

**UPRAVLJANJE JAVNIM TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**GOVERNANCE IN PUBLIC COMPANIES IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

*Stručni rad*

*Krešimir Vencl, mag. rel.int.et dipl.\**

*Slobodan Jamnić, str. spec. men. jav. sek.\**

*Mr. sc. Mato Pušeljić, viši pred.\**

**Sažetak**

*Javna dobra kao skup vrijednosti od interesa za cijelu zajednicu u Republici Hrvatskoj povjerena su na upravljanje javnim poduzećima u sklopu šireg obuhvata javnog sektora. Stoga javna poduzeća funkcioniraju na dva oprečna načela: ekonomičnosti (produktivnosti) i djelomično na načelu nemerkantilnosti kroz sudjelovanje države u participaciji troškova proizvoda i usluga koje javna poduzeća plasiraju na tržište. Javna poduzeća u hrvatskom pravnom sustavu definirana su kao poslovni subjekti koji upravljaju državnom imovinom odnosno imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske. Temeljni pravni akti koji determiniraju upravljanjem državnom imovinom poredani prema pravnoj snazi jesu: „Zakon o upravljanju državnom imovinom“, „Strategija upravljanja državnom imovinom“, „Uredba o uvjetima za izbor i imenovanje članova nadzornih odbora i uprava pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku i načinu njihova izbora“ te „Odluka o pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku“. Pored toga, hrvatska država ima vlasništvo u značajnim poslovnim organizacijama, koje se ne smatraju javnim poduzećima, a skrb oko vlasništvima u tim organizacijama povjerava se predstavnicima vlasti u upravljačkoj strukturi poslovnih organizacija. Upravljanje je regulacijski proces kojim se definiraju misija, vizija i strategija organizacija, a pravo upravljanja pripada vlasniku imovine. Upravljačka struktura u javnim poduzećima koja upravlja državnom imovinom*

---

\* Ministarstvo unutarnjih poslova RH, Ravnateljstvo policije, e-mail: kvenc10504@gmail.com

\* UNDP, specijalist za sigurnost, email: sjamnic@gmail.com

\* Ministarstvo hrvatskih branitelja, Uprava za savjetovanje, e-mail: mate.puseljić@branitelji.hr

*determinirana je normativnim aktima i načelima upravljanja državnom imovinom.*

*Ključne riječi: javna dobra, javni sektor, javna poduzeća, upravljanje, načela upravljanja.*

### **Abstract**

*Public goods as a set of values of interest to the whole community in the Republic of Croatia are entrusted to the management of public enterprises within the wider scope of the public sector. Therefore, public enterprises operate on two opposite principles: economy (productivity) and to an appropriate extent on the principle of non-mercantilism through state participation in the contribution of costs of products and services that public enterprises place on the market. Public companies in the Croatian legal system are defined as business entities that manage state property or property owned by the Republic of Croatia. The basic legal acts that determine the management of state property are arranged according to legal force: "Law on State Property Management", "Strategy for State Property Management", "Decree on Conditions for Election and Appointment of Members of Supervisory Boards and Management Boards of Legal Interest of the Republic of Croatia" and the manner of their election" and "Decision on legal entities of special interest to the Republic of Croatia". In addition, the Croatian state has ownership in significant business organizations, which are not considered public companies, and the care of ownership in these organizations is entrusted to government officials in the management structure of business organizations. Management is a regulatory process that defines the mission, vision and strategy of organizations, and the right to manage belongs to the owner of the property. The management structure in public enterprises that manages state property is determined by normative acts and principles of state property management.*

*Key words: public goods, public sector, public enterprises, management, management principles.*

## 1. UVOD

Javna poduzeća usko su povezana s pojmovima javno dobro i javni sektor. „Javno dobro objekt je vlasništva osobe javnoga prava koja na autoritativan i jednostran način odlučuje hoće li pripadnicima društvene zajednice dopustiti korištenje toga dobra sukladno njegovoj namjeni“\*. Javno dobro se često komunicira kao opće dobro kojima se mogu koristiti svi građani. „Svatko ima pravo stvarima u vlasništvu Republike Hrvatske koje su namijenjene za uporabu svih (javna dobra u općoj uporabi) služiti se na način koji je radi ostvarenja te namjene odredilo tijelo ili ustanova kojoj su dane na upravljanje, odnosno tijelo nadležno za utvrđivanje namjene, koje njima neposredno upravlja“\*\*. Nasuprot realnog sektora (realne ekonomije\*) u državi nalazi se javni sektor, analogno postojanju realnog sektora mogli bismo govoriti o „nerealnom“ sektoru. „Javni sektor je skup organizacija i institucija kojima izravno ili neizravno upravlja država. Javni sektor predstavlja kolektivno ili javno vlasništvo, za razliku od privatnog sektora (pojedinačno vlasništvo ljudi ili tvrtki). Država ga predstavlja putem institucija, organizacija i tvrtki s dijelom ili cijelim kapitalom državnog podrijetla“\*\*. „Statistika državnih financija MMF-a (Government Financial Statistics – GFS, 2001) u okviru ukupnoga javnog sektora razlikuje opću državu te javna i kvazijavna poduzeća\* (društva). Opću državu čine sve nacionalne i subnacionalne jedinice, uključujući i izvanproračunske fondove, neprofitne institucije koje pružaju netržišne usluge, ubiru prihode, stvaraju rashode za državu koja ih većim dijelom i kontrolira te proizvođače za tržište koji nisu društva s ograničenom odgovornošću (unincorporated market producers) i ne mogu se

---

\* <https://hrcak.srce.hr/file/264288>. (18.05.2022.)

\* „Zakon o vlasništvu i drugim stvarnim pravima“. Članak 35. stavak 4. <https://www.zakon.hr/z/241/Zakon-o-vlasni%C5%A1tvu-i-drugim-stvarnim-pravima>. (19.05.2022.)

