

# Financijska funkcija u poduzeću

---

**Habunek, Mateja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:669888>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-13**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

**Završni rad br. 423/TGL/2019**

## **Financijska funkcija u poduzeću**

**Mateja Habunek, 1713/336**

Varaždin, srpanj 2019. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel za Tehničku i gospodarsku logistiku

Završni rad br. 423/TGL/2019

## Financijska funkcija u poduzeću

### Student

Mateja Habunek, 1713/336

### Mentor

Tomislava Majić, mr.sc.

Varaždin, srpanj 2019. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ preddiplomski stručni studij Tehnička i gospodarska logistika

PRISTUPNIK Mateja Habunek

MATIČNI BROJ 1713/336

DATUM 1. lipnja 2019

KOLEGIJ Financijski menadžment

NASLOV RADA Financijska funkcija u poduzeću

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Financial Function in the Company

MENTOR mr. sc. Tomislava Majić

ZVANJE viši predavač

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. dr. sc. Krešimir Buntak, predsjednik

2. mr. sc. Tomislava Majić, mentor

3. Ivana Martinčević, univ. spec. oec., član

4. dr. sc. Igor Klopotan, zamjenski član

5.

## Zadatak završnog rada

BROJ 423/TGL/2019

OPIS

Poduzeće kao pravna, tehnička, socijalna i ekonomska cjelina, ostvaruje svoj cilj maksimiranja profita preko osnovnih poslovnih funkcija koje poduzeće vežu s okolinom, poput nabave i prodaje, ili podržavaju iznutra procese, poput istraživanja i razvoja, marketinga, informatičkog sustava. Financijski tokovi se kontinuirano prelijevaju u i iz poduzeća, temeljem dugoročnih odluka: odluke o financiranju odnosno strukturi kapitala i odluke o nabavi imovine za proizvodnju, te temeljem kratkoročnih odluka koje trebaju osigurati likvidnost. Nesmetanoj proizvodnji za tržište preduvjet je dobro organizirana financijska funkcija poduzeća, od najviše razine menadžmenta koja je zadužena za strateške odluke, do najniže razine u poduzeću, koje obavlja plaćanja i naplatu, provodivši politike kratkoročnog financijskog menadžmenta. U radu je potrebno:

- pojmovno odrediti poduzeće te opisati poslovne funkcije poduzeća
- prikazati zadatke, nadležnosti i organizaciju financijske funkcije u poduzeću
- odrediti i detaljno objasniti temeljne financijske odluke, dugoročne i kratkoročne, koje definiraju i provode organizacijske jedinice s nadležnostima u području financija, te njihove alate
- na primjeru konkretnog poduzeća prikazati organizaciju financijske funkcije te dati pregled i opis poslovanja u dijelu financija

ZADATAK URUČEN

POTPIS MENTORA

*Thujic*

## **Predgovor**

Zahvaljujem se svojoj mentorici Tomislavi Majić na uloženom trudu i pomoći oko završnog rada, te njezinim sugestijama koje su mi uvelike pomogle oko završnog rada. Zahvaljujem se svim profesorima i asistentima koji su nam prenijeli svoja znanja te nas vodili do završetka studija.

Zahvaljujem se svojim roditeljima i ostaloj obitelji i prijateljima koji su bili uz mene tijekom mog studiranja i tako mi bili velika podrška.

## Sažetak

Poduzeće je danas jedna važna cjelina na tržištu i da bi se ono moglo odvijati na najbolji mogući način mora imati sedam važnih funkcija, a to su: funkcija istraživanja i studija razvoja, razvojna funkcija, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, nabavna funkcija, proizvodna funkcija, prodajna funkcija i financijska funkcija. Financijska funkcija je centralna funkcija bez koje se ostale funkcije u poduzeću ne bih mogle odvijati. Financijska funkcija u poduzeću može imati samostalno mjesto ili može biti povezana sa ekonomskom i računovodstvenom službom. Financijskoj funkciji se treba posvetiti puno pozornosti jer su zadaci kojima se bavi vrlo opsežni i zahtjevni. Temeljna zadaća financijske funkcije je u tome da se ostvari dobit, da omogući generiranje novčanog toka te da ima platnu sposobnost. Financijska funkcija ima još i zadatke prikupljanja financijskih sredstava, njihovo korištenje i plasiranje novčanih sredstava. Zbog tih zadataka vrlo je važna organizacija financijske funkcije koja mora omogućiti što racionalnije vođenje financijske politike poduzeća. Organizacija financijske funkcije je vezana uz kapital koji se naziva još i živa kucavica svakog poduzeća. Financijska funkcija treba voditi računa o tome da ima uvijek dovoljan kapital kojim mogu podmiriti potraživanja, te kako bi se omogućila kupnja potrebnih sredstava za odvijanje svoje djelatnosti. Voditelj financijske funkcije je predsjednik za financije, odnosno glavni financijski službenik. Kod organizacije financijske funkcije važnu ulogu ima rizničar, odnosno financijski menadžer. Financijskom menadžeru na prvom mjestu mora biti planiranje pribavljanja i korištenje novčanih sredstava s ciljem maksimiziranja vrijednosti tvrtke. Kod financijske funkcije javljaju se tri najvažnije financijske odluke a to su: financiranje u poduzeću, budžetiranje kapitala te upravljanje obrtnim kapitalom.

**Ključne riječi: poduzeće, poslovne funkcije u poduzeću, financijska funkcija, financijski menadžer, financiranje.**

## **Summary**

The company is today an important part of the market and to be able to develop it in the best possible way it has to have seven important functions: function of research and development study, development function, human potential management function, purchasing function, production function, sales function and financial function. Financial function is a central function and without it other functions in the company couldn't be developed. The financial function in an enterprise may have an independent place or may be associated with an economic and accounting service. Careful attention should be paid to the financial function as the tasks that are dealt with are very extensive and demanding. The basic task of financial function is to make profit, to enable generating the cash flow and to have the pay ability. Financial function also has the tasks of collecting financial resources, using them and placing funds. Because of these tasks, it is very important to organize financial functions that must enable rational management of the company's financial policy. The organization of financial functions is related to the capital, which is called a live house of each company. The financial function's duty is to take care that there is always sufficient capital to repay demands, which would enable the purchase of the necessary funds to perform their business. The leader of the financial function is the president of the finance or the chief financial officer. In the organization of financial function an important role has a treasurer or a financial manager. To maximize the value of the company, the planning for obtaining and using the funds must be on the first place to the financial manager. In financial function, there are three most important financial decisions: enterprise finance, capital budgeting and working capital management.

**Key words: enterprise, business functions in the company, financial function, financial manager, financing.**



## **Popis korištenih kratica**

**INA d.d.** - Industrija nafte, d.d.

**MSFI** - Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja

**RN**- Rafinerija nafte

# Sadržaj

1.	UVOD .....	1
2.	Pojmovno obilježje poduzeća i funkcija u poduzeću.....	2
2.1.	Poduzeće.....	2
2.2.	Poslovne funkcije u poduzeću .....	4
2.2.1.	Funkcija istraživanja i studija razvoja .....	5
2.2.2.	Razvojna funkcija.....	6
2.2.3.	Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima .....	7
2.2.4.	Nabavna funkcija.....	8
2.2.5.	Proizvodna funkcija.....	10
2.2.6.	Prodajna funkcija.....	11
3.	Zadaci i nadležnosti financijske organizacije .....	12
3.1.	Nastanak financijske funkcije .....	12
3.2.	Pojam financijske funkcije .....	14
3.3.	Organizacija i zadaci financijske funkcije.....	16
3.4.	Nadležnosti u organizaciji financijske funkcije .....	21
4.	Financiranje u poduzeću, budžetiranje kapitala i upravljanje obrtnim sredstvima.....	26
4.1.	Financiranje poduzeća.....	26
4.2.	Budžetiranje kapitala.....	30
4.3.	Upravljanje obrtnim sredstvima .....	32
5.	Organizacija financijske funkcije u poduzeću na primjeru INA d.d. ....	34
5.1.	Struktura dioničara Ina d.d. ....	35
5.2.	Funkcije i temeljne djelatnosti INA Grupe .....	36
5.3.	Organizacijska struktura financijske funkcije INA Grupe .....	38
5.4.	Financijski pregled poslovanja INA d.d.....	42
6.	Zaključak.....	44
7.	Literatura.....	46



# 1. UVOD

Poduzeće te njegovo odvijanje i poslovanje podrazumijeva širok pojam te kako bi pojasnili poduzeće te njegove zadatke u drugom dijelu završnog rada se govori o poduzeću, odnosno njegovom nastanku, njegovim ciljevima te funkcijama koje ima svako poduzeće. Isto tako u drugom dijelu završnoga rada funkcije poduzeća su pobliže objašnjene zbog toga da se vidi koliko su funkcije zavisne jedna o drugoj te kako jedna bez druge ne bi bile potpune. U trećem dijelu završnog rada objašnjena je financijska funkcija, odnosno njezin nastanak, pojam financijske funkcije, njezina organizacija, njezini zadaci te nadležnosti u organizaciji kako bi se pojasnila složenost financijske funkcije i kako bi se objasnilo njezino značenje za poduzeće. U trećem dijelu završnog rada isto su prikazane slike, odnosno sheme koje mogu slikovito prikazati financijsku funkciju te organizaciju financijske funkcije. Svaki taj dio je objašnjen s ciljem što boljeg razumijevanja tematike završnog rada financijske funkcije, odnosno da čitatelj završnog rada shvati financijsku funkciju te koliko je ona bitna u poduzeću. Četvrti dio završnoga rada odnosi se na financiranje u poduzeću, budžetiranje kapitala i upravljanje obrtnim kapitalom. U toj cjelini iznijete su informacije o financiranju te koji se izvori financiranja se koriste u poduzeću Isto tako spominje se i budžetiranje kapitala kod kojeg je objašnjen pojam, što budžetiranje kapitala podrazumijeva te koji su postupci provođenja budžetiranja kapitala. U tom dijelu je objašnjeno i upravljanje obrtnim kapitalom te klasifikacija obrtnog kapitala. Peti dio se odnosi na primjer kojim se prikazuje na koji način se upravlja financijskom funkcijom na konkretnom primjeru. Na početku su iznijete osnovne stvari koje pobliže opisuju samo poduzeće, zatim je navedeno tko i na koji način obavlja poslove financijske funkcije u tom poduzeću te koji su sve zadaci te službe. Na kraju tog poglavlja govori o financijskom poslovanju tog poduzeća.

Cilj i svrha završnog rada je što bolje objasniti financijsku funkciju, njezine zadatke, organizaciju te tko obavlja poslove financijske funkcije. Isto tako cilj rada je istražiti primjer koji će prikazati način odvijanja financijske funkcije na primjeru, te argumentirati dobivene podatke.

## 2. Pojmovno obilježje poduzeća i funkcija u poduzeću

### 2.1. Poduzeće

Začeci poduzeća i to onih koja su se, u prvom redu, bavila trgovinom, javljaju se vrlo rano, već u 12. stoljeću. Tada su to bila privremena društva koja su trajala koliko je trajalo jedno ili više trgovinskih putovanja. Već krajem 14. stoljeća, poduzeća poprimaju karakter trajnih udruženja koja su većinom poprimila oblik današnjih javnih trgovačkih društava ili njima ekvivalentnog organizacijskog oblika u Zakonu o trgovačkim društvima, društva s neograničenom odgovornošću članova. Ta prva poduzeća temeljila su se na kućnoj zajednici članova obitelji i bila su jedinstvo kapitala i trgovinske djelatnosti svih sudionika.<sup>1</sup>

Na pitanje, što je to poduzeće, javljale su se razne definicije koje su bile različite ovisno o tome što netko stavlja u opseg te definicije. Tako su postajale razne definicije te iz tih definicija proizlazi:

„ Poduzeće je ekonomska, ljudska, organizacijska i pravna cjelina, koja kombiniranjem čimbenika proizvodnje, proizvodi proizvode, odnosno usluge koje se prodaju na tržištu radi ostvarivanja profita.“<sup>2</sup>

Iz definicije poduzeća proizlaze osnovne karakteristike koje je definirao K. Mellerowicz, a to su:

- a) privatno vlasništvo na sredstvima za proizvodnju,
- b) puno preuzimanje rizika i
- c) težnja za maksimalizacijom dohotka.<sup>3</sup>

Te karakteristike su i danas temelj svakog poduzeća, bez obzira na promjene i načine ostvarivanja profita u poduzeću. Među tim karakteristikama, privatno vlasništvo je jedna od najvažnijih karakteristika koje su potrebne u izgradnji poduzeća. Da bi poduzeće bilo bolje i uspješnije potrebno je da ima imovinsku samostalnost, odnosno da vlasnik bira sam predmet svog poslovanja, resurse i partnere te samostalno donosi svoje odluke. Svako poduzeće je osnovano radi ostvarivanja zahtjeva, te je cilj poduzeća ostvarivanje tih zahtjeva, odnosno želja. Kod odlučivanja u poduzeću moraju se poštivati ciljevi i zadaci u poduzeću.

---

<sup>1</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno, informator, Zagreb 1999., str. 659

<sup>2</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno, informator, Zagreb 1999., str. 660

<sup>3</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno, informator, Zagreb 1999., str. 660

Neki od ciljeva koji se javljaju u poduzeću su:

1. maksimiziranje profita
2. maksimiziranje prodaje
3. postizanje zadovoljavajuće razine profita
4. preživljavanje firme
5. očuvanje fluktuacije radnika pod određenom kritičnom točkom
6. stabilnost zarada <sup>4</sup>

Ciljevi postoje da se pomoću njih mogu izabirati alternativne odluke. Ako su ciljevi jasnije definirani time je lakše odrediti sredstva kojima bi se oni mogli ostvariti. Ako ciljevi nisu jasno postavljeni, dolazi do problema i komplikacija koji bi usporili ili onemogućili ostvarivanje ciljeva.

Svako poduzeće na početku svoja poslovanja, da bi se razvili, trebaju postaviti jasno definirane ciljeve, a za definiranje ciljeva potrebno je da cilj ima svoje elemente koji pomažu u njegovom ostvarivanju. Prije svega se definira postojeće stanje, te se zatim definira krajnja točka koja se želi postići i na kraju se određuje vrijeme za ostvarivanje tog cilja. Pomoću tih elemenata se mogu jasno definirati postupci za ostvarivanje ciljeva.

Tradicionalno se smatralo da su rast imovine poduzeća, odnosno rast bogatstva vlasnika uz veći udio na tržištu i jačanje financijske snage poduzeća, glavni ciljevi poduzeća, koji omogućuju ostvarivanje većine drugih ciljeva poduzeća, vlasnika i menadžera poduzeća. Utvrđivanje ciljeva poduzeća ovisi o vremenu, konkretnim gospodarskim okolnostima u kojima ono funkcionira, vrsti i veličini poduzeća i sl. Dakako, različit će cilj imati već etablirano poduzeće od poduzeća u start up fazi, poduzeće u zemlji visoke stope nezaposlenosti od poduzeća u stabilnoj ekonomiji, poduzeće koje posluje u zemlji goleme količine raspoloživoga kapitala od onog koje posluje u oskudici raspoloživoga kapitala, proizvodno i uslužno poduzeće, veliko, srednje ili malo i sl. <sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> M. Žugaj, J. Šehanović, M. Cingula: Organizacija, Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Varaždin 2004. str.

