

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**STEPEN PRIMJENE OECD PRINCIPA KORPORATIVNOG
UPRAVLJANJA „TRANSPARENTNOST I OBJAVLJIVANJE“ U
DRŽAVNIM PREDUZEĆIMA FEDERACIJE BOSNE I
HERCEGOVINE**

Sarajevo, mart 2024. godine

ALDINA DIZDAREVIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Dizdarević Aldina, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 2409/FIR na programu Ekonomski fakultet u Sarajevu u suradnji sa Ekonomski sveučilištem u Zagrebu, smjer Finansijsko izvještavanje i revizija, izjavljujem da sam završni rad na temu:

"Stepen primjene OECD principa korporativnog upravljanja "Transparentnost i objavljivanje" u državnim preduzećima Federacije Bosne i Hercegovine"

pod mentorstvom prof. dr. Aziz Šunje, izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, mart 2024. godine

Potpis studentice:
Aldina Dizdarević

PREDGOVOR

Rad je sačinjen od 6 dijelova: uvod, razvoj i ključni elementi korporativnog upravljanja, principi korporativnog upravljanja OECD-a, korporativno upravljanje u Bosni i Hercegovini, zatim empirijsko istraživanje gdje ćemo predstaviti postupak istraživanja i analizu dobijenih podataka. Na samom kraju ćemo dati prijedlog preporuke za korporativno upravljanje u BiH i zaključak.

Prvi dio istraživanja obuhvata uvod i sve one dijelove koji prema proceduri trebaju biti istaknuti u prijavi teme istraživačkog rada „*STEPEN PRIMJENE OECD-ovog PRINCIPA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA "TRANSPARENTNOST I OBJAVLJIVANJE" U DRŽAVNIM PREDUZEĆIMA FBIH*“

U drugom dijelu ovog rada obuhvaćen je teoretski dio vezan za korporativno upravljanje, definisanje korporativnog upravljanja, razvoj i ključni elementi korporativnog upravljanja. Ovo poglavlje ima za cilj da malo podrobnije uđemo u samu tematiku korporativnog upravljanja kako bi kroz rad bila mnogo jasnija analiza teme. Treći dio rada odnosi se na korporativno upravljanje u Bosni i Hercegovini, zatim četvrti dio navest ćemo principe korporativnog upravljanja OECD-a njihovo definisanje i primjenu.

Peti dio rada obuhvata korporativno upravljanje i ulogu transparentnosti i objavljivanja, tu ćemo predstaviti postojeće stanje državnih preduzeća, analizu transparentnosti i objavljivanja podataka, i na samom kraju kroz empirijsko istraživanje ćemo dati prijedloge za unapređenje postojećeg stanja i to primjenom principa OECDa na način da se poboljša rad državnih preduzeća u FBIH.

U radu se navodi glavna hipoteza i 3 pomoćne hipoteze, koje ćemo u samom finalu rada na osnovu svih pretpostavki i istraživanja predstaviti da li ih potvrđujemo ili odbacujemo.

Zaključak će sadržavati pregled svih provednih istraživanja i najvažnijih rezultata do kojih se došlo u ovom radu, te preporuke i doprinosu radu.

SAŽETAK

Korporativno upravljanje je od velikog značaja za razvoj i uspješnost preduzeća, a jedna od bitnih karika kada je u pitanju poslovanje i samo upravljanje jednog preduzeća jeste transparentnost.

Ono što je praksa pokazala jeste, da je ulaganje i investiranje u sistem dobrog korporativnog upravljanja jedan ključan resurs za uspjeh i razvoj na tržištu, reputacija je ono što nas izdvaja, jer zahtijeva od preduzeća visok stepen etičnog poslovanja, odgovornosti i profesionalne ozbiljnosti kao i razvoja naučnih metoda prilikom obavljanja poslovanja. Samim tim što smo transparentni i otvoreni prema tržištu, dostupni smo svim potencijalnim investitorima i interesnim skupinama. Primjena OECD principa bi trebala biti putokaz ka poboljšanju i razvoju dobrog korporativnog upravljanja. Principi nisu obavezujući već su prijedlog kako se adekvatnom primjenom, preduzeća mogu istaknuti i svoju tržišnu poziciju dići na veći nivo.

Ključne riječi: korporativno upravljanje, transparentnost, objavljivanje, poslovanje, preduzeća, tržište, OECD principi.

ABSTRACT

Corporate governance is very important and has a significant importance in development and success of the company, and corporate governance is one of the essential elements when it comes to business and the management of a company and its transparency.

What practice has shown is that investing in a system of good corporate governance is a key resource for success and development on the market, reputation is what sets us apart, because it requires a high degree of ethical business, responsibility and professional seriousness as well as development from the company, scientific methods when doing business.

By being transparent and open to the market, we are available to all potential investors and interest groups. The application of OECD principles should be a guide to the improvement and development of good corporate governance. The principles are not binding, they are a proposal on how companies can stand out and raise their market position to a higher level through adequate application.

Keywords: corporate governance, transparency, publication, business, companies, market, OECD principles.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1 Obrazloženje teme završnog rada	1
1.2 Predmet i ciljevi rada	2
1.3 Istraživačka pitanja i hipoteze	3
1.4 Metodologija	3
2. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE	3
2.1 Pojam i značaj korporativnog upravljanja	4
2.2 Historijski razvoj korporativnog upravljanja	5
2.3 Mehanizmi korporativnog upravljanja	6
2.3.1 Interni (unutrašnji) mehanizmi korporativnog upravljanja	6
2.3.2 Eksterni (vanjski) mehanizmi korporativnog upravljanja	8
2.4 Modeli korporativnog upravljanja	9
2.4.1 Otvoreni (angloamerički/tržišni/outsajderski) model korporativnog upravljanja	9
2.4.2 Zatvoreni (unutrašnji/insajderski/kontinentalni/japanski) model korporativnog upravljanja	10
3. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U BIH.....	11
4. PRINCIPI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA OECD-a	13
4.1 Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj.....	14
4.2 OECD principi	14
5. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I ULOGA TRANSPARENTNOSTI I OBJAVLJIVANJA U DRŽAVNIM PREDUZEĆIMA.....	16
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....	17

6.1	Prikupljanje podataka.....	17
6.2	Rezultati istraživanja.....	18
6.3	Akumulirani rezultati i analiza rezultata istraživanja	20
7.	ZAKLJUČAK.....	55
	REFERENCE	57

POPIS TABELA

Tabela 1:	Faze korporativnog upravljanja	5
Tabela 2:	Karakteristike otvorenog modela korporativnog upravljanja.....	9
Tabela 3:	Karakteristike zatvorenog modela korporativnog upravljanja	10
Tabela 4:	Strateška preduzeća i Preduzeća sa poteškoćama u poslovanju	17
Tabela 5:	Scorecard analiza državih preduzeća sa poteškoćama u poslovanju – Energoinvest dd	23
Tabela 6:	Konačna ocjena Scorecard analize za Energoinvest dd.....	25
Tabela 7:	Scorecard analiza državih preduzeća sa poteškoćama u poslovanju – Operator Terminali dd	26
Tabela 8:	Konačna ocjena Scorecard analize za Operator Terminali dd.....	28
Tabela 9:	Scorecard analiza državih preduzeća sa poteškoćama u poslovanju – Vitezit d.o.o. Vitez	29
Tabela 10:	Konačna ocjena Scorecard analize za Vitezit do.....	31
Tabela 11:	Scorecard analiza državih preduzeća sa poteškoćama u poslovanju – Zrak dd 31	
Tabela 12:	Konačna ocjena Scorecard analize za Zrak dd	33
Tabela 13:	Scorecard analiza državih preduzeća sa poteškoćama u poslovanju – Željeznice FBiH dd	34
Tabela 14:	Konačna ocjena Scorecard analize za Željeznice FBiH dd	36
Tabela 15:	Scorecard analiza strateških državih preduzeća – Autoceste FBiH	38
Tabela 16:	Konačna ocjena Scorecard analize za Autoceste FBiH.....	40
Tabela 17:	Scorecard analiza strateških državih preduzeća – BH Telecom dd.....	41
Tabela 18:	Konačna ocjena Scorecard analize za BH Telecom dd	43
Tabela 19:	Scorecard analiza strateških državih preduzeća – Bosnalijek dd	44

Tabela 20: Konačna ocjena Scorecard analize za Bosnalijek dd.....	46
Tabela 21: Scorecard analiza strateških državnih preduzeća – Elektroprivreda BiH dd.....	47
Tabela 22: Konačna ocjena Scorecard analize za Elektroprivreda BiH dd.....	49
Tabela 23: Scorecard analiza strateških državnih preduzeća – Union banka dd.....	50
Tabela 24: Konačna ocjena Scorecard analize za Union banka dd.....	52

POPIS SLIKA

Slika 1: Korporacijski kontekst	4
Slika 2: Stanje korporativnog upravljanja u BiH (FBiH i RS).....	12
Slika 3: OECD smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima.....	15
Slika 4: Primjer matrice Scorecard analize.....	20

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Strateška preduzeća.....	21
Grafikon 2: Preduzeća sa poteškoćama u poslovanju	22
Grafikon 3: Konačna ocjena Scorecard analize za Energoinvest dd.....	25
Grafikon 4: Konačna ocjena Scorecard analiza za Operator Terminali dd.....	28
Grafikon 5: Konačna ocjena Scorecard analiza za Zrak dd.....	33
Grafikon 6: Konačna ocjena Scorecard analiza za Željeznice FbiH dd	36
Grafikon 7: Konačna ocjena Scorecard analize za Autoceste FBiH	40
Grafikon 8: Konačna ocjena Scorecard analize za BH Telecom dd.....	43
Grafikon 9: Konačna ocjena Scorecard analize za Bosnalijek dd.....	46
Grafikon 10: Konačna ocjena Scorecard analize za Elektroprivreda BiH dd	49
Grafikon 11: Konačna ocjena Scorecard analize za Union banka dd.....	52

1. UVOD

1.1 Obrazloženje teme završnog rada

Tema kojom ćemo se baviti i istraživati u ovom radu jeste „Stepen primjene OECD principa korporativnog upravljanja transparentnost i objavljivanje u državnim preduzećima FBiH“. Kroz pripremu i istraživanje za rad u mnogim naučnim djelima i literaturi koja je korištena opisuje se korporativno upravljanje i njegov značaj, kao jedan od ključnih karika u ostvarivanju najboljih performansi preduzeća, sa posebnim naglaskom na OECD principe korporativnog upravljanja i njihovu primjenu. Ukoliko smo kao preduzeće voljni da ulažemo u razvoj i konstantno se usavršavamo i težimo da budemo najbolji, onda treba istaći važnost korporativnog upravljanja i povezanost OECD-ovih principa i same transparentnosti i objavljivanja u modernim tržišnim društvima, jer sama riječ uspješno preduzeće zahtijeva efikasno i uspješno korporativno upravljanje, da su informacije i podaci dostupni, tačni i da se na osnovu njih kategorizuju odluke i ocjene preduzeća na tržištu kapitala.

U radu ćemo predstaviti korporativno upravljanje kao jedan od važnih faktora za razvoj i uspjeh preduzeća sa naglaskom stepena primjene i poštivanja OECD-ovog principa transparentnosti i objavljivanja. Pokušat ćemo prikazati analizu transparentnosti i objavljivanja kroz praksu i primjere u državnim preduzećima, da li je Bosna i Hercegovina otvorena zemlja za transparentno korporativno izvještavanje i da li teži ka tome?

Biti na čelu nekog preduzeća i upravljati istim je danas veliki izazov, jer menadžment, rukovodstvo mora posjedovati izuzetne vještine, znanje i resurse sa kojima će uspješno voditi preduzeće i samim tim zadovoljiti interesne skupine vezane za preduzeće. Poznato je da rukovodioci, menadžeri, odgovorna lica u preduzećima ne razumiju i ne iskorištavaju dovoljno kapacitete kojima raspolažu. Korporativno upravljanje je postalo popularno kao proces transformacije preduzeća na način da kvalitetne i pravovremene informacije budu dostupne na osnovu kojih se doprinosi performansama preduzeća, njegovom ekonomskom rastu i finansijskoj stabilnosti.

Danas je logičan izbor internet kao sredstvo oglašavanja, gdje u vrlo kratkom vremenskom roku zainteresovane strane, investitori, kreditori, ulagači, dobavljači mogu dobiti relevantne informacije o tematici koja ih interesuje.

Ukoliko se preduzeća obavežu da objavljuju redovno i pravovremeno podatke, na taj način mogu poboljšati svoj položaj na tržištu. Mnogo je prednosti i benefita ukoliko se stavi naglasak na transparentnost i objavljivanje, jer se takvom politikom vođenja preduzeća može smanjiti svaka mogućnost da rukovodioci, menadžeri prave malverzacije i ostvaruju svoje vlastite interese na štetu preduzeća. Isto tako ukoliko se ne shvati važnost korporativnog upravljanja i samih OECD principa sa svim svojim preporukama i smjernicama, u

konkretnom slučaju ovog rada s naglaskom na transparentnost i objavljivanje, preduzeća najčešće stagniraju, jer ne mogu da se izbore sa izazovima i poteškoćama u svom poslovanju.

Zbog navedenih izazova sa kojima se preduzeće susreće, može se definisati suštinski problem istraživanja:

Preduzeća u Bosni i Hercegovini nedovoljno koriste svoje resurse i kapacitete u procesu primjene OECD principa korporativnog upravljanja.

Kao odgovor na prethodno definisani problem, predmet istraživanja ovog rada je:

Ispitati postojeće stanje korporativnog upravljanja u Bosni i Hercegovini i nivo primjene OECD principa transparentnost i objavljivanje kao determinante unapređenja poslovanja državnih preduzeća u Bosni i Hercegovini.

1.2 Predmet i ciljevi rada

Glavni zadatak, odnosno kritična tačka svakog istraživanja i tematike kojom se bavimo, jeste da uočimo nejasnoće i praznine koje treba da riješimo. U ovom radu predstaviti ćemo kakva je to korporativna slika državnih preduzeća u Bosni i Hercegovini i da li primjena OECD principa korporativnog upravljanja doprinosi razvoju i kvalitetu državnih preduzeća FBiH.

Iz navedenog se može reći da je predmet ovog istraživanja:

Ispitati postojeće stanje državnih preduzeća i stepen primjene OECD principa korporativnog upravljanja transparentnost i objavljivanje u funkciji doprinosa kvalitetu, uspješnosti i razvoju poslovanja državnih preduzeća FBiH.

Neki od ciljeva ovog istraživanja su:

- Predstaviti značaj i modele korporativnog upravljanja
- Istražiti i ispitati stanje kvaliteta korporativnog upravljanja u državnim preduzećima u Bosni i Hercegovini
- Dati sveobuhvatan pregled literature koja govori o OECD principima korporativnog upravljanja
- Ispitati i izložiti na sistematičan način stepen primjene OECDovog principa transparentnosti i objavljivanja u državnim preduzećima u Bosni i Hercegovini
- Ukazati na značaj korporativnog upravljanja i primjene OECD principa

1.3 Istraživačka pitanja i hipoteze

Uzimajući u obzir definisanu temu, predmet i ciljeve istraživanja, postavili smo i glavnu hipotezu istraživanja, a ona glasi:

GH: Državna preduzeća FBiH nisu dovoljno transparentna u svom poslovanju i stepen primjene OECD principa transparentnost i objavljivanje u državnim preduzećima FBiH nije dovoljno iskorišten u cilju ostvarenja kvaliteta i uspješnosti poslovanja.

Postavljena glavna hipoteza, zahtijeva i nekoliko pomoćnih hipoteza:

H1: Državna preduzeća treba da objave sve bitne informacije značajne za državu, vlasnika i opću javnost o pitanjima opisanim u OECD principima korporativnog upravljanja.

H2: Državna preduzeća bi trebalo u skladu sa standardima i preporukama 5 OECD principa objavljivanje i transparentnost da objavljuju informacije koje se tiču finansijskog poslovanja.

H3: Državna preduzeća FBiH treba da obave godišnju reviziju, revizor treba da bude neovisan, kompetentan i kvalifikovan, sve s ciljem pružanja profesionalnog objektivnog i eksternog izvještaja korisnicima informacija.

1.4 Metodologija

U radu ćemo koristiti sekundarne izvore podataka, a to su naučne i stručne publikacije iz oblasti koju istražujemo, te različite web izvore, većinom web stranice državnih preduzeća, kao i registar vrijednosnih papira i berze.

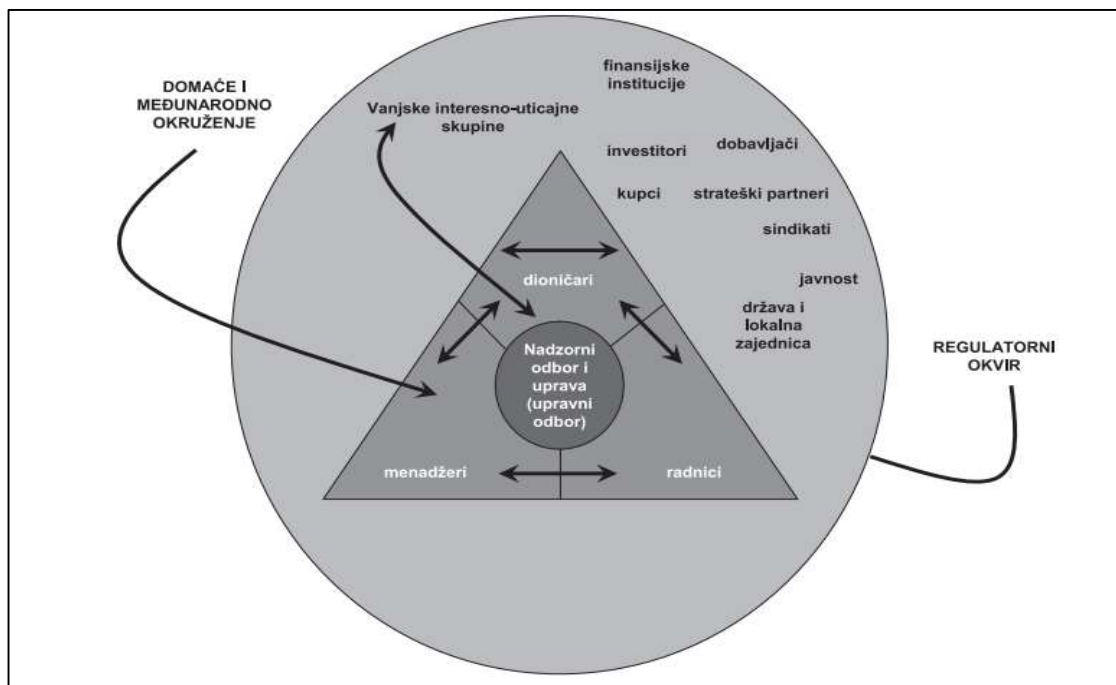
U okviru metoda samog istraživanja koristit ćemo hipotetički deduktivnu metodu kao osnov za teorijski koncept istraživanja. Definisane hipoteze i cilja istraživanja utvrđujemo primjenom metode dedukcije, zatim empirijsku verifikaciju hipoteza i ciljeva vršimo induktivnom metodom. Metodu sinteze i analize ćemo primjeniti kod diskusije rezultata empirijskog istraživanja, donošenja zaključaka i preporuka.

2. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

„Šire poimanje korporativnog upravljanja obuhvata sistem odnosa i mehanizama uspostavljenih pravnim propisima i dobrom korporativnom praksom, između dioničara/akcionara (investitora) i kompanije, dioničara i organa kompanije i samih organa, u ostvarivanju ciljeva, nadležnosti, prava i obaveza i odgovornosti radi uspješnog poslovanja i razvoja kompanije, uključujući nosioce različitih materijalnih interesa.“ (Babić *et al.*, 2008, str 186) Nezamislivo je da možemo izgraditi dobro korporativno upravljanje bez

poštivanja sistema, pravnog okvira odnosno zakonitosti i društvene odgovornosti u samom upravljanju i poslovanju. Slikovit prikaz predstavljamo na slici 1.

Slika 1: Korporacijski kontekst



Izvor: M. Babić, M. Simić, A. Šunje, M. Puljić, (2008.) Korporativno upravljanje principi i mehanizmi, Sarajevo, 205.