\* „Frazu o tzv. realnoj ekonomiji – u koju se trpaju sve razine privatnog poduzetništva, to jest o produktivnom kapitalističkom polju čijim se oporezivanjem realiziranog viška vrijednosti preko budžeta financiraju ‘nerealni’ sektori javnih i državnih poslova – valja tretirati kao ideološki agitprop“. <https://www.portalnovosti.com/leksikon-tranzicije-realni-sektor>. (20.05.2022.)

\* <https://hr.economy-pedia.com/11040360-public-sector>. (18.05.2022.)

\* „Poseban su oblik korporacija kvazijavne korporacije. To su zapravo privatne korporacije s velikim brojem zaposlenika i dioničara koje podmiruju glavne potrebe društvene potrošnje i za koje koje vrijedi nešto drukčiji pravni režim“. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=33256>. (18.05.2022.)

svrstati u kvazidruštva“\*.

Nakon pojmovnog određenja javnog sektora, nužno je ukazati na zadatke javnog sektora u državi. „Zadaci javnog sektora (države) jesu: (1) uspostavljanje pravnog poretka; (2) proizvodnja javnih dobara; (3) reguliranje eksternalija\*; (4) raspodjela dohotka i imovine; (5) održavanje makroekonomske stabilnosti; (6) gospodarski rast; (7) rast standarda i zadovoljstva građana“\*.

### 1.1. Definiranje javnih poduzeća

Javna trgovačka društva odnosno javna poduzeća\* u Republici Hrvatskoj kao dio šireg javnog sektora od velikog su interesa države, društva i hrvatske javnosti s obzirom na intenciju organiziranja i djelovanja. Unatoč činjenici da javna poduzeća funkcioniraju na komercijalnoj (merkantilnoj\*) osnovi, strateški cilj javnih poduzeća nije isključivo produktivnost i profitnost, nego, jednako je važan strateški cilj koji se odnosi na zadovoljavanje određenih javnih potreba i interesa građana uz participaciju države u oblikovanju cijena usluga i proizvoda koje javna poduzeća isporučuju građanima. „Javna poduzeća ili državna poduzeća su samofinancirajuća komercijalna poduzeća koja su u javnom vlasništvu koja pružaju raznu privatnu robu i usluge na prodaju i obično posluju na komercijalnoj osnovi“\*. Pozicioniranje javnih poduzeća u Republici Hrvatskoj regulirano je sa dva normativna akta. Prvi je

---

\*file:///C:/Users/Mate%20Pu%C5%A1elji%C4%87/Downloads/509905.2011-1\_04\_Bejakovic\_Bratic\_Vuksic\_HJU%20(8).pdf. (18.05.2022.)

\* „Eksternalija, ukupnost posebnih interesa projiciranih kao opći društveni interes“. <https://jezikoslovac.com/word/3072>. (20.05.2022.)

\*[https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/PDS/OrganizacijaManagement/5.\\_JAVNA\\_DOBRA\\_I\\_JAVNI\\_SEKTOR.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/PDS/OrganizacijaManagement/5._JAVNA_DOBRA_I_JAVNI_SEKTOR.pdf). (20.05.2022.)

\* „Javno poduzeće, kolokvijalni izraz za društvo koje se bavi djelatnošću od nekog javnog interesa. U većini država osniva se na područjima prometne i telekomunikacijske infrastrukture (željeznice, ceste, pristaništa, luke, zračne luke, pošta itd.), zatim u komunalnim djelatnostima (gradska čistoća, grad. promet i sl.) te na području usluga od općeg interesa. Zbog mogućega monopolskog položaja, pod nadzorom su javne vlasti koja ih je osnovala. Takva poduzeća postoje u različitim pravnim sustavima, pod različitim nazivima, pa sličnost naziva može zavarati. Tako npr. engleska public company ne odgovara našem javnom poduzeću, koje danas i nije pravni subjekt“.

<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=28842>. (20.05.2022.)

\* „Merkantilan, koji se odnosi na trgovinu; trgovački, unosan“. <https://jezikoslovac.com/word/q878>. (18.05.2022.)

\* Javni sektor - Puchimas! Petit Idolmaster - Wikipedia (hr2hr.wiki). (18.05.2022.)

„Zakon o upravljanju državnom imovinom“, a drugi je „Odluka o pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku“. Zakon uređuje „načela upravljanja i dokumente upravljanja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske“\*. Dakle, Zakon uređuje regulacijski proces u organizacijama od posebnog interesa o čemu se više govori nastavno. Zakon pojmovno određuje „državnu imovinu“, te propisuje da „vršenje vlasničkih ovlasti u odnosu na državnu imovinu Vlada Republike Hrvatske povjerava „Ministarstvu prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine“\*. Odlukom Vlade „utvrđuju se pravne osobe od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku“\*, te se u odluci navodi trideset šest pravnih osoba koje su od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku. U pravne osobe od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku svrstano je\*, pored ostalih, šest zračnih luka, pojedine financijske institucije (FINA), ali i INA\* – Industrija nafte d.d., Zagreb, itd. Da bi neko poduzeće mogli smatrati javnim poduzećem moraju biti ispunjeni određeni uvjeti. „Kad se govori i piše o javnim poduzećima gotovo je intuitivno jasno da se radi o poduzećima u državnom vlasništvu. No, da li je takva definicija potpuna? Javnim poduzećima smatraju se cjeline u državnom vlasništvu i/ili pod državnom kontrolom koje prodaju industrijska ili komercijalna dobra i usluge širokoj javnosti, a formirana su kao korporacije“\*. Razvidno je da javna poduzeća determinira vlasništvo/kontrola države, ali ti uvjeti nisu kumulativni jer se koristi izraz „i“ odnosno „ili“. „Dilemu izaziva sklop riječi i/ili koji povezuje dvije ključne odrednice javnih poduzeća: državno vlasništvo i državnu kontrolu. Odabir riječi «i» značio bi

---

\* „Zakon o upravljanju državnom imovinom“. Članak 1. stavak 1. <https://www.zakon.hr/z/436/Zakon-o-upravljanju-dr%C5%BEavnom-imovinom>. (23.05.2022.)

