

PLANOVI I KONTROLA U UPRAVLJANJU PODUZEĆA

Štrlić, Vinka

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic in Pozega / Veleučilište u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:841923>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-30**



VELEUČILIŠTE U POŽEGI
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

Repository / Repozitorij:

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U POŽEGI



VINKA ŠTRLJIĆ, 7598

PLANOVI I KONTROLA U UPRAVLJANJU PODUZEĆA

ZAVRŠNI RAD

Požega, 2020. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI
DRUŠTVENI ODJEL
PREDDIPLOMSKI STRUČNI
STUDIJ TRGOVINA

**PLANOVI I KONTROLA U UPRAVLJANJU
PODUZEĆA**

ZAVRŠNI RAD

IZ KOLEGIJA EKONOMIKA PODUZENIŠTVA I

MENTOR: doc.dr.sc. Mirjana Radman-Funarić, prof.v.š.
STUDENT: Vinka Štrljić
Matični broj student: 7598

U Požegi, 2020. godine

SAŽETAK

U ovom završnom radu obrađuje se tema Planovi i kontrola u upravljanju poduzeća. Kako bi poduzeće opstalo i razvijalo se, potrebno je osmisliti plan kojim bi se to isto poduzeće vodilo. Zbog toga je planiranje prva funkcija menadžmenta. Možemo reći da je planiranje dugoročno razmišljanje koje bi dovelo poduzeće do uspješnog poslovanja. Također, jedna bitna smjernica kojom se poduzeće vodi su ciljevi. Ciljevi nam pokazuju kojim putem se poduzeće treba kretati. Na kraju dolazi zadnja funkcija menadžmenta, a to je kontroliranje. Kontroliranje je usporedba zacrtanog i ostvarenog u svrhu poduzimanja korektivnih akcija. Možemo reći da je kontroliranje funkcija kojom menadžment nadzire rezultate poslovnih aktivnosti koje su određene u planiranju. Planiranje i kontroliranje su povezane funkcije menadžmenta. Bez prethodnog planiranja ne bi se moglo odvijati kontroliranje te isto tako, planiranje ne bi imalo smisla ako se ne provodi kontroliranje.

Ključne riječi: ciljevi poduzeća, planiranje, kontroliranje, metode.

SUMMARY

In this final paper the topic of „Plans and Control in Corporate Governance“ is being processed. In order for the company to survive and develop, it is necessary to devise a plan the same company would be run by. Therefore, planning is the first function of management. We could say that planning is long term thinking that would lead the company to a successful business. Likewise, one important measure which leads the company is guided by is the purpose. The purpose shows us which direction the company should move to. Ultimately, the last function of management is controlling. Controlling is a comparison between the planned and the realized for the purpose of taking corrective action. We can say that controlling is a function in which the management functions, without prior planning, control could not take place also planning would not make sense if no control was carried out.

Keywords: company goals, planning, controlling, methods.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i ciljevi rada	1
1.2. Struktura i sadržaj rada	1
2. CILJEVI PODUZEĆA	2
2.1. Misija poduzeća	3
2.2. Vizija poduzeća	3
3. POJAM PLANIRANJA	4
3.1. Svrha planiranja	5
3.2. Razine planiranja	6
3.3. Vrste planova	6
3.4. Tipovi planiranja	7
3.5. Važnost planiranja	8
4. PLANIRANJE U PODUZEĆU DECOSPAN d.o.o.	10
5. POJAM KONTROLIRANJA	12
5.1. Proces kontrole	12
5.2. Vrste kontrole	13
5.3. Instrumenti kontrole	14
5.4. Proces nabave u poduzeću Decopsan d.o.o.	14
5.5. Kontrola u trgovačkim društvima	15
6. KONTROLIRANJE U PODUZEĆU DECOSPAN d.o.o.....	17
7. METODE FINANCIJSKE KONTROLE	20
7.1. Budžetska kontrola	20
7.2. Financijski izvještaji	20
7.3. Financijski indikatori	21
7.4. Financijska revizija	25
8. ZAKLJUČAK	26
9. POPIS LITERATURE	28
10. POPIS SLIKA	28

1. UVOD

Planiranje i kontrola su najvažniji za razvijanje poduzeća. Planiranje nije samo izrada planova za određena vremenska razdoblja, već jedan kreativni proces predviđanja budućnosti i utvrđivanja smjera aktivnosti poduzeća. Poslije planiranja na red dolazi kontrola koja pomaže menadžeru kako bi osigurao da poslovi koje obavljaju zaposlenici vode prema ostvarivanju ciljeva poduzeća. U radu je prvo prikazan teorijski dio, opisuje se što je pojam planiranja te sve vezano za planiranje, a zatim se govori o kontroliranju u poduzeću. Na samom kraju, koji je praktični dio, nalazi se primjer poduzeća Decospan Mato Furnir d.o.o. u kojem se može vidjeti kako je stanje u poduzeću. Planiranje i kontroliranje su međusobno povezane funkcije koje čine cjelinu i olakšavaju posao menadžeru poduzeća. Znači, planiranje nam definira cilj poduzeća, a kontroliranje prati ostvarivanje zadanih ciljeva.

1.1. Predmet i ciljevi rada

Predmet ovog rada je provedba planiranja i kontrole u poduzeću Decospan d.o.o. te izračun poslovanja društva kroz financijsku metodu kontrole.

Ciljevi završnog rada su pobliže objasniti pojam planiranja, obilježja planiranja, svrhu planiranja i vrste planova. Zatim objasniti što je kontrola, kako nastaje kontrola, tj. proces kontrole, koje su vrste kontrole te provedba kontrole u trgovačkim društvima.

Na kraju rada može se vidjeti planiranje i kontroliranje na primjeru poduzeća Decospan d.o.o.

1.2. Struktura i sadržaj rada

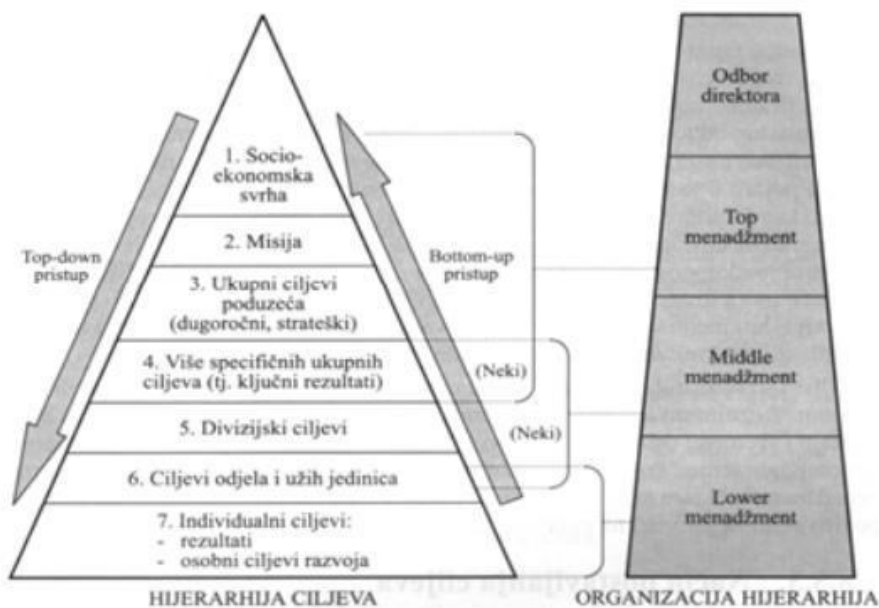
Rad se sastoji od osam poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u rad u kojem se definira predmet i ciljevi rada. U drugom je poglavlju objašnjeno koji su ciljevi poduzeća te što je misija, a što vizija poduzeća. Treće poglavlje govori što je pojam planiranja te koje značajke se vežu uz planiranje. Četvrto poglavlje je provedba planiranja kroz poduzeće Decospan d.o.o. U petom poglavlju je opisano što je kontrola te ostale bitne značajke vezane za kontrolu. U šestom je poglavlju kontrola predstavljena na primjeru poduzeća Decospan d.o.o. U sedmom su poglavlju predstavljene metode financijske kontrole na primjeru društva. Na samom kraju je zaključak o cijelom radu.

