

# Upravljanje troškovima u naftnoj industriji Republike Hrvatske u vrijeme pandemije COVID-19

---

**Miškulin, Isabela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:208612>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

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



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U NAFTNOJ INDUSTRIJI  
REPUBLIKE HRVATSKE U VRIJEME PANDEMIJE**

**COVID-19**

Diplomski rad

**Isabela Miškulin**

**Zagreb, lipanj 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U NAFTNOJ INDUSTRIJI  
REPUBLIKE HRVATSKE U VRIJEME PANDEMIJE  
COVID-19**

**COST MANAGEMENT IN THE OIL INDUSTRY OF THE  
REPUBLIC OF CROATIA DURING COVID-19 PANDEMIC**

Diplomski rad

**Student: Isabela Miškulin**

**JMBAG studenta: 0067580739**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Martina Sopta Ćorić**

**Zagreb, lipanj 2023.**

## **Sažetak**

Analiza troškova i planiranje poslovanja su ključne aktivnosti za uspješno upravljanje poslovanjem poduzeća, uključujući i naftnu industriju koja je jedna od najznačajnijih i najprofitabilnijih industrija. Društveno odgovorno poslovanje posebno je važno za naftnu industriju s obzirom na izazove zagađenja okoliša s kojima se suočava. Prilikom analize poslovanja poduzeća potrebno je uzeti u obzir i unutarnje i vanjsko okruženje, kao i identificirati prilike, prijetnje i mogućnosti za unapređenje trenutnog poslovanja. U ovom radu će se analizirati poslovanje dvaju hrvatskih naftnih poduzeća, INA d.d. i JANAF d.d., u 2022. godini te njihovo poslovanje u pandemijskoj 2020. godini.

**Ključne riječi:** naftna industrija, pandemija COVID-19, troškovi, profitabilnost, ciljevi poslovanja, održivi razvoj, naftna poduzeća

## **Summary**

Cost analysis and business planning are key activities for successful business management of companies, including the oil industry, which is one of the most important and profitable industries. Socially responsible business is especially important for the oil industry given the environmental pollution challenges it faces. When analyzing a company's operations, it is necessary to take into account both the internal and external environment, as well as to identify opportunities, threats and opportunities for improving current operations. This paper will analyze the operations of two Croatian oil companies, INA d.d. and JANAF d.d., in 2022 and their operations in the pandemic year 2020.

**Key words:** oil industry, COVID-19 pandemic, costs, profitability, business objectives, sustainable development, oil companies

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b>	<b>7</b>
1.1. Predmet i ciljevi rada	7
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka	8
1.3. Sadržaj i struktura rada	8
<b>2. Upravljanje troškovima suvremenog poslovanja</b>	<b>9</b>
2.1. Troškovni koncepti u poslovnom odlučivanju	9
2.2. Analiza troškovnih funkcija u dugom i kratkom roku	11
2.3. Upravljanje troškovima u svrhu povećanja profitabilnosti	12
<b>3. Alati upravljačke ekonomike</b>	<b>15</b>
3.1. Ciljevi poslovanja u naftnoj industriji	15
3.2. Društveno odgovorno poslovanje u naftnoj industriji	20
3.3. Mjerenje rezultata suvremenih poduzeća	23
<b>4. Specifičnost poslovanja hrvatskih poduzeća u naftnoj industriji u vrijeme pandemije COVID-19</b>	<b>28</b>
4.1. Naftna industrija u Republici Hrvatskoj	28
4.2. Analiza poslovanja naftnih poduzeća u Republici Hrvatskoj	32
4.3. Utjecaj tržišnih i tehnoloških uvjeta na održivost hrvatske naftne industrije	35
4.4. Posljedice pandemije na poslovanje hrvatskih naftnih poduzeća	37
<b>5. Zaključak</b>	<b>41</b>
<b>Literatura</b>	<b>47</b>
<b>Popis grafikona</b>	<b>51</b>
<b>Popis slika</b>	<b>51</b>
<b>Životopis</b>	<b>52</b>

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i ciljevi rada

Od kraja prošlog stoljeća, svijet se razvija najbrže do sad za što su zaslužni procesi globalizacije i industrijalizacije, dok je upravo nafta jedan od glavnih pokretača industrijalizacije. Iz tog razloga, nije ni čudno što je naftna industrija jedna od najvećih i najprofitabilnijih industrija u svijetu. Osim toga, glavni je pokretač svih ostalih industrija te iz tog razloga ima značajnu važnost, kako za svjetsko tako i za hrvatsko gospodarstvo.

Takozvano “crno zlato” godinama je simbol moći i bogatstva pojedinih zemalja. Ova industrija pod visokom je regulacijom svjetskih i domaćih organizacija koje postavljaju pravila, norme i ograničenja u poslovanju naftnih poduzeća. Takva regulacija utječe na profitabilnost poduzeća u naftnoj industriji i čini njihovo poslovanje kompleksnijim. Velika poduzeća su lideri na tržištu gdje onda manja gube moć natjecanja, poslujući pod takvim regulatornim uvjetima koji su na strani jačih. Stoga, uz sve postojeće regulacije i prepreke u poslovanju, prava je umjetnost postići profitabilnost naftnih poduzeća.

