

# Planiranje poslovanja poduzeća i mjerenje uspješnosti u HEP d.d.

---

Šantić, Marijana

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:021278>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-03**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS  
ZAGREB

MARIJANA ŠANTIĆ

ZAVRŠNI RAD  
PLANIRANJE POSLOVANJA PODUZEĆA I MJERENJE  
USPJEŠNOSTI U HEP D.D.

ZAGREB, PROSINAC 2018.

MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS  
ZAGREB

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNE EKONOMIJE

PLANIRANJE POSLOVANJA PODUZEĆA I MJERENJE  
USPJEŠNOSTI U HEP D.D.

KANDIDAT: MARIJANA ŠANTIĆ

KOLEGIJ: PLANIRANJE I ANALIZA POSLOVANJA

MENTOR: LORENA VOKIĆ

ZAGREB, PROSINAC 2018.

# Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| Sadržaj.....  | 1  |
| 1. Uvod.....  | 2  |
| 1.1. Predmet i cilj rada .....  | 2  |
| 1.2. Metode korištene u radu i izvori podataka .....                  | 3  |
| 1.3. Struktura rada .....   | 3  |
| 2. Pojmovno određivanje planiranja.....                               | 4  |
| 2.1. Definicija planiranja .....                                      | 4  |
| 2.2. Tipovi planiranja .....  | 5  |
| 2.3. Razine planiranja .....  | 6  |
| 3. Mjerenje uspješnosti.....  | 9  |
| 3.1. Analiza putem pokazatelja.....                                   | 9  |
| 3.1.1. Pokazatelji likvidnosti.....                                   | 10 |
| 3.1.2. Pokazatelji menadžmenta imovine.....                           | 11 |
| 3.1.3. Pokazatelji menadžmenta duga (zaduženosti).....                | 12 |
| 3.1.4. Pokazatelj profitabilnosti (rentabilnosti).....                | 13 |
| 3.1.5. Pokazatelj financijskih tržišta (tržišne vrijednosti) .....    | 14 |
| 3.1.6. Pokazatelji ekonomičnosti .....                                | 14 |
| 3.1.7. Pokazatelji aktivnosti .....                                   | 15 |
| 4. Proces planiranja i mjerenje uspješnosti na primjeru HEP d.d. .... | 16 |
| 4.1. Kratki povijesni pregled .....                                   | 16 |
| 4.2. Sustav HEP grupe.....  | 18 |
| 4.3. Misija, vizija, temeljne vrijednosti i strateški ciljevi .....   | 19 |
| 4.4. Upravljačka struktura.....                                       | 21 |
| 4.5. Unutarnji nadzor .....   | 22 |
| 4.6. Analiza financijskih izvještaja .....                            | 23 |
| 4.7. Investicije i projekti .....                                     | 26 |
| 5. Zaključak .....  | 28 |
| 6. Literatura .....   | 29 |
| 7. Popis slika i tablica .....  | 30 |
| 8. Prilozi .....  | 31 |

# 1. Uvod

Hrvatska elektroprivreda (HEP grupa) je nacionalna energetska tvrtka, koja se više od jednog stoljeća bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom, a u posljednjih nekoliko desetljeća i distribucijom i opskrbom kupaca toplinskom energijom i prirodnim plinom. U skladu s korporativnim modelom upravljanja HEP grupom, HEP d.d. upravlja poslovima i obavlja dio poslova iz područja korporativnih funkcija te usmjerava, koordinira i prati djelatnosti u ovisnim društvima. Svaki član Uprave izvršno upravlja pojedinim korporativnim funkcijama. Osnovna unutrašnja organizacija HEP-a d.d. slijedi pristup korporativnog upravljanja i ovlasti Društva za pojedine djelatnosti. Hrvatska elektroprivreda organizirana je u obliku koncerna kao grupacija povezanih društava.

Planiranje predstavlja jednu od temeljnih funkcija menadžmenta i bitna je sastavnica procesa poslovnog odlučivanja i upravljanja, što znači da upravljanje gospodarskim subjektom započinje sa tom funkcijom menadžmenta. Planiranje je proces koji omogućava izvršenje svih ostalih funkcija menadžmenta s ciljem ostvarenja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Kroz planiranje je potrebno definirati ciljeve i procese koji će garantirati ostvarenje ciljeva, odabrati pravce djelovanja, sredstva, metode i tehnike potrebne za njihovo ostvarenje.

Kako bi se proaktivno i profesionalno upravljalo određenim društvom, upravi je potrebno dostavljanje specifičnih informacija u obliku izvještaja. Izvještaje je nužno pripremati u strogo zadanim rokovima te ad hoc, s obzirom da je njihova bitna karakteristika da su „točno na vrijeme i na točnom mjestu“. Pokazatelji uspješnosti poslovanja su mnogobrojni i predstavljaju složenu problematiku, a u svrhu analize najčešće se koriste podaci iz financijskih izvještaja.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je teorijski definirati proces planiranja i mjerenja uspješnosti kroz utvrđivanje poznatih činjenica iz literature, analizom primarnog i sekundarnog istraživanja te analizirati proces planiranja i mjerenja uspješnosti u poduzeću Hrvatska elektroprivreda d.d.

Cilj rada je utvrditi na koji način se procesi planiranja i mjerenja uspješnosti provode u poduzeću Hrvatska elektroprivreda d.d. te prikazati ulogu poslovnog planiranja i mjerenja uspješnost u poslovnom procesu poduzeća

## 1.2. Metode korištene u radu i izvori podataka

Tema je obrađena analizom primarnih i sekundarnih podataka. Sekundarni podaci prikupljeni su iz knjiga, znanstvenih časopisa i stručnih radova u kojima se teorijski obrađuju pojmovi poslovnog planiranja i mjerenja uspješnosti. Podaci prikupljeni iz praktičnog dijela rada prikupljeni su od samog poduzeća HEP d.d. i primarnog su karaktera. Metode korištene u radu su pregled literature, induktivno i deduktivno zaključivanje, te komparacija.

## 1.3. Struktura rada

Rad se sastoji od pet temeljnih poglavlja i odgovarajućih potpoglavlja. U uvodu se upoznajemo sa problematikom rada, kao i izvorima podataka i metodama korištenim u radu. Drugo poglavlje obuhvaća pojmovno određivanje planiranja u kojem je prikazana definicija planiranja, tipovi planiranja, razine planiranja te proces planiranja. U trećem poglavlju prikazani su različiti pokazatelji mjerenja uspješnosti. U četvrtom poglavlju prikazan je proces planiranja i mjerenja uspješnosti na primjeru poduzeća HEP d.d. kroz pregled sastava HEP grupe, misije, vizije, temeljnih vrijednosti i strateških ciljeva te upravljačke strukture i unutarnjeg nadzora. U petom poglavlju rada donesen je zaključak.

## 2. Pojmovno određivanje planiranja

Planiranje je proces određivanja onoga što organizacija želi posebno postići i odlučivanja kako postići te ciljeve, u ovom poglavlju kroz pregled literature dati će se odgovori na pitanja što je planiranje, koji su tipovi i razine planiranja te na koji način se provodi proces planiranja.

### 2.1. Definicija planiranja

Planiranje je proces određivanja onoga što organizacija želi posebno postići i odlučivanja kako postići te ciljeve. Kako se koristiti tim resursima prema uputama menadžmenta – to je cilj planiranja. Za ostvarenje poslovnih ciljeva potrebno je planiranje svih pojedinosti u svim poslovnim područjima, dakle planiranje programa proizvodnje u industrijskom poduzeću ili asortimana robe u trgovini, planiranje financiranja i nabave proizvodnih faktora, planiranje prodaje itd. Budući da se poslovni ciljevi mogu ostvariti različitim potezima, potrebno je planiranje o tome kako treba teći poslovni proces. Potrebne su, dakle, odluke kojima se utvrđuje plan, čime se definiraju ciljevi za sva poslovna područja za određeno razdoblje. Planiranje obuhvaća misaoni slijed različitih mogućnosti djelovanja, na koji se nadovezuju odluke o optimalnim mogućnostima sa stajališta definiranih ciljeva.<sup>1</sup>

Planiranje je proces postavljanja ciljeva te izbora strategije i aktivnosti za postizanje tih ciljeva. Planiranje je usko povezano s procesom predviđanja budućnosti jer se planovi odnose na budućnost i uvjete koji će se tada pojaviti. Planiranje treba dati odgovor na sljedeća pitanja:<sup>2</sup>

- U kakvom stanju i okruženju se poduzeća sada nalazi?
- Koji položaj poduzeće želi zauzeti u budućnosti?
- Što treba poduzeti i koje putove odabrati da bi to postiglo?

---

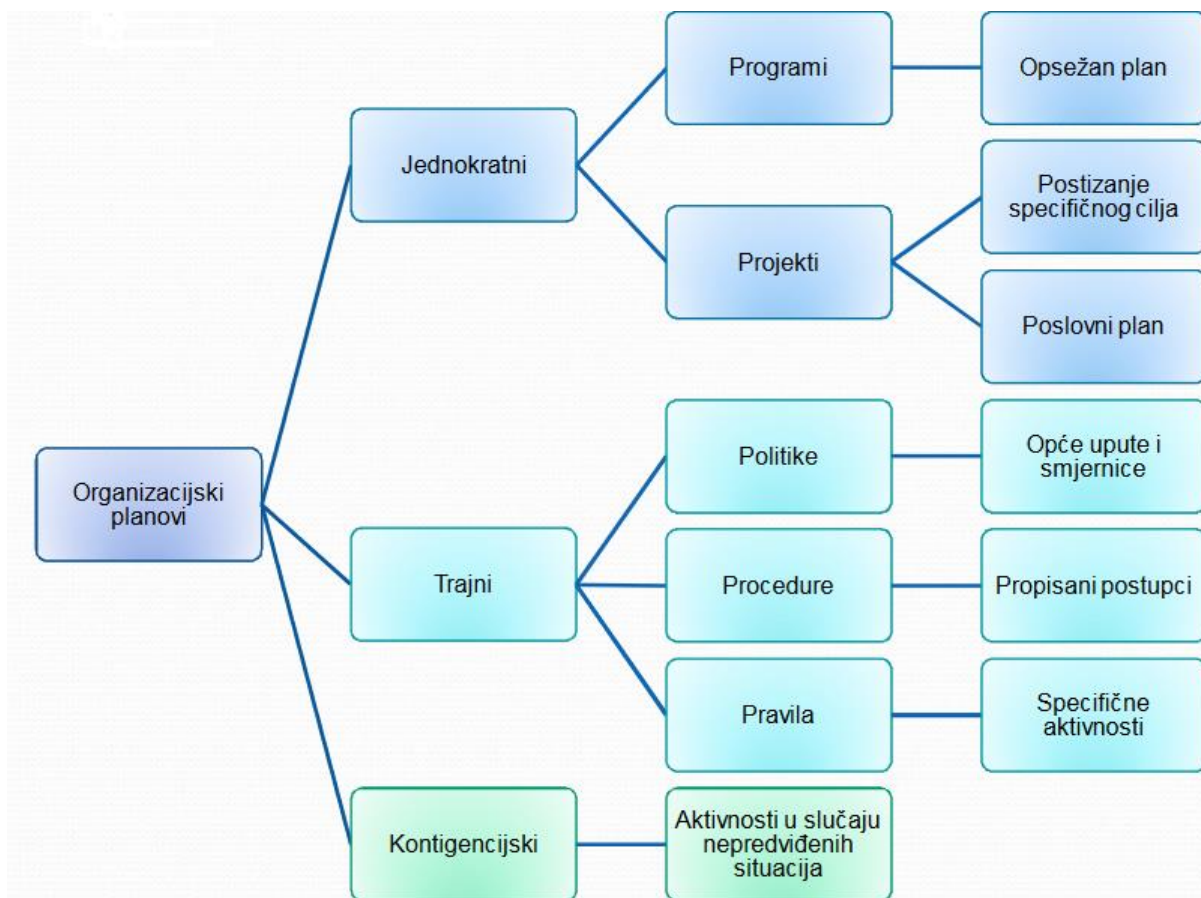
<sup>1</sup> Bedenik, Nidžara Osmanagić.: „Operativno Planiranje“. Školska knjiga, (2002). str. 28.- 29.

