

# Kontroling u projektom menadžmentu

---

Sporiš, Sara

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:326774>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-05**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**  
**AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU**  
**ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT**  
**PRIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ KULTURA, MEDIJI I**  
**MENADŽMENT**

Sara Sporiš

**KONTROLING U PROJEKTNOM**  
**MENADŽMENTU**

Završni rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marija Šain

Sumentor: Maja Haršanji, asistentica

Osijek, 2024.

## **SAŽETAK**

Posljednjih godina brojka ljudi koji rade kao projektni menadžeri samo raste, a smatra se da ih ima preko 16,5 milijuna. Industrije koje se najčešće spominju u kontekstu projektnog menadžmenta su telekomunikacije, građevinarstvo, IT industrija, farmaceutska industrija, prodaja i proizvodnja te one zahtijevaju određen broj projektnih menadžera. Rezultat projekta treba biti nov proizvod, izmijenjen proizvod, rješenje ili usluga. Mnogi očekuju da će projekti donijeti vrijednost, ali praksa je ipak drugačija i ponekad projekti podbace. Razlog leži u njihovom upravljanju, a uspješno upravljanje projektima vrlo je važno za ukupno poslovanje neke organizacije. U radu je poseban osvrt na kontroling kao projektnu fazu koja prati projekt od početka do kraja te ulogu kontrolinga u realiziranju uspjeha. Glavna svrha kontrolinga je stručna potpora menadžmentu poduzeća koja se odvija primjenjujući razne metode i tehnike radi ostvarivanja uspjeha u poslovanju.

**KLJUČNE RIJEČI:** projekt, planiranje, kontroling, upravljanje, uspješnost

## **SUMMARY**

In recent years the number of people working as project managers has only been growing and it is believed that there are over 16.5 million of them. The industries that are most often mentioned in the context of project management are telecommunications, constructions, IT industry, pharmaceutical industry, sales, productions and they require a certain number of project managers. The result of the project should be a new product, modified product, solution of service. Many expect that projects will bring value but the practice is different and sometimes projects fail. The reason lies in their management and successful projects management is very important for the overall business of an organization. In the paper there is a special review of controlling as a project phase that follows the project from beginning to end and the role of controlling in realization of success. The main purpose of controlling is professional support for company management, which takes place by applying various methods and techniques in order to achieve success in business.

**KEY WORDS:** project, planning, controlling, management, success.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja \_\_\_\_\_ Sporiš Sara \_\_\_\_\_ potvrđujem da je moj \_\_\_\_\_ završni \_\_\_\_\_ rad  
diplomski/završni  
pod naslovom \_\_\_\_\_ Kontroling u projektom menadžmentu \_\_\_\_\_  
te mentorstvom \_\_\_\_\_ izv. prof. dr. sc. Marije Šain \_\_\_\_\_

rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 27.kolovoza 2024. \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_  
Sporiš Sara

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. PROJEKTNI MENADŽMENT.....	2
2.1. Definiranje projekta.....	3
2.2. Povijest projektnog menadžmenta.....	5
2.2.1. Projektni menadžment u periodu 1945. - 1960.....	5
2.2.2. Projektni menadžment u periodu 1960. - 1985.....	6
2.2.3. Projektni menadžment u periodu 1985. - 2003.....	7
2.3. Projektno poslovanje.....	8
2.4. Koncept projektnog menadžmenta.....	8
2.5. Upravljački podsustavi projektnog menadžmenta.....	9
2.6. Određivanje uspješnosti projekta.....	10
3. KONTROLING U PROJEKTNOM MENADŽMENTU.....	12
3.1. Pojam kontrolinga.....	12
3.2. Strategijski kontroling.....	14
3.3. Operativni kontroling.....	15
3.4. Uloga kontrolinga u djelovanju suvremenog menadžmenta .....	17
3.5. Odnos kontrolinga i menadžmenta.....	18
3.6. Zadaci kontrolinga.....	19
3.7. Uloga projektnog kontrolinga.....	19
3.8. Upravljanje rizicima na procesima kontrolinga.....	20
4. KONTROLERSKA IZVJEŠĆA I MENADŽMENT.....	22
5. OSOBA KONTROLOR.....	23
6. ZAKLJUČAK.....	24
7. LITERATURA.....	25

## 1. UVOD

Suvremeno poslovanje iznimno je dinamično i suvremeni poslovni trendovi uz važnost menadžmenta podrazumijevaju i konstantno razvijanje znanja i vještina usmjerenih prema unaprjeđenju poslovanja. Nekoć su se promjene u poslovanju događale jednom mjesečno ili čak jednom godišnje, a danas se te stvari mijenjaju tolikom brzinom da je konstantna prilagodba postala nezamjenjiv kriterij poslovanja. Razvoj i promjene postale su temelj opstanka na tržištu obzirom da su i želje kupaca sve složenije. Menadžment i kontroling imaju iste ciljeve, a to su korištenje sadašnjih uspjeha i gradnja potencijalnih budućih uspjeha. U ovom radu fokus je usmjeren na kontroling kao projektnu fazu koja prati projekt od početka do kraja kao i ulogu kontrolinga u ostvarenju uspjeha. Kontroling pruža odgovor na mnoga pitanja vezana za trendove vrijednosti i što se može predvidjeti u budućnosti te omogućuje kvalitetnije upravljanje budućim događajima. Mnoga poduzeća u Republici Hrvatskoj prepoznaju važnost kontrolinga kao funkcije i sve ga više uključuju u svoja poduzeća. Kontroling je dio podsustava menadžmenta i njegov je zadatak biti podrška menadžmentu tijekom kreiranja ciljeva, kontrole, planiranja, organizacije, informiranja i upravljanja ljudskim potencijalima. U prvom dijelu rada obuhvaćena je struktura rada. U drugom dijelu rad definirat će se kontroling unutar menadžmenta, tj. čemu zapravo služi kontroling u poduzeću te kako kontroling doprinosi uspješnom poslovanju poduzeća. Govorit će se o projektnom menadžmentu i njegovom razvoju, projektnom poslovanju, određivanju uspješnosti projekta te kroz koje situacije projekta može biti ocijenjen kao uspješan. Treći dio rada objasnit će pojam kontrolinga, zadatke kontrolinga te odnos kontrolinga i menadžmenta. Četvrti i peti dio usmjereni su na opis kontrolorskih izvješća i na samu definiciju kontrolora. Posljednji dio završnog rada, zaključak, obuhvaća prethodne prikazane spoznaje. Cilj završnog rada je objasniti doprinos kontrolinga u koordinaciji s menadžmentom, važnost kontrolinga kao potpore menadžmenta te kako kontroling ima utjecaj na poslovanje poduzeća.

## 2. PROJEKTNI MENADŽMENT

„Projektni menadžment označuje primijenjene vještine, tehnike i alate, znanje na projektnim djelatnostima s ciljem ostvarenja zahtjeva i ciljeva koji su upućeni projektu od strane interesno utjecajnih skupina. Samu suštinu projektnog menadžmenta obuhvaća organiziranje, planiranje, kontrolu i praćenje svih elemenata projekta. Motivacija ljudi koji su zaduženi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe su također bitan element projektnog menadžmenta.“ (Omazić, Baljkas, 2005:44)

Bobera (2003:1) navodi kako se unazad nekoliko godina u razvijenim državama može primijetiti značajan rast korištenja projektnog menadžmenta koji služi kao sredstvo ostvarivanja postavljenih ciljeva. Pomoću projektnog menadžmenta poduzeća i organizacije posjeduju metode za poboljšanje vještina u planiranju, implementacije i kontroliranja osobnih aktivnosti kao i način iskorištavanja cjelokupnih resursa poduzeća. Prvobitno korištenje projektnog menadžmenta primjenjivalo se u vojnom sektoru, dok se kasnije proširilo i na profitne i na neprofitne organizacije. Postoji nekoliko karakteristika tijekom godina koje su omogućile rast korištenja projektnog menadžmenta. Među najvažnijim karakteristikama navodi se sljedeće:

- „Progresivna ekspanzija ljudskog znanja dovela je do rasta stope inflacije. Inflacija zahtjeva planiranje, organiziranje, inovacije, stoga potreba za projektnim menadžmentom bila je nužna.
- Raspodjela, distribucija resursa predstavlja mogućnost skladištenja moguće potrošnje u sadašnjosti s ciljem da se nakon te realizacije ostvari još veći efekt raspodjele i distribucije resursa.
- Brz napredak tehnologije.
- Timski pristup i angažiranost brojnih stručnjaka različitih specijalnosti.
- Razvoj tržišne konkurencije.
- Suvremena tehnologija razvoja proizvoda omogućuje vrlo lako kopiranje istih, a projektni menadžment omogućuje provođenje projekta u anonimnosti.“ (Bobera, 2003:1)

Osmanagić-Bedenik (1998:59) za menadžment tvrdi da je jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti. Menadžment je bio nužan u osiguranju koordinacije radova pojedinaca kada su ljudi počeli razvijati grupe da bi ostvarili ciljeve koji su bili neostvarivi pojedincu. Kako se



društvo počelo oslanjati na grupni rad, organizirane skupine su odjednom postale velike što je zahtijevalo menadžersku ruku. Suvremeni cilj menadžmenta je oblikovanje vanjskog i unutarnjeg okruženja za djelotvoran skupni rad. Poduzeće obilježava izražena kompleksnost. Kako bi se ta složenost savladala organizacija je podijeljena na sustav vođenja (menadžment) i sustav izvođenja. Takvom podjelom aktivnosti iskorištavaju se prednosti specijalizacije. Upravo je specijalizacija zadataka stvorila potrebu za koordinacijom. Izraz menadžment datira od latinske riječi *manus agere* što bi značilo „voditi za ruku“. Pojam je čvrsto ukorijenjen u engleskom jeziku, a u međuvremenu je prihvaćen i u drugim jezicima te predstavlja zadatak discipliniranja i odgovornosti vođenja i poticanja drugih prema postavljenom cilju. Projektni menadžer upravlja jedinstvenim jednokratnim procesima s konačnim ciljem. Iz tog razloga pokraj temeljnih funkcija specifičnih za projektni menadžment on podrazumijeva i funkciju integracije projekta s okruženjem koja ga dodatno određuje. Zadatak menadžmenta je vođenje organizacije prema ispunjenju cilja. Svaka organizacija je osnovana radi ostvarenja nekog cilja ili svrhe, a za njihovo postizanje odgovornost preuzimaju menadžeri. Odgovornost menadžmenta za uspješnost poduzeća stvara sve veći teret vodećim ljudima i iz tog razloga proteklih trideset godina u mnogo poduzeća uvodi se kontroling zbog rasterećenosti poslovanja u postupku određivanja ciljeva, informiranja, kontroliranja, planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Kontroling podupire menadžment u usklađivanju poduzeća vanjskim i unutarnjim modifikacijama te mu na suvremen način olakšava susret s poteškoćama. Menadžer je osoba koja je odgovorna za uspjeh, dok je kontroler odgovoran za učinkovitost ciljeva poduzeća. (Osmanagić-Bedenik, 1998:63)

„Projektni menadžment označava područje unutar prakse i teorije koje se neprestano izgrađuje. Model projektnog menadžmenta označava cjeloviti pristup efikasnom menadžmentu putem racionalizacije veza, odluka, informacija, aktivnosti i dokumentacije tijekom svih faza životnog ciklusa projekta.“ (Vlahov, 2013:116)

## **2.1. Definiranje projekta**

Bobera (2003:2) ističe da cjelokupni projektni menadžment obuhvaća općeprihvaćena znanja, od znanja koja su potvrđena u praksi, do novih i inovativnih znanja. Nastoji se kreirati jedinstven proizvod ili usluga. Projekt se promatra kao specifičan pothvat koji ima početak i kraj. To je pothvat koji provode ljudi radi ostvarenja ciljeva s unaprijed predviđenim troškovima. To je skup privremeno okupljenih ljudskih i ostalih resursa radi postizanja

zacrtnih ciljeva u okviru fiksiranog vremena i budžeta. Jedna od specifičnih definicija uključuje i korisnika rezultata projekta odnosno klijenta je ona koja podrazumijeva grupu aktivnosti koje trebaju biti izvršene u logičnom redosljedu da bi se ostvarili unaprijed postavljeni ciljevi definirani i određeni od strane klijenta. Malo šira definicija projekta može se odrediti i na drugačiji način. Projekt:

- „je grupa zadataka koja se izvršava u zadanom vremenu sa svrhom ostvarenja specifičnih ciljeva;
- najvjerojatnije je jednokratna pokušaj;
- ima životni ciklus s početkom i krajem;
- ima definiran opseg rada kategoriziran u definirane zadatke;
- ima budžet;
- vjerojatno zahtijeva korištenje raznih resursa od kojih se mnogi moraju dijeliti i izrazito su rijetki;
- može zahtijevati stvaranje specifičnije organizacije.“ (Bobera, 2003:2)

Vrste projekata:

- „projekti razvoja novog proizvoda ili usluga;
- projekti kojima se mijenja struktura u organizaciji;
- razvoj ili uvođenje novog informacijskog sistema;
- izgradnja građevinskih objekata različite namjene;
- provođenje izborne promidžbe;
- provedba novih poslovnih procedura;
- projekti koji su neponovljivi;
- organizacija kulturnih, sportskih, zabavnih manifestacija;
- razvoj novih proizvoda u vojne svrhe i drugi“ (Bobera, 2003:3)

Vlahov (2013:116) projekt definira kao kratkotrajno pokušavanje stvaranja jedinstvenog proizvoda ili usluge. „Najveći izazov današnjice koji je globalizacija donijela je spajanje različitih kultura putem spajanja na pojedinca i prenošenje znanja. Upravo projekti postaju pokretači suvremenog svijeta. Ponekad je uvid u stanje poslovanja nemoguće, poslovanje kaotično, finalni rezultati često mogu biti neizvjesni, stoga projektni menadžment osigurava neprekidnu prilagodbu tržišta u skladu s misijom i vizijom organizacije.“

## **2.2. Povijest projektnog menadžmenta**

Bobera (2003:93) smatra da se rast projektnog menadžmenta značajno promijenio u zadnjih četrdeset godina te kako će te promjene biti nastavljene. Sve veća izloženost tržišnim utjecajima i stranoj konkurenciji i realizacija projekata stranih poduzeća u različitim zemljama nameće potrebu brzog prikupljanja znanja kako bi se iskoristio pozitivan efekt primjene projektnog menadžmenta. Rast projektnog menadžmenta mogao bi se pratiti kroz teme kao što su odgovornost i pravila, organizacijske strukture, donošenje odluka, profitabilnost.

Kerzner (2013) navedeno u Krupa (2018:2) ističe kako se projektni menadžment tijekom ranijih godina smatrao poslom za koji nije bilo potrebno puno radno vrijeme već je bilo dovoljno pola radnog vremena i koji je davao mogućnost građenja karijere u tom istom području. Projektni menadžment je u mnogobrojnim poduzećima obuhvaćao mali segment posla što je otežavalo stjecanje podrške od strane poduzeća. Kasnije su menadžeri i voditelji počeli uočavati kompleksnost kontroliranja resursa i efektivnog upravljanja projektnim timom. Također je razvoj tehnologije i nagli rast tržišta uzrokovao probleme u strukturi poduzeća. Tradicionalne strukture oslanjale su se na birokratske metode zbog čega nisu mogle dovoljno brzo reagirati na mijenjajuću i dinamičnu okolinu. Zbog toga su se tradicionalne strukture zamijenile projektnim menadžmentom i strukturama koje su brzo odgovarale na brzo izmjenjujuće situacije izvan i unutar poduzeća. Danas je menadžerska praksa omogućila menadžerima prilagođavanje alata i procesa različitim zadacima i okolinama. Proces prihvaćanja projektnog menadžmenta nije bio lagan. Brojni direktori nisu željeli prihvaćati promjene jer bi takvo prihvaćanje promjena zahtijevalo mijenjanje tradicije u poslovanju i tradicionalne strukture koja je bila okomita s naglaskom na odnos: poslodavac-zaposlenik.

