

# Operativno planiranje nabave u javnom poduzeću s primjerom

---

**Vidaković, Tomislav**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:138078>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-30**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zapprešić - 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**

**TOMISLAV VIDAKOVIĆ**

**OPERATIVNO PLANIRANJE NABAVE U JAVNOM**  
**PODUZEĆU S PRIMJEROM**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2022.**

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

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

**OPERATIVNO PLANIRANJE NABAVE U JAVNOM PODUZEĆU S**  
**PRIMJEROM**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

**dr. sc. Antal Balog, v. pred**

**Student:**

**Tomislav Vidaković**

**Naziv kolegija:**

**Operativno planiranje**

**JMBAG studenta:**

**0010196391**

**Zaprešić, 2022**

SADRŽAJ	
SAŽETAK.....	1
ABSTRACT .....	1
1. UVOD.....	3
2. TEMELJNE ODREDNICE PROCESA OPERATIVNOG PLANIRANJA NABAVE ....	4
2.1. POJMOVNO ODREĐENJE POJMA OPERATIVNO PLANIRANJE I NABAVA .....	5
2.2. PLANIRANJE U PODRUČJU NABAVE.....	7
2.3. UTJECAJ OPERATIVNOG PLANIRANJA NABAVE NA PLAN REZULTATA ...	11
3. PROBLEMATIKA I NEDOSTATAK ZAKONODAVNOG OKVIRA JEDNOSTAVNE JAVNE NABAVE.....	12
3.1. USKLAĐENOST PROCESA NABAVE S EUROPSKIM STANDARDIMA.....	17
3.2. UTJECAJ GEOPOLITIČKIH I GOSPODARSKIH PROMJENA NA PROCES NABAVE.....	17
4. HEP d.d. – Ul. grada Vukovara, ZAGREB .....	19
4.1. FINANCIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA HEP d.d. Ul. grada Vukovara-ZAGREB .....	20
4.2. PROCES OPERATIVNOG PLANIRANJA NABAVE NA PRIMJERU JAVNOG PODUZEĆA HEP d.d. Ul. grada Vukovara-ZAGREB .....	23
4.2.1. PLANIRANJE NABAVE.....	24
4.3. PLANIRANJE NABAVNIH CIJENA U HEP d.d. Zagreb .....	30
4.3.1. JAVNA NABAVA HEP d.d. Zagreb – E račun .....	31
5. ZAKLJUČAK .....	35
POPIS SLIKA .....	39
POPIS TABLICA.....	39
POPIS GRAFIKONA .....	39
IZJAVA.....	40

ŽIVOTOPIS .....	41
-----------------	----

## SAŽETAK

Planiranje u svakom poduzeću omogućuje ostvarenje strateških ciljeva poduzeća, ostvarenje misije i vizije. Izradom operativnog plana opisuju se ključne aktivnosti koje će organizacija poduzeti tijekom određenog razdoblja, a najčešće tijekom godine dana. Da bi nabava bila kvalitetna važno je njezino planiranje jer je operativno planiranje nabave ključno za konačan i uspješan rezultat poduzeća. Na temelju plana nabave istražuje se tržište, prikupljaju ponude, osiguravaju se financijska sredstva te se planira prilagodba eksternim uvjetima na koje poduzeće nema utjecaja. Sve navedeno od iznimne je važnosti za dobro poslovanje poduzeća. Također, plan nabave dati će uvid u analizu potrošnje i analizu potreba. Osim navedenog, plan nabave će otkriti rizike u nabavi i njihova rješenja. Rad prikazuje proces i važnost nabave u javnom poduzeću HEP d.d. Zagreb koji provodi kako javnu tako i jednostavnu nabavu. Kroz analizu poslovanja navedenog poduzeća prikazat će se svi koraci, dokumentacija i planiranje nabavnih cijena navedenog poduzeća kao i razlike u postupcima javne i jednostavne nabave. Ključne riječi: javna nabava, javno poduzeće, jednostavna nabava, nabava, operativno planiranje

## OPERATIONAL PLANNING OF PURCHASE IN A PUBLIC COMPANY WITH AN EXAMPLE

### ABSTRACT

Planning in every company enables the realization of strategic goals of the company, the realization of mission and vision. The development of the operational plan describes the key activities that the organization will undertake during a certain period, most often during the year. In order for the procurement to be of high quality, its planning is important because operational procurement planning is crucial for the final and successful result of the company. Based on the procurement plan, the market is researched, bids are collected, financial resources are secured and adjustment is planned to external conditions over which the company has no influence. All of the above is extremely important for the good operation of the company. Also, the procurement plan will provide insight into consumption analysis and needs analysis. In addition to the above, the procurement plan will reveal procurement risks and their solutions. The paper presents the process and importance of procurement in the public company HEP d.d., which conducts both public and simple procurement. The analysis of the business of this

Tomislav Vidaković: *Operativno planiranje nabave u javnom poduzeću s primjerom* (stručni završni rad)

company will show all the steps, documentation and planning of purchase prices of this company as well as differences in public and simple procurement procedures.

Keywords: public procurement, public enterprise, procurement, simple procurement, operational planning

## 1. UVOD

Za konačan uspješan rezultat poduzeća planiranje nabave jedan je od ključnih procesa. Generalno, planiranjem se utvrđuje vizija, misija i ciljevi poduzeća. Da bi se ciljevi postigli, a strategija ostvarila potrebno je planiranje. Ovim radom nastoji se ukazati na najbolja rješenja za specifične situacije procesa planiranja i provođenja nabave u javnim poduzećima.

Holističkim pristupom u prvom poglavlju ovoga rada razrađuju se temeljne odrednice i daju konkretna pojmovna određenja procesa operativnog planiranja nabave te se isti analizira na teorijskoj razini koja je nužna za bolje razumijevanje specifičnih problema koji se javljaju u praksi. Stoga u prvom poglavlju polazi se od pojma operativnog planiranja, analize planiranja u području nabave kroz razradu planiranja programa nabave kao i mjere te konačan utjecaj navedenog procesa na plan rezultata. Kako je proces jednostavne nabave načelno podnormiran, planiranje i provođenje iste ovisi o poslovnom subjektu i njegovim internim dokumentima i određenjima što predstavlja određenu neusklađenost koja može utjecati na poslovanje subjekata. Isto tako, promjena cijene uzrokovana geopolitičkim faktorima koji su sve prisutniji i utjecajni ima znatan utjecaj na proces nabave, a isto takav utjecaj mogu imati i generalne gospodarske promijene koje utječu na povećanje cijena. Uz to sve nužno je utvrditi usklađenost nacionalnih procesa jednostavne i javne nabave s europskim standardima uzevši u obzir utjecaj Europske unije kao supranacionalne zajednice koja primarno ima ekonomski karakter. Stoga takvi standardi predstavljaju važan faktor za europska poduzeća i njihovo potencijalno ulaganje. Ovi specifični problemi nabave obrađuju se u drugom poglavlju ovoga rada. Postupak nabave je životan, praktičan i stoga je potrebno teorijske koncepte primijeniti na konkretnim primjerima i prilagođavati ih novonastalim situacijama i uvjetima koji se u uvjetima današnjeg dinamičnog tržišta i poslovanja konstantno mijenjaju. U završnom djelu rada analizira se postupak jednostavne nabave kroz interne dokumente javnog poduzeća HEP grupe kako bi na konkretnim primjerima ukazalo na temeljne probleme postupka jednostavne nabave.

Neovisno o vrijednosti jednostavne nabave ona je vitalna i ključna za svakodnevno funkcioniranje poduzeća poput HEP-a te takav utjecaj u ovom diskursu ne smije biti zanemaren. Proces javne nabave je prilično normiran konkretnim zakonskim rješenjima, ali u praksi se javljaju određeni problemi koji se najbolje vide na konkretnim primjerima procesa javne nabave poduzeća HEP grupe te su oni analizirani u zadnjem poglavlju rada. U zaključku rada daju se konkretna rješenja predmetne problematike, kroz *de lege ferenda* zakonodavna rješenja, ali i



Tomislav Vidaković: *Operativno planiranje nabave u javnom poduzeću s primjerom* (stručni završni rad)

rješenja iz gospodarske sfere. Ovakav holistički pristup daje konkretnu praktičnu vrijednost radu te ga se u određenoj mjeri može smatrati priručnikom za gospodarske subjekte.

Predmet rada je analizirati operativno planiranje nabave i utjecaj planiranja nabave na cjelokupno poduzeće kroz pojmovna određenja operativnog planiranja i nabave te analizirati nabavu kroz četiri koraka: potreba, dobavljač, uvjeti i samo izvršenje. Nadalje, predmet rada je i analiza zakonskog okvira u Republici Hrvatskoj koji regulira javnu i jednostavnu nabavu.

Cilj rada je kroz primjer poslovanja javnog poduzeća HEP d.d. Zagreb primijeniti sve definirano i analizirano o nabavi na konkretan primjer. Također, cilj rada je razgraničiti pojmove javne i jednostavne nabave kroz odredbe Zakona o javnoj nabavi.

Osnovne hipoteze rada su:

H1- u Republici Hrvatskoj nedostaje zakonodavnog okvira za jednostavnu nabavu,

H2- najveći problem kod jednostavne nabave predstavljaju pravni lijekovi,

H3- na nabavne cijene utječu razni gospodarski i geopolitički utjecaji što u konačnici osjeti potrošač zbog porasta konačnih cijena roba ili usluga,

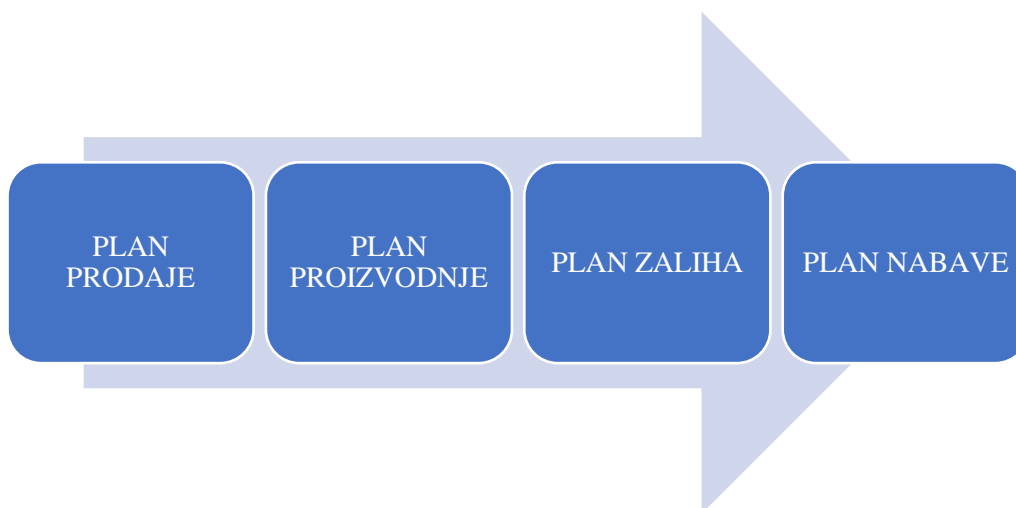
Metode istraživanja su: induktivna, deduktivna, metoda deskripcije i matematička metoda.

## 2. TEMELJNE ODREDNICE PROCESA OPERATIVNOG PLANIRANJA NABAVE

U nabavi postoji više procesa i strategija koje treba razmotriti. Operativna nabava odnosi se na nabavu dobara i usluga koje su potrebni za održavanje svakodnevnih poslovnih operacija organizacije. Operativna nabava nije isto što i taktička nabava, koja je fokusirana na kratkoročnoj transakcijskoj aktivnosti. Rutinski pristup zauzima reaktivan stav u vezi s kupnjom materijala i zaliha. Oslanja se na korištenje brze ponude i procese naručivanja kako bi proizvodnja mogla nesmetano teći. Također, operativna nabava ne smije se miješati sa strateškim izvorima, koji se temelje na dugoročnom pristupu koji promiče pravovremenu opskrbu potrebnim dobrima i uslugama koje su ključne za sposobnost organizacije da ispuni svoje temeljne ciljeve. Operativna nabava bavi se kupnjom roba i usluga za potrebe organizacije, upravljanjem ugovorima, upravljanjem isporukom i adresiranjem bilo kakve pritužbe. Riječ je o optimizaciji nabavnih funkcija kako bi tvrtka imala pristup materijalima

koji su im potrebni i kada su im potrebni, u potrebnom iznosu, na pravom mjestu i uz najbolju moguću cijenu. Što je tvrtka veća, to će više koristi imati primjenom operativnih načela nabave na njihove cjelokupne procese nabave što ne znači da manji poduzetnici neće ostvariti nikakvu korist korištenjem operativnih praksi nabave.<sup>1</sup> Plan nabave izravno utječe na plan rezultata, a donosi se na temelju plana prodaje, proizvodnje i zaliha (Slika 1).

Slika 1: Temelji plana nabave



*Izvor: izrada autora prema Osmanagić-Bedenik, 2002, str.147*

Da bi se donio plan nabave prvo će se analizirati plan prodaje, proizvodnje i zaliha kako bi se znalo koje su planirane količine nabavnog materijala. Zbog navedenog jasno je da plan nabave proizlazi iz navedenih planova, a onda on izravno utječe na cjelokupan plan rezultata.