<sup>2</sup> Belak, Vinko. "Menadžment u teoriji i praksi." Belux Exellans d.o.o., Zagreb (2014) str. 119.

## 2.2. Tipovi planiranja

Kako je prikazano na slici 1. planiranje se dijeli na tri osnovne kategorije koju čine jednokratni, trajni i kontingencijski planovi. Jednokratno planiranje provodi se radi postizanja jednokratnih ciljeva odnosno ciljeva koji se najvjerojatnije neće ponoviti u budućnosti i razlikujemo dvije osnovne vrste planova: programe i projekte.

Slika 1 Tipovi planova



Izvor: <http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Planiranje.pdf> 28.11.2018.

Trajni planovi služe za planiranje aktivnosti koje se ponavljaju tijekom planiranog razdoblja. Dovode do rutiniziranja procesa odlučivanja, što olakšava poslovanje poduzeća. Prema tome razlikuju se tri osnovne vrste planova:<sup>3</sup>

- Politike,

<sup>3</sup> Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet, Split, (2000). str 119.



- Pravila,
- Procedure.

Politike predstavljaju temelj za kvalitetno donošenje odluka vezanih u tekuća pitanja poslovanja. Njima menadžment definira generalne stavove poduzeća vezano uz smjer poslovanja i razvoja, stavove, načela, principe poduzeća.<sup>4</sup> Predstavljaju planske odluke koje se kontinuirano primjenjuju. Pomažu usmjeravanju aktivnosti k ostvarenju zacrtanih ciljeva. Pravila predstavljaju način kako se mora odlučivati pojavom određene repetitivne situacije. Pravila oduzimaju slobodu odlučivanja po čemu se razlikuju od politika i procedura. Procedurama se detaljno propisuje način postupanja u budućim aktivnostima. One su instrument menadžmenta kojim se određuje kako će se izvršavati rutinski poslovi i poslovi koji se ponavljaju. One se mogu donijeti za poduzeće kao cjelinu ili za pojedine organizacijske jedinice. Važno je razgraničiti pojam procedure od pojma politike. Primjera radi, politikom se utvrđuje kolektivni godišnji odmor, a procedurama njegova realizacije.<sup>5</sup>

Kontingencijski planovi su planovi kojima se određuju aktivnosti koje će organizacija poduzeti kao odgovor na specifične poremećaje i promjene faktora koje ne može kontrolirati u budućnosti u situaciji ako se pojave znatna odstupanja od predviđenih kretanja.<sup>6</sup> Organizacija zapravo razvija različite scenarije događanja u planiranom razdoblju i razvija različite planove za različite situacije. Treba predvidjeti aktivnosti koje će organizacija poduzeti ako stvari krenu po najgorem scenariju.<sup>7</sup>

### 2.3. Razine planiranja

Planiranje definira akcije koje treba poduzeti kako bi se ostvarili ciljevi organizacije u određenom vremenskom razdoblju.<sup>8</sup> Kvalitetno planiranje uvelike pridonosi organizacijskom uspjehu a odvija se na više razina menadžmenta. Svakoj razini odgovara poseban tip menadžerskog planiranja.

<sup>4</sup> <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin:1890/preview+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr> (12.12.2018)

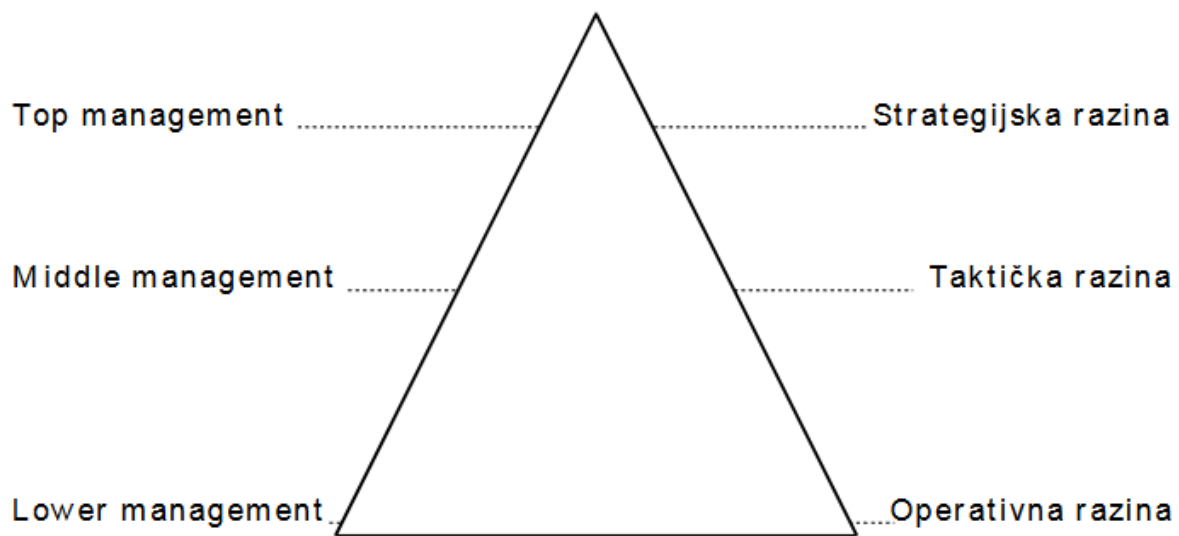
<sup>5</sup> Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet, Split, (2000). str 119. – 120.

<sup>6</sup> <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YePXiDRXBz8J:www.poslovni.hr/leksikon/kontingencijski-planovi-704+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr> (12.12.2018)

<sup>7</sup> <http://www.poslovni.hr/leksikon/kontingencijski-planovi-704> (29.11.2018)

<sup>8</sup> [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:li\\_x3g3KKUJ:https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1449/preview+&cd=3&hl=hr&ct=clnk&gl=hr](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:li_x3g3KKUJ:https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1449/preview+&cd=3&hl=hr&ct=clnk&gl=hr) (12.12.2018).

Slika 2 Razine planiranja



Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2006., str.88.

Poslovno planiranje je poslovna disciplina kojoj je glavna svrha određivanje ciljeva poslovanja te određivanje aktivnosti čije bi posljedice bile upravo ostvarenja postavljenih ciljeva, a koristi se za potrebe upravljanja i koordiniranja aktivnosti te komunikacije s internim i eksternim dionicima.<sup>9</sup> Poslovno planiranje najčešće obuhvaća aktivnosti na najvišoj razini u organizacijama, ali niže ustrojbene jedinice mogu imati i vlastite aktivnosti poslovnog planiranja koje mogu, ali i ne moraju biti dio cjelovitog sustava. Poslovno planiranje može biti sustavna i ponavljajuća aktivnost, ali postoje i ad hoc i jednokratni pojavni oblici.<sup>10</sup>

Dugoročno planiranje (strategijska razina) obuhvaća razdoblja od 5 do 10 godina i odnosi se na strateško planiranje. Danas se obično smatra da se dugoročno planiranje skratilo s deset na manji broj godina zbog ubrzanih promjena u okolini. Dugoročno planiranje više se odnosi na planiranje budućih proizvoda i usluga te resurse potrebne za njihovu realizaciju, dok se financijske veličine planiraju na razini isplativosti pokrenutih ili novih projekata. Dugoročno se planiranje oslanja na sliku koju daju misija i vizija poduzeća.<sup>11</sup>

Srednjoročno planiranje (taktička razina) obuhvaća razdoblja od 2 do 5 godina i najčešće se odnosi na taktičko planiranje. Srednjoročno planiranje prati strategiju i obuhvaća buduće

<sup>9</sup> [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mhe\\_B9VW-iwJ:www.cpa.hr/hr/poslovno-planiranje/+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mhe_B9VW-iwJ:www.cpa.hr/hr/poslovno-planiranje/+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr) (12.12.2018)

<sup>10</sup> Bračić, K. (2013): Poslovno planiranje, <http://www.cpa.hr/hr/poslovno-planiranje/>, (29.11.2018.)

<sup>11</sup> Belak, Vinko. "Menadžment u teoriji i praksi." Belux Exellans d.o.o., Zagreb (2014). str 120.

aktivnosti investicijskih i profitnih centara. Srednjoročno planiranje u financijskom je smislu detaljnije od dugoročnog planiranja i odnosi se na količinske i financijske planove u grubim crtama. Kratkoročno planiranje (operativno planiranje) odnosi se na planove od jedne godine i kraća razdoblja. To je operativno planiranje koje detaljno i precizno u količinskom i financijskom smislu treba osigurati da se vizija i strategija pretvore u svakodnevni posao s precizno procijenjenim financijskim rezultatima.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Belak, Vinko. "Menadžment u teoriji i praksi." Belux Exellans d.o.o., Zagreb (2014). str 120.