\* „Zakon o upravljanju državnom imovinom“. Članak 4. stavak 1. <https://www.zakon.hr/z/436/Zakon-o-upravljanju-dr%C5%BEavnom-imovinom>. (23.05.2022.) U mandatu Vlade Republike Hrvatske od 2016. do 2020. godine bilo je ustrojeno „Ministarstvo državne imovine“.

\* [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_12\\_147\\_2537.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_12_147_2537.html). (23.05.2022.)

\* O tome više vidi na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_12\\_147\\_2537.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_12_147_2537.html). (23.05.2022.)

\* „INA, d.d. je srednje velika europska naftna kompanija s vodećom ulogom u naftnom poslovanju u Hrvatskoj te značajnom ulogom u regiji. INA Grupu čini više društava u potpunom ili djelomičnom vlasništvu INA, d.d.“. U vlasništvu Republike Hrvatske je 44,8% dionica, dok je u vlasništvu mađarske naftne kompanije 49,1% dionica, a preostalih 6,1% dionica su u vlasništvu privatnih i institucionalnih investitora. <https://www.ina.hr/home/investitori/struktura-dionicara/>. (23.05.2022.)

\* [http://www.ijf.hr/pojmovnik/javna\\_poduzeca.htm](http://www.ijf.hr/pojmovnik/javna_poduzeca.htm). (23.05.2022.)

da su javna poduzeća, poduzeća u državnom vlasništvu i pod državnom kontrolom...Prema tome, javna su poduzeća ona poduzeća koja su u državnom vlasništvu ili pod državnom kontrolom... Ukratko, javno poduzeće, kao što mu i samo ime kaže, predstavlja koncept koji objedinjava elemente javnosti s jedne, i poduzeća, tj. tržišnosti s druge strane“\*. Ova dva kriterija, javnost i tržišnost, kumulativno su uvjetovana za postojanje javnog poduzeća. „Elementi javnosti se ogledaju u tri točke: (1) Najvažnije poslovne odluke donosi država kao vlasnik trajnog kapitala, bilo putem neke svoje agencije, bilo putem upravnih odbora u kojima sjede državni predstavnici. Kriteriji za donošenje odluka nisu vezani isključivo uz financijsku dobit, već i uz šire društvene interese (npr. socijalnu politiku); (2) Dobit odnosno gubici poslovanja putem državnog proračuna pripadaju cijeloj zajednici; (3) Javno poduzeće je odgovorno za svoje poslovanje cijelom društvu, odnosno parlamentu kao krajnjem „čuvaru“ javnog interesa“\*\*. Elementi tržišnosti odražavaju se u sljedećem. Prvo, „očekuje se da javno poduzeće bude financijski zdravo u dugom roku“, što se ispoljava kroz tržišne rezultate. Drugo, „cijene koje javno poduzeće naplaćuje trebale bi biti zasnovane na troškovima poslovanja (tj. cijene bi trebale pokriti granične troškove\*)“. Najveći dio hrvatskih javnih poduzeća je u stopostotnom vlasništvu hrvatske države ili pod kontrolom hrvatske države, a ovlasti koje proizlaze iz vlasništva i kontrole delegirane su, kao što smo naveli, resornom ministarstvu. Hrvatska državna vlast, dakle, izravno utječe na tržišne tijekove i gospodarstvo u cjelini. „Državna je vlast važan sudionik svakodnevne gospodarske aktivnosti države. U takvim gospodarskim aktivnostima država te jedinice lokalne i područne samouprave redovito sudjeluju neizravno preko trgovačkih društava u kojima imaju članska prava (tzv. javna poduzeća)\*\*“. „Međutim, priča o državnom uplivu u poduzetničku aktivnost ne staje tu. Prema podacima Financijske

---

\* [http://www.ijf.hr/pojmovnik/javna\\_poduzeca.htm](http://www.ijf.hr/pojmovnik/javna_poduzeca.htm). (23.05.2022.)

\* [http://www.ijf.hr/pojmovnik/javna\\_poduzeca.htm](http://www.ijf.hr/pojmovnik/javna_poduzeca.htm). (23.05.2022.)

\* „Granični troškovi (engl. marginal costs; njem. Grenzkosten) su troškovi proizvodnje posljednje proizvedene jedinice. Sve dok se krivulja ukupnih troškova proizvoda ili troškovnog centra kreće linearno, granični su troškovi za svaki proizvedeni proizvod jednaki i odgovaraju proporcionalnim troškovima, odnosno troškovima proizvoda. Pojmovi “troškovi proizvoda”, “proporcionalni troškovi” i “granični troškovi” imaju isto značenje“. <https://kontroling-portal.eu/leksikon-pojmova/poslovanje/63-granicni-troskovi>. (23.05.2022.)

\* <https://www.bib.irb.hr/857044>. (23.05.2022.)

agencije (FINA\*), u zemlji posluje još 589 poduzeća u kojima država ima djelomično vlasništvo, poput Janafa, Podravke\*, Luke Rijeka, itd.“\*. Navedeni udjeli vlasništva predstavljaju suvlasništvo u organizacijama koje s obzirom na ciljeve koje žele ostvariti svrstavamo u poslovne organizacije. „Poslovne organizacije mogu imati različit pravni oblik\* kao što su trgovac pojedinac, društvo s ograničenom odgovornošću i dioničko društvo. Cilj je poslovnih organizacija ostvarivanje profita. U poslovne organizacije ubrajaju se organizacije koje se bave proizvodnjom, trgovinom, bankarstvom, osiguranjem i drugim poslovnim aktivnostima“. (Sikavica, 2011) Udjeli vlasništva Republike Hrvatske iskazani dionicama trgovačkih društava smatraju se, sukladno Zakonu, državnom imovinom\*.

