

Diana Jakelić\*

UDK 336.711:657.4(497.5)  
JEL Classification M41, G21, P34  
Pregledni članak

## MEĐUOVISNOST FUNKCIJA PLANIRANJA I KONTROLINGA I NJIHOVA PRIMJENA U HRVATSKOJ NARODNOJ BANCII

*Učinkovito poslovno odlučivanje i pravodobno donesena ispravna poslovna odluka rezultiraju uspješnim poslovanjem svakoga poslovnoga subjekta. Kako postaviti osnovu dobrog poslovnog odlučivanja, kako spriječiti propuste i kako svesti mogućnost donošenja pogrešne poslovne odluke na minimum? pitanja su koja se sama od sebe nameću svakome menadžeru.*

*Danas se u modernome društvu posebna pozornost pridaje poslovnom procesu nazvanom kontroling. Ta skupina poslova može biti pozicionirana pri samom vrhu organizacijske piramide, ili točnije uz rukovodstvo, ili se organizira u sklopu financijsko-računovodstvenih poslova, a glavna joj je uloga dostaviti pravodobno informacije koje su menadžmentu potrebne za donošenje učinkovitih poslovnih odluka.*

*U ovome je radu prikazan model procesa planiranja kojim se koristi za izradu godišnjega plana poslovanja i izvješćivanja u Hrvatskoj narodnoj banci i koji može poslužiti kao osnova za uspostavljanje cjelokupne funkcije planiranja i kontrolinga u budućnosti i utjecati na ponašanje svih sudionika poslovnoga procesa u svrhu uspješnoga poslovanja. Isto se tako taj model, uz određene modifikacije (ovisno o prirodi poslovanja, organizacijskoj strukturi, ciljevima i potrebama menadžmenta), može primijeniti i u drugim poslovnim subjektima. Uz opisani model definirane su i neke od podloga kojima se*

---

\* D. Jakelić, mr.sc., izvršna direktorica Sektora za planiranje, kontroling i računovodstvo Hrvatske narodne banke, Zagreb (djakelic@hnb.hr). Svi stavovi izneseni u ovom radu isključivo su osobni stavovi autorice i ne predstavljaju bezuvjetno stavove institucije u kojoj je zaposlena, niti je na bilo koji način obvezuju.

Prvobitna verzija rada primljena u uredništvo u ožujku 2007., a definitivna 23. 01. 2009.

*može koristiti u procesu planiranja u svrhu lakšega predviđanja aktivnosti za nadolazeću plansku godinu. Istaknuta je važnost troškovnoga računovodstva i upravljanja troškovima, tj. održavanja troškova na optimalnoj razini. Procesi planiranja i kontrolinga međuovisni su i sastavni dio funkcije menadžmenta, i to zato što čine informacijsku podršku upravljanju u odlučivanju i koordinaciji, pa ih je najučinkovitije organizirati kao posebnu organizacijsku cjelinu uz sam vrh menadžerske piramide.*

*U današnjem se konkurentskom okruženju svaki poslovni subjekt mora posvetiti procesu planiranja i kontrolingu. Zbog toga se kao potreba nameću: odgovarajući sustav planiranja i kontrolinga prikladan za praćenje uspješnosti poslovanja, kvalitetan informacijski sustav, donošenje kvalitetnijih rješenja i dobrih poslovnih odluka i učinkovito upravljanje.*

*Ključne riječi: planiranje, kontroling, izvješćivanje, budžetiranje, troškovno računovodstvo, mjesto troška, upravljanje troškovima, učinkovita poslovna odluka, učinkovito upravljanje.*

## **1. Uvod**

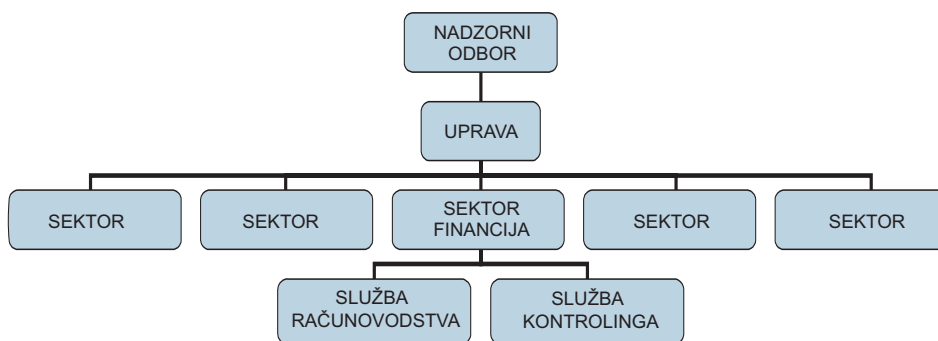
Informacijska podrška upravljanju, u poslovnom subjektu obično organizirana kao organizacijska jedinica za planiranje i kontroling, osim što koordinira cjelokupan proces planiranja i izvješćivanja, pruža i različite informacije unutar sustava menadžmenta u cilju povećanja njegove učinkovitosti i prilagođivanja vanjskim i unutarnjim promjenama kojima je izložen poslovni subjekt. Informacije, bilo one iz prošlosti ili one iz budućnosti, prijeko su potrebne za razvijanje poslovnoga subjekta. Kontroling i planiranje povezane su i međuovisne cjeline i jedna bez druge ne mogu u potpunosti zadovoljiti funkciju podrške menadžmentu. Planovi definiraju cilj, a kontroling prati ostvarenje cilja, moguća odstupanja od plana i razloge odstupanja. Premda su financijsko i upravljačko računovodstvo međusobno povezane discipline, one se danas sve više pozicioniraju na različitim mjestima u organizacijskoj strukturi. Financijsko računovodstvo obično je smješteno u organizacijskoj jedinici koja se naziva financijski i/ili računovodstveni poslovi, a upravljačko računovodstvo unutar organizacijske jedinice za planiranje i kontroling. Navedeno pozicioniranje zastupljeno je gotovo kod svih većih poslovnih subjekata, a kod manjih je poslovnih subjekata kontroling pridružen financijskim i/ili računovodstvenim poslovima. Ovisnost samostalnosti odjela za kontroling i veličina subjekta istražena je i na II. kontroling kongresu u St. Gallenu u Švicarskoj godine 1988. Ovim je istraživanjem utvrđeno da je u poslovnim subjektima do 100 zaposlenika samo 5% imalo samostalni odjel za kontroling, a među subjektima od 100 do 500 zaposlenika njih je 51% imalo samostalni odjel za kontroling.

U subjektima od 500 do 1.000 zaposlenika čak je 70% imalo samostalni odjel za kontroling, a kod onih s više od 1.000 zaposlenika odjel je bio samostalan u čak 96% poslovnih subjekata.<sup>1</sup>

Kako se razvija menadžerska svijest o važnosti i dostupnosti informacija u trenutku kada su potrebne, o potrebi savjeta i prijedloga kako dalje, o tome koju odluku donijeti i kako upravljati poslovnim subjektom, sve se češće funkcija koja pokriva upravljačko računovodstvo organizacijski nalazi pozicionirana odmah uz upravljačko tijelo poslovnoga subjekta. Naime, menadžment je sve svjestniji važnosti informacija upravljačkoga računovodstva koje se prikupljaju, obrađuju i analiziraju da bi menadžerima pomogle prilikom donošenja specifičnih poslovnih odluka. Upravo se zbog važnosti upravljačkoga računovodstva, tj. cjelokupne funkcije planiranja i kontrolinga u donošenju odluka, često u svijetu susreću modeli organizacijske strukture, gdje su planiranje i kontroling odmah uz sam vrh organizacijske piramide i nalaze se uz upravu ili najviše pozicionirano tijelo poslovnoga subjekta. U financijskim institucijama poput poslovnih banaka jednako kao i u centralnom bankarstvu posebno je zastupljen model u kojem su planiranje i kontroling pozicionirani odmah uz upravu. Takav model ima austrijska centralna banka kod koje su upravljačko računovodstvo, ili planiranje i kontroling, uz internu kontrolu i još nekoliko organizacijskih jedinica ustrojani uz ured guvernera.

Slika 1.

#### LINIJSKI POSTAVLJEN KONTROLING U ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI



Izvor: Vitezić, N. (2006.) "Kontroling u okruženju korporativnog upravljanja – organizacijska i metodološka rješenja", U: *Računovodstvo i kontroling u postizanju uspješnosti poslovanja - skupina autora, savjetovanje u Bolu na Braču*, Hrvatski računovođa, Zagreb, str. 43.