### 3. Mjerenje uspješnosti

Temeljni cilj postojanja i poslovanja nekog poduzeća jest određeni poslovni uspjeh, a kao važnu stvar koju je pritom potrebno razlikovati možemo izdvojiti i sam pojam mjerenja uspjeha i uspješnosti poslovanja. Mjeriti uspješnost poslovanja znači imati jedno definiranu mjeru vrijednosti te alat kojim će se mjeriti uspješnost. U tu se svrhu koriste svojevrsni indikatori, koje nazivamo mjerilima uspješnosti poslovanja.<sup>13</sup>

Za proaktivno i profesionalno upravljanje društvom, upravi je potrebno dostavljanje specifičnih informacija u obliku izvještaja. Izvještaje je nužno pripremati u strogo zadanim rokovima te ad hoc, s obzirom da je njihova bitna karakteristika da su „točno na vrijeme i na točnom mjestu“.<sup>14</sup> Izvještaji za investitore dijele sličan oblik, dok su izvještaji za kreditore nešto jednostavniji i jednoobrazniji zato što prvenstveno trebaju prikazati sposobnost društva u financiranju vlastitih obaveza uz normalno poslovanje. Naravno, pripremanje takvih izvještaja nije nimalo jednostavno, stoga će nam upravo ova podjela pomoći u razumijevanju o čemu, kako i zašto trebamo izvijestiti putem izvještaja. Pokazatelji uspješnosti poslovanja su mnogobrojni i predstavljaju složenu problematiku, a u svrhu analize najčešće se koriste podaci iz financijskih izvještaja.<sup>15</sup>

#### 3.1. Analiza putem pokazatelja

Analiza putem pokazatelja je jedna od najčešće korištenih analiza financijskih izvješća. Ona predstavlja prvu fazu financijske analize. Povezivanjem stavki iz jednog ili dvaju izvješća, odnosno knjigovodstvenih ili tržišnih podataka, ona pokazuje povezanost između računa u financijskim izvješćima te omogućuje vrednovanje financijskog stanja i poslovanja tvrtke.<sup>16</sup> Ovu analizu moguće je vršiti preko niza pokazatelja koji se svrstavaju u skupine prema tome koji segment financijskog stanja/performanse poslovanja analiziraju. Budući da su moguća preklapanja informacija koja nam pružaju pokazatelji, potrebno je biti selektivan u njihovoj primjeni i odabrati pokazatelje koji imaju najveći potencijal pojašnjenja.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Dvorski, Stjepan, Franjo Ruža, and Vladimir Kovšca. "Business Economics." (2007). str. 61.

<sup>14</sup> <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Vv7clv0mN3sJ:https://pir.hr/pokazatelji-uspjesnosti-poslovanja-poduzeca/+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr> (12.12.2018)

<sup>15</sup> <https://pir.hr/pokazatelji-uspjesnosti-poslovanja-poduzeca/> 29.11.2018.

<sup>16</sup> [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RVQWHx\\_1dDkJ:https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1624/preview+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RVQWHx_1dDkJ:https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1624/preview+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr) (12.12.2018)

<sup>17</sup> Pepur, S., M. Šimić Šarić, and Lj Vidučić. "Financijski menadžment." RRiF, Zagreb (2015) str. 441.

Jedna od čestih klasifikacija financijskih pokazatelja u skupine je sljedeća klasifikacija:<sup>18</sup>

- pokazatelji likvidnosti,
- pokazatelji menadžmenta imovine (efikasnosti, aktivnosti),
- pokazatelji menadžmenta duga (zaduženosti),
- pokazatelj profitabilnosti (rentabilnosti),
- pokazatelj financijskih tržišta (tržišne vrijednosti).

### 3.1.1. Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost predstavlja sposobnost poduzeća da u roku podmiri sve svoje tekuće obveze. Mjere likvidnosti, odnosno podmirenje tekućih obveza, važno je kako ne bi došlo do zastoja u nabavama resursa te blokade novčanih računa u ključnim trenucima za poslovanje. Mjere su utemeljene na odnosu tekuće aktive i tekuće pasive (tekući odnos, brzi odnos itd.) te mjerama koje pokazuju mogućnost pretvaranja tekuće nenovčane aktive u novac (obrtaj zaliha, prosječno vrijeme naplate itd.).<sup>19</sup>

Pokazatelji likvidnosti se koriste za procjenu sposobnosti tvrtke da udovolji kratkoročnim obvezama kratkotrajnom imovinom (gotovinom ili imovinom koja se može na kratak rok pretvoriti u gotovinu). Dobavljači proizvoda i usluga u poduzeću, kao i vjerovnici koji odobravaju poduzeću kratkoročne kredite zainteresirani su za procjenu sposobnosti tvrtke da udovolji obvezama koje dospijevaju na kratak rok (obveza s rokom dospijeca do godinu dana).<sup>20</sup>

Koeficijent trenutne likvidnosti ukazuje na sposobnost poduzeća za trenutno podmirenje obaveza. Bolja mjera je koeficijent ubrzane likvidnosti, a njegova bi vrijednost trebala biti veća od 1, što bi značilo da bi poduzeće koje želi održavati normalnu likvidnost trebalo imati brzo unovčive imovine koliko ima kratkoročnih obaveza. Najznačajniji pokazatelji su koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti. Koeficijent tekuće likvidnosti u pravilu bi trebao biti veći od 2, odnosno poduzeće mora imati minimalno

<sup>18</sup> Pepur, S., M. Šimić Šarić, and Lj Vidučić. "Financijski menadžment." RRiF, Zagreb (2015) str. 441.

<sup>19</sup> <https://pjr.hr/pokazatelji-uspjesnosti-poslovanja-poduzeca/> 30.11.2018.

<sup>20</sup> Pepur, S., M. Šimić Šarić, and Lj Vidučić. "Financijski menadžment." RRiF, Zagreb (2015) str 442.

dvostruko više kratkoročne imovine nego kratkoročnih obaveza. Koeficijent financijske stabilnosti mora biti manji od 1, jer poduzeće dio svoje kratkotrajne imovine mora financirati iz kvalitetnih dugoročnih izvora. Što je vrijednost ovog pokazatelja manja, to je likvidnosti financijska stabilnost veća. Ukoliko su spomenuti pokazatelji manji od zadanih granica, poduzeće ne mora biti nelikvidno, već sve ovisi kojom se djelatnošću bavi, kakva je struktura imovine i obveza, kao i aktivnost poduzeća mjerena koeficijentom obrta i trajanjem obrta (obrt ukupne imovine). Problematika likvidnosti ne može se opisati i razumijevati iz nekoliko relativnih odnosa, već treba razmotriti čitav niz spomenutih čimbenika koji utječu na likvidnost poduzeća i potrebnu veličinu koeficijenta kojima se mjeri likvidnost.<sup>21</sup>

Slika 3 Postupak izračunavanja pojedinog pokazatelja likvidnosti

$$\text{koeficijent trenutne likvidnosti} = \frac{\text{novac}}{\text{kratkoročne obveze}}$$

$$\text{koeficijent ubrzane likvidnosti} = \frac{\text{novac} + \text{potraživanja}}{\text{kratkoročne obveze}}$$

$$\text{koeficijent tekuće likvidnosti} = \frac{\text{kratkotrajna imovina}}{\text{kratkoročne obveze}}$$

$$\text{koeficijent financijske stabilnosti} = \frac{\text{dugotrajna imovina}}{\text{kapital} + \text{dugoročne obveze}}$$

Izvor: Mesarić, Petra. "Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja." (2009). str. 5

### 3.1.2. Pokazatelji menadžmenta imovine

Pokazatelji menadžmenta imovine koriste se za ocjenu efikasnosti kojom se upravlja imovinom tvrtke za generiranje date razine prodaje, tj. za ocjenu njene poslovne efikasnosti. Ako tvrtka koristi previše kratkotrajne i dugotrajne imovine, mogla je ostvariti veću profitabilnost da je sredstva vezana u imovini upotrijebila na drugačiji način. Neefikasna

<sup>21</sup> Izvor: Mesarić, Petra. "Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja." (2009). str. 5.

upotreba nameće, naime, dodatne financijske troškove, vodi nižoj profitabilnosti kapitala i može izazvati preuzimanje tvrtke s ciljem restrukturiranja prodaje. Ako je razina imovine preniska, povećanjem ulaganja u imovinu moguće je povećati kvalitetu proizvoda ili efikasnost procesa proizvodnje.<sup>22</sup>

### 3.1.3. Pokazatelji menadžmenta duga (zaduženosti)

Pod dugom se podrazumijevaju izvori financiranja koji se moraju otplatiti, i to na kratak rok (do godinu dana) ili na dugi rok. Postoje dileme da li analiza zaduženosti treba uključiti i kratkoročni dug. Pokazatelji zaduženosti koriste se za procjenu financijskog rizika tvrtke.<sup>23</sup>

Najčešći pokazatelji zaduženosti poduzeća su koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja. Sva tri pokazatelja se formiraju na temelju bilance, i odražavaju statičku zaduženost. Ti pokazatelji su odraz strukture pasive i govore koliko je imovine financirano iz vlastitoga kapitala (glavnice) i koliko je imovine financirano iz tuđega kapitala (obveza).<sup>24</sup>

Slika 4 Postupak izračunavanja pokazatelja

$$\text{koeficijent zaduženosti} = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{ukupna imovina}}$$

$$\text{koeficijent vlastitog financiranja} = \frac{\text{glavnica}}{\text{ukupna imovina}}$$

$$\text{koeficijent financiranja} = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{glavnica}}$$

Izvor: Mesarić, Petra. "Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja." (2009). str. 6

<sup>22</sup> Pepur, S., M. Šimić Šarić, and Lj Vidučić. "Financijski menadžment." RRiF, Zagreb (2015) str. 444.

<sup>23</sup> Pepur, S., M. Šimić Šarić, and Lj Vidučić. "Financijski menadžment." RRiF, Zagreb (2015) str. 448.

<sup>24</sup> Mesarić, Petra. "Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja." (2009). str. 5.

### 3.1.4. Pokazatelj profitabilnosti (rentabilnosti)

Pokazatelji profitabilnosti izražavaju snagu zarade tvrtke, odnosno pokazuju ukupni efekt likvidnosti, upravljanja imovinom i dugom na mogućnost ostvarenja profita. Profitabilnost se može mjeriti u odnosu na obujam prodaje (bruto i neto profitna marža) i u odnosu na ulaganja (profitabilnost imovine i profitabilnost vlastitog kapitala), a izražava se u postotku. Niska profitabilnost ukazuje na propast tvrtke u budućnosti.<sup>25</sup>

Slika 5. Pokazatelji profitabilnosti

$$\text{neto marža profita} = \frac{\text{neto dobit} + \text{kamate}}{\text{ukupni prihod}}$$

$$\text{bruto marža profita} = \frac{\text{dobit prije poreza} + \text{kamate}}{\text{ukupni prihod}}$$

$$\text{neto rentabilnost imovine} = \frac{\text{neto dobit} + \text{kamate}}{\text{ukupna imovina}}$$

$$\text{bruto rentabilnost imovine} = \frac{\text{dobit prije poreza} + \text{kamate}}{\text{ukupna imovina}}$$

$$\text{rentabilnost vlastitoga kapitala} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{vlastiti kapital}}$$

Izvor: Mesarić, Petra. "Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja." (2009). str. 8

Pokazateljima profitabilnosti razmatraju se pokazatelji marže profita, rentabilnost ukupne imovine i rentabilnost vlastitoga kapitala. Marža profita se računa na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka. Ako se usporede neto marža profita i bruto marža profita usporedba govori o tome koliko relativno u odnosu na ostvareni ukupni prihod iznosi porezno opterećenje, a ako se marža profita pomnoži sa koeficijentom obrtaja ukupne imovine, kao

---

<sup>25</sup> Pepur, S., M. Šimić Šarić, and Lj Vidučić. "Financijski menadžment." RRiF, Zagreb (2015) str. 450.



rezultat dobivao pokazatelj rentabilnosti imovine. Pokazatelji rentabilnosti računaju se na temelju podataka bilance i računa dobiti i gubitka.<sup>26</sup>

### 3.1.5. Pokazatelj financijskih tržišta (tržišne vrijednosti)

Za razliku od sada razmatranih pokazatelja, koji su uglavnom pod kontrolom menadžmenta, pokazatelji financijskih tržišta odraz su stavova investitora o performansama i perspektivi tvrtke. Ovi pokazatelji računaju se usporedbom podataka iz financijskih izvješća i vrijednosti koju dionicama tvrtke dodjeljuju tržišta vrijednosnica. Ako su ostali pokazatelji i tvrtke na zadovoljavajućoj razini, i cijena dionica će biti visoka, i obratno.<sup>27</sup>

### 3.1.6. Pokazatelji ekonomičnosti

Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda i pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda, a računaju se na temelju podatka iz računa dobiti i gubitka. Odnos ukupnih prihoda i ukupnih rashoda rezultira pokazateljem ukupne ekonomičnosti, no da bi se poslovanje pojedinog poduzeća bolje sagledalo potrebno je računati i parcijalne pokazatelje ekonomičnosti. Podrazumijeva se da je poželjno da je koeficijent ekonomičnosti što veći broj.

