

# Specifičnosti kontrolinga u odnosu funkcije menadžera i uloge kontrolera

---

**Buovac, Matteo**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:337354>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**MATTEO BUOVAC**

**SPECIFIČNOSTI KONTROLINGA U ODNOSU FUNKCIJE**  
**MENADŽERA I ULOGE KONTROLERA**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2024. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**  
**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**SPECIFIČNOSTI KONTROLINGA U ODNOSU FUNKCIJE**  
**MENADŽERA I ULOGE KONTROLERA**

**Mentor:**  
**dr. sc. Pavao Ivić**

**Naziv kolegija:**  
**KONTROLING**

**Student:**  
**Matteo Buovac**

**JMBAG studenta:**  
**0243098061**

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| SAŽETAK .....   | 1  |
| ABSTRACT.....   | 2  |
| 1. UVOD.....  | 3  |
| 2. POJAM I KONCEPT KONTROLINGA .....                            | 4  |
| 2.1. Pojam kontrolinga .....                                    | 4  |
| 2.2. Razvoj kontrolinga .....                                   | 7  |
| 2.3. Koncepti kontrolinga.....                                  | 8  |
| 2.3.1. Operativni kontroling .....                              | 8  |
| 2.3.2. Strateški kontroling .....                               | 9  |
| 2.3.3. Normativni kontroling .....                              | 9  |
| 2.4. Standardi kontrolinga.....                                 | 10 |
| 3. SPECIFIČNOST ODNOSA MENADŽMENTA I KONTROLINGA .....          | 12 |
| 3.1. Uloga kontrolera.....                                      | 12 |
| 3.2. Funkcija menadžmenta.....                                  | 14 |
| 3.3. Odnos kontrolinga i menadžmenta.....                       | 15 |
| 3.4. Izveštavanje menadžmenta .....                             | 18 |
| 3.5. Interakcija kontrolinga sa funkcijama unutar poduzeća..... | 20 |
| 4. PRIMJENA KONTROLINGA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA.....             | 22 |
| 5. ZAKLJUČAK.....   | 26 |
| 6. IZJAVA .....   | 27 |
| 7. LITERATURA .....   | 28 |
| 7.1. KNJIGE I ČLANCI.....                                       | 28 |
| 7.2. INTERNETSKI IZVORI .....                                   | 29 |
| 8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....                       | 30 |
| 8.1 POPIS SLIKA .....   | 30 |
| 8.2 POPIS TABLICA.....  | 30 |
| 8.3 POPIS GRAFIKONA .....                                       | 30 |
| ŽIVOTOPIS.....  | 31 |

## SAŽETAK

Kontroling je disciplina koju možemo smatrati upravljačkom funkcijom koja je orijentirana na poboljšanje procesa rada organizacije te na planiranje i postizanje ciljeva. Cilj kontrolinga je prikupiti potrebne informacije i utvrditi da su informacije pouzdane kako bi menadžeri mogli donositi valjane odluke na temelju tih informacija. Primjena kontrolinga u organizacijama ovisi o vrsti posla, ali i o veličini organizacije. Predstavlja stručnu podršku menadžmentu u namjeri ostvarenja ciljeva. Povezuje strateško i operativno planiranje, izrađuje sustave te pravovremeno izvještava. Bez kontrolinga organizacija je kao „brod koji plovi bez kormilara“ ova funkcija daje jasna usmjerenja i potrebne radnje za efektivno i efikasno ostvarenje cilja. Potreba za kontrolingom javlja se sve više s obzirom na sve veće rizike poslovanja te porastom dinamike. Dok je zadaća kontrolinga obraditi informacije i proizvesti potvrđene i pravovremene informacije menadžment je taj koji treba u konačnici donositi pravilne odluke. U Republici Hrvatskoj, primjena kontrolinga u radu je porasla naspram prošlih godina što pokazuje da je njegova uloga iznimno važna za kontinuitet poslovanja poduzeća. Dobrom suradnjom između kontrolera i menadžmenta osigurava se kvalitetno donošenje odluka i efikasnog postizanja ciljeva te se na taj način osigurava kontinuitet održivog poslovanja u konačnici uspješno poslovanje.

**Ključne riječi:** kontroling, menadžment, organizacija

## **ABSTRACT**

### **Title in English: SPECIFICITY OF CONTROLLING IN RELATION TO THE FUNCTION OF THE MANAGER AND THE ROLE OF THE CONTROLLER**

Controlling is a discipline which we can consider as a function which is oriented on improving organisation working processes, planning and achieving goals. Goal for controlling is to gather necessary information and validate so that the management can bring valid decisions based on that information. Controlling application in organisation depends on job variety even so on the organisation scale. Represents expert support to the management with intention of goal realization. Connects strategic and operational planning, builds systems and timely reports. Without controlling organisation is like „a ship without steersman“ this function gives clear direction and necessary actions for effective and efficient goal realization. Need for controlling is on the rise regarding ever growing business risks and dynamic. While the task of controlling is to process and to produce validated information management needs to make correct decisions in the end.. In Republic of Croatia controlling application has been risen in opposition to last years which shows its important role for business continuity. With good cooperation between controller and manager it ensures quality decision making, effective goal realization and this way business continuity is ensured in the end successful business.

**Keywords:** controlling, management, organisation

## 1. UVOD

Ovu temu sam odabrao zbog važnosti implementiranja kontrolinga u svakodnevnim radnim procesima poslovanja poduzeća. U današnje izazovno i turbulentno vrijeme potrebe za donošenjem točnih i pravovremenih odluka postalo je sve važnije. Kontroling kao stručna pomoć i nadopuna menadžmentu pomaže u analiziranju, praćenju i donošenju odluka. Suvremeno poslovanje nailazi na mnogobrojne izazove planiranja, donošenja odluka, razne dinamične promjene stvaraju potrebu za dodatnim alatima i procesima upravo iz toga važnost kontrolinga sve je veća te se ovim radom želi objediniti područje djelovanja kontrolinga u odnosu na menadžment i njegova uloga u samoj organizaciji poduzeća.

Nastoji se proučiti važnost implementiranja kontrolinga koje za cilj ima održivost uspješnog poslovanja. Ova tema dotiče se kvalitetnog upravljanja poduzećem te je iz toga razloga nezaobilazna i važna za razumijevanje. S obzirom da se u RH kontroling tek započeo sve više implementirati smatram da je ova tema idealna za obradu. Pokušati približiti iznimnu ulogu kontrolinga u donošenju poslovnih odluka. Tema će se obraditi kroz 3 naslova u prvom će fokus biti na kontroling njegovo pojmovno određivanje, koncepte i standarde, drugom će biti fokus na odnos kontrolinga i menadžmenta njihova usporedba i određivanje njihovog djelovanja i trećem biti će fokus na primjenu kontrolinga unutar poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Cilj rada jest pojmovno odrediti kontroling te njegov povijesni razvoj. Odrediti položaj i ulogu kontrolinga u odnosu na menadžment u poslovanju poduzeća. Objasniti međuodnos kontrolera i menadžera. Obraditi koncepte kontrolinga koji se primjenjuju u organizaciji poslovanja. Odrediti važnost kontrolinga za uspješno poslovanje. U ovom radu koristit će se metoda sinteze uz metodu generalizacije i konkretizacije. Za zaključke koristit će se metoda indukcije.

Očekivani doprinos rada jest približiti kontroling i donijeti zaključak o njegovoj važnosti za uspješno poslovanje poduzeća u odnosu sa funkcijom menadžmenta. Odrediti njegovu ulogu i doprinos te koncepte koji se implementiraju u organizaciji poslovanja.

## 2. POJAMI I KONCEPT KONTROLINGA

Porijeklo riječi kontroling dolazi iz latinskih riječi “contra rotulus” što znači zapis o izdanoj robi ili novcu koji je bio potreban radi kontrole, i “counterroller”, što označava osobu koja je izdavala zapise, vodila registre i provjeravala točnost. Engleske riječi “controlling” i “controllership” tvorevine su od riječi “control” što znači upravljati, regulirati i utjecati.

### 2.1. Pojam kontrolinga

Postoji mnogo definicija kontrolinga pri čemu je teško odrediti pravu definiciju jer sve su na neki način točne prema tome možemo navesti neke od njih. Kontroling je upravljačka i operativna funkcija usko vezana za menadžment, koja ima cilj na temelju informacija koje se nalaze u poduzeću i izvan njega pridonijeti ostvarenju cilja. On pomaže organizaciji u podizanju produktivnosti, efikasnosti i efektivnosti poslovanja samim time i sposobnosti prilagođavanja promjenama koje se događaju unutar i izvan organizacije usmjeren na budućnost. Preventivnim upozorenjima da stvari kreću u krivom smjeru pomaže pri donošenju odluka jer vlasnicima i menadžerima daje jasne i točne potrebne podatke i pokazatelje na vrijeme kako bi oni mogli donijeti pravu odluku. Kontrolorska znanja neprocjenjiva su pomoć menadžmentu. To je iznimno važno i u početku kad poduzeće postavlja temelje za održiv rast i razvoj.