<sup>1</sup> Osmanagić Bedenik N., (2006.), *Kontroling abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, str. 43.

No, veoma je čest linijski način ustrojavanja planiranja i kontrolinga kod poslovnih subjekata. U tome modelu i financijsko i upravljačko računovodstvo, kao dvije odvojene službe, pripadaju istoj hijerarhijskoj razini kao što je prikazano na slici 1.

Zadaci kontrolinga ovise o ciljevima poslovnoga subjekta i o potrebama menadžmenta, a budući da je cilj svakoga poslovnoga subjekta ostvariti što bolje poslovne rezultate i poslovni uspjeh, zadaci su kontrolinga su osigurati ostvarenje tih ciljeva u skladu s donesenim planom. U Hrvatskoj se kontroling počeo intenzivnije primjenjivati u posljednjih desetak godina. Na početku je uglavnom bio zamjena za nekadašnju funkciju plana i analize ili za plansko-analitičke poslove, no intenzivnijom privatizacijom i ulaskom stranog kapitala u uvjetima globalizacije tržišta kontroling se i po svojoj funkciji i po metodologiji rada približava svjetskim trendovima, koji se sve više odražavaju i na koncepciju upravljanja hrvatskih poslovnih subjekata. U tim razmjerima menadžmentu su sve potrebnije pomoć i podrška u upravljanju poslovnim subjektom radi lakšega ostvarivanja ciljeva i uspješnijega poslovanja.

Budući da planovi pokazuju cilj, a kontroling mjeri ostvarenje cilja, kontroling i planiranje međusobno su povezani i nerazdvojivi "sijamski blizanci"<sup>2</sup> menadžmenta.

## **2. Teorijsko poimanje planiranja i kontrolinga u upravljačkim procesima**

### **2.1. Planiranje**

Najveći broj autora definira planiranje kao uspostavljanje ciljeva poslovnih subjekata i politika i strategija postizanja tih ciljeva.<sup>3</sup> Isto se tako može reći, "Planiranje je izbor ciljeva, predviđanje rezultata i poduzimanje različitih metoda, alternativa i poslovnih odluka za postizanje postavljenih ciljeva."<sup>4</sup>

Planiranje je jedna od upravljačkih aktivnosti koja obuhvaća postavljanje ciljeva i mjerenje njihove realizacije, a uz ostale upravljačke aktivnosti, kao što su organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola, pridonosi i kvaliteti upravljanja u cjelini. Osim toga, planiranje podrazumijeva i delegiranje

---

<sup>2</sup> Wehrich H., Koontz H. (1994.), *Menadžment*, Mate, Zagreb, str. 585.

<sup>3</sup> Hirsch M., Lounderback J. (1996.), *Cost Accounting, Accumulation, Analysis, and Use*, Colledge Division South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, str. 7.

<sup>4</sup> Horngren C. T., Datar S.M., Foster G. (2003.), *Cost Accounting: a Managerial Emphasis*, Prentice Hall, New Jersey, str. 842.

odgovornosti za izvršenje planova, sredstva potrebna za poslovanje, potreban broj i strukturu zaposlenika i financijski rezultat poslovanja.

“Plan su kvantificirano izraženi ciljevi poduzeća. Može se izraziti u naturalnim ili financijskim jedinicama mjere. Vrijednosno izražen plan poduzeća naziva se proračunom (budžetom). Planiranjem se određuju buduće aktivnosti koje se žele realizirati u određenome vremenskom razdoblju.”<sup>5</sup>

Planiranje može biti dugoročno i kratkoročno. Dugoročno se planiranje naziva strategijskim planiranjem, a odnosi se na razdoblje duže od godine dana. Strategijsko je planiranje planiranje na razini top-menadžmenta u okviru kojega se donosi osnovna poslovna politika poduzeća, a obuhvaća definiranje strateških (dugoročnih) ciljeva razvitka poduzeća i donošenje odgovarajuće strategije poduzeća kojom se zacrtani ciljevi žele postići.<sup>6</sup>

Kratkoročno planiranje su aktivnosti menadžmenta koje obuhvaćaju definiranje ciljeva, a odnosi se na razdoblje do godine dana. Kratkoročnim se planiranjem definiraju određene aktivnosti i zadaci kojima se žele postići dugoročni ciljevi definirani strategijskim planiranjem. Na razini kratkoročnoga planiranja donosi se Plan poslovanja poslovnoga subjekta.

## 2.2. Kontroling

Kontroling je značajna ekonomska disciplina za koju u poslovnoj ekonomiji ne postoje jednoznačne i općeprihvaćene definicije.

Prema angloameričkom tumačenju, “kontroling je planiranje, organiziranje, kadrovske popunjavanje i vođenje jedne od središnjih funkcija menadžmenta. Prema ovom shvaćanju osnovni zadaci kontrolinga su utvrđivanje pokazatelja, mjerenje učinkovitosti tim pokazateljima te otklanjanje odstupanja od pokazatelja i planova, pa se prema ovom shvaćanju kontroling definira kao upravljačka funkcija mjerenja i ispravljanja individualne i organizacijske performanse, kako bi se osiguralo da zbivanja budu u skladu s planovima.”<sup>7</sup>

Prema američkim teorijama kontroling ili menadžerska kontrola može se definirati na slijedeći način: “Kontroling je mjerenje i ispravljanje pojedinačnog i or-

---

<sup>5</sup> Perčević H., (2006.), *Financijsko planiranje u financijskim institucijama (operativno planiranje-metodologija, sadržaj, faze), Metodološki algoritam sastavljanja i struktura poslovnog plana*, Hrvatski institut za bankarstvo i osiguranje, (specijalistički seminar), Zagreb, str. 2.

<sup>6</sup> Perčević H., (2006.), *Financijsko planiranje u financijskim institucijama (operativno planiranje-metodologija, sadržaj, faze); Metodološki algoritam sastavljanja i struktura poslovnog plana*, Hrvatski institut za bankarstvo i osiguranje, (Specijalistički seminar), Zagreb, str. 3.

<sup>7</sup> Weihrich, H., Koontz, H. (1994.), *Menadžment*, Mate, Zagreb, str. 578. i 714.

organizacijskog djelovanja kako bi se osiguralo da događaji teku prema planu. Zato je potrebno mjeriti uspješnost s obzirom na postavljene ciljeve i planove, utvrditi gdje dolazi do odstupanja od standarda i poduzeti mjere za otklanjanje od odstupanja. Ukratko, kontroling olakšava ispunjenje planova. Iako planiranje mora prethoditi kontrolingu, planovi se ne ispunjavaju sami po sebi. Menadžeri se ruku vode planovima u korištenju resursa kako bi se ispunili specifični ciljevi. Tada se izvršenja aktivnosti provjeravaju da se ustanovi odgovaraju li planovima.”<sup>8</sup>

Kontroling ili menadžerska kontrola može se definirati kao jedna od pet osnovnih funkcija menadžmenta koja “uključuje sve aktivnosti koje menadžer poduzima s namjerom ostvarenja rezultata što bližega planiranome rezultatu”.<sup>9</sup>

Prema njemačkome tumačenju kontroling se definira na nekoliko načina, i to kao usporedba zadanoga i ostvarenoga, kao područje koje obuhvaća planiranje, kontrolu, informiranje i izvješćivanje i kontroling kao utjecanje na ponašanje radi uspješnoga poslovanja.

Da bi se primijenile planske odluke i da bi menadžment utvrdio odvijaju li se poslovne aktivnosti sukladno s planom, uz proces planiranja mora postojati i proces kontrolinga. Isto je tako, ako u procesu kontrolinga menadžment utvrdi da se poslovne aktivnosti ne odvijaju u skladu s planom potrebno je odlučiti što se mora poduzeti.

Koordinacija i povezivanje pojedinih razina menadžmenta način je na koji kontroling ostvaruje svoju ulogu u svrhu učinkovitoga upravljanja kolanjem potrebnih informacija za učinkovito odlučivanje. Najvažnija obilježja informacija koje su potrebne menadžmentu moraju biti ova: važnost, pravovremenost, točnost, razumljivost.<sup>10</sup>

Pregled računovodstvene literature ukazuje da su planiranje i kontroling različite aktivnosti, ali koje su međusobno povezane. Planiranje je menadžerska aktivnost usmjerena na postavljanje ciljeva poslovnoga subjekta i na određivanje načina kako realizirati postavljene ciljeve. Rezultat procesa planiranja donošenje je planova. Kontroling je korektivna aktivnost usmjerena na nadgledanje provođenja postavljenih ciljeva i na utvrđivanje odstupanja u izvršenju u odnosu na postavljene ciljeve. No, budući da je svrha upravljačkoga računovodstva među ostalim, pratiti ostvarene rezultate u usporedbi s planiranim, kontrolirati poslovanje predlagati odluke radi harmonizacije u sustavu vođenja, ili točnije da bi se postiglo učinkovitije upravljanje, proizlazi da su planiranje i kontroling dva nerazdvojiva procesa iz područja upravljačkoga računovodstva.