Slika 6 Pokazatelji ekonomičnosti

$$\text{ekonomičnost ukupnog poslovanja} = \frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{ukupni rashodi}}$$

$$\text{ekonomičnost poslovanja (prodaje)} = \frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{ukupni rashodi}}$$

$$\text{ekonomičnost financiranja} = \frac{\text{financijski prihodi}}{\text{financijski rashodi}}$$

Izvor: Mesarić, Petra. "Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja." (2009). str. 7-8

<sup>26</sup> Mesarić, Petra. "Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja." (2009). str. 8

<sup>27</sup> Pepur, S., M. Šimić Šarić, and Lj Vidučić. "Financijski menadžment." RRiF, Zagreb (2015) str. 454.

### 3.1.7. Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti poznati su pod nazivom koeficijenti obrta koji se računaju na temelju odnosa prometa i prosječnog stanja. Ukazuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu. Koeficijent obraza se izračunava za ukupnu imovinu, kratkotrajnu imovinu i potraživanja. Na temelju koeficijenta obrta potraživanja moguće je utvrditi i prosječno trajanje naplate potraživanja.

Slika 7 Pokazatelji aktivnosti

$$\text{koeficijent obrta ukupne imovine} = \frac{\text{ukupni prihod}}{\text{ukupna imovina}}$$

$$\text{koeficijent obrta kratkotrajne imovine} = \frac{\text{ukupni prihod}}{\text{kratkotrajna imovina}}$$

$$\text{koeficijent obrta potraživanja} = \frac{\text{prihodi od prodaje}}{\text{potraživanja}}$$

Izvor: Mesarić, Petra. "Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja." (2009). str. 7

## 4. Proces planiranja i mjerenje uspješnosti na primjeru HEP d.d.

### 4.1. Kratki povijesni pregled

28. kolovoza 1895. godine pušten je u pogon prvi hrvatski te jedan od prvih svjetskih elektroenergetskih sustava: Hidroelektrana "Krka" - Šibenik. Nakon HE Krke (kasnije nazvane Jaruga I) 1905. godine gradi se mnogo veća hidroelektrana Jaruga II. Istodobno s izgradnjom prvog sustava osnovana je i tvrtka Ante Šupuk i sin, koja je 1925. godine u Parizu bila jedan od šest osnivača svjetskog udruženja proizvođača i distributera električne energije (UNIPEDA). Razdoblje do početka prvog svjetskog rata obilježeno je elektrifikacijom gradova i izgradnjom elektrana diljem Hrvatske. Na kraju I. svjetskog rata u pogonu je ukupno 76 elektrana, od toga 45 termoelektrana, 11 hidroelektrana i 20 dizelskih elektrana, ali uglavnom vrlo malih snaga. Više od polovine su istosmjerne elektrane.<sup>28</sup>

Drugi svjetski rat izaziva nestašicu goriva za termoelektrane i znatna oštećenja na elektroenergetskim objektima. Krajem rata osnovano je Udruženo električno poduzeće Hrvatske koje preuzima sva električna poduzeća i postrojenja u Hrvatskoj, s ciljem provedbe planske elektrifikacije zemlje. Krajem 1946. godine osnivaju se i prva distribucijska poduzeća u Hrvatskoj: Elektra Zagreb, Elektrodalmacija Split, Elektroprimorje Rijeka, Elektroslavonija Osijek i Elektra Šibenik, kao sljedbenik tvrtke „Ante Šupuk i sin”. Tako se stvara jezgra elektroprivredne tvrtke koja će, uz niz kasnijih organizacijskih preobrazbi, prerasti u jedinstveno poduzeće Hrvatska elektroprivreda. Od 1945. do 1990. godine elektroprivreda se u Hrvatskoj razvija unutar jugoslavenske elektroprivrede. Širi se distribucijska mreža pa se od 13% elektrificiranih naselja i 26% elektrificiranih kućanstava iz 1945. godine, 1965. povećava na 80 % elektrificiranih naselja i kućanstava. Razdoblje od 1965. do 1990. predstavlja doba zrelosti elektroenergetskog sustava Hrvatske. Gradi se, a 1981. godine pušta u pogon, hrvatsko-slovenska nuklearna elektrana Krško. Gradi se 400 kV mreža s pripadajućim trafostanicama, te više dalekovoda prema susjednim državama, pa se hrvatski

---

<sup>28</sup> Hrvatska elektroprivreda d.d.: „Prospekt o izdavanju obveznica“ (2007). str 24.

elektroenergetski sustav pojavljuje kao dio europskog interkonekcijskog sustava. Do 1985.g. elektrificirana su sva naselja u Hrvatskoj.<sup>29</sup>

#### Slika 8 Pregled značajnijih događaja

- 1895. Prvi izmjenični elektroprivredni sustav u Hrvatskoj HE Krka – Šibenik**
- 1912. Izgrađena HE Kraljevac, tada među najvećima u Europi
- 1925. "Ante Šupuk i sin" iz Šibenika među osnivačima UNIPEDE-a
- 1937. Osnovano Banovinsko električno poduzeće (BEP)
- 1941. Osnovano Državno električno poduzeće (DEP)
- 1945. Osnovano Električno poduzeće Hrvatske (ELPOH)
- 1954. Osnovana Zajednica elektroprivrednih poduzeća Hrvatske (ZEPH)  
Početak toplinarstva: vrelovod za potrebe tvornice Rade Končar iz EL-TO Zagreb
- 1961. Osnovano Poslovno udruženje poduzeća za distribuciju el. energije Hrvatske (ELDIH)
- 1965. Osnovana Udružena elektroprivreda Hrvatske
- 1974. Osnovana Zajednica elektroprivrednih organizacija Hrvatske (ZEOH)  
U sklopu Elektroslavonije Osijek počela distribucija i opskrba plinom
- 1981. S radom počela Nuklearna elektrana Krško
- 1990. Osnovano Javno poduzeće Hrvatska elektroprivreda (HEP)**
- 1991. Teška ratna razaranja elektroenergetskih objekata
- 1993. U Dalmaciji instalirano oko 120 MW interventnih dizelskih i plinskih elektrana
- 1995. Završena sanacija i dogradnja brane Peruća (minirana 1993.)
- 1997. Podunavlje reintegrirano u hrvatski elektroenergetski sustav
- 1998. U pogonu plinska elektrana (2x26 MW) na lokaciji EL-TO Zagreb
- 2000. S komercijalnim radom počela TE Plomin 2 (210 MW)
- 2002. Hrvatska elektroprivreda d.d. preoblikovana u HEP grupu**
- 2003. U pogonu kombi-kogeneracijski blok K (200 MWe/150 Mwt) u TE-TO Zagreb
- 2009. U pogonu kombi-kogeneracijski blok L (100 MWe, 80 Mwt) u TE-TO Zagreb
- 2010. U pogonu Hidroelektrana Lešće (42 MW)
- 2012. HEP d.d. izdao obveznice u iznosu 500 milijuna USD
- 2013. Hrvatski operator prijenosnog sustava razdvojen u odnosu na HEP grupu prema ITO modelu
- 2014. HEP d.d. postao opskrbljivač na veleprodajnom tržištu plina
- 2015. HEP d.d. izdao obveznice u iznosu 550 milijuna USD  
U pokusni rad pušten kombi-kogeneracijski blok C u TE-TO Sisak (230 MWe, 50 Mwt)
- 2017. U probnom radu kombi-kogeneracijske elektrane na šumsku biomasu u Osijeku i Sisku

Izvor: HEP d.d.: „Godišnje izvješće 2017.“ str. 20.

Od 1990. godine, ukorak s izgradnjom suverenosti Republike Hrvatske, samostalnost ostvaruje i hrvatska elektroenergetika. Jedna od prvih odluka višestranačkog Hrvatskog sabora u srpnju 1990. upravo je utemeljenje Hrvatske elektroprivrede kao javnog poduzeća u vlasništvu Republike Hrvatske. Hrvatska elektroprivreda preuzima punu odgovornosti za

<sup>29</sup> Hrvatska elektroprivreda d.d.: „Prospekt o izdavanju obveznica“ (2007). str 24.

funkcioniranje elektroenergetike na području Hrvatske, te se uključuje u punopravno članstvo međunarodnih strukovnih asocijacija (postaje stalni član UCPTA-a i SUDEL-a). Godine 1994. HEP postaje dioničko društvo u vlasništvu Republike Hrvatske. Dvije godine kasnije, u okolnostima ponovnog značajnog porasta potrošnje do kojega je došlo završetkom rata, HEP obnavlja planove izgradnje elektrana. Godine 1996. s RWE Energie iz Essena (kasnije RWE Power) osniva društvo TE Plomin d.o.o., zaduženo za izgradnju 2. bloka elektrane na lokaciji Plomin i upravljanje elektranom u razdoblju od 15 godina. Nakon višegodišnjeg razdoblja nužne obnove i zaostajanja u razvoju sustava uzrokovanog ratnim štetama te izgradnje najnužnijih proizvodnih i prijenosnih objekata važnih za funkcioniranje elektroenergetskog sustava, 2000. godine započinje reforma hrvatskog elektroenergetskog sektora u skladu s europskom praksom. Sredinom 2001. godine utvrđen je zakonski okvir za energetske djelatnosti, a početkom 2002. godine za privatizaciju energetskih tvrtki. HEP je iste godine započeo proces restrukturiranja. Poslovni sustav preoblikovan je u HEP grupu, odnosno grupaciju u kojoj postoji vladajuće društvo (HEP d.d.) i povezana društva temeljnih, sporednih i ostalih djelatnosti.<sup>30</sup>

Nastavljaju se i aktivnosti na prilagodbi organizacijskog ustroja HEP grupe novom zakonskom okviru, direktivama EU i okolnostima na hrvatskom tržištu električne energije. Krajem 2006. osnovano je društvo HEP – Obnovljivi izvori energije d.o.o., koje se bavi pripremom, izgradnjom i korištenjem obnovljivih izvora energije (vjetar, mali vodotoci, geotermalne vode i dr.). Od 1. siječnja 2007. HEP Toplinarstvu d.o.o. pripojeno je Toplinarstvo Sisak d.o.o. Od 1. ožujka 2007. djeluje HEP-Trgovina d.o.o., registrirana za djelatnosti kupnje i prodaje električne energije, optimiranja rada elektrana te trgovinskog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu (ovi su se poslovi do tada obavljali u Sektoru HEP Trade unutar vladajućeg društva HEP d.d.).<sup>31</sup>

## 4.2. Sustav HEP grupe

HEP d.d. (Hrvatska elektroprivreda d.d.) vladajuće je društvo HEP grupe u isključivom državnom vlasništvu, osnivač je i jedini (stopostotni) vlasnik osnovanih društava; objedinjuje vođenje ovisnih društava HEP grupe i vlasnik je imovine, koju ugovorno prenosi na upravljanje ovisnim društvima ili tvrtkama-kćerkama.