## 2.1. POJMOVNO ODREĐENJE POJMA OPERATIVNO PLANIRANJE I NABAVA

Operativno planiranje koristi se za taktičke ciljeve poslovanja. Ono je kratkoročno i koristi se za planiranje rutinskih aktivnosti poduzeća. Operativni poslovni plan opisuje svakodnevno poslovanja najčešće za godinu dana. Definiira tko što radi, kada to radi i kako to radi. Operativni plan definiira raspored ljudskih, fizičkih i financijskih resursa za postizanje kratkoročnih ciljeva koji podržavaju veće poslovne ciljeve. Operativni plan je plan koji je iznimno orijentiran na detalje i koji jasno definiiraju kako tim ili odjel doprinosi postizanju ciljeva tvrtke. Ocrta dnevne zadatke potrebne za vođenje poslovanja. Kada je ispravno izrađen, operativni plan

---

<sup>1</sup> Murphy, K. (2022), What is Operational Procurement, dostupno na: [<https://planergy.com/blog/operational-procurement/>], pristupljeno 20. svibnja 2022

osigurava da svaki menadžer i svaki zaposlenik znaju svoje specifične obveze te kako ih trebaju izvršiti i u kojem vremenskom roku. Operativni plan je praktičan dokument koji opisuje ključne aktivnosti i ciljeve koje će organizacija poduzeti tijekom razdoblja, obično godinu dana. Često je vezan uz sporazume o financiranju, kao i sveukupno povezan sa strateškim planom organizacije.

U operativnom planu nabave realiziraju se strategijski ciljevi nabave te se u njima izražava dimenzija i struktura nabave. Na temelju plana nabave istražuje se tržište, prikupljaju ponude, osiguravaju se financijska sredstva te se planira prilagodba eksternim uvjetima na koje poduzeće nema utjecaja, a koje može donijeti do stanovite promjene tržišta. Prema sadržaju planove nabave dobara i usluga dijelimo na one koje se pribavljaju kontinuirano, periodično, jednokratno ili na nabavu osoblja, uređaja i slično (Ferišak, 2006) dok se prema području nabave nabava dijeli na planiranje programa nabave i planiranje mjera nabave. Nabava se može kategorizirati na nekoliko načina. Može se klasificirati kao izravna ili neizravna nabava, ovisno o tome kako će tvrtka koristiti artikle koji se nabavljaju. Također se može kategorizirati kao nabava robe ili usluga ovisno o artiklima koji se nabavljaju. Izravna nabava odnosi se na dobivanje svega što je potrebno za proizvodnju krajnjeg proizvoda. Za proizvodnu tvrtku to uključuje sirovine i komponente. Za trgovca na malo, uključuje sve artikle kupljene od veletrgovaca za daljnju prodaju kupcima. Neizravna nabava obično uključuje kupnju artikala koji su neophodni za svakodnevne operacije, ali ne pridonose izravno financijskom rezultatu tvrtke. To može uključivati sve, od uredskog materijala i namještaja do reklamnih kampanja, konzultantskih usluga i održavanja opreme.

Nabava robe uglavnom se odnosi na nabavu fizičkih artikala, ali može uključivati i stavke poput pretplata na softver. Učinkovita nabava robe općenito se oslanja na dobre prakse upravljanja lancem opskrbe. Može uključivati i izravnu i neizravnu nabavu. Nabava usluga fokusira se na nabavu usluga temeljenih na ljudima. Ovisno o tvrtki, to može uključivati zapošljavanje pojedinačnih izvođača, nepredviđene radne snage, odvjetničke tvrtke ili sigurnosne usluge na licu mjesta te također može uključivati i izravnu i neizravnu nabavu. Nakon analize glavnih odrednica nabave jasno je da se nabava definira prema nekoliko kriterija. Po kriteriju poslova koji se odvijaju unutar nabave nabavu možemo definirati s operativnog ili strateškog značenja. S operativnog gledišta govorimo o nabavi u užem smislu po kojem je nabava „*Obavljanje svih operativnih poslova u procesu nabavljanja objekata nabave*“ dok pojmovno određenje nabave

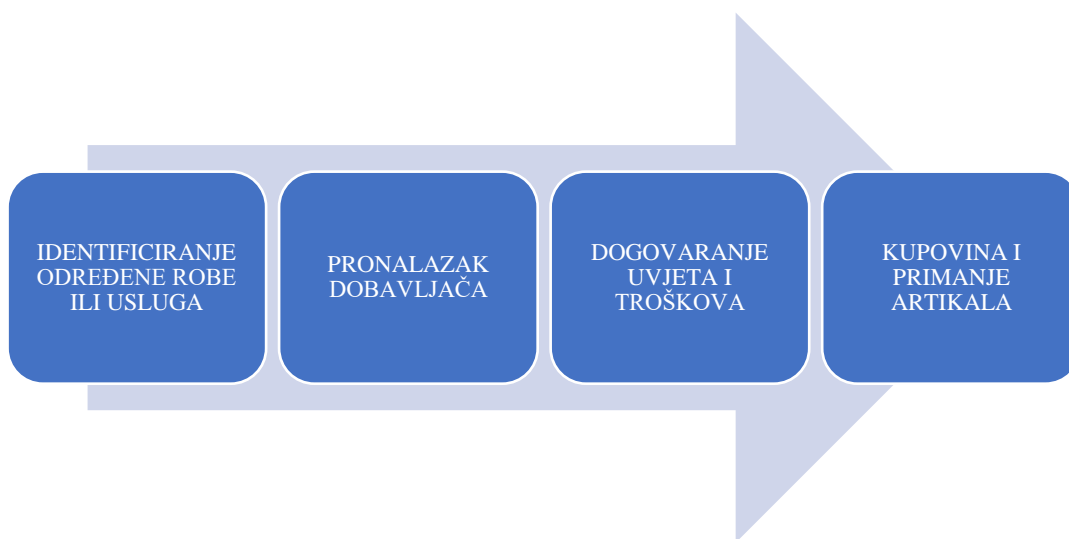
Tomislav Vidaković: *Operativno planiranje nabave u javnom poduzeću s primjerom* (stručni završni rad)

u širem smislu glasi „ *Odnosi se na bavljenje strategijskim zadacima u vezi s nabavljanjem* “. (Krpan, Varga i Maršanić, 2015, str. 328).

## 2.2. PLANIRANJE U PODRUČJU NABAVE

Proces nabave uključuje niz koraka (Slika 2). Prije kupovine artikala prvo će se identificirati roba ili usluge, pronaći dobavljač i dogovoriti uvjeti i troškovi.

Slika 2: Koraci nabave



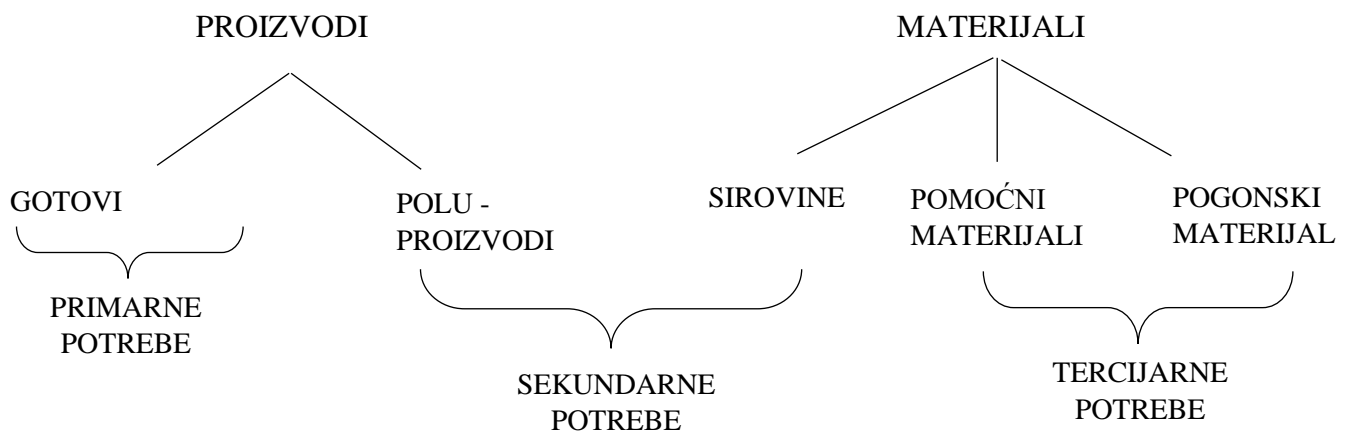
*IZVOR: izrada autora prema Jenkins, 2021<sup>2</sup>*

Identificirati određene robe ili usluge znači iz planova prodaje, proizvodnje i zaliha prepoznati potrebu za određenom robom i uslugom, količinu, najpovoljnije dobavljače uz najmanje troškove.

Planiranje u području nabave odnosi se na planiranje programa i planiranje mjera nabave. Prema Osmanagić-Bedenik (2002) u planiranje programa svrstava se planiranje kupovine i skladištenja te planiranje transporta dok se planiranje mjera odnosi na planiranje materijala odnosno potreba, zaliha, nabave i troškova materijala. Prema Ferišak (2006) potrebe za nabavom razvrstavamo na proizvode i materijale što je shematski prikazano na Slici 3.

<sup>2</sup> Jenkis, A. (2021), What is Procurement? Types, Processes & Technology, dostupno na: [<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/procurement.shtml>], pristupljeno 17. svibnja 2022

Slika 3: Vrste potreba u nabavi



*Izvor: izrada autora prema Ferišak, 2006*

Gotovi proizvod spadaju pod primarne potrebe, pod sekundarne ubrajamo poluproizvode i sirovine dok su tercijarne potrebe pogonski i pomoćni materijal.

Prema načinu istraživanja potreba (primarne, sekundarne ili tercijarne) razlikuju se:

- Determinističko istraživanje potreba,
- Stohastičko istraživanje potreba,
- Heurističko istraživanje potreba.

Determinističko istraživanje potreba utvrđuje potrebe prema količinama, vrstama i rokovima korištenja. Deterministička metoda koristi se za nestandardne materijale koji imaju veliki udio u cjelokupnoj vrijednosti potrošnje. Stohastička metoda potrebe istražuje na temelju prošlih razdoblja o potražnji i potrošnji i koristi se za standardne materijale s malim udjelom u ukupnoj potrošnji. Heurističko istraživanje koristi se uglavnom za materijale male vrijednosti subjektivnom procjenom (Ferišak, 2006).

Nakon što se identificira potreba za određenom robom ili uslugom i potrebnim količinama koje mogu biti maksimalne, minimalne ili normalne, pristupa se vrednovanju količina kako bi se mogla planirati određena financijska sredstva. Predmet nabave se vrednuje po:

- Planskim cijenama – izračunavaju se na temelju prošlog razdoblja uvećane za ovisne troškove te se njima eliminiraju mogući vanjski utjecaji nad kojima poslovanje nema kontrolu,
- Stvarne nabavne cijene – izračunavaju se na temelju stvarnih cijena iz prošlog razdoblja bez dodataka mogućih ovisnih troškova što je riskantno zbog čestih promjena tržišta,
- Prosječne nabavne cijene – materijali se nabavljaju iz različitih izvora, u različitom vremenu i po različitim cijenama,
- Fiktivne nabavne cijene – obračunavanje prema prispjeću i potrošnji gdje se prilikom obračuna razlikuju četiri metode:
  - a) *first in – first out*,
  - b) *last in – first out*,
  - c) *highest in – first out*,
  - d) *lowest in – first out*,

Po navedenim metodama odlučuje se koji će se materijali prvi trošiti ili prodavati (Ferišak, 2006, str. 253).

Zadatak nabave je pronaći dobavljače koji su u stanju ispuniti sve zahtjeve nabave. Svaki dobavljač vrednuje se na četiri dimenzije (Slika 4).

Slika 4: Važne dimenzije prilikom izbora dostavljača



*Izvor: izrada autora prema Knežević, 2012.<sup>3</sup>*

<sup>3</sup> Knežević B. (2012), Ocjenjivanje dobavljača, dostupno na: [https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf], pristupljeno 21. svibnja 2022

Prilikom izbora dobavljača nabava se orijentira na četiri najvažnije dimenzije kvalitete, cijene i troška, dostave i partnerstva. Niti bez ijedne dimenzije dobavljač ne bi bio dobar dobavljač.