Uloga kontrolinga je možemo reći koordinacijska povezuje menadžment, organizaciju, računovodstvo, financije uz pomoć informatičke potpore u zaokruženu cjelinu kako bi se dobilo organizirano poslovanje poduzeća. Također kontroling se definira i kao filozofija upravljanja, skup znanja koja su potrebna kako bi se na bazi bezbrojnih podataka iz poduzeća i izvan njega prikupio optimalan broj informacija koje su menadžerima neophodne za kvalitetno odlučivanje. On omogućuje kvalitetnije upravljanje budućim događajima, te daje odgovore na konkretna pitanja:

- kakve su vrijednosti trendova i što možemo očekivati u budućnosti?
- u koje proizvode treba više ulagati, a koje napuštati?
- koju vrstu kupaca u budućnosti izbjegavati?
- koja tržišta u budućnosti razvijati, a s kojih se povlačiti?
- na koji način se financirati? .

Kontroling je proces koji nastaje kao rezultat usklađenih zajedničkih napora menadžmenta (individualnog, ili timskog) te kontrolera, u svrhu ostvarivanja zacrtanog cilja poslovnog



Subjekta. Prema Dr.sc.Luković T. i Lebefromm U (2009.) osnovne karakteristike procesa kontrolinga, koji je oblikovan kao kontrolorska koncepcija poslovanja, i koji participira prilikom donošenja odluka menadžmenta i njihovog provođenja, su:

- Da je usko, orijentiran i fokusiran (na problem), način razmišljanja i rada u cilju realizacije zacrtanog cilja
- Potpunu orijentaciju razmišljanja i rada k ostvarenju dobiti poduzeća;
- Na usmjerenost razmišljanja i djelovanja prema budućnosti poduzeća

„ Da bi djelatnost kontrolinga prerasla razinu vještina i kročila u područje znanosti, dakle postala znanstvenom disciplinom, bilo bi potrebno proučiti primjerenost i uspješnost pojedinih rješenja te spoznati koja bi od njih mogla tvoriti stup djelatnosti kontrolinga kao znanstvene discipline i općevažeće prakse. Primjerenost ishodište u traženju argumenata za to da djelatnost kontrolinga može biti znanstvena disciplina je sustavna teorija koja će nas dovesti do toga da je riječ o financijskoj djelatnosti namijenjenoj odlučivanju koja treba biti decentraliziranog stila vođenja“ .(Očko, J., Švigir, A. ,2009)

Zbog povećane dinamike okoline, stagnirajućih tržišta, brzih tehnoloških promjena i sve kraćeg životnog vijeka proizvoda, dolazi do pojave problema koordinacije i integracije u poduzećima, stoga je kontroling funkcija rješavanja nastalih problema. Nadalje, visoke kamatne stope, problem nezaposlenosti, manjak vlastitog kapitala, stalne promjene na tržištu neki su od problema s kojima se poduzeća susreću. Kako bi poduzeća nastavila poslovanje, potrebno je investirati u istraživanje i razvoj, a uvođenje kontrolinga u poduzeće može znatno doprinijeti rješavanju problema. Dužnost kontrolinga jest pravovremeno obavještanje menadžmenta o odstupanjima od planiranih vrijednosti te uzrocima istih. Kontroler dostavlja menadžmentu tvrtke sve istinite kontrolorske informacije.

Prema (Zigenbein,2008) kontroling je odabir i primjena metoda, tehnika, instrumenata, modela i informacija za procese planiranja i kontrole koji se odvijaju na osnovi procesa podjele rada te sveobuhvatna koordinacija tih procesa.

Značenje kontrolinga dolazi do izražaja zbog dinamičnih globalnih promjena odnosa ponude i potražnje koji stvaraju probleme za menadžere. Suvremeni uvjeti poslovanja zahtijevaju suvremene instrumente i koncepte. U poslovnoj svakodnevnici još uvijek dominira operativni način razmišljanja koji se iscrpljuje u brojevima. Kontroling razvija senzibilnost menadžmenta i za ono što se brojčano ne može prikazati , a „računa“ se i važno je (Osmanagić Bedenik, N. 2007).

Kontroling bismo mogli definirati kao skup multidisciplinarnih znanja koja su potrebna kako bi se na temelju bezbrojnih podataka unutar i izvan poduzeća prikupili podatci koji su nužni menadžerima za kvalitetno odlučivanje i djelovanje. Filozofija upravljanja zasnovana na ekonomskoj logici racionalnosti, funkcija poduzeća koja ima zadatak koordinirati poslovne procese integrirano u cilju pružanja potpore menadžmentu. Uloga kontrolinga je spajanje dijelova u cjelinu kako bi se stvorio panoramski pogled na organizaciju. Uloga mu je spajanje pojedinačnih ciljeva u ukupni cilj poduzeća. (Očko, J., Švigir, A., 2009)

U kontrolingu je najvažnija edukacija. Edukacije iz kontrolinga za kontrolere traju cijeli život. Kontroling se mijenja velikom brzinom, najviše zbog brzog razvoja informatičke tehnologije. Svake godine od kontrolera se očekuje sve više. U današnje vrijeme više nije dovoljno samo da se razumije posao organizacije, računovodstvo, već se očekuje da se pristupa u sve to kao analitičar. Zbog toga je najvažnija edukacija kontrolera i menadžera. To je složeno područje koje traži kontinuirano učenje, ali daje ogroman doprinos prosperitetu poduzeća.

## 2.2. Razvoj kontrolinga

Razvoj kontrolinga može se ogledati razdobljima ekonomskih i političkih kriza. Od kad postoje financijska ulaganja i materijalna imovina u ulozi pokretanja posla od tad postoji i potreba za praćenjem i kontroliranjem tih ulaganja. Kontroling se kroz povijest razvijao i dopunjavao sa novim sadržajima, pogledima i pratećim instrumentima. Tako se kroz povijest razvoja kontrolinga definiraju 3 generacije istoga ovisno o značajkama i dinamikom promjene okruženja (Osmanagić Bedenik,2007):

- Kontroling kao registrator: 50-ih i 60-ih godina prošlog stoljeća kada je poslovanje bilo stabilno pri čemu se događaju rijetke promjene te potražnja koja je premašivala ponudu. Tada su bile sigurne informacije o okruženju organizacije te se moglo planirati vrlo precizno. Glavno sredstvo za unaprjeđenje poslovanja bila je racionalizacija troškova. Promjene na tržištu su bile rijetke i predvidive. U tim uvjetima kontroling ima funkciju dokumentiranja, kontrole te služi racionalizaciji poslovanja, orijentiran je na prošlost, urednost i točnost te kontroler najčešće zauzima mjesto voditelja računovodstva, a naziva se registratorom
- Kontroling kao navigator: 70-ih godina prošlog stoljeća uzrokovale su i promjene okruženja u kojima je poduzeće djelovalo. Informacije više nisu tako sigurne i nose sa sobom određeni rizik te se javlja potreba za provjeravanjem, prognoziranje postaje sve više neizvjesno te se takvo okruženje naziva ograničenim dinamičkim okruženjem. U ovoj fazi kontrolinga započinje se s usporedbom realiziranih s planiranim ciljevima i standardima. Menadžmentu su za provedbu korektivnih mjera potrebne pravovremene i precizne informacije gdje se javlja uloga kontrolera kao navigatora. U tom periodu raste važnost izvješćivanja, planiranja i analiza troškova prema pojedinačnim proizvodima, izračun točke pokrića i razni pokazatelji. Samim time, javlja se potreba za strateškim kontrolingom, s obzirom da operativni ne zadovoljava sve nove potrebe menadžmenta.
- Kontroling kao inovator: Danas su poduzeća neprekidno izložena novim problemima, situacijama i promjenama razlog tome je dinamičnost okruženja. Životni vijek proizvoda se skraćuje, a ponuda je sve veća. Javlja se potreba konstantnog i brzog prilagođavanja novonastalim uvjetima. Kontroler kao inovator se okreće budućnosti, pomoću sustava preventivnog upozorenja očekuje rizike te pronalazi nova inovativnija rješenja.

