. *Sinergija nakladništvo*.
- Tsekpo, S. P. (2020). Corporate governance compliance by medium scale enterprises (SMEs): Global review perspective. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 4(9), 402–411.
- Vučković, V., & Vučković, S. (2016). Development of corporate governance in European transition countries. *Megatrend Review*, 13(2), 37–58. <https://doi.org/10.5937/megrev1602037v>
- Yap, A. K.-H., & Ng, Y.-L. (2015). Corporate governance mechanisms: Evidence from small- and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 11(7), 353–362. <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2015.07.003>
- Yu, M. (2023). CEO duality and firm performance: A systematic review and research agenda. *European Management Review*, 20(2), 346–358. <https://doi.org/10.1111/emre.12522>