<sup>8</sup> Wehrich, H., Koontz, H. (1994.), *Menadžment*, Mate, Zagreb, str. 21.

<sup>9</sup> Donnelly, Gibson, Ivancevich (1990.), *Fundamentals of Management*, BPI IRWIN, Boston, USA, str. 225.

<sup>10</sup> Lucey, T. (2002), *Costing*, Continuum, London, str. 272.

### 2.3. Upravljačko računovodstvo

Proces planiranja provodi se na osnovi stvarnih potreba organizacijskih dijelova poslovnoga subjekta, ili potreba izravno ili neizravno vezanih uz obavljanje aktivnosti poslovnoga subjekta u planskoj godini. Izvršenje aktivnosti u prethodnim razdobljima, izvršenje troškova i izvršenje ostalih resursa kao podloge u procesu planiranja služe samo kao orijentacija prilikom izrade planova, ali to nije presudna i odlučujuća smjernica planiranja budućih resursa.

Jedna od podloga za izradu planova i izvješća nalazi se u budžetiranju, u troškovnom računovodstvu i u upravljačkom računovodstvu.

Upravljačko računovodstvo obuhvaća pripremu i upotrebu računovodstvenih informacija koje su oblikovane tako da pomognu menadžerima u planiranju i kontroli poslovanja poduzeća i u donošenju odluka. Ukratko, informacije upravljačkoga računovodstva oblikovane su tako da zadovolje potrebe unutarnjih korisnika, a ne onih donositelja odluka koji su izvan poslovnog subjekta.<sup>11</sup>

“Povezivanjem računovodstva s informacijskim potrebama menadžmenta nastala je, dakle sintagma “*upravljačko računovodstvo*”. Međutim, ono što se danas naziva upravljačkim računovodstvom nije jedino i dostatno računovodstvo za potrebe upravljanja, kako internih tako i eksternih korisnika informacija. Također, za potrebe upravljanja nisu dovoljne informacije koje se odnose na budućnost već i informacije o prošlosti. Među računovodstvenim autorima ipak je postignut *consensus optimum*. Proces pripreme informacija okrenutih budućnosti i interno izvještavanje nazivaju se upravljačko računovodstvo, a procesiranje informacija koje se odnose na prošle poslovne aktivnosti i eksterno izvještavanje nazivaju se financijsko računovodstvo.”<sup>12</sup>

No, sa stajališta upravljanja poslovnim subjektom upravljačko je računovodstvo sveukupno računovodstvo, a to znači da su i “upravljačko računovodstvo” i “financijsko računovodstvo” upravljačka računovodstva kojima je cilj pružiti informacije za upravljanje poslovnim subjektom i pritom nema razlike u njihovu značenju za poslovni subjekt.<sup>13</sup>

Važno je da izvješća zasnovana na upravljačkom računovodstvu sadrže informacije koje su potrebne menadžmentu za donošenje poslovnih odluka.

U literaturi postoje dva pristupa tumačenju funkcionalne strukture računovodstva. Prvi polazi od toga da se računovodstvo dijeli na tri dijela, i to

---

<sup>11</sup> Meigs, R.F., Meigs, W.B. (1999.), *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*, Mate, Zagreb, str. 986.

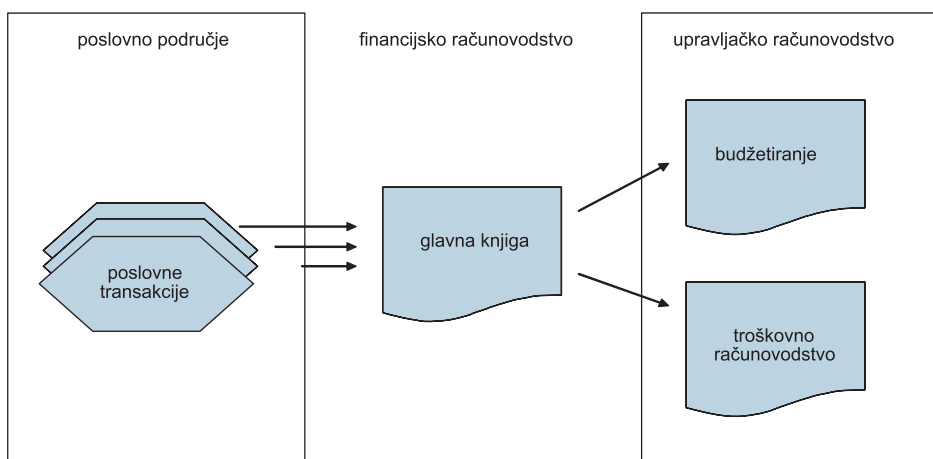
<sup>12</sup> Deželjin J., Guljin D., Peršić M., Spajić F., Spremić I. (1998.), *Troškovno i upravljačko računovodstvo (izabrane teme)*, Zagreb, str. 14.

<sup>13</sup> Ibid. str 15.

na financijsko, upravljačko i troškovno računovodstvo. Prema drugom pristupu računovodstvo se dijeli na financijsko i upravljačko. Drugi pristup prevladava u računovodstvenoj literaturi. Formalno razlikovanje područja računovodstva na financijsko i upravljačko provelo je američko Nacionalno udruženje računovođa (NAA) godine 1972.

Slika 2.

### ODNOS FINACIJSKOGA I UPRAVLJAČKOGA RAČUNOVODSTVA



Izvor: Hohäuser Gerhard: "Accounting in the Österreichische Nationalbank", Wien, 2006. (seminarski materijal, JVI)

Slika 2. prikazuje odnos financijskoga i upravljačkoga računovodstva i iz nje se vidi da oba područja računovodstva imaju svrhu pribavljati informacije na osnovi istoga računovodstvenoga sustava.

Financijsko računovodstvo izrađuje informacije na osnovi strogo reguliranih pravila - kao što su općeprihvaćena računovodstvena načela, propisi i zakoni. Informacije financijskoga računovodstva (npr. financijska izvješća koja su dostupna javnosti) i usmjerene su vanjskim korisnicima, a ne samo menadžerima poslovnoga subjekta. Izvješća koja priprema financijsko računovodstvo obično se usredotočuju na protekla razdoblja, točnije na prošlost.

Upravljačko računovodstvo podloga je za izradu informacija za potrebe menadžmenta poslovnoga subjekta za koje ne postoje posebno utvrđena pravila. Ovisno o prirodi poslovanja, o informacijskim potrebama i o zahtjevima



menadžmenta, upravljačko računovodstvo izrađuje informacije koje su najvažnije za menadžment (izvješća). Tim se informacijama koriste u planiranju i u kontroli poslovnih aktivnosti i za donošenje poslovnih odluka. Izvještaji upravljačkoga računovodstva obično nisu namijenjeni vanjskim korisnicima, a mogu biti povijesne prirode ili se usredotočuju na procjene rezultata koji se očekuju u budućim razdobljima.

Moderno troškovno računovodstvo često se naziva upravljačkim računovodstvom zato što računovođe smatraju menadžere poslovnoga subjekta primarnim korisnicima računovodstvenih informacija.

Naime, danas prevladava koncept prema kojemu je područje troškovnoga računovodstva područje upravljačkoga računovodstva, a koje je “prošireno” dijelom financijskoga računovodstva, zato što mu je baza podataka glavna knjiga.