<sup>5</sup> Milan Vukičević: Financije poduzeća, Golden marketing – Tehnička knjiga, Zagreb, 2002., str. 20-21

## 2.2. Poslovne funkcije u poduzeću

Za uspješno odvijanje svih procesa u organizaciji ili poduzeću potrebno je da poduzeće ima sve potrebne poslovne funkcije, bez kojih se ne bi mogli realizirati zadani zadaci. Bez obzira na vrstu poduzeća, veličinu poduzeća te njihovoj tehnologiji proizvodnje, svako poduzeće se sastoji od istog broja poslovnih funkcija. Svaka organizacija tj. poduzeće za sebe definira način organizacije pojedine poslovne funkcije ovisno o svojim čimbenicima organizacije i o odgovarajućim vrstama organizacijskih struktura poduzeća.

Neovisno o primjenama klasičnih organizacijskih struktura ili suvremenih trendova, kod oblikovanja organizacijske strukture poduzeća, javlja se problem kvalitete organizacije poslovnih funkcija.

Na izbor odgovarajućeg modela organizacije poslovnih funkcija utječu čimbenici organizacije. Jedan od tih čimbenika je veličina poduzeća, a to znači da će „širina“ i „dubina“ pojedine poslovne funkcije biti veća kod velikih nego kod malih poduzeća. Drugi čimbenik je tehnologija proizvodnje, koju gledamo ovisno o vrsti i tipu tehnologije te o njihovim vezama između pojedinih dijelova poduzeća. Treći čimbenik poslovnih funkcija je lokacija koja utječe na njihovu organizaciju tako da zahtjeva da se poslovi određenih poslovnih funkcija raspodijele na različite lokacije.

Ovisno o veličini poduzeća, njegovoj tehnologiji, lokaciji i ostalim čimbenicima, svako poduzeće se sastoji od ovih funkcija:

1. Funkcija istraživanja i studija razvoja
2. Razvojna funkcija
3. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima
4. Nabavna funkcija
5. Proizvodna funkcija
6. Prodajna funkcija
7. Financijska funkcija <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno, informator, Zagreb 1999.

## 2.2.1. Funkcija istraživanja i studija razvoja

Poduzeća da bi ostvarila brži proces razvoja i ekonomske učinke, moraju pridavati veliku pozornost problemima koji se odnose na proizvodnju, tj. proizvodima koje proizvode ili ih žele proizvoditi. Zbog toga poduzeća moraju biti sposobna odabrati najbolju i najučinkovitiju opciju od širokog kruga mogućnosti. Izbor takve mogućnosti nije jednostavna stvar te je takav izbor rezultat dugotrajnog rada i iskustva.

Industrijska istraživanja omogućuju poduzeću da što bolje zacrtaju svoju budućnost te da redovito prate razvoj proizvodnje i time omoguće mijenjanje, odnosno usavršavanje svoje proizvodnje. Takva istraživanja se provode zbog stalnog razvoja načina proizvodnje i proizvoda, ovisno o promjeni postojećih proizvoda ili proizvodnja novih proizvoda.

Razvoj proizvoda u uskoj je vezi sa proizvodnim procesom, postrojenjima na kojima se obavlja proces proizvodnje i sa materijalom sa kojim se izrađuje proizvod. Zbog toga nije potrebno samo istraživati stvari koje se odnose na proizvod, već proizvodnja mora biti ekonomična, jer bi bilo uzaludno proizvoditi proizvod koji ima najbolje karakteristike, odnosno proizvod sa visokom razinom kvalitete, ako se proizvod proizvodi na taj način da će krajnja cijena tog proizvoda biti znatno veća od cijene konkurencije iste ili slične vrste proizvoda. Zbog toga su vrlo bitna istraživanja koja se odnose na proizvod i njegov tehnološki proces proizvodnje.

Osnovni zadatak studija proizvoda ne može se ostvariti odjednom, već se on ostvaruje postupnim radom i stalnim i dugotrajnim istraživanjima. Zbog toga je teško točno definirati postupke istraživanja novog proizvoda ili novih osobina starog proizvoda.

Neovisno o tome mogu se poprilično istaknuti najvažnije faze i najvjerojatniji redosljed u postupku istraživanja i studiju novog proizvoda, a on se odvija na ovaj način:

1. ideja o novom proizvodu,
2. preliminarno istraživanje, uključivši patentno istraživanje,
3. pretprojektiranje odnosno laboratorijsko istraživanje,
4. razvoj plana proizvodnje, uključivši i eventualnu kooperaciju,
5. poluindustrijska proizvodnja,
6. konačno ispravljanje i oblikovanje proizvoda.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno, informator, Zagreb 1999., str. 752



Kod istraživanja veoma su važni troškovi istraživanja. Oni nisu toliko bitni za donošenje odluka, ali treba voditi računa o tome da oni budu u ravnoteži sa drugim troškovima ili prihodima. Neka mišljenja govore da ti troškovi ne bi trebali prelaziti 2-3% dohotka poduzeća, ali to ovisi o mnogim okolnostima, kao što su karakter proizvoda i karakter istraživačkog rada. Na visinu proizvoda utječu i financijske mogućnosti poduzeća, jer troškovi ne bi trebali prelaziti granice koje poduzeće može podnijeti.

### **2.2.2. Razvojna funkcija**

I ova funkcija je vezana uz potrebe i značenja razvoja proizvoda. To se javlja zbog toga jer se prije nije vodilo dovoljno računa o funkciji razvoja ali i funkciji istraživanja i studija proizvoda, te u nekim poduzećima ta funkcija nije dobila dovoljno značenje. U nekim poduzećima ta funkcija nije uopće došla do izražaja, te nisu bile razvijene ni službe koje bi realizirale njezine zadatke, već se njezina uloga ograničavala uglavnom na izvršno-tehničke poslove. Posljedica takvih problema bili su mnogi propusti, koji su odveli poduzeće na krivi put. Zbog toga je razvojna funkcija jedna od temeljnih funkcija u poduzeću i zahtjeva veliko poznavanje problema, načine rješavanja problema i zaposlene koji će se baviti tim problemima.

Razvojna funkcija, iako je veoma važna u modernoj organizaciji, nije važnija od proizvodne, nabavne, funkcije upravljanja ljudskim potencijalima ili neke druge funkcije. Razvoj poduzeća se ne može spontano provoditi, već se treba predvidjeti i kod utvrđivanja se trebaju naći najpovoljnija rješenja i to ne samo ona koja se odnose na materijalne, ljudske ili druge resurse, nego i ovisno o tome što se očekuje na tržištu. Za rješavanje problema treba problemima pridati odgovarajuću pozornost na način da se osnuje odgovarajuća služba koja će uz veliki broj stručnjaka raditi na zadacima rješavanja problema. Takve službe trebaju voditi računa o tome da poduzeće koristi najmodernija i najekonomičnija postrojenja i tehnološke procese. Kod funkcije razvoja se javljaju studije razvoja koje su usmjerene na pronalaženje najmodernijih i najracionalnijih rješenja koja bi se primjenjivala u budućnosti kod proizvodnje novih proizvoda ili poboljšanja starih proizvoda. Zadaci studija razvoja mogu se podijeliti na tehničko tehnološke i ekonomske.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno, informator, Zagreb 1999., str. 762. i 763.

Zadaci razvojne funkcije mogu se podijeliti ovako:

- a) zadaci razvoja proizvoda,
- b) zadaci razvoja proizvodnje,
- c) zadaci razvoja eksploatacije,
- d) zadaci razvoja organizacije,
- e) zadaci budućeg razvoja.<sup>9</sup>

Razvojni program predstavlja ravnotežu između ciljeva i budućih financijskih rezultata. Rezultati moraju osiguravati povrat uloženi sredstava te moraju nakon nekog roka donijeti dobit, jer inače razvojna politika nije bila pravilno odabrana i obavljena.

### **2.2.3. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima**

Za ispunjavanje proizvodnih zadataka svakog poduzeća potrebni su razni čimbenici kod kojih čovjek i njegovo iskustvo imaju presudnu ulogu. Ranije se tom čimbeniku nije pridavala tolika pozornost kao ostalim čimbenicima, opremi i ostalim materijalnim uvjetima. Nekada se briga za radnu snagu gledala jedino u obavljanju što većih količine rada u što kraćem vremenu.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima ima važne i odgovorne zadatke, zbog toga jer se oni prvenstveno kreću oko čovjeka kao proizvodnog čimbenika, čovjeka koji radi u proizvodnom procesu, upravlja proizvodnim procesom i čovjek koji se nalazi u središtu privrednih zbivanja u poduzeću.

Potrebe za zaposlenima kao i za drugim proizvodnim čimbenicima mogu se znanstveno predvidjeti i planirati, stoga se služba upravljanja ljudskim potencijalima bavi analiziranjem stanja te predlaganjem plana zaposlenih. Važan zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima odnosi se na osiguravanje i uvođenje potrebnih ljudi u rad prema zahtjevima pojedinih organizacijskih jedinica u poduzeću. Zbog toga je potrebno osigurati odgovarajuću strukturu koje će omogućiti da pravi čovjek dođe na pravo mjesto u poduzeću. Služba upravljanja ljudskim potencijalima uz suradnju sa drugim službama treba, uz objektivne kriterije, odigrati znatnu ulogu u ocijeni rada i nagrađivanju radnika.

---

<sup>9</sup> M. Žugaj, J. Šehanović, M. Cingula: Organizacija, Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Varaždin 2004. str.

Još jedan od važnih zadataka ove funkcije je briga za život i rad članova poduzeća i izvan poduzeća, jer se na radnike ne može gledati kao na nužan uvjet za odvijanje procesa, već se na radnike treba gledati kao na osobu sa željama, teškoćama i problemima. Briga za radnike obuhvaća veliki raspon i to sve od uvjeta rada do društvenog standarda.

Obrazovanje zaposlenih jedan je od najvažnijih zadataka funkcije, a koje se odvija u vlastitim obrazovnim centrima ili odgovarajućim javnim ustanovama.

Zadatke funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću obavlja određena služba. Kod postavljanja organizacije službe upravljanja ljudskim potencijalima trebaju se uvažavati određene norme koje utječu na veličinu i značenje te službe. Prvo, veličina organizacije utječe na raščlanjenost službe, ali ne i na njezin položaj i poslove koji su joj stavljeni u zadatak, jer se svi poslovi javljaju i u malim i u velikim organizacijama te ja razlika samo u opsegu tih poslova, a on utječe na smanjenje ili povećanje broja radnih mjesta. Drugo, služba mora biti organizirana tako da stvarno može provoditi zacrtanu politiku koju su odredila tijela poduzeća. Treće, organizacija službe ovisi o ljudima koji su angažirani u toj službi, koji uz poznavanje problema uz ljudske potencijale, trebaju još poznavati ekonomiku i organizaciju rada.

Služba upravljanja ljudskim potencijalima se sastoji od 6 skupina poslova, a to su: plan i analiza, radni odnosi, raspodjela (nagrađivanje) , socijalna služba, društveni standard i obrazovanje.<sup>10</sup>

#### **2.2.4. Nabavna funkcija**

Nabava nije izrazit oblik industrijske aktivnosti kao što su proizvodnja i prodaja, te se zbog toga ne ocjenjuje ni ne tretira ispravno. Kad se funkcija nabave zanemari ili se obavlja neracionalno, može se dogoditi da dođe do kašnjenja proizvodnje ili njezinog obustavljanja zbog manjka repromaterijala, što može dovesti do otkazivanja narudžbi i problema za proizvodnju.

Osnovni zadatak proizvodne organizacije je proizvodnja odgovarajućih proizvoda, a da bi se proizvodnja mogla nesmetano odvijati potrebno je da se osigura kontinuirana opskrba sirovinama i reprodukcijским materijalom određenih vrsta, dimenzija i kvaliteta. Poslove opskrbe ne sebe preuzima nabavna služba.

---

<sup>10</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno, informator, Zagreb 1999., str. 775.-780.

Osnovni zadatak nabavne službe je da osigura harmoničan tijek proizvodnog procesa pravodobnom nabavom potrebnih sirovina i reprodukcijskog materijala, te uz poslove koji se tiču na kupovanje sirovina i materijala uključuje preuzimanje, skladištenje te izdavanje robe.

Zadaci nabave nisu nimalo laki, jer obavljanje zadataka nabave ne ovisi samo o internim mogućnostima organizacije, a ni o osoblju koje radi u nabavnoj službi, već ono ovisi o mnogobrojnim vanjskim čimbenicima, a najvažniji vanjski čimbenik je tržište nabave. Na tržištu se stanja vrlo brzo mijenjaju, te zbog toga rješenje koje smo donijeli sada i čini se kao optimalno, mogu postati nepovoljna zbog djelovanja tržišnih čimbenika. Zbog toga je prvi i najvažniji zadatak nabavne službe dobro poznavanje tržišta nabave koje se postiže stalnim istraživanjem tržišta nabave.

Kod nabavne službe koriste se određeni zadaci kod naručivanje robe ili repromaterijala, a to su: istraživanje nabavnog tržišta, ispitivanje i usklađivanje zahtjeva, izrada operativnog plana, ispitivanje ponuda, nadzor rokova isporuka, primanje materijala te čuvanje materijala. Većinom u svim tim zadacima nabavne službe dominiraju četiri važna čimbenika a to su: kvaliteta, kvantiteta, rokovi isporuke te cijena.

Na položaj nabavne službe utječu mnogi čimbenici kao što su npr. vrsta, veličina i lokacija organizacije, količina i asortiman materijala kojeg si nabavlja, odakle se materijal nabavlja i sl., ali osim tih čimbenika, na položaj nabave utječu i položaj nabavne službe te oblik njezine organizacije, koja može biti postavljena na način da se o potrebama za reprodukcijским materijalima brine jedinstvena centralizirana ili decentralizirana nabavna služba, te su moguće i razne kombinacije. Decentralizirana služba najčešće se javlja kod velikih poduzeća sa raznovrsnom proizvodnjom odnosno kod poduzeća koje ima više različitih proizvodnih pogona na više različitih mjesta. I jedinstveni centralizirani i decentralizirani oblik imaju svoje prednosti i nedostatke, ali se danas u praksi više primjenjuje centralizirana nabavna služba.

Organizacija nabavne službe izrasta iz zadataka koje obavlja, kao i organizacija bilo koje druge službe, a ovisi o veličini organizacije, veličini i vrijednosti nabava te o raščlambi zadataka, stručnosti i kvalificiranosti zaposlenika što je vrlo važno. Organizacija nabavne službe može se obaviti na različite načine, a to su načini organizacije prema osnovnim zadacima koje nabava obavlja, prema materijalima koji se nabavljaju, prema geografskom položaju iz kojeg se nabavljaju i sl.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno, informator, Zagreb 1999., str. 781.-787.

### 2.2.5. Proizvodna funkcija

Proizvodna funkcija ima zadatak da proizvodi određenu vrstu proizvoda u određenoj količini i kvaliteti, u određeno vrijeme i s najmanjim troškovima i to u skladu sa strukturom osnovnih sredstava, kvalifikacijskom strukturom zaposlenih i njihovim radnim iskustvima. Zadatak proizvodne funkcije je vrlo složen i opsežan, i to toliko opsežan da se može obaviti samo ako se proizvodnja oslobodi svih zadataka koji nisu posredno vezani uz neposredan proces proizvodnje. Takvo rasterećenje proizvodne funkcije od zadataka koji ne spadaju direktno u njegovo područje ne znači da ne treba imati najužu usklađenost s drugim funkcijama. Usklađenost je preduvjet za ispunjenje očekivanih ciljeva u proizvodnji, te se ona mora postaviti na način da proizvodna funkcija zauzme središnje mjesto.