## **1.2. Definiranje upravljanja**

U svakoj poslovnoj organizaciji postoje dvije skupine funkcija ili procesa: organizacijski procesi koji se realiziraju u poslovnim funkcijama organizacije, i regulacijski procesi ili funkcije na razini cijele organizacije. Regulacijski procesi (funkcije) u svakoj organizaciji jesu funkcija upravljanja, funkcija menadžmenta i funkcija izvršenja. „Funkcija upravljanja je funkcija vlasništva. Upravljanje se, prema tome, temelji na pravu vlasništva nad materijalnim i inim čimbenicima proizvodnje, odnosno poslovanja. Onaj tko je vlasnik čimbenika proizvodnje, taj je ujedno i nositelj funkcije upravljanja“. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008) Funkciju menadžmenta možemo definirati kao izvršnu funkciju upravljanja, dok se funkcija izvršenja

---

\* „Financijska agencija je vodeća hrvatska tvrtka na području pružanja financijskih i elektroničkih usluga...Iako u državnom vlasništvu, Fina posluje isključivo na tržišnom principu“. <https://www.fina.hr/tko-smo>. (24.05.2022.)

\* „U Podravci, koja je prepoznatljiva kao jedan od lidera jugoistočne, srednje i istočne Europe u prehrambenoj i farmaceutskoj industriji, hrvatska država ima 25,5% dionica“. <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/dionica/vlasnicka-struktura-na-31-03-2020/>. (23.05.2022.)

\* <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vus:520/preview>. (23.05.2022.)

\* „Osnivanje, ustroj, prestanak i statusne promjene trgovačkih društava te povezanih društava regulirani su Zakonom“. Zakon o trgovačkim društvima. Članak 1. <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>. (24.05.2022.)

\* „Državna imovina, pored ostalog, podrazumijeva osobito sljedeću imovinu: dionice i udjele u trgovačkim društvima čiji je imatelj Republika Hrvatska...“. „Zakon o upravljanju državnom imovinom“. Članak 3. stavak 1. točka 1. <https://www.zakon.hr/z/436/Zakon-o-upravljanju-dr%C5%BEavnom-imovinom>. (23.05.2022.)

odnosi na neposredne izvršitelje pojedinih poslovnih procesa, i u pravilu je antipod funkciji upravljanja. „Pod upravljanjem se podrazumijeva upravljačka aktivnost svih aktera u poduzeću usmjerena k ostvarenju ciljne funkcije poduzeća. Te aktere u današnjem poduzeću čine vlasnici (dioničari), menadžment (rukovodstvo) i zaposleni (participanti u upravljanju). Svi oni imaju svoje specifične ciljeve – vlasnik (dioničar) teži stabilnom i kontinuiranom rastu dividendi; menadžment teži kontinuiranom i stabilnom razvoju poduzeća; zaposlenici teže stabilnom i kontinuiranom rastu plaća i drugih kompenzacija“. (Buble, 2006) Dakle, svi akteri teže rastu: profita, razvoja i materijalnih primanja. „Upravljanje (izraz shvaćen u užem smislu za razliku od šireg shvaćanja upravljanja koje u sebi sadrži značenje procesa i upravljanja i rukovođenja) shvaćamo kao funkciju definiranja misije, strategije, politike i ciljeva organizacije, pa je to funkcija vlasnika u gospodarskoj organizaciji, odnosno funkcija najviših državnih tijela u državnoj upravnoj organizaciji“. (Jurina, 2011) Mišljenja smo da se u činitelje upravljanja trebaju svrstati definiranje misije i vizije organizacije odnosno poslovne politike\*, dok je odabir strategije za postizanje ciljeva u mjerodavnosti menadžmenta kojega imenuje uprava poduzeća. Međutim, upravljanje se u engleskom govornom području ne tako rijetko zamjenjuje drugim riječima što predstavlja problem semantičke\* naravi. „U engleskom jeziku za upravljanje pored izraza management postoji još i administration, government i leadership, iako se ovaj posljednji pojam u većoj mjeri rabi za označavanje jedne od funkcija menadžmenta – za vođenje, bolje reći za vodstvo, pa je u tom smislu uži pojam od pojma menadžmenta“. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008) Svaka organizacija, profitna ili neprofitna, ima svoju misiju odnosno razlog zašto postoji i djeluje u društvu, koja se često, sasvim pogrešno, identificira sa ciljevima organizacije. „Društvo

---

\* „Tijelima državne uprave upravljaju državni dužnosnici“. *Zakon o sustavu državne uprave. Članak 45. stavak 1.* <https://www.zakon.hr/z/221/Zakon-o-sustavu-dr%C5%BEavne-uprave>. (23.05.2022.)

\* „Poslovnu politiku poduzeća možemo različito definirati shodno njenom sadržaju i obuhvatu. Poslovna politika predstavlja konkretizaciju ciljeva poduzeća, kao i metoda i sredstva za ostvarivanje tih ciljeva“. <https://www.ins.ba/bs/article/8887/prof-dr-sadik-bahitic-sta-je-to-poslovna-politika-preduzeca>. (24.05.2022.)

\* „Semantika, Lingvistička znanost koja proučava značenje riječi i izraza, odnosno što riječi znače kada govorimo ili pišemo, naziva se semantikom. Izraz je skovao Michel Bréal 1833“. <https://hr.encyclopedia-titanica.com/significado-de-sem-ntica>. (23.05.2022.)



je različitim vrstama organiziranih poduhvata povjerilo različite misije. Misija\* je privrednog poduzeća proizvodnja i distribucija dobara i usluga (sjecanje profita nije misija nego cilj, nap. aut.). Misija policijske službe je zaštita sigurnosti ljudi i njihove dobrobiti. Misija državne službe za održavanje cesta je projektiranje i izgradnja autocesta. Misija sveučilišta je podučavanje i istraživanje. I tako dalje“. (Weihrich, Koontz, 1998) Svaka organizacija egzistira da bi nešto postigla u određenom društvenom području u interakciji sa okolinom. „Upravo taj razlog postojanja čini svrhu ili poslanje – misiju poduzeća“. (Buble, 2006) Međutim, masovnom pojavom poslovnih organizacija s kraja 19. i početkom 20. stoljeća u vrijeme ekspanzije prve industrijske revolucije, poslanje se svodilo isključivo na materijalizam, a tome u prilog govori u to vrijeme pojava klasičnih teorija organizacije i menadžmenta s intencijom ekonomiziranja poslovnih subjekata. „Ranih 1900-ih godina misija poslovnih tvrtki bila je isključivo ekonomska. Danas, djelomično zbog međuovisnosti mnogih skupina u našem društvu, poduzeća su šire uključena u društvo. Svakako postoji pitanje što je zapravo društvena odgovornost poduzeća“. (Weihrich, Koontz, 1998) Društveno odgovorno poslovanje usko je povezano sa poslovnom etikom. Hrvatska je gospodarska komora\* „prihvaćajući važnost odgovornog i etički utemeljenog ponašanja poslovnih subjekata kao nužne pretpostavke za učinkovito funkcioniranje tržišta i integraciju hrvatskoga gospodarstva u međunarodne tokove, donijela „Kodeks etike u poslovanju“\*.“ „Kodeksom se utvrđuju osnovne smjernice etičkoga ponašanja poslovnih subjekata u okviru hrvatskoga gospodarstva.