Zahvaljujući globalizaciji, krize započete u pojedinoj zemlji više ne poznaju granice, stoga su se posljedice krize uzrokovane COVID-19 pandemijom osjetile u cijelom svijetu. Kako su skoro sve svjetske industrije osjetile poteškoće u svom poslovanju, tako ih je osjetila i naftna industrija. Dodatno, javlja se uvijek aktualno pitanje utjecaja ljudi na okoliš odnosno klimu zbog neprestanog sagorijevanja fosilnih goriva. Čak i naftna poduzeća prisiljena su poslovati društveno odgovorno i smanjiti svoj štetni utjecaj na okoliš, a zanimljivo je analizirati načine na koji to rade svjetski naftni lideri, ali i hrvatska naftna poduzeća, što će u ovom radu biti navedeno.

Predmet ovog rada je generalni osvrt na sirovinu nafte kao izvor energije, njezinu prošlost, sadašnjost i budućnost s dominantnim pogledom na troškovni aspekt koji je najznačajnija baza za donošenje upravljačkih odluka s ciljem ostvarivanja profitabilnosti naftnih poduzeća, ali i poduzeća općenito, uzevši u obzir činjenicu održivog poslovanja.

Cilj ovog rada je teorijski prikaz troškovnih aspekata poslovanja i alata upravljačke ekonomike. Također, cilj rada je proučiti kako menadžerske odluke utječu na uspješnost poslovanja u naftnoj industriji, i to u specifičnim situacijama (na primjeru COVID-19 pandemije) kao i u specifičnom okruženju koje je rezultat ne samo pandemije, nego i geopolitičkih zbivanja kako



u Europi, tako i u svijetu. Glavni motiv rada je značaj naftne industrije za održivi gospodarski rast obzirom da dokle god svjetska poduzeća u potpunosti ne prijeđu na obnovljive izvore energije, nafta i dalje ostaje glavni svjetski pokretač industrija.

## **1.2. Metode istraživanja i izvori podataka**

Rad će se oslanjati na metodu analize i sinteze sekundarnih izvora podataka kao što su znanstveni i stručni članci, knjige iz povezanog područja domaćih i stranih autora te relevantni internetski izvori. Uz to, analizirat će se i statistički podaci relevantnih domaćih i stranih institucija na temelju kojih će se induktivnim i deduktivnim metodama donijeti pojedini zaključci o troškovnim aspektima naftne industrije

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet poglavlja kroz koje se nastoji obraditi tema upravljanja troškovima u naftnoj industriji Republike Hrvatske s naglaskom na razdoblje pandemije COVID-19. U prvom poglavlju, uvodu, postavlja se teza rada, ciljevi i predmet istraživanja te se navode metode i izvori korištenih podataka u radu.

Nakon uvoda, u drugom poglavlju, govori se o teoriji upravljanja troškovima suvremenog poslovanja, definiraju se troškovni koncepti u poslovnom odlučivanju, razlike troškova u dugom i kratkom roku te mogućnosti upravljanja troškovima s ciljem povećanja profitabilnosti poduzeća.

U trećem poglavlju definiraju se alati upravljačke ekonomike. Razrađeni su ciljevi poslovanja u naftnoj industriji zajedno s ciljevima društveno odgovornog poslovanja poduzeća u istoj te mjerenje rezultata poslovanja suvremenih poduzeća.

Četvrto poglavlje ovog rada odnosi se na specifičnost poslovanja hrvatskih poduzeća u naftnoj industriji u vrijeme pandemije COVID-19. Prikazana je naftna industrija u Republici Hrvatskoj općenito, zatim se analiziraju poslovanja određenih naftnih poduzeća u istoj. Prikazani su utjecaji tržišnih i tehnoloških uvjeta na održivost hrvatske naftne industrije te posljedice pandemije na poslovanje hrvatskih naftnih poduzeća.

Posljednje poglavlje donosi zaključak autora kojim odgovara na pitanje važnosti upravljačke ekonomike na poslovanje poduzeća. Osim toga, donosi zaključak analiza poslovanja naftnih poduzeća u Hrvatskoj za vrijeme pandemije COVID-19.

## 2. Upravljanje troškovima suvremenog poslovanja

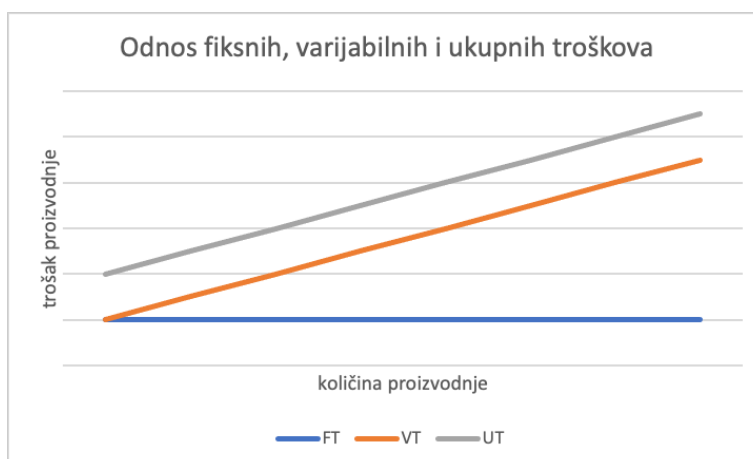
### 2.1. Troškovni koncepti u poslovnom odlučivanju

Analiza troškova ključna je aktivnost svakog menadžera. Trošak predstavlja određenu vrijednost koju je potrebno uložiti kako bi se postigao neki cilj, koji u ekonomskom smislu predstavlja proizvod ili uslugu te je njegova vrijednost najčešće izražena u novcu. Općenito se smatra da je temeljni cilj poduzeća maksimiziranje profita stoga menadžeri sve svoje odluke donose s ciljem minimiziranja troškova. Na prvoj razini, troškovi se dijele na ukupne, fiksne i varijabilne.