2. CILJEVI PODUZEĆA

"Organizacija je skupina ljudi koji su se udružili radi ostvarivanja određenih zajedničkih ciljeva. Stoga je cilj ključni element svake organizacije, a tako i poduzeća kao poslovne organizacije. Postavljeni cilj poduzeća vremenom se može mijenjati. Poduzeće u pravilu ima i više ciljeva, ali bez cilja poduzeće nema razloga postojati. Ciljevi su putokaz kamo ide poduzeće, njegova uprava i svi zaposlenici. Ciljevima se definiraju rezultati prema kojima poduzeće namjerava usmjeriti svoje buduće napore i poslovne aktivnosti." (Karić, 2002: 18)

Drugim riječima, ako ciljevi nisu postavljeni nije moguće znati u kojem smjeru će funkcionirati naše poduzeće i hoće li ići prema uspjehu. Za poduzeće je najvažnije znati hoće li poduzeće opstati i razvijati se dalje. Ciljevi proizlaze iz plana vizije i misije poduzeća.

Slika 1: Odnos ciljeva i hijerarhije



Izvor: Sikavica(2008)

„Hijerarhija ciljeva predstavlja formalnu povezanost ciljeva između i unutar organizacijskih razina u poduzeću. Ona se manifestira u činjenici da postoje vršni i derivirani ciljevi te ciljevi poduzeća, organizacijskih jedinica i pojedinaca.“ (Buble, 2000:139).

2.1. Misija poduzeća

Misija poduzeća je ono što obilježava i opisuje poduzeće. Drugim riječima, misija poduzeća je ono zbog čega nešto radite. Opisuje, obilježava način poslovanja i samu svrhu postojanja. Kako se ciljevi poduzeća mijenjaju i prilagođavaju, tako se mijenja i vizija poduzeća.

„Misija opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća. Dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva, strategija i planova. Bez jasne misije, ciljeva i planova razvoj poduzeća se neće odvijati u pravcu u kojem ono treba ići – njegov će razvoj biti slučajan. Formalni iskaz misije predstavlja široku osnovicu djelovanja poduzeća po kojemu se ono razlikuje od drugih istorodnih poduzeća.“ (Buble, 2000: 132)

Slika 2: Strateško usmjeravanje



Izvor: Tipurić (2014)

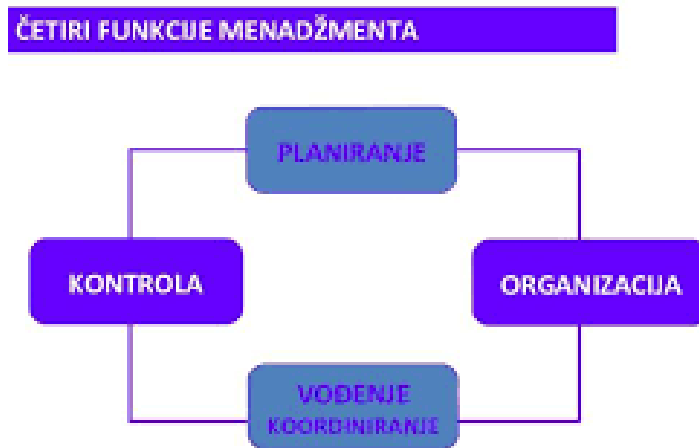
2.2. Vizija poduzeća

Vizija poduzeća predstavlja sliku kakvu želite da vaše poduzeće ima u budućnosti. Vizija treba biti u skladu s dugoročnim ciljevima poslovanja. Viziju definiraju menadžeri samostalno ili uz pomoć zaposlenika. Na način da potpuno bude jasna, razumljiva i postojana u savjesti zaposlenika.

„Vizija obično označava predodžbu, odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja. U kontekstu managementa ona označava sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Ona daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru.“ (Buble, 2000: 129)

3. POJAM PLANIRANJA

Slika 3: Menadžment



Izvor: Buble, 2000

Karić (2002) smatra da svako poduzeće mora imati definirani način ostvarivanja svojih ciljeva, a to je plan poduzeća. Planom će utvrditi djelatnost poduzeća koje vode ostvarivanju njegovih ciljeva. Neovisno o vrsti djelatnosti, bez plana koji unaprijed određuje ciljeve i zadatke, poduzeće ne može biti osobito uspješno. Planiranje nije samo izrada planova za određena vremenska razdoblja, već jedan kreativni proces predviđanja budućnosti i utvrđivanja smjera aktivnosti poduzeća. Kada poduzeće dođe u proces planiranja tada ono definira svoje zadatke i ciljeve.

Bitna su obilježja planova:

1. prilagodljivost (fleksibilnost) zbog nemogućnosti točnog predviđanja budućnosti i realne opasnosti neočekivanih promjena u unutarnjoj i vanjskoj okolini poduzeća, a postiže se izradom planova za više različitih mogućih budućih stanja okoline,
2. preciznost, što znači da su planovi jasno definirani i svi pojedinačni zadaci točno utvrđeni po vremenu i nosiocima izvršenja, i
3. cjelovitost zato što planovima treba obuhvatiti i usuglasiti ciljeve i zadatke svih bitnih dijelova poduzeća i njihovih ključnih aktivnosti. (Karić, 2002: 20)

Planiranje treba poduzeću osigurati:

- „da zna zašto egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja,
- da zna koje su njegove loše i dobre strane,
- da zna koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina,
- da može identificirati i uspostaviti odgovarajuće standarde performanci,
- da ima set pravila ponašanja koje će slijediti zaposleni u izvršavanju ciljeva poduzeća.“ (Buble, 2000: 115)

3.1. Svrha planiranja

Osnovna svrha planiranja je pravodobna spoznaja alternativa, šansi i rizika za dostizanje ciljeva, kao i izbor prikladnih mjera. Tako definirana osnovna svrha planiranja razlaže se u ove aspekte:

- usmjerenje na cilj - planiranjem se usklađuju podciljevi i način rada suradnika prema glavnom cilju,
- rano upozorenje - planiranje spoznajom prognosticirajućih problema omogućava pravodobno poduzimanje protumjera, odnosno rješenja,
- koordinacija parcijalnih planova - međusobno se usklađuju rješenja parcijalnih problema,
- priprema za odluke - analiziraju se problemi i istražuju kako se mogu riješiti ti isti problemi,
- utvrđivanje temelja kontrole - nadziru se planiranja,
- informiranje suradnika - suradnici se informiraju o ciljevima, korištenju sredstava, restrikcijama i terminima,
- motiviranje suradnika - radnici se potiču na ponašanje koje će pridonijeti ostvarenju poslovnih i individualnih ciljeva.