### **2.2.1. Projektni menadžment u periodu 1945.-1960.**

Bobera (2003:94) ističe razdoblje nakon Drugog Svjetskog rata kada je SAD ušao u razdoblje Hladnog rata. U tom kontekstu nametnula se potreba za proizvodnjom oružja i naoružanjem za masovnim uništenjem. Ta potreba za takvom proizvodnjom pokazala je da korištenje tradicionalnog menadžmenta nije odobreno od Ministarstva obrane za tako velike projekte kao što su razvoj strateškog bombardiranja tvrđave i podmornice Polaris. Vlada je inzistirala na jednoj osobi za kontakt, odnosno „projekt menadžera“ koji bi imao svu odgovornost u fazama projekta. Primjenjivanje projektnog menadžmenta kasnije se nastavilo i kod manjih

projekata kao što su avioni, mlazni lovci, tenkovi. Isto tako je i NASA (*National Aeronautics and Space Administration*) prihvatila takav koncept i počela ga primjenjivati kod svih aktivnosti koje su povezane sa svemirskim programom. Ipak projekti su imali prekoračenje troškova od 200% do 300%. Krivnja je pala na projektnog menadžmenta, ali je zapravo pravi problem bio nemogućnost predviđanja tehnologije. Predviđanje tehnologije je iznimno teško, a pogotovo u projektima čija je realizacija protegnuta na deset ili više godina. Krajem 50-tih i početkom 60-tih godina prošlog stoljeća navedene industrije vršile su velik pritisak na svoje dobavljače da i oni krenu primjenjivati projektni menadžment, ali njihov razvoj i rast je ostao u okvirima svemirskih programa i obrane. U projektima je bilo angažirano dosta ugovarača i pred ugovarača te je Vladi bila potrebna standardizacija, a posebno ovlast planiranja i izvještavanja. Zbog toga je Vlada ustanovila planiranje životnog ciklusa, kontrolni model, sustav praćenja troškova i kreiranja s ciljem da bude sigurna da će se novac koji ulaže trošiti planirano. Ova praksa je korištena u svim programima Vlade. Privatni sektor ekonomije ovakvu praksu shvatio je kao troškove „pretjeranog menadžmenta“ i nije u tom periodu vidio nikakvu praktičnu vrijednost projektnog menadžmenta.

### **2.2.2. Projektni menadžment u periodu 1960.-1985.**

Bobera (2003:95) smatra da je porast projektnog menadžmenta prvenstveno bio posljedica potreba za rješavanjem određenih problema, nego što je bio planiran i osmišljen. Spor rast mogao se pripisati nedostatku spremnosti prihvaćanja nove menadžmentske tehnike koja je bila potrebna za tu implementaciju. Na menadžere je utjecao strah od nepoznatog. Krajem 60-tih godina mnogi su počeli s traganjem novih menadžerskih tehnika i organizacijskim strukturama. Projektni menadžment se širio prije svega u izgradnji visokih tehnologija, računala i elektroničkih instrumenata. Većinu projekata vodili su funkcionalni menadžeri koji su završavali u okviru jedne ili dvije funkcionalne linije. Tijekom sedamdesetih i početkom osamdesetih većina poduzeća prešla je na neformalni „projektni menadžment“ zbog obujma i kompleksnosti aktivnosti koje su rasle do tih granica da se više nije moglo upravljati pomoću postojeće strukture. Projektni menadžment postaje potreba za mnoga poduzeća koja su proširila svoja poslovanja u multi proizvodne linije. Taj rast pripisuje se značajnom razvoju tehnologije, većem obujmu novca koji se ulaže u razvoj i istraživanje. Od 1970.-tih okruženje se počelo mijenjati, prije svega u SAD-u. NASA i Ministarstvo obrane prisiljavali su pred ugovarače da počnu primjenjivati projektni menadžment da se na najbolji mogući način

ostvari cilj. Postojeća organizacijska struktura nije bila u stanju prilagoditi se zadacima neophodnim za uspješnu realizaciju projekta te je potreba za projektnim menadžmentom bila jasna. Prosječno se uzimalo tri godine prilagodbe tradicionalne strukture u strukturu projektnog menadžmenta. Glavni razlog toga je što u tradicionalnoj strukturi linija zaposlenih ima samo jednog šefa, dok u strukturi projektnog menadžmenta zaposleni izvještava vertikalno svog linijskog menadžera i horizontalno svakom projekt menadžeru za one aktivnosti koje su mu dodijeljene. To je bilo u početku zbunjujuće za zaposlenike. Većina njih će postupiti tako jer im je naređeno, ali neće imati povjerenja sve dok ne bude bio angažiran na više različitih projekata. Jedan od čestih razloga neuspjeha projektnog menadžmenta sastoji se u tome da najviši upravljački nivo zanemaruje potrebu da svaku organiziranu promjenu mora objasniti u smislu plaće i satnice radnika. Sve to se mora primijeniti prije nego se napravi promjena. Ukoliko se promjena dogodi prije plaće radnika, radnici neće biti sigurni mogu li izvršiti ukupne napore. Nakon toga izrazito je teško popraviti takvu situaciju. S druge strane, ukoliko radnici prihvate projektni menadžment i proceduru izvještavanja u dva smjera poduzeće može očekivati efikasnu i efektivnu formu.

### **2.2.3. Projektni menadžment u periodu 1985.-2003.**

Početak devedesetih godina prošlog stoljeća poduzeća su počela realizirati projektni menadžment koji nije bio slobodan izbor već potreba. Sada se više nije postavljalo pitanje kako realizirati projektni menadžment, nego koliko brzo to može biti napravljeno. Brzina kojoj poduzeće doseže do nivoa zrelosti često ovisi o tome koliko je veliki značaj pokretačkih sila koje djeluju. Ona će biti značajno veća kod povećanja potreba za efektivnošću i efikasnošću. Kada jednom poduzeće shvati potrebu za projektnim menadžmentom ulazi u drugu fazu životnog ciklusa. (Bobera, 2003:1)

Omazić i Baljkas (2005.) naglašavaju kako se u projektnom menadžmentu podrazumijeva primijenjeno znanje, vještine, tehnike i alati na projektnim djelatnostima kako bi se ostvarili zahtjevi i ciljevi koje postavljaju interesno utjecajne skupine.

„Ubrzan razvitak projektnog menadžmenta u posljednjih desetak godina omogućen je zahvaljujući:

- utjecaju multinacionalnih kompanija,
- raspoloživosti tehnologije,

- porastu utjecaja strategije na projektni menadžment,
- pristupačnost šireg obuhvata tehnika i alata projektnom menadžeru,
- prepoznavanju od strane vrhovnog menadžmenta,
- sve veći utjecaj kupaca,
- smanjenjem životnog vijeka proizvoda.“ (Omazić, Baljkas, 2005:45)

U današnjoj turbulentnoj okolini u kojoj dolazi do informacijsko-komunikacijske tehnološke revolucije najvažnije je dobro se organizirati i brzo prilagoditi promjenama. To zahtijeva od organizacije dovoljnu razinu stručnih znanja i fleksibilnost kako bi se postojeći i potencijalni problemi i zadaci mogli na vrijeme rješavati. (Šimović, Zovko, Bobera, 2011:30)

### **2.3. Projektno poslovanje**

Povijest ljudskih otkrića označen je projektima kao vremenski ograničenim, jednokratnim, jedinstvenim procesima stvaralaštva koji su usmjereni prema cilju. Projekt je organizacijski model realizacije inovativnog poduzetničkog pothvata. Osnovne pretpostavke za razvoj i opstanak suvremenog poduzeća kao trajne organizacije poduzetništva upravo se temelje na projektima. Promjene su postale sastavni dio poslovanja, a razvoj i opstanak na tržištu temeljnim ciljem djelovanja poduzeća. Poslovanje poduzeća provodi se kao kontinuirana proizvodnja ranije projektiranih procesa koji se naizmjenično razvijaju i inoviraju vremenski određenim procesima – projektima. Razvoj i inovacija su temeljne pretpostavke za uspješno funkcioniranje suvremenog poduzeća. Inovacije i razvoj čine samu suštinu projektnog menadžmenta koji promjene prihvaća kao priliku, a ne kao prijetnju. (Zekić, 2010:5)