Primarnu skupinu u korporaciji, preduzeću čine uprava i nadzorni odbor, direktori, menadžeri, dioničari i zaposlenici, dok su sekundarni učesnici sve finansijske institucije, dobavljači, strateški partneri, kupci, sindikat, članovi lokalne zajednice i vlada.

2.1 Pojam i značaj korporativnog upravljanja

Korporativno upravljanje možemo definisati na mnogo načina, jedna od definicija je da, korporativno upravljanje predstavlja moderni, specifični sistem upravljanja preduzećima u tržišnoj privredi. (Babić *et al.*, 2008, str 66)

To znači da za razliku od klasičnog upravljanja u modernom pristupu imamo različite učesnike (vlasnike, menadžere) koji upravljaju i obavljaju svoje dužnosti s ciljem ostvarenja profita i primarnog cilja a to je zadovoljenje potreba i zahtjeva interesno-uticajnih skupina. Ono što je važno naglasiti jeste da ukoliko imamo efikasan i efektivan korporativni okvir upravljanja na tržištu ćemo biti finansijski stabilni i ekonomski rast države će biti neminovan. Mnogo država je prepoznalo važnost korporativnog upravljanja i primjene

OECD principa, odnosno neobavezujuće preporuke, ali u praksi se pokazalo da su ključan resurs kada je u pitanju uspješnost upravljanja i razvoj preduzeća u cjelosti.

Prema OECD principima koje ćemo u ovom radu i malo detaljnije predstaviti, odnose između uprave, menadžmenta dioničara i ostalih interesnih grupa predstavlja i podrazumijeva korporativno upravljanje. Također, korporativno upravljanje je ujedno i prikaz strukture gdje se na osnovu postavljenih ciljeva, određuje način odnosno sredstvo na osnovu kojeg ćemo postići zadane ciljeve i sve to uz pravilno praćenje uspješnosti poslovanja. „Dobro korporativno upravljanje treba pružiti odgovarajući poticaj za upravu i menadžment radi ostvarivanja ciljeva koji su od interesa za društvo i dioničare., (Barbić *et al.*, 2008, str 17)

2.2 Historijski razvoj korporativnog upravljanja

Kada govorimo o razvoju korporativnog upravljanja prvo spominjanje i primjena u privredi ovakvog poslovanja datira još iz 19 stoljeća, i to u korporaciji „Američke željeznice“ (Babić *et al.*, 2008, str 67) gdje se odmah nakon njihovog osnivanja osnovao menadžment odnosno profesionalni tim menadžera koji je vodio korporaciju i njeno poslovanje. To nam govori o važnosti stručnosti, ciljevima, strategijama kao i korištenju resursa koje jedna korporacija ili preduzeće ima, da se na pravilan način usmjeri i iskoristi da se interesi zadovolje, ostvare ciljevi i da se uveća vrijednost imovine korporacije i preduzeća.

Korporativno upravljanje je prošlo kroz 3 faze razvoja i to:

Tabela 1: Faze korporativnog upravljanja

<p><u>PRVA FAZA</u></p> <p>Od početka 20 stoljeća do 50-tih godina 20 stoljeća</p> <p>Vršile su se analize i istraživanja menadžmenta i organizacione strukture preduzeća sve sa ciljem veće produktivnosti i efikasnosti zaposlenih kroz poslovanje preduzeća uz primjenu naučnih metoda.</p>
--

DRUGA FAZA

Od 50-tih do 70-ih godina 20 stoljeća

Ovdje se desio preokret u primjeni sistema korporativnog upravljanja u gotovo svim razvijenim zemljama svijeta, po nekim autorima, ovdje se desila „revolucija menadžmenta“. Suština promjena u ovoj fazi je prelazak u sistem profesionalnog menadžmenta.

TREĆA FAZA

Početak 70-ih godina i traje sve do danas.

Ovo je faza koja počinje sa prevlasti akcionara, vlasnika korporacija u sistemu korporativnog upravljanja u svijetu, ona postepeno prerasta u sistem postkapitalističkog menadžmenta.

Izvor: Autor završnog rada

2.3 Mehanizmi korporativnog upravljanja

Mehanizam je sinonim za alat, uz pomoć kojeg vlasnici preduzeća imaju striktnu kontrolu poslovanja preduzeća i mogu na osnovu ovih mehanizama, ocijeniti rad menadžera u svom preduzeću, isto tako vršiti kontrolu i spriječiti, kao i sankcionisati neadekvatno djelovanje koje nije u skladu sa poslovanjem preduzeća.

U teoriji mehanizmi korporativnog upravljanja se dijele na dvije vrste i to interne (unutrašnje) i eksterne (vanjske) mehanizme korporativnog upravljanja.

2.3.1 Interni (unutrašnji) mehanizmi korporativnog upravljanja

Interne mehanizme korporativnog upravljanja čine:

1. Odvojena funkcija menadžmenta od vlasništva
2. Isticanje i profesionalizacija organa i funkcija menadžera u preduzeću,
3. Standardizacija rada i efikasnosti menadžera
4. Uspješnost i efektivnost menadžera i ocjenjivanje i mjerenje njihovog rada
5. Nagrađivanje menadžera kroz razrađene sisteme kompenzacija
6. Koncentracija vlasništva
7. Nadzorni organi dioničara, vlasnika korporacije,
8. Odnosi sa drugim interesno – uticajnim grupama
9. Transparentnost finansijskih podataka i objavljivanje blagovremeno, tačnih i istinitih informacija (Babić *et al.*, 2008, str 68-69)

Nezaobilazan korporativni element i jedan od najvažnijih internih mehanizama, jeste odvajanje menadžmenta od vlasništva, suština ovog mehanizma koji je i pretpostavka za dobar korporativni sistem jeste da vlasnici/dioničari ne vrše menadžersku funkciju, za njih posao obavljaju profesionalni menadžeri. Profesionalni menadžeri spadaju pod mehanizam profesionalizacije menadžerske funkcije i menadžerskih organa u preduzeću, oni su eksperti koje vlasnici angažuju na osnovu profesionalnog ugovora da vode poslovanje preduzeća i oni imaju odgovornost za uspješnost i razvoj preduzeća i odgovaraju vlasnicima za postignute rezultate. Svako vođenje poslovanja ima rezultate i učinke rada.

Naredni interni mehanizam jesu standardi učinka menadžera, a to su upravo rezultati koje očekujemo u poslovanju od strane menadžera u toku jedne poslovne godine. Ovaj mehanizam vlasnicima pruža informacije o uspješnosti menadžera u njihovom radu, dok menadžerima jasno pokazuje koje su njihove obaveze u toku upravljanja poslovanjem preduzeća. Mjerenje i ocjenjivanje uspješnosti u radu menadžera je postala praksa u radu kompanija i preduzeća i odnosi se na sve menadžere profesionalce unutar kompanije i preduzeća. Ocjenjuje se i utvrđuje njihov ostvareni uspjeh u radu na osnovu standarda radnog učinka i to na način da se porede planirani i ostvareni rezultati rada. Nakon svakog truda i rada dolazi nagrada za isti, i obratno ukoliko postizemo loše rezultate, to će sistem prepoznati i adekvatno prikazati. Jedan od mehanizama korporativnog upravljanja je i sistem nagrađivanja menadžera. Imamo tri politike nagrađivanja menadžera:

- Prvi način je da se stvore uslovi da i menadžeri mogu postati vlasnici dionica korporacije
- Zatim da se za postignute rezultate u vođenju i poslovanju korporacije, uvežu menadžerske nagrade/kompenzacije
- I treća politika jeste da, za loše poslovanje i neostvarenje postavljenih ciljeva i rezultata na duži period, prijeti otkaz odgovornim menadžerima. (Babić *et al.*, 2008, str 78)

U suštini sve tri politike imaju za cilj da podstaknu rad i interese menadžera da budu u saradnji sa interesima kompanije i da sve što rade bude za dobrobit kompanije i njenih vlasnika. Važan segment u korporativnom upravljanju je i koncentracija vlasništva, odnosno okrupnjavanje vlasništva u preduzećima sa ciljem da se efikasnije nadzire poslovanje preduzeća. Jedan od načina uz pomoć kojeg vlasnici i dioničari preduzeća mogu da nadziru i kontrolišu menadžment je indirektno putem mehanizma nadzornog organa, koji jedini štiti interese vlasnika, a ujedno i nadzire poslovanje preduzeća na način da prati i ocjenjuje učinke kao i rast i razvoj preduzeća. Jedan od mehanizama koji je ostao nedorečen, nije neophodan ali je poželjan da se uspostavi, jeste odnos sa interesno-uticajnim skupinama. Realno posmatrajući bez ovog mehanizma može se uspješno upravljati preduzećem, međutim ipak se treba povesti računa o interesima, ciljevima i zahtjevima drugih interesnih skupina. Finansijska transparentnost i adekvatno objavljivanje relevantnih informacija predstavlja

mehanizam koji je od krucijalne važnosti, jer bez relevantnih informacija nije moguće vršiti kvalitetan nadzor nad poslovanjem preduzeća. Bez dostupnih i tačnih informacija nije moguće pridobiti zainteresirana lica i investitore u preduzeće niti zadržati postojeće. Dostupnost i transparentnost uveliko zavisi i od tržišta, jer se njihov sadržaj razlikuje u ovisnosti u kojoj zemlji se objavljuje.

2.3.2 Eksterni (vanjski) mehanizmi korporativnog upravljanja

U eksterne mehanizme korporativnog upravljanja spadaju:

1. Tržište za korporativno upravljanje
2. Pravna infrastruktura u vidu sigurnosti za učesnike na tržištu
3. Jednak tretman dioničara
4. Konkurentan pristup. (Babić *et al.*, 2008, str 101)

Tržište za korporativno upravljanje je jedan od eksternih mehanizama koji je značajan za uspješno korporativno upravljanje, gdje vlasnici odnosno dioničari nemaju dominantan položaj. Postoji mogućnost zloupotrebe položaja i rada menadžera, kada se vrši poslovanje i aktivnosti koji su u suprotnosti sa ciljevima preduzeća, na taj način ostvarujući svoje ciljeve i koristi. Tržište za korporativno upravljanje je ujedno i prijatnija menadžmentu koji nije efikasan da će biti zamijenjen efikasnijim.

Karakteristika kvalitetnog korporativnog upravljanja se ogleda u dobroj pravnoj infrastrukturi. Pravna infrastruktura je eksterni mehanizam koji obezbjeđuje sigurnost za sve tržišne učesnike. Ovaj sistem bi trebao da bude transparentan, fleksibilan, prilagodljiv i konzistentan sa zakonskim rješenjima, uz podjelu odgovornosti svih institucija da se spriječi prekomjerna regulacija koja bi mogla da oteža uspješno poslovanje.

Još jedan od važnijih elemenata korporativnog upravljanja jeste mehanizam koji naglašava jednak tretman svih dioničara, a to je zaštita manjinskih dioničara.

Da bi preduzeće opstalo ono mora da ima dobar menadžment i treba da što efikasnije i efektivnije koristi raspoložive resurse, još ukoliko imamo konkurenciju na tržištu, onda će i poslovanje biti kvalitetnije. Samim tim konkurentski uslovi kao još jedan eksterni mehanizam je također jako važan kada je u pitanju sistem korporativnog upravljanja. Zaključak na sve mehanizme koje smo ukratko naveli, jeste da bismo osigurali efikasnost upravljanja i imali dobar sistem korporativnog upravljanja, mora postojati balansa i poveznica između internih i eksternih mehanizama.

2.4 Modeli korporativnog upravljanja

U savremenoj tržišnoj privredi korporativno upravljanje i njegovi mehanizmi su napredovali, mijenjali i razvijali se različito, negdje sporije, negdje brže, rezultirajući sa dva modela upravljanja svaki sa svojim specifičnostima i to:

- Otvoreni (angloamerički/tržišni/autsajderski) model korporativnog upravljanja
- Zatvoreni (unutrašnji/insajderski/kontinentalni/japanski) model korporativnog upravljanja

2.4.1 Otvoreni (angloamerički/tržišni/autsajderski) model korporativnog upravljanja

Razvoj ovog modela je nastao u SAD i Velikoj Britaniji iz tog razloga i nazivi angloamerički/tržišni/autsajderski, neke od specifičnosti odnosno karakteristika ovog modela su:

Tabela 2: Karakteristike otvorenog modela korporativnog upravljanja

I KARAKTERISTIKA	Glavna uloga kontrole rada i uspješnosti menadžera korporacije čini tržište kapitala, a ne vlasnici korporacije.
II KARAKTERISTIKA	Kažnjavanje i smjenu neuspješnih menadžera ne vrše vlasnici akcionari, korporacija jer nemaju tu moć, već akteri izvan korporacije, tačnije neprijateljski i drugi preuzimači.
III KARAKTERISTIKA	Strah od prijetnje da se smijene menadžeri koji nisu uspješni u radu, tjera menadžere navedenih korporacija da rade sve kako bi što bolje iskoristili raspoložive resurse, i na taj način što više povećali prihode dioničara, odnosno vlasnika.
IV KARAKTERISTIKA	I od strane vlasnika korporacije prijete opasnost menadžerima da će biti smijenjeni ako ne budu uspješni i radili u njihovom interesu, prijetnja ovdje nije direktna već je indirektna na način da kada cijene akcija padaju, oni prodaju akcije u njoj i skreću na taj način pažnju javnosti na menadžere.
V KARAKTERSITIKA	Pozicioniranje menadžera kao ključnog aktera korporativnog upravljanja.

Izvor: M. Babić, M. Simić, A. Šunje, M. Puljić, (2008.) Korporativno upravljanje principi i mehanizmi, Sarajevo, 107-109

2.4.2 Zatvoreni (unutrašnji/insajderski/kontinentalni/japanski) model korporativnog upravljanja

Ovaj model se još naziva i unutrašnji, te kontinentalni – japanski model korporativnog upravljanja, dosta se razlikuje od otvorenog modela i on također ima svoje neke specifičnosti odnosno karaktersitike:

Tabela 3: Karakteristike zatvorenog modela korporativnog upravljanja

I KARAKTERISTIKA	Znatno visoka vlasnička koncentracija.
II KARAKTERISTIKA	Dominantan položaj akcionara u korporacijama, oni su ti koji imaju moć u korporaciji i ključni su akteri u sistemu upravljanja.
III KARAKTERISTIKA	Akcionari, vlasnici korporacije su glavni instrument nadzora i kontrole učinka uspješnosti menadžera i njihovog rada. Smjenu menadžera vrše odmah za neuspjeh, kao i nagrađivanje ukoliko su uspješni.
IV KARAKTERISTIKA	Ocjenu uspješnosti ili neuspješnosti menadžera vrši na bazi internih a ne eksternih pokazatelja.
V KARAKTERSITIKA	Institucionalni investitori imaju manji značaj, jer su u zemljama zatvorenog modela značajni vlasnici akcija preduzeća.
VI KARAKTERISTIKA	Poslovne banke imaju važnu ulogu u sistemu korporativnog upravljanja, one su u isto vrijeme i kreditori i vlasnici akcija, iz tog razloga je veći dugovni nego vlasnički kapital.

VII KARAKTERISTIKA	Ovdje su uloge nadzorne i upravljačke jasno definisane i to na način da nadzornu ulogu vrši nadzorni odbor i on kontroliše rad i učinak i štiti interese vlasnika, akcionara korporacije, a drugu upravljačku ulogu, vrši uprava odnosno upravni odbor, ona vodi poslovanje korporacije.
--------------------	--

Izvor: M. Babić, M. Simić, A. Šunje, M. Puljić, (2008.) Korporativno upravljanje principi i mehanizmi, Sarajevo, 109-111

Možemo istaknuti nekoliko bitnih razlika između ova dva modela i to, u strukturi vlasništva, strukturi i sistemu organa upravljanja i njihovom međusobnom odnosu kao i stabilnosti kontrolnih prava. Svaki od ovih modela na različit način rješava efikasnost rada i odlučivanja menadžera, zatim probleme u odnosu između menadžmenta i vlasnika kao i alokaciju socio-ekonomske moći.

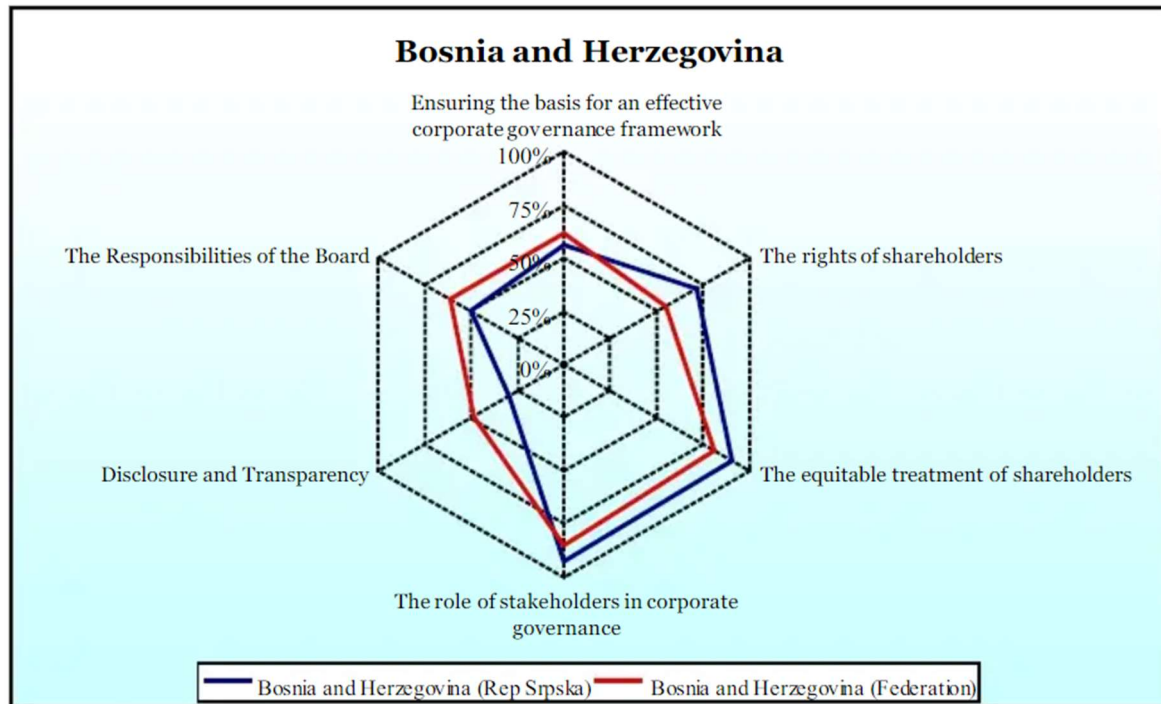
Jedna od glavnih razlika između otvorenog i zatvorenog modela jeste upravo da kod otvorenog modela tržište kapitala ima kontrolu rada nad menadžerom i preduzećem, dok u zatvorenom modelu uloga tržišta kapitala je na manjem nivou, dominantan položaj i glavna uloga jesu dioničari, odnosno vlasnici preduzeća. Kada govorimo o kapitalu, u zatvorenom modelu dugovni kapital je visok u poređenju sa vlasničkim kapitalom sa značajnim udjelom bankovnih kredita kada su u pitanju obaveze preduzeća, dok je u otvorenom modelu nizak udio dugovnog kapitala nasuprot vlasničkog sa dosta manje bankovnih kredita u ukupnim obavezama preduzeća. To se može naglasiti i kao osnovna razlika između ova dva modela jer otvoreni model svoje finansiranje vrši emisijom dionica a ne bankarskim kreditima. Također kada govorimo o sistemu korporativne kontrole da bi sistem bio efikasan veoma je važno da se uspostavi adekvatan mehanizam kontrole menadžmenta. U otvorenom modelu korporativnog upravljanja od ključne je važnosti kontrola menadžmenta, dok to u zatvorenom modelu nije slučaj, uloga tržišta kapitala je minimalna, sistem korporativne kontrole je nefikasan i samim tim objavljivanje informacija nije dovoljno razvijeno i ograničeno je.

3. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U BIH

Korporativno upravljanje je kolektivno donošenje odluka! Korporativno upravljanje je „zajedničko upravljanje“ ili „upravljanje od strane više lica“. (Rašović, 2021, Poslovne studije, godina 13, broj 25-26, str 121)

Na samom početku važno je naglasiti da je svaka država jedinka za sebe kada je u pitanju njena historija, kultura, pravni okvir, politički sistem. Ove stavke su ključne i čine kockice u mozaiku zvanom okvir korporativnog upravljanja.