„Planiranje je posrednik u rješavanju nastalog jaza koji može nastati između trenutnog stanja i budućih ciljeva. Ono zahtijeva, obzirom na okolinu poduzetnika, svjesno djelovanje u donošenju odluka utemeljenih na znanju. Planiranje prethodi izvođenju upravljačkih, odnosno menadžerskih funkcija.“ (Werhlich i Koontz, 1994: 119)

3.2. Razine planiranja

U planiranju postoje razine planiranja, one kreću od vrha organizacije i idu prema dolje. Razine planiranja se sastoje od vrhovnog menadžmenta, srednjeg menadžmenta i najnižeg menadžmenta. Izrada strateških planova se izvodi tako da se više razine menadžmenta sastaju jednom godišnje izvan poduzeća te zajedno s ključnim članovima poduzeća formuliraju strategiju dok njenu implementaciju prepuštaju nižim razinama.



Izvor: Sikavica (2008)

Prva razina planiranja obuhvaća provođenje specifičnih procedura i procesa. Usmjerena je na osnovne poslove, a to su tijekom proizvodnje, plan isporuke, potrebe za djelatnicima itd. Srednja razina menadžmenta pretvara stratejske planove u ciljeve poduzeća i specifične planove pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća (proizvodnja, marketing, financije) te promatraju koje aktivnosti moraju izvršiti. Vrhovni menadžment je usmjeren na viziju, misiju, ciljeve i strategije koje se odnose na dugoročni opstanak i razvoj poduzeća i također može biti aktivan u postavljanju planova.

3.3. Vrste planova

Plan poslovanja obuhvaća planove redovitog poslovanja i planove funkcija. Plan rada, plan ljudskih resursa, plan nabave i plan troškova čine planove redovitog poslovanja, a izrađuju ih sve organizacijske jedinice.

1. Plan rada – pokazuje nam koje će sve aktivnosti biti obavljene unutar poduzeća u određenom vremenskom razdoblju. I također je podloga za sve ostale vrste planova u poduzeću.
2. Plan ljudskih resursa - u njemu se iskazuju potrebe za obrazovanjem i usavršavanjem zaposlenika.
3. Plan nabave - u planu nabave se planira nabava robe i usluga za potrebe obavljanja planiranih aktivnosti, tj. on nam služi za realizaciju prethodno definiranih ciljeva.
4. Plan troškova - organizacijske jedinice planiraju sve opće troškove. To su troškovi koje organizacijske jedinice mogu same procijeniti, znači oni troškovi koji utječu na njih.

3.4. Tipovi planiranja

Razvijeni su brojni tipovi planiranja, od kojih su najpopularniji tri tipa planiranja:

1. jednokratni planovi
2. trajni planovi
3. kontingencijski planovi

„*Jednokratni planovi* se izrađuju radi izvršenja seta ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti. Razlikuju se dva tipa ovih planova, a to su:

- program: odnosi se na izvršenje jednokratnih ciljeva, koji po obuhvatu čine neki veliki pothvat, a koji može zahtijevati više godina za ostvarenje, najčešće podrput s jednim ili više projekata.
- projekt: također je set planova za ostvarenje jednokratnog cilja, manji je po području obuhvata i kompleksnosti od programa, kraći mu je vremenski horizont, često predstavlja dio nekog programa.“ (Buble, 2000: 118, 119)

Prema Bubleu (2000) *trajni planovi* su tekući planovi koji se koriste da bi osigurali smjernice za izvršavanje repetitivnih zadataka u poduzeću. Oni se, dakle, odnose na planiranje onih aktivnosti koje se redovito ponavljaju tijekom planskog razdoblja.

Postoje tri tipa trajnih planova:

- „politika – predstavlja osnovu za pravilno odlučivanje o važnim tekućim pitanjima. Politikom se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriterij po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća.
- pravila – predstavljaju specifične zahtjeve koji ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja, što znači da su ona direktivne naravi.
- procedura – predstavljaju takvu vrstu planova kojima se dodatno utvrđuje način postupanja u budućim akcijama. Procedure su temelj svakog dijela organizacije, pa bi njihovo nepostojanje otvorilo put samovolji, a time i raspadu organizacije“ (Buble, 2000: 119,120)

„Kontingencijski planovi definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka. Pri izradi ovih planova planeri identificiraju faktore koji se ne mogu kontrolirati, kao što su recesija, inflacija, tehnološki razvoj ili sigurnosni slučajevi.“ (Buble, 2000: 120)

Kontingencijsko planiranje postaje sve važnije i važnije za najveći broj poduzeća, a posebno za ona koja operiraju u kompleksnoj i dinamičnoj okolini.

3.5. Važnost planiranja

Planiranje nam je važno zato što bi bez planiranja poduzeće ostvarilo neuspjeh. Važnost planiranja je također u definiranju zadataka zaposlenika koji provode ciljeve poduzeća.

Četiri najvažnija aspekta planiranja su:

- doprinosi ostvarivanju svrhe i ciljeva poduzeća,
- nalazi se među menadžerskim funkcijama,
- sveprisutnost planiranja,
- i efikasnost.

Planiranje se mora provoditi zbog ispunjenja zajedničke svrhe vlasnika, menadžera i zaposlenika. Menadžer mora planirati da bi znao koje su vrste organizacijskih odnosa i osobnih kvalifikacija potrebne, kojim putem treba voditi podređene i koju vrstu kontrole treba primijeniti. Planiranje i kontroliranje su nerazdvojni, kontrola bez plana je besmislena jer ne postoji način da se utvrdi posluje li se u željenom smjeru.

„U poduzeću za planiranje odgovorni su:

- nadzorni odbor - utvrđuje viziju, misiju i ciljeve i odgovoran je za njihovu realizaciju.
- predsjednik odbora direktora - odgovoran je za provedbu definirane strategije.
- izvršni odbor - priprema sve potrebne podatke za predsjednika uprave te ocjenjuje različite strategijske planove.
- linijski menadžment - je izvor informacija neophodnih za planiranje i nositelj je izvršenja planova. Znači, oni definiraju, analiziraju i preporučuju alternativne programe i izrađuju budžete.
- individualni partneri - su nositelji planiranja u svojim organizacijskim jedinicama.
- odjel za planiranje - surađuje s menadžerima odjela ili sektora.
- grupe za planiranje - služe za definiranje i analiziranje alternativnih ciljeva njihovih organizacijskih jedinica i definiranje glavnih pravaca akcije za ostvarivanje istih.“
(Buble, 2000: 126, 127, 128)

4. PLANIRANJE U PODUZEĆU DECOSPAN d.o.o.

Poduzeće Decospan d.o.o. s proizvodnom djelatnošću započelo je 2007. godine uunajmljenim proizvodnim prostorima u Slavanskom Brodu. Tijekom dolazećih godina tvrtka se širila. Poduzeće Decospan d.o.o. bavi se proizvodnjom koja je ekološki čista, tj. u procesima prerade se ne koriste dodaci koji bi štetno utjecali na prirodu i okoliš. Poduzeće Decospan stvara ljepotu obradom prirodnog drvenog funira, razvijaju proizvode temeljene na dragocjenim prirodnim materijalima na kreativan i održiv način. Osnovna djelatnost je prerada drva i proizvoda od drva, proizvodnja piljene građe i furnira, šperploča, panel ploča i slično. Od početka tvrtka je kao glavnu djelatnost imala proizvodnju spojenoga furnira, odnosno, spojeni furnir je glavni proizvod tvrtke. Ovaj proizvod je izrađen od furnira debljine do 0,6 mm, koji se prema zahtjevima kupca, kroz proizvodni postupak spaja na tražene dimenzije u traženoj kvaliteti. Radi se o proizvodu koji slijedom operacija koristi industrija namještaja za proizvodnju dijelova namještaja. Gotovo cjelokupna proizvodnja (98 %) izvozi se na razna tržišta, a prihod od izvoza proizvoda viši je od 95 % ukupnih prihoda. Sirovinu za proizvodnju tvrtka nabavlja podjednako na domaćem i inozemnom tržištu.