Proizvodna funkcija određuje kompletnu organizacijsku strukturu proizvodne organizacije. Unutarnja organizacija proizvodnje ima veliki utjecaj na organizaciju pojedinih funkcija, odnosno poduzeća u cjelini.

Organizacija proizvodnje ovisi o karakteru tehnološkog procesa. Postoji veliki broj tehnoloških procesa te je zbog toga vrlo različita organizacija proizvodnje, ne samo različitih proizvoda nego i istih proizvoda u pojedinim proizvodnim organizacijama. Osnovni problem organizacije proizvodnje javlja se u karakteru proizvodnog odnosno tehnološkog procesa.

S gledišta organizacije proizvodnje, razlikuju se:

- tri vrste proizvodnje: osnovna, pomoćna i sporedna,
- tri osnovna tipa: pojedinačna, serijska i masovna proizvodnja,
- dva osnovna načina: kontinualni i diskontinualni te
- dva osnovna sustava: linijski i skupni.

Bez obzira na raznolikost organizacijskih oblika koji se javljaju u organizaciji proizvodnje, mogu se uočiti pojedine stvari koje su manje-više zajedničke svim proizvodnim organizacijama. Proizvodnja je najsloženija djelatnost u proizvodnoj organizaciji, jer u njoj sudjeluje veliki broj ljudi koji imaju različita znanja, sposobnosti i sklonosti, a koji trebaju ostvariti zajednički cilj. Taj cilj je rentabilna i ekonomična proizvodnja određene količine proizvoda ili usluga.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno, informator, Zagreb 1999., str. 791-793

## 2.2.6. Prodajna funkcija

Prodajna funkcija je jedna od najvažnijih funkcija u procesu reprodukcije, jer omogućava da se proizvedeni proizvodi pretvore u novac, odnosno da se dostave krajnjem potrošaču. Prodajna funkcija je važna i zbog toga što se prodajom proizvedenih proizvoda dolazi do potrebnih novčanih sredstava za obnavljanje procesa proizvodnje te za nastavak uspješnog poslovanja. Sa novčanim sredstvima dobivenim od prodaje proizvoda nabavljaju se materijalna sredstva i sve ostalo što je potrebno za novi proces proizvodnje. Prodajna funkcija je faza poslovanja te o njoj ovisi održavanje kontinuiranog procesa reprodukcije. U slučaju da dođe do zastoja u prodaji, javlja se mogućnost prekida proizvodnje i zbog toga ni dopunski krediti ne mogu ne mogu u proizvodnji potpuno nadoknaditi ono izgubljeno zbog zastoja u prodaji.

Prodaja je vrlo dinamična djelatnost koja se svakog dana sve više širi. Kod prodaje se angažira sve veći broj specijaliziranih stručnjaka kako bi se ispunio osnovni zadatak: osigurati stalnu, rentabilnu i optimalnu razinu proizvodnje. U današnje vrijeme sve se više umjesto izraza „prodaja“, koristi izraz „marketing“, iako to nije baš ispravno, jer marketing osim prodajnih aktivnosti uključuje neke druge aktivnosti kao što su strateška istraživanja razvoja, istraživanje novih potreba, istraživanje nabavnog tržišta materijala i dr.

Služba prodaje je jedinstveni komercijalni sektor zajedno sa službom nabave i uskladištenja. Globalni zadatak prodajne službe u proizvodnji je pravodobna i maksimalno povoljna prodaja proizvedene robe, te se taj globalni zadatak sastoji od čitavog niza specifičnih zadataka čije obavljanje počinje pripremom prodaje. Kod zadataka pripreme prodaje ekonomska promidžba dobiva sve veće značenje, a njezin glavni zadatak je da obavještava kupce o značajkama i prednostima proizvoda koje naša organizacija proizvodi ili želi proizvoditi.

Kod poslova prodaje važno mjesto ima izdavanje ponuda. Ponudom se smatra jedan od konkretnih interesnih dodira sa kupcem, nakon koje slijedi ugovaranje. Ponuda se zbog toga mora dobro sastaviti i pripremiti kako bi privukla potencijalne kupce. Nakon ponude slijedi ugovaranje kojim se zaključuje posao s kupcem, te se njime utvrđuju svi uvjeti koji se odnose na proizvod ili uslugu. Uvjeti se odnose na kvalitetu, rok isporuke i cijene te na neke posebne čimbenike važne za kupca.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno, informator, Zagreb 1999., str. 802-805

### **3. Zadaci i nadležnosti financijske organizacije**

#### **3.1. Nastanak financijske funkcije**

Dosadašnja izdanja vrijednosnih promjena na sredstvima, praćenja i evidentiranja troškova i ukupnih financijskih sredstava u poslovnim procesima bili su prikazani pod računovodstvenom funkcijom. Drugi zadaci tj. poslovi koji se u novije vrijeme obavljaju u sklopu financijske funkcije bili su izostavljeni kod računovodstvene funkcije, a to su poslovi s dionicama, zajednička ulaganja, lizing, briga o strukturi kapitala i drugi slični poslovi. Neki od poslova koji se sada nalaze u financijskoj funkciji bili su formalno uključeni u prodajnu, nabavnu ili razvojnu funkciju, kao što su davanje i uzimanje kredita, investicijska sredstva i sl. Takvo je rješenje bilo uvjetovano kreditnom ili investicijskom politikom koje su vodila tijela i organizacije izvan poduzeća. Zbog toga bi se moglo reći da se poduzeća nisi skoro ni bavila financijskim problemima, već su njima bila dostavljena rješenja o odobrenju robnih ili investicijskih kredita koji su se samo trebali utrošiti u skladu s dobivenim rješenjima. Treba dodati da je u tijeku privatizacije bila prisutna nepovoljna situacija kada su financijski problemi bili svedeni uglavnom na pribavljanje jeftinih kredita za kupnju većinskog dijela nisko procijenjenih poduzeća ili na privatni i zakamufilirani otkup dionica od malih dioničara uz minimalnu naknadu. Postoje tri temeljna razloga zbog kojeg se računovodstvena funkcija razvila u financijsku funkciju. Prvi razlog je u bitnoj promjeni tržišnih i drugih uvjeta poslovanja poduzeća i s obzirom na te promjene očekivalo se da će financijska funkcija zauzeti svoje pripadajuće mjesto. Bez dobro organizirane financijske funkcije teško bi se moglo računati na zadovoljavajući uspjeh u ostvarivanju željenih rezultata. Drugi razlog je snažna komjutorizacija cijelog informatičkog sustava koji omogućuje da se podaci o kapitalu, sredstvima, troškovima i drugim poslovnim aktivnostima i rezultatima financijske prirode mogu veoma dobro pratiti i evidentirati. Treći razlog ovih promjena nalazi se u stavovima Komitenata za međunarodne računovodstvene standarde koji za svoje standarde koristi izraz „financijski“ umjesto „računovodstveni“. Ovakvo imenovanje standarda je uobičajeno u tržišno razvijenim privredama.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno, informator, Zagreb 1999., str. 809-811

Financijska funkcija nije dugo imala ulogu i značaj kakvu ima danas ni u zemljama u kojima se već stoljećima posluje na suvremeni način. Do kraja prošlog i na početku ovog stoljeća uloga financijske funkcije je bila vrlo ograničena te su joj zadaci bili pretežito računovodstvenog sadržaja. Zbog toga se njezina služba nazivala u tom razdoblju računovodstvenom i tek na početku ovog stoljeća se počinjala rijetko spominjati financijski-računovodstvena funkcija. Poslovi koje je obavljala računovodstvena služba, stalno su se nadopunjavali financijskim sadržajima. Opseg financijskog poslovanja u poduzeću postao je sve veći i zahtjevniji kada je došlo do naglog rasta proizvodnje i prometa te proširenja tržišta izvan lokalnih okvira, posebice novčanog tržišta. Na povećanje financijskih poslova snažan su utjecaj imala financijska okruženja. Kod financijskog okruženja je došlo do konkurencije između organizacija koje se bave financijskim poslovima. Utjecaj državnih tijela nikad nije bio veći, a kao potvrda tome su brojne gospodarske mjere i instrumenti kao što su carine, porezi, doprinosi, ekološke norme i slično koje državna tijela donose i koji snažno utječu na uvjete poslovanja a time i na poslovne i financijske rezultate poduzeća. Razvoj i širenje financijskog poslovanja poduzeća odrazilo se na zauzimanje odgovarajućeg mjesta u organizaciji te time ostvarivanje prave uloge financijske funkcije. U financijskoj funkciji se došlo do spoznaje da je potrebno analizirati uočene probleme i naknadno ocjenjivati financijska rješenja kako bi se dobila prava slika svih komponenti s financijskim sadržajem, kao što su ukupna imovina, struktura imovine i njezini izvori , raspoloživa obrtna sredstva, vremenska razgraničenja, uzimanje i davanje kredita, investicijska ulaganja, izdavanje novih i kupovanje tuđih dionica, zajednička ulaganja, lizing poslovi, osiguranje imovine, osiguranje poslovnog rizika, utjecaj carina, poreza i doprinosa na poslovanje i sl. Takve promjene ne znače podcjenjivanje računovodstvene uloge , već se tim promjenama htjelo dati financijskim poslovima pravo mjesto kakvo imaju u svim većim poduzećima. Financijska funkcija ne bi mogla uspješno obaviti svoje poslove bez računovodstva i knjigovodstvenih podataka o rezultatima poslovanja u proteklom razdoblju.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno, informator, Zagreb 1999., str. 811.-813.



## 3.2. Pojam financijske funkcije

Financijska funkcija poduzeća čini takozvanu centralnu funkciju toka reprodukcije bez koje se ne mogu odvijati ostale funkcije u poduzeću, kao što su nabavna, proizvodna i prodajna funkcija. Kod prihvaćanja ovog shvaćanja financijske funkcije dolazi se do zaključka da postoji nekoliko povezanih segmenata financijskog upravljanja u poduzeću, a to su:

1. Financijsko upravljanje procesom nabave,
2. Financijsko upravljanje procesom proizvodnje i
3. Financijsko upravljanje procesom prodaje. <sup>16</sup>

Financijska funkcija može imati samostalno mjesto, kao financijska služba ili interna banka, ali se najčešće veže s ostalim ekonomskim funkcijama u Ekonomsko-financijski sektor ili u Računovodstveno-financijski sektor. Važnost financijske funkcije u modernom poslovanju sve je veća, a dolazi do izražaja posebno kao briga o temeljnoj glavnici odnosno vrijednosti dionica u dioničkim društvima.

Redovito poslovanje financijske funkcije može se odvijati bez prepreka i bez zastoja ako su postignute tri najvažnije sastavnice za upravljanje financijama:

1. ostvarivanje dobitka prodajom roba i usluga te stalnim nadziranjem troškova,
2. stalnost novčanog tijeka koja se postiže prikupljanjem novaca iz dobitaka i drugih izvora i njegovim stavljanjem u funkciju i
3. platna sposobnost ili solventnost koja znači uravnoteženje kratkotrajnih i dugotrajnih sredstava s njihovim izvorima. <sup>17</sup>

Iz toga proizlazi da je glavna zadaća financijske funkcije u poslovnoj organizaciji odnosno poduzeću osigurati dobitak u poslovanju, generirati novčani tijek te zadržati platnu sposobnost.

Dobitak kod poslovanja nadovezuje se na gospodarenje prihodima i troškovima. Novčani tijek ovisi o postignutom dobitku i o mogućnostima da menadžeri aktiviraju druge izvore novaca, a solventnost je usklađenost bilančne strukture ovisno o ročnosti sredstava te njihovih izvora dugotrajno.

---

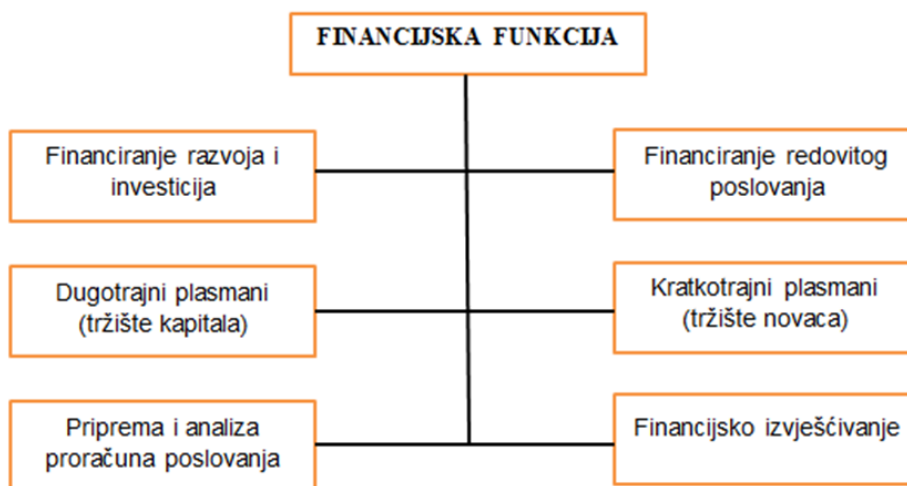
<sup>16</sup> Predavanje: Pojam i zadaci financijske funkcije

(<https://predavanjaets.wordpress.com/2014/01/15/predavanje-4-pojam-i-zadaci-financijske-funkcije/>)

(03.05.2019.)

<sup>17</sup> M. Žugaj, J. Šehanović, M. Cingula: Organizacija, Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Varaždin 2004. str. 368.

Značaj financijske poslovne funkcije je u pribavljanju potrebnih financijskih sredstava na način da višak financijskih sredstava bude plasiran na financijsko tržište pod što boljim tržišnim uvjetima, a eventualni manjak da se nabavi na financijskom tržištu pod što povoljnijim tržišnim uvjetima. Financijska funkcija je dio operativne djelatnosti koja ima zadatke prikupljanja, korištenja i plasiranja financijskih sredstava. Unutarnji ustroj financijske može se uspostaviti temeljem predodžbe o glavnim poslovima koji se obavljaju u organizacijskoj jedinici (služba, sektor, odjel) kao što je i prikazano na slici 3.1



*Slika 3.1 Ustrojstvo financijske funkcije*

(Izvor: izradila autorica prema M. Žugaj, J. Šehanović, M. Cingula: Organizacija, Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Varaždin 2004. str. 369)

Kako bi se poslovanje odvijalo bez zastoja bitna je financijska funkcija koja obuhvaća polove na pronalaženju i raspodijeli novčanih resursa. Financijska funkcija rješava i specifičan problem realokacije mogućeg viška novčanih sredstava. Novčana sredstva kao što su glavnica ili kapital su izvor koji je potreban da bi svaka organizacija započela i normalno provodila svoje djelatnosti. Svaka organizacija ne živi u izolaciji i ne može biti sama sebi dovoljna te zbog toga sve transakcije koje se obavljaju putem tržišta s drugim subjektima imaju zajednički nazivnik i to je novac. Novac izražava mjeru vrijednosti za sirovine i repromaterijale koji su potrebni za proizvodnju, isto tako novac je vrijednost kojom se plaćaju određeni resursi u poduzeću kao što su to zaposlenici, sredstva za rad, informacije i sl.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> M. Žugaj, J. Šehanović, M. Cingula: Organizacija, Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Varaždin 2004. str. 369

Novac je rezultat djelatnosti poduzeća nakon prodaje proizvedenih proizvoda ili usluga na tržištu. Upravljanje novčanim sredstvima je u tome da se ulaže u one djelatnosti koje će donijeti veće razlike, ali s ciljem da te djelatnosti ne budu previše riskantne. Za poslovnu organizaciju novac je temelj za obavljanje djelatnosti i tržišnih transakcija. Novac je temelj kod financijske funkcije, jer se sve što se tiče financijske funkcije ne može odvijati bez novca kao mjerljivog sredstva.