Slika 2: Stanje korporativnog upravljanja u BiH (FBiH i RS)



Izvor: A. Šunje, E. Cero, E. Ahmetpahić (2014.), Zbornik radova; XIV Međunarodni ekonomski forum korporativnog upravljanja u BiH; Dubrovnik 11 i 12.12.2014, Struktura iskorištenja potencijala – korporatizacija državnih preduzeća kao jedan od načina za djelotvornije iskorištenje (naših) potencijala REVICON KU u BiH, Sarajevo, 63.

Korporativno upravljanje u Bosni i Hercegovini je nedovoljno istražena tematika i samim tim privreda i razvoj Bosne i Hercegovine su još uvijek u drugom planu iz razloga jer se korporativno upravljanje ne razumije i ne shvata kao opcija, odnosno okvir ka poboljšanju.

Vrlo dobro znamo da jedan od glavnih uzroka lošeg upravljanja i poslovanja preduzeća kada je u pitanju BiH prije svega je to što se korporativni principi ne primjenjuju, iz razloga jer nemamo odgovarajući model korporativnog upravljanja na način da ljudi koji vode poslovanje preduzeća odnosno koji upravljaju korporacijom, a to su profesionalni menadžeri, da su oni ključan mehanizam na osnovu kojeg se reguliše poslovanje i odnos između predstavnika vlasnika.

Politički sistem i situacija u Bosni i Hercegovini je malo specifična kada je u pitanju okvir korporativnog upravljanja. Složenost strukture države i specifično državno uređenje, odnosno postojanje dva entiteta i Brčko Distrikta, gdje svako ima svoje institucije i zakone, uticaj politike na vlasti kada su u pitanju državna preduzeća.

Svjesni smo situacije da smjena vlasti u BiH donosi generalno čišćenje prethodnih političkih partija i predstavnika istih ne osvrtajući se mnogo na rezultate koje su postigli, kako se vrši

smjena na isti način kada se uspostavlja nova vlast imenuju se i novi članovi odbora, menadžeri, direktori, ministri i ostali, bez prethodne selekcije na osnovu, znanja, sposobnosti, kompetencija. Najvažniji kriterij je politički smjer koji odabiremo i to je vrlo moguće glavni razlog neefikasnosti rada i upravljanja državnih preduzeća, jer na takav način ne možemo biti transparentni.

Privatizacija koja je ratom uslijedila je naš sistem u potpunosti dovela do konfuzije, narušeno je povjerenje tržišta, ekonomska situacija i nedostatak investicija su poseban problem, ali sve se to veže jedno za drugo jer bez ispravnog i uređenog sistema nema ni dobrog okvira korporativnog upravljanja, jer koliko god se trudili da poštujemo praksu dobrih i uređenih država i sistema, u našem sistemu kada se provodi praksa, vremenom se razori i na duge staze ne funkcioniše, jer nam nedostaje princip transparentnosti.

Sve su ovo izazovi sa kojima se susrećemo u upravljanju, kada bi se malo više osvijestili i osvrnuli na preporuke odnosno principe korporativnog upravljanja stanje privrede i razvoja bi krenulo na bolje, praksa uspješnih zemalja koji primjenjuju principe govore u korist toga.

Razvijene države su također u svom razvoju imali mnogo izazova, situacija i problema, međutim, one su tražile rješenja i jedan od njih je da su svoju neefikasnost riješili na način da su razdvojili odgovornosti odnosno politiku su odstranili iz upravljanja, to bi moglo biti i jedno od rješenja za našu situaciju kada govorimo o državnim preduzećima i njihovom razvoju.

4. PRINCIPI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA OECD-a

Principi OECD - a za korporativno upravljanje u preduzećima u državnom vlasništvu preporuke su državama o tome kako osigurati da preduzeća u državnom vlasništvu posluju učinkovito, transparentno i odgovorno. OECD (2020) dostupno na <https://doi.org/10.1787/45a716e6-hr> (Pristupljeno: 18. Novembar 2022) OECD principi su usaglašeni i odobreni od strane OECD ministara još prije 20 - ak godina, tačnije 1999 i od tog vremena do danas su jedna od vodilja ka napretku. Predstavljeni su kao nešto što je neobavezujuće da se primjenjuje nije nametnutno već preporučeno za sve vlasnike, dioničare, investitore i preduzeća, korporacije i ostale zainteresirane strane. Principi su revidirani 2002 godine nakon određenog perioda gdje je koordinaciona grupa (Svjetska banka, Međunarodni monetarni fond, Banka za međunarodna poravnanja, Forum za finansijsku stabilnost, Bazelski komitet za kontrolu banaka kao i mnogi drugi) sumirala iskustva i došla do konstruktivnih sugestija i iskustava sa svih strana i zemalja članica a i zemalja koje nisu članice, ali koje su primjenjivale principe korporativnog upravljanja.

4.1 Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj

Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj je organizacija međunarodnog karaktera i promovise politiku koja je predviđena:

- Da doprinese razvoju svjetske ekonomije, na način da poveća životni standard zemalja članica, uz ekonomski rast, razvoj i zaposlenost sve to uz održivost i finansijsku stabilnost.
- U procesu ekonomskog napretka i razvoja, da doprinese ekspanziji ekonomiji zemalja koje nisu članice OECD - a, a i zemljama članicama.; i
- Da doprinese širenju i rastu svjetske trgovine u skladu sa međunarodnim obavezama bez diskriminacije i na multilateralnoj osnovi. (OECD, 2004, str 2)

4.2 OECD principi

OECD principi korporativnog upravljanja su podijeljeni na 2 dijela:

Prvi dio:

1. Obezbjedenje osnove za efikasan okvir korporativnog upravljanja – koji nam govori o značaju podjele odgovornosti kod nadzornih i regulatornih organa i promocije transparentnosti tržišta.
2. Prava dioničara i ključne funkcije vlasništva – dobrim okvirom korporativnog upravljanja možemo obezbjediti funkciju ovog principa.
3. Ravnopravan tretman dioničara – u slučaju nepravilnosti i zloupotrebljavanja, ravnopravnost nam treba osigurati pravnu zaštitu na koju se dioničari mogu osloniti.
4. Uloga zainteresovanih strana u korporativnom upravljanju – fokus u ovom principu jeste promocija saradnje svih zainteresovanih lica i to dobavljača, dioničara, investitora, zaposlenika a i stakeholdera.
5. Objavljivanje podataka i transparentnost – za rad najvažniji princip na koji smo najviše obratili pažnju jeste upravo transparentnost i objavljivanje, ovdje je od iznimnog značaja objavljivanje tačnih podataka i prikazivanje istih. Da to bude na način da je pravovremeno i istinito.

6. Odgovornost odbora – jeste zadnji princip gdje možemo istaknuti i zaokružiti da ukoliko je prisutna odgovornost prema kompaniji i dioničarima a i nadgledanju menadžmenta, da se možemo nadati uspješnosti poslovanja.

Drugi dio principa jesu napomene koje su nastavak proširenih tumačenja samih principa. Napomene uz poglavlje V – Transparentnost i otvorenost (OECD, 2005) na koje ćemo se mi malo više fokusirati su prikazani na slici 3.

Slika 3: OECD smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima

V. Transparentnost i otvorenost

Državna preduzeća treba da poštuju visoke standarde transparentnosti u skladu sa OECD Principima korporativnog upravljanja.

- A.** Koordinaciono ili vlasničko tijelo trebalo bi da sačini konzistentan i zbirni način izvještavanja o državnim preduzećima i da godišnje objavljuje zbirni izvještaj o državnim preduzećima.
- B.** Državna preduzeća treba da razviju i ustanove efikasne procedure interne revizije i uspostave funkciju interne revizije koju nadgleda odbor i koja njemu odgovara neposredno i odboru za reviziju ili ekvivalentnom organu kompanije.
- C.** Državna preduzeća, osobito velika, treba da podliježu godišnjoj neovisnoj vanjskoj reviziji baziranoj na međunarodnim standardima. Postojanje posebnih procedura državne kontrole nije zamjena za neovisnu vanjsku reviziju.
- D.** Državna preduzeća treba da podliježu istim visokokvalitetnim standardima računovodstva i revizije kao i kompanije kotirane na berzi. Velika ili kotirana državna preduzeća trebalo bi da objavljuju finansijske i nefinansijske informacije u skladu sa visokokvalitetnim međunarodno priznatim standardima.
- E.** Državna preduzeća treba da objave bitne informacije o svim pitanjima opisanim u OECD Principima korporativnog upravljanja i dodatno da se fokusiraju na područja značajna za državu kao vlasnika i opću javnost. Primjeri takvih informacija uključuju:
 - 1. Jasnu izjavu za javnost o ciljevima kompanije i njihovom ispunjavanju.
 - 2. Vlasničku i glasačku strukturu kompanije.
 - 3. Sve značajne faktore rizika i mjere preduzete za upravljanje rizikom.
 - 4. Svaku finansijsku pomoć, uključujući garancije, primljene od države i obaveze preuzete u ime državnog preduzeća.
 - 5. Sve značajne transakcije sa povezanim tijelima.

Izvor: OECD, (2005.), OECD smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima

5. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I ULOGA TRANSPARENTNOSTI I OBJAVLJIVANJA U DRŽAVNIM PREDUZEĆIMA

Djelovati i raditi transparentno kroz objavljivanje odnosno informisanje javnosti o svom poslovanju je jedan od glavnih postulata etičnog i pravilnog poslovanja, kojeg ukoliko se budemo pridržavali uspjeh neće izostajati, jer na taj način gradimo povjerenje i stvaramo bolje poslovne rezultate. Razvoj samog korporativnog upravljanja podrazumijeva transparentnost i objavljivanje i to na način da se razvije praksa korporativnog izvještavanja.

U FBiH obaveza objavljivanja informacija je regulisana zakonima, i to kroz dva osnovna systemska zakona – Zakon o privrednim društvima (ZPD – „Sl.novine FBiH“, broj 23/99) i Zakon o vrijednosnim papirima (ZVP – „Sl.novine FBiH“, broj 39/98 i 36/99). Podaci koje preduzeće mora obavezno objaviti na svojoj web stranici jesu: osnovni podaci o preduzeću, statut, organizaciona struktura, ko su članovi nadzornog odbora, uprave i internih revizora zajedno sa njihovim biografijama, vrlo važno je da se objave finansijski izvještaji i to minimalno unazad 3 godine, zatim svi izvještaji, zapisnici kao i odluke sa sjednica i skupštine odbora, također trebaju se objaviti ko su eksterni revizori, kao i informacije o samoj primjeni korporativnog upravljanja i ostale informacije koje su važne za poslovanje preduzeća.

Naravno da preduzeće može objavljivati i sve ostale informacije za koje smatra da su od važnosti i da utiču na njegovu poslovnu uspješnost i isticanje na tržištu. Danas su sredstva informisanja vrlo dostupna, svako preduzeće ukoliko to želi naravno može da ima svoju ličnu kartu online, to znači da ima svoju web stranicu i na njoj vrlo detaljno predstavljeno sve ono što želi da javnost i zainteresirane strane znaju o njemu. Ono što je važno ovdje naglasiti jeste ažurnost, blagovremenost i tačnost informacija, o tome i govorimo u ovom radu, informacije koje objavljujemo moraju biti prije svega tačne i pravovremene. Jer imamo kontraefekat ukoliko smo na početku poslovanja i uložimo u IT sektor da imamo web stranicu i da se na najbolji mogući način istaknemo na tržištu, ukoliko je redovno ne ažuriramo i ne objavljujemo tačne/istinite informacije taj dio nas može samo unazaditi odnosno predstaviti negativno na tržištu, jer je konkurencija jaka.

S obzirom da je tema rada uloga transparentnosti i objavljivanja u državnim preduzećima kod nas je situacija poražavajuća, samo određena preduzeća i to ona koja finansijski kotiraju dobro i koji su u određenoj mjeri uveli principe korporativnog upravljanja u praksu kod njih se može primjetiti ažurnost i transparentnost iako su i takva preduzeća u manjini, gotovo da ih i nema, dok ima preduzeća koja još uvijek stoje u vremenu, odnosno poslije rata se ništa značajno nije promijenilo i to se može uporediti i sa „zdravljem preduzeća“ najčešće su ona u lošijoj poziciji. Ukoliko bi preduzeća uradila pregled svog stanja i napravila strateški plan i uvrstila principe korporativnog upravljanja i njegove preporuke u svoju svakodnevnicu,

njihovo stanje bi se dosta popravilo, i godinama radom, trudom i transparentnošću koje je ujedno i korektor svih loših stvari bi znatno poboljšali svoju situaciju.

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Istraživanje primjene OECD principa korporativnog upravljanja transparentnost i objavljivanje u državnim preduzećima FBiH u čijem fokusu je bilo da ispita i analizira postojeće stanje a i da ukaže na preporuke koje utiču na bolji učinak i performanse preduzeća kroz samu primjenu principa napravljeno i izvršeno je na način da smo proveli detaljnu online web analizu za strateška preduzeća kao i ona preduzeća sa teškoćama u poslovanju. Okvir su nam bile upravo informacije koje su „transparentno objavljene“ što nam i u samom naslovu teme govori. Transparentnost je jedan moćan alat koji utiče na ponašanje preduzeća a i štiti investitore, ukoliko se vodimo pravilom da su sve objavljene informacije tačne i istinite.

6.1 Prikupljanje podataka

Istraživanje se odnosi na stepen primjene principa transparentnosti i otvorenosti u državnim preduzećima FBiH. Obuhvatili smo 10 preduzeća, uzeli smo u obzir preduzeća sa poteškoćama u poslovanju a i strateška preduzeća i predstavili njihovo stanje kada je u pitanju objavljivanje i transparentnost kao peti princip OECD – a.

Preduzeća koja su bila predmet analize u istraživanju su prikazana u:

Tabela 4: Strateška preduzeća i Preduzeća sa poteškoćama u poslovanju

Strateška preduzeća	Preduzeća sa poteškoćama u poslovanju
- JP Autoceste FBiH d.o.o Mostar	- Energoinvest d.d Sarajevo
- BH Telecom d.d Sarajevo	- Željeznice FBiH d.o.o Sarajevo
- JP Elektroprivreda BiH d.d Sarajevo	- Operator – Terminali Federacije d.o.o Sarajevo
- Union banka d.d Sarajevo	- Zrak d.d Sarajevo
- Bosnalijek d.d Sarajevo	- Vitezit d.o.o Vitez

Izvor: Autor završnog rada

Istraživanje smo izvršili na način da smo se referirali na tačke A, B, C, D i E koje su preporuke petog OECD principa „Transparentnost i objavljivanje“.

Istraživanje smo proveli online i predstavili primjenu principa kroz scorecard analizu čiji smo okvir pronašli na banjalučkoj berzi. Koncipirali smo ga na način da smo kreirali pod svakom tačkom principa nekoliko pitanja koja su bliska tematici.

Tako npr. kada je u pitanju zbirni način izvještavanja i generalno godišnje izvještavanje o preduzeću, tu smo postavili pitanja koja nam govore da li preduzeće ima web stranicu koju redovno ažurira, da li je web stranica dvojezična, da li preduzeće ima principe korporativnog upravljanja i da li su ti principi dostupni interesnim skupinama, te naravno da li se objavljuje izvještaj o poslovanju i radu preduzeća na godišnjem nivou.

Također pitanja za tačke principa pod B i C koje se odnose na reviziju, internu i eksternu, smo koncipirali na način da dobijemo malo više informacija da li preduzeće radi uopće izvještaje, da li se izvještaji objavljuju kao i to ko sačinjava internu odnosno eksternu reviziju. Krajnje dvije tačke principa nam govore o informacijama nematerijalnog karaktera, o zakonom propisanim aktima preduzeća, o upravljačkoj i vlasničkoj strukturi kao i o svim ostalim finansijskim i relevantnim informacijama koje preduzeće transparentno dijeli na svojoj web stranici.

Da bi jedno preduzeće okarakterisali kao transparentno, ono bi trebalo da poštuje ovih 5 tačaka principa. Prilikom prikupljanja podataka za ovo istraživanje i analizu, kada je u pitanju transparentnost državnih preduzeća FBiH, nažalost nije baš obećavajuća situacija, odnosno jako malo pažnje se pridaje ovako značajnom principu i iz tog razloga, preduzeća jako loše posluju, jer ih interesne skupine ne mogu dovoljno istražiti i analizirati. U radu smo postavili glavnu radnu hipotezu koja nam govori da samom primjenom principa statistički bi značajno utjecali na rad, kvalitet i razvoj poslovanja preduzeća. U daljoj analizi i predstavljanju akumuliranih rezultata mi ćemo hipotezu opovrgnuti ili potvrditi.

6.2 Rezultati istraživanja

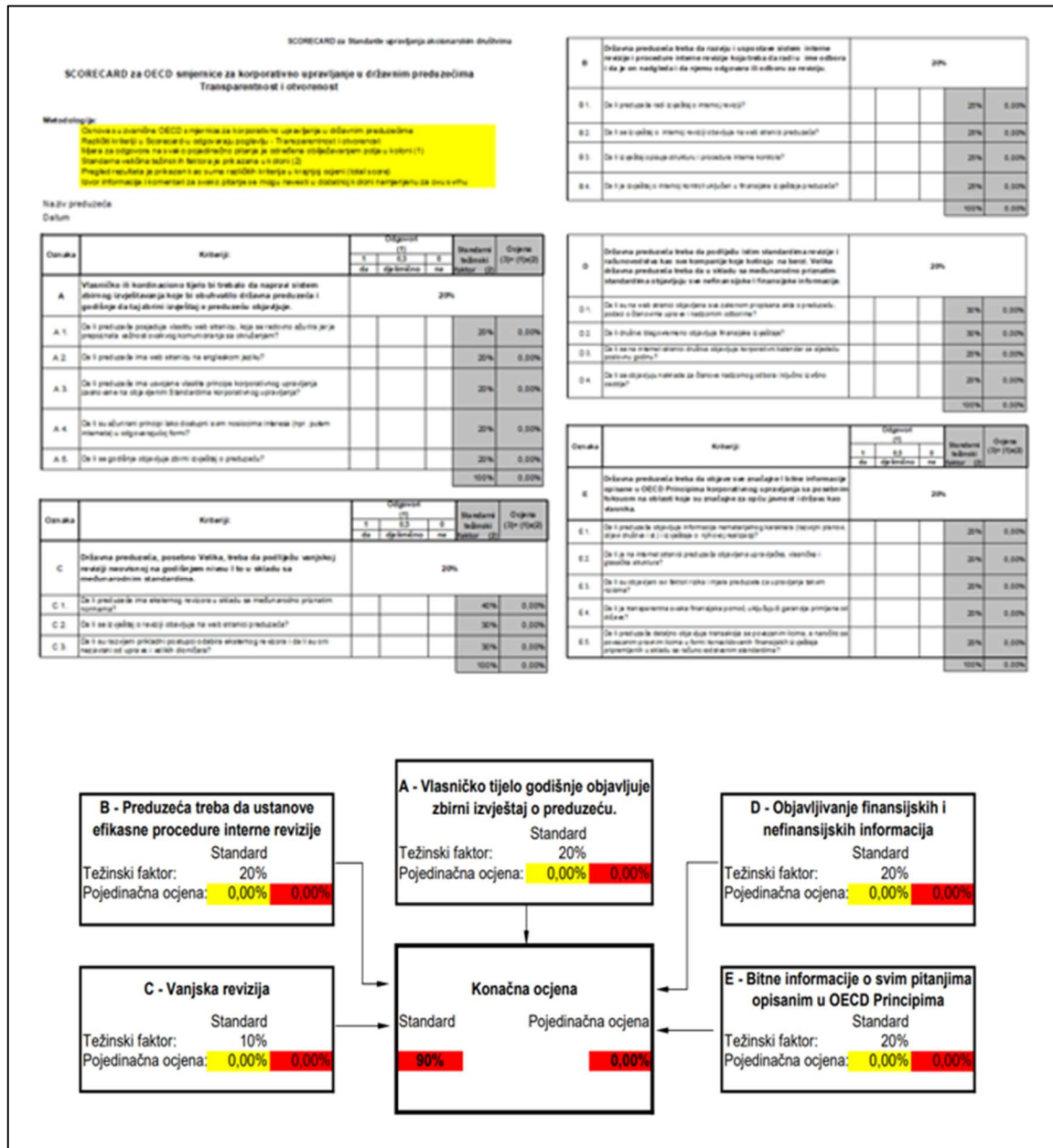
Ovaj dio rada nam prikazuje istraživanje koje smo sproveli u preduzećima koja smo prethodno naveli, naš cilj i glavni zadatak na samom početku istraživanja je bio da predstavimo kakva je to korporativna slika državnih preduzeća FBiH i da li primjena OECD principa doprinosi razvoju i kvalitetu državnih preduzeća, ispitali smo postojeće stanje državnih preduzeća i to preduzeća sa poteškoćama u poslovanju kao i strateških preduzeća i na osnovu rezultata istraživanja, došli smo do zaključka da državna preduzeća u FBiH nisu dovoljno transparentna i stepen primjene OECD principa transparentnost i objavljivanje u državnim preduzećima FBiH nije dovoljno iskorišten u cilju ostvarenja kvaliteta i uspješnosti poslovanja.