“Ukupni trošak predstavlja najniže ukupne dolarske izdatke potrebne za proizvodnju svake razine proizvodnje  $q$ ” (Samuelson i Nordhaus, 2011.). Ukupni trošak sastoji se od fiksnog i varijabilnog troška. “Fiksni trošak predstavlja ukupne dolarske izdatke koji se plaćaju i ako je količina proizvodnje poduzeća jednaka nuli” (Samuelson i Nordhaus, 2011.). Iz ove definicije vidljivo je da je fikсни trošak onaj trošak koji postoji već od početka samog poslovanja tj. otvaranja nekog poduzeća. To je trošak koji ovisi o veličini postojećeg kapaciteta poslovanja. Najčešći primjeri fiksnih troškova poduzeća su najamnina uredskog prostora, režije te plaće zaposlenicima zaposlenima na neodređeni period. Na njegovu razinu se direktno ne može utjecati s količinom proizvodnje, već je potrebna konkretna reorganizacija poslovanja. “Varijabilni trošak čine izdaci koji se mijenjaju s razinom proizvodnje te uključuje sve troškove koji nisu fiksni.” (Samuelson i Nordhaus, 2011.). Sukladno definiciji, varijabilni trošak je trošak koji ovisi o poslovanju, tj. količini proizvoda koje poduzeće proizvodi. On se pojavljuje kad poduzeće nije u fazi mirovanja, nego kada proizvodi te je ovisan o svakoj jedinici proizvodnje. U varijabilne se troškove najčešće ubrajaju materijali potrebni za proizvodnju, zaposlenike te dodatna energija potrebna za pokretanje pogona. Stoga su ukupni troškovi zbroj fiksnih i varijabilnih troškova od kojih su fiksni troškovi postojani samim otvaranjem poduzeća, dok su varijabilni troškovi ovisni o količini proizvodnje.

Iz navedenog se može zaključiti da ukupni trošak predstavlja sve izdatke potrebne za proizvodnju određene razine proizvodnje, a sastoji se od fiksnih i varijabilnih troškova. Fiksni trošak je trošak koji postoji i kada je razina proizvodnje nula, dok je varijabilni trošak onaj trošak koji se mijenja s razinom proizvodnje te ovisi o količini proizvodnje. Kako bi poduzeće bilo profitabilno, važno je razumjeti troškove i njihov utjecaj na poslovanje te na temelju toga donositi odluke o proizvodnji, cijenama, ulaganjima i drugim aspektima poslovanja.

Grafikon 1 Grafički prikaz fiksnih, varijabilnih i ukupnih troškova



Izvor: izrada autora

Osim na ukupne, fiksne i varijabilne, ključna razlika pri analizi troškova je podjela na eksplicitne i implicitne troškove<sup>1</sup>. Eksplicitni troškovi su oni koji su jasno izraženi u novcu (ili nekom drugom obliku vrijednosti) te se lako mogu izmjeriti. Obuhvaćaju troškove poput plaća, najamnine, računa za usluge, poreza i ostalih troškova koji se izravno plaćaju za proizvode ili usluge, dok su implicitni troškovi s druge strane manje očiti i teže ih je izmjeriti u novcu. Pod implicitne troškove spadaju faktori koje poduzeće posjeduje i koristi u svojim poslovnim aktivnostima. To uključuje troškove kao što su izgubljene prilike, propušteni potencijalni profit, izgubljeno vrijeme i drugi troškovi koji se ne mogu izraziti u novcu.

Prilikom sagledavanja poslovanja poduzeća, potrebno je u obzir uzeti i eksplicitne i implicitne troškove, tj. potrebno je uključiti oportunitetne troškove<sup>2</sup> svih faktora proizvodnje, neovisno o tome jesu li u vlasništvu poduzeća ili će tek biti kupljeni. Poduzeće uvijek mora sagledavati i druge mogućnosti, tj. mogućnosti promjene proizvodnih faktora ako postoji mogućnost za smanjenje troškova, tj. mogućnost povoljnijeg poslovanja. Također, potrebno je odvojiti ekonomske od računovodstvenih troškova koji se odnose samo na stvarne rashode tj. eksplicitne troškove.

<sup>1</sup> Salvadore D. (2022.) *Ekonomika za menadžere, Načela i primjene u svjetskoj praksi*, prijevod Mate, Zagreb: Mate, str. 275.

<sup>2</sup> Salvadore D. (2022.) *Ekonomika za menadžere, Načela i primjene u svjetskoj praksi*, prijevod Mate, Zagreb: Mate, str. 276.

## 2.2. Analiza troškovnih funkcija u dugom i kratkom roku

Troškovne funkcije su funkcije koje prikazuju odnos između proizvodnje i razine troškova potrebnih za proizvodnju određene količine. Svako poduzeće planira svoje poslovanje u dugom i kratkom roku na način da postavlja određene ciljeve koje želi postići, planira određenu razinu željenog profita te količinu proizvodnje s kojom može postići željeni profit pa s tim usporedno dolazi i planiranje troškova. Menadžmentu je u cilju minimalizirati troškove te pronaći optimalnu razinu proizvodnje kako bi maksimizirao profit. Planiranje poslovanja može se podijeliti vremenski na dva roka, a to su dugi i kratki rok.