### **2.4. Koncept projektnog menadžmenta**

Zekić (2010:25) smatra da menadžment koordinira poslovanje poduzeća. Za upravljanje menadžment kombinira tehnike i metode koje se najbolje podudaraju s karakteristikama okoline i na očekivanja koja skupine imaju, kako bi osigurao kontinuirano ostvarivanje ciljeva poduzeća. Opsežnim programima racionalizacije troškova menadžeri su pokušali ublažiti utjecaj iz okruženja. Napredak i promjene tehnologije dovelo je tradicionalne piramidalne organizacijske strukture do naprezanja. One nisu u mogućnosti dovoljno brzo odgovarati na sve dinamičnije promjene suvremenog poduzeća. Suvremena poduzeća često funkcioniraju na

granici kaosa i stabilnosti. Projektni menadžment sve je više zastupljen u mnogim aspektima operacije u tijeku kontinuiranih procesa. Sve više industrija primjenjuje upravljački model projektnog menadžmenta koji se širi ne samo na industrijske grane, već i na javni sektor. Projektni menadžment kao znanstvena disciplina postoji od kraja prošlog stoljeća. Projektni menadžment sustavno razvija teorijske pretpostavke za definiranje smjernica za razvoj projektnog upravljanja.

Šimović, Zovko, Bobera (2011:33) objašnjavaju da se lakše projektima upravlja ukoliko se oni podijele na životne cikluse koji su temelj upravljanja projektom. Životni ciklus projekta podijeljen je na faze:

1. „konceptualizacija,
2. procjena izvedivosti,
3. preliminarno planiranje,
4. detaljno planiranje,
5. puštanje projekta u rad,
6. testiranje i provedba.“ (Šimović, Zovko, Bobera 2011:33)

## **2.5. Upravljački podsustavi projektnog menadžmenta**

Upravljanje projektima je proces sustavnog i cjelovitog upravljanja raspoloživim ljudskim resursima i logistikom ograničenih informacijskih, materijalnih i financijskih resursa kroz procese provedbe projekta čija je svrha učinkovita i ekonomična provedba usvojenih ciljeva projekta u smislu troškova, rokova, opsega i kvalitete izvedbe koji zadovoljavaju potrebe i očekivanja korisnika proizvoda projekta. Projektni menadžment je sistematičan sustav koji kontrolira međusobnu interakciju projektnih procesa.

Integracija podsustava projektnog menadžmenta podrazumijeva:

1. „upravljanje integracijom projekta,
2. upravljanje opsegom projekta,
3. upravljanje projektnim vremenom,
4. upravljanje troškovima projekta,
5. upravljanje kvalitetom projekta,
6. upravljanje projektnim osobljem,
7. upravljanje projektnom komunikacijom,

8. upravljanje projektom logistikom,
9. upravljanje projektom rizikom.“ (Zekić, 2010:32)

Zekić (2010:32) navodi da se razvojem metodologije projektnog upravljanja sustavnim provođenjem funkcija povećava efikasnost i efektivnost projektne realizacije, odnosno uspješnost realizacije projekata. Kontroliranje je prvobitna menadžerska funkcija koja proces projektnog menadžmenta zaokružuje i osigurava tijekom projektnih aktivnosti u skladu s ciljevima. Osnovna zadaća kontrole je da planski ostvaruje projektne ciljeve. Ostvarivanje tih ciljeva postiže se utjecajem menadžmenta na ponašanje sudionika projekta i na razvoj projektnih procesa. Cilj kontroliranja je pružiti projektom menadžmentu informacije o provedbi projektnih procesa i postizanju rezultata tijekom svih faza životnog ciklusa projekta. Rezultati nadzora projekta temelj su operativnih odluka projektnog menadžmenta tijekom cijele provedbe projekta i imaju informativnu ulogu u sustavu upravljanja poduzeća. (Zekić, 2010:37)

## **2.6. Određivanje uspješnosti projekta**

Omazić, Đuričković, Vlahov (2012:3) postavljaju pitanje zašto projekti koje vode uspješni menadžeri nekada ne uspiju usprkos činjenici da je projektni menadžment disciplina koja se razvija proteklih pedeset godina. Obzirom da su projekti postali sve složeniji zbog promjena koje se sve brže događaju, sredstva koja se ulažu kroz investicije povećavaju se što za sobom povlači i povećanje rizika od neuspjeha. Praćenje uspješnosti realizacije projekta pokazuje da rezultati na globalnoj razini nisu zadovoljavajući, čak i uz razvoj znanja iz područja projektnog menadžmenta. Uspjeh svakog pojedinog projekta, ali i uspjeha projekta općenito teško je definirati obzirom da on ovisi o perspektivi različitih sudionika. Bez definicije uspjeha nemoguće je biti siguran u kojem smjeru projekt ide, niti sa sigurnošću odrediti hoće li projekt u konačnici biti uspješan ili ne. Kako projekti zahtijevaju značajne organizacijske resurse potrebno je odrediti kada se zna da je projekt uspješan i kada će investicija biti isplativa. Početna točka u procjeni i definiranju uspješnosti projekta je određivanje ciljeva. Nužno je odrediti sudionike, raditi s njima, dogovoriti definiciju uspjeha, uravnotežiti kriterije tijekom projekta, upravljati dionicama i očekivanjima tijekom životnog ciklusa projekta. „Ovisno o situaciji projekt se može smatrati uspješnim ako ispunjava jedan od sljedećih uvjeta:



1. iskorištena planirana količina resursa na planiran način tijekom u planiranom vremenskom razdoblju,
2. proces se provodi prema očekivanjima,
3. procesom se upravlja na očekivan način,
4. proizvedeni proizvodi i usluge donijeli su očekivanu ekonomsku korist,
5. postignuto je zadovoljstvo sudionika,
6. isporučeno je ono što je bilo očekivano,
7. dokazano je da je odabran pravi projekt.“ (Omazić, Đuričković, Vlahov,2012:3)

### **3. KONTROLING U PROJEKTNOM MENADŽMENTU**

Osmanagić-Bedenik (1998:59) definira kontroling kao funkciju unutar menadžmenta koja povećava efektivnost i efikasnost menadžmenta, a uz to i sposobnost prilagodbe vanjskim i unutarnjim promjenama. Menadžment je proces usmjeravanja na ostvarivanje ciljeva organizacije kroz rad ljudi i korištenje resursa. Kontroling pruža važnu stručnu potporu u procesu upravljanja postizanjem organizacijskih ciljeva.

Kontroling je neutralna i profesionalna podrška menadžerima u procesu odlučivanja i upravljanja. Glavni cilj istraživanja je identificirati instrumente i zadatke kontrolinga i njegov informacijski tijek, odnosno od kuda dolaze i kamo odlaze kontrolne informacije. Putem tih zadataka i informacija može se posredno otkriti imaju li tvrtke uspostavljen krizni menadžmenti koliko je poduzeće spremno za buduću krizu. (Osmanagić-Bedenik, 2010:109)

#### **3.1. Pojam kontrolinga**

Kao i upravljanje ljudskim potencijalima, kontroling se javlja kao funkcija suvremenog menadžmenta. Škrtić (2008:225) kontroling definira kao podsustav i funkciju menadžmenta koji doprinosi efektivnosti i efikasnosti u radu menadžmenta čime se povećava prilagodljivost poduzeća vanjskim i unutarnjim promjenama, povećava se profitabilnost i njegova prihvaćenost na tržištu. Kontroling pruža menadžmentu mogućnost da svoje poduzeće usmjeri i prilagodi cilju, uz prihvaćanje vanjskih i unutarnjih promjena, olakšava rješavanje problema inovativnim rješenjima. On je podrška odlučivanju i upravljanju, odnosno stručna podrška u procesu vođenja i aktivnosti koja je direktno podređena vrhu poduzeća s ciljem postizanja usklađenosti aktivnosti poduzeća i njegovih normiranih operativnih i stratejskih ciljeva. Kontroling koncepcija integrira klasično računovodstvo, korporativno planiranje i marketing u cjelovito orijentiranu koncepciju upravljanja i koordinaciju uzročno posljedičnog razmišljanja.