“Kad sustav troškovnoga računovodstva daje pravodobne informacije o jediničnim troškovima, posloводство može brzo reagirati kako bi se spriječio rast troškova na neprihvatljivu razinu. Usporedbom tekućih jediničnih troškova s planiranima, nastalim u prošlosti ili ostalima s kojima se uspoređuju, posloводство je u mogućnosti identificirati područja u kojima su korektivni postupci najpotrebniji.”<sup>14</sup>

Jedna od podloga kod izrade i praćenja plana poslovanja uz upravljačko i troškovno računovodstvo jesu budžeti. Budžet je osnovni planski dokument, a istovremeno je i dokument kontrole koji služi menadžmentu za predviđanje određenih veličina i za kontrolu njihovih ostvarenja.<sup>15</sup>

Budžet se može definirati kao godišnji okvir koji ograničuje raspoloživost i dodijeljenost resursa (imovine, kapitala rada i strukture).<sup>16</sup>

Dok neki autori smatraju da je budžetiranje sinonim za poslovno planiranje, drugi autori to ne prihvaćaju, jer smatraju da budžetiranje nije proces postavljanja plana, već da primarno služi za ostvarenje i kontrolu plana. Naime, budžet jest dio poslovnoga plana, ali je konačna namjera budžetiranja pripremati i pružati informacije menadžmentu, odgovarajućim izvješćima iz područja planiranja i kontrole. Budžet je rezultat zaključne faze procesa planiranja. Budžetiranjem se kvantitativno izraženi sadržaj plana prenosi u vrijednosno izraženi sadržaj budžeta. To znači da budžet nije samo vrijednosni izraz planova, već je i značajan instrument planiranja i kontrole koji omogućuje kontrolu procesa planiranja i ostvarivanja samih planova.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Meigs, R.F., W.B. (1999.), *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*, deveto izdanje, Mate, Zagreb, str 1021. i 1022.

<sup>15</sup> Buble, M. (1995.), *Postupak izrade budžeta poduzeća*, Računovodstvo, revizija i financije, 9/1995., Zagreb, str 10.

<sup>16</sup> Radke, M. (1989.), *Handbuch der Budgetierung*, Verlag Moderne Industrie

<sup>17</sup> Deželjin J., Gulin D., Peršić M., Spajić F., Spremić I., *Troškovno i upravljačko računovodstvo* (izabrane teme), Zagreb, 1998, str. 64.

### **3. Primjena funkcije planiranja i kontrolinga u Hrvatskoj narodnoj banci**

U Hrvatskoj narodnoj banci provodi se proces operativnoga planiranja skladno s internim aktom koji se naziva Metodologija planiranja. Tim su aktom definirani način izrade plana poslovanja, rokovi, odgovornosti i obaveza izrade izvješća o izvršenju plana poslovanja na tromjesečnoj razini. Metodologija sadrži upute za izradu pojedinačnih planova.

U nastavku su u skladu s postojećom metodologijom operativnoga planiranja ukratko navedene vrste planova i opisan je proces planiranja i praćenja izvršenja plana poslovanja.

#### ***3.1. Vrste planova***

Plan poslovanja obuhvaća planove redovitoga poslovanja i planove funkcija.

Plan rada, plan ljudskih resursa, plan nabave i plan troškova čine planove redovitoga poslovanja, a izrađuju ih sve organizacijske jedinice. Pošto su ih izradile organizacijske jedinice, svaki se od tih planova konsolidira i iskazuje na razini Hrvatske narodne banke (u daljem tekstu: Banka).

Plan rada iskazuje aktivnosti koje će biti obavljene unutar svake organizacijske jedinice u planskome razdoblju, a ujedno je i podloga za izradu plana ljudskih resursa, plana nabave, plana troškova i na kraju financijskoga plana.

Planom ljudskih resursa iskazuju se potrebe za ljudskim resursima i obrazovne potrebe zaposlenika i taj je plan podloga za izradu plana nabave, plana troškova i financijskoga plana.

Planom nabave planira se nabava roba i usluga za potrebe obavljanja planiranih aktivnosti, tj. plan nabave obuhvaća planirane nabave za realizaciju prethodno definiranih planova, a nabave su iskazane vrijednosno, i to u neto iznosu.

Planom troškova organizacijske jedinice planiraju svoje opće troškove, nakon čega se priprema konsolidirani plan troškova na razini Banke. To su obično troškovi koje organizacijske jedinice mogu najbolje same procijeniti, jer izravno utječu na njih. Naime, kod izvršenja tih vrsta troškova zna se točno na koju se organizacijsku jedinicu oni odnose. Primjerice, to mogu biti troškovi školovanja, troškovi službenih putovanja, troškovi uredskog materijala ili troškovi telekomunikacijskih usluga. Planom troškova Banke moraju biti planirani i budući troškovi za koje se pretpostavlja da će nastati kao posljedica ostvarenja plana rada, plana

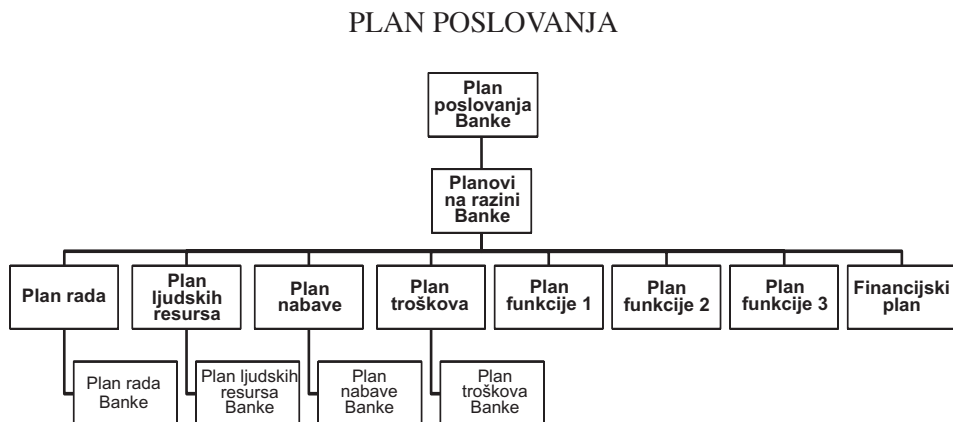
ljudskih resursa i plana nabave. U planu troškova svi se troškovi iskazuju u bruto iznosu. Svi planirani troškovi sadržani planom troškova u ukupnom bruto iznosu iskazuju se i u financijskom planu kroz račun dobiti i gubitka u poziciji "troškovi poslovanja". Konsolidirani planovi organizacijskih jedinica podloga su za izradu planova na razini Banke. Planove na razini banke izrađuju i pripremaju organizacijske jedinice koje su odgovorne za vođenje i koordiniranje poslova kako je to definirano Metodologijom planiranja.

Planovi funkcija planovi su kojima se planiraju aktivnosti koje predstavljaju najvažnije ciljeve i zadatke Banke. Osnovni zadaci poslovnoga subjekta, u svrhu kojih je poslovni subjekt osnovan, obično određuju područja planiranja iz kojih proizlaze planovi funkcija. U skladu s navedenom teorijom u Banci se izrađuju Planovi funkcija kao što su plan deviznih prihoda i rashoda, plan prihoda i rashoda u kunama, plan izrade novčanica i kovanica i na kraju financijski plan. Plan deviznih prihoda i rashoda dokument je kojim se planiraju prihodi od kamata i naknada u devizama, a izrađuje se na osnovi procjene razine međunarodnih pričuva iskazane u preliminarnoj projekciji bilance Banke. Plan prihoda i rashoda u kunama dokument je kojim se planiraju aktivne i pasivne kamate u kunama, a izrađuje se na osnovi podataka iz preliminarne projekcije bilance Banke i na osnovi procjene kretanja pojedinih stavki bilance u tijeku mjeseca i kamatnih stopa Hrvatske narodne banke. Plan izrade novčanica i kovanica sadrži projekciju potreba za novčanicama i kovanim novcem, proceduru za izradu novčanica i kovanog novca i troškove izrade novčanica i kovanoga novca. Financijskim planom planiraju se prihodi i rashodi Banke, a njegova izrada slijedi pošto su izrađeni svi ostali planovi. Financijski plan kao "kruna" svih prethodnih planova iskazuje planom računa dobiti i gubitka očekivane rezultate poslovanja određenih aktivnosti, tj. plan prihoda i rashoda poslovnih funkcija Banke za buduću poslovnu godinu i sadržaj i opis aktivnosti iz kojih proizlaze prihodi i rashodi (dobit i gubitak). Planirani prihodi i rashodi, koji su već obuhvaćani pojedinačnim planovima, iskazuju se i u financijskom planu Banke koji donosi Savjet Hrvatske narodne banke.

Postupak donošenja plana poslovanja Banke, a donosi ga guverner, slijedi nakon donošenja financijskoga plana.

Model izrade plana poslovanja Hrvatske narodne banke obuhvaća tri funkcijske cjeline kao što je prikazano na slici 3.