---

\* „Misija. Kvalitetna izjava o misiji obično govori o tome zašto je organizacija nastala, u što vjeruje ili koje vrijednosti cijeni, što želi raditi i tko su njeni ciljani korisnici. Ukratko, izjava o misiji je njen razlog postojanja“.

<https://www.xn--rjenik-k2a.com/Misija>. (23.05.2022.)

\* „Što je društveno odgovorno poslovanje? Svrha postojanja i glavni cilj svakog poduzeća je uspješno poslovanje, poslovanje koje donosi dobit. Međutim, to se poslovanje odvija u sasvim određenoj društvenoj zajednici koja ima svoja očekivanja i pravila, u okvirima ograničenog prirodnog okoliša, na tržištu na kojeg utječu raznolike silnice, te sa zaposlenicima koji imaju svoje skupne i pojedinačne težnje. U posljednjih petnaestak godina sve više postaje jasno da svi ovi čimbenici u velikoj mjeri utječu na poslovanje poduzeća, čak i promatrano u usko komercijalnom smislu“. <https://odgovorno.hr/sto-je-to-drustveno-odgovorno-poslovanje/>. (24.05.2022.)

\* „Hrvatska gospodarska komora (kratica HGK) samostalna je stručno-poslovna organizacija, koja promiče, zastupa i usklađuje zajedničke interese svojih članica pred državnim i drugim tijelima u Hrvatskoj i inozemstvu“. <https://www.hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/onama>. (24.05.2022.)

\* <https://www.hgk.hr/documents/kodeksposlovneetikehrweb581354cae65c8.pdf>. (24.05.2022.)

Određivanjem etičkih kriterija pridonosi se transparentnijem i učinkovitijem poslovanju i kvalitetnijim vezama poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj s poslovnom sredinom u kojoj djeluju“. Svaka organizacija, a poglavito poslovne organizacije, moraju imati predodžbu o pozicioniranju organizacije u budućnosti, odnosno mora postojati vizija\* organizacije. Unatoč ekstremnim promjenama u okolini i velikoj neizvjesnosti pospješene krizama zadnjih godina, neizostavno je promišljanje budućnosti organizacije. Pogled u budućnost mora biti temeljen na realnim pokazateljima kako u okolini tako i u samoj organizaciji, odnosno vizija ne smije biti unaprijed označena kao utopija. „Vizija obično označuje predodžbu odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja. U kontekstu menadžmenta (i upravljanja, nap. aut.) označuje sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Ona daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru (željenom smjeru, nap. aut.)“. (Buble, 2006) „Vizija osigurava kontekst dinamičnog organizacijskog života, ona je mentalna slika mogućeg i željenog budućeg stanja organizacije“. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008) Dobro postavljena vizija mora udovoljiti sljedećim zahtjevima. „Mora biti ostvariva u sagledivu vremenu, ne smije biti utopija; mora biti prožeta osobnošću vlasnika i menadžmenta (izrada vizije ne može se sačiniti na principu outsourcinga\*, nap. aut.); mora trajno mijenjati postojeće stanje; mora otkrivati konkurentsko polje u kojem se organizacija namjerava kretati te poziciju koju pritom želi zauzeti“. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008)

---

\* „Vizija (lat. visio: vid; viđenje)... U prenesenom značenju, zamišljeni ili predviđeni cilj koji pojedinac, skupina, udruga ili zajednica namjeravaju ostvariti u budućnosti“. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=64962>. (24.05.2022.)

\* „Izdvajanje posla, ispošljavanje (isposlovljavanje, ispošljavanje, otpošljavanje ili raspošljavanje) ili anglicizam outsourcing označava uzimanje vanjskih dobavljača za određeni posao ili davanje određenoga posla vanjskim dobavljačima“. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Izdvajanje\\_posla](https://hr.wikipedia.org/wiki/Izdvajanje_posla). (24.05.2022.)

## **2. UPRAVLJANJE JAVNIM PODUZEĆIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Upravljanje u svim poslovnim organizacijama je strateška funkcija koja definiranjem vizije trasira budućnost organizacije, uzimajući u obzir činitelje okruženja i unutarnje faktore organizacije. Pogled u budućnost temelji se na realnoj spoznaji o trenutnoj situaciji u kojoj se organizacija nalazi, te na osnovi postojećeg stanja projiciraju se mogućnosti u bližoj i daljnjoj budućnosti. „Ako fizičke osobe trajno obnašaju određene dužnosti u trgovačkim društvima, tada se skupine osoba s ovlaštenjima nazivaju organima društva. Prema hrvatskim zakonima\*, svako dioničko društvo\* ima ove organe: (1) skupština, (2) nadzorni odbor, (3) upravu“. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 204) „Skupštinu dioničkog društva čine svi vlasnici – dioničari, dakle sve one osobe, pravne i fizičke, koje u određenom roku prije održavanja skupštine mogu društvu dokazati da su valjani imatelji dionica“. „Nadzorni odbor je onaj organ dioničkog društva koji kontrolira, tj. nadzire provedbu tekućeg poslovanja i vodi brigu o stvaranju uvjeta za pravilno poslovanje u budućnosti“. „Uprava je organ društva sastavljen od jedne ili više osoba koje nazivamo direktorima. Ako uprava ima više članova onda se jedan mora imenovati predsjednikom uprave“. Javna su poduzeća u Republici Hrvatskoj normativno definirana u svim bitnim aspektima poslovanja, pa tako i u pogledu upravljanja, zakonskim i podzakonskim aktima, te strateškim dokumentom kojega je donio Sabor Republike Hrvatske. Naime, prema Zakonu „Hrvatski sabor donosi Strategiju upravljanja državnom imovinom za razdoblje od sedam godina, na prijedlog Vlade Republike Hrvatske. Strategijom se određuju dugoročni ciljevi i smjernice upravljanja državnom imovinom, uzimajući u obzir gospodarske i razvojne interese Republike