### **3.3. Organizacija i zadaci financijske funkcije**

Osnovni zadatak organizacije financijske funkcije u poduzeću je da osigura što racionalnije vođenje financijske politike poduzeća, efikasno izvršavanje financijskih planova, vršenje financijske analize i kontrole, te osiguranje potrebnih financijskih informacija. Financijska funkcija u poduzeću organizira se u skladu sa osnovnim načelima (principima) organizacije financijske funkcije:

1. Načelo centralizacije – kada se zadaci financijske funkcije obavljaju centralizirano (obavlja ih samo jedna financijska služba) ;
2. Načelo decentralizacije – kada se zadaci financijske funkcije obavljaju u više decentraliziranih financijskih službi ;
3. Načelo kombinirane organizacije – kada se jedan dio zadataka financijske funkcije obavlja centralizirano, a drugi decentralizirano. <sup>19</sup>

Financijskoj se funkciji treba posvetiti velika pozornost da se raščlane i razvrstaju poslovi financijske funkcije jer su zadaci kojima se bavi financijska funkcije veoma opsežni i zahtjevni. Poduzeća se razlikuju po svojoj veličini, složenosti rada, strukturi zaposlenika te se zbog toga u praksi javljaju razni oblici organizacija financijske funkcije. Kod financijske funkcije svaki menadžment ima svoj način organizacijske koncepcije.

---

<sup>19</sup> Predavanje: Pojam i zadaci financijske funkcije (<https://predavanjaets.wordpress.com/2014/01/15/predavanje-4-pojam-i-zadaci-finansijske-funkcije/>) (03.05.2019.)

Računovodstvena funkcija može biti uključena u organizaciji financijske funkcije, ali isto tako ne mora biti uključena. O tome da li će financijska funkcija biti uključena u organizacijsku funkciju ovise neki čimbenici kao što su prihvaćena koncepcija, zaposlenici koji obavljaju te poslove, tehnike rada i sl. Bez obzira da li smo u organizaciju financijske funkcije uključili i računovodstvenu funkciju, između računovodstvene funkcije i financijske funkcije mora postojati čvrsta veza. Financijska funkcija ne bi mogla kvalitetno obavljati svoje poslove bez knjigovodstvenih podataka koje prikazuje realno stanje raspoloživog kapitala, njegovih struktura i izvora, potraživanja i obveza te njihova vremenska dospijeća. Organizacija financijske funkcije u velikim i složenim poduzećima prikazana je na Slici 3.2

Organizacija financijske funkcije vezana je uz kapital, a kapital se naziva kao „žila kucavica“ svakog posla. Uzalud poduzeću sve ideje ako ne posjeduje potrebni kapital za ostvarivanje poslovnog projekta. Financijska funkcija treba voditi računa da poduzeće ima uvijek potrebni kapital da bi se pravovremeno mogla izvršiti potraživanja ili kako bi se pravodobno mogla izvršiti kupnja sirovina, repromaterijala i drugih potreba za proizvodnju. Kapital se ne smije promatrati samo kao cjelinu, već treba imati na umu njegova strukturalna obilježja.

Kapital se razlikuje:

- po vrstama: stalni i obrtni,
- po pripadnosti: vlastiti i tuđi,
- po mogućim rokovima korištenja odnosno rokovima dospijeća: dugoročni, srednjoročni i kratkoročno,
- po izvorima: štednja, uplaćeni avansi, profit i sl.,
- te se razlikuju još ukupni kapital od raspoloživog kapitala.<sup>20</sup>

Potrebno je razlikovati vrste kapitala, jer raspoloživi kapital omogućuje da poduzeće krene u realizaciju projekata. Financijska funkcija treba prethodno izraditi financijski proračun o ukupno raspoloživim sredstvima u određenom vremenskom razdoblju, da bi mogla uspješno ostvariti projekte. Vremensko razdoblje je najčešće godina dana.

---

<sup>20</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno, informator, Zagreb 1999., str. 815



Kod većine poduzeća javlja se problem nedovoljnih vlastitih sredstava, zbog toga financijska funkcija ima ulogu istražiti i osigurati dodatne izvore kojima će se financirati razvojno-financijski projekti, a najčešći dodatni izvori financiranja su krediti. Financijska funkcija treba pružiti pažnju i drugim izvorima financiranja kao što su poslovi s devizama, njihovim tečajevima, vremenskim dospijećima, te mogućnostima postizanja deviznog optimuma kod uplate i naplate deviznih faktura.

Instrumenti na kojima se temelji izrada pojedinačnih polovnih i razvojno-investicijskih projekata su bilanca financijskog stanja i proračun ukupnih raspoloživih sredstava u sklopu sa tehničkim, ekonomskim i drugim poslovima. Da nema tih instrumenata izrada kvalitetnog financijskog proračuna bi bila znatno otežana.

U financijskom proračunu projekata financijska funkcija mora prikazati mjeritelje uspješnosti prethodnih projekata, kao što su ekonomičnost i rentabilnost, te treba pratiti rizike koji su bili prisutni kod pojedinih projekata. Da bi financijska funkcija, odnosno određena skupina unutar financijske funkcije izradila kvalitetan financijski projekt potrebno je da ostale skupine unutar funkcije pravovremeno izvrše svoje zadatke.

Važni zadaci financijske funkcije jesu analiza financijskih iskaza te stalni nadzor svih priljeva i odlijeva financijskih sredstava. Kod početka realizacije projekta, financijska funkcija mora nadzirati tok razvijanja te mora stalno pratiti troškove koji se stvaraju realiziranjem projekta. Kod završetka projekta financijska funkcija obavlja analizu financiranja projekta i uspješnost projekta.

Posebna uloga financijske funkcije se očituje u praćenju tržišne vrijednosti poduzeća. Tržišna vrijednost poduzeća najviše ovisi o visini dividende koju poduzeće isplaćuje svojim dioničarima.

Poslovi koji se obavljaju na tržištu novaca i vrijednosnih papira sastoje se od naplate potraživanja, isplate obveza, odobravanje te uzimanje potrebnih kredita i prometa sa svim vrstama vrijednosnih papira.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno, informator, Zagreb 1999., str. 815-816

Prema tome financijska funkcija ima mnogobrojne zadatke i poslove koji se mogu navesti na ovaj način:

- pribavljanje novčanih sredstava potrebnih za normalno odvijanje poslovanja (dugoročni i kratkoročni izvori)
- reguliranje novčanih tokova i praćenje financijskih odnosa u poslovnom sustavu odnosa u poslovnom sustavu
- izrada novčanog tijeka
- predviđanje, praćenje i usklađivanje dinamike priljeva novčanih sredstava s rokovima dospjeća obvezama plaćanja
- izrada plana likvidnosti
- isplata plaće i drugih osobnih primanja zaposlenicima
- plaćanje računa dobavljačima za isporučena sredstva
- naplata prodanih proizvoda i usluga
- dnevna naplata i obrada kreditnih i debitnih kartica i čekova građana
- zaključivanje ugovora o kreditima s poslovnim bankama
- zaključivanje ugovora o zajedničkim ulaganjima
- plaćanje anuiteta bankama za korištene kredite
- korištenje novčanih sredstava u poslovanju
- uplata sredstava amortizacije
- likvidacija svih novčanih dokumenata
- obavljanje blagajničkog poslovanja
- kontrola upotrebe novčanih sredstava u sustavu povratne veze
- izrada financijskog plana i budžeta<sup>22</sup>

To su poslovi koje uglavnom obavlja financijska funkcija koja može obuhvatiti i poslove računovodstva, a te financijske zadatke može obavljati unutarnja financijska služba ili ih može obavljati i vanjska služba ako smo nju zadužili da obavlja te zadatke.

---

<sup>22</sup> Predavanje iz Menadžmenta, D. Čičin-Šain, viši pred., Poslovne i procesne funkcije u poduzeću ([http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_12.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_12.pdf)), str. 6

### 3.4. Nadležnosti u organizaciji financijske funkcije

Donošenje financijskih odluka se realizira kroz slijedeće faze:

- utvrđivanje mogućih smjerova aktivnosti,
- prikupljanje relevantnih informacija,
- izbor najbolje aktivnosti za ostvarenje postavljenog cilja i definiranje alternativa prema mogućim ishodima i
- nadzor realizacije donijete odluke i poduzimanje, prema potrebi korektivnih ili alternativnih aktivnosti.<sup>23</sup>

Financijska funkcija u poduzeću obuhvaća obavljanje poslova kojima je cilj osigurati pribavljanje i plasiranje sredstava, provođenje politike dividendi i kontrolu upotrebe sredstava na način na će osigurati povećanje vrijednosti tvrtke odnosno povećanje bogatstva dioničara. Uz zadovoljavanje potreba dioničara, poduzeće mora uvažavati i interese drugih, odnosno interese kupaca, zaposlenika, dobavljača, financijske javnosti, države i drugih, kako bi opstala na tržištu u uvjetima globalne konkurencije.

Voditelj financijske funkcije je zapravo predsjednik za financije ili glavni financijski službenik, a on je podređen predsjedniku korporacije, a nadređen rizničaru i kontroloru. Organizacija financijske funkcije kod poduzeća s funkcionalnim oblikom organizacije prikazan je na slici 3.3 i 3.4

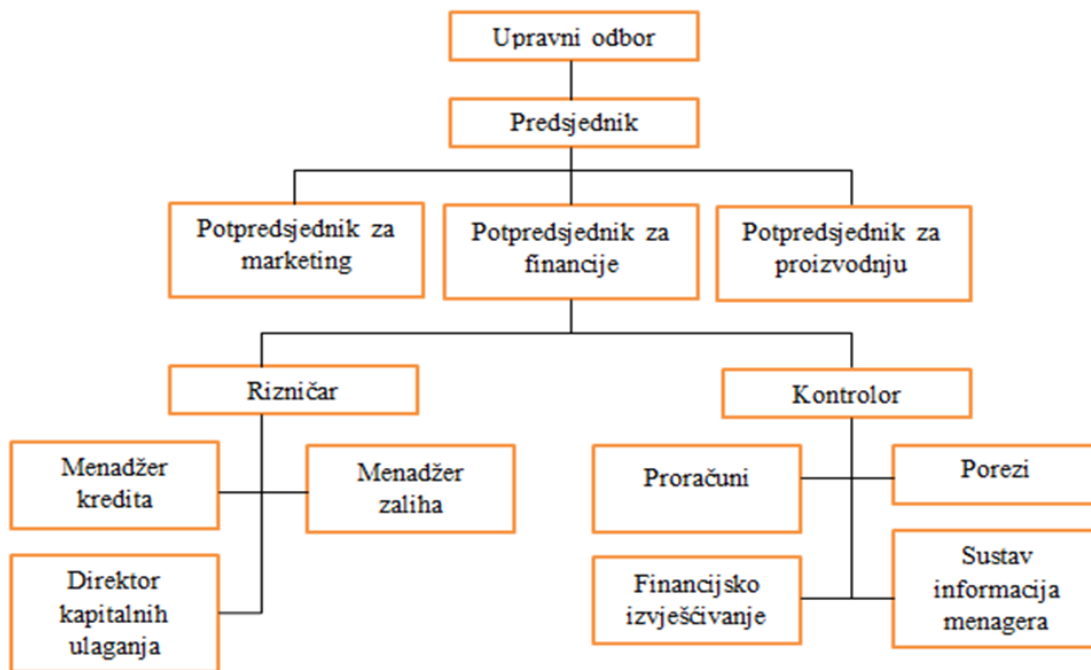
Glavna područja koja obuhvaćaju poslove rizničara obuhvaćaju menadžment gotovine, menadžment kredita, pribavljanje sredstava, isplatu dividendi, menadžment kapitalnih izdataka i financijsko planiranje.

Rizničar, odnosno financijski menadžer mora i poslovati na tržištima novaca i kapitala. Nakon rizničara javlja se kontrolor koji je nadležan za područje financijskog računovodstva, troškovnog računovodstva, poreza i obrade podataka i revizije.

---

<sup>23</sup> Lj. Vidučić, S. Pepur, M. Šimić Šarić: Financijski menadžment, 10. neizmijenjeno izdanje, Zagreb, 2018., str.





Slika 3.3: Primjer funkcionalne organizacije

(Izvor: Izradila autorica prema Lj. Vidučić, S. Pepur, M. Šimić Šarić: *Financijski menadžment*, 10. neizmijenjeno izdanje, Zagreb, 2018., str. 19

Financijskom menadžeru na prvom mjestu mora biti planiranje pribavljanja i upotrebe sredstava sa ciljem da se maksimizira vrijednost tvrtke. Financijski menadžeri donose odluke o mogućim izvorima i upotrebama sredstava.

Financijski menadžeri obavljaju sljedeće grupe aktivnosti:<sup>24</sup>

### 1. Prognoziranje i planiranje

U okviru prognoziranja i planiranja financijski menadžer mora surađivati s menadžerima drugih poslovnih područja (marketing, proizvodnja, kadrovi, strateško planiranje, itd.) budući da zajedno moraju sagledavati budućnost i postaviti planove koji će utjecati na buduće poslovanje i položaj tvrtke u okviru grane i privrede kao cjeline.

---

<sup>24</sup> Branko Novak: *Odlučivanje u financijskom upravljanju*, Osijek, 2002., str. 3

## *2. Donose glavne investicijske i financijske odluke*

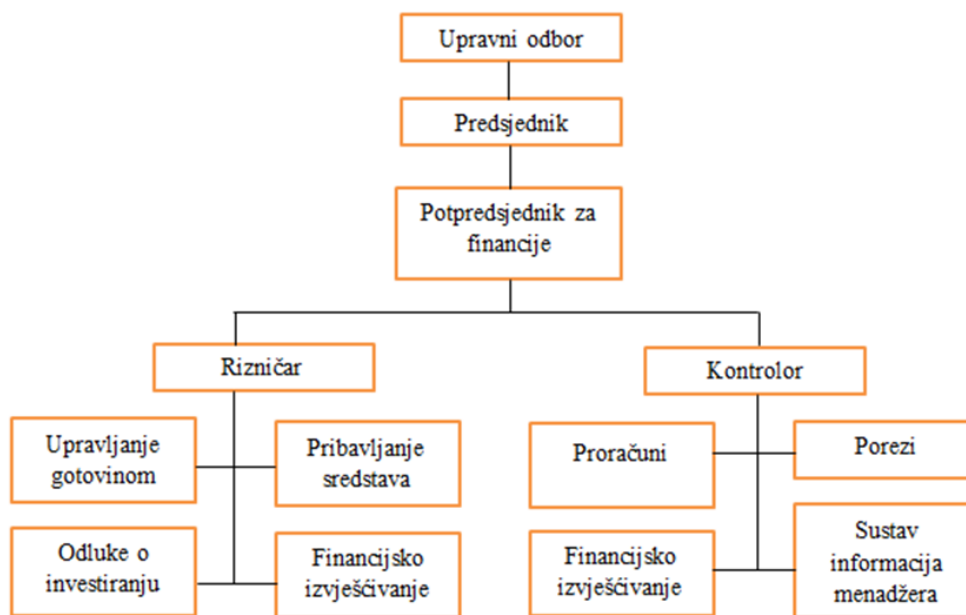
Na temelju dugoročnih planova, financijski menadžer mora osigurati kapital koji je potreban da bi se podržao rast tvrtke. Uspješne tvrtke obično postižu visoke stope rasta prodaje koje zahtijevaju rast investicija u postrojenja i opremu, te kratkotrajnu imovinu potrebnu za proizvodnju dobara i usluga. Financijski menadžer mora sudjelovati u određivanju optimalne stope rasta prodaje, te mora sudjelovati u rangiranju alternativnih projekata koji tvrtki stoje na raspolaganju. Pritom financijski menadžer mora pomoći u odlučivanju o investicijama koje će se poduzeti, te o alternativnim izvorima i formama sredstava za financiranje tih investicija. U okviru ovih odluka mogući su izbori između korištenja internih odnosno eksternih izvora, korištenja zaduženja nasuprot financiranju povećanjem vlasničke glavnice, te korištenja dugoročnog nasuprot kratkoročnom financiranju.