<sup>30</sup> Hrvatska elektroprivreda d.d.: „Prospekt o izdavanju obveznica“ (2007). str 25.

<sup>31</sup> Hrvatska elektroprivreda d.d.: „Prospekt o izdavanju obveznica“ (2007). str 26.

Slika 9 Ovisna društva

| Ovisna društva  | Država    | Udjel u vlasništvu (%) | Osnovna djelatnost   |
|---|-----------|------------------------|--|
| HEP Proizvodnja d.o.o.                                    | Hrvatska  | 100                    | Proizvodnja električne energije i topline  |
| Hrvatski operator prijenosnog sustava d.o.o. <sup>2</sup> | Hrvatska  | 100                    | Prijenos električne energije   |
| HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o.               | Hrvatska  | 100                    | Distribucija električne energije   |
| HEP ELEKTRA d.o.o.  | Hrvatska  | 100                    | Opskrba električnom energijom kupaca u okviru javne usluge                                   |
| HEP Opskrba d.o.o.  | Hrvatska  | 100                    | Opskrba električnom energijom  |
| HEP TOPLINARSTVO d.o.o.                                   | Hrvatska  | 100                    | Proizvodnja i distribucija toplinske energije  |
| HEP Trgovina d.o.o.                                       | Hrvatska  | 100                    | Trgovanje električnom energijom i optimiranje rada elektrana                                 |
| HEP PLIN d.o.o.   | Hrvatska  | 100                    | Distribucija i opskrba plina   |
| HEP ESCO d.o.o.   | Hrvatska  | 100                    | Vođenje i financiranje projekata energetske učinkovitosti                                    |
| Plomin Holding d.o.o.                                     | Hrvatska  | 100                    | Razvoj infrastrukture okolnog područja Plomina   |
| CS Buško Blato d.o.o.                                     | BiH       | 100                    | Održavanje opreme hidroelektrana   |
| HEP Upravljanje imovinom d.o.o.                           | Hrvatska  | 100                    | Upravljanje neposlovnom imovinom i turizmom  |
| HEP NOC   | Hrvatska  | 100                    | Usluge obrazovanja, usavršavanja i smještaja   |
| Program Sava d.o.o.                                       | Hrvatska  | 100                    | Usluge pripreme višenamjenskih nekretninskih projekata                                       |
| HEP Energija d.o.o.                                       | Srbija    | 100                    | Trgovanje električnom energijom  |
| HEP Energija d.o.o.                                       | Slovenija | 100                    | Trgovanje električnom energijom  |
| HEP Energija d.o.o.                                       | BiH       | 100                    | Trgovanje električnom energijom  |
| HEP Magyarorszag Energia kft <sup>3</sup>                 | Mađarska  | 100                    | Trgovanje električnom energijom  |
| HEP Energija d.o.o.                                       | Kosovo    | 100                    | Trgovanje električnom energijom  |
| HEP Telekomunikacije d.o.o.                               | Hrvatska  | 100                    | Telekomunikacijske usluge  |
| HEP Opskrba plinom d.o.o.                                 | Hrvatska  | 100                    | Opskrba na veleprodajnom tržištu plina   |
| Hrvatski centar za čistiju proizvodnju u likvidaciji      | Hrvatska  | 100                    | Ustanova za promicanje čistije proizvodnje   |
| NE Krško d.o.o. <sup>4</sup>                              | Slovenija | 50                     | Proizvodnja električne energije  |
| LNG Hrvatska d.o.o. <sup>5</sup>                          | Hrvatska  | 50                     | Izgradnja i operiranje plinovodima   |
| Novenerg d.o.o. <sup>6</sup>                              | Hrvatska  | 50                     | Analiza ulaganja u kapacitete za proizvodnju električne energije iz OIE i usluge konzaltinga |

Izvor: HEP d.d.: „Godišnje izvješće 2017.“ str. 18.

### 4.3. Misija, vizija, temeljne vrijednosti i strateški ciljevi

Misija HEP grupe: „Sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom, uz visoki stupanj društvene odgovornosti.“

Vizija HEP grupe: “HEP grupa kao snažna regionalna, moderna i društveno odgovorna korporacija, prepoznata kao primjer učinkovite proizvodnje i isporuke energije kupcima.“

Temeljne vrijednosti HEP grupe.<sup>32</sup>

- **Kompetentnost i inovativnost:** Naši su radnici najvrjedniji potencijal i oslonac provođenju misije i vizije tvrtke te stvaranju vrijednosti tvrtke kojoj pripadamo. Uz otvorenost za nove ideje i kreativnost, razvijamo znanja i sposobnosti.
- **Kvaliteta i poslovna izvrsnost:** Slijedeći zahtjeve i očekivanja svih zainteresiranih skupina, povećavamo kvalitetu naših proizvoda i usluga. Naš je cilj poslovna izvrsnost tvrtke.
- **Poštenje:** Profesionalno i savjesno se odnosimo prema kupcima, poslovnim partnerima, radnicima i imovini. Afirmiramo pristup nulte tolerancije na korupciju. Etičkim kodeksom definirali smo načela poslovnog ponašanja.
- **Odgovornost prema okolišu:** Proizvodimo, prenosimo i distribuiramo energiju na okolišno prihvatljiv način. Potičemo učinkovitu i racionalnu uporabu energije kod svojih kupaca te razvoj i uporabu obnovljivih izvora energije.

---

<sup>32</sup> HEP grupa: „Izvešće o održivosti“ (2017.) str. 33.

Tablica 1 Strateški ciljevi

### Održivi i fleksibilni energetske portfelj

- ulaganjem u hidroelektrane i ostale obnovljive izvore energije, usmjerenost na izgradnju visokoučinkovitih kogeneracijskih postrojenja, posjedovanje raznovrsnih izvora električne energije koji se mogu uključivati u proizvodnju ovisno o metro-loškim i hidrološkim prilikama te stanju i cijenama energenata na tržištu i na taj način pružati održivost i fleksibilnost

### Optimizacija i unaprjeđenje poslovnih procesa

- kontinuiranim unaprjeđenjem kompetencija i inovativnosti zaposlenika, učinkovitim upravljanjem znanjem na korporativnoj razini te optimizacijom poslovnih procesa

### Tržišna prilagodljivost

- definiranjem i osmišljavanjem novih proizvoda i usluga na tržištu u svim segmentima veleprodajnog i maloprodajnog tržišta s ciljem zadržavanja sadašnjeg udjela na tržištu u Hrvatskoj i povećanja udjela na regionalnim tržištima, kao i implementaciju naprednih mreža s naglaskom na razvoj mreže, automatizaciju, napredno upravljanje i pogon mreže

### Suradnja s dionicima

- pravovremenim i aktivnim sudjelovanjem u postupcima izrade i donošenja pravnih akata na razini EU i nacionalnoj razini te u procesu kreiranja novog energetske tržišta

Izvor: Autorski rad

## 4.4. Upravljačka struktura

Slika 8 prikazuje upravljačku strukturu HEP d.d. Predsjednika i članove Uprave imenuje i opoziva Nadzorni odbor Društva. Mandat predsjednika i članova Uprave traje 4 godine. Uprava Društva sastoji se do šest članova, od kojih se jedan imenuje predsjednikom Uprave. Sadašnji sastav Uprave obuhvaća šest pozicija: predsjednik Uprave, član Uprave za potporne funkcije vezane uz financijske poslove, financijske poslove, poslove nabave i EU regulativu, član Uprave za regulatorne funkcije, regulirane i tržišne djelatnosti, član Uprave za tržišne djelatnosti, član Uprave za proizvodne djelatnosti te član Uprave za investicijske djelatnosti, djelatnost strateškog i korporativnog razvoja, razvoja projekata i informatičku djelatnost.



Nadzorni odbor može imati najviše 7 članova od kojih 6 bira Glavna skupština a jednog Radničko vijeće temeljem odredaba Zakona o radu. Trenutno su imenovana tri člana Nadzornog odbora od strane Glavne skupštine i jedan od strane Radničkog vijeća. Odluka Glavne skupštine o izboru i opozivu članova Nadzornog odbora stupa na snagu danom donošenja.

Slika 10. Upravljačka struktura HEP-a d.d. u 2017.

| Glavna skupština      |   | Uprava            |  |
|-----------------------|---|-------------------|--|
| Tomislav Panenić      | Član od 4. ožujka 2016. do 25. siječnja 2017.         | Perica Jukić      | Predsjednik od 12. rujna 2014. do 31. prosinca 2017. |
| Zdravko Marić         | Član od 16. siječnja 2017. do 14. veljače 2018.       | Zvonko Ercegovac  | Član od 23. veljače 2012. do 31. prosinca 2017.      |
| Tomislav Čorić        | Član od 15. veljače 2018.                             | Tomislav Rosandić | Član od 2. siječnja 2015. do 31. prosinca 2017.      |
| Nadzorni odbor        |   | Saša Dujmić       | Član od 4. prosinca 2014. do 31. prosinca 2017.      |
| Nikola Bruketa        | Predsjednik od 23. veljače 2012. do 6. prosinca 2017. | Frane Barbarić    | Predsjednik od 1. siječnja 2018.                     |
| Goran Granić          | Predsjednik od 1. siječnja 2018.                      | Nikola Rukavina   | Član od 1. siječnja 2018.                            |
| Žarko Primorac        | Član od 23. veljače 2012. do 6. prosinca 2017.        | Marko Ćosić       | Član od 1. siječnja 2018.                            |
| Ivo Uglešić           | Član od 23. veljače 2012. do 6. prosinca 2017.        | Petar Sprčić      | Član od 1. siječnja 2018.                            |
| Igor Džajić           | Član od 19. rujna 2012. do 6. prosinca 2017.          | Tomislav Šambić   | Član od 1. siječnja 2018.                            |
| Mirko Žužić           | Član od 19. rujna 2012. do 6. prosinca 2017.          | Saša Dujmić       | Član od 1. siječnja 2018.                            |
| Juraj Bukša           | Član od 5. lipnja 2014. do 6. prosinca 2017.          |                   |  |
| Dubravka Kolundžić    | Članica od 1. lipnja 2015. do 11. siječnja 2018.      |                   |  |
| Goran Granić          | Član od 6. prosinca 2017. do 31. prosinca 2017.       |                   |  |
| Marko Primorac        | Član od 6. prosinca 2017.                             |                   |  |
| Jelena Zrinski Berger | Članica od 6. prosinca 2017.                          |                   |  |
| Višnja Komnenić       | Članica od 11. siječnja 2018.                         |                   |  |

Izvor: HEP grupa: „Izvešće o održivosti“ (2017.) str. 34.