## 2.3. Koncepti kontrolinga

Ciljevi poduzeća se mogu razlikovati ovisno o poslovanju u konačnici uvijek je cilj ostvarenje profita i osiguranje likvidnosti. Ovisno o ciljevima poduzeća kontroling možemo da podijelimo na nekoliko koncepata:

- Računovodstveno orijentirana koncepcija: Orijetiran je na pripremi računovodstvenih podataka pri čemu je ono usmjereno prema budućnosti. Zadatci koje obavlja su usmjeravanje, analiziranje, planiranje i kontrola poslovnih aktivnosti. Cilj jest osiguranje likvidnosti poslovanja poduzeća te učinkovita priprema i obrada financijskih i računovodstvenih podataka kako bi se osiguralo uspješno poslovanje organizacije.
- Informacijski orijentirana koncepcija: Orijetiran je prema cilju prepoznavanja i potražnje potrebnih i pravovremenih informacija te izgradnja sustava informiranja svih zainteresiranih korisnika unutar organizacije. Koordiniranje i povezivanje menadžmenta način je na koji kontroling osigurava uspješno poslovanje te u konačnici efektivno odlučivanje.
- Upravljački orijentirana koncepcija: Poseban sustav unutar sustava vodstva. U ovom konceptu izvode se standardne funkcije kontrolinga stoga se može smatrati najbuhvatnijim konceptom. Njegov cilj je povezati sve funkcije unutar organizacije radi ostvarenja misije i vizije poduzeća.

Može se zaključiti da su svi koncepti kontrolinga identični i da se sve svodi na odabir najkvalitetnijih informacija neovisno o vremenskom periodu nastanka usmjerene prema ostvarenju uspješnosti poslovanja. Svi ovi koncepti doveli su do razvoja praktičnog kontrolinga koji ima zadatak pronaći najbolji alat za ostvarenje cilja (Osmanagić Bedenik,2007).

### 2.3.1. Operativni kontroling

Operativni kontroling pruža menadžmentu profesionalnu podršku u postizanju efikasnosti. Kroz ovaj oblik kontrole ostvaruje se optimalno iskorištavanje potencijala organizacije, a time se pridonosi efikasnosti ostvarivanja dobiti i likvidnosti. Operativni kontroling usmjeren je na kratkoročne ciljeve i najveći mu je fokus na primanjima i izdatcima, kao i na prihodima i rashodima koje uspoređuje s pokazateljima likvidnosti, proizvodnosti, zaduženosti, rentabilnosti i ekonomičnosti. Osnovni alat operativnog kontrolinga je kvantitativnog karaktera i u njemu se nalaze pokazatelji, analiza odstupanja,

doprinos pokrivanju fiksnih troškova, usporedba troškova i efekata. Operativne zadatke čine:

- Kontinuirana komunikacija
- Kontinuirani rad u cilju unaprjeđenja informacijskog sustava
- Aktivna suradnja u izgradnji operativnih ciljeva
- Utvrđivanje korelacije određenih veličina
- Koordinacija
- Integracija

Neki od instrumenata i alata za obavljanje operativnog kontrolinga su ABC analize, metode obračuna troškova i učinaka, prag rentabilnosti ili točka pokrića, doprinos pokriću fiksnih troškova ili kontribucijska marža, analiza primarnog i sekundarnog odstupanja, analiza uzroka odstupanja itd.

### 2.3.2. Strateški kontroling

Strateški kontroling je profesionalna podrška menadžmentu u provođenju efektivnosti ciljeva i pridonosi efektivnosti u području izgradnje ciljeva u budućnosti organizacije. Strateški kontroling je usmjeren na budućnost i srednje i dugoročne ciljeve, za razliku od operativnog kontrolinga koji je samo za kratkoročne ciljeve. Osim kvantitativnih postupaka, koristi se i kvalitativnim te primjenjuje različite instrumente kako bi predvidio buduće mogućnosti poslovanja. Najznačajniji instrument strateškog kontrolinga je SWOT analiza kojom se obavlja pregled rizika i mogućnosti, životni ciklus proizvoda ili usluge, indikatori ranog upozorenja, GAP analiza, benchmarking, scenarij analize, analiza činitelja uspjeha, analiza mogućnosti ili rizika, PESTLE analiza, BCG matrica itd. Zadatci strateškog kontrolinga su:

- Orijentiranost na budućnost na temelju analiza i trendova tržišta te konkurencije
- Na temelju gospodarskih kretanja pomoć menadžmentu pri procjeni daljnjih smjernica
- Informiranje i savjetovanje menadžmenta
- Pomoć menadžmentu pri oblikovanju ciljeva i njihovo uravnoteživanje
- Pomoć pri upravljanju ljudskim potencijalima

### 2.3.3. Normativni kontroling

Normativni kontroling se usmjerava na operacionalizaciju i definiranje osnovnih načela i vrijednosti poslovanja, odnosno unutarnjih normi u poduzeću. Cilj mu je podrška menadžmentu u očuvanju i razvoju sposobnosti poduzeća, uz poštovanje moralnih, vrijednosnih, etičkih i vrlina vlastitog poduzeća.

Normativni kontroling je povezan s kratkoročnim i monetarnim ciljevima te načinima fokusiranja na dionike u poduzeću. Uz to, izvještavanje predstavlja jedan od glavnih zadataka kontrolinga, s ciljem izvještavanja o poslovanju. Ovaj pristup se također naziva zelenim ili održivim kontrolingom, što ukazuje na njegovu ulogu u promicanju održivog poslovanja.

## **2.4. Standardi kontrolinga**

S obzirom da su kontroleri s jedne strane savjetnici menadžmentu, a s druge strane su odgovorni za pribavljanje i točnost traženih informacija, standardi u kontrolingu prema IGC-u predstavljaju nezaobilazne smjernice u radu kontrolera.

International Group of Controlling (IGC) je vodeća svjetska organizacija ili grupa zadužena za standarde za kontroling čiji je cilj standardiziranje i unaprjeđenje prakse rada kontrolinga kroz razmjenu stručnih znanja i definiranja standarda kvalitete edukacijskih programa kontrolinga. International Group of Controlling (IGC) utemeljena je 1995. godine kao interesna skupina za obrazovanje, usavršavanje i razvoj na području kontrolinga. Ovu grupu čine važna poduzeća i udruženja koja svojim aktivnostima žele pridonijeti razvoju kontrolinga čija praktična primjena postaje sve važnija. IGC svojim aktivnostima nastoji izraditi i stvoriti profil zadataka i uloge kontrolera te uspostaviti koncept kontrolinga koji je primjenjiv na međunarodnoj razini. IGC također služi kao platforma za usklađivanje i razvoj jedinstvenog koncepta i terminologije u kontrolingu. Stvara temelje za veću učinkovitost u radu kontrolera i međunarodno priznate kontroling standarde. Standardi u kontrolingu prema IGC-u su:

- Misija kontrolera: Temeljne zadaće kontrolera koji su polazište donošenja standarda u kontrolingu. Zadaće kontrolera su da kreiraju i prate menadžerski proces određivanja ciljeva, planiranja i upravljanja, tako da svaki menadžer ili voditelj koji donosi odluke može djelovati u skladu s ciljevima, brinu za uspješnost poslovanja orijentiran prema budućnosti, vođenje računa da se iskorištavaju prilike te upravljanje rizicima...
- Rječnik za kontrolere: Služi kontrolerima i ostalim sudionicima razumijevanje u svakodnevnoj suradnji. Nezamjenjiv temelj za suradnju kontrolera i menadžera u poslovanju.

- Procesni model kontrolinga: Model i terminologija standardnog procesa rada kontrolinga razvijena od strane IGC-a koji su nužni za uspješan rad kontrolera hijerarhijski strukturiran. Sastoji se od 10 glavnih procesa:
  - strateškog planiranja
  - operativnog planiranja i budžetiranja
  - prognoze
  - menadžerskog izvještavanja
  - računovodstva troškova, učinaka i rezultata
  - projektnog i investicijskog kontrolinga
  - upravljanja rizicima
  - funkcijskog kontrolinga (kontroling podružnica, istraživanja i razvoja, proizvodnje, prodaje itd.)
  - poslovnog savjetovanja i upravljanja
  - unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sustava
  
- Ključni pokazatelji procesa kontrolinga: Standard rada kontrolinga koji je proširenje procesnog modela kontrolinga s ključnim pokazateljima kontrolinga. Prema ovom standardu ključni pokazatelji imaju važnu ulogu u upravljanju poduzećem. Omogućuju mjerenje i pozicioniranje stanja procesa rada raznim metodama.
  
- Model kompetencija kontrolera: Model koji pomaže odrediti potrebne kompetencije kontrolera.