Slika 3.



Izvor: autorica

### 3.2. Proces izrade plana poslovanja

Postavke i okviri, koje donosi guverner Banke prije početka procesa planiranja, precizno su i podrobno razrađeni uz suradnju stručnih službi. Postavke i okviri sadrže smjernice i podloge koje su usredotočene na područja upravljanja kao što su redoviti i izvanredni poslovni procesi, projekti, rizici, ljudski resursi, financijski rezultat. Na osnovi postavki i okvira, smjernica i podloga i planskih limita za svaku organizacijsku jedinicu, a koji su u skladu s utvrđenim iznosom budžeta za plansku godinu, započinje proces planiranja, tj. proces izrade plana poslovanja. Planovi su međusobno uvjetovani, pa izradi jednoga plana prethodi izrada drugoga plana zbog čega je potrebno poštovati rokove izrade pojedinačnih planova.

Prva faza procesa izrade započinje već spomenutim planovima redovitoga poslovanja koje izrađuju sve organizacijske jedinice na način kako je to propisano Metodologijom.

Druga faza obuhvaća konsolidiranje planova redovitoga poslovanja svih organizacijskih jedinica i konačnu izradu tih planova na razni Banke.

U trećoj se fazi izrađuju planovi funkcija Banke.

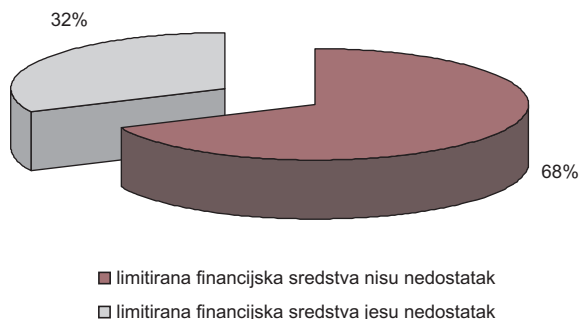
Provedbom navedenih faza procesa planiranja proizlazi Plan poslovanja Banke koji se sastoji od planova redovitoga poslovanja iskazanih na razini Banke i planova funkcije Banke.

Budući da su prijedlozi planova organizacijskih jedinica izrađeni na osnovi prethodno utvrđenih postavki i okvira koje sadrže smjernice i podloge za planiranje, postoji mala vjerojatnost da neće biti prihvaćeni.

Radi istraživanja učinkovitosti navedenoga načina planiranja i identificiranja čimbenika koji utječu na njegovu kvalitetu i razinu razvitka za vrijeme izrade planova izabran je uzorak koji se odnosio na organizacijske jedinice, tj. na njihove rukovoditelje kao nositelje izrade planova. Od ukupno 27 organizacijskih jedinica koje izrađuju sve planove redovitoga poslovanja uključeno je 19 organizacijskih jedinica, ili točnije njihovih rukovoditelja, u intervjuje koji su obavljeni o prednostima i nedostacima postojećega načina planiranja. Na analiziranom uzorku utvrđeno je da je prednost postojećega načina planiranja izrada planova prema unaprijed definiranim smjernicama i podlogama u sklopu postavki i okvira. Na dalje je utvrđeno da definirane smjernice i podloge s utvrđenim planskim limitima sprječavaju zastoje u procesu izrade cjelokupnoga plana poslovanja, zato što isključuju potrebu naknadnih korekcija planova zbog njihove neusklađenosti s konačnim ciljem poslovanja. Svih je 19 ispitanika potvrdilo da se tim načinom omogućuje jednostavnija izrada planova, a to pridonosi i kvalitetnijem planiranju. Sa druge strane, da su nedostatak postojećega načina planiranja unaprijed utvrđeni, ili točnije limitirani, financijski resursi, izjavilo je 6 ispitanika od ukupno 19. Ispitanici ukazuju na poteškoće usklađivanje odobrenih planskih limita troškova poslovanja s izradom planova vezanih uz redovite i izvanredne aktivnosti, projekte, nabavu i ljudske resurse, jer su prema njihovom mišljenju financijska sredstva često ograničena i nedostatna.

*Slika 4.*

#### PLANIRANJE S UNAPRIJED LIMITIRANIM FINANCIJSKIM RESURSIMA



Izvor: rezultati intervjua obavljenih na uzorku od 19 ispitanika

Na osnovi nalaza koji rezultiraju analizom obavljenoga istraživanja može se zaključiti da se pokazalo da je postojeći način pripreme procesa planiranja u Banci prihvaćen i da se potvrdio kao uspješan, jer omogućuje jednostavnije i realnije planiranje i usklađenost planova s postavkama i okvirima, pa se može reći da je planiranje učinkovito.

No, da bi se olakšao proces planiranja i da bi se postigla veća kvaliteta, nastoje se prije svakoga planskoga ciklusa provesti unapređenja i ukloniti nedostaci. Isto će se tako i nedostatak na koji je ukazalo nekoliko ispitanika, ako se pokaže u budućim istraživanjima i praćenju ostvarenih rezultata poslovanja kao potencijalna smetnja u poslovanju, nastojati ukloniti, i to što je moguće racionalnijom raspodjelom planskih limita unutar raspoloživoga budžeta troškova poslovanja. Navedena se raspodjela utvrđuje svake planske godine posebnim "ključevima raspodjele" kojima se definira način utvrđivanja planskih limita za određene skupine troškova. Način raspodjele određuju funkcija organizacijske jedinice, tj. njezine aktivnosti i ciljevi koji se moraju realizirati u planskome razdoblju, a i svi potrebni resursi. Da bi se utvrdili najbolji "ključevi raspodjele", ili najrealniji planski limiti, organizacijska jedinica za planiranje i kontroling svake godine posvećuje veliku pozornost njihovom pronalaženju, pa ih predlaže rukovodstvu.

### ***3.3. Praćenje izvršenja plana poslovanja***

Pošto je guverner donio plan poslovanja za plansku godinu i pošto je počela planska godina, započinje proces praćenja izvršenja pojedinačnih planova, a time i cjelokupnoga plana poslovanja.

Planiranje i kontroling podržani su dobrom informatičkom podrškom koja je učinkoviti alat kojim se koristi, osim kod planiranja i kod izrade redovitih izvješća i izvješća po potrebi. Dobra informatička podrška daje mogućnost izrade informacija u kratkome roku, a zato što su informacije jedna od podloga rukovodstvu za donošenje dobrih poslovnih odluka, funkcija planiranja i kontrolinga istovremeno je i "desna" ruka rukovodstvu. Pod ovom se funkcijom u Banci podrazumijevaju i poslovi nadziranja, analiziranja, uspoređivanja, usklađivanja, predviđanja i savjetovanja menadžmenta, a njezin je konačni cilj učinkovito poslovanje.

U sklopu kontrolinga, osim kontrole praćenja plana poslovanja, kontroliraju se i troškovi poslovanja na osnovi troškovnoga računovodstva. Model troškovnoga računovodstva prilagođen je funkciji Banke i zahtjevima menadžmenta.

Navedenim modelom utvrđeno je raspoređivanje troškova po slijedećim mjestima troška:

- mjesto troška "organizacijska jedinica"

- mjesto troška "projekti"
- mjesto troška "Banka", na ovo se mjesto raspoređuju troškovi koje nije moguće ni po kojem kriteriju razvrstati u prve dvije skupine.

Primjena navedenoga modela praćenja troškova na mjesečnoj razini, tj. kontrola rasporeda troškova u tijeku planske godine, pokazala se u Banci efikasnom. Efikasnost je osobito zapažena kod razumne razine planiranih troškova i to razumne razine njihovoga izvršenja. Unatoč većem broju zaposlenika i povećanom obujmu poslova u određenim organizacijskim jedinicama, troškovi su u nekoliko posljednjih godina pokazali neznatno povećanje.

Kretanje izvršenih troškova poslovanja u trogodišnjem razdoblju prikazano je u tablici 1.