Svaki dobavljač u nabavi ocjenjuje se s 10 C:

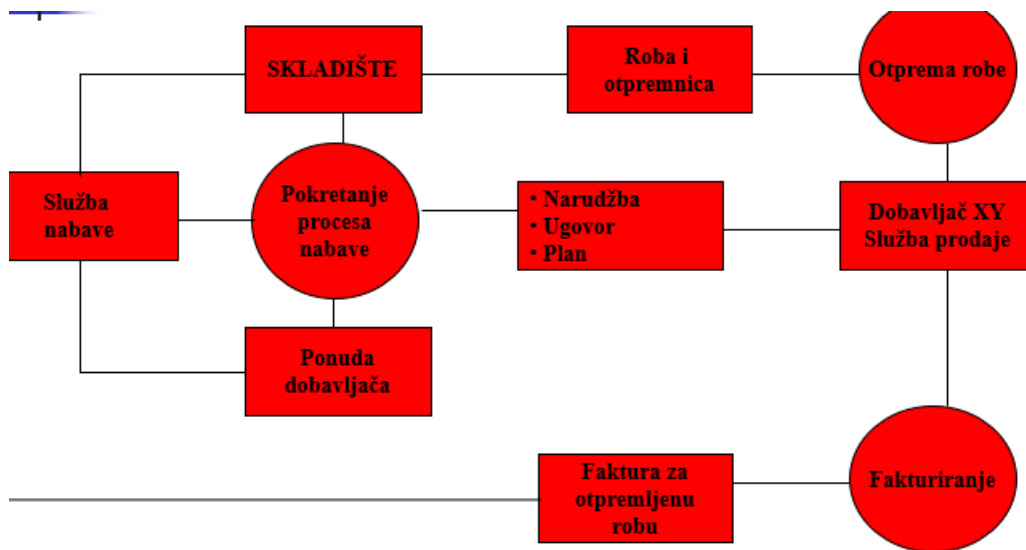
- *competence* ili kompetencija – sposobnost izvršavanja zadatka
- *capacity* ili kapacitet – ovisi o proizvodnom kapacitetu dobavljača
- *commitment* ili posvećenost – kakva je posvećenost kupcu s obzirom na troškove, kvalitetu i usluge
- *control system* ili kontrolni sustav – odnosi se na zalihe, ljude i informacije
- *cash and financial stability* ili financijska stabilnost – likvidnost dobavljača
- *cost* ili trošak – odgovara li cijena razini usluge i kvalitete
- *consistency* ili konzistentnost – ujednačena kvaliteta
- *culture* ili kultura – sustavi vrijednosti
- *clean* ili čistoća poslovanja – poštivanje zakona
- *communication* ili komunikacija – stupanj i način komunikacije (Knežević, nep.dat.)

Kada se govori o trošku i dogovaranju uvjeta nabave polazi se od samih ciljeva nabave. Ciljeve nabave nije teško odrediti jer su ciljevi nabaviti proizvod ili uslugu po najnižoj cijeni, nabaviti odgovarajuće količine u zadanom roku i sve to uz najmanje rizike i troškove. Ukoliko se nabava definira s aspekta ciljeva definira se kao „*Nabavljanje materijala ili usluga, odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu*“ (Krpan i sur.,2015). U ovom poglavlju poseban naglasak stavlja se na operativne ciljeve funkcije nabave koji se analiziraju u nastavku rada, a sastoje se od:

- Ciljevi kakvoće – kakvoća mora zadovoljiti namjenu,
- Ciljevi količine – cilj je uvijek nabaviti ekonomičnu količinu,
- Ciljevi vremena – pravodobno naručivanje,
- Prostorni ciljevi – cilj je osigurati brzu isporuku s nižim troškovima prijevoza,
- Smanjenje rizika nabave – osigurati mjere koje će spriječiti negativne posljedice rizika najčešće se to osigurava dovoljnom količinom zaliha
- Povećanje boniteta nabave – nabave koje će povećati ugled poduzeća,
- Snižanje troškova nabave – snižavanje cijena i objekata i funkcija nabave (Tucaković, 2020).

I kao posljednji korak nabave je sama kupnja. Za temu rada važna nam je komercijalna kupnja kao element nabave koja se sklapa kupoprodajnim ugovorom, temeljem narudžbe i/ili ponude i prihvaćanjem iste (Tucaković, 2020). Tok nabave kreće od službe nabave pokretanjem procesa nabave (Slika 5)

Slika 5: Tok nabave



Izvor: Funda, (2003.)

U toku nabave pokretanje procesa nabave započinje narudžbom, ugovorom ili planom, a završava fakturiranjem.

### 2.3. UTJECAJ OPERATIVNOG PLANIRANJA NABAVE NA PLAN REZULTATA

Svi planovi (marketinga, prodaje, proizvodnje, nabave, financija) zajedno čine plan rezultata odnosno plan rezultata proizlazi iz navedenih parcijalnih planova. Za plan rezultata plan nabave vrlo je važan jer daje informacije koje su nužne za dobro poslovanje poduzeća. Ono što će poduzeća saznati iz plana nabave je analiza tržišta, analiza potrošnje i analiza potreba. Osim navedenog, plan nabave će otkriti rizike u nabavi, mogućnost supstitucije ukoliko dođe do nedostatka pojedinih materijala, energije ili sirovina. Također, plan nabave pružit će informaciju o svim varijabilnim troškovima nabave te će omogućiti izračun doprinosa pokriću fiksnih troškova (Osmanagić-Bedenik, 2002, str. 148).



Nabava je strateški čimbenik za povećanje profitabilnosti poduzeća. Strategijski zadaci u vezi s nabavom utječu na učinke i dobit cijelog poslovnog sustava (Krpan i sur.,2015, str. 328.) Menadžeri ostvaruju svojim organizacijama znatne uštede važne za konkurentnost na tržištu ukoliko imaju dobar odjel nabave. Odabir prave opreme za proizvodnju i njena kupnja po povoljnijoj cijeni mogu stvoriti konkurentnu troškovnu prednost koja traje godinama. Nabavne navike izbjegavaju operativne probleme jer tvornica neće imati mogućnost raditi ako osnovne komponente za proizvodnju ne dođu na vrijeme. Na sve navedeno utječe nabava.

### 3. PROBLEMATIKA I NEDOSTATAK ZAKONODAVNOG OKVIRA JEDNOSTAVNE JAVNE NABAVE

Zakonodavni okvir javne nabave u Republici Hrvatskoj je Zakon o javnoj nabavi<sup>4</sup>(u daljnjem tekstu: ZJN). ZJN uređuje postupke sklapanja ugovora o javnoj nabavi, pravnu zaštitu u vezi s javnom nabavom kao i nadležno tijelo za sustav javne nabave. Prema ZJN čl. 1 javna nabava je „nabava putem ugovora o javnoj nabavi robe, radova ili usluga koje nabavlja jedan ili više naručitelja od gospodarskih subjekata koje su ti naručitelji odabrali, bez obzira na to jesu ili roba, radovi ili usluge namijenjene javnoj svrsi“. Sve odredbe koje ZJN sadrži u skladu su s direktivama Europske unije i sve odredbe odnose se samo na nabavu velike vrijednosti te se ne primjenjuje na:

- robe i usluga te provedbu projektnih natječaja do 200.000,00 kuna
- radove do 500.000,00 kuna
- na nabavu u diplomatskim misijama i konzularnim uredima Republike Hrvatske u inozemstvu za robe i usluge do 950.000,00 kuna odnosno radove do 4.000.000,00 kuna.

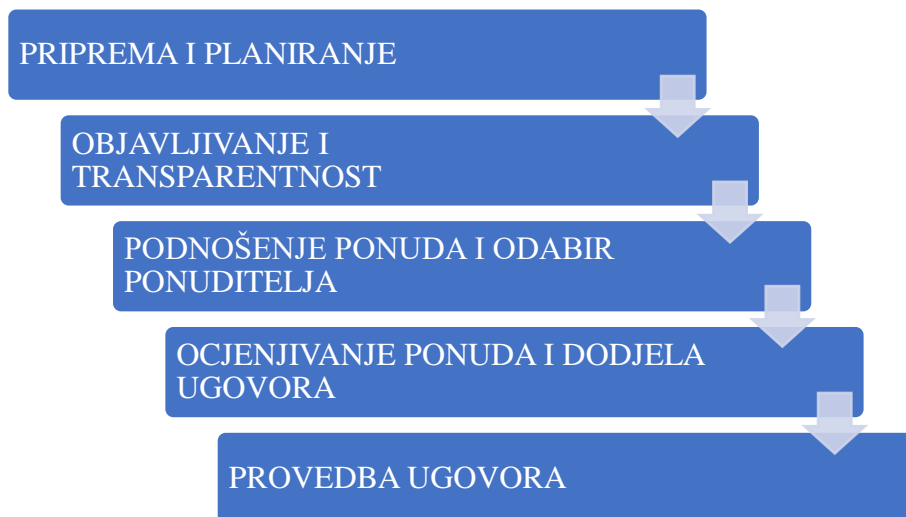
Sva javna nabava u vrijednostima nižima od propisanih je nabava male vrijednosti odnosno jednostavna nabava. Svi uvjeti, pravila i postupci jednostavne nabave utvrđeni su općim aktom naručitelja. Osim ZJN ovo područje uređuje se nizom podzakonskih akata koji uređuju svu dokumentaciju o nabavi i ponudi u postupcima javne nabave, objavu javne nabave, nadzor nad provedbom ZJN i drugo. Pravna stečevina Europske unije zahtjeva javnu nabavu u skladu s

---

<sup>4</sup> Zakon o javnoj nabavi, Narodne Novine 120/2016, dostupno na: [<https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>], pristupljeno 21. svibnja 2022

načelima javne nabave, a to su načela jednakog postupanja, međusobno priznavanje, zabrana diskriminacije, transparentnost i proporcionalnost. Na slici 6 prikazuju se faze postupka javne nabave

Slika 6: Faze postupka javne nabave



*Izvor: izrada autora prema Europska komisija, 2018<sup>5</sup>*

Faza nabave obuhvaća pet koraka od pripreme i planiranja do provedbe ugovora.

Pravilnik o jednostavnoj nabavi donosi naručitelj općim aktom koji mora biti objavljen na internetskim stranicama poduzeća. Također, objava jednostavne nabave postavlja se na Elektronički oglasnik javne nabave RH. Na slici 6 prikazuje se sustav Elektroničkog oglasnika javne nabave u Republici Hrvatskoj.

Slika 7: Elektronički oglasnik javne nabave

<sup>5</sup> Europska Komisija (2018), Javna nabava – smjernice za praktičare, dostupno na: [[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/public\\_procurement/2018/guidance\\_public\\_procurement\\_2018\\_hr.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/public_procurement/2018/guidance_public_procurement_2018_hr.pdf)], pristupljeno 21. lipnja 2022

» 14.06.2022. (utorak)  
» 13.06.2022. (ponedjeljak)  
**Objave koncesija:**  
» 17.06.2022. (petak)  
» 16.06.2022. (četvrtak)  
» 15.06.2022. (srijeda)  
» 14.06.2022. (utorak)  
» 13.06.2022. (ponedjeljak)  
**Objave jednostavne nabave:**  
» 17.06.2022. (petak)  
» 16.06.2022. (četvrtak)  
» 15.06.2022. (srijeda)  
» 14.06.2022. (utorak)  
» 13.06.2022. (ponedjeljak)  
**Tražilica objava:**  
» Jednostavna (javna nabava)  
» Jednostavna (koncesije)  
» Jednostavna (bagatelne)

» **Obavijest o jednostavnoj nabavi**

- » 1. održavanje programskog sustava za unaprjeđenje sigurnosti baza podataka
- » 2. Usluga preventivnog servisnog održavanja i popravaka medicinske opreme proizvođača NIHON KOHDEN, HAMILTON MEDICAL, LIVA NOVA (SORIN Group), IEM (pr
- » 3. Zamjena opreme NUS-a VS Makirina
- » 4. Izgradnja vrelodivnog priključka za O.Š. Jure Kaštelana
- » 5. Dezinfekcijska sredstva
- » 6. Usluga dnevnog i noćnog odmora strojnog i vlakopravnog osoblja u Zagrebu u jednokrevetnim i dvokrevetnim sobama
- » 7. Nabava izvedbe radova prema projektnoj dokumentaciji obnove zgrade u Gundulićevoj 24\_1 HAZU, u Zagrebu, referentni broj projekta, 74-0046-21
- » 8. Nabava radova na rekonstrukciji grijanja u poslovnom prostoru u Zlataru
- » 9. Godišnje održavanje sustava tehničke zaštite
- » 10. REGULATOR TLAKA PLINA
- » 11. Toaletni potrošni materijal i sredstva za čišćenje i održavanje, Grupa 1. Profesionalna sredstva za pranje i čišćenje
- » 12. Nabava i isporuka dva rabljena osobna vozila za potrebe Ministarstva hrvatskih branitelja : Grupe- Nabava i isporuka rabljenog osobnog vozila za potrebe Ministarstv (srednja klasa), Nabava i isporuka rabljenog osobnog vozila za potrebe Ministarstva hrvatskih branitelja (niža srednja klasa),
- » 13. MOBILNA TARIFA NA PRETPLATU

» **Obavijest o odabiru ili sklopljenim ugovorima**

- » 1. Urološki Set
- » 2. Nabava guma za laka i teška opterećenja
- » 3. Nabava HPLC reagensa u svrhu provođenja rutinskih analiza mikofenolne kiseline
- » 4. POSUDE ZA ZARAZNI OTPAD
- » 5. Radovi na izgradnji zamjenske zgrade područne škole Laz
- » 6. Usluge tehničkog održavanja Veteranskog centra, podružnica Šibenik
- » 7. Nabava potrošnog materijala za radiološku dijagnostiku-RTG filmovi

### Izvor: Elektronički oglasnik javne nabave RH<sup>6</sup>

Nedostatak zakonodavnog okvira procesa jednostavne nabave i prepuštanje uređenja navedenog područja na poduzeća jedan je od većih problema javnih poduzeća. Kao jedno od sredstava ostvarenja vrijednosti na kojima se zasnivaju načela javne nabave u ZJN-u je zakonodavac ekstenzivno regulirao institut sukoba interes. Općenito, sukob interesa provjerava se sukladno obvezama koje je sebi postavio naručitelj, odnosno kako je sebi odredio u Općem aktu/pravilniku o jednostavnoj nabavi. Ne postoji obveza specifičnog načina propisivanja odredbi o izbjegavanju sukoba interesa, samo je važno napomenuti da se naručitelj opet mora držati odredbi koje je propisao. Ističe se, obzirom da jednostavnu nabavu provode naručitelji koji su inače obveznici ZJN 2016, odredbe članka 80. ZJN 2016 (objava popisa gospodarskih subjekata s kojima su predstavnici naručitelja u sukobu interesa i obveza potpisivanja izjave o nepostojanju sukoba interesa) vrijede generalno za naručitelja, neovisno o predmetnom postupku javne/jednostavne nabave.