### **3. SPECIFIČNOST ODNOSA MENADŽMENTA I KONTROLINGA**

Procesi u kojima se primjenjuje kontroling unutar organizacije do praktične primjene kontrolinga u poduzećima ovisi o značaju kontrolinga za menadžment. Ukoliko menadžment dopušta kontrolingu ulogu potpore i savjetnika tada kontroling ima stabilnu funkciju uz tijela donošenja odluke vrhovnog menadžmenta ili izvršnog direktora. Kontroling je potporna funkcija čiji zadatak je podrška menadžmentu prilikom definiranja ciljeva, planiranja, informiranja i upravljanja ljudskim potencijalima. (Očko, J., Švigir, A. 2009)

Odnos kontrolinga i menadžmenta možemo definirati na način da je menadžment odgovoran za ostvarivanje uspješnog poslovanja, a kontroling je odgovoran za osiguravanje načina postizanja te nadzora istog procesa. Kontroling koordinira sa menadžerskim funkcijama unutar svih poslovnih odjela pri čemu konačnu odluku donosi uvijek menadžer. Kontroler može definirati, analizirati, pripremati i usklađivati pojedine aktivnosti te prema potrebi vršiti nadzor realizacije procesa izvršavanja procesa rada. Na taj način kontroler osigurava efikasnost i efektivnost rada menadžmenta. (Rupčić, N., i Datković, A. 2013).

#### **3.1. Uloga kontrolera**

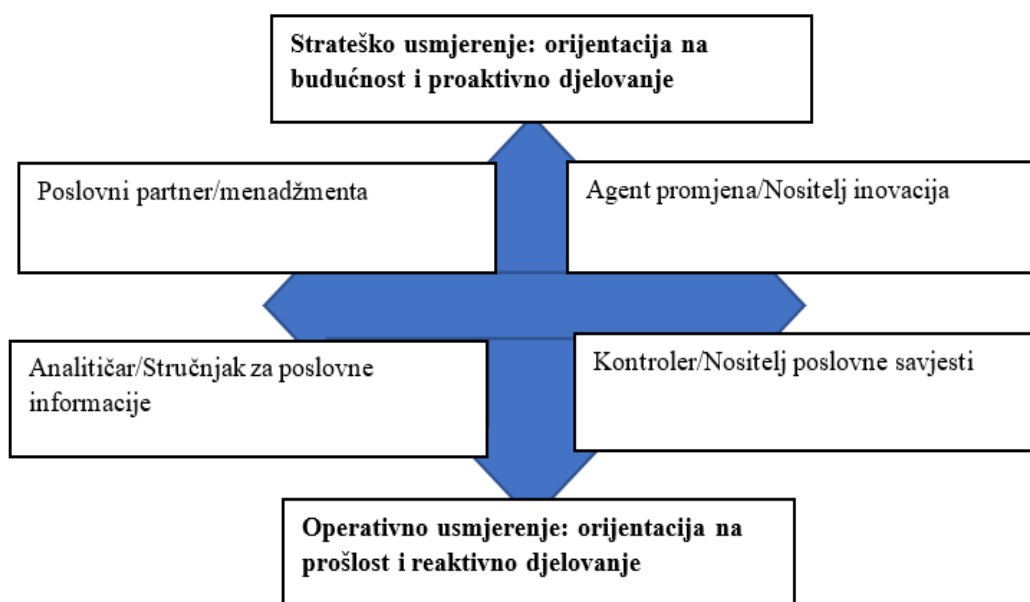
Glavni zadatak kontrolera je pružanje potpore menadžerima svih hijerarhijskih razina. Kontroleri se bave oblikovanjem i održavanjem instrumenata za planiranje, budžetiranjem troškova, za usporedbu budžetiranih i ostvarenih veličina te instrumenata za prognozu. Također kontroleri trebaju osigurati rad sustava kako bi mogli služiti menadžmentu te biti u skladu sa standardima za kontroling.

Za kontrolere je bitna kompetencija u ophođenju s pogreškama pri nesigurnom djelovanju. Kontrolori trebaju sudjelovati u prevenciji pogrešaka, smanjivanju posljedica pogrešaka kao i stvaranju kulture pogrešaka. Rad kontrolera je obilježen neutralnošću, objektivnošću i razumijevanjem problema pritom važnost se pridodaje i kompetenciji međuljudskih odnosa (Zigenbein, 2008)



Od kontrolera se očekuje strateško usmjeravanje orijentirano na budućnost i proaktivno djelovanje te operativno usmjeravanje orijentirano na prošlost i reaktivno djelovanje što je moguće postići pod uvjetom da kontroler djeluje kao:

- analitičar / stručnjak za poslovne informacije: zaprima, vrednuje i priprema informacije namijenjene upravljanju poslovanjem.
- kontroler / nositelj poslovne savjesti: prati i izvještava o ostvarenju operativnog učinka poslovanja.
- poslovni partner / savjetnik menadžmenta: temeljem relevantnih informacija aktivno podupire menadžment u procesu poslovnog odlučivanja.
- agent promjena / nositelj inovacija: vlastitom inicijativnom pokreće procese promjena unutar poduzeća.



Slika 1. Uloge kontrolera

Izvor: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/upload/>

Kako\_uspjesno\_implementirati\_kontroling\_u\_poduzecu.pdf,

Kontroleri trebaju da postignu i održavaju ravnotežu između proaktivnog sudjelovanja u procesima rada poduzeća ne prelazeći u potpunosti u ulogu menadžera. Uloga kontrolera može se razlikovati s obzirom na veličinu, vrstu poslovanja, vrstu organizacije poduzeća. Iz velikog broja zadataka kontrolinga obavljati će se oni zadatci koji odgovaraju potrebama poduzeća.

### 3.2.Funkcija menadžmenta

Svakodnevnom suvremenom poslovanju funkcija menadžmenta je neizostavna u bilo kojem poduzeću i njegovom radu. Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih sa ciljem postizanja ciljeva poduzeća uz efikasno i efektivno korištenje raspoloživih resursa. Bitne karakteristike menadžmenta možemo odrediti na sljedeći način:

- Rad s drugima i pomoću drugih. Kako bi ostvarili ciljeve poduzeća i zadatke potrebna je zahtjevna kolektivna aktivnost koja je nezamisliva bez menadžmenta. Operativne zadatke ne obavlja menadžment već dobrim delegiranjem i uz pomoć drugih ih izvršava.
- Ostvarenje ciljeva poduzeća. Ciljevi poduzeća određuju njegov smjer. Efikasan menadžment nastoji odraditi zadane ciljeve uz što je moguće niže troškove i manje inputa, a efektivni menadžment nastoji ostvariti profit i kreirati aktivnosti kojima bi stvorio dodatnu vrijednost.
- Racionalno korištenje ograničenih resursa. Resursi koji se koriste kao inputi su ograničeni te ih treba racionalno koristiti. Ovisno o pravilno iskorištenih inputa njihova cijena diktirati će cijenu outputa.
- promjenjivu okolinu. U raznovrsnijoj, turbulentnoj i dinamičnoj okolini cilj menadžmenta je pripremiti se za nastupajuće promjene i prilagoditi se nastalim promjenama

Efikasno i efektivno obavljanje funkcije menadžmenta uvjet je osiguranja uspješnog poslovanja poduzeća. Kvalitetni menadžeri su traženi i dobro plaćeni te su preduvjet za postojanje kontinuiteta poslovanja. Dobar menadžer mora imati dobro razvijenu intelektualnu i emocionalnu inteligenciju kako bi mogao motivirati ljude, organizirati procese rada, provoditi strategiju poslovanja uz kritičko preispitivanje te ne smije biti neodlučan. Menadžer može donositi odluke samostalno ali bez pravih informacija ono ne može biti pravilo (Buble, M., 2006). Funkcija kontrolinga u tom trenutku može biti od iznimne važnosti.