## 4.5. Unutarnji nadzor

Sektor za internu reviziju zadužen je za korporativnu funkciju interne revizije i dio je internog nadzora HEP grupe. Rad interne revizije definiran je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15) i Pravilnikom o internoj reviziji, koji je usklađen s Međunarodnim okvirom profesionalnog djelovanja. Pravilnik počiva na temeljnim načelima

interne revizije (integritet, objektivnost, povjerljivost, stručnost) te jamči kvalitetan normativni okvir nužan za profesionalno djelovanje funkcije interne revizije. Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja pregled je profesionalnih pravila i smjernica za rad interne revizije strukturiranih i objedinjenih u dokumentu koje objavljuje i izdaje međunarodna profesionalna udruga Institut internih revizora (engl. Institute of Internal Auditors - IIA Global).

Sektor za internu reviziju provodi interne revizije u skladu sa Strateškim planom i Godišnjim planom Sektora koje usvaja Uprava HEP-a d.d. uz suglasnost Revizorskog odbora. Svrha provođenja internih revizija je pružanje razumnog jamstva Nadzornom odboru i Revizorskom odboru te Upravi HEP-a d.d. u vezi s učinkovitošću, djelatvornošću i sigurnošću poslovnog sustava i procesa, pouzdanosti i točnosti informacija, usklađenosti poslovanja sa zakonima, propisima i aktima HEP-a d.d. te planovima i poslovnim politikama HEP grupe. Također svojim preporukama za unaprjeđenje poslovnih procesa, pomaže Upravi HEP-a d.d. i odgovornom menadžmentu HEP grupe u poboljšanju sustava internih kontrola i smanjenju rizika u poslovanju. Sukladno Zakonu o reviziji i Zakonu o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, Sektoru za internu reviziju funkcionalno je nadležan Revizorski odbor. Revizorski odbor djeluje u sastavu: dr. sc. Goran Granić, predsjednik, prof. dr.sc. Boris Tušek, nezavisni vanjski član i prof. dr.sc. Boris Cota, nezavisni vanjski član. U izvještajnom razdoblju predsjednik Revizorskog odbora bio je dr.sc. Žarko Primorac, član Mirko Žužić, a vanjski član dr.sc. Boris Tušek.

#### 4.6. Analiza financijskih izvještaja

HEP grupa je prema financijskim pokazateljima jedna od najvećih poslovnih grupacija u Hrvatskoj. U 2017. godini Grupa je ostvarila dobit iz poslovanja u iznosu od 2.294,8 milijuna kuna što je, uslijed većeg rasta poslovnih rashoda od rasta poslovnih prihoda, manje za 428,3 milijuna kuna (15,7%) u odnosu na 2016. godinu. Ostvaren je gubitak iz financijskih aktivnosti u iznosu od 704,1 milijun kuna, dok je u 2016. godini iznosio 132,8 milijuna kuna pa je i to povećanje utjecalo na smanjenje neto dobiti HEP grupe, koja iznosi 1.300,3 milijuna kuna i za 744,7 milijuna kuna je manja u odnosu na neto dobit iz 2016. godine.

Poslovni prihodi iznose 14.969,3 milijuna kuna i veći su za 568,9 milijuna kuna u odnosu na 2016. godinu prvenstveno uslijed povećanja prihoda od prodaje za 481,8 milijuna kuna (3,7%) te povećanja ostalih poslovnih prihoda za 87,1 milijun kuna (6,1%).

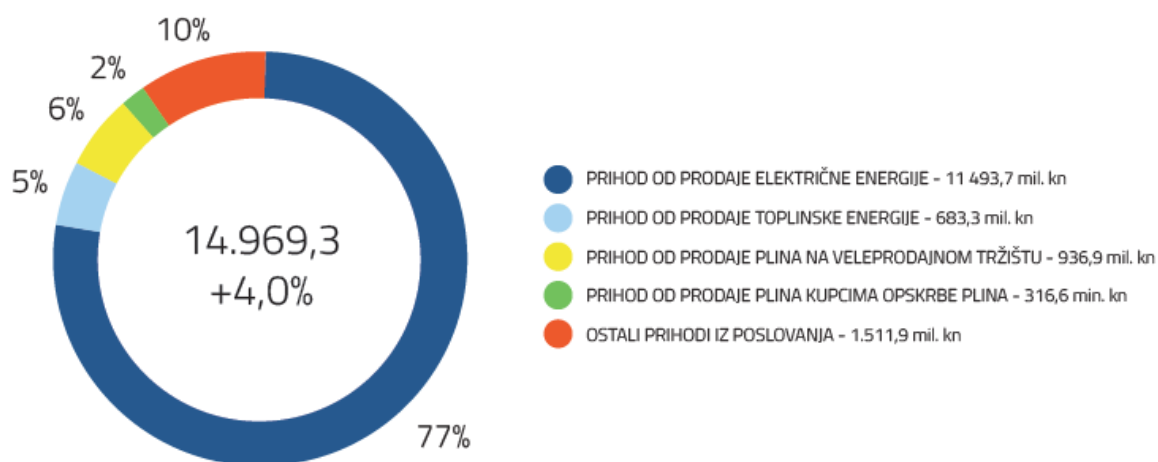
Slika 11 Konsolidirani račun dobiti i gubitka

| Konsolidirani račun dobiti i gubitka<br>(skraćena verzija)<br>mil. kn | 2016.    | 2017.           | Δ 2016. | %2016. |
|---|----------|-----------------|---------|--------|
| Poslovni prihodi  | 14.400,4 | <b>14.969,3</b> | +568,9  | +4,0%  |
| Poslovni rashodi  | 11.677,2 | <b>12.674,5</b> | +997,3  | +8,5%  |
| Dobit iz poslovanja   | 2.723,2  | <b>2.294,8</b>  | -428,3  | -15,7% |
| Neto dobit Grupe  | 2.045,0  | <b>1.300,3</b>  | -744,7  | -36,4% |

Izvor: HEP d.d.: „Godišnje izvješće 2017.“ str. 37.

Poslovni rashodi iznose 12.674,5 milijuna kuna i povećani su za 997,3 milijuna kuna u odnosu na 2016. godinu. Na povećanje su utjecali povećani troškovi nabave električne energije (29,7%) zbog veće nabave električne energije za opskrbu kupaca u Hrvatskoj i regiji te trgovanja električnom energijom te povećani troškovi energetske goriva (22,9%) uslijed većih troškova loživog ulja, viših cijena ugljena te više utrošenih količina prirodnog plina.

Slika 12 Poslovni prihodi (mil. kn) i njihova struktura u ukupnim poslovnim prihodima (%)



Izvor: HEP grupa: „Izvješće o održivosti“ (2017.) str. 57.

Najveći dio poslovnog prihoda (86,2%) i ukupna dobit iz poslovanja Grupe, ostvareni su u djelatnosti električne energije. U odnosu na 2016. godinu dobit iz poslovanja te djelatnosti je smanjena zbog povećanja troškova proizvodnje i nabave električne energije zbog nepovoljnih hidroloških uvjeta te rasta cijena električne energije. Djelatnost toplinarstva u poslovnim prihodima sudjeluje s 5 posto, te ostvaruje gubitak iz poslovanja od 65,9 milijuna kuna. Gubitak je u odnosu na prethodnu godinu smanjen zahvaljujući smanjenju troškova proizvodnje toplinske energije uslijed nižih cijena plina. Udjel djelatnosti veleprodaje i maloprodaje plina u poslovnim prihodima iznosi 8,8 posto te je ostvarila gubitak iz poslovanja u iznosu od 22,4 milijuna kuna, dok je u 2016. godini ostvarena dobit iz poslovanja u iznosu od 18 milijuna kuna. Na pogoršanje rezultata utjecalo je povećanje gubitka u djelatnosti veleprodaje plina i smanjenje dobiti u distribuciji i opskrbi plinom.

Slika 13 Konsolidirana bilanca

| Konsolidirana bilanca (skraćena verzija) |                    |             |                    |             |                    |
|--|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|
|  | 31. prosinca 2016. |             | 31. prosinca 2017. |             | promjena<br>%2016. |
|  | mil. kn            | udjel       | mil. kn            | udjel       |                    |
| Dugotrajna imovina                       | 32.124,2           | 82%         | 32.538,4           | 84%         | +1,3%              |
| Kratkotrajna imovina                     | 7.108,7            | 18%         | 6.313,2            | 16%         | -11,2%             |
| <b>Ukupna imovina</b>                    | <b>39.232,9</b>    | <b>100%</b> | <b>38.851,6</b>    | <b>100%</b> | <b>-1,0%</b>       |
| Kapital i rezerve                        | 25.483,7           | 65%         | 25.996,0           | 67%         | +2,0%              |
| Dugoročna rezerviranja                   | 930,7              | 2%          | 1.018,5            | 3%          | +9,4%              |
| Dugoročne obveze                         | 8.503,2            | 22%         | 8.255,7            | 21%         | -2,9%              |
| Kratkoročne obveze                       | 4.315,3            | 11%         | 3.581,4            | 9%          | -17,0%             |
| <b>Ukupno obveze i kapital</b>           | <b>39.232,9</b>    | <b>100%</b> | <b>38.851,6</b>    | <b>100%</b> | <b>-1,0%</b>       |

Izvor: HEP d.d.: „Godišnje izvješće 2017.“ str. 45.

Vrijednost ukupne imovine HEP grupe krajem 2017. godine iznosi 38,9 milijardi kuna te je smanjena za 381,4 milijuna kuna. Dugotrajna imovina čini 84% vrijednosti imovine Grupe i povećana je za 414,2 milijuna kuna što se odnosi na povećanje vrijednosti nekretnina, postrojenja i opreme za 496,7 milijuna kuna i nematerijalne imovine za 52,9 milijuna kuna, dok su investicije u tijeku smanjene za 234,7 milijuna kuna na što je utjecalo aktiviranje završenih investicijskih projekata i otpis istraživanja, razvoja i pripreme investicija TE Plomin C i HE Ombla zbog neizvjesnosti realizacije.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> HEP d.d.: „Godišnje izvješće 2017.“ str. 45.