Slika 5: Logo poduzeća Decospan d.o.o.

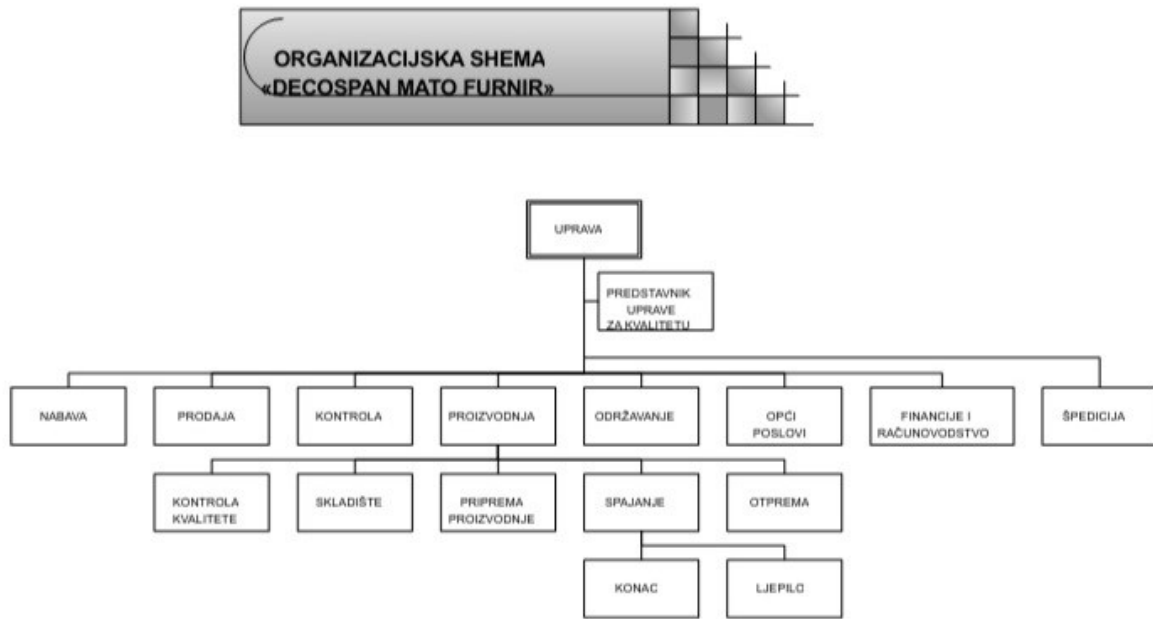


Izvor: Web stranica poduzeća

Misija poduzeća je „Ovdje u Decospanu, proizvodimo i razvijamo pločaste materijale na bazi prirodnog furnira. Radimo to na kreativan i inovativan način poštujući pri tome prirodu i okoliš.“

A vizija poduzeća je „Decospanov cilj je uvijek unaprjeđivati svoje proizvode i tako ih činiti dostupnijima za široku uporabu. Mi dodajemo vrijednost proizvodima tako da bi ih vi mogli s lakoćom pretvoriti u krajnji proizvod. Zapravo, radimo ih tako da ih je lako upotrebljavati isto kao i ploče s umjetnim materijalima.“

Slika 6: Organizacijska shema poduzeća



Izvor: Podaci iz revizorskog izvješća poduzeća Decospan d.o.o.

Slika 8. predstavlja organizacijsku shemu njihovog poduzeća. Uprava ima najveću ulogu u poduzeću, ona definira ciljeve kvalitete. Ciljevi kvalitete su u skladu s usvojenom politikom kvalitete uključujući stalnu obvezu poboljšavanja. Ciljevi kvalitete su u najvećoj mogućoj mjeri mjerljivi. Uprava na kraju kalendarske godine na temelju cijene sustava, realizacije planova kvalitete te poslovnih parametra usvaja ciljeve za sljedeću godinu. Usvojeni ciljevi postaju sastavni dio plana poslovanja za narednu godinu. Planovi im nisu strogo određeni jer kada se prave planovi za sljedeću godinu, gledaju kakva je bila prethodna godina i onda se povećava za neki realni postotak obzirom na kapacitete, jer uvijek se može bolje.

5. POJAM KONTROLIRANJA

"Kontrola je trajan proces obrade informacija radi spoznaje odstupanja između dviju usporedivih veličina, kao i analiza tih odstupanja. Osoba koja provodi kontrolu član je organizacije i u izravnom je ili neizravnom odnosu prema procesu ili području odgovornosti koju nadzire. Sustav kontrole je zaokružena cjelina međusobno povezanih aktivnosti kontrole." (Osmanagić Bedenik, 1998: 54)

Drugim riječima, prema Osmanagić Bedenik (1998) jedna od dviju usporedivih veličina ima ulogu mjerila ili norme. To može biti zadana, prognozirana ili ostvarena veličina. Izbor norme ovisi o nositelju odlučivanja. Druga usporedna veličina je veličina koja se ispituje. Objektom kontrole mogu biti ostvarene veličine i prognoze. Budući da se procesom kontrole dolazi do novih, vrijednih spoznaja, kontrola se sve više shvaća kao proces i instrument učenja.

Za proces kontroliranja su odgovorni svi menadžmenti, bez obzira na kojoj se razini nalazili. Svi su menadžeri odgovorni za ostvarivanje planova. Kontrola također ima utjecaj na motivaciju i ponašanje zaposlenika. Ako se izostavi kontrola djelatnika onda oni neće moći biti nagrađeni za svoj uspjeh ili se neće moći vidjeti koji zaposlenici ne ostvaruju zadane ciljeve. "Kontroliranje pomaže menadžeru kako bi osigurao da poslovi koje obavljaju zaposlenici vode prema ostvarivanju ciljeva poduzeća. Stoga, kontroliranje obuhvaća sljedeće bitne elemente:

- utvrđivanje standarda izvršenja,
- mjerenje tekućeg izvršenja,
- usporedbu izvršenja sa standardima i
- poduzimanje mjera za otklanjanje utvrđenih odstupanja." (Karić 2002: 27)

5.1. Proces kontrole

Proces kontroliranja odvija se kroz određeni broj etapa koje pojedini autori različito definiraju. Sve faze su bitne za konačan uspjeh poduzeća

"Proces kontrole se sastoji od 4 faze:

1. Postavljanje ciljeva i standarda izvršenja - pokazatelji se definiraju kvantitativno ili kvalitativno.

2. Mjerenje - u ovoj fazi se prikupljaju informacije o količini, kvaliteti, vremenu i vrijednosti. Ako su pokazatelji pravilno odabrani, praćenje učinkovitosti je jednostavno.
3. Usporedba ostvarenog i planiranog - uspoređuju se dobiveni rezultati s prethodno određenim rezultatima.
4. Korekcija - u slučaju odstupanja ostvarenja u odnosu na planirano koje prelazi granice tolerancije potrebno je definirati korektivne aktivnosti. Korektivne aktivnosti su preoblikovanje planova i modifikacija ciljeva (preraspodjela zadataka i obveza, bolji izbor zaposlenika, dodavanje resursa i produljenje rokova)." (Menadžment u trgovini, Kontrola i elementi procesa kontrole)