### 3.3. Odnos kontrolinga i menadžmenta

Proces menadžmenta se ostvaruje prvotno planiranjem aktivnosti tek nakon toga slijedi provedba plana u realizaciju. Kod planiranja definira se cilj, misija i vizija poslovanja. Nadalje vrši se kontrola izvedbe te se po potrebi vrši reorganizacija ili vrše potrebne promjene kako bi se na vrijeme uočilo odstupanje od planiranog. S obzirom da kontroler i menadžer zajedno surađuju i posluju svaki od njih ima vlastitu odgovornost. Prema (Zigenbeinu,2008) kontroling kao usluga menadžmentu ima odnos i zadaću:

- Servisnu zadaću zbog njegovih usluga koje podupiru vođenje poduzeća kao i koordinacijsku funkciju koja obuhvaća sve razine poduzeća
- Suočavanje s rizicima: Voditi računa o rizicima i suočavati se s njima
- Kompetencijski pool: potpora uz koju se umreženo znanje primjenjuje
- Hijerarhija rezultata i sadržaja
- Komunikacija
- Orijentacija na ostvarivanje dodatne vrijednosti

Menadžment je usmjeren na realizaciju cilja i snosi odgovornost dok kontroler vodi brigu o definiranju ciljeva i nudi alternative. Ciljevi mogu biti usmjereni na konkurentnost, mjerljivost, djeljivost i vremensku ograničenost. Kontroler je odgovoran za točnost i jasnoću informacija i uspješnost poduzeća. Kontroler pri tome pruža potporu menadžmentu u realizaciji njegovih zadataka u zajedničkoj namjeri ostvarenja ciljeva poduzeća. „Kontroleri imaju odgovornost na području oblikovanja sustava vrednota, planiranja, kontrole, informiranja, organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima te postizanja sklada među njima.“ (Blazek A., Deyhle A., Eismayer K, 2014). Da bi taj odnos funkcionirao potrebno je da menadžment dopusti kontroleru ulogu potpore te zajedničkim naporom stvaraju dodatnu vrijednost za poduzeće pritom ga čine konkurentnijim. Prilikom planiranja i kontrole se koriste alati koji pružaju sve potrebne informacije kako bi se odredila strategijska pozicija poduzeća. Neki od pokazatelja su npr. životni rok trajanja proizvoda, strateški činitelji uspjeha, a kako bi se dobili potrebni podatci koristi se SWOT analiza i strategijska bilanca. Za strategijsko određivanje poslovnih područja koristi se analiza proizvod - tržište te analiza tehnologije. Prema Osmanagić Bedenik kontroling treba uskladiti sustav planiranja s ciljevima, organizacijom te upravljanjem ljudskim potencijalima.

Menadžment je možemo reći glavni klijent kontrolinga jer redovno koristi njegove usluge, ali isto tako on je najveća prepreka za njegovu uspješnu integraciju i razvoj unutar poduzeća. Uspjeh kontrolinga i njegov utjecaj na stvaranje dodatne vrijednosti ne možemo mjeriti samo prema vještinama, znanjima i željom kontrolera već ono uvelike ovisi o pripremljenim uvjetima djelovanja od strane menadžmenta ili vodstva poduzeća. Prema Bedeniku poznata su tri oblika odnosa menadžmenta i kontrolinga ograničenje, rasterećenje i nadopuna (Osmanagić Bedenik, N,2018):

- Ograničenje odnosa kontrolera i menadžera prisutno je u radu kada menadžer ne želi ili ne može prihvatiti potporu kontrolinga. Takva situacija se događa kada menadžer slijedi vlastite ciljeve i smatra kako postupa ispravno te na taj način šteti vlastitom poduzeću. U takvoj situaciji kontroling služi samo kao funkcija kontrole pri čemu ne ispunjava niti svoju prvotnu ulogu opskrbljivača informacija.
- Nadopuna nastaje kada menadžment ima namjeru i mogućnost ali iz nekog razloga ne može delegirati zadatke kontroleru. Takva situacija se događa kada menadžment ne poznaje ili ne želi prepoznati ulogu, mogućnosti i značenje kontrolinga. Primjer toga bi bio kada je menadžment druge stručne spreme i nije upoznat sa ekonomskom strukom ili kada menadžment ne prihvaća suradnju koja je nametnuta. Tada kontroler mora ulagati velike napore u dokazivanje koristi i svrhe kontrolinga.
- Rasterećenje je jedini odnos u kojem se mogu ostvariti sve koristi obje strane te se kontroler može nazvati poslovnim partnerom menadžmenta. Stanje rasterećenja nastaje kada menadžment hoće i može surađivati s kontrolerom.

Prema (Očko, J., Švigir, A.,2009). uvjeti koji su potrebni da bi kontroling imao šanse za razvoj i rast: Pritom sva četiri uvjeta moraju u potpunosti biti zadovoljena:

- Menadžment usmjeren na promjene: Kontroling se u poduzeću ne može razvijati ako menadžment nije u potpunosti voljan uvesti kontroling i razvijati njegovu funkciju. Glavni razlog takvog problema jest orijentiranost menadžmenta na kratkoročne ciljeve poduzeća. Problem sljedeći je brza smjena menadžmenta pri čemu je uvođenje kontrolinga u procese rada poduzeća dugotrajan proces.
- Visoko razvijena računovodstvena funkcija: Potrebno je kvalitetno organizirano računovodstvo koje nosi većinu kontrolorovog uspjeha. Razlog tome jest što se većina dobivenih informacija dobiva upravo iz ovog izvora. Računovodstvo treba usko surađivati sa kontrolerom i voditeljem informacijskog sustava kako bi se zajedničkim naporom odgovorilo na zahtjeve korisnika informacija.
- Stručni kontroler: Kontroleri su osobe trebaju da poznaju sve tajne rada poduzeća. Moraju da razumiju cjelokupno poslovanje poduzeća za što su im potrebna multidisciplinarna znanja iz područja financija i računovodstva, revizije, statistike, matematike i informatike itd. Sposobnost povezivanja navedenih područja kontrolor mora složeno razložiti, komplicirano pojednostaviti i nerazumljivo razjasniti.
- Moderna informacijska podrška: Kontroleri trebaju da imaju lako dostupne podatke kako bi pravovremeno mogli da analiziraju, planiraju i informiraju na temelju istih. Potreba organiziranog sustava informacijske potpore je neupitna.

U praksi vrlo često pronalazimo kontroling unutar financijsko-računovodstvene funkcije. Takvo svrstavanje je pogrešno iz nekoliko razloga. Svrstavanje kontrolinga pod bilo koju funkciju unutar poduzeća automatski mijenja njegovu osnovnu bit a to je neovisno i sveobuhvatno te ravnomjerno i koordinirano protezanje kroz cijelo poduzeće.

### 3.4. Izvještavanje menadžmenta

Cilj menadžerskog izvještavanja jest pravovremeno proizvesti relevantne informacije potrebne za donošenje odlučujućih odluka. Informacije i dokumentacija potrebne za donošenje odluka trebaju da budu transparentne i provjerene. Informacije koje se dostavljaju mogu da budu finansijskog i nefinansijskog karaktera. Potrebno je da informacije identificiraju prognoze ostvarenja ciljeva ili informacije odstupanja od plana te se na temelju njih sa menadžmentom provode konkretne protumjere djelovanja. Predmeti tih informacija mogu biti finansijski izvještaji, analiza rizika, porezni izvještaji i dokumentacija, investicijski izvještaji, informacije o kapacitetima, skladišna dokumentacija te informacije o zaposlenicima. Kako bi taj proces izvještavanja funkcionirao efikasno potrebno je organizirati funkcioniranje IT sektora. Organizacijom tog procesa potrebno je postići sustav zajedničkog rada, sistematizacije procesa te provođenje analize informacija kako bi menadžeri kroz kontroling mogli ostvarivati dodatnu vrijednost za poduzeće i mogli donositi ispravne odluke.

Prema IGC menadžersko izvještavanje je neizostavno u poslovanju te nudi konkretne prijedloge kako bi se ono trebalo uspješno koristiti u svakodnevnom poslovanju.

- Koristite menadžersko izvještavanje kao polazišnu točku za sastanke menadžmenta i kontrolinga
- Koristite za potrebe izvještavanja standarde koje IBCS (International Business Communication Standards)
- Izradite na jednoj strani kratki sadržaj za menadžment kao početak izvještaja
- Koristite također nefinancijske faktore u izvještajima
- Implementirajte poslovne informacijske sisteme osim ERP-a (integrirano) na taj način da se uspješno vode procesi fleksibilno.
- Automatizirajte procese izvještavanja kako bi dobili maksimalno na vremenu za potrebe analize, komentiranja i za provedbu mjera.
- Izradite planski kalendar izvještavanja za potrebe potpore menadžmenta u cilju upravljanja procesa.