---

\* „Zakon o trgovačkim društvima“, odjeljak 3. „Organi društva“, pododjeljak 1. „Uprava“, članci 422.-433., pododjeljak 2. „Nadzorni odbor“, članci 434.-439., pododjeljak 3. „Skupština“, članci 440.-449. <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>. (24.05.2022.)

\* „Dioničko društvo (kratica d.d.), trgovačko društvo, pravni organizacijski oblik obavljanja gospodarske djelatnosti. Svako dioničko društvo ima tvrtku, temeljni kapital podijeljen na dionice, pravni subjektivitet i organe (po hrvatskom pravu upravu, nadzorni odbor i glavnu skupštinu)“. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=15293>. (24.05.2022.)

Hrvatske“\*. Prema Zakonu\* nadležnosti i ovlast upravljanja državnom imovinom povjerena je „Ministarstvu prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine“. Ministarstvo, između ostalih poslova, „obavlja upravne i druge poslove koji se odnose na upravljanje državnom imovinom koja mu je posebnim zakonom (Zakonom o upravljanju državnom imovinom, nap. aut.) dana na upravljanje“\*. Temeljem Zakona\* Vlada Republike Hrvatske donijela je „Uredbu o uvjetima za izbor i imenovanje članova nadzornih odbora i uprava pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku i načinu njihova izbora“. Uredbom se „propisuju postupci izbora i/ili imenovanja članova nadzornih odbora pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, te uvjeti koje moraju ispunjavati kandidati za članove nadzornih odbora u pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, koje su određene Odlukom o pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku“\*.

## **2.1. Načela upravljanja javnim poduzećima**

Od početka dvadesetog stoljeća kada su učinjeni značajni koraci u znanstvenom pristupu organizaciji i menadžmentu, piše se o načelima organiziranja, te su i danas u teoriji prisutna oprečna stajališta u pogledu načela organiziranja. O načelima upravljanja možemo zaključivati posredno uzimajući u obzir mnogobrojne izvore koji se referiraju na učinkoviti i kvalitetan menadžment u nekoj organizaciji. „Menadžment je proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi

---

\* „Zakon o upravljanju državnom imovinom“. Članak 18. stavak 1. i 2. <https://www.zakon.hr/z/436/Zakon-o-upravljanju-dr%C5%BEavnom-imovinom>. (24.05.2022.)

\* „Zakon o upravljanju državnom imovinom“. Članak 1. stavak 1. <https://www.zakon.hr/z/436/Zakon-o-upravljanju-dr%C5%BEavnom-imovinom>. (25.05.2022.)

\* „Zakon o ustrojstvu i djelokrugu tijela državne uprave“. Članak 18. stavak 5. <https://www.zakon.hr/z/2653/Zakon-o-ustrojstvu-i-djelokrugu-tijela-dr%C5%BEavne-uprave>. (24.05.2022.)

\* „Zakon o upravljanju državnom imovinom“. Članak 31. stavak 5. <https://www.zakon.hr/z/436/Zakon-o-upravljanju-dr%C5%BEavnom-imovinom>. (24.05.2022.)

\* „Uredbu o uvjetima za izbor i imenovanje članova nadzornih odbora i uprava pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku i načinu njihova izbora“. Članak 1. stavak 1. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_02\\_12\\_237.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_02_12_237.html). (25.05.2022.)

organizacije uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije“. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008) Naglasak je, dakle, na efikasnosti i efektivnosti koje združeno doprinose produktivnosti organizacije. Međutim, načela upravljanja državnom imovinom propisana su zakonom. „Državnom imovinom upravlja se učinkovito i razumno, pažnjom dobrog gospodara, sukladno načelima odgovornosti, javnosti, ekonomičnosti i predvidljivosti“\*. Razvidno je da zakonodavac kod propisivanja načela upravljanja anticipira ekonomske (učinkovitost, ekonomičnost, odgovornost, predvidljivost) i neekonomske (razum, pažnja dobrog gospodara, javnost) kategorije. Nadalje, zakon pojašnjava značenje pojedinih, ali ne svih načela upravljanja državnom imovinom. „Načelo odgovornosti osigurava se propisivanjem ovlasti i dužnosti pojedinih nositelja funkcija upravljanja i raspolaganja državnom imovinom“. „Načelo javnosti upravljanja državnom imovinom osigurava se propisivanjem preglednih pravila i kriterija upravljanja državnom imovinom“. „Državnom imovinom upravlja se sukladno načelu ekonomičnosti radi ostvarivanja gospodarskih, infrastrukturnih, socijalnih i drugih javnih ciljeva Republike Hrvatske“. „Upravljanje i raspolaganje državnom imovinom mora biti predvidljivo za uprave, dioničare i članove trgovačkih društava u kojima dionicama i poslovnim udjelima upravlja tijelo kojemu je ta ovlast dana u nadležnost“. O nekim načelima, kao što je načelo „pažnja dobrog gospodara“, možemo zaključivati posredno na temelju drugih zakonskih rješenja. „Sudionik u obveznom odnosu dužan je u ispunjavanju svoje obveze postupati s pažnjom koja se u pravnom prometu zahtijeva u odgovarajućoj vrsti obveznih odnosa (pažnja dobrog gospodarstvenika, odnosno pažnja dobrog domaćina)\*\*“. Nadalje, s obzirom da javna poduzeća raspoložu javnim dobrom, razumljivo je da za efekte njihova poslovanja postoji veliki interes javnosti. Anticipirajući odredbe o poslovnoj tajni\*

---

\* „Zakon o upravljanju državnom imovinom“. Članak 13. do 17. <https://www.zakon.hr/z/436/Zakon-o-upravljanju-dr%C5%BEavnom-imovinom>. (25.05.2022.)