Također, jedan od većih problema kod jednostavne javne nabave su pravni lijekovi. S obzirom da se kod jednostavne nabave u većini slučajeva neće primjenjivati odredbe ZJN postavlja se pitanje kome se upućuje žalba s obzirom da na postupke jednostavne nabave nema nadležnost Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave. S toga bi bilo logično da se na ovaj

<sup>6</sup> Elektronički oglasnik javne nabave RH (2022), dostupno na: [<https://eojn.nn.hr/Oglasnik/>], pristupljeno 20. lipnja 2022

Tomislav Vidaković: *Operativno planiranje nabave u javnom poduzeću s primjerom* (stručni završni rad)

instituti u vezi žalbe primjenjuju odredbe čl. 156. Zakona o općem upravnom postupku<sup>7</sup>. „Osoba koja smatra da joj je drugim postupanjem javnopravnog tijela iz područja upravnog prava, o kojem se ne donosi rješenje, povrijeđeno pravo, obveza ili pravni interes, može izjaviti prigovor sve dok takvo postupanje traje ili traju njegove posljedice.“. Navedena odredba trebala bi se primjenjivati na institut žalbe u jednostavnoj ponudi zbog sljedećih razloga:

- naručitelji jesu javna tijela,
- postupak jednostavne dio je upravnog prava,
- ne donosi se rješenje o javnoj nabavi,
- radi se o povrijedi prava ili interesa.<sup>8</sup>

Međutim, Visoki upravni sud Republike Hrvatske zauzima drugačije stajalište čime navedeni čl. 156 smatra neupotrebljivim: „Prema pravnom shvaćanju ovog Suda postupak javne nabave, kao postupak koji prethodi sklapanju ugovornog odnosa za nabavu robe i usluga do procijenjene vrijednosti od 200.000,00 kn odnosno radova do vrijednosti od 500.000,00 kn, **ne čini upravnu stvar u smislu odredbe članka 2. ZUP-a, pa time nema mjesta niti primjeni odredbe članka 156. ZUP-a.** Takav postupak javne nabave izuzet je od primjene odredaba Zakona o javnoj nabavi jer se radi o odabiru ponude u postupku tzv. **bagatelne nabave pa se protiv odluke o odluke donesene u tom postupku ne može voditi upravni spor (...)**“ (Visoki upravni sud Republike Hrvatske, 2020)<sup>9</sup>. Da je tumačenje navedenog suda pogrešno pokazuje i odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske: „**u odnosu na sve pojedinačne akte javnopravnih tijela (neovisno o tome imaju li oni ili nemaju svojstvo upravnih ili kakvih drugih akata) mora biti osigurana sudska zaštita**“ (Ustavni sud Republike Hrvatske, 2020)<sup>10</sup>.

Jednostavna nabava u 2019. godini iznosila je 20% iznosa od ukupne javne nabave odnosno 11 mld. kn bez PDV od čega je najveći iznos utrošen na radove (Grafikon 1).

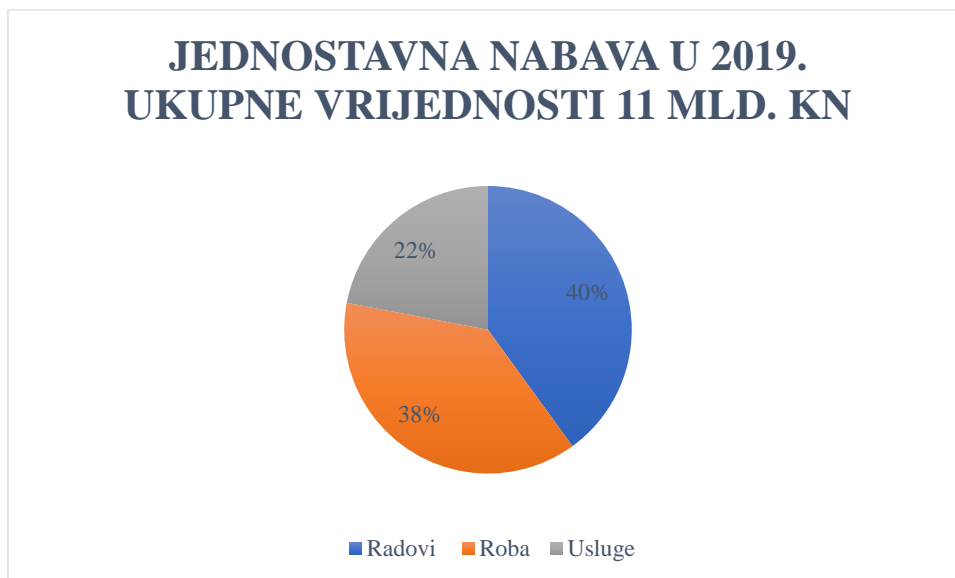
#### Grafikon 1: Vrijednost jednostavne nabave i struktura

<sup>7</sup> Zakon o općem upravnom postupku, Narodne Novine 47/09, 110/21, dostupno na: [https://www.zakon.hr/z/65/Zakon-o-op%C4%87em-upravnom-postupku], pristupljeno 11. lipnja 2022

<sup>8</sup> Turudić, M., (2022) Jednostavna nabava – postoji li pravni lijek?, dostupno na: [https://upravnopravo.blog/2020/12/13/jednostavna-nabava-postoji-li-pravni-lijek/], pristupljeno 11. lipnja 2022

<sup>9</sup> Usz-231/20-2, Odluka od 13. veljače 2020

<sup>10</sup> U-III-2100/2014, Odluka od 19. svibnja 2020



*Izvor: izrada autora prema Info Puls (2022)<sup>11</sup>*

Od cijelog iznosa ukupne jednostavne nabave koji je u 2019. iznosio 11 mil.kn najveći postotak utrošen je na radove i robe dok je 22% utrošeno na usluge. Izvođenje radova najveći je trošak javne nabave.

Osim ZJN prilikom pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji izmijenjene su i odredbe Zakona o koncesiji<sup>12</sup> kao i Zakon o javno privatnom partnerstvu<sup>13</sup>. U Vladi Republike Hrvatske djeluje Ured za središnju javnu nabavu, pri Ministarstvu gospodarstva osnovana je Uprava za sustav javne nabave te kao nadležno tijelo za žalbe o javnoj nabavi djeluje Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave dok se o provedbi ZJN brine Agencija za javno privatno partnerstvo<sup>14</sup> (Ljubanović i Britvić-Vetma, 2011). Sve navedene institucije i prilagodbe Zakone koji reguliraju područje javne nabave Republika Hrvatska bila je dužna ispuniti prilikom pregovora za članstvo Europske unije kako bi područje javne nabave bilo usklađeno sa zakonodavstvom cijele Unije.

---

<sup>11</sup> Info Puls, (2022), Jednostavna nabava – sve što morate znati na jednom mjestu, dostupno na: [[https://www.info-puls.hr/Blog/jednostavna\\_nabava\\_%E2%80%93\\_sve\\_sto\\_morate\\_znati\\_na\\_jednom\\_mjestu\\_143](https://www.info-puls.hr/Blog/jednostavna_nabava_%E2%80%93_sve_sto_morate_znati_na_jednom_mjestu_143)], pristupljeno 13. lipnja 2022

<sup>12</sup> Zakon o koncesiji, Narodne Novine 69/17, 107/20, dostupno na: [<https://www.zakon.hr/z/157/Zakon-o-koncesijama>], pristupljeno 15. lipnja 2022

<sup>13</sup> Zakon o privatnom partnerstvu, Narodne Novine 78/12, 152/14, 114/18, dostupno na: [<https://www.zakon.hr/z/198/Zakon-o-javno-privatnom-partnerstvu>], pristupljeno 15. lipnja 2022

<sup>14</sup> Agencija za javno privatno partnerstvo, Narodne Novine 129/08, 55/11, dostupno na: [[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012\\_07\\_78\\_1833.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_07_78_1833.html)], pristupljeno 16. lipnja 2022

### 3.1. USKLAĐENOST PROCESA NABAVE S EUROPSKIM STANDARDIMA

Zakonodavni okviri i uređenje javne nabave u Europskoj uniji dijele se na četiri područja:

- Primarni zakonodavni okvir – načela javne nabave,
- Sekundarni zakonodavni okvir – Direktive i Uredbe,
- Praksa Europskog suda,
- Odluke Europske komisije (Ljubanović i Britvić-Vetma, 2011, str.408).

Kroz načela javne nabave (nediskriminacije - jednakog tretmana - transparentnosti - proporcionalnosti (ili razmjernosti) - uzajamnog priznavanja) Europska unija promiče slobodno natjecanje na tržištu cijele Europske unije te onemogućava zloupotrebu u postupcima javne nabave. Načelo nediskriminacije znači jednaki tretman koji će spriječiti ograničavanja jednakih prava i mogućnosti svih natjecatelja. Jednaki tretman zahtjeva jednako postupanje prema svakom natjecatelju prilikom dodjele javnih ugovora. Transparentnost zahtjeva uvid u javne ugovore svih zainteresiranih strana. Proporcionalnost zahtjeva da odluke javnih tijela kojim će se ograničiti neka individualna prava budu proporcionalna, kako trajanjem tako i težinom, naravi potrebe.

### 3.2. UTJECAJ GEOPOLITIČKIH I GOSPODARSKIH PROMJENA NA PROCES NABAVE

Duboko integrirani moderni svijet predstavlja značajne mogućnosti ekonomske prisile od strane pojedinih zemalja. Bliska integracija različitih faza ekonomske proizvodnje – koju najbolje simboliziraju dobro povezani i prostorno raspršeni globalni opskrbeni lanci – čini sve dionike uključene u opskrben lance ranjivim na 'moć' koju svaki ima u vođenju ovih mreža. Takve ovlasti mogu koristiti za dobivanje geopolitičkih koristi od strane zemalja koje su svjesne strateškog utjecaja koji imaju njihova poduzeća u lancima opskrbe. Doista, nekoliko je zemalja pokazalo povećanu sklonost takvim radnjama, što se ogleda u sve učestalijim slučajevima prisilnih ekonomskih mjera, kao što su zabrane ili ograničenja uvoza i izvoza, nametanje diskriminirajućih carina na uvoz.<sup>15</sup>

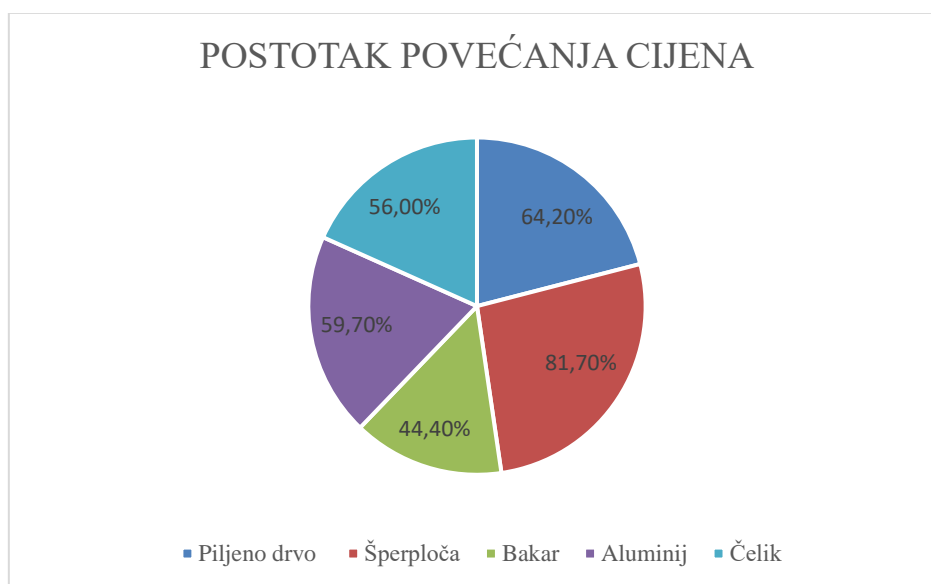
---

<sup>15</sup> Palit A., (2022), The Geopolitical Imperative for Reorganising Global Supply Chains, dostupno na: [<https://www.orfonline.org/research/the-geopolitical-imperative-for-reorganising-global-supply-chains/>], pristupljeno 21. lipnja 2022

Danas cijene rastu u svim segmentima poslovanja što je posljedica poremećaja na tržištu. Republika Hrvatska nudi rješenje u ZJN posebno se pozivajući na čl. 317. u kojem su taksativno nabrojani razlozi kada javni naručitelj smije izmijeniti ugovor o javnoj nabavi, te prema čl. 626. i 627. Zakona o obveznim odnosima<sup>16</sup> u kojima su sadržane odredbe o nepromjenjivosti cijene odnosno raskidu ugovora zbog povećanja cijena. Nadalje, Vlada Republike Hrvatske je u rujnu 2021. donijela Zaključak o postupanju radi ublažavanja posljedica poremećaja cijena građevinskog materijala i proizvoda<sup>17</sup> kako bi utjecala na povećanje cijena odnosno ublažila posljedice globalnog poremećaja na tržištu cijena (Karažija, 2021.)