U kratkom roku razina pojedinih inputa je fiksna te troškovi koji se odnose na te fiksne inpute moraju biti plaćeni neovisno o razini proizvodnje.<sup>3</sup> U tom slučaju, poduzeće može utjecati na svoje poslovanje promjenom samo nekih od jednostavno promjenjivih troškova. Kratkoročne troškovne funkcije odnose se na razdoblje u kojem poduzeće ne može prilagoditi sve svoje ulazne inpute. Primjerice, poduzeće u kratkom roku može biti u stanju prilagoditi količinu sirovina potrebnih za proizvodnju, no ne može promijeniti svoje postrojenje ili prostor u kojem posluje. Najčešće se promjenom varijabilnih faktora proizvodnje popravljaju trenutni izazovi u poslovanju ili se prilagođava trenutnim mogućnostima i prilikama na tržištu, no taj način poslovanja nije dugoročno održiv. Kada se u poslovanju pojave pojedini veći problemi ili veće mogućnosti s dugoročnom perspektivom, poduzeće dolazi u situaciju u kojoj je potrebno mijenjati većinu ako ne i sve faktore.

U dugom roku, svi inputi poduzeća mogu biti fleksibilni<sup>4</sup>. S obzirom na promjenjivost svih inputa u dugom roku, jasno je vidljivo kako u tom slučaju nema fiksnih troškova, tj. svi troškovi su varijabilni. Iz tog proizlazi da su u dugom roku ukupni troškovi jednaki varijabilnim. U dugom roku poduzeće je u stanju promijeniti svaki segment svog poslovanja. Primjerice, ako je poslovanje poduzeća u usponu te poslovni kapaciteti u kojima se poduzeće trenutno nalazi postanu nedovoljno veliki ili nedovoljno opremljeni tehnologijom ili radnom snagom, poduzeće u dugom roku proširuje prostor svog poslovanja, investira u novu tehnologiju i strojeve, otvara nova radna mjesta itd. Za donošenje odluka u dugom roku potrebne su konkretnije analize i sigurne informacije kako bi se ovakve promjene isplatile.

---

<sup>3</sup>Christopher R Thomas, S. Charles Maurice, *Managerial Economics: Foundations of business analysis and strategy* 12th Edition. New York: McGraw-hill, str. 291.

<sup>4</sup>Keat P., Young P., *Managerial Economics: Economic Tools for Today's Decision Makers*, 6th Edition. London: Pearson, str. 286.

Iako je proizvodnja nekog poduzeća u danom trenutku u dobroj fazi, svaki menadžment mora biti na oprezu i pratiti buduće, tj. potencijalne opasnosti u dugom roku te opasnosti iz svoje makro i mikro okoline. Svaki proizvod u poslovanju nekog poduzeća ima svoj životni ciklus. Nakon što je proizvod uveden i etabliran na tržištu, zahvaljujući konzumeraškom društvu u kojem živimo, potrošači vrlo brzo dođu do zasićenja te je potrebno pravovremeno biti spreman za nužne promjene u asortimanu. Osim toga, novo profitabilno tržište otvara i mjesta za konkurenciju. Kako bi održali pozitivan profit, poduzeće u kratkom roku može utjecati samo na varijabilne dijelove tj. troškove poslovanja, dok već u razradi mora imati ideju za dugoročno poslovanje te što će sve promijeniti kako bi bilo u stanju ostati konkurentno na tržištu. Ranije etablirana poduzeća trebala bi iskoristiti svoja stečena znanja i iskustvo te ih primijeniti kako bi i dalje održala svoju konkurentsku prednost. Poduzeće je u dugom roku neograničeno s brojem mogućih akcija jer su u tom periodu svi inputi varijabilni pa tako i troškovi.

### **2.3. Upravljanje troškovima u svrhu povećanja profitabilnosti**

Svako poslovanje poduzeća teži unapređenju efikasnosti i efektivnosti kako bi maksimizirali profit. Profit je jednak razlici ukupnih prihoda i ukupnih rashoda (Rupčić, 2006.). Upravljanje troškovima je ključni zadatak menadžmenta koji može značajno utjecati na poslovanje, tj. profitabilnost poduzeća. Upravljanje troškovima podrazumijeva praćenje i kontrolu svih troškova poduzeća kako bi se smanjili nepotrebni troškovi, povećala efikasnost poslovanja te na kraju poboljšala i profitabilnost. Troškovni aspekt poslovanja proizlazi iz analize proizvodne funkcije. S ciljem maksimizacije vrijednosti poduzeća, menadžment mora u dubinu poznavati troškovne segmente poslovanja. Upravljanje troškovima je ključni element u postizanju profitabilnosti poduzeća. Primjenom učinkovitih strategija upravljanja troškovima, poduzeće može poboljšati svoju efikasnost, smanjiti troškove i povećati profitabilnost.

Neki od načina za upravljanje troškovima u svrhu povećanja profitabilnosti uključuju:

1. Analiza troškova: Kada se govori o upravljanju troškovima u svrhu povećanja profitabilnosti, prva ideja koja se automatski, prirodno ističe je analiza troškova poduzeća. Kako i sam naziv govori, u toj analizi potrebno je analizirati sve troškove poduzeća, fiksne i varijabilne te eksplicitne i implicitne, kako bi se identificirali nepotrebni troškovi koji se mogu u potpunosti ukloniti ili potencijalno supstituirati za manje. Ovom analizom moguće je također pronaći slabe točke poslovanja na način da se identificiraju problematična područja previsokih i nepotrebnih troškova u kojima se

mogu primijeniti mjere smanjenja troškova ili totalnog uklanjanja istih. Osim utjecaja na same troškove, ovom analizom mogu se iz poslovanja ukloniti proizvodi i usluge koje donose više gubitka nego dobiti poduzeću.