## *3. Kontrola*

Financijski menadžer mora surađivati s menadžerima u drugim područjima djelatnosti tvrtke da bi pomogao da tvrtka funkcionira što učinkovitije. Sve poslovne odluke imaju financijske implikacije, što svi menadžeri moraju uzimati u obzir. Financijski menadžer u tom smislu mora kontrolirati financijske učinke odluka koje se donose u raznim područjima poslovanja, uspoređivati ih s postavljenim planovima, te po potrebi vršiti korekcije s svojim financijskim aktivnostima.

## *4. Interakcija s tržištima novaca i kapitala*

Četvrta aktivnost uključuje suradnju s tržištima novaca i kapitala. Svaka tvrtka ima određeni utjecaj na financijska tržišta, ali i financijska tržišta djeluju na nju. To se događa putem pozajmljivanja sredstava, trgovanjem vrijednosnicama društva, trgovanjem vrijednosnicama trećih društava, ili primjerice isplata kamata ili dividendi onima koji su investirali u vrijednosne papire društva. Naravno, daleko su učestalije interakcije društva s tržištem novaca, a poglavito s komercijalnim bankama. Sva su ova tržišta usko povezana, tako da financijski menadžeri moraju dobro poznavati operacije tržišta novaca i kapitala, ali i način procjene vrijednosti investicija na strani investitora u vrijednosne papire.



Slika 3.4: Shema financijske funkcije

(Izvor: Izradila autorica prema Lj. Vidučić, S. Pepur, M. Šimić Šarić: Financijski menadžment, 10. neizmijenjeno izdanje, Zagreb, 2018., str. 20)

Upravljanje gotovim novcem treba biti jako pažljivo zbog potrebe da se odredi potreban balans između solventnosti i rentabilnosti. Višak gotovine iznad potreba novčanih sredstava koji su neophodno potrebni za poduzeće utječu na smanjenje rentabilnosti, a manjak gotovine u odnosu na neophodne potrebe ugrožava solventnost. Zadatak financijskog menadžmenta poduzeća kod upravljanja gotovinom je sa se skрати prosječno trajanje obrta gotovine.

Investicija je zapravo ulaganje sa ciljem ostvarivanja dobiti. Investicijom se smatra ulaganje u nabavku osnovnih sredstava koja su nam potrebna za odvijanje poslovanja poduzeća, a u osnovna sredstva se ubrajaju zemljište, objekti ,strojevi i oprema, patenti i dr. koji se troše u njih treba stalno ulagati. Kod donošenja odluka o investiranju postoje prostorna optimalizacija kod koje je ukupan iznos financijskih resursa ograničen za određeno razdoblje i vremenska optimalizacija raspodjele investicija kod koje je ukupan iznos raspodijele financijskih resursa koji su dostupni za financiranje ograničen u planiranoj godini.

Uobičajeno je shvaćanje da je najvažniji cilj financijskog menadžmenta ostvarenje najveće moguće dobiti za tvrtku. Prema ovom kriteriju svaka bi se odluka vrednovala prema njezinom doprinosu dobiti društva. Premda je ovo poželjan cilj, može se reći da postoje ozbiljne slabosti ako se maksimizacija dobiti uzme kao prvenstveni cilj tvrtke. Prva slabost je što promjena dobiti može također predstavljati i promjenu rizika. Naime, dobit i rizik se uvijek nalaze u upravo proporcionalnom odnosu. Druga je moguća slabost cilja maksimizacije dobiti što on ne uzima u obzir vremenski raspored (tajming) koristi. Treća slabost maksimizacije dobiti kao cilja tvrtke jest što je potrebno točno iskazivanje ključne varijable, a to je dobit, što nije jednostavan zahtjev. Postoje naravno brojne ekonomske i računovodstvene definicije dobiti, od kojih je svaka otvorena za vlastitu interpretaciju.<sup>25</sup>

Iako je dobit važna, svejedno se postavlja pitanje kako se njome koristimo kod definiranja cilja tvrtke. Mjera uspješnosti poslovanje se ne očitava u zaradi tvrtke, već kako je dobit vrednovana od strane investitora. Kod analize tvrtke investitor osim dobiti uzima u obzir i rizik koji je bio prisutan kod provođenja operacija u tvrtki, vremensko razdoblje rasta ili pada dobiti, kvalitetu i pouzdanost dobiti te ostale brojne čimbenike. Zbog toga financijski menadžer mora uzeti u obzir sva razmatranja. Financijski menadžer mora razmotriti i ispitati utjecaj svake odluke na cjelokupnu vrijednost tvrtke. Ovisno o tome da li odluka održava ili povećava vrijednost tvrtke, ona je prihvatljiva s financijske strane, ali u suprotnom je treba odbaciti.

Široko definiran cilj tvrtke može se suziti ako kažemo da financijski menadžer treba nastojati da maksimizira bogatstvo dioničara tvrtke ostvarivanjem najveće moguće vrijednosti tvrtke. Naravno ovo nije jednostavan zadatak, budući da financijski menadžer ne može izravno kontrolirati cijene dionica tvrtke, već može samo postupati na način koji je konzistentan sa željama dioničara u cjelini. Budući da su cijene dionica pod utjecajem očekivanja investitora te ekonomskog okruženja, velik dio onoga što utječe na cijene dionica izvan je direktne kontrole menadžmenta. Čak i tvrtke koje ostvaruju solidnu dobit i imaju povoljne financijske trendove uvijek ne postižu dobre rezultate u opadajućem tržištu dionica na kratak rok. Naravno briga financijskih menadžera je manje dnevna promjena vrijednosti dionica, a više dugoročno maksimiziranje bogatstva. Ovo nije jednostavan zadatak zato što se očekivanja investitora mijenjaju. Postavlja se pitanje je li cilj maksimiziranja bogatstva dioničara sukladan s brigom za socijalnu odgovornost tvrtke. U većini je slučajeva odgovor na ovo pitanje potvrđan.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Branko Novak: Odlučivanje u financijskom upravljanju, Osijek, 2002., str. 4-5

<sup>26</sup> Branko Novak: Odlučivanje u financijskom upravljanju, Osijek, 2002., str. 5

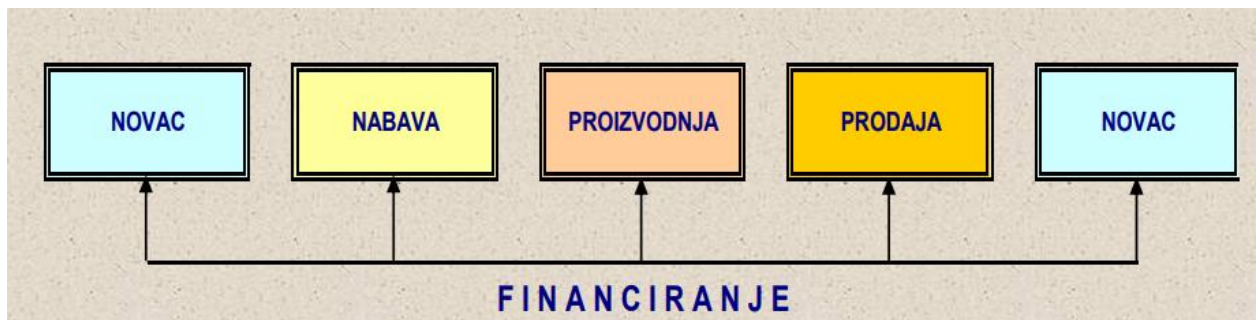
## **4. Financiranje u poduzeću, budžetiranje kapitala i upravljanje obrtnim sredstvima**

### **4.1. Financiranje poduzeća**

Za pokretanje poduzetništva potreban je novac kojim se financiraju poslovne aktivnosti poduzeća. Svaka pak poslovna aktivnost utemeljena je na ulaganju novaca i svrsishodnom stvaranju troškova poradi ostvarivanja budućih ekonomskih probitaka. U poduzeću se svjesno ulaže novac (kapital), odnosno financijska sredstva poradi ostvarivanja dobiti. Zato je poduzetništvo uvijek povezano s financiranjem. U najširem smislu pod financiranjem se misli na novac, a to je novčana strana poduzetništva. Na makrorazini ekonomije postoji realni i financijski sektor; jednako tako i na mikrorazini, dakle u poduzeću, postoji financijsko i drugo poslovanje (nabavno, prodajno, proizvodno, marketinško i sl.). Poduzeću je potreban novac (kapital) za osnivanje, tekuće financiranje i financiranje razvoja. Bez novaca poduzetnik ne može osnovati poduzeće. Prvi problem je osigurati neki zakonski minimum novaca ili imovine, kao početni (osnivački) kapital kojim poduzeće financira svoje prve financijske obveze nabavlja osnovna sredstva za rad, sirovine, plaća radnu snagu, najamninu i dr.). Nakon početne (start up) faze, poduzeće financira tekuće poslovanje, posebice kratkotrajnu imovinu poduzeća (obrotna sredstva). Najvažnije su obveze prema dobavljačima te porezi i doprinosi državi i obveze za plaće zaposlenika. U trećoj fazi financiranja, tj. u fazi financiranja rasta poduzeća, poduzeće se susreće s potrebom rasta da bi opstalo u konkurentskoj borbi na tržištu ili se prilagodilo svojom ponudom tržišnoj potražnji, što zahtijeva dodatne izvore novaca i veće od redovitih izvora. Poduzeće mora povećati obujam ili promijeniti strukturu proizvodnje, eventualno poboljšati kvalitetu postojećih proizvoda ili usluga da bi opstalo na tržištu, a to stalno zahtijeva nova ulaganja (investiranje) novaca.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Milan Vukičević: *Financije poduzeća*, Golden marketing – Tehnička knjiga, Zagreb, 2002., str. 15-16



Slika 4.1: *Financiranje poduzeća*

(Izvor: [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/4%20-%20ZNA%20C4%208CAJ%20I%20ULOGA%20FINANCIRANJA.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/4%20-%20ZNA%20C4%208CAJ%20I%20ULOGA%20FINANCIRANJA.pdf))

U poduzeću se stalno treba ulagati novac kojim se financira imovina koju nabavljamo, a ona može biti dugotrajna ili kratkotrajna materijalna ili kao dugotrajna ili kratkotrajna nematerijalna imovina. Imovina se može financirati iz vlastitih sredstava ili se može financirati pomoću kredita i pomoću drugih načina kojima se stvaraju obveze poduzeća. Obveze u poduzeću se mogu podijeliti na kratkoročne u koje ubrajamo kratkoročne robne ili novčane kredite, obveze prema dobavljačima, obveze za poreze, doprinose i sl. i dugoročne, a to su najčešće dugoročni novčani ili robni krediti. Zbog toga poduzeće krajem svake poslovne godine mora sastaviti bilancu u kojoj se izjednačavaju odnosi: imovina = kapital + obveze

Iz toga proizlazi definicija:

„Financiranje je proces pribavljanja novaca (kapitala) za podmirivanje obveza koje nastaju u procesu reprodukcije raspoloživog kapitala, njegovo ulaganje i uvećano vraćanje.“<sup>28</sup>

Financiranje se može shvatiti kao dinamički proces osiguranja novaca potrebnog vremenski neograničenom kontinuiranom poslovanju poduzeća. Središnja kategorija toga procesa jest novac. Okosnica procesa financiranja jeste modeliranje odnosa s izvorima financiranja. Stoga se u procesu financiranja kontinuirano izmjenjuju slijedeći postupci:

1. financiranje (u užem smilu);
2. investiranje;
3. dezinvestiranje; te
4. definanciranje.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Milan Vukičević: *Financije poduzeća*, Golden marketing – Tehnička knjiga, Zagreb, 2002., str. 16

Značenje financiranja poslovanja poduzeća je veoma opširno, a riječ je o važnoj poslovnoj funkciji koja opskrbljuje reproduksijski proces poduzeća potrebnim financijskim sredstvima, odnosno novcem te povezuje sve ostale poslovne funkcije. U toj se funkciji poduzeća izražavaju sva dobra ili loša učinjena u ostalim poslovnim funkcijama. Zbog toga financijska funkcija u poduzeću odgovara na sve zahtjeve potraživanja kao što su: potraživanja za naplatom obveza, zahtjevi države za poreze i doprinose, potraživanja za plaće, a ako se ta potraživanja ne podmire poduzeće ili u stečaj ili likvidaciju.

Kvalitetnim financijskim poslovanjem poduzeća mogu se proizvesti velike financijske koristi na način da se smanje troškovi, a posebice kamata, sa pravodobnom naplatom i odgodom rokova plaćanja. Isto tako se mogu pogrešnim financijskim poslovanjem prouzročiti i velike financijske štete kao što su gubitak i smanjenje dobiti, pad cijena dionica i vrijednosti poduzeća, pad likvidnosti i solventnosti, prezaduženje, stečaj i likvidacija poduzeća.

Odluke o financijskim resursima i odabiru izvora financiranja poslovanja su iznimno važne odluka za poduzetnike i menadžere. Prilikom pribavljanja sredstava na tržištu, izbor će ovisiti o raspoloživosti i njihovoj cijeni, trenutnoj financijskoj poziciji i kredibilnosti (kreditnom rejtingu), stava poduzetnika i menadžera prema riziku i izabranoj financijskoj strategiji. Financijska strategija ili planiranje financiranja poslovnih aktivnosti odnosi se na odluke o tome koliko financijskih sredstava je potrebno, kada, na koji rok, gdje ih pribaviti te kako upravljati tim procesom.<sup>30</sup>

Izvori financiranja mogu se podijeliti prema roku raspoloživosti, prema vlasništvu te prema porijeklu:<sup>31</sup>

1. Prema roku raspoloživosti izvora, financiranje se dijeli na:
  - a) Kratkoročno financiranje: izvori kratko traju i raspoloživi su u vremenu do jedne godine. Koristi se za financiranje ulaganja u kratkotrajnu imovinu (obrotna sredstva).
  - b) Dugoročno financiranje: izvori dugo traju i raspoloživi su više od jedne godina.

---

<sup>29</sup> Silvije Orsag: Financiranje emisijom vrijednosnih papira, RIFIN, Zagreb, 2002., str. 35

<sup>30</sup> <https://www.mirakul.hr/seminari/financiranje-poslovanja-zagreb/>

<sup>31</sup> [http://www.efos.unios.hr/kreditna-analiza/wp-content/uploads/sites/252/2013/04/3\\_pojam-i-vrste-financiranja.doc.pdf](http://www.efos.unios.hr/kreditna-analiza/wp-content/uploads/sites/252/2013/04/3_pojam-i-vrste-financiranja.doc.pdf)

2. Prema vlasništvu izvori financiranja mogu biti:
  - a) Vlastiti izvori (dionički kapital, partnerski ulozi) kod kojih ne postoji obveza vraćanja te nemaju rok dospijeca. Koriste se za ulaganje sredstva u poslovanje privrednog subjekta na neodređeno vrijeme.
  - b) Tuđi izvori (sve vrste kratkoročnih i dugoročnih obveza, dugovi) koji se moraju vratiti vjerovnicima u određenom roku, a koriste se za financiranje kratkoročnih i dugoročnih ulaganja.
  