Također su i povećana ulaganja u nekretnine i odgođena porezna imovina. Vrijednost kratkotrajne imovine iznosi 6,3 milijardi kuna i smanjena je za 795,5 milijuna kuna zbog smanjenja novca i novčanih ekvivalenata za 1.001,8 milijuna kuna i zaliha za 148,1 milijuna kuna zbog smanjenja zaliha emisijskih jedinica CO<sub>2</sub>, zaliha goriva i zaliha plina. Povećana su ostala kratkotrajna potraživanja za 226,9 milijuna kuna zbog potraživanja HEP Elektre d.o.o. i HEP Opskrbe d.o.o. od HROTE-a za više plaćenu od preuzete električne energije u sustavu obveznog otkupa i reprograma duga HROTE-a prema HEP Proizvodnji d.o.o. za isporučenu električnu energiju, te potraživanja od kupaca za 127,4 milijuna kuna zbog povećanih potraživanja od kupaca za prodanu električnu energiju.<sup>34</sup>

Kapital i rezerve na kraju 2017. godine iznose 26 milijardi kuna s povećanjem od 512,3 milijuna kuna u odnosu na 2016. godinu zbog ostvarene dobiti u 2017. godini. U 2017. godini isplaćena je dividenda u korist Državnog proračuna u iznosu od 794,3 milijuna kuna, što predstavlja 60 posto dobiti nakon oporezivanja vladajućeg društva HEP d.d. za 2016. godinu koja iznosi 1.323,8 milijuna kuna. Udjel kapitala i rezervi u ukupnoj imovini Grupe povećao se sa 65 posto na 67 posto. Dugoročna rezerviranja povećana su za 87,8 milijuna kuna najvećim dijelom zbog većih rezerviranja za otpremnine po Kolektivnom ugovoru. Dugoročne obveze iznose 8.255,7 milijuna kuna i čine 21 posto u ukupnim obvezama i kapitalu Grupe. Smanjene su za 247,5 milijuna kuna ponajprije zbog smanjenja obveza po dugoročnim kreditima za 398,9 milijuna kuna, dok su ostale dugoročne obveze povećane za 166,3 milijuna kuna zbog povećanja obveza po valutnom swapu za obveznice. Kratkoročne obveze iznose 3.581,4 milijuna kuna i smanjene su za 734 milijuna kuna u odnosu na početak godine. Smanjena su tekuća dospijeca izdanih obveznica, s obzirom da je u 2017. godini u cijelosti otplaćeno preostalih 16,63 posto obveza po euroobveznicama (481,5 milijuna kn) izdanima u studenom 2012. godine u nominalnom iznosu od pola milijarde američkih dolara.

## 4.7. Investicije i projekti

U 2017. godini Grupa je ostvarila investicije u vrijednosti 2.431,9 milijuna kuna. Glavnina investicijskih ulaganja odnosila se na obnavljanje i modernizaciju proizvodnih objekata i postrojenja energetskog sustava, izgradnju novih proizvodnih elektroenergetskih objekata te obnovu postojećih i izgradnju novih objekata prijenosne i distribucijske mrežne infrastrukture.

---

<sup>34</sup> HEP d.d.: „Godišnje izvješće 2017.“ str. 45.

Osim toga, ulagalo se u energetske sustave toplinarstva i distribucije plina te u nadgradnju informatičke i telekomunikacijske infrastrukture, kao i razvoj i širenje mreže javne infrastrukture za punjenje električnih automobila u gradovima te na autocestama u Hrvatskoj.

Slika 14 Investicije

| Investicije u mil. kn                          | 2015.   | 2016.   | 2017.   | 2017./2016. |
|--|---------|---------|---------|-------------|
| Investicije u nekretnine, postrojenja i opremu | 2.528,1 | 2.589,1 | 2.431,9 | -6,1%       |

Izvor: HEP d.d.: „Godišnje izvješće 2017.“ str. 46.

Kontinuiranim ulaganjima u održavanje i modernizaciju postojećih objekata i gradnju novih proizvodnih kapaciteta i mrežnih sustava, HEP ispunjava sljedeće ciljeve: sigurnost opskrbe energijom, konkurentnost HEP-ovog energetskeg sustava, razvoj poslovnog sustava HEP grupe, doprinos održivosti i razvoju energetskeg sektora Republike Hrvatske uvažavajući sve veću prisutnost ostalih sudionika na otvorenom tržištu, osobito u opskrbi električnom energijom i proizvodnji električne energije iz obnovljivih izvora energije. Investicijskim ulaganjima HEP grupa ostvaruje preduvjete za dostizanje primjerene razine energetske samodostatnosti u sektoru električne energije, uzevši u obzir današnju potrošnju električne energije i projekciju njenog budućeg rasta, kao i nužnog prestanka rada termoenergetskih postrojenja koja zbog tehnološke zastarjelosti ne mogu udovoljiti zahtjevima propisanih uvjeta zaštite okoliša.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> HEP d.d.: „Godišnje izvješće 2017.“ str. 45.

## 5. Zaključak

U skladu s korporativnim modelom upravljanja HEP grupom, HEP d.d. upravlja poslovima i obavlja dio poslova iz područja korporativnih funkcija te usmjerava, koordinira i prati djelatnosti u ovisnim društvima. Osnovna unutrašnja organizacija HEP-a d.d. slijedi pristup korporativnog upravljanja i ovlasti Društva za pojedine djelatnosti. Hrvatska elektroprivreda organizirana je u obliku koncerna kao grupacija povezanih društava.

Planiranje predstavlja jednu od temeljnih funkcija menadžmenta i bitna je sastavnica procesa poslovnog odlučivanja i upravljanja, što znači da upravljanje gospodarskim subjektom započinje sa tom funkcijom menadžmenta. Kako bi se proaktivno i profesionalno upravljalo određenim društvom, upravi je potrebno dostavljanje specifičnih informacija u obliku izvještaja. Izvještaje je nužno pripremati u strogo zadanim rokovima te ad hoc, s obzirom da je njihova bitna karakteristika da su „točno na vrijeme i na točnom mjestu.

Analizom financijskih izvješća nastoji se doći do procjene trenda veličine, dinamike i različitosti budućih gotovinskih tijekova tvrtke. Radi stjecanja cjelovite i što objektivnije slike o perspektivi tvrtke čija izvješća su predmet analize potrebno je rezultate procijeniti u svjetlu vremenske dinamike, rezultata konkurencije i korporacijske strategije uz pravilan izbor pokazatelja. Vrijednosti financijskih pokazatelja nisu dovoljna baza za donošenje kvalificiranih ocjena o tekućoj poziciji i prosperiteta kompanije. Oni prvenstveno služe za postavljanje pravih pitanja u svrhu prognoze perspektive kompanije. Međutim, prognoza budućih performansi i time financijskih pokazatelja tvrtke, pored dobrog poznavanja tehnike analize financijskih izvješća, traži poznavanje mikro i makro uvjeta tvrtke, njenih planova i sposobnosti tumačenja rezultata s ovog motrišta.

HEP grupa je i u 2017. godini ispunila svoju misiju sigurne, kvalitetne i pouzdane opskrbe kupaca energijom, uz visoki stupanj društvene odgovornosti. Ostvareni su dobri poslovni rezultati koji su poboljšali financijsku poziciju Grupe. Prihodi od prodaje električne energije u Hrvatskoj su povećani, što je rezultat povećanja prihoda od korištenja prijenosne i distribucijske mreže zbog rasta potrošnje i povećanja prihoda od isporuke električne energije u sustavu poticaja Hrvatskom operatoru tržišta električne energije, dok je prihod od opskrbe električnom energijom ostao na razini ostvarenoj u 2016. godini usprkos većoj prodaji električne energije, uslijed nižih prodajnih cijena.

## 6. Literatura

- 1) Bedenik, Nidžara Osmanagić.: „Operativno Planiranje“. Školska knjiga, (2002).
- 2) Belak, Vinko. "Menadžment u teoriji i praksi." Belux Exellans d.o.o., Zagreb (2014).
- 3) Buble, M., Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija nakladništvo, (2006).
- 4) Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet, Split, (2000).
- 5) Dvorski, Stjepan, Franjo Ruža, and Vladimir Kovšca. "Business Economics." (2007).
- 6) Dvorski, Stjepan, Franjo Ruža, and Vladimir Kovšca. "Business Economics." (2007).
- 7) HEP d.d.: „Godišnje izvješće 2017.“
- 8) Hrvatska elektroprivreda d.d.: „Prospekt o izdavanju obveznica“ (2007).
- 9) Mesarić, Petra. "Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja." (2009).
- 10) Pepur, S., M. Šimić Šarić, and Lj Vidučić. "Financijski menadžment." RRiF, Zagreb (2015).

### Internetski izvori:

1. Bračić, K. (2013): Poslovno planiranje, <http://www.cpa.hr/hr/poslovno-planiranje/>, (29.11.2018.)
2. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YePXiDRXBz8J:www.poslovni.hr/leksikon/kontingencijski-planovi-704+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr> (12.12.2018.)
3. <http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Planiranje.pdf> 28.11.2018.
4. <http://www.poslovni.hr/leksikon/kontingencijski-planovi-704> (29.11.2018)
5. <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin:1890/preview+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr> (12.12.2018.)
6. [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:li\\_x3g3KKUJ:https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1449/preview+&cd=3&hl=hr&ct=clnk&gl=hr](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:li_x3g3KKUJ:https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1449/preview+&cd=3&hl=hr&ct=clnk&gl=hr) (12.12.2018.)
7. [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RVQWHx\\_1dDkJ:https://zirn.sk.hr/islandora/object/efst:1624/preview+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RVQWHx_1dDkJ:https://zirn.sk.hr/islandora/object/efst:1624/preview+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr) (12.12.2018.)
8. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Vv7clv0mN3sJ:https://pjr.hr/pokazatelji-uspjesnosti-poslovanja-poduzeca/+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr> (12.12.2018.)