*Tablica 1.*

### TROŠKOVI POSLOVANJA

<b>Godina</b>	<b>Plan</b>	<b>Izvršenje</b>	<b>Indeks 3/2</b>	<b>Bazni indeks Stupac 3 2005.=100</b>
1	2	3	4	5
2005.	279.719.000,00	279.552.795,11	99,9	100,0
2006.	298.495.000,00	284.652.886,04	95,4	101,8
2007.	319.390.000,00	319.314.275,84	100,0	114,2

Izvor: Izvješće o izvršenju Financijskog plana Hrvatske narodne banke, različita godišta

Kao što se iz tablice 1. vidi, izvršeni su troškovi poslovanja nešto manji ili su na razini planiranih, a u usporedbi s baznom 2005. veći su samo za 1,8% u 2006. i za 14,2% u godini 2007., i to uglavnom zbog porasta troškova popravka i održavanja. Takvo kretanje troškova u promatranome razdoblju pokazuje razumnu razinu njihovoga izvršenja i efikasnost primjene spomenutoga modela.

Kao što je već navedeno, u Banci se izvješća o izvršenju troškova po mjestima troška pripremaju na mjesečnoj razini. Cilj izvješćivanja jest informacija menadžmentu i kontrola troškova radi držanja troškova na razumnoj razini.

Osim izvješća o izvršenju plana poslovanja, izvješća o izvršenju troškova po mjestima troška i "ad hoc" informacija, organizacijska jedinica za planiranje i kontroling priprema i izrađuje niz drugih izvješća za potrebe menadžmenta u svrhu donošenja dobrih poslovnih odluka i učinkovitoga upravljanja.

### *3.4. Perspektive budućega razvitka funkcije planiranja i kontrolinga*

Cilj je ovoga rada istraživati i analizirati učinkovitost postojećega stanja funkcije planiranja i kontrolinga u Banci i predložiti rješenja za njezino unapređenje. Da bi se utvrdile sve perspektive budućega razvitka potrebno je isto tako usporediti postojeće stanje funkcije planiranja u Banci s teoretskim okvirima i sa praksom europskih središnjih banaka i predložiti moguće načine njezine prilagodbe.

Iako se proces planiranja u višegodišnjoj praksi pokazao učinkovitim, obavljena istraživanja i analize pokazale su potrebu za određenim izmjenama i unapređenjima, od kojih je većina već ostvarena. No, ono što još slijedi, da bi se postigla cjelovitost funkcije planiranja, podrazumijeva utvrđivanje dugoročne osnove i vodilje za izradu operativnih (godišnjih) planova. Naime, prema postojećoj je praksi podloga za izradu operativnih planova dokument koji se naziva Postavke i okviri i koji se donosi prije početka planskoga ciklusa. Taj dokument uglavnom sadrži ciljeve koji se odnose na godišnje planiranje, a ne definira dugoročne ciljeve i podciljeve Strategije Banke, što je prijeko potrebno za postizanje cjelovitosti funkcije planiranja.

Uvidom u prakse europskih središnjih banaka utvrđeno je da gotovo sve središnje banke, članice Europskog sustava središnjih banaka, dugoročnom strategijom planiraju svoje poslovanje, razvitak i ciljeve.

Potreba dugoročnoga planiranja, tj. izrada strategije Banke, pokazala se i u sedmogodišnjoj praksi procesa godišnjega planiranja, u tijeku koje je učinjeno niz unapređenja u postupku planiranja i izvješćivanja. Naime, strategijom bi se definirali osnovni ciljevi Banke u određenom, dužem vremenskom razdoblju, pa bi kao takva predstavljala osnovu i vodilju za izradu godišnjih planova poslovanja i za procjenu opravdanosti provođenja određenih razvojnih aktivnosti, poput projekata realizacija kojih se očekuje u razdoblju dužem od jedne planske godine.

Drugim riječima, nepostojanje strategije smanjuje vjerojatnost da će se aktivnosti Banke, jednako kao i angažiranje resursa za te aktivnosti, odvijati na najefikasniji mogući način i u skladu s istim, dugoročnim ciljevima. Uvođenjem strategijskog planiranja uz postojeće operativno planiranje postići će se cjelovitost funkcije planiranja.



Isto su tako, rezultati obavljenih anketa sa zaposlenicima u Banci pokazali da u Banci nedostaju formalno definirani strategijski ciljevi, ili točnije osnova i vodilja za izradu operativnih planova. Uvođenjem strategijskoga planiranja očekuje se povećanje uspješnosti provođenja planiranih aktivnosti u skladu s dugoročnim ciljevima Banke.

Na osnovi istraženoga postavljene su i pretpostavke budućega razvitka procesa planiranja i kontrolinga koje, osim unapređenja u skladu s teoretskim mogućnostima i okvirima, uključuju i promjene prema potrebi usklađivanja sa sustavom europskih središnjih banaka.

U tu je svrhu u Banci već pripremljena Metodologija strategijskoga planiranja, primjena koje se očekuje u skorij budućnosti, a na osnovi koje će se izrađivati dokument Strategija Banke. Tim će dokumentom u formalnome smislu biti definirani strategijski ciljevi za dugoročno razdoblje za svako strategijsko područje, kojim će ciljevima biti obuhvaćene sve funkcije Banke. Strategija bi morala zamijeniti spomenute Postavke i okvire. Naime, Strategija bi zbog definiranih ciljeva i podciljeva poslovanja za dugoročno razdoblje bila osnova i vodilja za proces operativnoga planiranja, ili točnije za izradu pojedinačnih operativnih planova. Međuovisnost cjelokupne funkcije planiranja prijeko je potrebna, jer se ciljevi definirani Strategijom postižu ostvarenjem mjera i aktivnosti koje se planiraju u operativnim planovima.

Zbog potrebe postizanja spomenute međuovisnosti cjelokupne funkcije planiranja u Banci, potrebno je prilagoditi postojeći proces operativnoga planiranja strategijskom. Ta prilagodba podrazumijeva određene izmjene i unapređenja da bi se osigurala prijeko potrebna međusobna uvjetovanost i povezanost Strategije Banke i godišnjih planova poslovanja. Najveća potreba prilagodbe pokazala se kod planiranja aktivnosti organizacijskih jedinica, tj. potreba modificiranja načina izrade planova rada organizacijskih jedinica. Naime, u planovima rada potrebno je planirati aktivnosti sukladno s dugoročnim ciljevima, pa je svakoj planiranoj aktivnosti potrebno pridružiti odgovarajući dugoročni cilj definiran Strategijom Banke. Također, i sve je ostale godišnje planove potrebno uskladiti sa strategijskim ciljevima. Time će se osigurati međusobna uvjetovanost i povezanost Strategije Banke i godišnjih planova poslovanja.

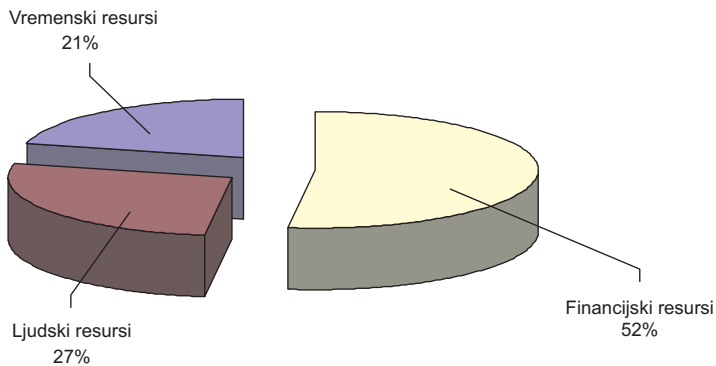
Ovim će izmjenama biti omogućeno praćenje izvršavanja Strategije Banke i kroz izvršenje Plana poslovanja Banke.

Sa druge strane, na osnovi ankete obavljene sa zaposlenicima koji su bili sudionici na radionicama "Upravljanje projektom ciklusom u Hrvatskoj narodnoj banci", iznesen je problem realizacije planiranih projektnih aktivnosti, i to uglavnom zbog nemogućnosti raspolaganja potrebnim resursima, ponajprije financijskima, ljudskima i vremenskima.

Anketno pitanje o mogućim problemima u ostvarivanju planiranih projekt-nih aktivnosti postavljeno 121 zaposleniku, rezultiralo je sa 113 odgovora od 91 zaposlenika koji su uglavnom ili voditelji projekata ili članovi projektnih timova i to, kako slijedi:

Slika 5.