Prema scorecard analizi koju smo proveli i rezultatima istraživanja osnova i kriterij ocjenjivanja je peti OECD princip transparentnost i objavljivanje u državnim preduzećima gdje nam je težinski faktor u svim tačkama bio 20%, a pojedinačna ocjena 100% u ovisnosti od količine pitanja minimum od 20% do maximum 40% po pitanju. Konačna ocjena je varirala u odnosu na matricu i konačnu pojedinačnu ocjenu. Matricu čine tačke petog principa i to:

- A. Vlasničko tijelo godišnje objavljuje zbirni izvještaj o preduzeću
- B. Preduzeća treba da ustanove efikasne procedure interne revizije
- C. Vanjska revizija
- D. Objavljivanje finansijskih i nefinansijskih informacija
- E. Bitne informacije o svim pitanjima opisanim u OECD Principima

Matrica je formirana od 5 tačaka za svako preduzeće, svaka tačka ima od 3 do 5 pitanja koji pojedinačno variraju od 20% do maximum 40% po težini pitanja. Na kraju svake matrice imamo konačnu ocjenu koja nam daje na osnovu standarda od 100% da preduzeća trebaju ispuniti sve tačke petog OECD principa transparentnost i otvorenost, pojedinačnu ocjenu svakog preduzeća. U nastavku primjer matrice Scorecard analize:

Slika 4: Primjer matrice Scorecard analize



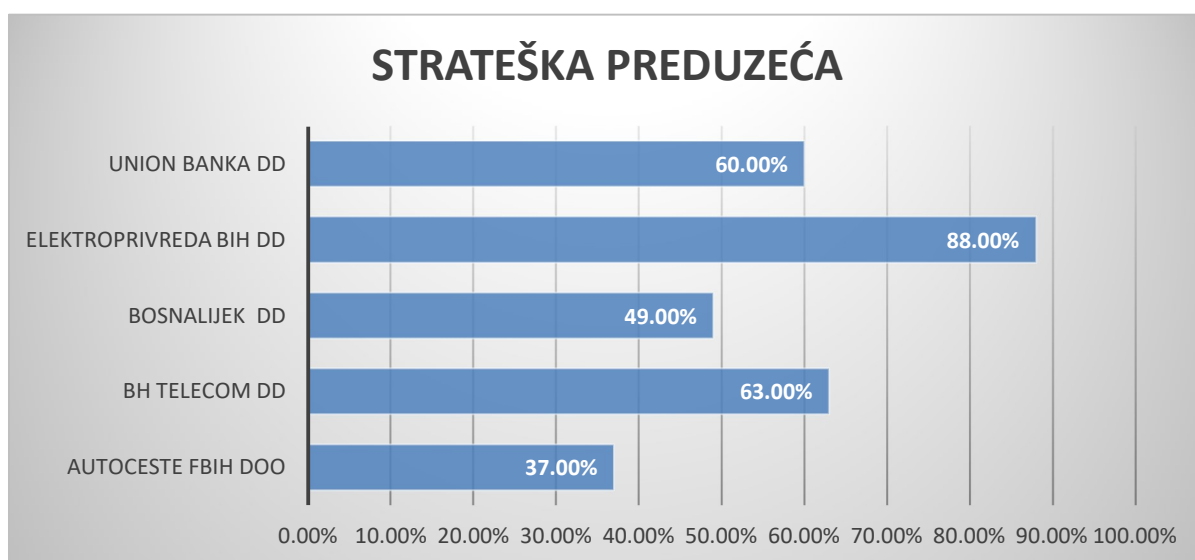
Izvor: <https://www.blberza.com/pages/docview.aspx?page=scorecard>
<https://cms.blberza.com/api/files/cms2/docver/59135/files/SCORECARD%20za%20Standarde%20korporativnog%20upravljanja.xls>

6.3 Akumulirani rezultati i analiza rezultata istraživanja

Na osnovu analize dobivenih rezultata možemo zaključiti da nemamo državno preduzeće koje zadovoljava sve kriterije petog OECD principa Transparentnost i otvorenost, ovo su prosječni rezultati a i stanje preduzeća je prosječno, što nam nažalost govori kakva je korporativna slika državnih preduzeća FBiH.

Analizom preduzeća došlo se do rezultata da od pet strateških preduzeća koje smo analizirali JP Autoceste FBiH d.o.o Mostar, BH Telecom d.d Sarajevo, JP Elektroprivreda BiH d.d Sarajevo, Union banka d.d Sarajevo i Bosnalijek d.d Sarajevo, najbolje rezultate ima Elektroprivreda BiH d.d. Sarajevo i to sa zavidnom pojedinačnom ocjenom od 88%, zatim BH Telecom d.d. Sarajevo 63%, Union banka d.d. Sarajevo 60%, Bosnalijek d.d Sarajevo 49% i na zadnjem mjestu kada govorimo o strateškim preduzećima je JP Autoceste sa pojedinačnom ocjenom od 37%.

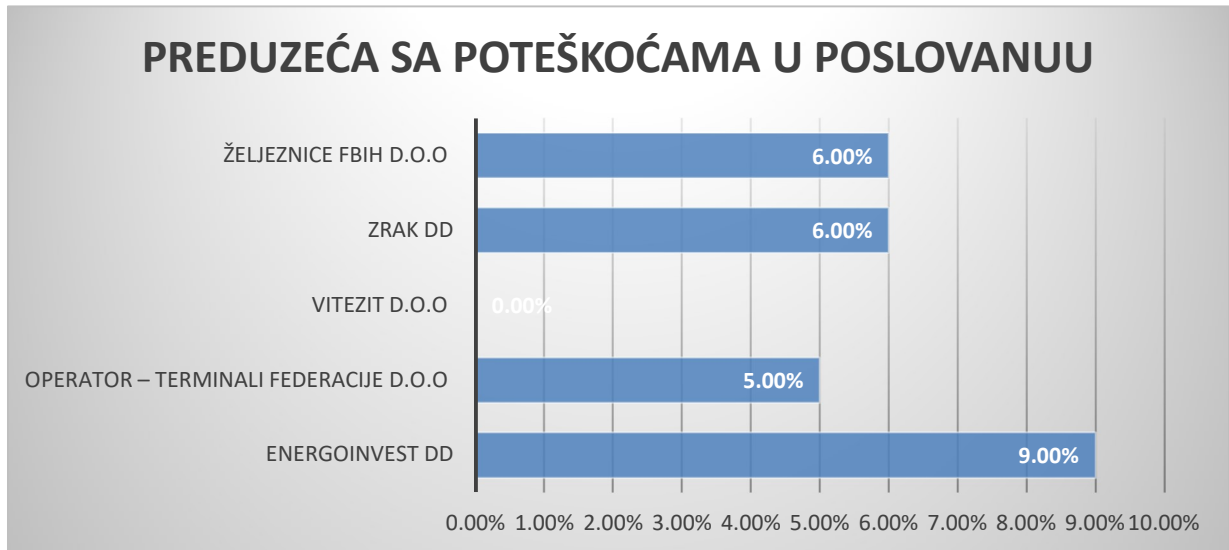
Grafikon 1: Strateška preduzeća



Izvor: Autor završnog rada

Preduzeća sa poteškoćama u razvoju, potvrđuju sam naziv u koju kategoriju spadaju, njihovo poslovanje je na jako niskom nivou, bez strategije, vizije i unapređenja. Preduzeća koja smo analizirali su Energoinvest d.d Sarajevo sa pojedinačnom ocjenom 9%, Željeznice FBiH d.o.o Sarajevo 6%, Operator – Terminali Federacije d.o.o Sarajevo 5%, Zrak d.d Sarajevo 6% i Vitezit d.o.o Vitez u stečaju 0%, njihova analiza je bila vrlo jednostavna, nažalost web stranica sa koje smo prikupljali informacije je vrlo oskudna, informacija gotovo da i nema, a u preduzećima gdje su neke informacije i navedene nisu ažurirane godinama.

Grafikon 2: Preduzeća sa poteškoćama u poslovanju



Izvor: Autor završnog rada

Tabelarni prikaz svih analiziranih preduzeća sa matricom pojedinačnih ocjena svakog preduzeća predstaviti ćemo i objasniti u nastavku.

Po preporukama OECD principa državna preduzeća bi trebalo da imaju svijest i da poštuju standarde kada je u pitanju transparentnost. Što se tiče iskorištenosti principa transparentnosti i objavljivanja državnih preduzeća stanje koje smo dobili scorecard analizom prikazuje da je stanje alarmantno, nema dovoljno interesovanja, htijenja i želje da se stvari poboljšaju.

To se vrlo jednostavno može zaključiti kada se u samo nekoliko koraka uvjerimo kakva je to korporativna slika državnih preduzeća, upravo na način da pristupimo web stranici i uradimo kratko istraživanje o stvarima koje nas interesuje na osnovu informacija koje su transparentno objavljene. Većina ne smatra i ne pridaje važnost transparentnosti i objavljivanju, a to je u današnjem vremenu ključan resurs za uspješno poslovanje i investicije.

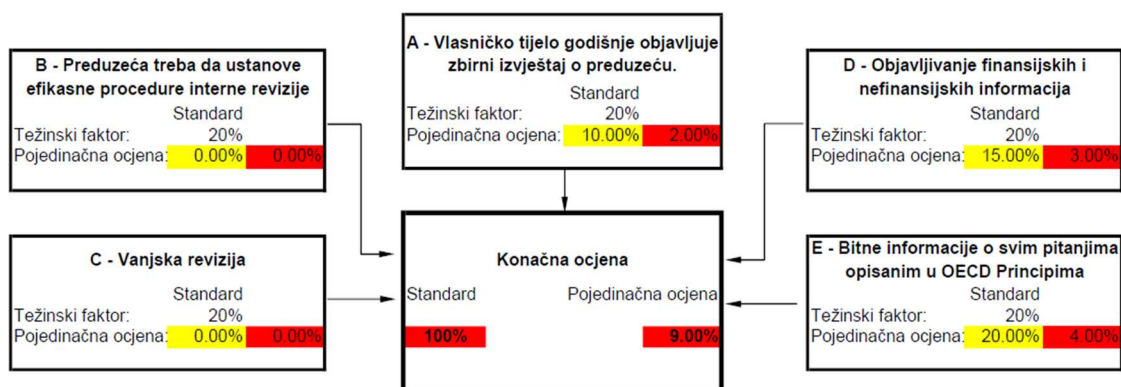
Tabela 5: Scorecard analiza državih preduzeća sa poteškoćama u poslovanju –
Energoinvest dd

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1 da	0,5 djelimično	0 Ne		
A	Vlasničko ili kordinaciono tijelo bi trebalo da napravi sistem godišnjeg zbirnog izvještavanja koje bi obuhvatilo državna preduzeća.	20%				
A 1.	Da li preduzeće posjeduje vlastitu redovno ažuriranu web stranicu?		0,5		20%	10%
A 2.	Da li preduzeće ima web stranicu na engleskom jeziku?			0	20%	0%
A 3.	Da li preduzeće ima usvojene vlastite principe korporativnog upravljanja bazirane na OECD smjernicama?			0	20%	0%
A 4.	Da li su ažurirani principi lako dostupni svim nosiocima interesa (npr. Putem interenta) u odgovarajućoj formi?			0	20%	0%
A 5.	Da li se godišnje objavljuje izvještaj o poslovanju o preduzeću?			0	20%	0%
					100%	10%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1 da	0,5 djelimično	0 Ne		
B	Državna preduzeća treba da razviju i uspostave sistem interne revizije i procedure interne revizije koja treba da radi u ime odbora i da je on nadgleda i da njemu odgovara ili odboru za reviziju.	20%				
B 1.	Da li preduzeće radi izvještaj o internoj reviziji?			0	25%	0%
B 2.	Da li se izvještaj o internoj reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?			0	25%	0%
B 3.	Da li se izvještaj opisuje strukturu I procedure interne kontrole?			0	25%	0%
B 4.	Da li je izvještaj o internoj kontroli uključen u finansijske izvještaje preduzeća?			0	25%	0%
					100%	0%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1 da	0,5 djelimično	0 Ne		
C	Državna preduzeća, posebno Velika, treba da podliježu vanjskoj reviziji neovisnoj na godišnjem nivou i to u skladu sa međunarodnim standardima.	20%				
C 1.	Da li preduzeće ima eksternog revizora u skladu sa međunarodno priznatim normama?			0	40%	0%
C 2.	Da li se izvještaj o reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?			0	30%	0%
C 3.	Da li su razvijeni prikladni postupci odabira eksternog revizora I da li su oni nezavisni od uprave I velikih dioničara?			0	30%	0%

					100%	0%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	Ne		
D	Državna preduzeća treba da podliježu istim standardima revizije i računovodstva kao sve kompanije koje kotiraju na berzi. Velika državna preduzeća treba da u skladu sa međunarodno priznatim standardima objavljuju sve nefinansijske I finansijske informacije.	20%				
D 1.	Da li su na web stranici objavljeni podaci o nadzornom odboru, članovima uprave i ostalim zakonskim aktima?		0,5		30%	15%
D 2.	Da li društvo blagovremeno objavljuje finansijske izvještaje?			0	30%	0%
D 3.	Da li se na internet stranici društva objavljuje korporativni calendar za sljedeću poslovnu godinu?			0	20%	0%
D 4.	Da li se objavljuju naknade za članove nadzornog odbora I ključno izvršno osoblje?			0	20%	0%
					100%	15%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	Ne		
E	Državna preduzeća treba da objave sve značajne i bitne informacije opisane u OECD Principima korporativnog upravljanja sa posebnim fokusom na oblasti koje su značajne za opću javnost i državu kao vlasnika.	20%				
E 1.	Da li preduzeće objavljuje razvojne planove, ciljeve društva i izvještaje o njihovoj realizaciji?		0,5		20%	10%
E 2.	Da li je na internet stranici preduzeća objavljena upravljačka, vlasnička I glasačka struktura?		0,5		20%	10%
E 3.	Da li su objavljeni svi faktori rizika I mjere preduzete za upravljanje takvim rizicima?			0	20%	0%
E 4.	Da li je transparentna svaka finansijska pomoć, uključujući garancije primljene od države?			0	20%	0%
E 5.	Da li preduzeće u formi konsolidovanih finansijskih izvještaja detaljno objavljuje transakcije sa povezanim licima?			0	20%	0%
					100%	20%

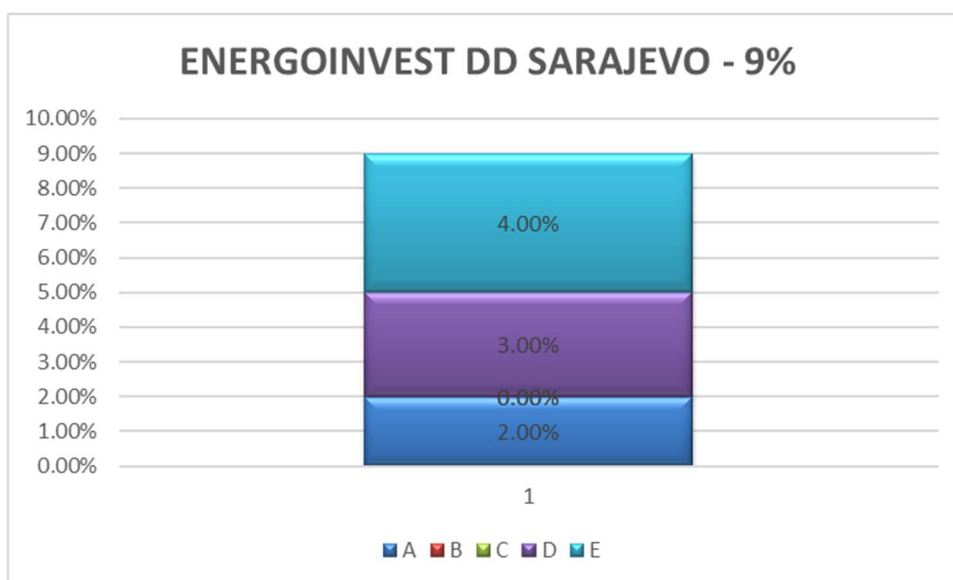
Izvor: OECD, (2008.), *Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima*. Revicon,,

Tabela 6: Konačna ocjena Scorecard analize za Energoinvest dd



Izvor: OECD, (2008.), Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima. Revicon,, 16.