5.2. Vrste kontrole

Imamo tri vrste kontrole, a one su:

1. preliminarna kontrola
2. tekuća kontrola
3. naknadna kontrola

Preliminarna kontrola služi za sprječavanje nepovoljnih odstupanja u kakvoći i količini resursa koje određena organizacija koristi u svojem poslovanju. Funkcija kontrole obuhvaća nadzor i poduzimanje preventivnih mjera radi sprječavanja neracionalnog i nenamjenskog trošenja sredstava. (Karić 2002:27) Znači ona obuhvaća sve napore menadžera koje oni čine kako bi ostvarili povoljne rezultate u odnosu na planirane. Tekuća kontrola prati i nadzire tekuće poslove kako bi osigurala ostvarenje ciljeva organizacije. Pokazatelji za nadzor tekuće aktivnosti izvode se iz opisa poslova i politika definiranih u procesu planiranja. (Karić 2002: 27) Menadžeri obavljaju kontrolu promatranjem, moraju utvrditi obavlja li se rad djelatnika prema utvrđenim politikama i procedurama. Karić (2002) smatra da je naknadna kontrola usmjerena na konačne rezultate. Korektivne mjere su usmjerene na poboljšanje procesa opskrbe resursima ili na tekuće poslovne aktivnosti. Ona se temeljni na povratnoj vezi. Metode koje se koriste za naknadnu kontrolu su: financijski plan, standardni troškovi, financijska izvješća, kontrola kvalitete i vrednovanje izvršenja.

Menadžeri pomoću točnih informacija mogu pratiti obavljanje postavljenih ciljeva i te iste planove mogu pretvarati u stvarnost. Informacije im pomažu da budu u toku zbivanja kako bi mogli rješavati nastale probleme tijekom rada."U suvremenim uvjetima informacije neophodne za uspješno poslovanje menadžerima na svim razinama pruža upravljački informacijski sustav, koji se temelji na korištenju elektroničkih računala. Takav upravljački informacijski sustav danas je poduzećima postao prijeko potreban za uspješno obavljanje svih menadžerskih funkcija, a posebno za planiranje, pripremu odluka i kontrolu." (Karić 2002: 28). Prema Dujaniću (2007) kontroliranje kao menadžerska funkcija predstavlja mjerenje i korekciju obavljanja poslova podređenih, postizanje ciljeva i realizacije ostvarenih planova.

5.3. Instrumenti kontrole

Najčešće korišteni instrumenti kontrole su analiza odstupanja i analiza uzorka."Analiza odstupanja posljednja je faza u procesu kontrole. Analiza odstupanja je instrument kontrole rezultata pri čemu se određena veličina koristi kao usporedna veličina. Takve, planski orijentirane analize, rabe se za izvještavanje o postignutim rezultatima te osim toga upućuju na uzorke nastalih odstupanja." (Bedenik 1998: 140)Znači, ova analiza nam služi za povezivanje kontrole i sustava informiranja. One se trebaju uskladiti sa svrhama kontrole. Analiza odstupanja se koristi kada su posrijedi odstupanja u vrijednosti prometa i prihoda, troškova, doprinosa pokriću fiksnih troškova itd. "Analiza uzorka drugi je često korišten instrument kontrole. Za razliku od analiza odstupanja, koja se odnosi na kontrolu rezultata, analiza uzorka se odnosi na kontrolu procesa." (Bedenik 1998: 141)Kod kontrole uzorka izaberu se aktivnosti koje će se kontrolirati, tj. aktivnosti koje će smanjiti troškove kontrole, ali da ne umanjuje korist od kontrole.

5.4. Proces nabave u poduzeću Decopsan d.o.o.

Organizacija osigurava da nabavljeni materijal ispunjava specificirane zahtjeve nabave kroz postupak PSK 07.02. Nabava. Tip i opseg kontrole primijenjene na ulazni materijal (ulazni pregled) i dobavljače (ocjene dobavljača) takvi su da sprječavaju ugrožavanje proizvodnje, u slučaju nesukladnosti robe ili dobavljača. Organizacija konstantno prati, ocjenjuje i bira dobavljače, kroz dokumentirane zapise *Ocjene dobavljača* i *Liste*

kvalificiranih dobavljača, na osnovu definiranih kriterija da isti isporuče materijal ili uslugu prema zahtjevima. Proces nabave sastoji se od:

- temelj za nabavu,
- upit od dobavljača,
- odabir ponude,
- naručivanje,
- praćenje i organizacija dopreme,
- prijem naručenog i
- izbor i praćenje dobavljača.

5.5. Kontrola u trgovačkim društvima

Poduzeće koje se spominje u završnom radu kao primjer, je također trgovačko društvo. Registrirano je kao društvo s ograničenom odgovornošću. Trgovačko društvo se može smatrati kao privatno poduzeće koje izvršava aktivnosti od javnog interesa ili u kojem sudjeluje država i lokalna zajednica koja pritom snosi poslovne rizike. Trgovačko društvo provodi unutarnju kontrolu.

„Sustav unutarnjih kontrola definira se kao skup načela, metoda i postupaka unutarnjih kontrola koji uspostavlja odgovorna osoba institucije u svrhu uspješnog upravljanja i ostvarenja općih ciljeva, kao što su: obavljanje poslovanja na pravilan, etičan, ekonomičan, učinkovit i djelotvoran način, usklađenost poslovanja sa zakonima i drugim propisima, zaštita sredstava od gubitaka, zlouporabe i štete, jačanje odgovornosti za ostvarenje poslovnih ciljeva te pouzdanost i sveobuhvatnost financijskih i drugih izvještaja.“ (Priručnik o sustavu unutarnjih kontrola)

Odredbama Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru definirane su međusobno povezane komponente koje čine sustav unutarnjih kontrola:

- kontrolno okruženje,
- upravljanje rizicima,
- kontrolne aktivnosti,
- informacije i komunikacija,
- praćenje i procjena sustava.

Razvoj sustava unutarnjih kontrola temeljen na navedenim komponentama zahtijeva razumijevanje njihova značenja i međusobne povezanosti kao i učinka na kvalitetu financijskog upravljanja kada uspostavljeni sustav kontrola funkcionira. Primjerice, da bismo uspostavili adekvatne kontrolne aktivnosti, potrebno je prije svega sagledati okruženje u kojem se kontrole postavljaju te analizirati kakvo je to okruženje. Kontrolno okruženje čine osobni i poslovni integritet, etične vrijednosti zaposlenika i njihova kompetentnost te načini rukovođenja i stilovi upravljanja. Sagledavajući kontrolno okruženje, treba razmotriti je li misija organizacije jasno određena, postoji li vizija poslovanja i planski pristup poslovanju, što uključuje postavljane ciljeve sadržane u strateškim i drugim planskim dokumentima. Iz ovoga možemo zaključiti kako je kontrola vrlo važna u društvu, zato što iz nje možemo vidjeti uspjeh ili neuspjeh u poslovanju društva.

6. KONTROLIRANJE U PODUZEĆU DECOSPAN d.o.o

Poduzeće Decospan d.o.o. koristi financijsku metodu kontrole. Obavljena je revizija godišnjih financijskih izvještaja poduzeća Decospan Mato Furnir d.o.o. koja obuhvaća izvještaj o financijskom položaju 31. prosinca 2018. godine, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanim tokovima, izvještaj o promjenama kapitala za tada završenu godinu te bilješke uz financijske izvještaje, uključujući i sažetak značajnih računovodstvenih politika. Financijska izvješća su prikazana u kunama i lipama te pripremljena u skladu s Hrvatskim standardima financijskog izvještavanja.