### PROBLEM REALIZACIJE PLANIRANIH PROJEKTNIH AKTIVNOSTI – MOGUĆI RAZLOZI ZA ODUSTAJANJE OD PROJEKTA



Izvor: rezultati ankete obavljene na uzorku od 91 ispitanika

Ovaj je problem potvrdila i višegodišnja praksa procesa planiranja, a da bi se taj problem riješio potrebno je utvrditi, tj. detaljno razraditi i definirati cjelokupan proces planiranja, ostvarivanja i praćenja projekata, pa je u tu svrhu već pripremljena Metodologija za planiranje, provođenje i praćenje projekata kojom je, sa svim elementima, definiran budući način upravljanja projektnim ciklusom koji će zamijeniti postojeći. Metodologijom je utvrđen način određivanja projekata provođenje kojih ima prioritete, pa se i očekuje racionalnija raspodjela potrebnih resursa za njihovo nesmetano i uspješno provođenje. Planiranje projekata također mora biti zasnovano na Strategiji Banke.

Isto se tako, iz uvida u praksu drugih poslovnih subjekata, posebno europskih središnjih banaka, a polazeći i od teoretskih mogućnosti koje su definirane troškovnim računovodstvom, vidi potreba unapređenja i ovoga dijela upravljačkoga procesa u Banci. Naime, u Banci je troškovno računovodstvo, kao što je spomenuto, uglavnom usmjereno na praćenje troškova na razini organizacijskih jedinica i određenih projekata. No, da bi se unaprijedilo troškovno

računovodstvo, a time i mogućnost njegova izvješćivanja i da bi se pravovremeno pripremili za ulazak u Europski sustav središnjih banaka, imajući u vidu pregovore za ulazak u Europsku Uniju, potrebno je i u ovome dijelu provesti određene promjene. Jedan bi od mogućih načina bio uvrstiti u postojeći model troškovnog računovodstva sve glavne i pomoćne funkcije Banke, pa ih promatrati kao zasebna mjesta troška. Unutar tih funkcija, daljnji je korak razrada na određene aktivnosti koje je potrebno promatrati odvojeno zbog nastalih troškova. Jedna od svrha u koju bi se takvim proširenim modelom moglo koristiti jest mogućnost izvješćivanja, osim na razini organizacijske jedinice, i na razini funkcije i na razini aktivnosti. Opisanim unapređenjem postojećega modela uklonili bi se nedostaci, kao što je nemogućnost izrade različitih izvješća i bile bi spriječene prepreke za ulazak Banke u Europski sustav središnjih banaka. To znači da je dosadašnji način prijenosa izvršenih troškova potrebno unaprijediti tako da obuhvaća najmanje nekoliko faza, i to:

- a) Prijenos svih troškova na organizacijske jedinice
- b) Podjela troškova s razine organizacijskih jedinica na funkcije koje oni obavljaju (posebno glavne, a posebno pomoćne) i na projekte
- c) Raspodjela troškova funkcija podrške poslovanju na funkcije kojima oni daju podršku uključujući i projekte.

Postojeća je funkcija planiranja i kontrolinga u sadašnjim okolnostima u Banci učinkovita i svrsishodna. No, kao što danas kod većine poslovnih subjekata postoji svijest o važnosti kontrolinga za donošenje poslovnih odluka i kod potrebe njegove primjene, tako je i u Banci uloga kontrolinga shvaćena kao veoma važna funkcija za uspješnost poslovanja, pa se neprekidno razvija i na najbolji mogući način unapređuje. Razvitak i unapređenja zasnivaju se na teoretskim postavkama, na stalnom obrazovanju, na praksama zemalja s dugogodišnjim iskustvom i uspješnom primjenom kontrolinga s posebnim osvrtom na centralno bankarstvo. Stečena znanja i iskustva prilagođuju se ciljevima, zadacima, organizacijskoj strukturi i potrebama Banke.

#### **4. Zaključak**

Kontroling je podrška upravljanju svakog poslovnoga subjekta i predstavlja sustav metoda i alata usmjerenih na učinkovitost poslovanja. Kontroling obuhvaća planiranje, koordinaciju i kontrolu aktivnosti. Dalje, osigurava transparentnost koja se odnosi na strategiju, procese, financije i rezultate poslovnoga subjekta. Za kontroling se može reći da je sredstvo za vođenje, oblikovanje, savjetovanje i kontroliranje. Budući da je kontroling usmjeren na proces planiranja i kontrole

i na proces opskrbe informacijama, glavni je zadatak kontrolinga koordinacija unutar tih procesa i koordinacija među procesima.

Upravljanje i kontroling uzajamno su povezane i uvjetovane funkcije koje su neizbježne u djelovanju poslovnog subjekta. U Hrvatskoj se kod većine poslovnih subjekata funkcija kontrolinga često definira kao plansko analitički poslovi, pa je i dalje organizacijski strukturirana uz financijsko računovodstvene poslove, no kod nekih je poslovnih institucija, posebno u području bankarstva u svijetu, ona kao potpora menadžmentu već organizacijski odvojena od računovodstvene organizacijske jedinice, pa se, kao organizacijska jedinica nalazi odmah uz menadžment. Potreba pozicioniranja kontrolinga uz sam vrh organizacijske piramide poslovnoga subjekta i /ili uzimanje kontrolinga u obzir kao podrške upravljanju proizlazi iz njihove međusobne povezanosti i uvjetovanosti. Naime, upravljanje, tj. funkcija menadžmenta, nosi odgovornost za odlučivanje i rezultate, a kontroling je odgovoran za transparentnost u osiguranju informacija i savjeta za upravljanje. Isto je tako kontroling odgovoran za pravovremeno dostavljanje informacija koje su potrebne menadžmentu i koje menadžment traži. Pravovremeno dobra informacija, znači kvalitetnu poslovnu odluku.

Posebna pozornost mora biti usmjerena na upravljačko računovodstvo koje za razliku od financijskoga ima visok stupanj fleksibilnosti. Naime, objavljena financijska izvješća financijskoga računovodstva vanjskim korisnicima uvijek moraju biti u skladu s općeprihvaćenim računovodstvenim načelima, a izvješća upravljačkoga računovodstva usmjerena su menadžmentu u svrhu poslovnoga odlučivanja i najčešće nisu dostupna vanjskim korisnicima. U literaturi se upravljačko računovodstvo definira kao jedan od najvažnijih alata kontrolinga. Naime, upravljačko računovodstvo prati proces stvaranja poslovnih učinaka na osnovi planiranih i izvršenih troškova i učinaka. Poslovni subjekt mora prilagoditi upravljačko računovodstvo troškova informacijama koje su menadžmentu potrebne za pravovremeno donošenje ispravnih odluka o korektivnim mjerama. U tome smislu, poslovni subjekt donosi odluku kako će troškove definirati, ograničiti i svrstati. Dalje, donosi odluku o tome koja razina praćenja troškova je odgovarajuća za potreban i učinkoviti sustav izvješćivanja.

Ispravno postavljena razina praćenja troškova, tj. upravljanje troškovima, prema tome gdje nastaju i tko ih uzrokuje, značajno će utjecati na kvalitetu informacija, a time i na učinkovitost poslovanja poslovnoga subjekta.

Većina autora budžetiranje definira kao vrijednosno iskazivanje planiranih aktivnosti. Autori navode i dva pristupa, i to, kada budžetiranje prethodi planiranju aktivnosti i kada slijedi planirane aktivnosti. Istraživanja pokazuju da ne postoji utvrđeni standardni pristup, nego da svaki poslovni subjekt izabire onaj pristup koji najbolje odgovara njegovoj organizaciji i učinkovitosti poslovanja. No, i kod jednoga i kod drugoga pristupa bitno je da se budžetiranje zasniva na

rezultatima obavljenih analiza unutrašnjega i vanjskoga okruženja i da osigura ciljeve, tj. misiju poslovnoga subjekta. Naime, budžetiranje ne smije biti zasnovano samo na podacima prethodnoga razdoblja.

Imajući u vidu ciljeve i zadatke i organizaciju poslovanja u Banci, budžetiranje kao "Top-Down" pristup, u kojem planiranje aktivnosti slijedi nakon utvrđenih budžeta, pokazao se najučinkovitijim. Naime, taj pristup omogućuje da svaka niža razina organizacijske piramide, tj. njezin rukovoditelj zna s kojim iznosom resursa raspolaže već prije izrade planova.

Iskustva europskih središnjih banaka koje se koriste istim pristupom budžetiranja također neprekidno potvrđuju njegovu uspješnost.