3. Prema porijeklu izvori financiranja se dijele na:
  - a) Unutarnje (interne) izvore koje je stvorilo samo poduzeće (amortizacija, zadržani dobitak, pričuve).
  - b) Vanjske (eksterne) izvore koje financijski menadžment priskrbljuje izvana, emisijom kratkoročnih i dugoročnih vrijednosnih papira, uzimanjem kratkoročnih i dugoročnih kredita itd.



## 4.2. Budžetiranje kapitala

Budžetiranje kapitala je postupak donošenja odluka dugoročnim investicijama, prvenstveno u realnu poslovnu imovinu poduzeća. Postupak budžetiranja kapitala uključuje prognozu novčanih tokova projekata i procjenu njihove financijske učinkovitosti te financijske efikasnosti primjenom kriterija financijskog odlučivanja ugrađenih u brojne metode budžetiranja kapitala. Budžetiranje kapitala uključuje sve postupke, od samog pronalaženja investicijskih ideja i njihovog konzistentnog kandidiranja unutar poduzeća, preko njihove analize i ocijene, do donošenja odluke i samog provođenja investicije, uključujući i implementacije donesenih odluka. Riječ je, dakle, o dugoročnim financijskim odlukama poduzeća. Dugoročni realni investicijski projekti odnose se na dugoročno investiranje. Za njihovo se označavanje upotrebljava sintagma investicijski projekti, kako bi se razlikovali od pojma investicije, kojim se prvenstveno označuju ulaganja u financijsku imovinu. Namjerno se dodaje riječ projekt, kako bi se istaknula složenost realnih investicija koje poduzimaju poduzeća i potreba složenije analize takvih investicija. Dugoročni investicijski projekti odnose se na ulaganja u fiksnu, prvenstveno realnu, materijalnu, opipljivu imovinu poduzeća (osnovna sredstva, odnosno prema domaćem računovodstvenom izričaju dugotrajna imovina). Stoga se budžetiranje kapitala često definira kao proces donošenja odluke o ulaganjima u fiksnu imovinu poduzeća. Profitabilna upotreba fiksne imovine nemoguća je bez angažiranja tekuće imovine (obrotna sredstva, odnosno prema uobičajenom domaćem računovodstvenom izričaju, kratkotrajna imovina). Zbog rizika transformacije tekuće imovine u poslovnim procesima, često je nužno osigurati njezinu raspoloživost za poslovanje u dugom vremenu. Stoga budžetiranje kapitala mora uključiti u izračun i potrebno angažiranje kapitala za osiguranje tzv. permanentne tekuće imovine ili aktive, odnosno tzv. trajnih obrtnih sredstva. Riječ je o uključivanju potrebnog povećanja neto obrtnog kapitala koji će omogućiti normalno kontinuirano ostvarivanje novčanih tokova od investicija u fiksnu imovinu. Zbog svega toga je i razvijenost tehnike budžetiranja kapitala, kao i ozbiljnost njezina provođenja, i u teoriji i u poslovnoj praksi poduzeća, iznimno velika.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Silvije Orsag, Lidija Dedi: Budžetiranje kapitala: Procjena investicijskih projekata, drugo prošireno izdanje, Zagreb 2011. str. 14-15

Budžetiranje kapitala karakterizira ispitivanje ekonomske te posebice financijske efikasnosti dugoročnih investicijskih projekata poduzeća. U tu svrhu rabe se razni ekonomski i posebno financijski kriteriji odlučivanja. Većina kriterija financijskog odlučivanja temelji se a tehnicu vremenske vrijednosti novca, dakle, na tehnicu izračunavanja sadašnje vrijednosti očekivanih novčanih učinaka investicijskih projekata, u čijoj je biti složeni kamatni račun koji se prvenstveno upotrebljava kao diskontna tehnika, odnosno, jednostavnije, diskontiranje. Vremensku vrijednost budućih novčanih učinaka za poduzeće opredjeljuje njegov trošak kapitala. Riječ je o ponderiranom prosječnom, odnosno o kompozitnom ili ukupnom trošku kapitala. Stoga i proces budžetiranja kapitala uključuje i proceduru određivanja troška kapitala poduzeća, koji se zasniva na međuovisnosti rizika i nagrade (profitabilnosti). Na taj je način u proces budžetiranja kapitala ugrađena i metodologija izračunavanja pojedinačnih troškova, kao i ukupnog troška kapitala poduzeća. Pri tome su prisutne određene kontroverze izračunavanja troškova kapitala. Bez obzira na probleme njegova utemeljenja, potrebna je konzistentna primjena metodologije određivanja troška kapitala, koja će se dograđivati praćenjem kretanja vrijednosti poduzeća, odnosno njegovih običnih dionica na tržištu.<sup>33</sup>

Postupak budžetiranja kapitala zahtjeva niz koraka koji se moraju poduzeti u procesu donošenja odluka o dugoročnom investiranju, kao i u postupku izgradnje i efektuiranja prihvaćenih projekata. Taj proces se sastoji od sljedećih koraka:<sup>34</sup>

- a) pronalaženje investicijskih oportuniteta,
- b) prikupljanje podataka,
- c) određivanje novčanih tokova investicijskih oportuniteta,
- d) određivanje budžeta kapitala,
- e) vrednovanje i donošenje odluke,
- f) analiza izvođenja i prilagođavanja.

---

<sup>33</sup> Silvije Orsag, Lidija Dedi: Budžetiranje kapitala: Procjena investicijskih projekata, drugo prošireno izdanje, Zagreb 2011. str. 15

<sup>34</sup> Silvije Orsag, Lidija Dedi: Budžetiranje kapitala: Procjena investicijskih projekata, drugo prošireno izdanje, Zagreb 2011. str. 40

### 4.3. Upravljanje obrtnim sredstvima

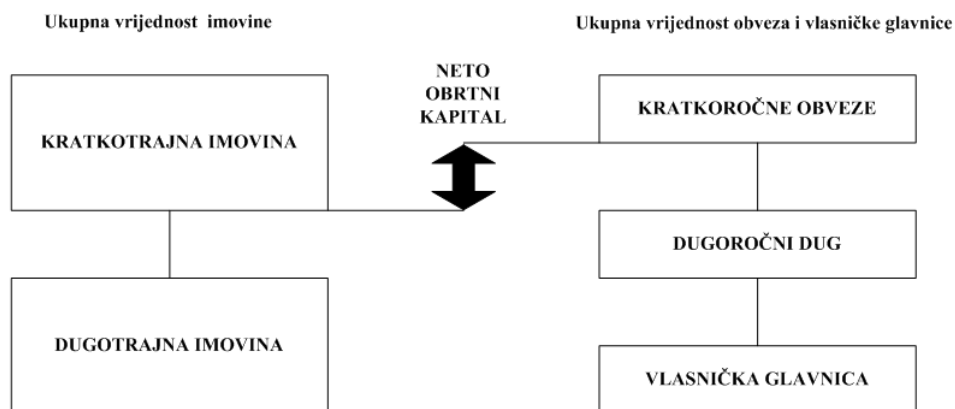
Pod obrtnim sredstvima se zapravo podrazumijeva upravljanje tekućom imovinom i tekućim obavezama. Obrtna sredstva odnosno obrtni kapital predstavlja dio ukupnih poslovnih sredstava poduzeća kojima poduzeće raspolaže unutar godine dana u obliku novaca, stvari i prava koje mijenjaju svoj pojavni oblik odnosno „obruću se“ pa se zbog toga zovu obrtna sredstva. S ciljem osiguranja kontinuiranog odvijanja poslovnih aktivnosti poduzeća, dolazi do potrebe za stalnim obrtnim sredstvima. Specifičnosti obrtnih sredstava ogledaju se u tome da se oni neprestano mijenjaju te da se pribavljaju s ciljem da se potroše, a ne da se poduzeće s njima koristi trajno. Kod obrtnog kapitala treba razlikovati neto obrtni kapital i bruto obrtni kapital. Neto obrtni kapital predstavlja razliku između kratkoročne imovine poduzeća s jedne strane i njegovih kratkoročnih obveza s druge strane. Sa stajališta upravljanja financijama poduzeća, neto obrtni kapital jednak je novcu koji će biti naplaćen unutar 12 mjeseci umanjenom za novac koji će biti plaćen unutar 12 mjeseci. Ova teza proizlazi iz prethodno navedene konstatacije da financije poduzeća tretiraju sve oblike kratkoročne imovine i kratkoročnih obveza poduzeća kao vezana novčana sredstva koja će se nekom veličinom, dinamikom i rizikom ostvarivanja transformirati u novac odnosno novčana sredstva. Bruto obrtni kapital podrazumijeva investicije u kratkotrajnu (tekuću) imovinu poduzeća s ciljem kontinuiranog odvijanja kružnog toka reprodukcije. Obrtni kapital poduzeća može se klasificirati sukladno sljedećim elementima:

- a) prema strukturalnim komponentama koje čine obrtni kapital i
- b) prema vremenskoj dimenziji angažiranja obrtnih sredstava u poslovanju poduzeća.

Strukturalne komponente obrtnog kapitala poduzeća mogu se izvesti metodom presijecanja bilanca stanja. Sljedeća slika 10.1. pokazuje izvođenje neto obrtnog kapitala primjenom metode presijecanja bilance. Iz slike 4.2 je vidljivo, da se neto obrtni kapital može definirati i kao dio kratkoročne imovine koji se financira iz dugoročnih izvora financiranja. Upravljanje obrtnim kapitalom zahtijeva detaljnije razumijevanje strukture kratkoročne imovine i kratkoročnih obveza poduzeća u smislu sagledavanja poslovnih aktivnosti poduzeća iza kojih slijede novčani primici i novčani izdaci odnosno novčani tokovi poduzeća općenito.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Ivona Santini: Financijski menadžment- izabrane teme, Zagreb 2013., str. 180.



Slika 4.2. Izvođenje neto radnog kapitala temeljem metode presijecanja bilance stanja  
(Izvor: Ivona Santini:Financijski menadžment-izabrane teme, Zagreb 2013.str. 181 )

Kratkoročna imovina (kratkoročne investicije) obuhvaća gotovinu i ostalu imovinu za koju se očekuje da će se u nekoj veličini i nekom dinamikom transformirati u novac unutar 12 mjeseci. Kratkoročne obaveze (kratkoročno financiranje odnosno dugovi) odnose se na obaveze poduzeća koje će imati za posljedicu novčane izdatke unutar 12 mjeseci.

Imovina poduzeća ili privrede u cjelini, prolazeći kroz proces reprodukcije, treba slobodno cirkulirati na način da nema diskontinuiteta u procesu transformacije u kojem novčani oblik imovine nekom veličinom, dinamikom i rizikom ostvarivanja prelazi u nenovčani oblik imovine, nakon čega ponovno ta nenovčana imovina nekom veličinom, dinamikom i rizikom ostvarivanja vraća se u novčani oblik. Potreba za upravljanjem obrtnim kapitalom poduzeća predstavlja nužnost. Upravljanje obrtnim odnosno radnim kapitalom poduzeća uključuje upravljanje kratkoročnom imovinom kao što su zalihe i potraživanja te upravljanje kratkoročnim obvezama kao što su kratkoročni izvori financiranja, obveze prema dobavljačima. Isto tako, upravljanje obrtnim odnosno radnim kapitalom može se definirati kao svakodnevna aktivnost koja omogućuje poduzeću da ima suficitarne izvore novčanih sredstava kako bi osiguralo kontinuirano odvijanje poslovnih aktivnosti i izbjeglo tzv. troškovne prekide . Upravljanje obrtnim odnosno radnim kapitalom uključuje aktivnosti vezane uz : novčane primitke i novčane izdatke, naplatu dospjelih potraživanja od kupaca i podmirenje dospjelih obveza, upravljanje zalihama i upravljanje kratkoročnim financiranjem.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Ivona Santini: Financijski menadžment-izabrane teme, Zagreb 2013., str. 181-184

## **5. Organizacija financijske funkcije u poduzeću na primjeru INA d.d.**

INA-Industrija nafte, d.d. (INA, d.d.) je srednje velika europska naftna kompanija. INA Grupa ima vodeću ulogu u naftnom poslovanju u Hrvatskoj te značajnu ulogu u regiji u istraživanju i proizvodnji nafte i plina, preradi nafte te distribuciji nafte i naftnih derivata. INA je osnovana 1. siječnja 1964. spajanjem Naftaplina (tvrtke za istraživanje i proizvodnju nafte i plina) s rafinerijama u Rijeci i Sisku. INA je dioničko društvo čiji su najveći dioničari naftna kompanija MOL i Republika Hrvatska, a manji dio dionica nalazi se u vlasništvu privatnih i institucionalnih investitora. Od 1. prosinca 2006. godine Inine su dionice izlistane na Zagrebačkoj burzi. INA Grupu čini više ovisnih društava u potpunom ili djelomičnom vlasništvu INA, d.d. Sjedište Grupe nalazi se u Zagrebu, Hrvatska. Ukupan broj zaposlenih u INA Grupi na dan 31.12.2017. bio je 10.782. U području istraživanja i proizvodnje nafte i plina, INA danas posluje, osim u Hrvatskoj, u Angoli i Egiptu. INA ima dvije rafinerije nafte: RN Rijeka i RN Sisak. INA upravlja regionalnom mrežom od 495 benzinskih postaja u Hrvatskoj i u susjednim zemljama. Krajem 2010. godine započela je modernizacija i revitalizacija maloprodajne mreže. INA je opredijeljena za poslovanje u skladu s održivim razvojem, što znači da teži integraciji gospodarskih, okolišnih i društvenih čimbenika u svakodnevno poslovanje. Nastojeći energiju učiniti dostupnom, INA želi biti pokretač društvenog i gospodarskog razvoja, vodeći brigu o ljudima i okolišu, njegujući odgovorno poslovanje i lokalna partnerstva.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> <https://www.ina.hr/o-kompaniji/profil-kompanije/22>

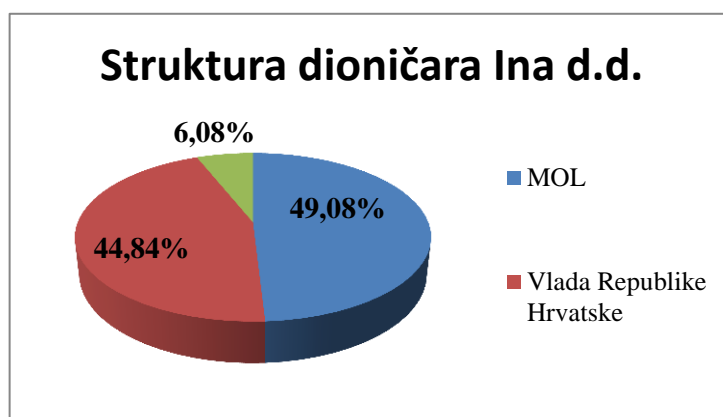
## 5.1. Struktura dioničara Ina d.d.

Temeljni kapital Ine razdijeljen je na 10.000.000 redovnih dionica nominalne vrijednosti jedne dionice 900,00 kn. Svaka redovna dionica INA, d.d. daje pravo na jedan glas i pravo na dividendu. Javno trgovanje dionicama započelo je 1. prosinca 2006. godine.<sup>38</sup>

Vlasnik dionica	Broj dionica	Vrijednost dionica (1 dionica=900,00kn)	Postotak udjela (%)
MOL	4.908.207	4.417.386.300,00 kn	49,08%
Vlada Republike Hrvatske	4.483.552	4.035.196.800,00 kn	44,84%
Privatni i institucionalni investitori	608.241	547.416.900,00 kn	6,08%
Ukupno	10.000.000	9.000.000.000,00 kn	100%

Tablica 5.1: Vlasnici te udjeli vlasnika Ina d.d.