Grafikon 3: Konačna ocjena Scorecard analize za Energoinvest dd



Izvor: Autor završnog rada

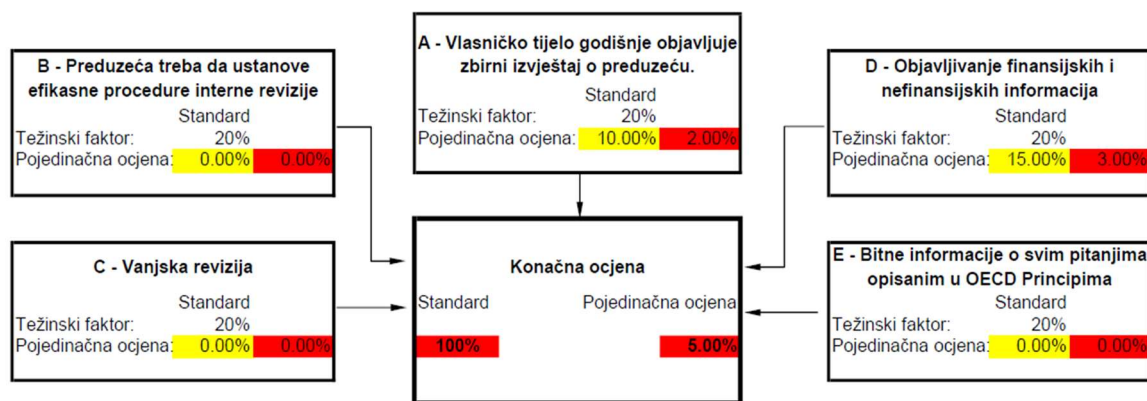
Tabela 7: Scorecard analiza državih preduzeća sa poteškoćama u poslovanju – Operator Terminali dd

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1 da	0,5 djelimično	0 Ne		
A	Vlasničko ili kordinaciono tijelo bi trebalo da napravi sistem godišnjeg zbirnog izvještavanja koje bi obuhvatilo državna preduzeća.	20%				
A 1.	Da li preduzeće posjeduje vlastitu redovno ažuriranu web stranicu?		0,5		20%	10%
A 2.	Da li preduzeće ima web stranicu na engleskom jeziku?			0	20%	0%
A 3.	Da li preduzeće ima usvojene vlastite principe korporativnog upravljanja bazirane na OECD smjernicama?			0	20%	0%
A 4.	Da li su ažurirani principi lako dostupni svim nosiocima interesa (npr. Putem interenta) u odgovarajućoj formi?			0	20%	0%
A 5.	Da li se godišnje objavljuje izvještaj o poslovanju o preduzeću?			0	20%	0%
					100%	10%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1 da	0,5 djelimično	0 Ne		
B	Državna preduzeća treba da razviju i uspostave sistem interne revizije i procedure interne revizije koja treba da radi u ime odbora i da je on nadgleda i da njemu odgovara ili odboru za reviziju.	20%				
B 1.	Da li preduzeće radi izvještaj o internoj reviziji?			0	25%	0%
B 2.	Da li se izvještaj o internoj reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?			0	25%	0%
B 3.	Da li se izvještaj opisuje strukturu I procedure interne kontrole?			0	25%	0%
B 4.	Da li je izvještaj o internoj kontroli uključen u finansijske izvještaje preduzeća?			0	25%	0%
					100%	0%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1 da	0,5 djelimično	0 Ne		
C	Državna preduzeća, posebno Velika, treba da podliježu vanjskoj reviziji neovisnoj na godišnjem nivou i to u skladu sa međunarodnim standardima.	20%				
C 1.	Da li preduzeće ima eksternog revizora u skladu sa međunarodno priznatim normama?			0	40%	0%
C 2.	Da li se izvještaj o reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?			0	30%	0%
C 3.	Da li su razvijeni prikladni postupci odabira eksternog revizora I da li su oni nezavisni od uprave I velikih dioničara?			0	30%	0%
					100%	0%

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	Ne		
D	Državna preduzeća treba da podliježu istim standardima revizije i računovodstva kao sve kompanije koje kotiraju na berzi. Velika državna preduzeća treba da u skladu sa međunarodno priznatim standardima objavljuju sve nefinansijske I finansijske informacije.	20%				
D 1.	Da li su na web stranici objavljeni podaci o nadzornom odboru, članovima uprave i ostalim zakonskim aktima?		0,5		30%	15%
D 2.	Da li društvo blagovremeno objavljuje finansijske izvještaje?			0	30%	0%
D 3.	Da li se na internet stranici društva objavljuje korporativni calendar za sljedeću poslovnu godinu?			0	20%	0%
D 4.	Da li se objavljuju naknade za članove nadzornog odbora I ključno izvršno osoblje?			0	20%	0%
					100%	15%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	Ne		
E	Državna preduzeća treba da objave sve značajne i bitne informacije opisane u OECD Principima korporativnog upravljanja sa posebnim fokusom na oblasti koje su značajne za opću javnost i državu kao vlasnika.	20%				
E 1.	Da li preduzeće objavljuje razvojne planove, ciljeve društva i izvještaje o njihovoj realizaciji?			0	20%	0%
E 2.	Da li je na internet stranici preduzeća objavljena upravljačka, vlasnička I glasačka struktura?			0	20%	0%
E 3.	Da li su objavljeni svi faktori rizika I mjere preduzete za upravljanje takvim rizicima?			0	20%	0%
E 4.	Da li je transparentna svaka finansijska pomoć, uključujući garancije primljene od države?			0	20%	0%
E 5.	Da li preduzeće u formi konsolidovanih finansijskih izvještaja detaljno objavljuje transakcije sa povezanim licima?			0	20%	0%
					100%	0%

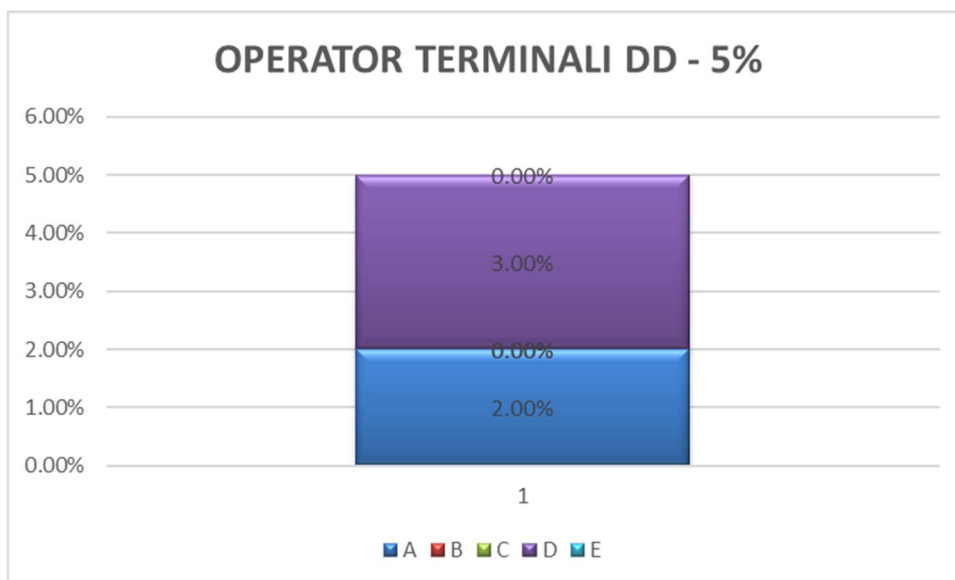
Izvor: OECD, (2008.), *Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima*. Revicon,,

Tabela 8: Konačna ocjena Scorecard analiza za Operator Terminali dd



Izvor: OECD, (2008.), Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima. Revicon,, 16.

Grafikon 4: Konačna ocjena Scorecard analiza za Operator Terminali dd



Izvor: Autor završnog rada

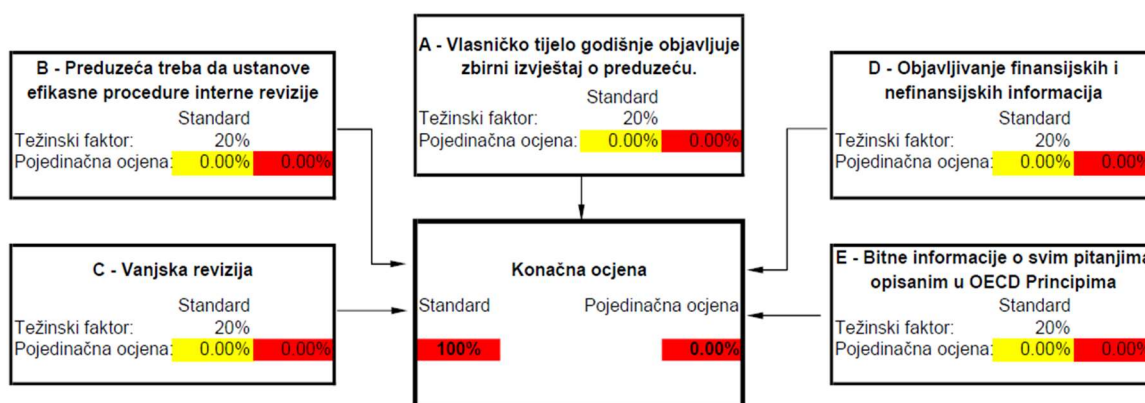
Tabela 9: Scorecard analiza državih preduzeća sa poteškoćama u poslovanju – Vitezit d.o.o. Vitez

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	Ne		
A	Vlasničko ili kordinaciono tijelo bi trebalo da napravi sistem godišnjeg zbirnog izvještavanja koje bi obuhvatilo državna preduzeća.	20%				
A 1.	Da li preduzeće posjeduje vlastitu redovno ažuriranu web stranicu?			0	20%	0%
A 2.	Da li preduzeće ima web stranicu na engleskom jeziku?			0	20%	0%
A 3.	Da li preduzeće ima usvojene vlastite principe korporativnog upravljanja bazirane na OECD smjernicama?			0	20%	0%
A 4.	Da li su ažurirani principi lako dostupni svim nosiocima interesa (npr. Putem interenta) u odgovarajućoj formi?			0	20%	0%
A 5.	Da li se godišnje objavljuje izvještaj o poslovanju o preduzeću?			0	20%	0%
					100%	0%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	Ne		
B	Državna preduzeća treba da razviju i uspostave sistem interne revizije i procedure interne revizije koja treba da radi u ime odbora i da je on nadgleda i da njemu odgovara ili odboru za reviziju.	20%				
B 1.	Da li preduzeće radi izvještaj o internoj reviziji?			0	25%	0%
B 2.	Da li se izvještaj o internoj reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?			0	25%	0%
B 3.	Da li se izvještaj opisuje strukturu I procedure interne kontrole?			0	25%	0%
B 4.	Da li je izvještaj o internoj kontroli uključen u finansijske izvještaje preduzeća?			0	25%	0%
					100%	0%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	Ne		
C	Državna preduzeća, posebno Velika, treba da podliježu vanjskoj reviziji neovisnoj na godišnjem nivou i to u skladu sa međunarodnim standardima.	20%				
C 1.	Da li preduzeće ima eksternog revizora u skladu sa međunarodno priznatim normama?			0	40%	0%
C 2.	Da li se izvještaj o reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?			0	30%	0%
C 3.	Da li su razvijeni prikladni postupci odabira eksternog revizora I da li su oni nezavisni od uprave I velikih dioničara?			0	30%	0%
					100%	0%

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	Ne		
D	Državna preduzeća treba da podliježu istim standardima revizije i računovodstva kao sve kompanije koje kotiraju na berzi. Velika državna preduzeća treba da u skladu sa međunarodno priznatim standardima objavljuju sve nefinansijske I finansijske informacije.	20%				
D 1.	Da li su na web stranici objavljeni podaci o nadzornom odboru, članovima uprave i ostalim zakonskim aktima?			0	30%	0%
D 2.	Da li društvo blagovremeno objavljuje finansijske izvještaje?			0	30%	0%
D 3.	Da li se na internet stranici društva objavljuje korporativni calendar za sljedeću poslovnu godinu?			0	20%	0%
D 4.	Da li se objavljuju naknade za članove nadzornog odbora I ključno izvršno osoblje?			0	20%	0%
					100%	0%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	Ne		
E	Državna preduzeća treba da objave sve značajne i bitne informacije opisane u OECD Principima korporativnog upravljanja sa posebnim fokusom na oblasti koje su značajne za opću javnost i državu kao vlasnika.	20%				
E 1.	Da li preduzeće objavljuje razvojne planove, ciljeve društva i izvještaje o njihovoj realizaciji?			0	20%	0%
E 2.	Da li je na internet stranici preduzeća objavljena upravljačka, vlasnička I glasačka struktura?			0	20%	0%
E 3.	Da li su objavljeni svi faktori rizika I mjere preduzete za upravljanje takvim rizicima?			0	20%	0%
E 4.	Da li je transparentna svaka finansijska pomoć, uključujući garancije primljene od države?			0	20%	0%
E 5.	Da li preduzeće u formi konsolidovanih finansijskih izvještaja detaljno objavljuje transakcije sa povezanim licima?			0	20%	0%
					100%	0%

Izvor: OECD, (2008.), Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima. Revicon,,

Tabela 10: Konačna ocjena Scorecard analize za Vitezit do



Izvor: OECD, (2008.), Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima. Revicon,, 16.

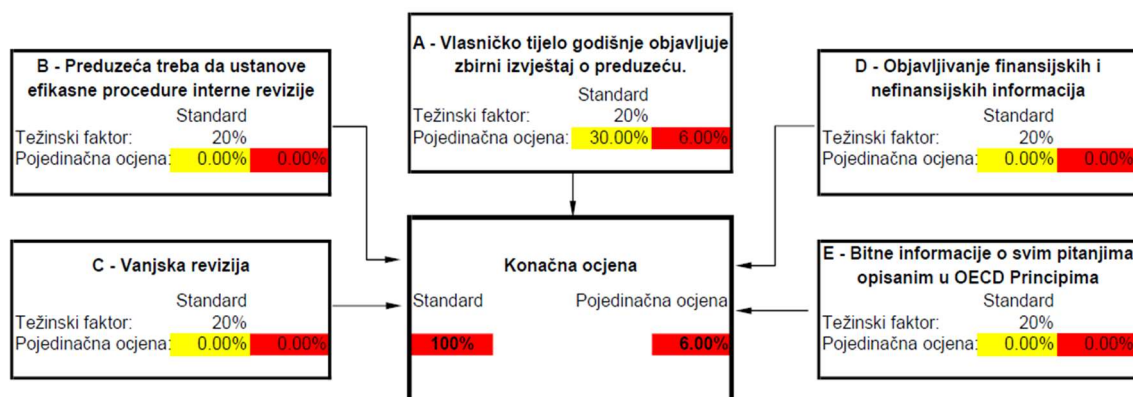
Tabela 11: Scorecard analiza državih preduzeća sa poteškoćama u poslovanju – Zrak dd

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1 da	0,5 djelimično	0 Ne		
A	Vlasničko ili kordinaciono tijelo bi trebalo da napravi sistem godišnjeg zbirnog izvještavanja koje bi obuhvatilo državna preduzeća.	20%				
A 1.	Da li preduzeće posjeduje vlastitu redovno ažuriranu web stranicu?		0,5		20%	10%
A 2.	Da li preduzeće ima web stranicu na engleskom jeziku?	1			20%	20%
A 3.	Da li preduzeće ima usvojene vlastite principe korporativnog upravljanja bazirane na OECD smjernicama?			0	20%	0%
A 4.	Da li su ažurirani principi lako dostupni svim nosiocima interesa (npr. Putem interenta) u odgovarajućoj formi?			0	20%	0%
A 5.	Da li se godišnje objavljuje izvještaj o poslovanju o preduzeću?			0	20%	0%
					100%	30%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1 da	0,5 djelimično	0 Ne		
B	Državna preduzeća treba da razviju i uspostave sistem interne revizije i procedure interne revizije koja treba da radi u ime odbora i da je on nadgleda i da njemu odgovara ili odboru za reviziju.	20%				
B 1.	Da li preduzeće radi izvještaj o internoj reviziji?			0	25%	0%
B 2.	Da li se izvještaj o internoj reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?			0	25%	0%
B 3.	Da li se izvještaj opisuje strukturu I procedure interne kontrole?			0	25%	0%
B 4.	Da li je izvještaj o internoj kontroli uključen u finansijske izvještaje preduzeća?			0	25%	0%
					100%	0%

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	Ne		
C	Državna preduzeća, posebno Velika, treba da podliježu vanjskoj reviziji neovisnoj na godišnjem nivou i to u skladu sa međunarodnim standardima.	20%				
C 1.	Da li preduzeće ima eksternog revizora u skladu sa međunarodno priznatim normama?			0	40%	0%
C 2.	Da li se izvještaj o reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?			0	30%	0%
C 3.	Da li su razvijeni prikladni postupci odabira eksternog revizora I da li su oni nezavisni od uprave I velikih dioničara?			0	30%	0%
					100%	0%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	Ne		
D	Državna preduzeća treba da podliježu istim standardima revizije i računovodstva kao sve kompanije koje kotiraju na berzi. Velika državna preduzeća treba da u skladu sa međunarodno priznatim standardima objavljuju sve nefinansijske I finansijske informacije.	20%				
D 1.	Da li su na web stranici objavljeni podaci o nadzornom odboru, članovima uprave i ostalim zakonskim aktima?			0	30%	0%
D 2.	Da li društvo blagovremeno objavljuje finansijske izvještaje?			0	30%	0%
D 3.	Da li se na internet stranici društva objavljuje korporativni calendar za sljedeću poslovnu godinu?			0	20%	0%
D 4.	Da li se objavljuju naknade za članove nadzornog odbora I ključno izvršno osoblje?			0	20%	0%
					100%	0%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	Ne		
E	Državna preduzeća treba da objave sve značajne i bitne informacije opisane u OECD Principima korporativnog upravljanja sa posebnim fokusom na oblasti koje su značajne za opću javnost i državu kao vlasnika.	20%				
E 1.	Da li preduzeće objavljuje razvojne planove, ciljeve društva i izvještaje o njihovoj realizaciji?			0	20%	0%
E 2.	Da li je na internet stranici preduzeća objavljena upravljačka, vlasnička I glasačka struktura?			0	20%	0%
E 3.	Da li su objavljeni svi faktori rizika I mjere preduzete za upravljanje takvim rizicima?			0	20%	0%
E 4.	Da li je transparentna svaka finansijska pomoć, uključujući garancije primljene od države?			0	20%	0%
E 5.	Da li preduzeće u formi konsolidovanih finansijskih izvještaja detaljno objavljuje transakcije sa povezanim licima?			0	20%	0%
					100%	0%

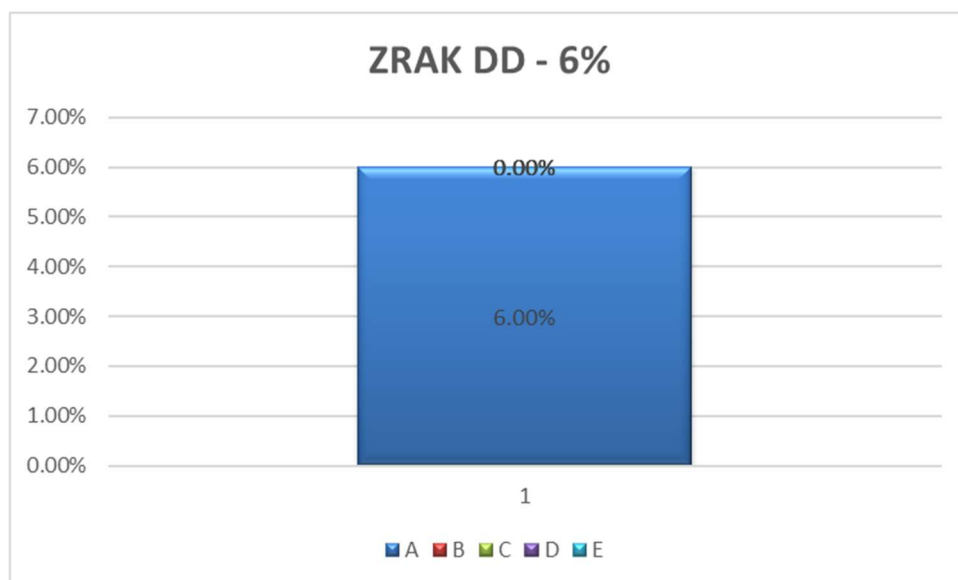
Izvor: OECD, (2008.), *Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima*. Revicon,, 16.

Tabela 12: Konačna ocjena Scorecard analize za Zrak dd



Izvor: OECD, (2008.), Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima. Revicon,, 16.