2. Optimizacija procesa: Analiza procesa poslovanja služi identifikaciji područja u kojima se mogu primijeniti poboljšanja ili određene promjene kako bi se smanjili troškovi. Kao neke od mogućnosti optimizacije procesa mogu se navesti ekonomija obujma, ekonomija obuhvata, automatizacija procesa te primjena moderne tehnologije (procesnih inovacija) koje teže smanjenju troškova. Ekonomija obujma omogućuje poduzeću koji ima veći opseg proizvodnje da ostvari niže troškove od poduzeća koje ima manji opseg proizvodnje (Rupčić, 2006.). S druge strane, ekonomija obuhvata se odnosi na mogućnost snižavanja troškova u slučaju kada poduzeće proizvodi više različitih proizvoda odjednom, a ne odvojeno tj. pojedinačno (Rupčić, 2006.). Automatizacija procesa se odnosi na korištenje tehnologije u proizvodnom procesu. Korištenjem tehnologije proizvodnja se ubrzava, smanjuju se troškovi radne snage te se smanjuje škart tj. roba s greškom. Procesne inovacije odnose se na implementaciju nove ili značajno unapređenje postojeće metode proizvodnje (Rupčić, 2006.), a samim time je jasno da se i raznim procesnim inovacijama može utjecati na smanjenje proizvodnih troškova.
3. Smanjenje gubitaka i otpada: Smanjenje otpada i gubitaka može pomoći u smanjenju troškova proizvodnje. Ručna izrada proizvoda i izrada proizvoda zastarjelom tehnologijom može uzrokovati veliku količinu robe proizvedene s greškom. Roba s greškom podrazumijeva proizvode koji nisu postigli zahtijevanu razinu kvalitete te radi toga ne mogu biti distribuirani na tržište. Nova, moderna ili redovno servisirana oprema može smanjiti količine materijala koji se koriste u proizvodnji, može smanjiti količinu utrošene energije (bolja energetska učinkovitost) te na kraju smanjiti rasipanje i gubitke u procesu proizvodnje.
4. Pregovaranje s dobavljačima: Pregovaranje s dobavljačima i pronalaženje boljih uvjeta nabave može smanjiti troškove nabave materijala i usluga, što može imati pozitivan utjecaj na profitabilnost. Poduzeća koja od dobavljača naručuju veće količine potrebnih

materijala imaju veću pregovaračku moć i jaču snagu u cilju potencijalnog spuštanja cijene, tzv. ekonomije obujma (Salvadore, 2022.). Također, izgradnja dobrih odnosa s dobavljačima može pomoći poduzeću u ostvarivanju boljih uvjeta nabave. Dobar odnos s dobavljačima predstavlja konkurentsku prednost određenog poduzeća.

5. Praćenje zaliha: Pojam zaliha odnosi se na raspoloživu količinu raznih oblika predmeta nabave koji bilančno gledano spadaju pod kratkotrajnu imovinu. Ekonomski pojam zaliha se može odnositi na razne kategorije kojima se označava količina sirovina, komponenti, sklopova, potrošnog materijala, proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda. Zalihe moraju omogućiti kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije. Praćenje zaliha i njihovo održavanje na optimalnoj razini može pomoći u smanjenju troškova zaliha i povećanju efikasnosti poslovanja. Osim toga, određivanje optimalne razine zaliha može doprinijeti smanjenju troškova skladištenja.
6. Praćenje financijskih pokazatelja: Kako bi menadžment efikasno upravljao poduzećem, potrebno je kontinuirano mjeriti rezultate poslovanja te svakog pojedinog segmenta tog poslovanja. Praćenje financijskih pokazatelja, kao što su prihodi, rashodi, profit i novčani tokovi može pomoći u prepoznavanju područja u kojima je potrebno smanjiti troškove i poboljšati profitabilnost. Praćenjem isključivo financijskih pokazatelja, menadžment se koncentrira samo na kratkoročne ciljeve poduzeća. Kako bi osigurao ostvarenje dugoročnih ciljeva, potrebno je sagledati širu sliku poslovanja tj. makro okolinu.

### **3. Alati upravljačke ekonomike**

Upravljačka ekonomika postala je predmet izučavanja zahvaljujući objavljivanju knjige "Upravljačka ekonomija" Joela Deana 1951. Joel Dean primijetio je vezu između menadžerske ekonomije i formiranja upravljačkih politika, točnije pokazao je da ekonomska analiza značajno doprinosi formuliranju upravljačkih politika.

Upravljačka ekonomika povezuje tradicionalne ekonomske teorije i stvarnu poslovnu praksu na dva načina. Osim što pruža brojne alate i tehnike koje pomažu menadžeru pri donošenju odluka u stvarnoj i svakodnevnoj poslovnoj situaciji, pomaže i za prikaz interakcije poduzeća unutar različitih područja u kojima djeluje.

Prema prof. Evanu J. Douglasu<sup>5</sup>, menadžerska ekonomika bavi se primjenom poslovnih principa i metodologija prilikom donošenja odluka unutar poduzeća ili organizacije u uvjetima nesigurnosti. Glavni cilj je uspostaviti pravila i načela kako bi se olakšalo buduće postizanje željenog ekonomskog cilja upravljanja. Ekonomski ciljevi odnose se na optimizaciju troškova, prihoda te maksimizaciju dobiti.