Koliko je situacija ozbiljna i koliki je porast cijena u posljednjih godinu dana prema podacima Londonske burze prikazano je u Grafikonu 2.

Grafikon 2: Povećanje cijena u godinu dana



*Izvor: izrada autora prema Eu-projekti.info (2022), Utjecaj rasta cijena građevinskog materijala na ugovore o javnoj nabavi*<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Zakon o obveznim odnosima, Narodne Novine 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18, 126/21, dostupno na: [<https://www.zakon.hr/z/75/Zakon-o-obveznim-odnosima>], pristupljeno 17. lipnja 2022

<sup>17</sup> Zaključak o postupanju radi ublažavanja posljedica poremećaja cijena građevinskog materijala i proizvoda Narodne Novine 107/2021, dostupno na: [[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_10\\_107\\_1885.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_10_107_1885.html)], pristupljeno 17. lipnja 2022

<sup>18</sup> Eu-projekti.info (2022), Utjecaj rasta cijena građevinskog materijala na ugovore o javnoj nabavi, dostupno na: [<https://www.eu-projekti.info/utjecaj-rasta-cijena-gradevinskog-materijala-na-ugovore-o-javnoj-nabavi/>], pristupljeno 21. lipnja 2022

Povećanje cijena građevinskog materijala kako je vidljivo iz Grafikona 2 rasla je u prosjeku za više od 50%. Zaključak o postupanju radi ublažavanja posljedica poremećaja cijena građevinskog materijala i proizvoda koji je Vlada Republike Hrvatske donijela mogao bi bar malo ublažiti i olakšati poslovanje i ublažiti posljedice globalnog, ozbiljnog i ugrožavajućeg položaja na tržištu građevinskog materijala.

#### 4. HEP d.d. – Ul. grada Vukovara, ZAGREB

Hrvatska elektroprivreda je energetska nacionalna tvrtka za proizvodnju, distribuciju i opskrbu električnom energijom te opskrbom i distribucijom toplinske energije. Misija tvrtke je uz visok stupanj društvene odgovornosti pouzdana i održiva proizvodnja, opskrba i distribucija energijom. Vizija tvrtke je da HEP (<https://www.hep.hr/o-hep-grupi/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/37>) bude regionalni energetska lider dok se kao temeljne vrijednosti navode: inovativnost, kvaliteta, poštenje i odgovornost prema okolišu. Strateški ciljevi tvrtke su:

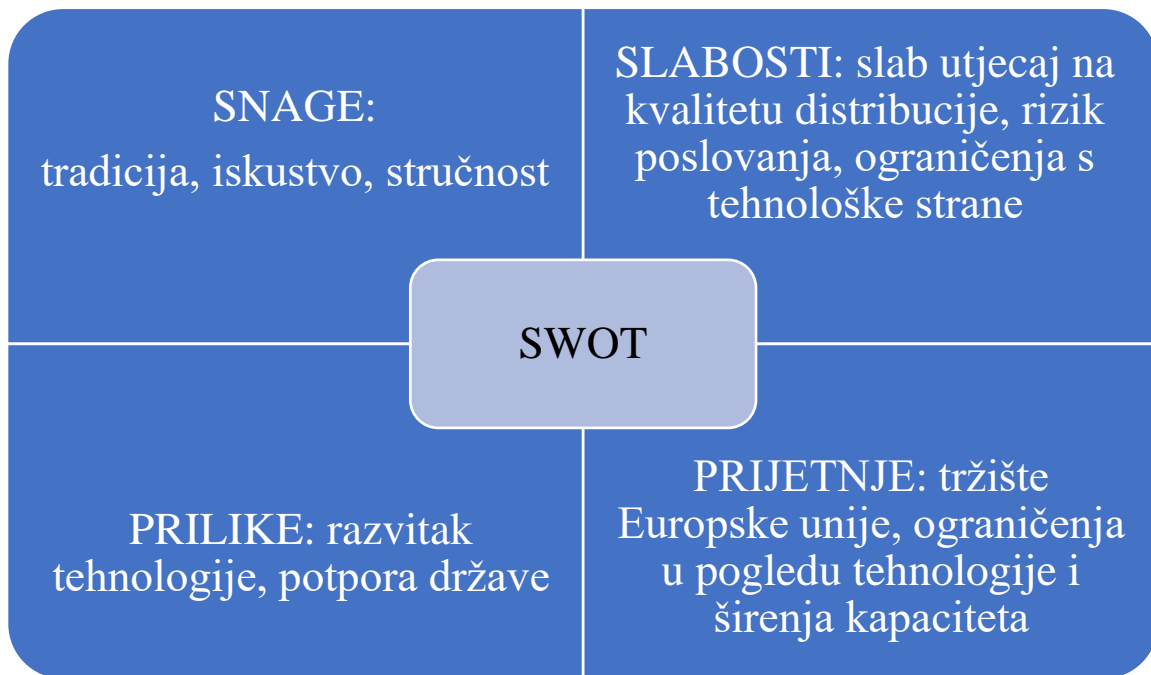
- Održiv i fleksibilni energetska portfelj,
- Unapređenje poslovnih procesa,
- Prilagodljivost tržištu,
- Suradnja s dionicima<sup>19</sup>

Slika 8: SWOT analiza HEP d.d. Zagreb

---

<sup>19</sup> HEP d.d. Zagreb, dostupno na: [<https://www.hep.hr/o-hep-grupi/25>], pristupljeno 25. lipnja 2022





*Izvor: izrada autora prema Teodorović, Aralica, Redžepagić, (nep.dat.)*

Iz SWOT analize možda je najvažnije izdvojiti iskustvo i potporu države kao najveću snagu odnosno priliku. Slabosti i prijetnje dolaze iz vanjske okoline i na njih poslovanje ne može utjecati poput rizika i konkurencije tržišta.

HEP d.d ima mješoviti oblik nabave odnosno kombinaciju centralizirano-decentralizirane nabave. U HEP d.d za poslove nabave nije nadležna jedna organizacijska jedinica upravo zbog pogona u kojima se potrebe za materijalima bitno razlikuju gdje centralizirana nabava ne bi dala dobre rezultate zbog utvrđivanja potrebnih materijala, poslova prijevoza i odnosa s dobavljačima. Međutim, sjedišta u kojima su administrativna tijela i uprava ima centraliziranu nabavu.

#### 4.1. FINANCIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA HEP d.d. Ul. grada Vukovara-ZAGREB

Hrvatska elektroprivreda organizirana je u obliku koncerna kao grupacija povezanih društava (tvrtke kćeri). Vladajuće društvo (matica) HEP grupe je HEP d.d., koje obavlja funkciju korporativnog upravljanja HEP grupom i jamči uvjete za sigurnu i pouzdanu opskrbu kupaca električnom energijom.

Tomislav Vidaković: *Operativno planiranje nabave u javnom poduzeću s primjerom* (stručni završni rad)

Unutar HEP grupe jasno su odvojena (upravljački, računovodstveno i pravno) društva koja obavljaju regulirane djelatnosti (prijenos i distribucija) od nereguliranih djelatnosti (proizvodnja i opskrba).

„Poslovni subjekt HEP d.d. registriran je za djelatnost Distribucija električne energije (35.13). HEP d.d. je u državnom vlasništvu. Poslovni subjekt HEP d.d. u 2021. povećavao je broj zaposlenih, te sada ima 478 zaposlenika“.<sup>20</sup>

Kao najvažniji financijski rezultati poslovanja analiziraju se račun dobiti i gubitka te bilanca. U Tablici 1 prikazan je skraćeni račun dobiti i gubitka za 2021. godinu.

Tablica 1: Skraćeni račun dobiti i gubitka HEP d.d. Zagreb

<i>Tek. broj</i>	<i>N a z i v</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Index</i>
<i>0</i>	<i>1</i>	<i>Svota</i>	<i>Svota</i>	<i>2021/20</i>
		<i>2</i>	<i>3</i>	<i>(3/2)+100</i>
1.	<i>Poslovni prihodi</i>	14.372.586.536	15.969.585.763	111.1
2.	<i>Poslovni rashodi</i>	12.213.812.302	14.800.605.898	121.2
3.	<i>Financijski prihodi</i>	157.633.006	369.058.252	234.1
4.	<i>Financijski rashodi</i>	502.077.170	292.728.855	58.3
5.	<i>Udio u dobiti od pridruženih poduzetnika</i>			
6.	<i>Udio u gubitku od pridruženih poduzetnika</i>			
7.	<b><i>UKUPNI PRIHODI (1+3+5)</i></b>	<b>14.530.219.542</b>	<b>16.338.644.015</b>	<b>112.4</b>
8.	<b><i>UKUPNI RASHODI (2+4+6)</i></b>	<b>12.715.889.472</b>	<b>15.093.334.753</b>	<b>118.7</b>
9..	<i>Dobit ili gubitak prije oporezivanja (9-10)</i>	1.463.775.481	1.019.501.075	69.6
10.	<i>Porez na dobit</i>	350.554.589	225.808.187	64.2
11.	<i>Dobit ili gubitak razdoblja (11-12)</i>	1.113.220.892	1.019.501.075	91..6

*Izvor: izrada autora prema Odnosi s Investitorima, Financijska izvješća (Hep, d.d. 2020-2021)<sup>21</sup>*

<sup>20</sup> Poslovna hr (2022), HEP d.d. Zagreb, dostupno na: [https://www.poslovna.hr/lite/hep/340820/subjekti.aspx], pristupljeno 21. lipnja 2022

<sup>21</sup> HEP d.d. (2021-2022), Odnosi s Investitorima, Financijska izvješća (Hep, d.d. 2020-2021) dostupno na: [https://www.hep.hr/investitori/financijski-podaci/financijska-izvjesca/68] ,pristupljeno 25. lipnja 2022

Ukupni prihodi HEP grube u 2021. godini povećali su se u odnosu na prošlu godinu za nešto manje od 2.mld. kn. No međutim, zbog povećanja rashoda HEP je 2021. godinu završio s manjom dobiti u usporedbi s 2020.

Tablica 2 prikazuje skraćenu bilancu HEP-a.

Tablica 2: Skraćena bilanca

Tek. broj	N a z i v	2020.	2021.	Index
		Svota	Svota	2021/20
0	1	2	3	(3/2)+100
1.	Potraživanja za upisani, a neupl. kapital	0	0	
2.	Dugotrajna imovina	36.575.491.626	37.360.802.180	102.1
3.	Kratkotrajna imovina	8.034.883.039	9.510.410.349	118.4
4.	Plać. trošk. bud. razd. i obračunani prihodi	29.091.467	35.142.885	120.8
<b>I.</b>	<b>UKUPNO AKTIVA (1+2+3+4)</b>	<b>44.639.466.132</b>	<b>46.906.355.414</b>	<b>105.1</b>
5.	Kapital i rezerve	26.413.016.775	26.660.105.972	100.9
6.	Rezerviranja	1.331.676.364	1.405.623.226	105.6
7.	Dugoročne obveze	5.234.634.324	1.791.394.464	34.2
8.	Kratkoročne obveze	3.306.026.110	8.010.827.548	242.3
9.	Odgod. plać. trošk. i prihod bud. razdoblja	8.354.112.559	9.038.404.204	108.2
<b>II.</b>	<b>UKUPNO PASIVA (5+6+7+8+9)</b>	<b>44.639.466.132</b>	<b>46.906.355.414</b>	<b>105.1</b>

Izvor: izrada autora prema *Odnosi s Investitorima, Financijska izvješća (Hep, d.d. 2020-2021)*<sup>22</sup>

Na temelju računa dobiti i gubitka izračunata je ekonomičnost poslovanja (Tablica 3)

Tablica 3: Ekonomičnost poslovanja HEP grupe

<b>EKONOMIČNOST</b>				
Pokazatelj	Postupak	2020	2021	Kriterij
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	ukupni prihodi/ukupni rashodi	1,14	1,08	što veći od 1,0

<sup>22</sup> HEP d.d. (2021-2022), Odnosi s Investitorima, Financijska izvješća (Hep, d.d. 2020-2021) dostupno na: [https://www.hep.hr/investitori/financijski-podaci/financijska-izvjesca/68] ,pristupljeno 25. lipnja 2022

<i>Ekonomičnost prodaje</i>	<i>poslovni prihodi/poslovni rashodi</i>	<i>1,18</i>	<i>1,08</i>	<i>što veći od 1,0</i>
<i>Ekonomičnost financiranja</i>	<i>financijski prihodi/financijski rashodi</i>	<i>0,31</i>	<i>1,27</i>	<i>što veći od 1,0 (ispod 1,0 je negativna)</i>

Kako je prikazano u Tablici 3 Hep grupa je i u 2020. i u 2021. godini po svim kriterijima i pokazateljima poslovala ekonomično.