Grafikon 5: Konačna ocjena Scorecard analiza za Zrak dd



Izvor: Autor završnog rada

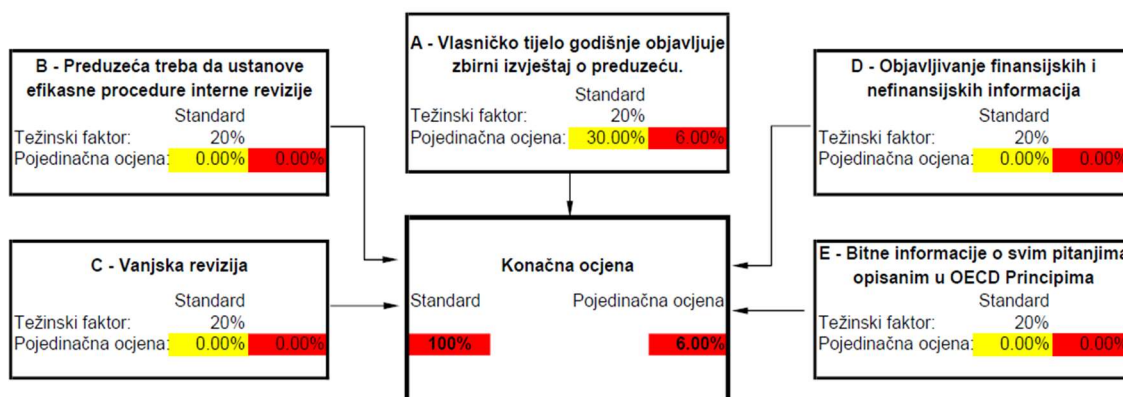
Tabela 13: Scorecard analiza državih preduzeća sa poteškoćama u poslovanju – Željeznice FBiH dd

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1 da	0,5 djelimično	0 ne		
A	Vlasničko ili kordinaciono tijelo bi trebalo da napravi sistem godišnjeg zbirnog izvještavanja koje bi obuhvatilo državna preduzeća.	20%				
A 1.	Da li preduzeće posjeduje vlastitu redovno ažuriranu web stranicu?		0,5		20%	10%
A 2.	Da li preduzeće ima web stranicu na engleskom jeziku?	1			20%	20%
A 3.	Da li preduzeće ima usvojene vlastite principe korporativnog upravljanja bazirane na OECD smjericama?			0	20%	0%
A 4.	Da li su ažurirani principi lako dostupni svim nosiocima interesa (npr. Putem interenta) u odgovarajućoj formi?			0	20%	0%
A 5.	Da li se godišnje objavljuje izvještaj o poslovanju o preduzeću?			0	20%	0%
					100%	30%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1 da	0,5 djelimično	0 ne		
B	Državna preduzeća treba da razviju i uspostave sistem interne revizije i procedure interne revizije koja treba da radi u ime odbora i da je on nadgleda i da njemu odgovara ili odboru za reviziju.	20%				
B 1.	Da li preduzeće radi izvještaj o internoj reviziji?			0	25%	0%
B 2.	Da li se izvještaj o internoj reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?			0	25%	0%
B 3.	Da li se izvještaj opisuje strukturu I procedure interne kontrole?			0	25%	0%
B 4.	Da li je izvještaj o internoj kontroli uključen u finansijske izvještaje preduzeća?			0	25%	0%
					100%	0%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1 da	0,5 djelimično	0 ne		
C	Državna preduzeća, posebno Velika, treba da podliježu vanjskoj reviziji neovisnoj na godišnjem nivou i to u skladu sa međunarodnim standardima.	20%				
C 1.	Da li preduzeće ima eksternog revizora u skladu sa međunarodno priznatim normama?			0	40%	0%
C 2.	Da li se izvještaj o reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?			0	30%	0%
C 3.	Da li su razvijeni prikladni postupci odabira eksternog revizora I da li su oni nezavisni od uprave I velikih dioničara?			0	30%	0%
					100%	0%

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
D	Državna preduzeća treba da podliježu istim standardima revizije i računovodstva kao sve kompanije koje kotiraju na berzi. Velika državna preduzeća treba da u skladu sa međunarodno priznatim standardima objavljuju sve nefinansijske I finansijske informacije.	20%				
D 1.	Da li su na web stranici objavljeni podaci o nadzornom odboru, članovima uprave i ostalim zakonskim aktima?			0	30%	0%
D 2.	Da li društvo blagovremeno objavljuje finansijske izvještaje?			0	30%	0%
D 3.	Da li se na internet stranici društva objavljuje korporativni calendar za sljedeću poslovnu godinu?			0	20%	0%
D 4.	Da li se objavljuju naknade za članove nadzornog odbora I ključno izvršno osoblje?			0	20%	0%
					100%	0%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
E	Državna preduzeća treba da objave sve značajne i bitne informacije opisane u OECD Principima korporativnog upravljanja sa posebnim fokusom na oblasti koje su značajne za opću javnost i državu kao vlasnika.	20%				
E 1.	Da li preduzeće objavljuje razvojne planove, ciljeve društva i izvještaje o njihovoj realizaciji?			0	20%	0%
E 2.	Da li je na internet stranici preduzeća objavljena upravljačka, vlasnička I glasačka struktura?			0	20%	0%
E 3.	Da li su objavljeni svi faktori rizika I mjere preduzete za upravljanje takvim rizicima?			0	20%	0%
E 4.	Da li je transparentna svaka finansijska pomoć, uključujući garancije primljene od države?			0	20%	0%
E 5.	Da li preduzeće u formi konsolidovanih finansijskih izvještaja detaljno objavljuje transakcije sa povezanim licima?			0	20%	0%
					100%	0%

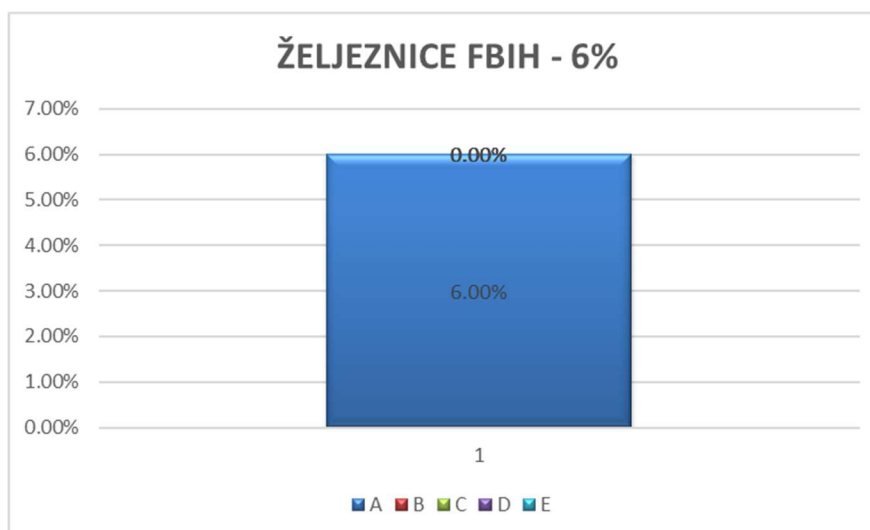
Izvor: OECD, (2008.), *Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima*. Revicon,, 16.

Tabela 14: Konačna ocjena Scorecard analiza za Željeznice FBiH dd



Izvor: OECD, (2008.), Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima. Revicon,, 16.

Grafikon 6: Konačna ocjena Scorecard analiza za Željeznice FbiH dd



Izvor: Autor završnog rada

Grafikoni nam daju prikaz scorecard analize i ocjene transparentnosti i objavljivanja državnog preduzeća Energoinvest, kada su u pitanju preduzeća sa poteškoćama u poslovanju, Energoinvest je u blagoj prednosti nad ostalim preduzećima sa poteškoćama u poslovanju, koja smo analizirali sa prosječnom ocjenom 9% kada govorimo o primjeni 5 tačaka odnosno smjernica petog principa OECD-a. Prva i najvažnija tačka je ujedno i najlošija, ono što bi trebalo biti kao početni korak svakog budućeg investitora ili interesne skupine jeste da u nekoliko koraka dobije, najnovije, najsvježije, realne i istinite informacije, međutim, to ovdje nije slučaj. Web stranica je jako oskudna, nema bitnih informacija o Energoinvestu d.d Sarajevo opisanim u OECD principima, nema usvojene principe korporativnog upravljanja. Izveštavanje gotovo da ne postoji, počev od godišnjeg izveštavanja, pa i o reviziji, internoj, ekternoj i njihovim izvještajima, to su neki osnovni

podaci i izvještaji koje bi svako preduzeće koje teži da bude transparentno trebalo da objavljuje. Iz navedenog nije teško ni zaključiti zašto je ovo državno preduzeće ovako loše rangirano.

Sljedeće preduzeće sa poteškoćom u razvoju koje smo analizirali jeste Operator Terminali Federacije, ovdje je slučaj da informacije koje su nam bile neophodne da bismo ocjenili preduzeće nisu bile dostupne. Web stranica je izvor koji smo scorecard analizom kroz tačke principa analizirali, iz svega navedenog došli smo do zaključka da je stranica zadnji put ažurirana 2018 godine, te da je trenutna web stranica u izradi, nema nikakvih podataka o reviziji i revizorskim izvještajima, kao i finansijskim podacima i izvještajima. Kada su u pitanju informacije koje su opisane u OECD principima i one su oskudno navedene, gotovo da ih nema, samo su navedeni članovi uprave i odbora odnosno njihova imena bez detalja, biografija i slično. Scorecard analizom smo došli do pojedinačne ocjene od 5% za ovo državno preduzeće.

Vitezit doo Vitez je državno preduzeće i jedan poslovni sistem koji je od značaja i vrlo važan za državu, međutim svi pokazatelji nam govore da je u najlošijem položaju, odnosno da je preduzeće u stečaju. Od 2019 godine rješenje je doneseno o stečajnom postupku i od tad, na njihovoj stranici što je vjerovatno bio i slučaj prije, nema ništa transparentno objavljeno. Postavlja se pitanje da su malo bolje istražili da li ima prostora za promjenu i napredak u filozofiji poslovanja, i da su primijenili preporuke koje OECD smjernice za korporativno upravljanje predstavljaju, da li bi zaista danas ovo preduzeće bilo pod stečajem?? Scorecard za Vitezit je 0, nijedna tačka koju peti princip OECD.a predstavlja, ovo preduzeće nažalost ne ispunjava.

Analizom scorecard smo došli do rezultata od 6% za preduzeća Zrak dd i Željeznice FBiH, situacija je otprilike ista kao i sa drugim preduzećima koja spadaju u grupu sa poteškoćama u poslovanju. Ovim preduzećima nedostaje vizije, strategije generalno strateškog plana i primjene OECD principa korporativnog upravljanja. Rezultati nisu obećavajući, jer na njihovim web stranicama nema nikakvih detalja o informacijama koje su neophodne da bi interesne skupine imale interesovanje i da bi bili primamljivi na tržištu za investicije.

Ono što je poražavajuće jeste da preduzeća iz ove kategorije neosporno imaju potencijala, i grana privrede su koja je za državu od iznimnog značaja, međutim pod velikim upitnikom je zašto su preduzeća u ovakvom stanju. U jednu ruku neobjašnjivo je, odnosno postavlja se znak pitanja zašto je ovakvo stanje privrede i državnih preduzeća, a sa druge strane kada pogledamo politički sistem i uređenje države, vrlo jednostavno imamo odgovor na prethodno postavljeno pitanje. Stanje državnih preduzeća sa teškoćama u poslovanju je prije svega nedostatak korporativnog upravljanja ili jako loš kvalitet istog, zatim nema jasne strategije razvoja FBiH, uplitanje politike u sfere privrede i njenog upravljanja a i očekivanja su nejasna. Zaključak je da se ima na čemu raditi, ukoliko se napravi okvir i ukoliko se prate norme i principi za poboljšanje.

Tabela 15: Scorecard analiza strateških državnih preduzeća – Autoceste FBiH

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
A	Vlasničko ili kordinaciono tijelo bi trebalo da napravi sistem godišnjeg zbirnog izvještavanja koje bi obuhvatilo državna preduzeća.	20%				
A 1.	Da li preduzeće posjeduje vlastitu redovno ažuriranu web stranicu?	1			20%	20%
A 2.	Da li preduzeće ima web stranicu na engleskom jeziku?	1			20%	20%
A 3.	Da li preduzeće ima usvojene vlastite principe korporativnog upravljanja bazirane na OECD smjernicama?			0	20%	0%
A 4.	Da li su ažurirani principi lako dostupni svim nosiocima interesa (npr. Putem interenta) u odgovarajućoj formi?			0	20%	0%
A 5.	Da li se godišnje objavljuje izvještaj o poslovanju o preduzeću?		0,5		20%	10%
					100%	50%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
B	Državna preduzeća treba da razviju i uspostave sistem interne revizije i procedure interne revizije koja treba da radi u ime odbora i da je on nadgleda i da njemu odgovara ili odboru za reviziju.	20%				
B 1.	Da li preduzeće radi izvještaj o internoj reviziji?			0	25%	0%
B 2.	Da li se izvještaj o internoj reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?			0	25%	0%
B 3.	Da li se izvještaj opisuje strukturu I procedure interne kontrole?			0	25%	0%
B 4.	Da li je izvještaj o internoj kontroli uključen u finansijske izvještaje preduzeća?			0	25%	0%
					100%	0%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
C	Državna preduzeća, posebno Velika, treba da podliježu vanjskoj reviziji neovisnoj na godišnjem nivou i to u skladu sa međunarodnim standardima.	20%				
C 1.	Da li preduzeće ima eksternog revizora u skladu sa međunarodno priznatim normama?	1			40%	40%
C 2.	Da li se izvještaj o reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?		0,5		30%	15%
C 3.	Da li su razvijeni prikladni postupci odabira eksternog revizora I da li su oni nezavisni od uprave I velikih dioničara?		0,5		30%	15%
					100%	70%

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
D	Državna preduzeća treba da podliježu istim standardima revizije i računovodstva kao sve kompanije koje kotiraju na berzi. Velika državna preduzeća treba da u skladu sa međunarodno priznatim standardima objavljuju sve nefinansijske I finansijske informacije.	20%				
D 1.	Da li su na web stranici objavljeni podaci o nadzornom odboru, članovima uprave i ostalim zakonskim aktima?	1			30%	30%
D 2.	Da li društvo blagovremeno objavljuje finansijske izvještaje?		0,5		30%	15%
D 3.	Da li se na internet stranici društva objavljuje korporativni calendar za sljedeću poslovnu godinu?			0	20%	0%
D 4.	Da li se objavljuju naknade za članove nadzornog odbora I ključno izvršno osoblje?			0	20%	0%
					100%	45%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
E	Državna preduzeća treba da objave sve značajne i bitne informacije opisane u OECD Principima korporativnog upravljanja sa posebnim fokusom na oblasti koje su značajne za opću javnost i državu kao vlasnika.	20%				
E 1.	Da li preduzeće objavljuje razvojne planove, ciljeve društva i izvještaje o njihovoj realizaciji?		0,5		20%	10%
E 2.	Da li je na internet stranici preduzeća objavljena upravljačka, vlasnička I glasačka struktura?		0,5		20%	10%
E 3.	Da li su objavljeni svi faktori rizika I mjere preduzete za upravljanje takvim rizicima?			0	20%	0%
E 4.	Da li je transparentna svaka finansijska pomoć, uključujući garancije primljene od države?			0	20%	0%
E 5.	Da li preduzeće u formi konsolidovanih finansijskih izvještaja detaljno objavljuje transakcije sa povezanim licima?			0	20%	0%
					100%	20%

Izvor: OECD, (2008.), *Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima*. Revicon,,

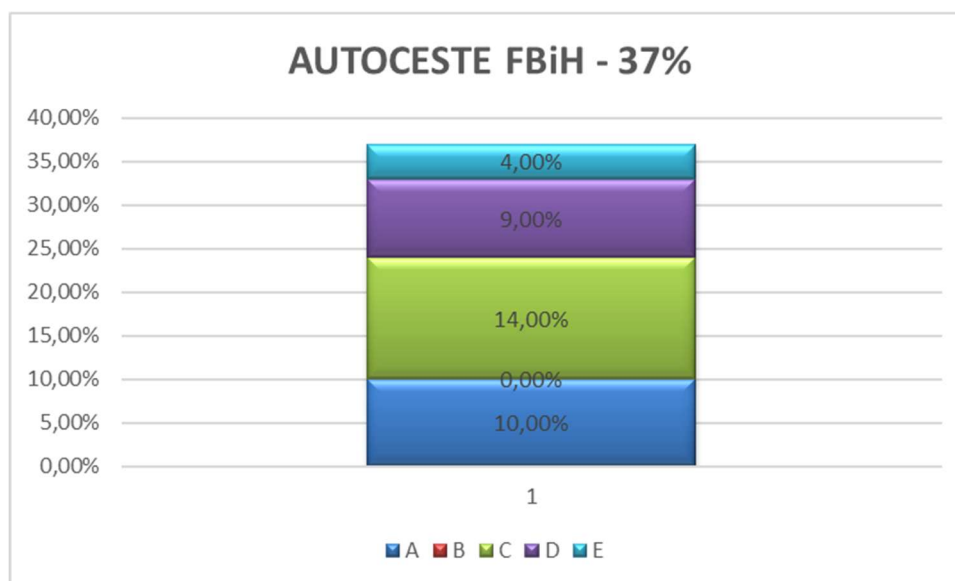
Tabela 16: Konačna ocjena Scorecard analize za Autoceste FBiH

B - Preduzeća treba da ustanove efikasne procedure interne revizije		A - Vlasničko tijelo godišnje objavljuje zbirni izvještaj o preduzeću.		D - Objavljivanje finansijskih i nefinansijskih informacija	
Standard		Standard		Standard	
Težinski faktor:	20%	Težinski faktor:	20%	Težinski faktor:	20%
Pojedinačna ocjena:	0,00% 0,00%	Pojedinačna ocjena:	50,00% 10,00%	Pojedinačna ocjena:	45,00% 9,00%

C - Vanjska revizija		Konačna ocjena		E - Bitne informacije o svim pitanjima opisanim u OECD Principima	
Standard		Standard		Standard	
Težinski faktor:	20%			Težinski faktor:	20%
Pojedinačna ocjena:	70,00% 14,00%			Pojedinačna ocjena:	20,00% 4,00%
		Standard	Pojedinačna ocjena		
		100%	37,00%		

Izvor: OECD, (2008.), Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima. Revicon., 16.

Grafikon 7: Konačna ocjena Scorecard analize za Autoceste FBiH



Izvor: Autor završnog rada

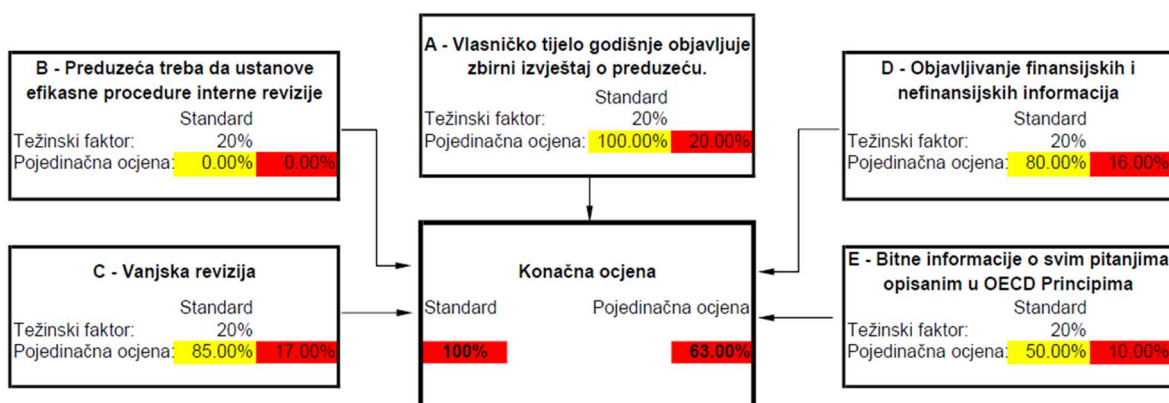
Tabela 17: Scorecard analiza strateških državnih preduzeća – BH Telecom dd

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
A	Vlasničko ili kordinaciono tijelo bi trebalo da napravi sistem godišnjeg zbirnog izvještavanja koje bi obuhvatilo državna preduzeća.	20%				
A 1.	Da li preduzeće posjeduje vlastitu redovno ažuriranu web stranicu?	1			20%	20%
A 2.	Da li preduzeće ima web stranicu na engleskom jeziku?	1			20%	20%
A 3.	Da li preduzeće ima usvojene vlastite principe korporativnog upravljanja bazirane na OECD smjericama?	1			20%	20%
A 4.	Da li su ažurirani principi lako dostupni svim nosiocima interesa (npr. Putem interenta) u odgovarajućoj formi?	1			20%	20%
A 5.	Da li se godišnje objavljuje izvještaj o poslovanju o preduzeću?	1			20%	20%
					100%	100%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
B	Državna preduzeća treba da razviju i uspostave sistem interne revizije i procedure interne revizije koja treba da radi u ime odbora i da je on nadgleda i da njemu odgovara ili odboru za reviziju.	20%				
B 1.	Da li preduzeće radi izvještaj o internoj reviziji?			0	25%	0%
B 2.	Da li se izvještaj o internoj reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?			0	25%	0%
B 3.	Da li se izvještaj opisuje strukturu I procedure interne kontrole?			0	25%	0%
B 4.	Da li je izvještaj o internoj kontroli uključen u finansijske izvještaje preduzeća?			0	25%	0%
					100%	0%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
C	Državna preduzeća, posebno Velika, treba da podliježu vanjskoj reviziji neovisnoj na godišnjem nivou i to u skladu sa međunarodnim standardima.	20%				
C 1.	Da li preduzeće ima eksternog revizora u skladu sa međunarodno priznatim normama?	1			40%	40%
C 2.	Da li se izvještaj o reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?		0,5		30%	15%
C 3.	Da li su razvijeni prikladni postupci odabira eksternog revizora I da li su oni nezavisni od uprave I velikih dioničara?	1			30%	30%
					100%	85%

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
D	Državna preduzeća treba da podliježu istim standardima revizije i računovodstva kao sve kompanije koje kotiraju na berzi. Velika državna preduzeća treba da u skladu sa međunarodno priznatim standardima objavljuju sve nefinansijske I finansijske informacije.	20%				
D 1.	Da li su na web stranici objavljeni podaci o nadzornom odboru, članovima uprave i ostalim zakonskim aktima?	1			30%	30%
D 2.	Da li društvo blagovremeno objavljuje finansijske izvještaje?	1			30%	30%
D 3.	Da li se na internet stranici društva objavljuje korporativni calendar za sljedeću poslovnu godinu?	1			20%	20%
D 4.	Da li se objavljuju naknade za članove nadzornog odbora I ključno izvršno osoblje?			0	20%	0%
					100%	80%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
E	Državna preduzeća treba da objave sve značajne i bitne informacije opisane u OECD Principima korporativnog upravljanja sa posebnim fokusom na oblasti koje su značajne za opću javnost i državu kao vlasnika.	20%				
E 1.	Da li preduzeće objavljuje razvojne planove, ciljeve društva i izvještaje o njihovoj realizaciji?	1			20%	20%
E 2.	Da li je na internet stranici preduzeća objavljena upravljačka, vlasnička I glasačka struktura?	1			20%	20%
E 3.	Da li su objavljeni svi faktori rizika I mjere preduzete za upravljanje takvim rizicima?		0,5		20%	10%
E 4.	Da li je transparentna svaka finansijska pomoć, uključujući garancije primljene od države?			0	20%	0%
E 5.	Da li preduzeće u formi konsolidovanih finansijskih izvještaja detaljno objavljuje transakcije sa povezanim licima?			0	20%	0%
					100%	50%

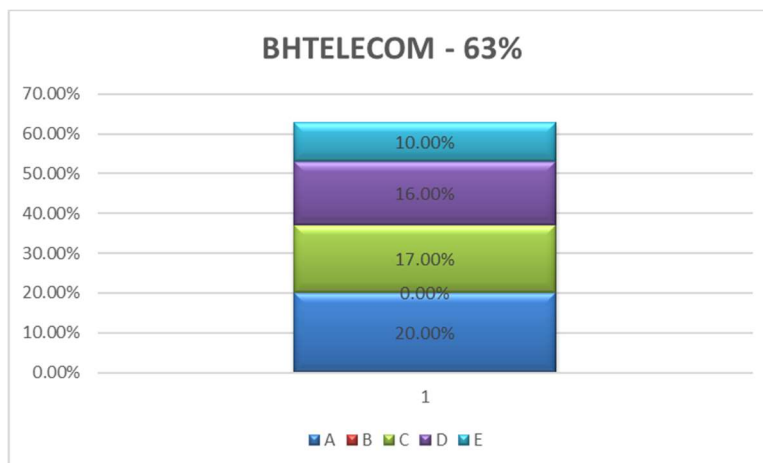
Izvor: OECD, (2008.), *Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima*. Revicon,,

Tabela 18: Konačna ocjena Scorecard analize za BH Telecom dd



Izvor: OECD, (2008.), Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima. Revicon,, 16.