„Osnovni sadržaj kontrolinga:

- koordinacija i integracija podsustava menadžmenta.

Osnovni alati i podsustavi menadžmenta su:

- definiranje ciljeva,
- planiranje,

- kontrola,
- informiranje,
- organiziranje,
- upravljanje ljudskim resursima.

Osnovni kontrolni objekti:

- sustav vrijednosti,
- sustav planiranja,
- kontrolni sustav,
- računalni sustav,
- organizacijski sustav,
- sustav upravljanja ljudskim resursima.“ (Škrtić, 2008:225)

Uloga kontrolinga je koordinirati pojedine podsustave menadžmenta međusobno te ukupno usklađivanje s ciljevima i vizijom poduzeća. Cilj kontrolinga je povećanje efikasnosti i aktivno prilagoditi sustav upravljanja za postizanje ciljeva, tj. povećati sposobnosti pasivnog i aktivnog prilagođavanja unutarnjim i vanjskim promjenama poduzeća. Ovaj cilj se postiže koordinacijom i integracijom na raznim hijerarhijskim razinama. Čemu zapravo služi kontroling u poduzeću? Kontroling je:

- „stručna pomoć pri provođenju i izgradnji kontrole, planiranja i informiranja,
- suradnja prilikom definiranja ciljeva područja i poduzeća,
- on usklađuje parcijalne planove i ciljeve s globalnim planom i ciljem,
- predstavlja poslovno izvještavanje i interpretaciju,
- pomoć pri ostvarenju i izradi proračuna te operativnom planiranju,
- stručna pomoć pri izradi kalkulacija i obračunu troškova,
- predstavlja poslovne savjete za tvrtke i poduzetnička područja,
- također podržava strateško planiranje.“ (Škrtić, 2008:226)

Škrtić (2008:226) tvrdi kako se kontrola i kontroling često poistovjećuju, ali oni nisu sinonim. Cilj kontrolinga je sustavno, sveobuhvatno, koordinirano i integrirano podržati menadžment dok je kontrola trajan proces obrade informacija zbog utvrđenih odstupanja dvaju usporedivih veličina. Kontrola je pojedinačni element i parcijalna funkcija zadataka. Kontroling je upravljački podsustav i odnosi se na upravljanje i na njegove funkcije. Kod kontrole je naglasak na nadzoru nad objektima kontrole, a kod kontrolinga je središte u prikupljanju

informacija kontrole. Kada se radi o razlici između kontrolera i menadžera, menadžer je odgovoran za uspjeh. Menadžer donosi konačne odluke, a kontroler je odgovoran za transparentnost i pripremanje odluka koje treba donijeti. Kontroler usklađuje pojedine aktivnosti i nadgleda realizaciju odluke, a menadžer snosi odgovornost za usmjeravanje i oblikovanje poduzeća na temelju nepotpunih informacija i pod vremenskim pritiskom. Kontroler također osigurava jasno definirane pojedinačne dimenzije cilja na njegovu realnost, konkretnost, djeljivost, mjerljivost i vremensku ograničenost. Odgovoran je za korištenje i izgradnju ekonomskih instrumenata koji povećavaju preglednost, povezivanje i oblikovanje sustava planiranja, vrednota, informiranja, kontrole, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Zavisno o problemima pojedinog razdoblja i o uvjetima poslovanja nastaju novu pregledi kontrolinga, kao i novi prateći instrumenti. U skladu s time razlikuje se tri vrste kontrolera:

- „registrator,
- navigator,
- inovator.“ (Škrtić, 2008:226)

U nastavku se objašnjavaju dvije vrste kontrolinga, strategijski i operativni kontroling.

### **3.2. Strategijski kontroling**

Strategijski kontroling usmjeren na provedbu misije i vizije, odnosno na dugoročne ciljeve poduzeća. Strategijski kontroling uključuje procjenu trendova u ključnim poslovnim varijablama kao što su tehnologija, tržište, potrebe i želje kupaca, dostupnost resursa i sukladno tome ocjenjivanjem mogućnosti budućeg razvoja. To uključuje i poslove analize okruženja, analize poduzeća, izrade strateških planova i praćenje provedbe planova. Cilj strategijskog kontrolinga je osiguranje temelja za strategijsko upravljanje poduzećem. (Minimax, 2018)

Osmanagić-Bedenik (2006:343) navodi da je svrha strategijskog kontrolinga stalno poboljšavati izgled poduzeća za održivi uspjeh, jačati sadašnje potencijale uspjeha i izgradnja. Usklađivanjem procesa strateškog menedžmenta, kontroling omogućuje odgovor na pitanja treba li uvesti novi proizvod, treba li razviti novo tržište, treba novim ulaganjima poboljšati tehnološke procese, kakve šanse i kakvi rizici se mogu očekivati za buduće poslovanje. Pri stvaranju novih potencijala posebna pozornost se posvećuje istraživanju i

razvoju. Profitabilnost poduzeća uvelike ovisi o pravim inovacijama u pravo vrijeme. Inovacija se ne odnosi samo na tehnički aspekt, inovacija također može uključivati nove mogućnosti financiranja poduzeća, nove strategije marketinga ili nabave, implementaciju i razvoj strateških sustava poticanja.

Škrtić (2008:232) strateški kontroling opisuje kao instrument upravljanja koji treba osigurati dugoročnu egzistenciju svih potencijala uspjeha poduzeća. Koristi se radi povećanja razine efektivnosti poslovanja, stvaranja i poboljšanja šansi za trajan uspjeh, jačanje vitalnosti poduzeća. Usklađivanjem procesa strateškog menadžmenta kontroling daje svoj doprinos u odgovorima na pitanja treba li uvesti novi proizvod, trebaju li osigurati nove investicije ili ući u novo tržište. Vrlo je važno da kod postizanja vitalnosti imati na umu da nitko nije pošteđen krize, i da se ljudi od drugih razlikuju samo po načinu i brzini rješavanja krize. U tome je važan faktor vrijeme.

„Uoči li se kriza ranije, ranije će se stvoriti preduvjet za ranije reagiranje, a time će se omogućiti brži izlazak iz krize. Osnovni instrumenti i područja djelovanja strateškog kontrolinga su:

- planiranje - strateški činitelj uspjeha, krivulja iskustva, životni vijek, strateška bilanca, strateški proračun,
- kontrola i analiza - usklađivanje strateškog i operativnog planiranja, operativna kontrola, analiza odstupanja i uzroka,
- informiranje - strateško upoznavanje i izvješćivanje, tihi signali, strateški radar,
- organiziranje - prilagođavanje operativnih ciljeva strateški raspoloživim potencijalima, oblikovanje organizacijskog procesa i ustrojstva sukladno poslovnoj strategiji,
- upravljanje ljudskim resursima - povećanje produktivnosti, otklanjanje sukoba, širenje znanja, izvođenje strategije upravljanja ljudskim resursima iz poslovanja poduzeća.“  
(Škrtić, 2008:233)

### **3.3. Operativni kontroling**

Neposredno upravljanje tekućim poslovnim rezultatom i poslovnim procesima obuhvaća područje operativnog kontrolinga koji predstavlja provedbu i detaljnu razradu ciljeva, strategija i zadataka strateškog kontrolinga. Škrtić (2008:233) ističe da operativni kontroling ima za cilj podržavanje upravljačkog poslovnog sustava za vremenska razdoblja unutar

poslovne godine i predstavlja proces pribavljanja informacija za podršku upravi prilikom donošenja poslovnih odluka u kratkoročnom cilju i poslovnom vremenskom razdoblju. Operativni kontroling, za razliku od strateškog kontrolinga koji povećava efektivnost je zadužen za povećanje efikasnosti poslovanja kroz povećanja vrijednosti pokazatelja uspješnosti poslovanja, kao što su pokazatelji ekonomičnosti, rentabilnosti i likvidnosti. Operativni kontroling koristi se osnovnim instrumentima operativnog upravljanja, a to su:

- „planiranje - doprinosi pokriva, prihoda i troškova, usporedni obračun troškova, investicijski proračun,
- kontrola i analiza - uspoređivanje planskog i ostvarenog, operativan kontrola, analiza odstupanja i uzroka,
- organiziranje - ostvarenje funkcija cilja, upravljanje poslovnim rezultatom, oblikovanje organizacijskog procesa i ustrojstva sukladno poslovnoj strategiji,
- informiranje - izvješćivanje, mjere, obrada, operativno informiranje i izvještavanje,
- upravljanje ljudskim potencijalima - briga za zaposlene, edukacije zaposlenika, oblikovanje karijere.“(Škrtić, 2008:233)

U operativnom kontrolingu bitna je suradnja informacijskog i izvođačkog sustava jer je kontroleru potrebna podrška menadžera u marketingu, rukovoditelja službe izvješćivanja informatičke službe. Područje djelovanja operativnog marketinga obuhvaća:

- „u planiranju - aktivnost planiranja, utvrđivanje kapaciteta pojedinačnih planova, koordiniranje pojedinačnih planova u ukupnom poslovnom planiranju, redosljed koraka u planiranju,
- u kontroli - utvrđivanje odgovornosti rukovoditelja odjela za ostvarenje zadataka, utvrđivanje vremenskog perioda,
- u informiranju - priprema izvješća o odstupanju planiranog u odnosu na ostvareno,
- u organiziranju – jasno ukazivanje na odstupanja, davanje prijedloga poboljšanja u sljedećem ciklusu planiranja.“ (Škrtić, 2008:235)

Redoviti zadatci operativnog planiranja su mjesečno uspoređivanje ostvarenog i planiranog, izvješćivanje, usporedba pokazatelja i interna kontrola. Posebne zadaće operativnog kontrolinga su obračuni po potpunim troškovima, analize rentabilnosti ulaganja u investicije kontroling projekta. (Škrtić, 2008:235)

Operativni kontroling sastoji se od prilagođavanja postojećeg stanja, posebice resursa za postizanje kratkoročnih ciljeva, a temelji se na internim informacijskim izvorima. Operativni kontroling kao izvršni i sastavni dio strateškog upravljanja uključuje kontrolu poslovnih rezultata u skladu sa zadaćama utvrđenim godišnjim planovima poslovanja, a koji se po potrebi raspodjeljuju na kraća vremenska razdoblja. Strategijski i operativni kontroling čine jedinstven i cjelovit kontroling sustav. (Minimax, 2018)

Kontroling proizlazi iz konkretnog, svakodnevnog rada. Praksa kontrolinga u poduzećima i institucijama uglavnom se bavi pitanjima operativnog rada. Operativnim se kontrolingom naziva usmjerenje kontrolinga na kratkoročno upravljanje društvenim sustavima. Operativnim kontrolingom se ostvaruje koordinacija podsustava vođenja unutar unaprijed zadanog okvira ciljeva, resursa i mogućnosti djelovanja, čime se postiže optimalna usklađenost i poboljšava ponašanje sustava. Najvažniji cilj menadžmenta je razviti sposobnost prilagođavanja poduzeća u turbulentnom okruženju. Osnovni i izvorni sadržaj menadžmenta je usklađivanje između usluga koje poduzeće stvara sa stvarnim potrebama okruženja. Rastuća specijalizacija zadataka menadžmenta, dinamika i složenost okruženja zahtijevaju usklađivanje koje se provodi putem koordinacije i integracije. Integracija i koordinacija su osnovni principi kontrolinga. Koordinacija predstavlja proces stvaranja skladnog odnosa između dvaju ili više dijelova ili procesa prema promjenama okruženja. Ona je usklađivanje povezanih, ali odvojenih činjenica i procesa te podrazumijeva uobičajeno usklađivanje pojedinih aktivnosti s obzirom na cilj. (Osmanagić-Bedenik i Ivezić, 2003:339)

### **3.4. Uloga kontrolinga u djelovanju suvremenog menadžmenta**

Rupčić i Datković (2013:43) navode da obzirom na raznolikost aktivnosti menadžment se može definirati kao proces planiranja ciljeva, organiziranja aktivnosti i resursa, upravljanja ljudskim resursima i njihova vođenja te kontrole. Rupčić i Datković (2013) menadžment prema Kreiteru (1989) ukratko definiraju kao proces rada s drugima i preko drugih radi ostvarenja organizacijskih ciljeva u promjenjivom okruženju uz učinkovito i efektivno korištenje ograničenih resursa. Za postizanje poslovnih ciljeva u promjenjivom okruženju s jakom konkurencijom i sve zahtjevnijim kupcima, potrebno je stalno koristiti naprednije poslovne procese. Osnovicu za kontinuirano unaprjeđenje poslovanja upravo osigurava kontroling. Kao funkcija, kontroling se konkretnije bavi prikupljanjem i analizom podataka vezanih za rezultate poslovanja te se oni u obliku izvješća prilažu upravi kao podloga za

donošenje odluka. Kontroling prati kvalitetu provedbe donesenih odluka i informira menadžere i menadžment putem povratnih informacija. Kontroling svojom funkcionalnošću objedinjuje kvalitetu, definiranu viziju, ciljeve i misiju te predstavlja integralnu aktivnost menadžmenta. Najvažnija funkcija kontrolinga je informacijska funkcija i njegova uloga proizlazi iz informacijskih potreba menadžmenta. Postavljanje ciljeva je zadaća menadžmenta, a zadatak kontrolinga je učiniti ciljeve jasnijima te koordinirati aktivnosti za postizanje tih ciljeva koristeći se različitim tehnikama i metodama koordinacije, analize, planiranja, informiranja i kontrole. Iz toga proizlazi da je kontroling usko povezan s menadžmentom. Odnos menadžmenta i kontrolinga može se definirati tako da je menadžment odgovoran za uspjeh poduzeća, a kontroling za osiguranje postizanja tog cilja i praćenje tog procesa. Jasno je definirano područje odgovornosti direktora i vlasnika. Za uspjeh je odgovoran menadžer, a za transparentnost uspjeha kontrolor. Kontroling tako koordinira sve funkcije upravljanja u svim odjelima u poduzeću, ali konačna odluka je uvijek na menadžeru. Kontrolor može pripremiti odluku, koordinirati pojedine aktivnosti te prema potrebi nadgledati njihovu realizaciju. Takvim načinom organizacije kontroling omogućiti povećanje efikasnosti i efektivnosti rada menadžmenta te povećati sposobnost prilagođavanja poduzeća predlaganjem inovativnih promjena.

### **3.5. Odnos kontrolinga i menadžmenta**

Upravljanje poslovnim sustavom bazirano je na donošenju različitih menadžerskih odluka i te odluke se temelje na informacijama koje su pravovremene i točne. Upravo takve informacije su važan dio menadžerskih odluka te je neophodno da se način njihova prikupljanja, analiziranja, transporta, bilježenja, interpretiranja i arhiviranja formira i utemelji. Model kontrolinga poslovnog sustava trebao bi imati mogućnost svoje primjene u drugačijim i različitim poslovnim sustavima. Međusobni odnos menadžmenta i kontrolinga uočljiv je s jedne strane od potreba menadžmenta za informacijama pomoću kojih se može efikasno upravljati poslovanjem. Glavni zadatak kontrolinga je da osigura takvu vrstu informacija koje će na vrijeme upozoriti na odstupanja od planiranih ciljeva kako bi menadžeri mogli na vrijeme poduzeti potrebne mjere u svrhu postizanja planiranih ciljeva. S druge strane menadžment ima zadatak ostvariti postavljene ciljeve koji će ostvariti što veći poslovni rezultat, gdje se javlja i zadatak kontrolinga da osigura ostvarenje poslovnog rezultata sukladno planiranom. Potrebe menadžmenta su raspolaganje korisnim informacijama kako bi



se što efikasnije upravljalo poslovanjem te se time javljaju i zadaci kontrolinga koji je zadužen za analiziranja neželjenih odstupanja od planiranih kako bi menadžeri pravovremeno mogli reagirati. Kontroling u poduzeću pretpostavlja svijest o kontrolingu, odnosno da su svi sudionici koji donose odluke u poduzeću uvjereni u činjenicu da poduzeće koje primjenjuje kontroling u svome poslovanju može uspješnije voditi nego bez primjenjivanja kontrolinga u poslovanju. Suvremeni razvoj tehnologije, opreme za proizvodnju, razvoj tržišnoga gospodarstva postavili su visoke ciljeve menadžmentu poslovnih sustava te je njemu teško udovoljiti svim tim ciljevima na dosadašnji način. Iz tog razloga menadžmentu je nužno usvojiti nove tehnike i koncepcije za upravljanje poslovnim sustavom. Kontroling možemo nazvati i alatom menadžmenta koji pruža sveobuhvatnu podršku menadžmentu. (Bolfek, 2010:96)