Prema (Rogova, G. L., 2019) iznimnu važnost kod izvještavanja menadžmenta ima kvaliteta proizvedenih i dostupnih informacija. Kontroleri trebaju voditi iznimnog računa o tome. Informacije koje daju menadžerima trebaju biti lako čitljive i uočljive uz to moraju biti provjerene. Vrijednost neke informacije nije moguće kvantificirati, no može se odrediti njezina uporabna vrijednost prilikom donošenja odluke. Pri tome se na područje kontrolinga mogu primijeniti sadržajna i prezentacijska kvaliteta podatka koju određuju sljedeće karakteristike:

- Sadržajna podataka: dodatna vrijednost, značajnost, pravovremenost, potpunost i prikladnost količine podataka.
- Prezentacijska - sposobnost interpretacije, jednostavnost razumijevanja, dosljednost predstavljanja i sažet prikaz

Tako dostavljene informacije ili podatci doprinose smanjenju vremena potrebnog za donošenje odluka uz to mogu se donositi bolje odluke pravovremeno. Prema (Zigenbein,2008) podatci postaju informacije kada dobiju smisao i kao takvi su upotrebljivi u poslovima planiranja, odlučivanja, kontrole, procesa učenja i operativnih procesa.

### **3.5. Interakcija kontrolinga sa funkcijama unutar poduzeća**

Funkcija unutar poduzeća jest područje specijalizirano za obavljanje istovrsnih poslova. O kojim se područjima ili organizacijskim jedinicama radi ovisiti će poslovnoj strukturi. Iz raspodjele zadaća proizlazi više djelomičnih poslovnih funkcija. Kako bi pobliže promotrili ulogu kontrolinga unutar poduzeća potrebno je vidjeti kako kontroling djeluje i sudjeluje u kombinaciji sa drugim funkcijama. Prema uputama IGC kontroling se može uvrstiti i kao upravljačka funkcija unutar poduzeća. Pored postavljanja ciljeva, planiranja i upravljačkih funkcija na razini cijelog poduzeća kontroling donosi dodatnu vrijednost samom poduzeću. Kontroling doprinosi potporom temeljnim strukturama rada unutar poduzeća. U nastavku promatramo pobliže njegovu interakciju.

- Interakcija kontrolinga sa financijskim strukturama: Financijski odjel je strukturno gledano funkcijski odjel upravljanja poduzećem i u njemu se nalazi najveći broj zadaća kontrolinga. Financijski odjel se sastoji od računovodstva, poreza i blagajničkog poslovanja koji pomažu poduzeću pojedine aktivnosti efikasno i kvantificirati te na taj način provoditi daljnje poslovanje s ciljem osiguranja likvidnosti. Nadalje temeljni procesi financijskog odjela predstavljaju primjere interakcije kontrolinga sa njima gdje izvještaji koje proizvodi računovodstvo služe kontroleru da ih analizira te na temelju njih predlaže menadžmentu potrebne aktivnosti djelovanja. Na primjer računovodstvo na kraju godine radi godišnje izvješće koji kontroleru može poslužiti kao informacija za donošenje odluka o investicijskim aktivnostima ili može služiti za donošenje odluka kontrole financijskog poslovanja te potrebnih promjena financijskih odluka.
- Interakcija sa temeljnim procesima rada na razini poduzeća: Kontroling kao upravljačka funkcija ima ulogu stvaranja dodatne vrijednosti za poduzeće. U industriji ili proizvodnim poduzećima njegova uloga može da bude kontrola izvedbe procesa rada kao i kontrola distribucije pri čemu kontroling slijedi proizvod od inputa do outputa. Pritom se prati kvaliteta konačnog proizvoda kao i izvedbe uz troškove inputa s ciljem njihovog smanjenja. Kontroler kontrolira sve račune inputa, traži jeftinije i bolje alternative, vrši analizu dobavljača kako bi poduzeće bilo što efikasnije u postizanju kvalitete uz minimalne troškove. U konačnici takva kontrola za cilj ima povećanje dobiti kao i osiguranje pozitivne bilance. Alati koje kontroler pri tome koristi su menadžment radnog kapitala, metoda ciljanih troškova, metoda troškova procesa ili sistem dodatne vrijednosti.



- Interakcija kontrolinga u proizvodnom kontrolingu: U cilju stvaranja dodatne vrijednosti za poduzeće proizvodni kontroleri proizvodnje kako bi održali konkurentnost kontroliraju izvedbu proizvodnih procesa. Glavni cilj kontrolera proizvodnje je osiguranje neometanog rada proizvodnje te u konačnici stvaranja konkurentne prednosti efikasnijom i efektivnijom proizvodnjom. Kako bi proizvodnja bila zadovoljavajuća kontroleri imaju izrađen proizvodni budžet za potrebe proizvodnog procesa te izrađen sistem kontrole upravljanja radom. Kontroling proizvodnje i dalje može biti podijeljen na strategijske i operativne zadatke pri čemu strategijski zadatci kontrolinga su osiguranje dugoročne proizvodnje i plana investiranja te plana troškova proizvodnje.
- Interakcija kontrolinga u prodaji i distribuciji: Cilj kontrolinga u distribuciji jest osigurati neometanu i neprekidnu distribuciju potrebnih inputa za poduzeće. Zadatak kontrolera jest osigurati unutarnje i vanjske informacije za potrebe planiranja i upravljanja distribucijom. Kod prodaje zadatak kontrolera jest osigurati potreban budžet za reklamiranje i prodajne aktivnosti.
- Interakcija sa potpornim funkcijama u poduzeću: Kontroling kao potporna funkcija ima ulogu kontrole IT funkcije, a njegova uloga se ogleda u tome da za cilj ima smanjiti troškove prikupljanja informacija te ubrzavanje procesa uz postizanje veće kvalitete informacija koje dobiva.
- Interakcija sa upravljačkim funkcijama: Kontroling upravljačkim funkcijama pruža potporu. Uloga kontrolinga može se primijeniti na upravljanje koji obuhvaćaju ljudske potencijale, kvalitetu i ekološki (zeleni) kontroling. Zadaće koje kontroling može imati su planiranje kadrova u smislu broja i troškova te kontrola upravljanja ljudskim potencijalima. Kod zelenog kontrolinga ima funkciju potpore menadžmentu kod odabira najboljih načina primjene izradi strategije te odabira najprihvatljivijeg načina prilagodbe. Možemo tome pridodati i kontroling investicija te kontroling razvoja poduzeća.

## 4. PRIMJENA KONTROLINGA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA

Uvod kontrolinga u hrvatskoj događa se devedesetih godina prošlog stoljeća. Prema (Očko, J., Švigir, A., 2009). U to je vrijeme kontroling bio uglavnom uvršten u stranim poduzećima kojeg su imale tvrtke kćeri stranih poduzeća u hrvatskoj, dok su hrvatska poduzeća uglavnom imali u svojim organizacijskim strukturama odjele plana i analize. Možemo zaključiti da se kontroling primjenjivao samo u jednom njegovom djelu. Dali je kontroling u organizacijskim strukturama poduzeća bio u okviru financija i računovodstva ili u okviru samostalne funkcije ovisilo je o veličini poduzeća. Najčešće se bavio poslovima iz područja računovodstva, financija i interne revizije koji nisu isključivo poslovi kontrolinga. Nedostajalo je formalnog obrazovanja za kontrolere tako da u Hrvatskoj nije se moglo educirati za postati kontrolerom.

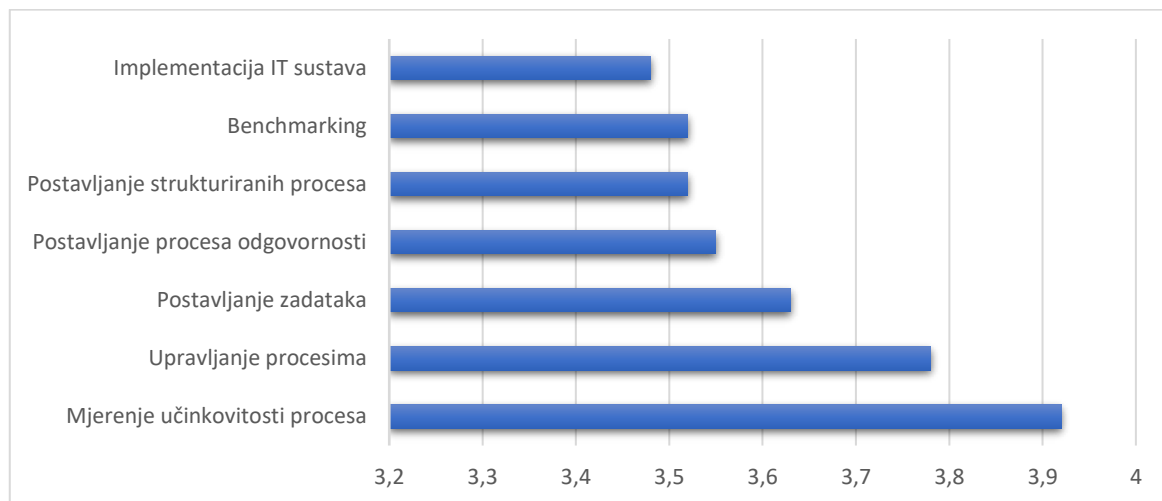
Kako bi se ublažili nedostaci i dinamične promjene koje su se događale hrvatska poduzeća su počela primjenjivati kontroling kako bi doživjeli puni procvat poslovanja te umanjili rizike. Neke od karakteristika hrvatskih poduzeća u kojima se pokazala potreba primjene i razvoja kontrolinga:

- Objedinjena funkcija vlasnika i menadžera
- Centralizirano upravljanje
- Autokratski stil odlučivanja
- Stihijski formirane organizacijske strukture
- Nedostatak kvalitetne komunikacije
- Izvještavanje oslonjeno na porezne propise
- Nedostatak edukacije zaposlenih
- Nepodržani informacijski sustav sa modernim potrebama

Kako bi pobliže promotrili primjenu kontrolinga unutar poduzeća, ali i u Republici Hrvatskoj izdvojene su neke analize. Ovim istraživanjem analiziralo se u kojoj su mjeri standardi kontrolinga koje je razvila IGC poznati i kako se primjenjuju u poslovnoj praksi. Pravilnom primjenom kontrolinga u radu poduzeća stvaramo dodatnu vrijednost te osiguravamo uspješno poslovanje. Kako bi kontroler mogao biti koristan i učinkovit pritom pridonijeti upravljanju menadžmenta stvarajući dodatnu vrijednost potrebno je da funkcija kontrolinga u poduzeću bude jasno i primjereno određena, organizirana i pozicionirana, te da su kvalitetno uspostavljeni procesi kontrolinga. Kako bi kontroleri mogli pružiti kvalitetnu potporu ostvarenja ciljeva organizacije potrebna je standardizacija njihova rada te da imaju potrebne kompetencije. Istraživanje je provedeno u pet zemalja: Hrvatskoj, Njemačkoj, Austriji, Švicarskoj i Italiji, a u istraživanju je

sudjelovalo 328 ispitanika. U istraživanju je sudjelovalo 90 ispitanika iz Hrvatske, što je ujedno i najveći broj ispitanika među navedenim zemljama.

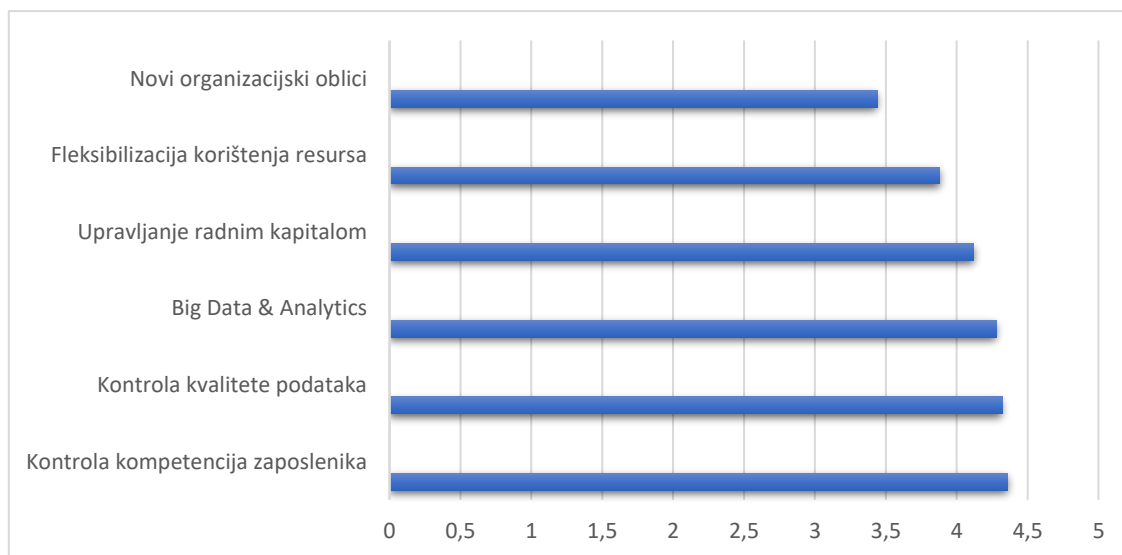
U istraživanju su ispitanici ocjenjivali ocjenama od 1 do 5 na Likertovoj skali ostvarena i planirana područja primjene kontrolinga u njihovom poduzeću. Istraživanje je pokazalo da je kontroling najviše primjenjivan za mjerenje učinkovitosti procesa. Nadalje slijedi upravljanje procesima te postavljanje ciljeva.



Grafikon 1 . Procesi rada kontrolinga ,

Izvor: IGC, Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi, 2016

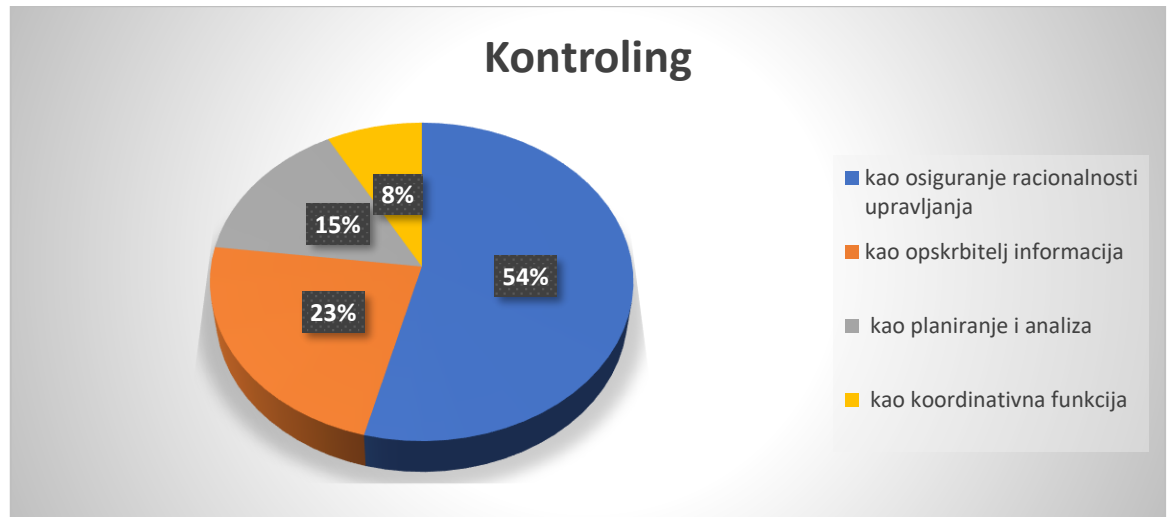
Ocjena utjecaja procesa rada u kontrolingu pokazuje koji procesi rada kontrolinga s obzirom na dinamične unutarnje i vanjske promjene su najznačajniji. Istraživanje je pokazalo sljedeće rezultate.



Grafikon 2 Najutjecajniji procesi kontrolinga,

Izvor: IGC, Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi, 2016

Istraživanje je pokazalo da prednost prema važnosti ima kontrola kompetencija zaposlenika uz kontrolu i analizu podataka. Nadalje jedno drugo istraživanje na nepoznatom broju ispitanika prema IGC čije podatke Weber citira u istom radu iz 2008. pokazalo je sljedeće rezultate.



Grafikon 3 Kontroling prema hrvatskim poduzećima

Izvor: Weber, J. (2008) Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, str. 61

Rezultati pokazuju da kontroleri iz hrvatskih poduzeća smatraju da kontroling služi osiguranju racionalnosti upravljanja tj. da se upravlja na savjestan način, a najmanje kao koordinativna funkcija. Možemo zaključiti da je ono zapravo objedinjeno i međusobno isprepletano kroz ove četiri funkcije. Kontroler je u današnje dinamično vrijeme osoba koja se mora suočiti sa velikim brojem problema koji proizlaze iz raznih poslovnih događaja, što zahtjeva od njega i posjedovanje određenih sposobnosti. Prema ispitanicima iz hrvatskih poduzeća sposobnosti koje bi kontroler trebao imati su rangirane na sljedeći način.