\* „Zakon o obveznim odnosima“. Članak 10. stavak 1. <https://www.zakon.hr/z/75/Zakon-o-obveznim-odnosima>. (25.05.2022.)

\* „Poslovnu tajnu predstavljaju podaci koji su kao poslovna tajna određeni zakonom, drugim propisom ili općim aktom trgovačkog društva, ustanove ili druge pravne osobe, a koji predstavljaju proizvodnu tajnu, rezultate istraživačkog ili konstrukcijskog rada te druge podatke zbog čijeg bi priopćavanja neovlaštenoj osobi mogle nastupiti štetne posljedice za njezine gospodarske interese“. Zakon o zaštiti tajnosti podataka. Članak 19. stavak 1. <https://www.zakon.hr/z/748/Zakon-o-za%C5%A1titi-tajnosti-podataka>. (25.05.2022.)

„pravne osobe od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku dužne su na zahtjev „Ministarstva graditeljstva, prostornog uređenja i državne imovine“ dostaviti kvartalni financijski izvještaj, godišnji plan, godišnji izvještaj, srednjoročni plan, srednjoročni izvještaj te po potrebi i druge dokumente koji su propisani posebnim propisom“\*. „U skladu s projektom pod nazivom „Unapređenje upravljačkog modela, odnosno organizacije i procesa planiranja, izvještavanja i nadzora trgovačkih društava u državnom vlasništvu“, a na temelju članka 12. „Zakona o upravljanju državnom imovinom“ te „Odluke Vlade RH o praćenju planova i izvještaja o poslovanju trgovačkih društava i pravnih osoba koji čine državnu imovinu“ Ministarstvo državne imovine izradilo je „Uputu za izradu i dostavu planova i izvještaja o poslovanju trgovačkih društava i pravnih osoba koji čine državnu imovinu“. Cilj je, naime, Uputom poboljšati i standardizirati poslovno planiranje i izvještavanje trgovačkih društava i pravnih osoba u državnom vlasništvu, a na temelju dobre prakse u području korporativnog upravljanja i preporuka OECD\*-a“\*.

## **2.2. Upravljanje Hrvatskom elektroprivredom d.d.**

Upravljanje javnim poduzećima u Republici Hrvatskoj odnosno upravljačka tijela (organe) javnih trgovačkih poduzeća pojašnjavamo na primjeru Hrvatske elektroprivrede d.d., koja je Odlukom Vlade Republike Hrvatske svrstana u „pravne osobe od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku“\*. Hrvatska elektroprivreda d.d. s gotovo 11 000 zaposlenih predstavlja jedno od najvećih, ne samo javnih, nego ukupnih poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj. „Hrvatska elektroprivreda (HEP grupa) je nacionalna energetska tvrtka, koja se više od jednog stoljeća bavi

---

\* „Zakon o upravljanju državnom imovinom“. Članak 12. stavak 2. <https://www.zakon.hr/z/436/Zakon-o-upravljanju-dr%C5%BEavnom-imovinom>. (25.05.2022.)

\* „Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj, poznata kao OECD, zadnja je velika međunarodna institucija čija članica Hrvatska još nije postala, ako se ne računaju Schengen i eurozona. Nakon godina blokade pregovora OECD je u utorak objavio da je otvorio razgovore o ulasku Hrvatske u ekskluzivni klub u koji bi naša zemlja trebala ući s ostalim kandidatima - Brazilom, Argentinom, Bugarskom, Peruom i Rumunjskom“. <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/sto-je-to-uopce-oecd-i-sto-hrvatska-dobiva-ulaskom-u-taj-elitni-klub-foto-20220128>. (25.05.2022.)

\* <https://mpgi.gov.hr/naslovna-blokovi/o-ministarstvu-15/djelokrug/drzavna-imovina-6188/pravne-osobe-od-posebnog-interesa-za-republiku-hrvatsku/6068>. (25.05.2022.)

\* „Odluka pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku“. Odjeljak II., točka 12. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_12\\_147\\_2537.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_12_147_2537.html). (25.05.2022.)

proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom, a u posljednjih nekoliko desetljeća i distribucijom i opskrbom kupaca toplinskom energijom i prirodnim plinom. Hrvatska elektroprivreda organizirana je u obliku koncerna kao grupacija povezanih društava (tvrtke kćeri)<sup>44</sup>. „HEP d.d. vladajuće je društvo HEP grupe u isključivom državnom vlasništvu, osnivač je i jedini (stopostotni) vlasnik osnovanih društava. Objedinjuje vođenje ovisnih društava HEP grupe i vlasnik je imovine, koju ugovorno prenosi na upravljanje ovisnim društvima ili tvrtkama-kćerkama<sup>45</sup>. HEP grupu čine društva koja možemo svrstati u tri skupine. Prva skupina su društva u stopostotnom vlasništvu HEP- a d.d., u drugu skupinu svrstavamo društva koja su u mješovitom vlasništvu (HEP d.d. je suvlasnik) i neovisni operator prijenosnog sustava (HOPS) koji je sukladno „Zakonu o tržištu električne energije, razdvojen u odnosu na HEP grupu prema modelu neovisnog operatora prijenosa“. Upravljačku strukturu\* temeljem Zakona i Uredbe te sukladno Statutu Hrvatske elektroprivrede d.d. čine: (a) Uprava društva, (b) Nadzorni odbor, (c) Glavna skupština (skupština). Upravu Hrvatske elektroprivrede d.d. čine predsjednik Uprave i dva člana Uprave\*. Kandidati za člana Uprave, ravnatelje te direktore u Hrvatskoj elektroprivredi d.d., „osim uvjeta propisanih člankom 239. „Zakona o trgovačkim društvima“ (odnosi se na zapreke kod imenovanja, nap. aut.) i posebnim propisima koji uređuju izbor i/ili imenovanje za određene djelatnosti, moraju ispunjavati sljedeće uvjete: (1) završen diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij ili s njim izjednačen studij odgovarajuće struke; (2) najmanje deset godina radnog iskustva na poslovima koji zahtijevaju odgovarajući stupanj stručne spreme, od kojih je najmanje pet godina radnog iskustva na rukovodećim položajima; (3) radno iskustvo u organiziranju rada i vođenju

---

\* <https://www.hep.hr/o-hep-grupi/25>. (25.05.2022.)