### **3.6. Zadaci kontrolinga**

Osmanagić-Bedenik i Lalovac (2007:86) ističu kako se uobičajeni zadaci kontrolinga mogu promatrati s različitih gledišta. Godine 1962. FEI (*Financial Executive Institut, SAD*) sastavio je popis zadataka kontrolera. Postoje brojni studiji poslova kontrolora na temelju potražnje za takvim radnicima. Osim toga istražuju se i uobičajeni zadatci koji se rješavaju u odjelima za kontroling u različitim poduzećima.

Zadatci kontrolinga su:

- „stručna podrška kod provođenja i izgradnje planiranja, informiranja i kontrole,
- sudjelovanje u postavljanju ciljeva poduzeća,
- usklađivanje parcijalnih ciljeva i planova sa globalnim planom i ciljem,
- poslovno izvještavanje,
- stručna pomoć kod ostvarenja proračuna,
- stručna pomoć kod operativnog planiranja,
- stručna pomoć kod obračuna troškova,
- stručna pomoću organizaciji elektroničkih obrada podataka,
- poslovni savjeti za poduzeća,
- koordinacija projekata,
- posebna istraživanja (spoznaja problema, način na koji će se riješiti).“

### **3.7. Uloga projektnog kontrolinga**

Da bi bili učinkovitiji projektni menadžeri moraju razumjeti organizacijsko ponašanje i razviti jake interpersonalne i socijalne vještine. To je izrazito važno za funkciju kontrolinga. Projektni menadžer ima ograničeno vrijeme za upoznavanje sa svojim radnicima i nije uvijek jednostavno predvidjeti kako će pojedini član tima funkcionirati i raditi unutar grupe, posebice ako projektni menadžer nema iskustvo rada s tom osobom. Razumijevanje socijalnog i psihološkog ponašanja kako ljudi djeluju unutar grupe ne može se steći preko noći. Postizanje ciljeva u bilo kojem segmentu poslovanja obilježeno je prilikama koje poduzeću stoje na raspolaganju. Različiti ishodi poslovnih odluka postavljaju pitanja što se sve treba napraviti za ostvarenje poslovnog uspjeha. Pravovremeno rješavanje problema treba biti u fokusu projektnog kontrolinga i projektnog planiranja. Konstantne promjene i konkurencija vrše stalan pritisak na kreiranje novih proizvoda te na mijenjanje postojećih proizvoda uz stalno kontroliranje poslovnih procesa. Poslovne odluke koje donose menadžeri i vlasnici na različitim razinama odgovornosti moraju biti promišljene s čvrstim opravdanjem ciljeva. Uloga projektnog menadžmenta, projektnog kontrolinga i njihovih važnih djela nezamjenjiva je za vrijeme učinkovite provedbe zadataka i ideja. Poduzeća u Hrvatskoj posluju u uvjetima rastuće konkurencije i u okolnostima stalnih promjena kojima je pridonio i ulazak u Europsku uniju. Ulazak u Europsku uniju još je snažnije istaknuo konkurentno okruženje. U takvim okolnostima poduzeća moraju što brže usvojiti znanja temeljne djelatnosti i znanja iz područja na koji način će poslovati. Kontroling koji je usmjeren prema budućnosti omogućava lakše suočavanje sa stvarnošću ukoliko dođe do neplaniranih događaja i odstupanja od zacrtanog cilja. Ako kontroling utvrdi da to nije pravi put on potiče na preispitivanje strategije. Informacije kojima se menadžeri opskrbljuju trebaju se znati dobro razumjeti, od kuda su te informacije došle i što nam govore te kako se one ispravno koriste. Poduzeća moraju razviti kvalitetan odnos prema kontrolingu koji treba biti jedini izvor istine, čime je bitno unaprijeđen sustav komuniciranja. Kontroling je odgovoran za kvalitetu informacija, dok je menadžer odgovoran za kvalitetu odluka koje je donio na temelju dobivenih informacija. (Jelić, 2010: n.p.)

### **3.8. Upravljanje rizicima na procesima kontrolinga**

U posljednjih nekoliko godina sve više dolazi do izražaja uvođenje kontrolinga u sistem upravljanja. Za to nije zaslužna tehnika upravljanja i novootkriveno znanje nego velika

potreba sveobuhvatnog pristupa sistema upravljanja. Kontroling kao pojam, nalazi svoj izvor u latinskom jeziku i to od riječi „*contra*“ i „*rotulus*“ što u prijevodu znači zapis o novcu koji je služio radi kontrole ili zapis o izdanoj robi. Naziv „*counterroller*“ u latinskom jeziku označavao je ljude koji su vodili registre, izdavali zapise i provjeravali točnost. U engleskom jeziku pojam „*controllership*“ ili „*controlling*“ nastao je etimološki iz riječi „*control*“ što znači regulirati i upravljati. Kada se u praksi gleda iz središta organizacije, kontrolingom se smatra takav oblik koji u sebi obuhvaća skup određenih podfunkcija koje se mogu smatrati instrumentima nadziranja i upravljanja. Kontroling se jasno razlikuje od kontrole kao pod funkcije menadžmenta iako je kontrola glavni dio kontrolinga. U smislu upravljanja kontroling predstavlja stručnu pomoć menadžmentu i time povećava efektivnost i efikasnost upravljanja i prilagođavanja promjenama unutar i van poduzeća. Upravljačka strategija kontrolinga obuhvaća analizu, planiranje, organiziranje, informiranje, kontrolu i upravljanje ljudskim potencijalima. Provođenje procesa izvodi se u skladu sa zakonima i uredbama, pravilima struke, ali i prihvaćenih i propisanih metoda rada. Organizacija i vlasnik u suglasnosti s menadžerom i menadžerovim očekivanjima sami definiraju koji će biti elementi procesa kontrolinga. Rezultat koji se dobiva iz procesa kontrolinga treba biti zaštićen od slučajnih i namjernih grešaka. Sve to može se ispuniti ukoliko se provodi upravljanje rizicima, odnosno što, kada, kako i na kojem mjestu može doći do ugrožavanja procesa kontrolinga. Razlikuje se pet grupa problema: iskustvo, stručnost i kvaliteta obavljanja poslova unutar procesa, pravila koja se ne primjenjuju, loši ulazni zahtjevi, mjerenja koja su loše isplanirana, neadekvatni resursi. Oni u većoj ili manjoj mjeri mogu utjecati na kvalitetu izlaza iz procesa te dobivanje nepouzdanih podataka na izlazu. Nesigurnost i slabost procesa kontrolinga uzrokuje loše provođenje mjera zaštita procesa i loša organizacija koja je glavni krivac netočnih rezultata kontrolinga što povlači donošenje loših odluka. Kako bi se takvi neželjeni događaji izbjegli nužno je educirati ljude koji rade u procesu kontrolinga te osigurati kvalitetan informacijski sistem. (Adelsberger, 2010: n.p.)