#### 4.2. PROCES OPERATIVNOG PLANIRANJA NABAVE NA PRIMJERU JAVNOG PODUZEĆA HEP d.d. Ul. grada Vukovara-ZAGREB

HEP d.d. Zagreb dijeli nabavne kategorije roba, radova i usluga na sljedeće kategorije:

- Strateške robe,
- Zajedničke robe i usluge,
- Robe, radove i usluge za potrebe strateških, energetskih proizvodnih objekata,
- Ostale robe, radove i usluge.

U Tablici 3 sadržani su primjeri strateške robe i zajedničke robe i usluga za potrebe HEP d.d dok se pod robama, radovima i uslugama za potrebe strateških, energetskih proizvodnih objekata smatraju svi oni koji su odlukom Uprave HEP-a tako okarakterizirani. Ostale robe radovi i usluge dijele se na sljedeće podkategorije:

- Postupci javne nabave za sva društva HEP grupe,
- Nabava iz inozemstva,
- Jednostavna nabava.

Tablica 4: Nabava u HEP d.d. Zagreb

STRATEŠKE ROBE	ZAJEDNIČKE ROBE I USLUGE
Energetska goriva	Vozila
Turbinska i ostala ulja	Usluge osiguranja
Kemikalije i aditivi za pogone	Usluge revizora

Drveni stupovi	ICT usluge
Transformatori	ICT oprema
Kabelski spojni pribor	Čišćenje i održavanje poslovnih zgrada
Priključno mjerni ormarići i dr.	Potrošni materijal i dr.

*Izvor: izrada autora prema HEP d.d*

HEP kako je prikazano u Tablici 4 svoju nabavu dijeli strateške robe primarne za poslovanje te na zajedničke robe i usluge. Kroz navedenu tablicu dokazana je ranije spomenuto centralno-decentralizirana nabava.

#### 4.2.1. PLANIRANJE NABAVE

Za koordinacija i provođenje aktivnosti potrebnih za izradu i donošenje planova nabave HEP d.d.donosi Naputak koji je u nadležnosti Sektora za nabavu HEP-a d.d. plan nabave sadrži sve nabave u vrijednosti jednakoj ili većoj od 200.000.00 kn sukladno čl.28.stavak 5. ZJN. Plan nabave mora sadržavati sljedeće odrednice:

- evidencijski broj nabave,
- predmet nabave,
- brojčana oznaka predmeta nabave iz Jedinog rječnika javne nabave (CPV),
- procijenjena vrijednost nabave,
- vrsta postupka (uključujući posebne režime nabave i jednostavnu nabavu),
- navod planira li se predmet podijeliti na grupe,
- navod sklapa li se ugovor ili okvirni sporazum,
- planirani početak postupka,
- planirano trajanje ugovora ili okvirnog sporazuma,
- napomena, ako je potrebno. (HEP, 2021).

Planovi nabave izrađuju se u organizacijskim jedinicama zaduženim za nabavu na temelju usvojenih financijskih planova i na temelju iskazanih potreba. Prilikom unosa predmeta u planove nabave, potrebno je voditi računa o tome radi li se o maloj ili velikoj vrijednosti u području javne nabave, izuzećima od primjene ZJN ili jednostavnoj nabavi ovisno o vrijednosti, jer se na taj način određuje evidencijski broj nabave koji je jedan od obaveznih



Dokumentacija o nabavi Poziv na dostavu ponuda ili DON obvezno sadržava sljedeće podatke:

- naziv i sjedište naručitelja,
- popis gospodarskih subjekata s kojima je naručitelj u sukobu interesa,
- naziv i opis predmeta nabave,
- PVN – troškovnik kada je to primjenjivo,
- kriterij za odabir ponuda,
- način i rokove plaćanja,
- rok i mjesto isporuke robe/pružanja usluga/izvršenja radova,
- rok i mjesto za dostavu ponuda te način dostave ponuda,
- broj telefona i adresa elektroničke pošte kontakt osobe,
- rok valjanosti ponude, ako je primjenjivo,
- navod o vrsti ugovornog dokumenta (narudžbenica ili ugovor) a ovisno o složenosti predmeta nabave i:
- tehničke specifikacije predmeta nabave – projektnu dokumentaciju - crteže – planove i sl.
- druge važne podatke ovisno o predmetu nabave (HEP, 2021).

U postupcima jednostavne nabave do 20.000.00 kn izdaje se narudžbenica, dok će se za nabavu veću od navedenog iznosa osim narudžbenice moći sklopiti i ugovor dok je kod nabave intelektualnih usluga sklapanje ugovora obvezno. Narudžbenica sadrži najmanje podatke o:

- vrsti roba/radova/usluga koje se nabavljaju uz detaljnu specifikaciju jedinica mjere,
- količina, jediničnih cijena te ukupnih cijena, roku i mjestu isporuke/pružanja usluga/izvođenja radova,
- načinu i roku plaćanja,
- gospodarskom subjektu.

Narudžbenica mora biti potvrđena od strane odabranog ponuditelja. Rok za potvrdu Narudžbenice je 3 (tri) radna dana od datuma zaprimanja kod odabranog ponuditelja. Ako odabrani ponuditelj u zadanom roku naručitelju ne dostavi potvrđenu narudžbenu, smatrat će

se da je narudžbenica prihvaćena i rokovi počinju teći od datuma dostave narudžbenice odabranom ponuditelju. Narudžbenica/Ugovor mora biti u skladu s uvjetima određenima u pozivu na dostavu ponuda/DON i odabranom ponudom. Rok plaćanja u ugovorima ugovorene vrijednosti jednake ili veće od 70.000,00 kn iznosi 60 dana od dana primitka računa na urudžbeni zapisnik naručitelja, dok rok plaćanja u ugovorima ugovorene vrijednosti manje od 70.000,00 kn iznosi 45 dana od dana primitka računa na urudžbeni zapisnik naručitelja.

Naručitelji je dužan voditi registar ugovora sukladno članku 28. ZJN 2. U registru ugovora navode se svi predmeti nabave čija je vrijednost jednaka ili veća od 200.000,00 kn. Registar se nalazi na službenim internetskim stranicama HEP-a. Naručitelj je obvezan do 31. ožujka tekuće godine izraditi statističko izvješće o javnoj nabavi za prethodnu godinu koje ujedno sadrži i podatke o jednostavnoj nabavi. Izvješće se izrađuje sukladno uputama naručiteljima o sadržaju i načinu dostavljanja statističkog izvješća o javnoj nabavi od središnjeg tijela državne uprave nadležnog za politiku javne nabave objavljenog na Portalu javne nabave. Naručitelj je obvezan svu dokumentaciju o svakom postupku jednostavne nabave čuvati najmanje 4 (četiri) godine od završetka postupka nabave, uz poštivanje odredbi važećih internih akata o popisu arhivskog i registraturnog gradiva, odnosno ostalih internih akata ovisnih društava HEP grupe. Narudžbenice i ugovori čuvaju se ovisno o predmetu nabave, a sve sukladno internim aktima HEP-a. (HEP, 2021). U nastavku teksta nalazi se primjer jednostavne nabave HEP grupe.

Tablica 5: Primjer jednostavne nabave

<b>1. OPĆI PODACI</b>
1.1. PODACI O NARUČITELJU
1.2. PODACI O SLUŽBI ZA KONTAKT
1.3. EVIDENCIJSKI BROJ NABAVE
1.4. POPIS GOSPODARSKIH SUBJEKATA S KOJIMA JE NARUČITELJ U SUKOBU INTERESA:
1.5. PROCIJENJENA VRIJEDNOST NABAVE -199.000.00 kn
<b>2. PODACI O PREDMETU NABAVE</b>
2.1. OPIS I KOLIČINA
2.3. TEHNIČKA SPECIFIKACIJA
2.4. TROŠKOVINIK



<b>3. OSNOVE ZA ISKLJUČENJE GOSPODARSKOG SUBJEKTA</b>
3.1 PLAĆANE OBVEZE
<b>4. KRITERIJI ZA ODABIR GOSPODARSKOG SUBJEKTA (UVJETI SPOSOBNOSTI)</b>
4.1 UPIS U REGISTAR
4.2 TEHNIČKA I STRUČNA SPOSOBNOST
<b>5. UVJETI NABAVE I KLAUZULA O INTEGRITETU</b>
<b>5. JAMSTVA</b>
<b>7. PODACI O PONUDI</b>
<b>8. OSTALI UVJETI I OSTALE ODREDBE</b>

*Izvor: izrada autora prema HEP, d.d*

U opće podatke upisuju se podaci o naručitelju, gospodarski subjekti s kojima je naručitelj u sukobu interesa i vrijednost nabave. U podacima o predmetu nabave opisuju se detaljne specifikacije predmeta nabave poput količine. Kao osnova za isključenje gospodarskog subjekta su plaćene obveze dok se u sljedećoj kategoriji navode dodatni kriteriji za odabir gospodarskog subjekta. Jednostavna nabava još sadržava uvjete, klauzulu o integritetu, jamstva te sve podatke o ponudi poput načinu izrade, cijene, roka, sadržaja, načina i vremena dostave.

U nastavku primjer ponudbenog lista (Slika 10).

Slika 10: Ponudbeni list

**PONUDBENI LIST**

Naručitelj:	HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o., Elektra Zabok Adresa: Matije Gupca 57, 49210 Zabok
Predmet nabave:	SN razvodi 3V i 4V

Broj ponude: \_\_\_\_\_

Datum ponude: \_\_\_\_\_

Podaci o Ponuditelju:	
Naziv i sjedište, adresa	
OIB*	Broj računa - IBAN
Adresa za dostavu pošte	Adresa e-pošte
Telefon	Telefaks
Ponuditelj je u sustavu PDV-a	DA NE (zaokružiti)
Zajednica gospodarskih subjekata**	DA NE (zaokružiti)
Sudjelovanje podugovaratelja***	DA NE (zaokružiti)
Kontakt osoba Ponuditelja (ime i prezime, funkcija)	
Cijena ponude bez PDV-a	
Iznos poreza na dodanu vrijednost	
Cijena ponude s PDV-om	
Rok valjanosti ponude (upisati broj dana – minimalno 30 dana)	_____ dana

NAPOMENA: ako Ponuditelj nije u sustavu poreza na dodanu vrijednost ili je predmet nabave oslobođen poreza na dodanu vrijednost, na mjesto predviđeno za upis cijene Ponude s porezom na dodanu vrijednost, upisuje se isti iznos kao što je upisan na mjestu predviđenom za upis cijene Ponude bez poreza na dodanu vrijednost, a mjesto predviđeno za upis iznosa poreza na dodanu vrijednost ostavlja se prazno.

Za Ponuditelja

\_\_\_\_\_ (ime i prezime, funkcija ovlaštene osobe)

Potpis ovlaštene osobe

MP

\* ili nacionalni identifikacijski broj prema zemlji sjedišta gospodarskog subjekta, ako je primjenjivo

\*\* u slučaju Zajednice gospodarskih subjekata, obavezno ispuniti prilog I ponudbenom listu

\*\*\* u slučaju sudjelovanja podugovaratelja, obavezno ispuniti prilog II ponudbenom listu

Tomislav Vidaković: *Operativno planiranje nabave u javnom poduzeću s primjerom* (stručni završni rad)

Ponudbeni list namijenjen je dostavljačima koji će se prijaviti odnosno konkurirati za ponuđača. Na temelju ponudbenih listova HEP će odabrati najbolju i najisplativiju ponudu koja će ispunjavati sve uvjete.

Na Slici 11 prikazana je izjava o integritetu kao sastavni dio svake ponude odnosno ugovora.

Slika 11: Izjava o integritetu

**HEP** OPERATOR DISTRIBUCIJSKOG SUSTAVA d.o.o. Evidencijski broj nabave **43-B-17/22**  
SN razvodni 3V i 4V Prilog 4/ IZJAVA O INTEGRITETU

**IZJAVA O INTEGRITETU**

Naziv ponuditelja: \_\_\_\_\_  
Adresa ponuditelja: \_\_\_\_\_  
OIB ponuditelja: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

U postupka jednostavne nabave SN razvodni 3V i 4V, evidencijskog broja nabave 43-B-17/22 kojeg je objavio Naručitelj HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o. dajem(o) sljedeću:

**IZJAVU O INTEGRITETU**

kojom izjavljujem da, kao ponuditelj u ovom postupku nabave:

- jamčimo za korektnost u predmetnom postupku
- jamčimo za nepostojanje bilo kakve zabranjene prakse u vezi s postupkom nadmetanja (radnja koja je korupcija ili prijevara, nuđenje, davanje ili obećavanje neke neprilične prednosti koja može utjecati na djelovanje nekog zaposlenika) i
- izjavljujemo da smo suglasni s provedbom revizije cijelog postupka nabave od strane neovisnih stručnjaka i prihvaćanjem odgovornosti i određenih sankcija (ugovorne kazne, bezuvjetni otkaz ugovora) ako se krše pravila.

Ime i prezime ovlaštene osobe ponuditelja: \_\_\_\_\_  
Potpis ovlaštene osobe ponuditelja: \_\_\_\_\_  
Pečat ponuditelja: \_\_\_\_\_

*Izvor: HEP, d.d. Zagreb*

Izjava o integritetu je izjava ponuditelja u kojoj jamči za korektnost, poštenje i daje se suglasnost za revizijom postupka cjelokupne nabave. Isto tako jamči se za nepostojanje bilo kakve zabranjene prakse u vezi s postupkom nadmetanja poput korupcije ili davanja prednosti.