#### **3.1. Ciljevi poslovanja u naftnoj industriji**

Naftna industrija jedna je od najjačih i najprofitabilnijih industrija svijeta. Naftna industrija se sastoji od više procesa, tj. segmenata djelovanja. Primarno se bavi istraživanjem, proizvodnjom i rafiniranjem nafte i prirodnog plina koji se nakon toga postavljaju na tržište te prodaju raznim zemljama diljem svijeta. Najznačajniji proizvodi koje proizvodi naftna industrija uključuju naftu, prirodni plin te naftne derivate koji se koriste za proizvodnju drugih roba kao što su gnojiva, kemijski pesticidi, plastika, farmaceutski proizvodi, kemijska otapala te mnogi drugi.

Najveći svjetski proizvođači nafte su SAD, Saudijska Arabija i Rusija. Ove tri zemlje proizvele su 40,6 milijuna barela nafte dnevno u 2021, što je iznosilo 42% ukupne svjetske proizvodnje.<sup>6</sup>

Mnogo poduzeća se nalazi u svjetskoj naftnoj industriji, no najpoznatija su Exxon (SAD), Chevron (SAD), Saudi Aramco (Saudijska Arabija), Gazprom (Rusija), China National

---

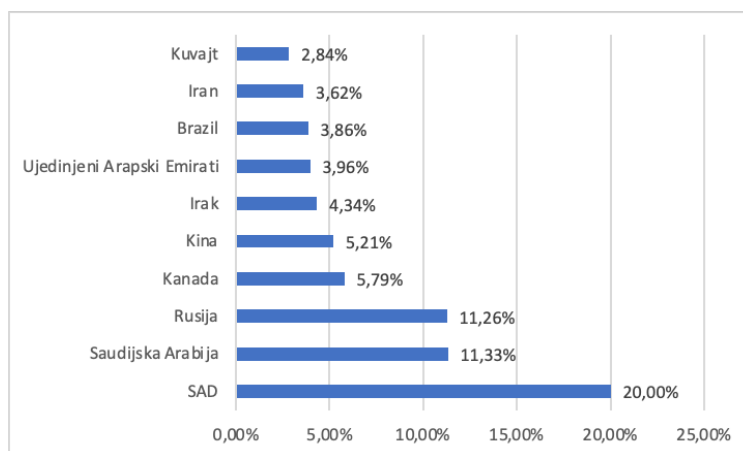
<sup>5</sup>Douglas, Evan J. & Callan, Scott. (1992.), Managerial economics: analysis and strategy / Evan J. Douglas; with empirical cases by Scott Callan Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey

<sup>6</sup>U.S. Energy Information Administration, dostupno na: <https://www.eia.gov/tools/faqs/faq.php?id=709&t=6> (20.3.2022.)



Petroleum Corporation (Kina), Equinor (bivši Statoil iz Norveške), TOTAL (Francuska) te ENI (Italija)<sup>7</sup>.

Grafikon 2 10 najvećih proizvođača nafte u svijetu (2021.godina)



Izvor: Izrada autora, U.S. Energy Information Administration

Organizacija zemalja izvoznica nafte (OPEC) je međunarodna organizacija koja uključuje Alžir, Angolu, Ekvador, Ekvatorsku Gvineju, Gabon, Indoneziju, Irak, Iran, Kuvajt, Libiju, Nigeriju, Saudijsku Arabiju, Ujedinjene Arapske Emirate i Venezuelu. Sjedište OPEC-a je u Beču od 1965. godine. Procjenjuje se da su članice OPEC-a zaradile oko 570 milijardi dolara neto prihoda od izvoza nafte u 2021. godini.<sup>8</sup>

Glavni cilj organizacije, prema njenom Statutu, je koordinacija i usklađivanje naftne politike zemalja članica, te pronalaženje najboljih načina za zaštitu njihovih pojedinačnih i kolektivnih interesa. OPEC također nastoji stabilizirati cijene na međunarodnom naftnom tržištu kako bi se uklonile štetne i nepotrebne fluktuacije cijena. Organizacija se bavi stalnom brigom o interesima zemalja proizvođača, osiguravanju stabilnog prihoda za proizvođače nafte te osiguravanju učinkovite, ekonomske i konstantne opskrbe naftom za potrošače. Također se brine o pravednom povratu ulaganja onima koji ulažu u naftnu industriju.

U naftnoj industriji, kao i u svakoj drugoj industriji, odnos ponude i potražnje je ključni faktor koji utječe na cijene nafte. Odnos ponude i potražnje predstavlja količinu nafte koja je dostupna na tržištu (ponuda) u odnosu na količinu koju kupci žele kupiti (potražnja). Ako postoji velika potražnja za naftom, a ponuda nije dovoljna da zadovolji tu potražnju, cijene nafte će narasti,

<sup>7</sup>Library of congress: Oil and Gas industry: A research guide, dostupno na: <https://guides.loc.gov/oil-and-gas-industry/companies> (20.3.2023.)