## 7. Popis slika i tablica

|   |    |
|---|----|
| Slika 1 Tipovi planova.....   | 5  |
| Slika 2 Razine planiranja .....   | 7  |
| Slika 3 Postupak izračunavanja pojedinog pokazatelja likvidnosti.....                           | 11 |
| Slika 4 Postupak izračunavanja pokazatelja.....   | 12 |
| Slika 5. Pokazatelji profitabilnosti.....   | 13 |
| Slika 6 Pokazatelji ekonomičnosti.....  | 14 |
| Slika 7 Pokazatelji aktivnosti.....   | 15 |
| Slika 8 Pregled značajnijih događaja .....  | 17 |
| Slika 9 Ovisna društva .....  | 19 |
| Slika 10. Upravljačka struktura HEP-a d.d. u 2017.....  | 22 |
| Slika 11 Konsolidirani račun dobiti i gubitka.....  | 24 |
| Slika 12 Poslovni prihodi (mil. kn) i njihova struktura u ukupnim poslovnim prihodima (%)...... | 24 |
| Slika 13 Konsolidirana bilanca .....  | 25 |
| Slika 14 Investicije.....   | 27 |
| <br>  |    |
| Tablica 1 Strateški ciljevi.....  | 21 |

## 8. Prilozi

### Konsolidirani račun dobiti i gubitka

Za godinu završenu 31. prosinca 2017.

|  | Bilješke | 2017. godina<br>u tisućama kuna | 2016. godina<br>u tisućama kuna |
|--|----------|---------------------------------|---------------------------------|
| Prihod od prodaje električne energije            | 4        | 11.493.664                      | 10.831.456                      |
| Prihod od prodaje toplinske energije             | 4        | 683.264                         | 699.596                         |
| Prihod od prodaje plina na veleprodajnom tržištu | 4        | 963.887                         | 1.102.728                       |
| Prihod od prodaje plina kupcima opskrbe plina    | 4        | 316.576                         | 341.812                         |
| <b>Prihodi od prodaje</b>                        |          | <b>13.457.391</b>               | <b>12.975.592</b>               |
| Ostali prihodi iz poslovanja                     | 5        | 1.511.894                       | 1.424.766                       |
| <b>Ukupno poslovni prihodi</b>                   |          | <b>14.969.285</b>               | <b>14.400.358</b>               |
| Trošak nabave električne energije                | 6        | (2.786.423)                     | (2.148.249)                     |
| Trošak goriva                                    | 6        | (1.903.145)                     | (1.548.033)                     |
| Nabavna vrijednost prodanog plina                | 6        | (1.130.144)                     | (1.246.442)                     |
| Troškovi osoblja                                 | 7        | (1.946.892)                     | (1.904.443)                     |
| Trošak amortizacije                              | 11,12    | (1.935.963)                     | (1.780.269)                     |
| Ostali rashodi iz poslovanja                     | 8        | (2.971.895)                     | (3.049.765)                     |
| <b>Ukupno poslovni rashodi</b>                   |          | <b>(12.674.462)</b>             | <b>(11.677.201)</b>             |
| <b>Dobit iz poslovanja</b>                       |          | <b>2.294.823</b>                | <b>2.723.157</b>                |
| Financijski prihodi                              | 9        | 235.826                         | 232.873                         |
| Financijski rashodi                              | 9        | (939.913)                       | (365.669)                       |
| <b>Neto gubitak iz financijskih aktivnosti</b>   |          | <b>(704.087)</b>                | <b>(132.796)</b>                |
| <b>Dobit prije oporezivanja</b>                  |          | <b>1.590.736</b>                | <b>2.590.361</b>                |
| Trošak poreza na dobit                           | 10       | (290.437)                       | (545.359)                       |
| <b>Dobit tekuće godine</b>                       |          | <b>1.300.299</b>                | <b>2.045.002</b>                |
| <b>Pripisivo:</b>                                |          |                                 |                                 |
| Vlasniku kapitala matice                         |          | 1.300.299                       | 2.045.002                       |

Izvor: HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA d.d. Zagreb Godišnji konsolidirani financijski izvještaji i Izvješće neovisnog revizora za 2017. godinu str 10.

Konsolidirani izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti  
 Za godinu završenu 31. prosinca 2017.

|   | 2017. godina<br>u tisućama kuna | 2016. godina<br>u tisućama kuna |
|---|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>Dobit tekuće godine</b>  | <b><u>1.300.299</u></b>         | <b><u>2.045.002</u></b>         |
| <b>Ostala sveobuhvatna dobit</b>                                      |                                 |                                 |
| Tečajne razlike od prevođenja inozemnog poslovanja                    | (15.609)                        | (18.984)                        |
| Neto dobit/(gubitak) od financijske imovine<br>raspoložive za prodaju | (3.565)                         | 39.457                          |
| Rezerve   | 25.514                          | -                               |
| Ukupno stavke koje će se prenijeti u<br>dobit ili gubitak             | <u>6.340</u>                    | <u>20.473</u>                   |
| <b>Ostala sveobuhvatna dobit, neto</b>                                | <b><u>6.340</u></b>             | <b><u>20.473</u></b>            |
| <b>Ukupna sveobuhvatna dobit tekuće godine neto</b>                   | <b><u>1.306.639</u></b>         | <b><u>2.065.475</u></b>         |
| <b>Ukupna sveobuhvatna dobit pripisiva:</b>                           |                                 |                                 |
| Vlasniku kapitala matice  | <u>1.306.639</u>                | <u>2.065.475</u>                |

Priložene bilješke sastavni su dio ovih konsolidiranih financijskih izvještaja.

Izvor: HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA d.d. Zagreb Godišnji konsolidirani financijski izvještaji i Izvješće neovisnog revizora za 2017. godinu str 11.

## Konsolidirani izvještaj o financijskom položaju / Konsolidirana bilanca

Na dan 31.prosinca 2017.

| IMOVINA   | Bilješka | 31.prosinca        | 31.prosinca        |
|---|----------|--------------------|--------------------|
|   |          | 2017.              | 2016.              |
|   |          | u tisućama<br>kuna | u tisućama<br>kuna |
| <b>Dugotrajna imovina</b>                         |          |                    |                    |
| Nekretnine, postrojenja i oprema                  | 11       | 28.590.553         | 28.093.856         |
| Investicije u tijeku                              | 11       | 2.442.559          | 2.677.233          |
| Nematerijalna imovina                             | 12       | 210.502            | 157.586            |
| Ulaganja u nekretnine                             | 13       | 305.630            | 231.491            |
| Predujmovi za nekretnine, postrojenja i opremu    | 14       | 15.252             | 36.707             |
| Dani dugoročni krediti i depoziti                 | 17       | 36.107             | 28.973             |
| Ulaganja raspoloživa za prodaju i ostala ulaganja | 18       | 284.443            | 295.938            |
| Ostala dugotrajna imovina                         | 19       | 42.918             | 46.941             |
| Odgođena porezna imovina                          | 10       | 610.389            | 555.461            |
| <b>Ukupna dugotrajna imovina</b>                  |          | <b>32.538.353</b>  | <b>32.124.186</b>  |
| <b>Kratkotrajna imovina</b>                       |          |                    |                    |
| Zalihe  | 20       | 1.257.292          | 1.405.368          |
| Potraživanja od kupaca                            | 21       | 2.081.000          | 1.953.592          |
| Ostala kratkotrajna potraživanja                  | 22       | 957.817            | 730.917            |
| Novac i novčani ekvivalenti                       | 23       | 2.017.095          | 3.018.846          |
| <b>Ukupna kratkotrajna imovina</b>                |          | <b>6.313.204</b>   | <b>7.108.723</b>   |
| <b>UKUPNA IMOVINA</b>                             |          | <b>38.851.557</b>  | <b>39.232.909</b>  |

Izvor: HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA d.d. Zagreb Godišnji konsolidirani financijski izvještaji i Izvješće neovisnog revizora za 2017. godinu str 12.

Konsolidirani izvještaj o financijskom položaju / Konsolidirana bilanca (nastavak)

Na dan 31.prosinca 2017.

| KAPITAL I OBVEZE                   | Bilješka | 31. prosinca       | 31. prosinca       |
|------------------------------------|----------|--------------------|--------------------|
|                                    |          | 2017.              | 2016.              |
|                                    |          | u tisućama<br>kuna | u tisućama<br>kuna |
| Osnivački kapital                  | 24       | 19.792.159         | 19.792.159         |
| Rezerve                            | 24       | 162.242            | 140.293            |
| Zadržana dobit                     | 24       | 6.041.625          | 5.551.226          |
| <b>Ukupni kapital</b>              |          | <b>25.996.026</b>  | <b>25.483.678</b>  |
| Obveze po izdanim obveznicama      | 25       | 3.595.828          | 3.606.173          |
| Obveze po dugoročnim kreditima     | 26       | 265.895            | 664.764            |
| Dugoročne obveze prema državi      | 27       | 13.065             | 15.901             |
| Dugoročna rezerviranja             | 28       | 1.018.467          | 930.700            |
| Ostale dugoročne obveze            | 29       | 4.356.607          | 4.190.347          |
| Odgođene porezna obveza            |          | 24.305             | 26.007             |
| <b>Ukupne dugoročne obveze</b>     |          | <b>9.274.167</b>   | <b>9.433.892</b>   |
| Obveze prema dobavljačima          | 30       | 1.643.033          | 1.787.338          |
| Tekuća dospjeća izdanih obveznica  | 25       | -                  | 586.601            |
| Tekuća dospjeća dugoročnih kredita | 26       | 408.481            | 411.832            |
| Obveze za poreze i doprinose       | 31       | 80.202             | 157.750            |
| Obveze za kamate                   |          | 35.593             | 42.569             |
| Obveze prema zaposlenima           | 32       | 274.173            | 155.269            |
| Ostale kratkoročne obveze          | 33       | 1.139.882          | 1.173.980          |
| <b>Ukupne kratkoročne obveze</b>   |          | <b>3.581.364</b>   | <b>4.315.339</b>   |
| <b>UKUPNO KAPITAL I OBVEZE</b>     |          | <b>38.851.557</b>  | <b>39.232.909</b>  |

Izvor: HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA d.d. Zagreb Godišnji konsolidirani financijski izvještaji i Izvješće neovisnog revizora za 2017. godinu str 13.

Konsolidirani izvještaj o promjenama kapitala  
 Za godinu završenu 31. prosinca 2017.

|                                  | Osnivački kapital | Rezerve         | Zadržana dobit /<br>(preneseni<br>gubitak) | Ukupno glavnica   |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|--|-------------------|
|                                  | u tisućama kuna   | u tisućama kuna | u tisućama kuna                            | u tisućama kuna   |
| <b>Stanje 1. siječnja 2016.</b>  | <b>19.792.159</b> | <b>100.836</b>  | <b>4.132.208</b>                           | <b>24.025.203</b> |
| Dobit tekuće godine              | -                 | -               | 2.045.002                                  | 2.045.002         |
| Ostala sveobuhvatna dobit        | -                 | 39.457          | (18.984)                                   | 20.473            |
| <i>Ukupno sveobuhvatna dobit</i> | -                 | 39.457          | 2.026.018                                  | 2.065.475         |
| Isplata dividende vlasniku       | -                 | -               | (607.000)                                  | (607.000)         |
| <b>Stanje 31. prosinca 2016.</b> | <b>19.792.159</b> | <b>140.293</b>  | <b>5.551.226</b>                           | <b>25.483.678</b> |
| Dobit tekuće godine              | -                 | -               | 1.300.299                                  | 1.300.299         |
| Ostala sveobuhvatna dobit        | -                 | 21.949          | (15.609)                                   | 6.340             |
| <i>Ukupno sveobuhvatna dobit</i> | -                 | 21.949          | 1.284.690                                  | 1.306.639         |
| Isplata dividende vlasniku       | -                 | -               | (794.291)                                  | (794.291)         |
| <b>Stanje 31. prosinca 2017.</b> | <b>19.792.159</b> | <b>162.242</b>  | <b>6.041.625</b>                           | <b>25.996.026</b> |

Izvor: HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA d.d. Zagreb Godišnji konsolidirani financijski izvještaji i Izvješće neovisnog revizora za 2017. godinu str 14.