1. Izvještaj o financijskom položaju na dan 31. prosinca 2018. godine

Bilješke uz financijsko izvješće za 2018. godinu sadrži i podatke od 2017. godine kako bi se omogućila usporedba stanja na dan 31. prosinca.

Tablica 1: Bilanca poduzeća Decospan d.o.o.

AKTIVA godina	2018.	2017.
Dugotrajna imovina	21.827.570	16.982.097
Materijalna imovina	19.547.170	14.701.697
Dugotrajna financijska imovina	2.280.400	2.280.400
Kratkotrajna imovina	66.379.397	57.805.929
Zalihe	19.336.458	21.314.314
Potraživanja	14.916.829	17.491.973
Novac i novčani ekvivalenti	30.676.843	18.999.642
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i nedospjela naplata prihoda	20.209	16.260
UKUPNO IMOVINA	88.227.176	74.804.286

Izrada autora prema podacima iz poduzeća Decospan d.o.o.

Ukupna aktiva u 2018. godini iznosi 88.227.176 kuna i vidimo da je veća od prethodne godine, isti iznos vrijedi i za pasivu.

Tablica 2: Bilanca poduzeća Decospan d.o.o.

PASIVA godina	2018.	2017.
Kapital i rezerve	77.927.846	67.454.269
Kratkoročne obveze	10.208.576	7.270.339
Odgođeno plaćanje troškova i prihoda budućeg razdoblja	90.754	79.678
UKUPNO KAPITAL I OBVEZE	88.227176	74.804.286

Izrada autora prema podacima iz poduzeća Decospan d.o.o.

2. Račun dobiti i gubitka za 2018. godinu

Slika 7: Račun dobiti i gubitka poduzeća Decospan d.o.o.

DECOSPAN MATO FURNIR d.o.o. Oprisavci		31.12.2018.	
Račun dobiti i gubitka za 2018. godinu			
u kunama			
	Bilješka	2018.	2017.
POSLOVNI PRIHODI	11.	169.052.344	145.636.261
Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe		36.103.296	36.184.013
Prihodi od prodaje (izvan grupe)		131.939.933	107.650.464
Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe		112.632	170.420
Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima (izvan grupe)		896.483	1.631.364
POSLOVNI RASHODI	12.	149.405.163	126.637.791
Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda		429.527	-2.528.509
Materijalni troškovi		123.426.572	107.200.331
Troškovi osoblja		18.094.743	15.941.604
Amortizacija		4.493.745	3.663.747
Ostali troškovi		2.747.882	2.252.517
Ostali poslovni rashodi		212.694	108.101
FINANCIJSKI PRIHODI	13.	508.106	998.620
FINANCIJSKI RASHODI	14.	1.106.866	1.319.810
UKUPNI PRIHODI		169.560.450	146.634.881
UKUPNI RASHODI		150.512.029	127.957.601
DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	15.	19.048.421	18.677.280
POREZ NA DOBIT	16.	2.631.376	1.695.942
DOBIT	16.	16.417.045	16.981.338

Izvor: Financijska dokumentacija društva Decospan d.o.o.

Prihodi od prodaje robe i usluga priznaju se uobičajeno na datum kada je roba isporučena i usluge obavljene ili preneseno vlasništvo. Priznavanje, mjerenje i prestanak priznavanja obnavlja se prema odredbama HSFI 15. Prihodi su podijeljeni na poslovne prihode i financijske prihode.

Rashodi se priznaju kada smanjenje budućih ekonomskih koristi proizlazi iz smanjenja imovine ili povećanja obveza koje se može pouzdano izmjeriti, odnosno kada isti nastaju istodobno s priznavanjem ili smanjenjem imovine, a na temelju izravne povezanosti između nastalih troškova i određenih prihoda. Temeljna razlika između bilance i računa dobiti i gubitka je u tome što bilanca pokazuje stanje imovine i njezinih izvora na određeni dan, dok račun dobiti i gubitka prikazuje ostvareni financijski rezultat u određenom vremenskom razdoblju.

7. METODE FINANCIJSKE KONTROLE

„ Financijska kontrola kao integralni oblik kontrole poslovanja poduzeća ima veoma razvijen repertoar metoda i tehnika koje menadžment koristi u svakodnevnoj praksi. Tim se metodama osiguravaju informacije o relevantnim performansama koje se kompariraju sa standardima te na temelju toga donose odluke o eventualnim korektivnim akcijama.“ (Buble, 2000: 655). Najvažnije metode su:

1. budžetska kontrola,
2. financijski izvještaj,
3. financijski indikatori,
4. financijska revizija.

7.1. Budžetska kontrola

Prema Bubleu (2000) budžetiranje se obično definira kao proces izražavanja seta planiranih aktivnosti za naredni period u numeričkim izrazima, a sam se budžet tretira kao plan izražen u numeričkim terminima.

Postoje različite vrste budžeta:

1. vrste budžeta s obzirom na budžetsko razdoblje,
2. vrste budžeta s obzirom na obuhvat razine aktivnosti,
3. vrste budžeta s obzirom na njihov sadržaj,
4. vrste budžeta s obzirom na način izražavanja budžetskih veličina.

Glavni novčani tokovi u poduzeću Decospan su: novčani primici od kupaca, novčane isplate dobavljačima, novčane isplate zaposlenicima, novčane isplate na ime poreza i doprinosa te novčane isplate na ime poreza na dobitak i kamata.

7.2. Financijski izvještaji

Financijski izvještaji daju informacije o financijskom položaju poduzeća. „Financijski izvještaji iskazuju neke aspekte financijskih prilika u poduzeću, a koje se prvenstveno daju kroz bilancu i iskaz dobiti/ gubitka.“ (Buble, 2000: 657)

Bilanca predstavlja aktivnu i pasivnu poduzeća u nekom vremenskom razdoblju. Aktiva se sastoji od nematerijalne imovine, vrijednosnih papira, zaliha, gotovine, a pasiva se sastoji od mjenica, plaća, poreza, dividende, dugoročnih obveza i dioničarskih prava.

Iskaz dobiti i gubitka pokazuje prodaju poduzeća u određenom vremenskom razdoblju prikazujući prihode i rashode. Prema računu dobiti i gubitka poduzeća Decospan, vidimo da su poslovni prihodi u 2018. godini veći za 23.416.083 kuna odnosno 16% u odnosu na 2017. godinu. Također, poslovni rashodi su u 2018. godini veći za 22.767.372 kuna odnosno 18% u odnosu na 2017. godinu.

7.3. Financijski indikatori

„Financijski indikatori predstavljaju različite indikatore koji se izračunavaju na temelju podataka iz financijskih izvještaja. To su mjerila financijskog stanja poduzeća koja mogu biti komparirana s pripadajućom granom, odnosno grupacijom, kako bi se dobila predstava o financijskoj sposobnosti poduzeća.“ (Buble, 2000: 659)

U nastavku su prikazani financijski indikatori, način njihova izračuna i rezultati izračuna: pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti, pokazatelji aktivnosti, pokazatelji ekonomičnosti, pokazatelji profitabilnosti.

1. Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti: koeficijent trenutne likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti, koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent financijske likvidnosti, prikazani su u tablici 3.