#### 4.3. PLANIRANJE NABAVNIH CIJENA U HEP d.d. Zagreb

HEP d.d. Zagreb smatra da je za kvalitetno provođenje nabave važno njezino planiranje. Nabavne cijene HEP d.d. planira na temelju nekoliko različitih kategorija. Planiranje nabavnih cijena goriva temelji se na podacima o cijenama u tekućoj godini, sklopljenim ugovorima te analizi kretanja cijena i predviđanju trendova. Planirana nabavna cijena plina za prodaju na maloprodajnom tržištu za opskrbu kupaca u obvezi javne usluge (kupci kućanstva) temelji se na Ugovoru o prodaji plina opskrbljivaču u obvezi javne usluge između HEP d.d. i HEP-Plina za Hrvatska elektroprivreda d.d., a planirana nabavna cijena plina koji će se nabaviti na tržištu temelji se na sklopljenim ugovorima i procjeni kretanja cijena plina na tržištu. Planirane cijene nabave (uvoz električne energije, nabava električne energije u RH i nabava električne energije za trgovanje) temelje se na sklopljenim ugovorima i analizi te procjeni kretanja cijena na regionalnom i domaćem tržištu električne energije (HUDEX, CROPEX i sl.). Društva HEP grupe obavezna su planirati poslovne aktivnosti tako da s aspekta racionalnosti i ekonomičnosti daju optimalni doprinos ostvarenju poslovnih ciljeva. Društva su dužna provoditi planirane aktivnosti uz što racionalnije upravljanje odobrenim financijskim sredstvima. Vlada RH može utvrditi mjere koje se odnose na povećanje efikasnosti poslovanja strateških trgovačkih društava u vlasništvu ili djelomičnom vlasništvu države. Mjere mogu obvezivati HEP grupu na restrukturiranje poslovnog sustava i povećanje efikasnosti poslovanja. (HEP, 2021).






#### 4.3.1. JAVNA NABAVA HEP d.d. Zagreb – E račun

E račun od prosinca 2018 postaje obvezan u postupcima javne nabave čime će se uštedjeti oko 6% do 13 % ukupnog iznosa javne nabave. Zakon o elektroničkom izdavanju računa u javnoj nabavi nalaže primanje i izdavanje e- računa<sup>23</sup>. Zakon kaže da svi koji sudjeluju u postupku javne nabave moraju sve račune slati elektronički. Poslovni subjekt račun može poslati na više načina, posrednikom ili prilagođavanjem svojeg sustava. Nadležnost u nadzoru ima FINA. Kroz navedeno ostvarit će se materijalne uštede, automatizacija procesa, veća transparentnost poslovanja i dodanu vrijednost. Sukladno navedenom Zakonu sve članice HEP grupe zaprimaju e-račune. Sve informacije o javnoj nabavi, dokumentima i odlukama HEP objavljuje na internetskoj stranici (Slika 12).

---

<sup>23</sup> Zakon o električnom izdavanju računa u javnoj nabavi, Narodne Novine 94/18, dostupno na: [<https://www.zakon.hr/z/1163/Zakon-o-elektroni%C4%8Dkom-izdavanju-ra%C4%8Duna-u-javnoj-nabavi>], pristupljeno 20. lipnja 2022

Slika 12: Podaci o nabavi

HEP grupa	Postupak nabave : 4005-B-25/22
21.06.22 Spojni i ovisni pribor za sredjenaponske nadzemne mreže na području Elektre Koprivnica	HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o. vrsta postupka: : jednostavna nabava vrsta ugovora: roba CPV : 31682400-4 Prema uvjetima iz troškovnika i tehničke specifikacije
21.06.22 Spojni pribor za kabele (čahure i stopice) za distribucijsko područje Elektre Koprivnica	
21.06.22 Spojni i ovisni pribor za niskonaponske nadzemne mreže za područje Elektre Koprivnica	
17.06.22 Studija "Utjecaj elektrifikacije prometa na razvoj distribucijske mreže HEP ODS-a na primjeru mreže distribucijskog područja Elektroistra Pula"	Dokumenti
21.06.22 Izgradnja 35 kV postrojenja za priključak SE KOLJANE	 21.06.22 Tehničke specifikacije
21.06.22 Toneri za laserske pisače i telefaks uređaje - original	 21.06.22 Troškovnik
21.06.22 Očitavanje brojila električne energije u Elektri Varaždin u 07. i 08. mjesecu 2022. godine	 21.06.22 dokumentacija o nabavi u postupcima javne nabave
17.06.22 Usluge gospodarenja opasnim i neopasnim otpadom	 21.06.22 dokumentacija o nabavi u postupcima javne nabave
21.06.22 GRAĐEVINSKO UREĐENJE BLOKOVSKIH KOTLOVNICA	 21.06.22 dopis izmjene/objašnjenja DON u postupcima javne nabave
13.06.22 Košnja trave za potrebe sjedišta Elektra Slavonski Brod	
20.06.22 Rasvjetna tijela za upravnu zgradu HEP ODS-a u Zaboku	
20.06.22 Angažiranje radnika radi privremenog obavljanja posla	

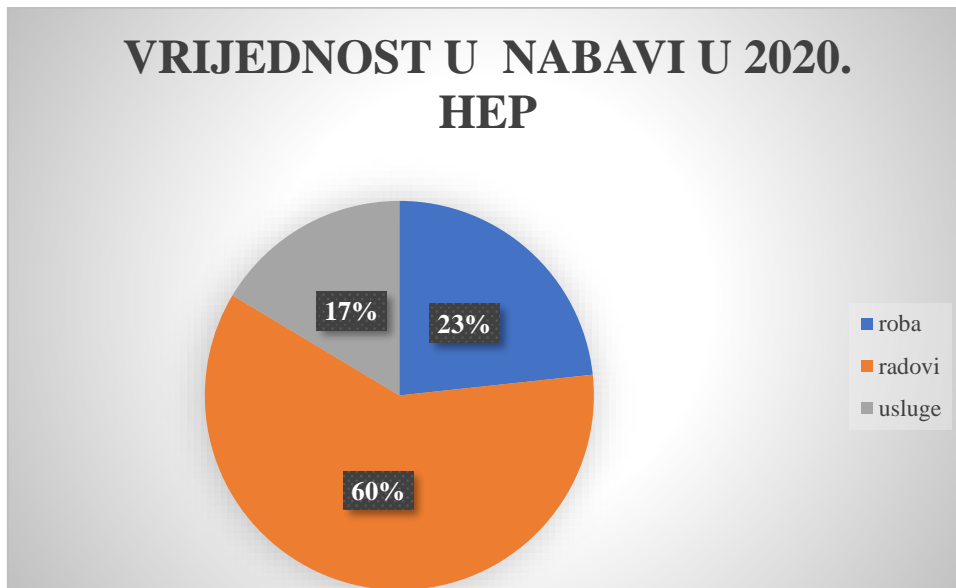
*Izvor: HEP, postupci nabave<sup>24</sup>*

HEP d.d., Zagreb sve postupke o javnoj nabavi objavljuje na svojim internetskim stranicama poštujući tako sva načela javne nabave. HEP na svojim stranicama objavljuje koja je vrsta nabave, vrstu ugovora te sve potrebne dokumente i odluke.

Iznos javne nabave u HEP d.d. Zagreb iznosi 6.164.360.036,06 kuna, a u grafikonu 3 prikazana je struktura vrijednosti u javnoj nabavi.

Grafikon 3: Udio u vrijednosti cjelokupne nabave u 2020.

<sup>24</sup> HEP (2022), Postupci nabave, dostupno na: [<https://nabava.hep.hr/#!/>], pristupljeno 29. svibnja 2022

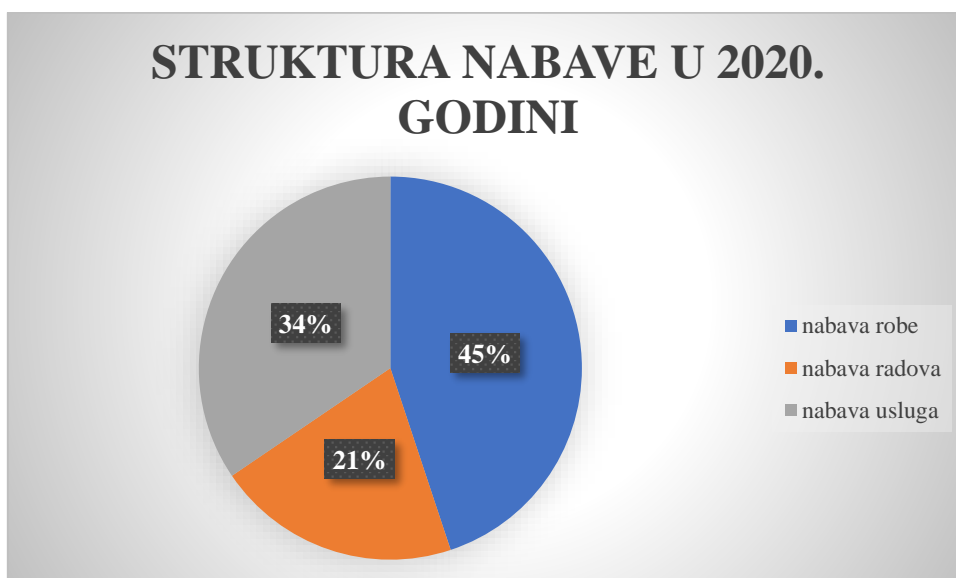


Izvor: HEP grupa, *Izvešće o poslovanju i održivosti*<sup>25</sup>

HEP d.d, Zagreb je u 2020. godini najviše sredstava za nabavu izdvojio za radove, a najmanje za usluge.

U istoj godini ukupno je bilo 719 postupaka javne nabave (Grafikon 4).

Grafikon 4: Struktura potrebe u nabavi



<sup>25</sup> HEP grupa (2022), *Izvešće o poslovanju i održivosti*, dostupno na: [[https://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjescje%20o%20odrzivosti/HEP\\_izvjescje\\_poslovanje\\_odrzivost\\_2020.pdf](https://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjescje%20o%20odrzivosti/HEP_izvjescje_poslovanje_odrzivost_2020.pdf)], pristupljeno 10. lipnja 2022

*Izvor: HEP grupa, Izvješće o poslovanju i održivosti<sup>26</sup>*

HEP d.d. Zagreb je u 2020. godini od ukupno 719 postupaka javne nabave najviše postupaka imao za nabavu robe na čiju nabavu je utrošio i najviše sredstava.

Također, ono čime se HEP d.d. Zagreb iznimno ponosi i što ističe je u svom poslovanju je nabava od domaćih dobavljača koji je u 2020. godini činio 8.579 od ukupno 8.760 dobavljača.

Slika 13: zastupljenost domaćih dobavljača po županijama za HEP d.d. u 2020

ŽUPANIJA	Ukupni broj partnera	Vrijednost nabave (kn)
Grad Zagreb	2076	7.698.072.574,87
Vukovarsko-srijemska županija	276	1.755.813.709,67
Splitsko-dalmatinska županija	739	1.030.622.577,41
Primorsko-goranska županija	629	270.388.419,66
Zagrebačka županija	470	247.627.729,76
Varaždinska županija	423	188.823.272,95
Istarska županija	543	170.980.517,41
Osječko-baranjska županija	721	170.706.691,79
Brodsko-posavska županija	185	135.750.116,06
Karlovačka županija	312	123.063.952,24
Zadarska županija	340	108.939.967,90
Ličko-senjska županija	208	62.371.258,66
Krapinsko-zagorska županija	262	53.240.531,96
Međimurska županija	212	48.738.054,66
Sisačko-moslavačka županija	219	43.868.443,91
Šibensko-kninska županija	274	41.614.803,52
Virovitičko-podravska županija	293	28.631.862,10
Dubrovačko-neretvanska županija	331	28.254.151,18
Bjelovarsko-bilogorska županija	214	14.798.827,62
Požeško-slavonska županija	220	13.180.912,32
Koprivničko-križevačka županija	206	10.032.117,79

*Izvor: Izvor: HEP grupa, Izvješće o poslovanju i održivosti<sup>27</sup>*

HEP d.d. Zagreb je u 2020. godini poslovao s domaćim dobavljačima iz čega izdvajamo činjenicu da je Osječko-baranjska županija ostvarila time prihod od 170.706.691,79 mld. kn.