#### **4. KONTROLERSKA IZVJEŠĆA I MENADŽMENT**

Luković i Lebefromm (2014:150) tvrde da su kontrolerska izvješća realna i zapravo najbolja slika stanja tvrtke i njenih proizvoda na turbulentnom tržištu. Ona su signali za uzbunu kada pokazuju nepovoljne razlike između stvarnih i planiranih veličina. Izvješća su podloga za otkrivanje uzroka razlika i za postavljanje dijagnoza te propisivanje potrebnih mjera i aktivnosti za povrat na planirane veličine koje dovode do ciljanog rezultata. Kontrolerska izvješća su podloga za menadžerske oduke, izbor strategije i politike, ali i pokazatelji menadžerskog uspjeha. Kontrolerska izvješća i analize odgovaraju na pitanja kako i gdje je moguće iščitati o uspjehu i neuspjehu menadžmenta. Ona su instrumenti planiranja i pokazatelji menadžerskih kompetencija, što ih čini moćnim činiteljima uspješnosti tvrtke jer je menadžer najvažniji subjekt uspjeha tvrtke, ali u konačnici uspjeh tvrtke je najvažniji. Kontrolerska osnovna uloga odnosi se na organiziranje učinkovitog sustava i njegovo nadziranje. Sve to vodi poduzeće prema temeljnom cilju poslovanja, odnosno prema dobiti. Iz tog razloga je većina kontrolerskih izvješća usmjerena na relacije koje vladaju između prihoda, troškova i dobiti. Budući da je uspjeh kompanije i njenih odjela ovisi o sposobnostima menadžera, potrebno je uspostaviti model obračuna njegovog uspjeha, menadžera. Obračun uspjeha menadžera promatran kao skup menadžera na svim razinama odlučivanja, može se shvatiti kao središnja upravljačka komandna komponenta dobiti. Kako bi sve komponente dobiti bile usklađene skrbi se kontrolor. (Luković i Lebefromm, 2014:150)

## 5. OSOBA KONTROLOR

Avelini-Holjevac (1998:5) definira kontrolera kao osobu koja ima specifična znanja za određeni posao i poznaje potencijale poduzeća za uspjeh, odnosno uska grla poduzeća. Kontrolor podržava investicije koje dodaju vrijednost, on usklađuje i formira procese kontroliranja i planiranja, on je partner i savjetnik menadžmentu poduzeća. Kontrolor je poslovni savjetnik na području ekonomije čija je zadaća pomoći menadžmentu da poveća uspjeh tvrtke i poduzeća uz pomoću kontrolorskih alata, instrumenata i tehnika. Kontrolor prati i oblikuje menadžerski proces, i to u usmjeravanju i planiranju, u pronalasku ciljeva i na taj način također nosi određenu razinu odgovornosti za ostvarenje ciljeva poduzeća. Funkcije kontrolora su savjetodavne i izvještajne koje su upućene menadžmentu i one se smatraju vrijednim upravljačkim mehanizmom. Stručne osobine koje se očekuju od kontrolora su iskustvo i znanje koje se može steći studiranjem, praksom te stjecanjem iskustva u inozemstvu, ali i sudjelovanjem na raznim seminarima usavršavanja i osposobljavanja. Temeljni zadaci kontrolora su pružanje stalne pomoći pomoću raznih metoda i tehnika, priprema informacija za odlučivanje, koordinacija svih upravljačkih aktivnosti, kontrola i praćenje realizacije informacija, davanje savjeta potpore i ohrabrenja sudionicima u poduzeću, unaprjeđivanje informacija prema potrebama organizacije, motiviranje i savjetovanje svih sudionika u poduzeću. Da bi sve to uspio postići kontrolor mora imati usvojena znanja iz područja statistike, matematike, financija, računovodstva, klasične ekonomske teorije, operativnog i strateškog menadžmenta te upravljanja ljudskim resursima. Ipak, kontrolor mora biti osoba koja najveći stupanj znanja posjeduje na području računovodstva. Nužno je primjenjivati kontroling u poslovanju kako bi poduzeće moglo ostvariti svoje ciljeve. Cilj je ostvareni povrat investicije koji se utvrđuje metodom izračuna dobiti. Ovu metodu koriste i menadžeri i kontrolori kako bi osigurali neočekivane situacije ili probleme dok se ne ostvari cilj te kako bi sve teklo po planu. Glavna odgovornost kontrolora je kontinuirano pružanje računovodstvenih savjeta upravi društva, a kako bi kontrolor u tome uspio, mora prognozirati budućnost poduzeća i iznositi svoje savjete prije nego netko to uopće zatraži.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Cilj poslovanja svakog poduzeća je stvoriti uvjete koji će omogućiti njegov opstanak i rast na tržištu i njegov razvoj. Sve to je moguće kada upravljate poslovnim rezultatima poduzeća. U smislu upravljanja posebno mjesto u poslovnom sustavu zauzeo je kontroling koji „proizvodi“ informacije koje su potrebne za donošenje odluka. Iz tog razloga je model kontrolinga za poslovni sustav koncipiran da menadžmentu poslovnog sustava pruži potrebne informacije na raspolaganje. Činjenica je da se sve dosadašnje aktivnosti menadžmenta poslovnog sustava ograničene na praćenje prošlog i sadašnjeg poslovanja, stoga kontroling treba omogućiti menadžmentu da pored praćenja prošlog i sadašnjeg poslovanja, procjenjuje i buduće poslovanje. U današnjim uvjetima kada je sve veća globalizacija, procjenjivanje budućeg poslovanja pomaže menadžmentu poslovnih sustava da lakše i bolje upravljaju poslovnim rezultatom. Kontroling i menadžment su dvije međusobno povezane funkcije unutar poduzeća koja pomažu poduzeću u uspješnom poslovanju. Općenito, od kontrolora se očekuje sve više i trendovi u kontrolingu se mijenjaju svakodnevno. Zbog toga je izrazito važno kontinuirano učenje i edukacija kontrolora i menadžera što će rezultirati velikom prosperitetu poduzeća.

## 5. LITERATURA

1. Avelini-Holjevac, I. (1998) *Kontrolling – upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Hoteljerski fakultet Opatija.
2. Bobera, D. (2003) *Projektni menadžment*. Subotica: Ekonomski fakultet Subotica.
3. Bolfek, B. (2010) *Model kontrolinga kao podrška menadžmentu pri donošenju odluka*. Ekonomski vjesnik. Slavonski Brod: Veleučilište u Slavanskom Brodu.
4. Krupa, V. (2018) *Planiranje i kontrolling u projektnom menadžmentu*. Završni rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
5. Luković, T. i Lebefromm, U. (2014) *Controlling-Planom do cilja*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
6. Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005) *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
7. Omazić, M. A. i Đuričković, A. i Vlahov, R. D. (2012) *Povezanost organizacijske strukture poduzeća i uspješnosti projekta*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
8. Osmanagić-Bedenik, N. (1998) *Kontrolling-Abeceda poslovnog uspjeha*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
9. Osmanagić-Bedenik, N. (2010) *Krizni menadžment-Teorija i praksa*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
10. Osmanagić-Bedenik, N. i Ivezić, V. (2006) *Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
11. Osmanagić-Bedenik, N. i Lalovac, B. (2007) *Kontroling-Kontroling-faktor poslovnog uspjeha primjer hotelskih poduzeća*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
12. Rupčić, N. i Datković, A. (2013) *Kontroling-pretpostavka djelotvornoga rada menadžmenta*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
13. Šimović, V., Zovko, V. i Bobera, D. (2011) *Projektni menadžment i informacijska potpora*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
14. Škrčić, M. (2008) *Osnove poduzetništva i menadžmenta*. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu.
15. Vlahov, R. (2013) *Projektni menadžment na Hrvatski način*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
16. Zekić, Z. (2010) *Projektni menadžment*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

17. Adelsberger, Z. (2010) *Upravljanje rizicima na procesima kontrolinga*. Zagreb  
URL:<http://zdenkoadelsberger.blogspot.com/2011/03/upravljanje-rizicima-na-procesima.html> [pristup: 18.07.2023.]
18. Jelić, T. (2010) *Zašto nam treba projektni kontroling?* Zagreb  
URL:<https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/494-zasto-nam-treba-projekt-ni-kontro-ling> [pristup: 16.05.2023.]
19. Minimax, (2018) *Važnost kontrolinga u poslovanju poduzeća*.  
URL:<https://www.minimax.hr/blog-vaznost-kontro-linga-poslovanju-poduzeca/>  
[pristup: 15.05.2023.]