Tablica 3: Pokazatelj likvidnosti

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik	2018.
Koeficijent trenutne likvidnosti	Novac	Kratkoročne obveze	3,0050
Koeficijent ubrzane likvidnosti	Novac + potraživanja	Kratkoročne obveze	4,4662
Koeficijent tekuće likvidnosti	Kratkotrajna imovina	Kratkoročne obveze	6,5023
Koeficijent financijske likvidnosti	Dugotrajna imovina	Kapital i rezerve + dugoročne obveze	0,2926

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Decospan d.o.o.

Koeficijent trenutne likvidnosti je pokazatelj sposobnosti poduzeća za trenutno plaćanje obveza, no možemo reći da nam je on nestabilan pokazatelj. Kod poduzeća Decospan d.o.o. je veći od 0.

Koeficijent ubrzane likvidnosti pokazuje sposobnost plaćanja obveza u kratkom roku neovisno o pokriću iz prodaje zaliha. Poduzeće Decospan d.o.o. ima dobru sposobnost plaćanja.

Koeficijent tekuće likvidnosti prikazuje odnos kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza. Vrijednost kod poduzeća Decospan d.o.o. je iznad željene vrijednosti.

Koeficijent financijske stabilnosti predstavlja omjer dugotrajne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obveze. Ako je kontrolna mjera manja od 1, to znači da je poduzeće financijski stabilno. Možemo vidjeti da je poduzeće Decospan d.o.o. financijski stabilno.

2. Pokazatelj zaduženosti

Tablica 4. prikazuje pokazatelje zaduženosti: koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja, odnos duga i kapitala.

Tablica 4: Pokazatelj zaduženosti

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik	2018.
Koeficijent zaduženosti	Ukupne obveze	Ukupna imovina	11,57%
Koeficijent vlastitog financiranja	Glavnica	Ukupna imovina	88,33%
Odnos duga i kapitala	Ukupni dug	Kapital	13,10%

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Decospan d.o.o.

Koeficijent zaduženosti pokazuje do koje mjere poduzeće koristi zaduživanje kao oblik financiranja. Koeficijent je najbolji ako iznosi 50% ili ako je manji. U slučaju poduzeća Decospan d.o.o. iznosi 11,57%.

Koeficijent vlastitog financiranja predstavlja financiranje iz vlastitog kapitala. Vrijednost mu iznosi 88,33%.

Odnos duga i kapitala predstavlja visoku vrijednost koja ukazuje na moguće poteškoće u vraćanju dugova. Vrijednost u poslovanju poduzeća Decospan d.o.o. je 13,10%.

3. Pokazatelj aktivnosti

U tablici 5. prikazani su pokazatelji aktivnosti: koeficijent obrtaja ukupne imovine, koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine i koeficijent obrtaja potraživanja.

Tablica 5: Pokazatelj aktivnosti

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik	2018.
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	Ukupni prihod	Ukupna imovina	1,92
Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	Ukupni prihod	Kratkotrajna imovina	2,55
Koeficijent obrtaja potraživanja	Prihod od prodaje	Potraživanja	10,32

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Decospan d.o.o.

Koeficijent obrtaja ukupne imovine govori koliko se puta imovina obrne u jednom obračunskom razdoblju. Rezultat poduzeća Decospan d.o.o. za 2018. godinu je 1,92 kune prihoda.

Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine nam pokazuje koliko se puta obrne kratkotrajna imovina tijekom godine. Poduzeće Decospan d.o.o. ostvaruje 2,55 kune prihoda.

Koeficijent obrtaja potraživanja prikazuje efikasnost korištenja potraživanja u ostvarivanju prihoda. Ako je koeficijent veći, potrebno je manje vremena za naplatu korištenja. Koeficijent obrtaja u poduzeću Decospan je 10,32.

4. Pokazatelj ekonomičnosti

U tablici 6. prikazani su pokazatelji ekonomičnosti: ekonomičnost ukupnog poslovanja i ekonomičnost poslovanja.

Tablica 6: Pokazatelj ekonomičnosti

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik	2018.
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	Ukupni prihod	Ukupni rashod	1,13
Ekonomičnost poslovanja	Prihod od prodaje	Rashod prodaje	1,36

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Decospan d.o.o.

Ekonomičnost ukupnog poslovanja prikazuje odnos prihoda i rashoda. Poželjno je da im vrijednost bude veća od 1. Kod poduzeća Decospan d.o.o. vrijednost je 1,13 što znači da su prihodi veći od rashoda.

Ekonomičnost poslovanja nam pokazuje da su prihodi od prodaje veći od troškova prodaje te je poduzeće Decospan d.o.o. ostvarilo 1,36 kuna prihoda od prodaje.

5. Pokazatelj profitabilnosti

Tablica 7. prikazuje pokazatelje profitabilnosti: povrat na vlasnički kapital, povrat na imovinu, profitnu maržu i neto profitnu maržu.

Tablica 7: Pokazatelj profitabilnosti

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik	2018.
Povrat na vlasnički kapital	Neto dobit	Kapital i rezerve	0,24
Povrat na imovinu	Neto dobit	Aktiva	0,22
Profitna marža	Dobit	Ukupni prihod	0,09
Neto profitna marža	Neto dobit	Ukupni prihod	0,11

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Decospan d.o.o.

Povrat na vlasnički kapital je mjera za mjerenje profitabilnosti poduzeća i planiranja profita. Pokazuje nam postotak dobiti u odnosu na vlastita uložena sredstva. U poduzeću Decospan d.o.o. je 0,24%.

Povrat na imovinu mjeri odnos zarade i imovine te pokazuje koliko poduzeće ostvaruje na jednu uloženu kunu. Kod poduzeća Decospan d.o.o. rezultat je 0,22%.

Profitna marža predstavlja povrat na ostvareni prihod. Vrijednost profitne marže kod poduzeća Decospan d.o.o. je 0,09%.

Neto profitna marža prikazuje rezultat neto dobiti i ukupnih prihoda. U poduzeću Decospan d.o.o. iznosi 0,11%.