<sup>8</sup>U.S. Energy Information Administration, OPEC net oil export revenues, dostupno na: [https://www.eia.gov/international/analysis/special-topics/OPEC\\_Revenues\\_Fact\\_Sheet](https://www.eia.gov/international/analysis/special-topics/OPEC_Revenues_Fact_Sheet) (20.3.2023.)

no s druge strane ako je ponuda dostupne nafte veća od potražnje, cijene će se smanjiti. Odnos ponude i potražnje u naftnoj industriji također može biti pod utjecajem drugih čimbenika kao što su geografskih i političkih faktora, promjena u tehnologiji te razvoja alternativnih izvora energije. Od izrazite je važnosti istaknuti kako je nafta neobnovljivi izvor energije te je njezina količina ograničena. Upravo iz tog razloga, većina naftnih poduzeća okreće svoje poslovanje u proizvodnju obnovljivih izvora energije. Na primjer, ako se pojavi nova tehnologija koja omogućuje jeftiniju proizvodnju alternativne energije, potražnja za naftom bi mogla pasti, što bi moglo utjecati na cijene. S druge strane, politička nestabilnost u zemljama koje su veliki proizvođači nafte može dovesti do ograničenja ponude i povećanja cijena.

Ciljevi poslovanja u naftnoj industriji razlikuju se ovisno o specifičnoj djelatnosti (istraživanje, proizvodnja, rafiniranje nafte i prirodnog plina) i ciljevima pojedinog poduzeća u tom sektoru. Međutim, uopćeno govoreći, među glavnim ciljevima poslovanja u naftnoj industriji su mogu se istaknuti povećanje proizvodnje, diversifikacija poslovanja, unaprjeđenje tehnologije, zaštita okoliša, povećanje učinkovitosti te drugi koji će u nastavku biti obrazloženi.

Povećanje proizvodnje nafte i plina je jedan od glavnih ciljeva svih naftnih poduzeća, jer je to jedan od načina na koji mogu povećati svoje prihode i ostvariti veći profit. Međutim, postoji nekoliko čimbenika koji utječu na sposobnost poduzeća da poveća svoju proizvodnost. Kapaciteti postrojenja za proizvodnju nafte i plina mogu biti ograničeni. Ova ograničenja mogu proizlaziti iz nedostatka prostora, opreme ili kapaciteta procesa proizvodnje. U tom slučaju, poduzeće bi trebalo investirati u dodatne kapacitete kako bi moglo povećati svoju proizvodnju. Osim toga, naftna i plinska polja su prirodni resursi koji su ograničeni i ne obnavljaju se brzo. To znači da će se s vremenom smanjivati količina dostupnih sirovina, što će utjecati na sposobnost poduzeća da poveća svoju proizvodnju. Kako bi se riješio ovaj problem, poduzeća u naftnoj industriji često se bave istraživanjem i razvojem novih polja nafte i plina kako bi osigurali dugoročnu stabilnost svog poslovanja. Cijene nafte i plina se stalno mijenjaju zbog raznih faktora kao što su promjene u potražnji i ponudi na tržištu, geopolitičke krize i sl. Stoga, poduzeća u naftnoj industriji moraju biti fleksibilna i prilagoditi se tim promjenama kako bi ostvarila maksimalni profit. To može uključivati različite strategije, kao što su diverzifikacija poslovanja, ulaganje u različite sektore ili prodaju nekih dijelova poslovanja koji su manje profitabilni.

Diversifikacija poslovanja predstavlja strategiju kojom poduzeće nastoji smanjiti rizik koji nastaje radi ovisnosti o jednom proizvodu ili usluzi. To znači da poduzeće proširuje svoj asortiman proizvoda ili usluga kako bi se prilagodilo promjenama na tržištu i različitim zahtjevima kupaca. Postoji mnogo razloga zašto bi poduzeća željela primijeniti strategiju diversifikacije. Na primjer, ako poduzeće ovisi samo o jednom proizvodu ili usluzi, promjene na tržištu mogu značajno utjecati na njegovu profitabilnost. Ako se potražnja za tim proizvodom ili uslugom smanji, poduzeće će se suočiti s financijskim problemima. Međutim, ako poduzeće ima širi asortiman proizvoda ili usluga, ono će imati veću stabilnost jer će se gubitak prihoda smanjiti. U posljednjih nekoliko godina, mnoga naftna poduzeća su primijenila strategiju diversifikacije kako bi se prilagodila promjenama na tržištu. To je posebno važno za naftna poduzeća jer su cijene nafte i plina vrlo nestabilne te se naftna poduzeća moraju prilagođavati promjenama na tržištu kako bi zadržala svoju konkurentnost i profitabilnost. Primjeri diversifikacije poslovanja naftnih poduzeća uključuju ulaganje u obnovljive izvore energije poput solarnih i vjetroelektrana, razvoj tehnologija za proizvodnju biogoriva i ulaganje u proizvodnju kemikalija. Ove strategije omogućuju naftnim poduzećima da se prilagode rastućoj potražnji za obnovljivim izvorima energije, smanje svoju ovisnost o nafti i plinu i prošire svoje poslovanje. Međutim, važno je napomenuti da diversifikacija poslovanja također može biti skupa i zahtjevna. Poduzeća moraju biti u stanju razviti nove proizvode i usluge, prilagoditi se novim tehnologijama i upravljati različitim aspektima poslovanja. Stoga, poduzeća moraju pažljivo razmotriti svoje mogućnosti i resurse prije nego što se odluče za primjenu strategije diversifikacije.