Grafikon 8: Konačna ocjena Scorecard analize za BH Telecom dd



Izvor: Autor završnog rada

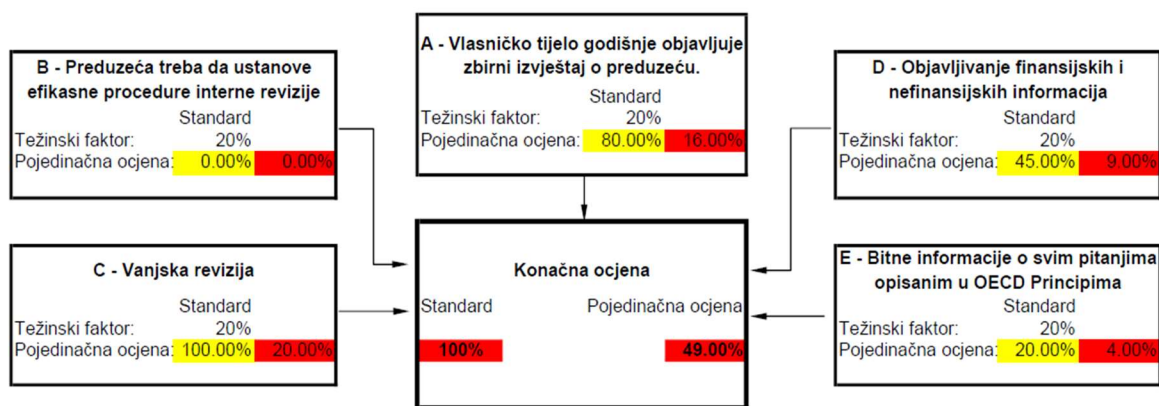
Tabela 19: Scorecard analiza strateških državnih preduzeća – Bosnalijek dd

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
A	Vlasničko ili kordinaciono tijelo bi trebalo da napravi sistem godišnjeg zbirnog izvještavanja koje bi obuhvatilo državna preduzeća.	20%				
A 1.	Da li preduzeće posjeduje vlastitu redovno ažuriranu web stranicu?	1			20%	20%
A 2.	Da li preduzeće ima web stranicu na engleskom jeziku?	1			20%	20%
A 3.	Da li preduzeće ima usvojene vlastite principe korporativnog upravljanja bazirane na OECD smjericama?		0,5		20%	10%
A 4.	Da li su ažurirani principi lako dostupni svim nosiocima interesa (npr. Putem interenta) u odgovarajućoj formi?		0,5		20%	10%
A 5.	Da li se godišnje objavljuje izvještaj o poslovanju o preduzeću?	1			20%	20%
					100%	80%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
B	Državna preduzeća treba da razviju i uspostave sistem interne revizije i procedure interne revizije koja treba da radi u ime odbora i da je on nadgleda i da njemu odgovara ili odboru za reviziju.	20%				
B 1.	Da li preduzeće radi izvještaj o internoj reviziji?			0	25%	0%
B 2.	Da li se izvještaj o internoj reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?			0	25%	0%
B 3.	Da li se izvještaj opisuje strukturu I procedure interne kontrole?			0	25%	0%
B 4.	Da li je izvještaj o internoj kontroli uključen u finansijske izvještaje preduzeća?			0	25%	0%
					100%	0%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
C	Državna preduzeća, posebno Velika, treba da podliježu vanjskoj reviziji neovisnoj na godišnjem nivou i to u skladu sa međunarodnim standardima.	20%				
C 1.	Da li preduzeće ima eksternog revizora u skladu sa međunarodno priznatim normama?	1			40%	40%
C 2.	Da li se izvještaj o reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?	1			30%	30%
C 3.	Da li su razvijeni prikladni postupci odabira eksternog revizora I da li su oni nezavisni od uprave I velikih dioničara?	1			30%	30%
					100%	100%

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
D	Državna preduzeća treba da podliježu istim standardima revizije i računovodstva kao sve kompanije koje kotiraju na berzi. Velika državna preduzeća treba da u skladu sa međunarodno priznatim standardima objavljuju sve nefinansijske I finansijske informacije.	20%				
D 1.	Da li su na web stranici objavljeni podaci o nadzornom odboru, članovima uprave i ostalim zakonskim aktima?		0,5		30%	15%
D 2.	Da li društvo blagovremeno objavljuje finansijske izvještaje?	1			30%	30%
D 3.	Da li se na internet stranici društva objavljuje korporativni calendar za sljedeću poslovnu godinu?			0	20%	0%
D 4.	Da li se objavljuju naknade za članove nadzornog odbora I ključno izvršno osoblje?			0	20%	0%
					100%	45%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
E	Državna preduzeća treba da objave sve značajne i bitne informacije opisane u OECD Principima korporativnog upravljanja sa posebnim fokusom na oblasti koje su značajne za opću javnost i državu kao vlasnika.	20%				
E 1.	Da li preduzeće objavljuje razvojne planove, ciljeve društva i izvještaje o njihovoj realizaciji?		0,5		20%	10%
E 2.	Da li je na internet stranici preduzeća objavljena upravljačka, vlasnička I glasačka struktura?		0,5		20%	10%
E 3.	Da li su objavljeni svi faktori rizika I mjere preduzete za upravljanje takvim rizicima?			0	20%	0%
E 4.	Da li je transparentna svaka finansijska pomoć, uključujući garancije primljene od države?			0	20%	0%
E 5.	Da li preduzeće u formi konsolidovanih finansijskih izvještaja detaljno objavljuje transakcije sa povezanim licima?			0	20%	0%
					100%	20%

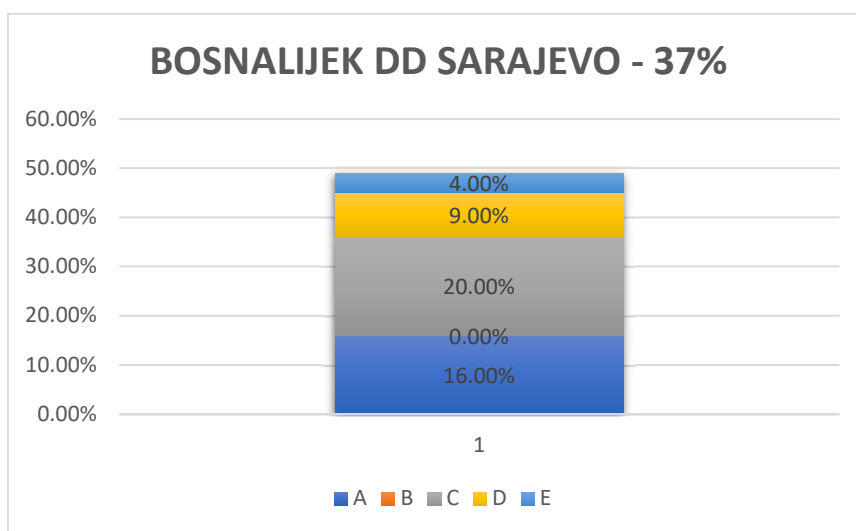
Izvor: OECD, (2008.), *Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima*. Revicon,,

Tabela 20: Konačna ocjena Scorecard analize za Bosnalijek dd



Izvor: OECD, (2008.), Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima. Revicon,, 16.

Grafikon 9: Konačna ocjena Scorecard analize za Bosnalijek dd



Izvor: Autor završnog rada

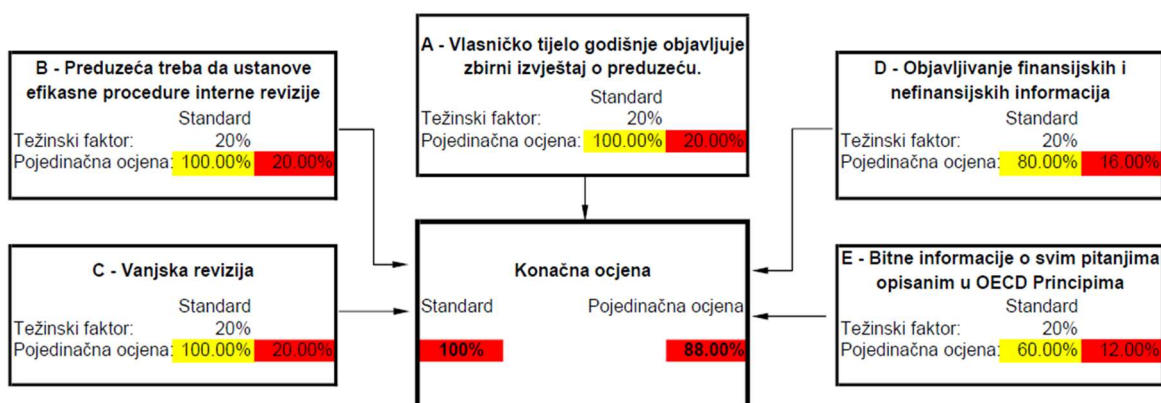
Tabela 21: Scorecard analiza strateških državnih preduzeća – Elektroprivreda BiH dd

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
A	Vlasničko ili kordinaciono tijelo bi trebalo da napravi sistem godišnjeg zbirnog izvještavanja koje bi obuhvatilo državna preduzeća.	20%				
A 1.	Da li preduzeće posjeduje vlastitu redovno ažuriranu web stranicu?	1			20%	20%
A 2.	Da li preduzeće ima web stranicu na engleskom jeziku?	1			20%	20%
A 3.	Da li preduzeće ima usvojene vlastite principe korporativnog upravljanja bazirane na OECD smjericama?	1			20%	20%
A 4.	Da li su ažurirani principi lako dostupni svim nosiocima interesa (npr. Putem interenta) u odgovarajućoj formi?	1			20%	20%
A 5.	Da li se godišnje objavljuje izvještaj o poslovanju o preduzeću?	1			20%	20%
					100%	100%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
B	Državna preduzeća treba da razviju i uspostave sistem interne revizije i procedure interne revizije koja treba da radi u ime odbora i da je on nadgleda i da njemu odgovara ili odboru za reviziju.	20%				
B 1.	Da li preduzeće radi izvještaj o internoj reviziji?	1			25%	25%
B 2.	Da li se izvještaj o internoj reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?	1			25%	25%
B 3.	Da li se izvještaj opisuje strukturu I procedure interne kontrole?	1			25%	25%
B 4.	Da li je izvještaj o internoj kontroli uključen u finansijske izvještaje preduzeća?	1			25%	25%
					100%	100%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
C	Državna preduzeća, posebno Velika, treba da podliježu vanjskoj reviziji neovisnoj na godišnjem nivou i to u skladu sa međunarodnim standardima.	20%				
C 1.	Da li preduzeće ima eksternog revizora u skladu sa međunarodno priznatim normama?	1			40%	40%
C 2.	Da li se izvještaj o reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?	1			30%	30%
C 3.	Da li su razvijeni prikladni postupci odabira eksternog revizora I da li su oni nezavisni od uprave I velikih dioničara?	1			30%	30%
					100%	100%

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
D	Državna preduzeća treba da podliježu istim standardima revizije i računovodstva kao sve kompanije koje kotiraju na berzi. Velika državna preduzeća treba da u skladu sa međunarodno priznatim standardima objavljuju sve nefinansijske I finansijske informacije.	20%				
D 1.	Da li su na web stranici objavljeni podaci o nadzornom odboru, članovima uprave i ostalim zakonskim aktima?	1			30%	30%
D 2.	Da li društvo blagovremeno objavljuje finansijske izvještaje?	1			30%	30%
D 3.	Da li se na internet stranici društva objavljuje korporativni calendar za sljedeću poslovnu godinu?	1			20%	20%
D 4.	Da li se objavljuju naknade za članove nadzornog odbora I ključno izvršno osoblje?			0	20%	0%
					100%	80%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
E	Državna preduzeća treba da objave sve značajne i bitne informacije opisane u OECD Principima korporativnog upravljanja sa posebnim fokusom na oblasti koje su značajne za opću javnost i državu kao vlasnika.	20%				
E 1.	Da li preduzeće objavljuje razvojne planove, ciljeve društva i izvještaje o njihovoj realizaciji?	1			20%	20%
E 2.	Da li je na internet stranici preduzeća objavljena upravljačka, vlasnička I glasačka struktura?	1			20%	20%
E 3.	Da li su objavljeni svi faktori rizika I mjere preduzete za upravljanje takvim rizicima?	1			20%	20%
E 4.	Da li je transparentna svaka finansijska pomoć, uključujući garancije primljene od države?			0	20%	0%
E 5.	Da li preduzeće u formi konsolidovanih finansijskih izvještaja detaljno objavljuje transakcije sa povezanim licima?			0	20%	0%
					100%	60%

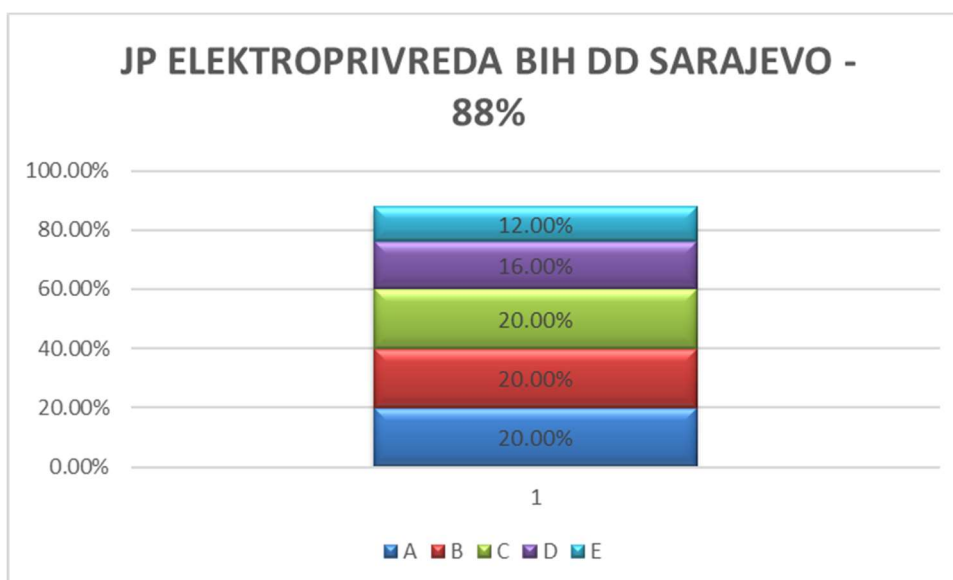
Izvor: OECD, (2008.), *Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima*. Revicon,, 16.

Tabela 22: Konačna ocjena Scorecard analize za Elektroprivreda BiH dd



Izvor: OECD, (2008.), Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima. Revicon,, 16.

Grafikon 10: Konačna ocjena Scorecard analize za Elektroprivreda BiH dd



Izvor: Autor završnog rada

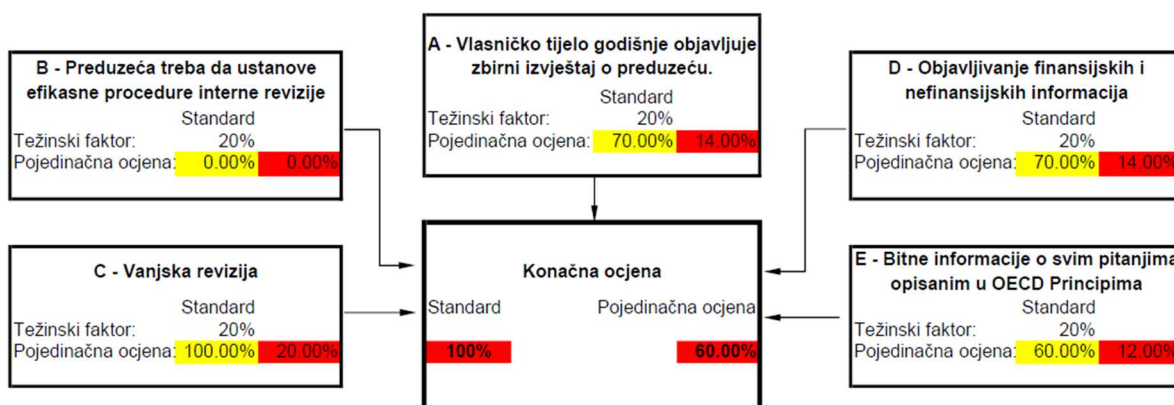
Tabela 23: Scorecard analiza strateških državnih preduzeća – Union banka dd

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
A	Vlasničko ili kordinaciono tijelo bi trebalo da napravi sistem godišnjeg zbirnog izvještavanja koje bi obuhvatilo državna preduzeća.	20%				
A 1.	Da li preduzeće posjeduje vlastitu redovno ažuriranu web stranicu?	1			20%	20%
A 2.	Da li preduzeće ima web stranicu na engleskom jeziku?	1			20%	20%
A 3.	Da li preduzeće ima usvojene vlastite principe korporativnog upravljanja bazirane na OECD smjericama?		0,5		20%	10%
A 4.	Da li su ažurirani principi lako dostupni svim nosiocima interesa (npr. Putem interenta) u odgovarajućoj formi?			0	20%	0%
A 5.	Da li se godišnje objavljuje izvještaj o poslovanju o preduzeću?	1			20%	20%
					100%	70%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
B	Državna preduzeća treba da razviju i uspostave sistem interne revizije i procedure interne revizije koja treba da radi u ime odbora i da je on nadgleda i da njemu odgovara ili odboru za reviziju.	20%				
B 1.	Da li preduzeće radi izvještaj o internoj reviziji?			0	25%	0%
B 2.	Da li se izvještaj o internoj reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?			0	25%	0%
B 3.	Da li se izvještaj opisuje strukturu I procedure interne kontrole?			0	25%	0%
B 4.	Da li je izvještaj o internoj kontroli uključen u finansijske izvještaje preduzeća?			0	25%	0%
					100%	0%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1	0,5	0		
		da	djelimično	ne		
C	Državna preduzeća, posebno Velika, treba da podliježu vanjskoj reviziji neovisnoj na godišnjem nivou i to u skladu sa međunarodnim standardima.	20%				
C 1.	Da li preduzeće ima eksternog revizora u skladu sa međunarodno priznatim normama?	1			40%	40%
C 2.	Da li se izvještaj o reviziji objavljuje na web stranici preduzeća?	1			30%	30%
C 3.	Da li su razvijeni prikladni postupci odabira eksternog revizora I da li su oni nezavisni od uprave I velikih dioničara?	1			30%	30%
					100%	100%

Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1 da	0,5 djelimično	0 ne		
D	Državna preduzeća treba da podliježu istim standardima revizije i računovodstva kao sve kompanije koje kotiraju na berzi. Velika državna preduzeća treba da u skladu sa međunarodno priznatim standardima objavljuju sve nefinansijske I finansijske informacije.	20%				
D 1.	Da li su na web stranici objavljeni podaci o nadzornom odboru, članovima uprave i ostalim zakonskim aktima?	1			30%	30%
D 2.	Da li društvo blagovremeno objavljuje finansijske izvještaje?	1			30%	30%
D 3.	Da li se na internet stranici društva objavljuje korporativni calendar za sljedeću poslovnu godinu?			0	20%	0%
D 4.	Da li se objavljuju naknade za članove nadzornog odbora I ključno izvršno osoblje?		0,5		20%	10%
					100%	70%
Oznaka	Kriteriji	Odgovori (1)			Standardni težinski faktor (2)	Ocjena (3)=(1)x(2)
		1 da	0,5 djelimično	0 ne		
E	Državna preduzeća treba da objave sve značajne i bitne informacije opisane u OECD Principima korporativnog upravljanja sa posebnim fokusom na oblasti koje su značajne za opću javnost i državu kao vlasnika.	20%				
E 1.	Da li preduzeće objavljuje razvojne planove, ciljeve društva i izvještaje o njihovoj realizaciji?	1			20%	20%
E 2.	Da li je na internet stranici preduzeća objavljena upravljačka, vlasnička I glasačka struktura?	1			20%	20%
E 3.	Da li su objavljeni svi faktori rizika I mjere preduzete za upravljanje takvim rizicima?	1			20%	20%
E 4.	Da li je transparentna svaka finansijska pomoć, uključujući garancije primljene od države?			0	20%	0%
E 5.	Da li preduzeće u formi konsolidovanih finansijskih izvještaja detaljno objavljuje transakcije sa povezanim licima?			0	20%	0%
					100%	60%

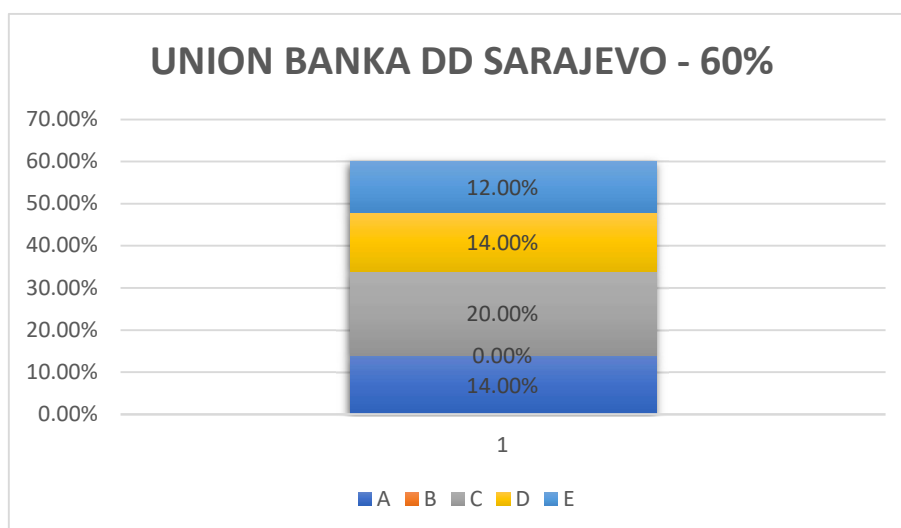
Izvor: OECD, (2008.), *Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima*. Revicon,,

Tabela 24: Konačna ocjena Scorecard analize za Union banka dd



Izvor: OECD, (2008.), *Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima*. Revicon,, 16.

Grafikon 11: Konačna ocjena Scorecard analize za Union banka dd



Izvor: Autor završnog rada

Kada govorimo o transparentnosti i dobrom korporativnom upravljanju koje je neophodno da bismo bili primjećeni od strane interesnih skupina. Prema OECD principima informacije i podaci koje svako preduzeće treba da objavi transparentno na web stranici su osnovni podaci o društvu, organizaciona struktura uključujući članove odbora i uprave, internih i eksternih revizora, finansijske izvještaje, informacije o svim zakonima i aktima društva kao i druge relevantne informacije o preduzeću i njegovom poslovanju. Ukoliko podaci nisu transparentni to nam govori da preduzeće ne posluje po principima korporativnog upravljanja i njihov razvoj na tržištu kapitala je upitan. U našem istraživanju scorecard analizom smo imali za cilj da ispitamo svako preduzeće ponaosob kako je pristupilo u praksi kada je u pitanju primjena petog OECD principa.

Iz prethodno navedenih rezultata dobivenih scorecard analizom kada su u pitanju preduzeća sa poteškoćama u poslovanju dalo se primjetiti da je stanje privrede i preduzeća u jako lošem stanju raspon pojedinačnih ocjena je od 0% do najviše 9% kada je u pitanju transparentnost i otvorenost.

Kada govorimo o strateškim preduzećima stanje je malo bolje, pristupili smo svakom preduzeću kroz niz pitanja koja smo oformili na osnovu OECD smjernica svaka od smjernica sadrži nekoliko tačaka koje se vežu za informacije prethodno navedene, koje nama trebaju kako bismo potvrdili ili pak opovrgnuli da su državna preduzeća u FBiH transparentna.

Najniže rangirano strateško preduzeće po scorecard analizi jeste strateško preduzeće JP Autoceste FBiH d.o.o Mostar, i to ocjenom od 37%. Uvidom u web stranicu dalo se primjetiti da su na tragu principa kako bi trebalo, ali pritom još uvijek jako daleko od onog kako bi bilo poželjno. JP Autoceste imaju web stranicu i redovno je ažuriraju, međutim podaci koje objavljuju su djelimično objavljeni, minimim koji po zakonu moraju objaviti transparentno na stranici, su objavili, i to upravljačku strukturu, razvojne ciljeve, planove. Eksterni revizorski izvještaj kao i finansijske izvještaje redovno objavljuju, jedino o čemu nemaju podatke je odbor za internu reviziju i njihov izvještaj.

Analizirali smo i preduzeće Bosnalijek d.d Sarajevo, ono što mnoge investitore i interesne skupine može odvesti na pogrešan trag jeste upravo, kod zvučnih preduzeća gdje se pretpostavlja da je transparentnost na jako visokom nivou, a u realnosti rezultati su poražavajući. Rezultat koji smo dobili scorecard analizom jeste približno 50%, tačnije 49%. Ovo preduzeće redovno ažurira svoju web stranicu i objavljuje izvještaje o poslovanju preduzeća, djelimično posluje po principima korporativnog upravljanja, što se može i zaključiti na osnovu rezultata koje smo dobili. Kada je u pitanju revizija isto kao i JP Autoceste o internoj reviziji nema podataka, dok izvještaj o eksternoj reviziji i sve podatke o eksternoj reviziji objavljuje blagovremeno, ostali akti, naknade i sve informacije nematerijalnog karaktera djelimično ili nikako ne objavljuje što nam dokazuje i ovako niska ocjena.

Dva preduzeća koja su dobila približne ocjene i to 60% i 63% su BH Telecom d.d Sarajevo i Union banka d.d Sarajevo. Oba preduzeća su na dobrom tragu dobrog i transparentnog korporativnog upravljanja, njihova web stranica je dvojezična, redovno se ažurira, za razliku od Union banke koja ima korporativnu kulturu i vrijednosti koje propagira, BH Telecom ima usvojene principe korporativnog upravljanja, njegovo izvještavanje se vrši na polugodišnjem i godišnjem nivou što ga izdvaja od svih ostalih do sad analiziranih preduzeća. Kada je u pitanju interna revizija i njena funkcija, taj dio kao da je svima nepoznanica, ne vide potencijal u tom dijelu da budu transparentni i da objavljuju izvještaje, kao i to da imaju neki vid interne kontrole i korektora svega što treba poboljšati.

Eksterna revizija i godišnje izvještavanje je blagovremeno, ispoštovane su procedure i taj dio je transparentan. Ostali zakonom propisani akti preduzeća, podaci o strukturi preduzeća kao i informacije o svim pitanjima opisanim u OECD principima korporativnog upravljanja se objavljuju djelimično u ovisnosti šta se objavljuje, tako npr. objavljuju se finansijski izvještaji, članovi uprave, odbora i slično, dok se naknade za članove odbora ne objavljuju kao ni finansijske pomoći, garancije primljene od države i ostale transakcije sa povezanim pravnim licima.

Po ovom svemu da se zaključiti da su preduzeća na samom početku i da se treba još dosta ulagati i mijenjati kada je u pitanju transparentnost i objavljivanje.

Za kraj smo ostavili preduzeće koje je scorecard analizom dobilo najvišu ocjenu JP Elektroprivreda BiH d.d Sarajevo sa ocjenom 88%. Poznata kao gigant, i zaista kada pogledamo analizu koju smo uradili i poređenje koje smo napravili od 10 državnih preduzeća u FBiH zaista se Elektroprivreda ističe.

Ističe se najviše zbog toga što svoje upravljanje temelji upravo na OECD smjernicama, jedno je od rijetkih preduzeća koje je ove preporuke primijenilo u praksi, i to se da i primjetiti po rezultatima. U potpunosti objavljuju izvještaje o poslovanju, finansijske izvještaje kao i izvještaje o reviziji i eksternoj i internoj. Stranica se redovno ažurira, dvojezična je, atraktivna i informacije se objavljuju blagovremeno.

Vlasnička struktura, odbori, svi akti preduzeća također se objavljuju, jedino na čemu se još treba poraditi i to je upravo ovih 12% što preostaje od izvrsnog rezultata jesu upravo informacije finansijske prirode, odnosno naknade odborima, finansijske pomoći, sve transakcije i primljene garancije od države. Taj dio zahtjeva još malo napora, htijenja i vizije da se posluje otvoreno transparentno i to sve u cilju poboljšanja tržišne pozicije i prepoznatljivosti.

7. ZAKLJUČAK

Nakon istraživanja i prezentovanja rezultata dobivenih scorecard analizom možemo izvesti zaključak koji nam se odnosi na temu završnog rada a to je stepen primjene OECD principa korporativnog upravljanja transparentnost i objavljivanje u državnim preduzećima FBiH.

Korporativno upravljanje je prekretnica za progres, ono je sistem koji državna preduzeća trebaju što prije početi primjenjivati i to sa preporukama smjernica OECD-a. Jedan od razloga je da bi se poboljšali mehanizmi kontrole, upravljanja, centralizacije cjelokupnog funkcionisanja unutar strukture preduzeća, sve to naravno popraćeno zakonskom procedurom u cilju privlačenja investitora i svih interesnih skupina.

Na početku rada smo postavili pitanje da li je BiH otvorena zemlja za transparentno izvještavanje i da li teži ka tome. Stanje u BiH kada je u pitanju sistem korporativnog upravljanja i izvještavanja je nedovoljno razvijen, što nam mogu potkrijepiti rezultati scorecard analize, gdje na jednoj strani imamo preduzeća koja su utihnula, a grane privrede su od značaja, zašto je to tako i zašto nema interesovanja da se neke stvari pokrenu na bolje je u jednu ruku zbog političkog sistema naše države, gdje odgovornost u donošenju odluka i upravljanja nemaju profesionalni menadžeri i interesna lica koja zaista žele bolje, već podobni menadžeri koji kao marionete bez ikakvih htijenja, želja, ciljeva ispunjavaju zadano i kao rezultat imamo ove rezultate što smo prikazali.

Transparentnost je jedan od pokazatelja da preduzeća imaju želju da se uključe u tokove modernog korporativnog upravljanja, samo objavljivanje i izvještavanje online putem web izvora, na jednostavan i brz način omogućava interesnim skupinama da dobiju informacije koje su im potrebne i dovoljne za donošenje investicionih odluka, iz tog razloga je od iznimne važnosti da informacije budu kvalitetne, istinite i regulisane zakonom i propisima. Jedan od internih mehanizama je upravo finansijska transparentnost i adekvatno objavljivanje i od iznimne je važnosti. Izvještavanje odnosno transparentnost bi trebalo da postane standardizovano i uobičajno, nešto što se želi, a ne mora.

Dok se reforma, reorganizacija ili korporatizacija državnih preduzeća ne napravi, stanje neće ići na bolje, korporatizacija nije ništa drugo nego poslovanje tj upravljanje državnih preduzeća na principima korporativnog upravljanja, i to na način da se uspostavi depolitizacija politike na vlasti, da se odvoji politika od upravljanja.

Savremeno korporativno upravljanje ili kako se to u literaturi najčešće spominje moderni sistem korporativnog upravljanja ukoliko bi se uveo u praksu državna preduzeća bi jednom rječju procvjetala, a samim tim kao domino efekat i privredni razvoj i ekonomija bi se znatno poboljšala.

Na samom početku istraživanja postavili smo istraživačka pitanja i hipoteze, gdje smo uzimajući u obzir temu, predmet i ciljeve istraživanja postavili glavnu hipotezu i pored nje nekoliko pomoćnih hipoteza i to:

- Da državna preduzeća treba da objave sve bitne informacije značajne za državu, vlasnika i opću javnost o pitanjima opisanim u OECD principima korporativnog upravljanja.
- Također trebalo bi u skladu sa standardima i preporukama 5 OECD principa objavljivanje i transparentnost da objavljuju informacije koje se tiču finansijskog poslovanja.
- I treća pomoćna hipoteza je vezana za reviziju i to da državna preduzeća FBiH treba da obave godišnju reviziju, revizor treba da bude neovisan, kompetentan i kvalifikovan sve sa ciljem pružanja profesionalnog objektivnog i eksternog izvještaja korisnicima informacija.

Rezultati scorecard analize i općenito analize istraživanja nam govore da su pomoćne hipoteze djelimično potvrđene kada govorimo o strateškim preduzećima, međutim kad su u pitanju preduzeća sa poteškoćama u poslovanju hipoteze su opovrgnute, jer ne ispunjavaju uslove petog OECD principa transparentnost i objavljivanje. Samim tim što smo djelimično potvrdili odnosno u potpunosti opovrgnuli pomoćne hipoteze, potvrđujemo našu glavnu hipotezu da državna preduzeća u FBiH nisu dovoljno transparentna u svom poslovanju i stepen primjene OECD principa transparentnost i objavljivanje u državnim preduzećima FBiH nije dovoljno iskorišten u cilju ostvarenja kvaliteta i uspješnosti poslovanja.

REFERENCE

1. Šunje A., (2003.), *Top-menadžer vizionar i strateg*, Sarajevo,. (drugo neizmijenjeno izdanje)
2. Anđelić M., Rodić S., Šeškar L., (2004.), *Uvod u korporativno upravljanje*, Beograd, Beogradska berza,
3. OECD, (2004.), *OECD principi korporativnog upravljanja*, Beograd,
4. OECD (2005.), *Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, OECD Publishing, Paris
5. OECD, (2005.), *OECD smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima.*,
6. Tipurić D., (2006.), *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*, , Zagreb
7. J. Barbić, E. Čolaković, B. Parać, V. Vujić, (2008.), *Korporativno upravljanje osnove dobre prakse vođenja društva kapitala*, Zagreb,.
8. OECD, (2008.), *Smjernice za korporativno upravljanje u državnim preduzećima*. Revicon,
9. M. Babić, M. Simić, A. Šunje, M. Puljić, (2008.) *Korporativno upravljanje principi i mehanizmi*, Sarajevo.
10. IFC Međunarodna finansijska korporacija, (2009.), *Korporativno upravljanje - Priručnik za firme u Bosni i Hercegovini*, Sarajevo,
11. Hatunić E., Kuč H., (2009.), *Korporativno upravljanje i menadžment*, Tuzla,
12. Međunarodna finansijska korporacija, (2011.), *Korporativno upravljanje*, Beograd,
13. ZBORNIK RADOVA XI. (2011.), Međunarodni seminar Dubrovnik 8. i 9. 12. 2011. *Korporativno upravljanje Stanje i perspektive ekonomskog razvoja BiH*, Revicon, Sarajevo.
14. Šunje A., (2011.), *Menadžerski ugovori u Bosni i Hercegovini* , XI Međunarodni seminar korporativno upravljanje – stanje i perspektive ekonomskog razvoja BiH, Duborvnik,
15. Šunje A., (2012.), *Uvod u menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo,
16. IFC Međunarodna finansijska korporacija, (2012.), *Ko je gazda u preduzeću - Kako izvještavati o korporativnom upravljanju - vodič za novinare*,
17. Džidić A., Marjanović Z., (2016.), *Dobrovoljno izvještavanje u funkciji razvoja tržišta kapitala – pregledni rad.*, Mostar.
18. ANALITIKA Centar za društvena istraživanja, (2016.), *PROAKTIVNA TRANSPARENTNOST U BIH – od principa do prakse*, Sarajevo.
19. Domljan V., Đapan Lj., Kreso S., Miraščić G., Muidža B., Smailbegović A., Šunje A., Živko I., Živković M., (2017.), *PLAVA KNJIGA – Model intenzivnog razvoja FBiH*, Sarajevo,
20. Draganić A., Ibranović L., Dukić S., Bogunović S., (2017.), *Transparentnost i odgovornost javnih preduzeća na području EU i Zapadnog Balkana – komparativna studija*, Banja Luka.

21. TRANSPARENCY INTERNATIONAL BIH, (2018.), *Transparentnost korporativnog izvještavanja državnih preduzeća u BiH- izvještaj i rang lista.*
22. MMF, Čegar B., J. Parodi. F., (2019.), *Preduzeća u državnom vlasništvu u Bosni I Hercegovini: Ocjenjivanje učinka I nadzor – radni dokument MMFa.*
23. Ćebić Derzić L., Donlagić S., Brigić M., (2019.), *SPECIFIČNOSTI MJERENJA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U ZEMLJAMA U TRANZICIJI: SLUČAJ BOSNE I HERCEGOVINE*, Tuzla.
24. Šunje A., Kurtić E., Veselinović Lj., (2020.), *ANATOMIJA BIZNISA od namjere do uspjeha*, Ekonomski institut Sarajevo, Univerzitet u Sarajevu Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
25. Brkić. A., (2021.), IX MEĐUNARODNA NAUČNO-STRUČNA KONFERENCIJA RAZVOJA POSLOVANJA., *Stanje I perspektive digitalne transformacije poslovanja zemalja zapadnog balkana – zbornik radova*,
Šunje A., Kulović Dž., Kurtić E., (2021.) *ČETVRTA INDUSTRIJSKA REVOLUCIJA I MENADŽMENT 3.0- PUT KOJEG TREBA SLIJEDITI*, Zenica,
26. SASE (2019) Kodeks korporativnog upravljanja za kompanije uvrštene na tržište Srajevske berze-burze vrijednosnih papira, Dostupno na:
<http://www.sase.ba/v1/LinkClick.aspx?fileticket=gMrx8Iqb1to%3d&tabid=336&portalid=0&mid=1357&language=bs-Latn-BA> (Pristupljeno: 22.April 2023).
27. Banjalučka berza (2021) Scorecard i standardi korporativnog upravljanja, Dostupno na:
<https://www.blberza.com/Pages/docview.aspx?page=scorecard> (Pristupljeno: 22.April 2023).
28. PUFBiH (2020) Zakon o privrednim društvima, Dostupno na:
<http://www.pufbih.ba/v1/public/upload/zakoni/2d6ea-zakon-o-privrednim-društvima.pdf> (Pristupljeno: 6.Maj 2023).
29. Zakon o vrijednosnim papirima, Dostupno na:
<https://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/1999/zakoni/zakoni%20x/zak%20o%20id%20o%20vrijdnosnim%20papierima%20bos.htm> (Pristupljeno: 6. Maj 2023).