Budžet je alat kojim se služimo za osiguranje učinkovitosti svakoga poslovnoga subjekta, a posebno u središnjem bankarstvu. U središnjem bankarstvu područje budžetiranja posebno je razrađeno i pridaje mu se velik značaj, osobito kod ograničenih resursa, kada je proces budžetiranja veliko umijeće i potrebne su sveobuhvatne informacije, saznanja, praćenja, procjene, iskustva i znanja. Praksa u Banci pokazuje zadovoljstvo, osobito kod izrade planova redovitoga poslovanja i planova projekata kao izvanrednih aktivnosti, gdje zaposlenici sudjeluju u procesu određivanja ciljeva, pa su uvijek upoznati s financijskim učincima vlastitoga rada, a njihove su individualne aktivnosti u potpunosti usklađene.

Unatoč neprekidnome unapređenju funkcija planiranja i kontrolinga koje dobivaju sve veći značaj unutar poslovnih subjekata na području Hrvatske, istraživanja pokazuju da postojeća praksa nije iskoristila sve mogućnosti tih funkcija. Kod velikoga broja poslovnih subjekata još uvijek nije u potpunosti razvijena svijest o važnosti načina postupanja unutar tih funkcija, pa se često zbog njihove zapostavljenosti ili površnih razrada gubi na učinkovitosti poslovanja. Nasuprot tome, poslovni subjekti koji su uvidjeli važnost tih funkcija neprestano ih unapređuju, jer su svjesni njihove uloge kao preduvjeta za uspješno poslovno odlučivanje.

U Banci se neprekidno unapređuju i razvijaju funkcije planiranja i kontrolinga. Unapređivanje procesa planiranja zasniva se na iskustvima iz prethodnih planskih razdoblja i na iz toga proizašlim potrebnim promjenama, jednako kao i na mogućnostima funkcije planiranja i kontrolinga koja se stalno istražuje i u koju se svrhu obrazuju zaposlenici i uspoređuje praksa drugih središnjih banaka. Naravno, da sva unapređenja moraju biti u skladu s potrebama menadžmenta i rukovodstva s krajnjim ciljem uspješnijega upravljanja.

Pregled dostupne literature sugerira poslovnim subjektima primjenu kontrolinga, definirajući njegove osnovne elemente, moguće koncepte primjene i ističe važnost te funkcije u postizanju uspješnoga poslovanja. Također sugerira postepeno uvođenje kontrolinga, što podrazumijeva njegovo prethodno proučavanje i sagledanje mogućnosti njegove prilagodbe unutarnjem i vanjskom okruženju.

No, teoretski okviri koji definiraju koncept operativnoga planiranja i kontroling najčešće ne spominju što je preduvjet uspješnosti toga koncepta. Naime, teoretske bi postavke kojima se definira navedeni koncept morale naglasiti potrebu definiranja strategijskih ciljeva, ili točnije donošenje strategije kao jedan od preduvjeta za njegovu primjenu u poslovnim subjektima.

Prema navedenim spoznajama, a radi postizanja što učinkovitijega procesa planiranja u Banci, prije početka procesa operativnoga, tj. godišnjega planiranja, bit će potrebno u potpunosti sagledati dugoročne ciljeve definirane Strategijom Banke, uključujući sve funkcije i zadatke Banke. Ciljevi moraju biti definirani tako da očekivano ostvarenje jednoga cilja ne uspori ili naruši ostvarenje drugih ciljeva ostvarenja kojih se istovremeno očekuje. To je jedan od načina kojim se omogućuje izrada preciznih i realnih planova, međusobno uvjetovanih i zasnovanih na čvrstim i ujednačenim osnovama.

#### LITERATURA

1. Anthony, R. N., (1992.). *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press, Boston, USA.
2. Avelini Holjevac, I. (2006.). "Kontroling i uspješnost poslovanja". U: *Računovodstvo i kontroling u postizanju uspješnosti poslovanja - skupina autora, savjetovanja u Bolu na Braču*, Hrvatski računovođa, Zagreb.
3. Buble, M., (1995.). *Postupak izrade budžeta poduzeća*, Računovodstvo revizija i financije, 9/1995., Zagreb, str. 10.
4. Donnelly, Gibson, Ivancevich (1990.). *Fundamentals of Management*, BPI IRWIN, Boston, USA.
5. Deželjin, J., Gulin, D., Peršić, M., Spajić, F., Spremić, I. (1998.). *Troškovno i upravljačko računovodstvo (izabrane teme)*, Zagreb, str. 14, 15, 64.
6. Hirsch, M., Lounderback, J. (1996.). *Cost Accounting, Accumulation, Analysis, and Use*, Colledge Division South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, str. 7.
7. Hohäuser, G. (2006.). "Accounting in the Österreichische Nationalbank", Wien, (seminarski materijal, JVI).
8. Horngren, C. T., Datar, S.M., Foster, G. (2003.). *Cost Accounting: a Managerial Emphasis*, Prentice Hall, New Jersey, str. 842.
9. International Group of Controlling, [www.igc-controlling.org](http://www.igc-controlling.org)
10. Lucey, T. (2002.). *Costing*, Continuum, London, str. 272.

11. Meigs, R.F., Meigs, W.B. (1999.). *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*, deveto izdanje, Mate, Zagreb.
12. Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. (2003.) *Management Control Systems*, Prentice Hall, Pearson Education Limited.
13. Osmanagić Bedenik N. (2004.). *Kontroling abeceda poslovnog uspjeha*, 2. dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb.
14. Perčević H., (2006.). *Financijsko planiranje u financijskim institucijama (operativno planiranje-metodologija, sadržaj, faze), Metodološki algoritam sastavljanja i struktura poslovnog plana*, Hrvatski institut za bankarstvo i osiguranje, (specijalistički seminar), Zagreb, str. 2, 3.
15. Radke, M., (1989.). *Handbuch der Budgetierung*, Verlag Moderne Industrie.
16. Roehl-Anderson, Bragg S.M. (1996.). *The Controller`s Function – The work of the Managerial Accountant*, John Willey&Sons, Inc.
17. Reichmann, T., (1997.). *Controlling: concepts of management control*, Berlin.
18. Skupina autora, (2006.). *Računovodstvo i kontroling u postizanju uspješnosti poslovanja - savjetovanje u Bolu na Braču*, Hrvatski računovođa, Zagreb.
19. Vitezić, N., (2006.). “Kontroling u okruženju korporativnog upravljanja - organizacijska i metodološka rješenja”. U: *Računovodstvo i kontroling u postizanju uspješnosti poslovanja - skupina autora, savjetovanje u Bolu na Braču*, Hrvatski računovođa, Zagreb.
20. Weber, J., (1994.). *Einführung in das Controlling*, Schaffer Poeschel Verlag, Stuttgart.
21. Weihrich, H., Koontz, H. (1994.). *Menadžment*, Mate, Zagreb.

## THE INTERDEPENDENCE OF THE PLANNING AND CONTROLLING FUNCTIONS AND THEIR APPLICATION IN THE CROATIAN NATIONAL BANK

### Summary

An effective decision making in business and a business decision made timely, result in a successful business of every business subject. How to establish the base for good decision making in business, how to prevent omissions and how to minimize the possibility of taking wrong decisions in business are questions that each manager asks himself. Today, in the modern society, particular attention is given to the process called controlling. There is almost no business subject active without having in its organizational structure a group of functions that is organized as its management's "right hand". If this group of functions is allocated at the top of the organizational pyramid respectively just beside the top management or if it is organized within the finance and accounting department, its task is the timely provision of information to the management so that it can take effective business decisions.

This paper treats the model of the planning process that is applied in the Croatian National Bank in order to produce the annual business and reporting plan, which can also serve as the basis for establishing the complete controlling function and influence the behavior of all participants in the business process, with the goal of successfully running the business. The presented model can be the point of departure for the establishment of planning and reporting processes in almost all business subjects, if necessary modifications are made that depend on the nature of the respective business, the organizational structure, the basic tasks and the objectives of the business subject as well as the needs of its management. In addition to the described planning model some templates are also defined that can be used in the planning process in order to facilitate the forecasting of the activities in the next year to be planned. The importance of cost accounting and cost control in its function to keep cost at an optimal level respectively the importance of cost management is emphasized. The planning and controlling processes are interdependent and a constituent part of the management, since they are the support of management with respect to information needed for decision making and coordination; thus it is most efficient to organize them as a separate organizational unit besides the top of the managerial pyramid.

In today's competitive environment each business subject has to dedicate itself to the planning and controlling process. Therefore, there is a need for a corresponding planning and controlling system that is adequate for the monitoring of the success of the business, a high-quality information system, the production of high-quality solutions as well as of good business decisions and an effective management.

Key words: planning, controlling, reporting, budgeting, cost accounting, cost management, cost center, effective business decision, efficient management.