Tablica 1 Sposobnosti kontrolera prema hrvatskim poduzećima,

Izvor: Weber, J. (2008) Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, str. 61

| Sposobnosti                           | Rang |
|---------------------------------------|------|
| Sposobnost kritičnog propitivanja     | 1    |
| Poznavanje financijskog računovodstva | 2    |
| Menadžerske sposobnosti               | 3    |
| Komunikacijske sposobnosti            | 4    |
| Poznavanje računovodstva              | 5    |
| Neovisnost                            | 6    |
| Poznavanje investicijske analize      | 7    |
| Postojanost                           | 8    |

## 5. ZAKLJUČAK

U današnjem poslovanju koje je postalo iznimno dinamično i zahtjevno gdje se u jednom trenutku mišljenje o nekom proizvodu može promijeniti zbog greške na ambalaži, jedan krivo proknjižen račun može dovesti do zatvaranja poduzeća te je važnost kontrolinga neupitna. Možemo zaključiti da kontroling nije računovodstvo jer je usmjereno na budućnost, nije upravljanje jer je zadatak kontrolinga pomoć pri definiranju sustava vrijednosti i praćenje izvještavanje pritom kontroling navedene segmente koristi. Kontroling i menadžment možemo zaključiti su nerazdvojni. Kvalitetna implementacija kontrolinga u radu menadžmentu omogućava donošenje boljih, bržih i pravovremenih odluka. Kontroling omogućuje praćenje, identificiranje, analiziranje, planiranje, prilagodbu strategija itd. Uspješan menadžment ne može postojati bez implementacije kontrolinga, jer je to ključni element u upravljanju resursima i postizanju ciljeva. Prednosti koje poduzeće ima od kontrolinga može se ogledati kao stvaranje dodatne vrijednosti, osiguranje kontinuiteta poslovanja, zadovoljenje klijenata ili kupaca, optimizaciju resursa i povećanje profitabilnosti.

Da bi kontroling mogao donositi svoje prednosti koje nosi njegovom implementacijom u radu poduzeća menadžment mora biti spreman prihvatiti ga i dopustiti njegovo djelovanje tada kontroling ima mogućnost doprinijeti maksimalno uspješnosti poduzeća. Kontroling treba biti kvalitetan izvor informacija pri čemu te informacije moraju biti sadržajne i prezentabilne kako bi olakšalo menadžmentu uvid prilikom donošenja pravilnih odluka. Potrebno je da sustav informiranja bude organiziran i dobro integriran u radu poduzeća jer na taj način informacije su transparentne, provjerene i pravovremene. Menadžment kreira ciljeve, misiju i viziju pritom mu kontroling itekako može pomoći i u idealnim uvjetima implementacijom kontrolinga kao desna ruka menadžmentu kontinuitet poslovanja može biti osiguran.

## 6. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Matteo Buovac**

**Matični broj studenta: 5-027/21**

**Naslov rada: Specifičnosti kontrolinga u odnosu funkcije menadžera i uloge kontrolera**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

8.4.2024

---

Potpis studenta



---

## 7. LITERATURA

### 7.1 KNJIGE I ČLANCI

1. Dr.sc.Luković T. i Lebefromm U.: Controlling koncepcija i slučajevi, Prva knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2009. str.5-10
2. Osmanić Bedenik, N. (2007). Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha, 3. Dopunjeno izdanje. Školska knjiga, Zagreb, str. 15.
3. Očko, J., Švigir, A. (2009). Kontroling: upravljanje iz backstagea. Altius savjetovanje,Zagreb.
4. Rupčić, N., i Datković, A. (2013). Kontroling – pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/175102> (8.4.2024)
5. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija, Zagreb
6. Blazek A., Deyhle A., Eiselmayer K. , Kontroling i kontroler, Kontroling kognosko, Zagreb, 2014
7. Rogova, G. L. (2019). Information Quality in Fusion-Driven Human-Machine Environments
8. Osmanagić Bedenik, N. (2018). Menadžment i kontroling: rasterećenje, suradnja ili ograničenje? Kontroling, Financije i Menadžment, str. 18–21.
9. Weber, J. (2008) Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, str. 61
- 10.K.Zigenbein (2008) Kontroling, RRI F, Biblioteka računovodstvo, str. 25-31.
- 11.Osmanagić Bedenik N, Lizzul A (2015) Komparativna analiza obilježja kontrolera u poduzećima koja kotiraju na zagrebačkoj i frankfurtskoj burzi. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/217627> (8.4.2024)



## **7.2 INTERNETSKI IZVORI**

1.Što je kontroling? Dostupno na <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling> (28.3.2024)

2.Časopis Kontroling financije i menadžment- Standardi u kontrolingu

[https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/Casopis\\_Kontroling\\_\\_financije\\_i\\_menadzment\\_broj\\_01.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/Casopis_Kontroling__financije_i_menadzment_broj_01.pdf) ,Dostupno na dan (28.03.2024)

3. Controlling-Prozessmodell 2.0, Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung

Von Controllingprozessen Dostupno na:

[https://www.igccontrolling.org/fileadmin/user\\_upload/IGC\\_Controling-Prozessmodell\\_2.Auflage.pdf](https://www.igccontrolling.org/fileadmin/user_upload/IGC_Controling-Prozessmodell_2.Auflage.pdf) (28.3.2024)

## **8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

### **8.1. POPIS SLIKA**

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Slika 1. Uloge kontrolera ..... | 13 |
|---------------------------------|----|

### **8.2. POPIS TABLICA**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1 Sposobnosti kontrolera prema hrvatskim poduzećima ..... | 25 |
|---|----|

### **8.3. POPIS GRAFIKONA**

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 1 Procesi rada kontrolinga .....              | 24 |
| Grafikon 2 Najutjecajniji procesi kontrolinga.....     | 24 |
| Grafikon 3 Kontroling prema hrvatskim poduzećima ..... | 25 |

## ŽIVOTOPIS



### Matteo Buovac

Datum rođenja: 09/10/1996 | Državljanstvo: hrvatsko | Spol: Muško | E-adresa:

[matteo.buovac1@gmail.com](mailto:matteo.buovac1@gmail.com) | LinkedIn:

<https://hr.linkedin.com/in/matteo-buovac-b37bb019b> |

Adresa: 23000, Zadar, Hrvatska (Kućna)

#### • O MENI

Vrlo ambiciozna i motivirana osoba koja je spremna stalno za nove izazove. Komunikativna sam i otvorena osoba koja zna timski funkcionirati. Uvijek spremna pomoći i saslušati. Dobrih organizacijskih, prezentacijskih i prodajnih vještina. Mogu biti lider, a svojim radom nastojim uvijek maksimalizirati svoj radni učinak.

#### • RADNO ISKUSTVO

2022 – 2023 Zagreb, Hrvatska

##### **SPECIJALIST ZA POVEZIVANJE - RAD NA TEHNIČKOM PROJEKTU CITY CONNECT**

Savjetovanje korisnika, ugovaranje i prodaja novih telekomunikacijskih usluga rješavanje reklamacija, tehnička podrška za mobilne uređaje i routere za prijenosni internet na njemačkom jeziku.

2021 – 2023 Petržane, Hrvatska

##### **RECEPCIONAR HOTEL PINIJA**

Prijava i odjava gostiju, rješavanje reklamacija, rad na mjenjačnici, unos rezervacija i troškova, rad na softveru KOR

2020 – 2020 Zagreb, Hrvatska

##### **AGENT U KORISNIČKOJ PODRŠCI NA STRANIM JEZICIMA ASSIST DIGITAL**

Rad u korisničkoj podršci na projektu za globalu kompaniju BOOKING.com. Savjetovanje korisnika i partnera, izmjena rezervacija, Komunikacija usmenim i pismenim putem na stranim jezicima

#### • OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2021 – 2021 Zadar, Hrvatska

##### **SAMOSTALNI KNJIGOVOĐA POU Algebra**

2021 – 2021 Zadar, Hrvatska

##### **ECDL SPECIJALIST POU Algebra**

2021 – TRENUTAČNO Zadar, Hrvatska

##### **POSLOVNA EKONOMIJA I FINACIJE** Veleučilište Baltazar Zaprešić s pravom javnosti

#### • JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici:

|                   | RAZUMIJEVANJE |         | GOVOR              |                     | PISANJE |
|-------------------|---------------|---------|--------------------|---------------------|---------|
|                   | Slušanje      | Čitanje | Govorna produkcija | Govorna interakcija |         |
| <b>NJEMAČKI</b>   | C1            | C1      | C1                 | C1                  | B2      |
| <b>ENGLESKI</b>   | C1            | C1      | C1                 | C1                  | B2      |
| <b>TALIJANSKI</b> | A2            | A2      | A2                 | A2                  | A2      |

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

#### • DIGITALNE VJEŠTINE

MS Office (Word, Powerpoint, Outlook, Excel) | Rad na računalu | Korištenje komunikacijskih programa (Skype, Zoom, Google Meet, Team Vewer, Big Blue Button)

#### • VOZAČKA DOZVOLA

Vozačka dozvola: AM

Vozačka dozvola: B