<sup>26</sup> HEP grupa (2022), *Izvješće o poslovanju i održivosti*, dostupno na: [[https://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjescje%20o%20odrzivosti/HEP\\_izvjescje\\_poslovanje\\_odrzivost\\_2020.pdf](https://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjescje%20o%20odrzivosti/HEP_izvjescje_poslovanje_odrzivost_2020.pdf)], pristupljeno 10. lipnja 2022

<sup>27</sup> HEP grupa (2022), *Izvješće o poslovanju i održivosti*, dostupno na: [[https://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjescje%20o%20odrzivosti/HEP\\_izvjescje\\_poslovanje\\_odrzivost\\_2020.pdf](https://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjescje%20o%20odrzivosti/HEP_izvjescje_poslovanje_odrzivost_2020.pdf)], pristupljeno 10. lipnja 2022

## 5. ZAKLJUČAK

Kako je u radu prikazano planiranje nabave jedan je od ključnih poslovnih procesa. Nabava nije jednostavan posao već zahtjevan i složen. Plan nabave ovisi o planu prodaje, odnosno količinama koje se namjeravaju prodati. Na temelju plana prodaje pravi se plan proizvodnje zatim plan zaliha, te na temelju toga odjel nabave planira sirovine i materijale koji su potrebni za ostvarenje navedenih planova. U operativnom planu nabave realiziraju se strategijski ciljevi nabave te se u njima izražava dimenzija i struktura nabave. Planiraju se nabavne cijene na temelju nekoliko različitih kategorija poput prijašnjih cijena, ugovorenih cijena ili prema analizi kretanja tržišta. Kako smo vidjeli u radu kretanje na tržištu je nešto na što poduzeće ne može utjecati što posebno dolazi do izražaja unazad nekoliko mjeseci kada zbog gospodarskih i geopolitičkih razloga cijene svih nabavnih materijala rastu čime je potvrđena hipoteza 3. Zakonodavni okvir koji regulira nabavu u Republici Hrvatskoj je Zakon o javnoj nabavi koji dijeli nabavu na javnu i jednostavnu, a kriterij je iznos vrijednosti roba ili radova. Javna nabava je dobro regulirana i sve je u skladu s načelima javne nabave Europske unije. Načelima transparentnosti, jednakog postupanja, međusobnog priznavanje, zabrani diskriminacije i proporcionalnost. Sve navedeno ostvaruje se kroz javnu objavu na Elektroničnom oglasniku javne nabave RH i navođenjem firmi koje su s naručiteljem u sukobu interesa.

Ono što nije dobro pravno regulirano je jednostavna nabava posebno što za nju nije nadležna Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave čime su onemogućeni pravni lijekovi u jednostavnoj nabavi te su u radu prikazana suprotna mišljenja o navedenoj temi Visokog upravnog suda i Ustavnog suda Republike Hrvatske čime su potvrđene hipoteza 1 i hipoteza 2.

Kroz javno poduzeće HEP d.d. Zagreb prikazano je operativno planiranje nabave, postupak nabave i dokumentacija. Kroz navedeno prikazano je da je nabava jedno od strateških područja poslovanja HEP-a koju navedeno poduzeće obavlja transparentno i javno putem svojih internetskih stranica. U 2020. godini HEP je proveo 719 postupaka nabave u ukupnom iznosu od 6.164.360.036,06 kn te niti na jedan postupak nije primio pritužbu. Sukladno članku 28. ZJN HEP vodi registar o postupcima nabave te od prosinca 2018 godine izdaje e-račun.



## LITERATURA

1. Agencija za javno privatno partnerstvo, Narodne Novine 129/08, 55/11, dostupno na: [[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012\\_07\\_78\\_1833.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_07_78_1833.html)], pristupljeno 16. lipnja 2022
2. Elektronički oglasnik javne nabave RH (2022), dostupno na: [<https://eojn.nn.hr/Oglasnik/>], pristupljeno 20. lipnja 2022
3. Eu-projekti.info (2022), Utjecaj rasta cijena građevinskog materijala na ugovore o javnoj nabavi, dostupno na: [<https://www.eu-projekti.info/utjecaj-rasta-cijena-gradevinskog-materijala-na-ugovore-o-javnoj-nabavi/>], pristupljeno 21. lipnja 2022
4. Europska Komisija (2018), Javna nabava – smjernice za praktičare, dostupno na: [[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/public\\_procurement/2018/guidance\\_public\\_procurement\\_2018\\_hr.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/public_procurement/2018/guidance_public_procurement_2018_hr.pdf)], pristupljeno 21. lipnja 2022
5. Ferišak, V. (2006). Nabava: politika-strategija-organizacija-management. Zagreb: vlast. nakl.
6. Funda, D. (2003). Poslovni proces.
7. HEP (2022), Postupci nabave, dostupno na: [<https://nabava.hep.hr/#/>], pristupljeno 29. svibnja 2022
8. HEP d.d. (2021-2022), Odnosi s Investitorima, Financijska izvješća (Hep, d.d. 2020-2021) dostupno na: [<https://www.hep.hr/investitori/financijski-podaci/financijska-izvjesca/68>], pristupljeno 25. lipnja 2022
9. HEP d.d. (2021-2022), Odnosi s Investitorima, Financijska izvješća (Hep, d.d. 2020-2021) dostupno na: [<https://www.hep.hr/investitori/financijski-podaci/financijska-izvjesca/68>], pristupljeno 25. lipnja 2022
10. HEP d.d. Zagreb dostupno na: [<https://www.eu-projekti.info/utjecaj-rasta-cijena-gradevinskog-materijala-na-ugovore-o-javnoj-nabavi/>], pristupljeno 24. svibnja 2022
11. HEP d.d. Zagreb, dostupno na: [<https://www.hep.hr/o-hep-grupi/25>], pristupljeno 25. lipnja 2022
12. HEP grupa (2022), Izvješće o poslovanju i održivosti, dostupno na: [[https://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti/HEP\\_i\\_zvjesce\\_poslovanje\\_odrzivost\\_2020.pdf](https://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti/HEP_i_zvjesce_poslovanje_odrzivost_2020.pdf)], pristupljeno 10. lipnja 2022
13. HEP grupa (2022), Izvješće o poslovanju i održivosti, dostupno na: [[https://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti/HEP\\_i\\_zvjesce\\_poslovanje\\_odrzivost\\_2020.pdf](https://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti/HEP_i_zvjesce_poslovanje_odrzivost_2020.pdf)], pristupljeno 10. lipnja 2022

14. HEP grupa (2022), Izvješće o poslovanju i održivosti, dostupno na: [[https://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti/HEP\\_i\\_zvjesce\\_poslovanje\\_odrzivost\\_2020.pdf](https://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti/HEP_i_zvjesce_poslovanje_odrzivost_2020.pdf)], pristupljeno 10. lipnja 2022
15. Info Puls, (2022), Jednostavna nabava – sve što morate znati na jednom mjestu, dostupno na: [[https://www.info-puls.hr/Blog/jednostavna\\_nabava\\_%E2%80%93\\_sve\\_sto\\_morate\\_znati\\_na\\_jednom\\_mjestu\\_143](https://www.info-puls.hr/Blog/jednostavna_nabava_%E2%80%93_sve_sto_morate_znati_na_jednom_mjestu_143)], pristupljeno 13. lipnja 2022
16. Jenkis, A. (2021), What is Procurement? Types, Processes & Technology, dostupno na: [<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/procurement.shtml>], pristupljeno 17. svibnja 2022
17. Knežević B. (2012), Ocjenjivanje dobavljača, dostupno na: [<https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf>], pristupljeno 21. svibnja 2022
18. Knežević, B. (2022.). Ocjenjivanje dobavljača. Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski (pristupljeno 01.06/2022.)
19. Krpan, Lj., Varga, D., Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. Tehnički glasnik 9, 3(2015), 327-336
20. Murphy, K. (2022), What is Operational Procurement, dostupno na: [<https://planergy.com/blog/operational-procurement/>], pristupljeno 20. svibnja 2022
21. Osmanagić- Bedenik, N. (2002). Operativni kontroling. Zagreb: Školska knjiga
22. Palit A., (2022), The Geopolitical Imperative for Reorganising Global Supply Chains, dostupno na: [<https://www.orfonline.org/research/the-geopolitical-imperative-for-reorganising-global-supply-chains/>], pristupljeno 21. lipnja 2022
23. Poslovna hr (2022), HEP d.d. Zagreb, dostupno na: [<https://www.poslovna.hr/lite/hep/340820/subjekti.aspx>], pristupljeno 21. lipnja 2022
24. Teodorović, I., Aralica, Z. i Redžepagić, D. (2006) Energetska politika Europske Unije i hrvatske perspektive. *Ekonomija/Economics, časopis za ekonomsku teoriju i politiku*, 13 (1), 195-215
25. Tucaković, A. (2020). Istraživanje tržišta nabave u Republici Hrvatskoj. Završni rad. Varaždin: Sveučilište Sjever
26. Turudić, M., (2022) Jednostavna nabava – postoji li pravni lijek?, dostupno na: [<https://upravnopravo.blog/2020/12/13/jednostavna-nabava-postoji-li-pravni-lijek/>], pristupljeno 11. lipnja 2022
27. U-III-2100/2014, Odluka od 19. svibnja 2020

28. Usž-231/20-2, Odluka od 13. veljače 2020
29. Zaključak o postupanju radi ublažavanja posljedica poremećaja cijena građevinskog materijala i proizvoda Narodne Novine 107/2021, dostupno na: [[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_10\\_107\\_1885.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_10_107_1885.html)], pristupljeno 17. lipnja 2022
30. Zakon o električnom izdavanju računa u javnoj nabavi, Narodne Novine 94/18, dostupno na: [<https://www.zakon.hr/z/1163/Zakon-o-elektroni%C4%8Dkom-izdavanju-ra%C4%8Duna-u-javnoj-nabavi>], pristupljeno 20. lipnja 2022
31. Zakon o javnoj nabavi, Narodne Novine 120/2016, dostupno na: [<https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>], pristupljeno 21. svibnja 2022
32. Zakon o koncesiji, Narodne Novine 69/17, 107/20, dostupno na: [<https://www.zakon.hr/z/157/Zakon-o-koncesijama>], pristupljeno 15. lipnja 2022
33. Zakon o obveznim odnosima, Narodne Novine 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18, 126/21, dostupno na: [<https://www.zakon.hr/z/75/Zakon-o-obveznim-odnosima>], pristupljeno 17. lipnja 2022
34. Zakon o općem upravnom postupku, Narodne Novine 47/09, 110/21, dostupno na: [<https://www.zakon.hr/z/65/Zakon-o-op%C4%87em-upravnom-postupku>], pristupljeno 11. lipnja 2022
35. Zakon o privatnom partnerstvu, Narodne Novine 78/12, 152/14, 114/18, dostupno na: [<https://www.zakon.hr/z/198/Zakon-o-javno-privatnom-partnerstvu>], pristupljeno 15. lipnja 2022

## POPIS SLIKA

Slika 1: Temelji plana nabave

Slika 2: Koraci nabave

Slika 3: Vrste potreba u nabavi

Slika 4: Važne dimenzije prilikom izbora dostavljača

Slika 5: Tok nabave

Slika 6: Faze postupaka javne nabave

Slika 7: Elektronički oglasnik javne nabave

Slika 8: SWOT analiza HEP d.d. Zagreb

Slika 9: Obrazac potrebe za nabavom

Slika 10: Primjer ponudbenog lista

Slika 11: Izjava o integritetu

Slika 12: Podaci o nabavi

Slika 13: Zastupljenost domaćih dobavljača po županijama za HEP d.d. Zagreb u 2020.

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Skraćeni račun dobiti i gubitka HEP d.d. Zagreb

Tablica 2: Skraćena bilanca

Tablica 3: Ekonomičnost poslovanja HEP grupe

Tablica 4: Nabava u HEP d.d. Zagreb

Tablica 5: Primjer jednostavne nabave

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Vrijednost jednostavne nabave i struktura

Grafikon 2: Povećanje cijena u godinu dana

Grafikon 3: udio u vrijednosti cjelokupne nabave u 2020.

Grafikon 4: struktura potrebe u nabavi

IZJAVA

**Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Tomislav Vidaković**

**Matični broj studenta: 0010196391**

**Naslov rada: Operativno planiranje nabave u javnom poduzeću s primjerom**

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

08.09.2022.

Potpis studenta

---

---

## ŽIVOTOPIS



### Tomislav Vidaković

**Adresa:** Biševska 14, 31000, Osijek, Hrvatska

**E-adresa:** [vidakovic.tomislav1991@gmail.com](mailto:vidakovic.tomislav1991@gmail.com) **Telefonski broj:** (+385) 919110111

**Whatsapp Messenger:** 0919110111

**Spol:** Muško **Datum rođenja:** 15/07/1991 **Državljanstvo:** hrvatsko

#### RADNO ISKUSTVO

[ 16/03/2014 – 01/07/2017 ] **Administrator**

**Plures d.o.o.**

**Mjesto:** Osijek

**Zemlja:** Hrvatska

**Glavne aktivnosti i odgovornosti:**

Administrativni poslovi, nabava, prodaja, promocija proizvoda

[ 01/11/2017 – Trenutačno ] **Referent za planiranje nabave**

**HEP ODS D.O.O. Elektroslavonija Osijek**

**Mjesto:** Osijek

**Zemlja:** Hrvatska

**Glavne aktivnosti i odgovornosti:**

Zaprimanje zahtjevnica, izrada narudžbenica, praćenje realizacije narudžbenica, poslovi rashodovanja, izrada putnih radnih listova, obračun potrošnje goriva.

#### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

[ 01/09/2006 – 01/09/2010 ] **Ekonomist**

**Ekonomska i upravna škola Osijek**

**Adresa:** Trg Svetog Trojstva 4, 31000, Osijek, Hrvatska

#### VOZAČKA DOZVOLA

**Automobili:** B

#### JEZIČNE VJEŠTINE

**Materinski jezik/jezici:** hrvatski

**Drugi jezici:**

**engleski**

**SLUŠANJE B2 ČITANJE B2 PISANJE B1**

**GOVORNA PRODUKCIJA B1 GOVORNA INTERAKCIJA B2**