\* <https://www.hep.hr/drustva-hep-grupe/29>. (25.05.2022.)

\* <https://www.hep.hr/o-hep-grupi/hep-d-d-upravljacka-struktura/53>. (25.05.2022.)

\* „Vlada je u četvrtak (30.12.2021., nap. aut.), na zatvorenom dijelu sjednice, Nadzornom odboru društva Hrvatska elektroprivreda d.d. predložila imenovanje Frane Barbarića, kojem je prije dva dana istekao mandat, predsjednikom Uprave toga društva na najduže šest mjeseci. Kako se navodi u priopćenju, Nadzornom je odboru predloženo i da se mandat produži Petru Sprčiću i Tomislavu Šambiću kao članovima Uprave, do imenovanja predsjednika i članova putem javnog natječaja, na razdoblje od najduže šest mjeseci“. <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/frane-barbaric-ostaje-predsjednik-uprave-hep-a-vlada-mu-je-produzila-mandat-za-sest-mjeseci-15140159>. (25.05.2022.)

poslova, te naročito istaknuti rezultati u organizaciji rada i vođenja poslova; (4) nepostojanje sukoba interesa u skladu s propisom koji uređuje sprečavanje sukoba interesa između privatnog i javnog interesa u obnašanju javnih dužnosti te pravilima Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele; (5) znanje najmanje jednoga svjetskog jezika<sup>\*\*</sup>. Skupštinu društva Hrvatska elektroprivreda d.d., po položaju, predstavlja ministar „Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine“. Nadzorni odbor HEP d.d. ima predsjednika i tri člana koje imenuje Vlada Republike Hrvatske, te člana predstavnika radnika imenovanog na propisani način.

### **3. ZAKLJUČAK**

Poslovni organizacijski subjekti sve su više izloženi ekstremnim promjena u okruženju poslovanja koje determiniraju različiti oblici kriza kojima svjedočimo u posljednje vrijeme. Dovoljno je spomenuti krizu izazvanu COVID 19 pandemijom, a poglavito je nužno ukazati na krizu izazvanu oružanom agresijom Ruske Federaciju na Republiku Ukrajinu. Ekstremne promjene poslovanja na koje poduzeća gotovo da ne mogu utjecati zahtijevaju od upravljačkih struktura poduzeća permanentne prilagodbe u strateškom planiranju, kako bi amortizirali prijetnje koje determiniraju vanjski faktori kroz evaluaciju snaga unutar samog poduzeća. Svrstavanje javnih poduzeća u pravne osobe od posebnog interesa za državu uvjetovano je činjenicom da raspolažu javnim dobrom koje pripada svim građanima. Stoga je sasvim prirodno da su svi aspekti poslovanja javnih poduzeća normirani zakonskim i podzakonskim aktima, a poglavito u pogledu upravljanja javnim poduzećima koje mora biti u skladu sa propisanim načelima upravljanja javnim poduzećima. Javna poduzeća moraju pozitivno poslovati te raspolagati povjerenim dobrima „pažnjom dobrog gospodara“. Međutim, produktivnost poduzeća može se ograničiti intervencijom države\* kako bi se zaštito opći

---

<sup>\*</sup> „Uredba o uvjetima za izbor i imenovanje članova nadzornih odbora i uprava pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku i načinu njihova izbora“. Članak 11. stavak 1. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_02\\_12\\_237.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_02_12_237.html). (25.05.2022.)

<sup>\*</sup> „intervencionizam (prema intervencija), sustav gospodarske politike koji polazi od postavke da je državna intervencija potrebna kako radi korekcije nedostataka tržišnoga sustava tako i radi ostvarenja autonomno postavljenih ciljeva i unaprjeđivanja razvoja ukupnoga gospodarstva“. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=27676>. (25.05.2022.)



društveni interes građana. Cijene proizvoda i usluga koje javna poduzeća isporučuju građanima ne mogu se dosljedno formirati na odnosu cost/benefit\*.

Upravljačka struktura javnih trgovačkih poduzeća identična je upravljanju trgovačkim društvima u privatnom vlasništvu. Osobitost upravljačkih organa javnih trgovačkih društava predstavlja skupština društva koju čine državni dužnosnici po položaju. U javnim trgovačkim poduzećima posebna pozornost posvećena je zaposlenicima kroz različite stimulativne i motivacijske faktore, te se ulažu značajna sredstva u permanentno stručno usavršavanje i obrazovanje zaposlenika, kroz unutarnje i vanjske programe usavršavanja.

Pored javnih trgovačkih društava koja predstavljaju pravne osobe od osobitog državnog interesa, u korpus javnih trgovačkih društava spadaju i mnogobrojna javna poduzeća koje osnivaju jedinice regionalne (područne) i lokalne uprave i samouprave, koje je nužno posebno analizirati i istražiti.

---

\* „Cost-benefit analiza, metoda ekonomske analize kojom se uspoređuju i vrednuju sve prednosti i svi nedostaci nekoga gospodarskog pothvata ili projekta analizom troškova (cost) i koristi (benefit)“. <https://www.xn--rjenik-k2a.com/Cost-benefit%20analiza>. (25.05.2022.)

## **LITERATURA**

1. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: SinergijA nakladništvo d.o.o.
2. Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić.
3. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.
4. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga
5. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). Organizacija. Varaždina: TIVA Tiskara Varaždin.
6. Weihrich, H., Koontz, H. (1998). Menadžment. Zagreb: „MATE“ d.o.o.