(Izvor: Izradila autorica prema: <https://www.ina.hr/investitori/struktura-dionicara/53> )



Grafikon 5.1: Struktura dioničara Ina d.d.

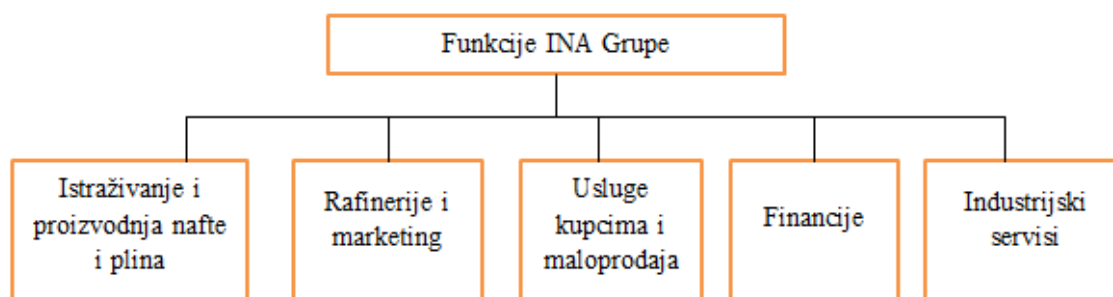
(Izvor: Izradila autorica prema: <https://www.ina.hr/investitori/struktura-dionicara/53> )

<sup>38</sup> <https://www.ina.hr/investitori/struktura-dionicara/53>

Prema prikazanoj tablici i grafikonu možemo vidjeti da se Ina d.d. sastoji od tri vlasnika, a to su: MOL, Vlada Republike Hrvatske te od privatnih i institucionalnih investitora. Najveći udio u Ina d.d. ima MOL. MOL je ujedno i većinski vlasnik Ina d.d., koji ima 4.908.207 od sveukupnih 10.000.000 dionica čija je vrijednost 4.417.386.300,00 kn. MOL kao većinski vlasnik ima svoj udio u Ina d.d. koji iznosi 49,08%. Poslije MOL-a veliki udio u Ina d.d. ima Vlada Republike Hrvatske. Od sveukupnih 10.000.000 dionica, Vlada Republike Hrvatske posjeduje 4.483.552 dionica, čija vrijednost iznosi 4.035.196.800,00 kn. Udio Vlade Republike Hrvatske u Ina d.d. iznosi nešto manje od udjela koje posjeduje MOL, a taj udio iznosi 44,84%. Najmanji udio u Ina d.d. imaju privatni i institucionalni investitori koji posjeduju sveukupno 608.241 dionica, čija je vrijednost 547.416.900,00 kn. Njihov udio u Ina d.d. iznosi svega 6,08%.

## 5.2. Funkcije i temeljne djelatnosti INA Grupe

INA Grupu čini više ovisnih društava u potpunom ili djelomičnom vlasništvu INA, d.d. Sjedište se nalazi u Zagrebu, Avenija V. Holjevca 10, Hrvatska. Grupa ima dominantnu ulogu u naftnom biznisu u Hrvatskoj; istraživanju i proizvodnji nafte i plina, preradi nafte te distribuciji nafte i naftnih derivata.<sup>39</sup>



Slika 5.1: Poslovne funkcije INA Grupe

(Izvor: Izradila autorica prema: <https://www.ina.hr/o-kompaniji/ina-grupa/25>)

---

<sup>39</sup> <https://www.ina.hr/o-kompaniji/ina-grupa/25>

Temeljne djelatnosti INA, d.d. i njezinih ovisnih društava:

- Istraživanje i proizvodnja nafte i plina u Hrvatskoj i inozemstvu
- Prerada nafte i proizvodnja derivata u rafinerijama u Rijeci i Sisku (proizvodnja goriva) te u Zagrebu (proizvodnja maziva)
- Maloprodaja derivata i drugih roba putem maloprodajne mreže (495 benzinskih postaja u Hrvatskoj te susjednim zemljama Bosni i Hercegovini, Sloveniji i Crnoj Gori)
- Trgovina sirovom naftom i naftnim derivatima
- Dobava i prodaja prirodnog plina
- Pružanje usluga bušenja, remonta i drugih radova vezanih za istraživanje i proizvodnju nafte i plina iz kopnenog dijela i podmorja - Croscos, Integrirani naftni servisi d.o.o.
- Pružanje usluga pri gradnji naftovoda, plinovoda, procesnih postrojenja i održavanja procesnih postrojenja - STSI, Integrirani tehnički servisi d.o.o.
- Proizvodnja i prodaja maziva - INA MAZIVA d.o.o.
- Ugostiteljstvo i turizam - Hostin d.o.o.
- Računovodstvene usluge – Top Računovodstvo Servisi d.o.o.
- Informatičke usluge - Plavi tim d.o.o.<sup>40</sup>

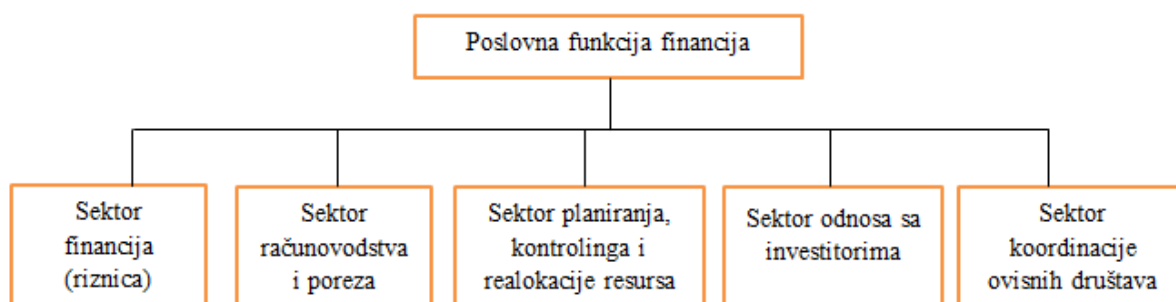
---

<sup>40</sup> <https://www.ina.hr/o-kompaniji/temeljne-djelatnosti/26>



### 5.3. Organizacijska struktura financijske funkcije INA Grupe

Financijsku funkcije INA Grupe prije su se odvijale unutar poduzeća kao poslovne funkcije financija, koje su se sastojale od sektora riznice, sektora računovodstva i poreza, sektora planiranja, kontrolinga i realokacije resursa, sektora odnosa s investitorima te sektora koordinacije ovisnih društava, koje su prikazane na sljedećoj slici (slika 5.2).



Slika 5.2: Organizacija financijske funkcije INA Grupe 2007. Godine

(Izvor: Izradila autorica prema:

[https://www.ina.hr/UserDocsImages/investitori/INA\\_Izv\\_odrzivi\\_raz\\_07.pdf](https://www.ina.hr/UserDocsImages/investitori/INA_Izv_odrzivi_raz_07.pdf) )

Danas poslove vezane uz financije obavlja tvrtka Top Računovodstvo Servisi d.o.o. koje je ujedno i član INA Grupe. Ova tvrtka je osnovana 2011. godine i od tada obavlja funkcije, odnosno poslove financija INA Grupe kao njezino ovisno društvo.

Dugoročna strategija društva Top Računovodstvo Servisi d.o.o. je širenje opsega usluga i proširenje aktivnosti uz kontinuirano održavanje visoke kvalitete usluga te opsežno iskustvo stručnog kadra. Ima više od 300 zaposlenika čije znanje, profesionalnost, kreativnost i entuzijazam pomažu u pružanju usluge vrhunske kvalitete te donose dodatnu vrijednost klijentima.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> <https://trs.hr/o-nama/>

Top Računovodstvo Servisi d.o.o obavlja mnoge računovodstvene, odnosno financijske usluge, a one su prikazane u tablici 5.2

USLUGA	ZADACI UNURAR USLUGE
<p><b>Porezi i porezno savjetovanje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upravljanje aktivnostima optimizacije poreza i upravljanje poreznim rizicima u cilju osiguranja najpovoljnijeg položaja klijenta u smislu plaćanja i optimizacije poreza i upravljanja rizicima.</li> <li>• Podrška klijentu u vezi s pitanjima vezanim uz transferne cijene.</li> <li>• Izrada Politike transfernih cijena, predlaganje metoda transfernih cijena, čuvanje Master file dokumentacije, procjena politike transfernih cijena i koordinacija u izradi studije o transfernim cijenama.</li> <li>• Upravljanje i kontrola aktivnosti vezanih uz obračun poreza i trošarina.</li> <li>• Vođenje zakonskih poreznih knjiga i obrazaca.</li> <li>• Praćenje relevantnih poreznih i trošarinskih propisa, pravovremeno informiranje klijenata o izmjenama istih te podrška kod provedbe izmjena u poslovanju.</li> <li>• Obračunavanje, knjiženje i praćenje poreza po odbitku.</li> <li>• Obrada, obračun i knjiženje poreza na dodanu vrijednost, trošarina, poreza na dobit, ostalih poreza i članarina.</li> <li>• Izrada i pravovremeno podnošenje poreznih izvještaja nadležnim državnim institucijama u zakonski propisanim rokovima.</li> <li>• Pregled ugovora s poreznog aspekta.</li> <li>• Usklađivanje podataka o obračunu i plaćanju poreza s podacima poreznih i carinskih tijela, te priprema podataka pri obavljanju poreznog nadzora od strane državnih tijela.</li> </ul>
<p><b>Kadrovska administracija, obračun plaća i poreza na dohodak</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pružanje usluga kadrovske administracije, obračuna plaća, obračuna ostalih primanja, obrade putnih naloga i poreza na dohodak (e-porezna, SNU).</li> <li>• Upravljanje i kontrola aktivnosti vezanih uz kadrovsku administraciju: prijave i odjave radnika (HZMO, HZZO), vođenje centralne kadrovske administracije (prikupljanje i pohranjivanje dokumentacije vezane za radni odnos, dosjei radnika, poslovna korespondencija i dr.), provođenje promjena u evidenciji radnika, provođenje i kontrola procesa eksternog i internog izvještavanja vezano za kadrovsku administraciju.</li> <li>• Upravljanje i kontrola aktivnosti vezanih uz obračun plaća, obračun ostalih primanja i poreza na dohodak: implementacija i provođenje internih akata klijenta (Kolektivni ugovori, Pravilnici o radu), pomoć pri kreiranju rokova za isplatu plaće, ostalih primanja i drugog dohotka, kontrola procesa knjiženih troškova plaća i izvanrednih isplata te drugog dohotka i usklađivanja stanja javnih davanja s državnim ustanovama, provođenje i kontrola procesa eksternog i internog izvještavanja vezano za obračun plaća, izvanrednih isplata i drugog dohotka, praćenje zakonskih i poreznih promjena vezanih uz porez na dohodak.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upravljanje i kontrola aktivnosti vezanih obrade putnih naloga: kontrola procesa knjiženih troškova putnih naloga, provođenje i kontrola procesa eksternog i internog izvještavanja vezano za putne naloge.</li> </ul>
<b>Glavna knjiga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upravljanje i kontrola vođenja poslovnih knjiga, izvještavanja, te računovodstvenih aktivnosti vezanih uz dugoročne i kratkoročne kredite, udjele i depozite.</li> <li>• Evidentiranje poslovnih promjena.</li> <li>• Sastavljanje financijskih izvještaja temeljem zakona koji reguliraju područje računovodstva u skladu s Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja (MSFI), koje je usvojila Europska Unija, za potrebe državnih institucija, internih i eksternih korisnika.</li> <li>• Suradnja i priprema računovodstvenih podloga pri obavljanju postupaka revizije financijskih izvješća (državne, komercijalne, interne).</li> <li>• Upravljanje procesom zatvaranja razdoblja i izrada mjesečnih rokova obračuna poslovanja za korisnika.</li> <li>• Analize evidentiranja poslovnih promjena temeljem zahtjeva korisnika.</li> <li>• Analiza i efekti poslovnih promjena društva.</li> </ul>
<b>Računovodstvo dugotrajne materijalne, nematerijalne imovine i zaliha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obavljanje aktivnosti računovodstva trgovine na malo i veleprodaje, obračuna proizvodnje, vrednovanja zaliha i dugotrajne imovine.</li> <li>• Zatvaranje konta troškova obračunskog razdoblja poslovanja i formiranje rezultata poslovanja korisnika.</li> <li>• Izrada i analiza komparativnih rezultata poslovanja korisnika.</li> </ul>
<b>Saldakonti kupaca i fakturiranje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upravljanje i kontrola analitičkih evidencija kupaca u Hrvatskoj i inozemstvu.</li> <li>• Fakturiranje roba i usluga kupcima u Hrvatskoj i inozemstvu.</li> <li>• Izdavanje opomena i obračun zatezних kamata na zakašnjela plaćanja.</li> <li>• Priprema izvješća, analiza i dokumentacije za internu i eksternu reviziju, državne institucije.</li> <li>• Prikupljanje dokumentacije iz područja rada za potrebe sudskih postupaka.</li> </ul>
<b>Saldakonti dobavljača i ulazni računi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obavljanje aktivnosti vezanih uz zaprimanje i knjiženje ulaznih računa.</li> <li>• Upravljanje i kontrola analitičkih evidencija dobavljača u zemlji i inozemstvu.</li> <li>• Priprema izvješća, analiza i dokumentacije za internu i eksternu reviziju, državne institucije i klijente.</li> <li>• Sudjelovanje u izradi financijskih izvještaja.</li> <li>• Priprema, analiza i knjiženje ukalkuliranih mjesečnih obveza.</li> <li>• Prikupljanje dokumentacije iz područja rada za potrebe sudskih postupaka.</li> </ul>
<b>Izrada konsolidiranih financijskih izvještaja i podataka prosudbe i plana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prikupljanje podataka i izrada mjesečnih, kvartalnih i godišnjih konsolidiranih financijskih izvještaja za eksterne i interne potrebe.</li> <li>• Priprema računovodstvenih podloga za izradu godišnjeg izvješća.</li> <li>• Izrada bilješki uz financijske izvještaje.</li> <li>• Sudjelovanje u pripremi kvartalnih izvještaja za burzu.</li> <li>• Konsolidacija planskih i prosudbenih podataka.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordiniranje procesa izvještavanja.</li> <li>• Upravljanje matičnim podacima procesa konsolidacije.</li> <li>• Izrada podloga za knjiženje ispravaka konsolidiranih financijskih podataka.</li> <li>• Kontrola dokumenata za knjiženje konsolidiranih financijskih podataka za plan i prosudbu.</li> <li>• Tehnička obrada procesa konsolidacije planskih podataka u konsolidacijskom sustavu.</li> <li>• Izrada raznih financijskih izvješća po potrebi i na zahtjev.</li> <li>• Sudjelovanje u različitim projektima s aspekta računovodstvenih utjecaja na konsolidaciju i MSFI.</li> </ul>
<b>Operativno poslovanje riznice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provođenje i kontrola izlaznih plaćanja.</li> <li>• Priprema, usklađivanje, kontrola i knjiženje kompenzacija, cesija i asignacija, factoringa.</li> <li>• Provođenje i kontrola transakcija vezanih uz primljene i dane kredite, akreditive i instrumente osiguranja plaćanja.</li> <li>• Priprema, kontrola i knjiženje poslovnih promjena vezanih za devizne i kunske bankovne izvode, priljeve i odljeve novčanih sredstava.</li> <li>• Provođenje i kontrola operativnih aktivnosti vezanih uz transakcije zaključene na tržištu deviza i tržištu novca, transakcije s robnim i financijskim derivatima, te transakcije vezane uz trgovanje kvotama CO2.</li> <li>• Sudjelovanje u izradi financijskih planova i izračun financijskih pokazatelja (covenanta) za kreditore.</li> <li>• Provođenje aktivnosti vezanih uz izdavanje i povrat poslovnih kartica.</li> <li>• Komunikacija s poslovnim bankama i ostalim relevantnim financijskim institucijama vezano uz operativne aktivnosti riznice, priprema i kontrola podataka i dokumentacije koja se dostavlja na zahtjev banaka, financijskih institucija, revizije i klijenata.</li> <li>• Održavanje matičnih podataka banaka.</li> <li>• Procjena financijske sposobnosti dobavljača.</li> <li>• Unos i održavanje kreditnih podataka kupaca.</li> <li>• Evidentiranje, zaprimanje, arhiviranje instrumenata osiguranja plaćanja i provođenje prisilne naplate potraživanja kupaca.</li> <li>• Deblokada prodajnih naloga.</li> <li>• Operativne aktivnosti vezane uz osiguranje potraživanja.</li> <li>• Priprema izvještaja i analiza, kontrola podataka i dokumentacije koja se dostavlja na zahtjev banaka, financijskih institucija, revizije i klijenata.</li> </ul>
<b>Održavanje matičnih podataka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Održavanje matičnih podataka,</li> <li>• Provedba analiza u svezi s matičnim podacima,</li> <li>• Provedba čišćenja i obogaćivanja baza podataka,</li> <li>• Izrada izvješća o matičnim podacima i procesu njihovog održavanja,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predlaganje aktivnosti i mjera za poboljšanje kvalitete matičnih podataka i procesa njihovog održavanja,</li> <li>• Sudjelovanje u projektnim aktivnostima i testiranjima u svezi s matičnim podacima.</li> </ul>
<b>Robotska automatizacija procesa (RPA – Robotic Process Automation)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RPA nije robot nego računalni softver koji djeluje na korisničko sučelje na isti način kao i zaposlenici.</li> <li>• Kriteriji za odabir RPA procesa:</li> <li>• Ručni i ponavljajući procesi,</li> <li>• Proces sa visokim volumenom,</li> <li>• Proces koji imaju standardizirane inpute (Excel, e-mail, xml, PPT, PDF etc.),</li> <li>• Stabilni i unificirani procesi.</li> <li>• Pioniri RPA koncepta u RH sa više od 60 produkcijskih robota.</li> <li>• Otvoreni smo za suradnju i prijenos naših iskustava.</li> </ul>
<b>Chatbot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omogućava brz i konkretan odgovor na pitanja iz područja kadrovske administracije i obračuna plaća.</li> <li>• Daje odgovore iz baze podataka.</li> <li>• Iznimno brzo odgovara na korisnički upit.</li> <li>• Komunicira s više korisnika istovremeno.</li> </ul>