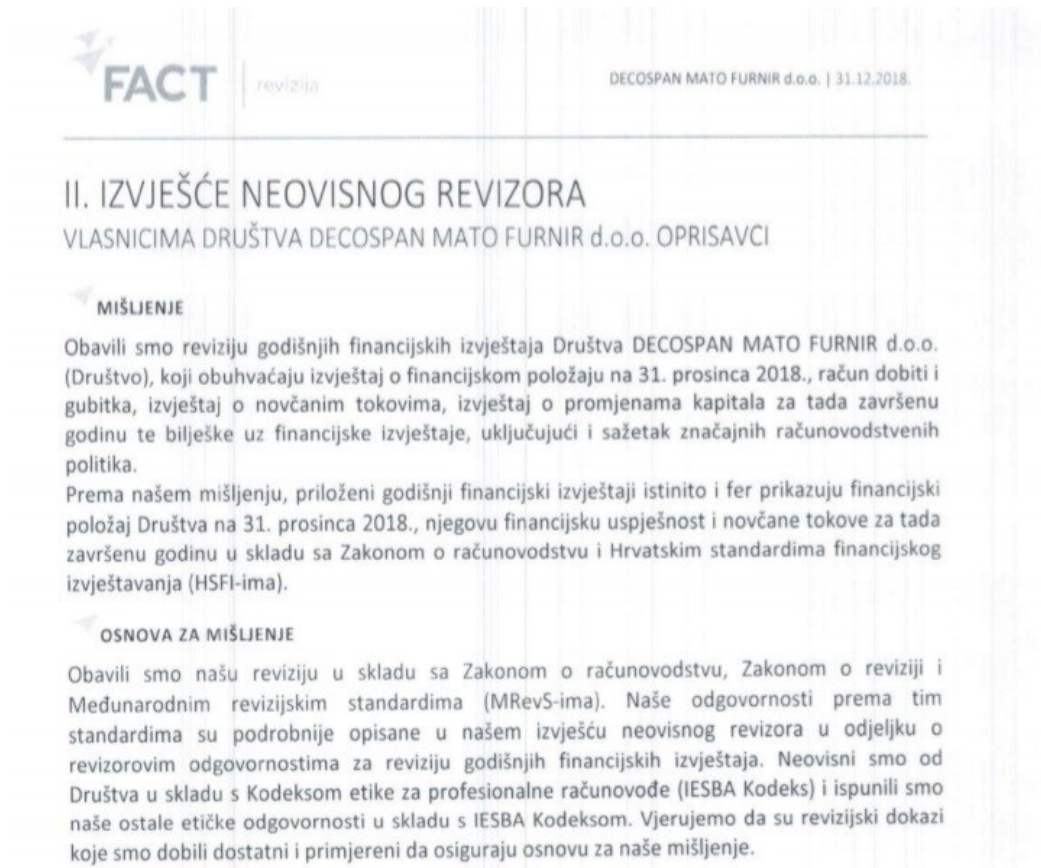
7.4. Financijska revizija

Prema Bubleu financijska revizija, u odnosu na druge tehnike kontrole koje se mogu koristiti i u druge svrhe, usmjerena je isključivo na kontrolu. Ona je orijentirana na nezavisnu procjenu računovodstvenog, financijskog i operativnog sistema poduzeća. Imamo dva glavna tipa financijske revizije, a to su eksterna revizija i interna revizija.

„Eksterna revizija predstavlja takav oblik financijskog pregleda kojega provode eksterni eksperti da bi utvrdili jesu li računovodstvene procedure i financijski izvještaji sastavljeni na objektivan i prihvatljiv način.“ (Buble, 2000: 664) Nju provode ovlašteni revizori.

„Interna revizija predstavlja takav oblik financijskog pregleda kojega provode interni stručnjaci. Za razliku od eksterne revizije, interna revizija naglašava efikasnost i primjerenost upotrebljenih procedura.“ (Buble, 2000: 664)

Slika 8: Izvješće neovisnog revizora



Izvor: Podaci iz revizorskog izvješća poduzeća Decospan d.o.o.

8. ZAKLJUČAK

Planiranje je važno jer bez planiranja poduzeće ne može ostvariti uspjeh. Također, važnost planiranja se je u definiranju zadataka za zaposlenike koji su ključan čimbenik provedbe ciljeva poduzeća. Kontrola u poduzeću je proces pomoću kojeg menadžeri mogu vidjeti ostvaruju li se planovi i ciljevi koji su zadani. Planiranje i kontrola su temeljne funkcije upravljanja i razvoja i čine cjelinu svakog poduzeća. Pokušaj provedbe kontrole bez prethodno postavljenih planova je besmisleno. Na kraju završnog rada može se zaključiti da je jednako bitno i planiranje i kontroliranje u poduzeću. Drugim riječima, putem planiranja se definiraju ciljevi poduzeća koji osiguravaju put poduzeća prema uspjehu. Zatim se obavlja sljedeća funkcija menadžmenta, a to je kontroliranje. Kontroliranje pomaže menadžeru na način da mu pokazuje u kojim dijelovima je uspješno, a u kojima nije. Na primjeru poduzeća Decospan d.o.o. koji je opisan u radu provodi se financijska kontrola. Financijska kontrola se provodi putem financijskih izvještaja, a to su bilanca i račun dobiti i gubitka. Plan poslovanja za 2018.godinu donesen je na sastanku Uprave, a temeljen je na rezultatima poslovanja iz 2017. godine te potrebama kupaca. Planirano je daljnje povećanje proizvodnje i prodaje uz zadržavanje troškova što ima za cilj ostvarenje povećanje prodaje, proizvodnje i rezultata od 13%. Na kraju 2018. godine poduzeće Decospan d.o.o. dolazi do ostvarenja ciljeva koje su si zadali u 2017. godini, a to se pokazuje na uspješnim podacima od prodaje proizvoda. Jako pozitivno se pokazala prodaja prema kupcima izvan grupacije i to pogotovo na njemačkom tržištu. Od prodaje unutar zemlje i u inozemstvu, poduzeće Decospan d.o.o. je zaradilo 169.052.344 kune, od tog ukupnog iznosa najviše se proizvoda prodalo izvan zemlje.

9. POPIS LITERATURE

1. Osmanagić Bedenik N. (1998), *Kontroling abeceda poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga
2. Karić M. (2002), *Ekonomika poduzeća*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
3. Buble M. (2000), *Management*, Split: Ekonomski fakultet
4. Priručnik o sustavu unutarnjih kontrola, URL: [https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/medun-suradnja/projektiEU/Priru%C4%8Dnik%20o%20sustavu%20unutarnjih%20kontrola%20za%20trgova%C4%8Dka%20dru%C5%A1tva%20i%20druge%20pravne%20osobe%20u%20vlasni%C5%A1tvu%20dr%C5%BEave%20odnosno%20JLP\(R\)S_9.8.2019_152111.pdf\(2020-4-29\)](https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/medun-suradnja/projektiEU/Priru%C4%8Dnik%20o%20sustavu%20unutarnjih%20kontrola%20za%20trgova%C4%8Dka%20dru%C5%A1tva%20i%20druge%20pravne%20osobe%20u%20vlasni%C5%A1tvu%20dr%C5%BEave%20odnosno%20JLP(R)S_9.8.2019_152111.pdf(2020-4-29))
5. Dujanić M. (2007), *Menadžment*, Rijeka
6. Weihrich H. i Koontz H. (1994), *Menadžment*, deseto izdanje, Zagreb
7. Financijski ciljevi, URL: [https://nobiliusgrupa.com/osobne-financije/\(2020-4-29\)](https://nobiliusgrupa.com/osobne-financije/(2020-4-29))
8. Sikavica P. (2008), *Temelji menadžmenta*, Zagreb
9. Tipurić D. (2014). *Strateško usmjerenje*, Sveučilište u Zagrebu, URL: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-3%20-%20Strate%C5%A1ko%20usmjerenje%20.pdf>
10. Poduzeće Decospan d.o.o. URL: [https://www.decospan.hr/hr/\(2020-3-12\)](https://www.decospan.hr/hr/(2020-3-12))

10. POPIS SLIKA

Slika 1: Odnos ciljeva i hijerarhije	2
Slika 2: Strateško usmjerenje	3
Slika 3: Menadžment.....	4
Slika 4: Razine planiranja.....	6
Slika 5: Logo poduzeća Decospan d.o.o.	10
Slika 6: Organizacijska shema poduzeća	11
Slika 7: Račun dobiti i gubitka	18
Slika 8: Izvješće neovisnog revizora	26

11. POPIS TABLICA

Tablica 1: Bilanca poduzeća Decospan d.o.o.....	17
Tablica 2: Bilanca poduzeća Decospan d.o.o.....	18
Tablica 3: Pokazatelj likvidnosti	21
Tablica 4: Pokazatelj zaduženosti	22
Tablica 5: Pokazatelj aktivnosti	23
Tablica 6: Pokazatelj ekonomičnosti.....	24
Tablica 7: Pokazatelj profitabilnosti.....	24

IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Vinka Štrljić**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Planovi i kontrola u upravljanju poduzeća** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 7. rujna 2020. godine

Vinka Štrljić