Tablica 5.2. : Usluge i zadaci pojedine funkcije Top Računovodstvo Servisi d.o.o.  
(Izvor: izradila autorica prema <https://trs.hr/usluge/>)

#### 5.4. Financijski pregled poslovanja INA d.d.

REZULTATI	2017. godina	2018. godina	Promjena %
Ukupni prihodi	3.760.000.000,00 kn	4.187.000.000,00 kn	11,36%
Dobit iz osnovne djelatnosti	1.586.000.000,00 kn	2.256.000.000,00 kn	42,24%
Kapitalna ulaganja	618.000.000,00 kn	649.000.000,00 kn	5,02%

Tablica 5.3: Financijski pregled poslovanja

(Izvor: izradila autorica prema:

[https://www.ina.hr/UserDocsImages/dokumenti/AR\\_2018\\_CRO\\_17\\_4\\_finn\\_compressed.pdf](https://www.ina.hr/UserDocsImages/dokumenti/AR_2018_CRO_17_4_finn_compressed.pdf) )

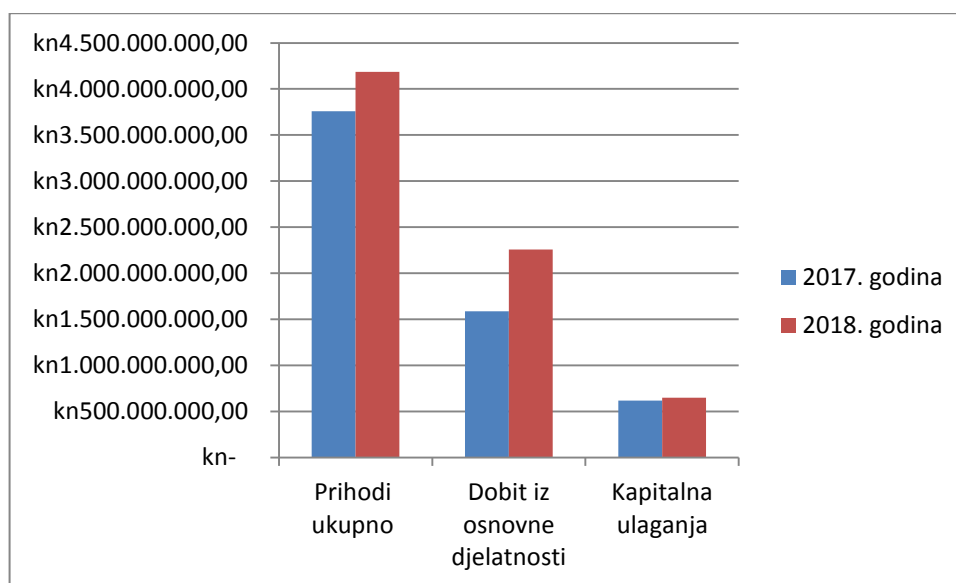
Iz tablice 5.3 možemo vidjeti financijsko poslovanje Ina d.d. za 2017. i 2018, godinu. Tablica prikazuje promjene koje su se izražene u postocima, odnosno odnos poslovanja 2017. i 2018. godine i promjene izražene u postocima.

Kapitalna ulaganja u 2017. godini su iznosila 618.000.000,00 kn, a u 2018. godini su iznosila 649.000.000,00 kn, što znači da su se kapitalna ulaganja u 2018. godini povećala za 5%, odnosno da je poduzeće uložilo 5% više kapitala u odnosu na 2017. godinu.

Iz tablice 5.3 se može vidjeti da su ukupni prihodi u 2017. godini iznosili 3.760.000,00 kn, dok su ukupni prihodi u 2018. godini iznosili 4.187.000.000,00 kn. Iz toga se vidi da su se ukupni prihodi 2018. godine povećali za 11% u odnosu na 2017. godinu.

Isto tako u tablici 5.3 su prikazani podaci vezani uz dobit iz osnovne djelatnosti, te su vidljive promjene 2018. godine u odnosu na 2017. godinu. Prema tome je dobit iz osnovne djelatnosti u 2017. godini iznosila 1.586.000.000,00 kn, dok je 2018. godine iznosila 2.256.000.000,00 kn, što znači da se dobit iz osnovne djelatnosti povećala u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu za 42%.

Iz svega navedenog može se vidjeti da je poduzeće Ina d.d. uspješno poslovalo u 2018. godini, te su vidljive pozitivne promjene u odnosu na 2018. godinu u odnosu na 2017. godinu, te su svi navedeni podaci prikazani u grafikonu 5.2



Grafikon 5.2: Financijsko poslovanje poduzeća

(Izvor: izradila autorica prema:

[https://www.ina.hr/UserDocsImages/dokumenti/AR\\_2018\\_CRO\\_17\\_4\\_finn\\_compressed.pdf](https://www.ina.hr/UserDocsImages/dokumenti/AR_2018_CRO_17_4_finn_compressed.pdf) )

## 6. Zaključak

Poduzeće je jedna cjelina koja u našoj današnjici ima vrlo važnu ulogu poslovanja i tržišta. Da bi poduzeće opstalo, odnosno da bi poslovalo sa pozitivnim financijskim učinkom treba imati niz funkcija koje omogućuju uspješno poslovanje samim poduzećem. Bez tih funkcija poduzeće ne bi moglo postojati. Funkcije koje su bitne za poduzeće su: funkcija istraživanja i studija razvoja, razvojna funkcija, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, nabavna funkcija, proizvodna funkcija, prodajna funkcija i financijska funkcija. Sve te funkcije su vrlo bitne za poduzeće, ali jedna funkcija se može izdvojiti po svojoj bitnosti, a to je financijska funkcija. Financijska funkcija se razvila iz računovodstvene funkcije iz nekoliko razloga, a najvažniji je taj da računovodstvena funkcija nije obavljala sve zadatke i potrebe koje sada obavlja financijska funkcija. Financijska funkcija je vrlo bitna funkcija zbog toga jer se bez nje ne bi mogle odvijati ostale funkcije, te ona može biti samostalna služba ili može biti povezana sa računovodstvenom službom. Bez pravilnog upravljanja financijskom funkcijom ne bi postojala sredstva koja bi omogućila kontinuirano odvijanje ostalih funkcija u poduzeća. Zbog toga je važno da je financijska funkcija dobro organizirana te da su njezini zadaci jasno definirani. Financijska funkcija ima niz zadataka, ali najvažniji zadatak odnosno najvažnija zadaća financijske funkcije je u tome da ostvari dobit, omogući generiranje novčanog toka te da ima mogućnost podmiriti sva potraživanja prema dobavljačima. Financijska funkcija zahtjeva kvalitetno upravljanje, a da bi to bilo tako potreban je kapital koji je temelj za njezino odvijanje. Organizacijom financijske funkcije upravlja predsjednik financija. Kod upravljanja financijskom funkcijom veliki značaj ima financijski menadžer koji ima zadatak poslovanja na tržištima i kapitala, ali isto tako značajnu ulogu ima i kontrolor koji je zadužen za poslovanje financijskog računovodstva. Kod financijske funkcije vrlo su važne tri odluke, a to su odluke o financiranju, o budžetiranju kapitala te o upravljanju obrtnim sredstvima. Postaju razni izvori financiranja poduzeća, a to su vlastiti ili tuđi, kratkoročni ili dugoročni te unutarnju ili vanjski. Budžetiranje kapitala se odnosi na dugoročno investiranje u imovinu poduzeća, dok se upravljanje obrtnim sredstvima odnosi na kratkoročne obveze i kratkoročnu imovinu. Prema primjeru poduzeća vidi se da poduzeće koje je prije imalo svoju financijsku funkciju, danas zadatke financijske funkcije obavlja jedna od članica Grupe, te u odnosu 2017. godine i 2018. godine imaju pozitivan financijski učinak.

U Varaždinu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**IZJAVA O AUTORSTVU**

**I**

**SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MATEJA HABUNEK (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom FINANCIJSKA FUNKCIJA U PODUZETJU (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Mateja Habunek  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MATEJA HABUNEK (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom FINANCIJSKA FUNKCIJA U PODUZETJU (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Mateja Habunek  
(vlastoručni potpis)



## 7. Literatura

Knjige:

- [1] P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno, informator, Zagreb 1999.
- [2] M. Žugaj, J. Šehanović, M. Cingula: Organizacija, Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Varaždin 2004.
- [3] Milan Vukičević: Financije poduzeća, Golden marketing – Tehnička knjiga, Zagreb, 2002.
- [4] Lj. Vidučić, S. Pepur, M. Šimić Šarić: Financijski menadžment, 10. neizmijenjeno izdanje, Zagreb, 2018.
- [5] Branko Novak: Odlučivanje u financijskom upravljanju, Osijek, 2002.
- [6] Silvije Orsag: Financiranje emisijom vrijednosnih papira, RIFIN, Zagreb, 2002.
- [7] Silvije Orsag, Lidija Dedi: Budžetiranje kapitala: Procjena investicijskih projekata, drugo prošireno izdanje, Zagreb 2011.
- [8] Ivona Santini: Financijski menadžment- izabrane teme, Zagreb 2013.

Internet izvori:

- [9] <https://predavanjaets.wordpress.com/2014/01/15/predavanje-4-pojam-i-zadaci-finansijske-funkcije/>, dostupno 03.05.2019.
- [10] [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_12.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_12.pdf), dostupno 03.05. 2019.
- [11] <https://www.mirakul.hr/seminari/financiranje-poslovanja-zagreb/>, dostupno 19.06.2019.
- [12] [http://www.efos.unios.hr/kreditna-analiza/wp-content/uploads/sites/252/2013/04/3\\_pojam-i-vrste-financiranja.doc.pdf](http://www.efos.unios.hr/kreditna-analiza/wp-content/uploads/sites/252/2013/04/3_pojam-i-vrste-financiranja.doc.pdf), dostupno 19.06.2019.
- [13] <https://www.ina.hr/o-kompaniji/profil-kompanije/22>, dostupno 06.06.2019.
- [14] <https://www.ina.hr/investitori/struktura-dionicara/53>, dostupno 06.06.2019.
- [15] <https://www.ina.hr/o-kompaniji/ina-grupa/25>, dostupno 06.06.2019.
- [16] <https://www.ina.hr/o-kompaniji/temeljne-djelatnosti/26>, dostupno 06.06.2019.
- [17] [https://www.ina.hr/UserDocsImages/investitori/INA\\_Izv\\_odrzivi\\_raz\\_07.pdf](https://www.ina.hr/UserDocsImages/investitori/INA_Izv_odrzivi_raz_07.pdf), dostupno 06.06.2019.
- [18] <https://trs.hr/o-nama/>, dostupno 06.06.2019.
- [19] <https://trs.hr/usluge/>, dostupno 06.06.2019.
- [20] [https://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/4%20-%20ZNA%20C4%20CAJ%20I%20ULOGA%20FINANCIRANJA.pdf](https://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/4%20-%20ZNA%20C4%20CAJ%20I%20ULOGA%20FINANCIRANJA.pdf), dostupno 09.06.2019.
- [21] [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/ekonomika\\_pod/financiranje\\_poduzeca.PPT](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/ekonomika_pod/financiranje_poduzeca.PPT), dostupno 09.06.2019.
- [22] [https://www.ina.hr/UserDocsImages/dokumenti/AR\\_2018\\_CRO\\_17\\_4\\_finn\\_compressed.pdf](https://www.ina.hr/UserDocsImages/dokumenti/AR_2018_CRO_17_4_finn_compressed.pdf) dostupno 19.06.2019.

## **Popis slika**

Slika 3.1 Ustrojstvo financijske funkcije.....	15
Slika 3.2 Organizacijska shema financijske funkcije.....	18
Slika 3.3: Primjer funkcionalne organizacije.....	22
Slika 3.4: Shema financijske funkcije.....	24
Slika 4.1: Financiranje poduzeća.....	27
Slika 4.2. Izvođenje neto radnog kapitala temeljem metode presijecanja bilance stanja....	33
Slika 5.1: Poslovne funkcije INA Grupe.....	36
Slika 5.2: Organizacija financijske funkcije INA Grupe 2007. Godine.....	38

## **Popis tablica**

Tablica 5.1: Vlasnici te udjeli vlasnika Ina d.d.....	35
Tablica 5.2. : Usluge i zadaci pojedine funkcije Top Računovodstvo Servisi d.o.o.....	42
Tablica 5.3: Financijski pregled poslovanja.....	42

## **Popis grafikona**

Grafikon 5.1: Struktura dioničara Ina d.d. ....	35
Grafikon 5.2: Financijsko poslovanje poduzeća.....	43