Unaprjeđenje tehnologije jedna je od ključnih stavki koje suvremena poduzeća moraju kontinuirano razmatrati kako bi ostala konkurentna. U industriji nafte i plina, to znači ulaganje u razvoj i primjenu modernih tehnologija koje će poboljšati procese proizvodnje, smanjiti troškove i povećati učinkovitost. Jedan od glavnih ciljeva ulaganja u tehnologiju u naftnoj industriji je povećanje učinkovitosti proizvodnje nafte i plina. Ulaganja u istraživanje i razvoj novih tehnologija, poput horizontalnog bušenja<sup>9</sup> i hidrauličkog loma stijena, omogućuju naftnim poduzećima da pristupe teško dostupnim nalazištima i povećaju količinu proizvedene nafte i plina. Tehnologija također igra važnu ulogu u smanjenju troškova poslovanja naftnih poduzeća. Primjerice, upotreba automatiziranih procesa proizvodnje i pametnih senzora može

---

<sup>9</sup> Hobart, M. King, Horizontal and Directional Drilling in Oil and Gas Wells: Increase production and hit targets that cannot be reached with a vertical well, preuzeto 11.4.2023 s <https://geology.com/articles/horizontal-drilling/>

smanjiti potrebu za radnom snagom, što dovodi do značajne uštede u troškovima rada. Također, primjena tehnologija za upravljanje resursima omogućuje naftnim poduzećima bolje planiranje, praćenje i optimiziranje svojih operacija i resursa, što također dovodi do smanjenja troškova. Osim toga, unaprjeđenje tehnologije u naftnoj industriji može pomoći u smanjenju utjecaja na okoliš. Primjena tehnologija poput upravljanja emisijama stakleničkih plinova, korištenja obnovljivih izvora energije i smanjenja korištenja vode može pomoći naftnim poduzećima da smanje svoj ekološki otisak i usklade svoje poslovanje s ciljevima održivog razvoja.

Zaštita okoliša je postala sve važniji cilj poslovanja u naftnoj industriji, budući da nafta sama po sebi šteti okolišu te iz tog razloga se dolazi do čestih kritika same industrije zbog negativnih utjecaja na okoliš. Naftna industrija može negativno utjecati na okoliš na mnogo načina, uključujući one vezane uz emisije štetnih stakleničkih plinova, onečišćenje zraka i vode te uništavanje prirodnih staništa najčešće uzrokovanim izlivanjem nafte. Da bi smanjila svoj utjecaj na okoliš, naftna industrija koristi razne strategije za zaštitu okoliša. Jedna od najvažnijih strategija uključuje upotrebu naprednih tehnologija za smanjenje emisija stakleničkih plinova. Sektor energetike u koji spada i naftna industrija zaslužan je za 77,01% emisija stakleničkih plinova u 2019. godini.<sup>10</sup> Strategija smanjenja stakleničkih plinova uključuje primjenu obnovljivih izvora energije, korištenje pametnih sustava upravljanja emisijama stakleničkih plinova, te smanjenje količine fosilnih goriva koja se koriste u procesu proizvodnje. Druga važna strategija za zaštitu okoliša u naftnoj industriji je poboljšanje kvalitete zraka i vode. Naftna industrija koristi razne metode za smanjenje onečišćenja zraka i vode, uključujući primjenu naprednih sustava za pročišćavanje vode i zraka te upotrebu novih tehnologija za smanjenje emisija. Naftna industrija također može zaštititi okoliš putem smanjenja utjecaja na lokalne ekosustave i staništa. To uključuje primjenu planova upravljanja resursima, strategija zaštite prirodnih staništa te upotrebu obnovljivih izvora energije.

Naftna poduzeća sve više okreću razvoju novih izvora energije kako bi se prilagodila promjenama na tržištu i smanjila ovisnost o fosilnim gorivima. Ovaj trend je dio šireg kretanja prema održivosti i smanjenju emisija stakleničkih plinova, a neka naftna poduzeća su prepoznala da će se tražiti sve više alternativnih izvora energije u budućnosti. Osim što žele

---

<sup>10</sup>Europski parlament (2023.), Infografika: Emisije stakleničkih plinova po zemlji i sektoru, preuzeto 11.4.2023. s [https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2018/3/story/20180301STO98928/20180301STO98928\\_hr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2018/3/story/20180301STO98928/20180301STO98928_hr.pdf)

pridonijeti očuvanju okoliša i smanjiti ovisnost o fosilnim gorivima, neka naftna poduzeća vide i poslovnu priliku u razvoju novih izvora energije. Na taj način mogu proširiti svoje poslovanje i diverzificirati svoj portfolio proizvoda i usluga. Neka naftna poduzeća su već krenula u razvoj novih izvora energije, kao što su solarna i vjetro električna energija te su uključena u projekte koji se bave razvojem tehnologije baterija i drugih obnovljivih izvora energije. INA d.d. primjer je hrvatskog naftnog poduzeća koje je već započelo s ulaganjem u proizvodnju novih izvora energije. Poduzeće je u svom Izvješću 2021. godine istaknulo kako su započeli proces transformacije svog poslovanja, dominantno u rafinerijskom segmentu. Također, započeli su s proizvodnjom energije iz obnovljivih izvora kroz instalacije dvije solarne elektrane, na naftnim platformama na moru su počeli s ispitivanjem snage vjetra te u suradnji s Gradom Zagrebom uvode novi javni prijevoz koji će biti na vodik.

Ovi ciljevi poslovanja u naftnoj industriji mogu se međusobno nadopunjavati ili suprotstavljati, ovisno o specifičnim ciljevima i strategijama pojedinog poduzeća.

### **3.2. Društveno odgovorno poslovanje u naftnoj industriji**

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) pojam je koji objašnjava poslovni pristup za rješavanje društvenog i ekološkog negativnog utjecaja aktivnosti poduzeća.<sup>11</sup> Prema Organizaciji Ujedinjenih naroda za industrijski razvoj (UNIDO), društveno odgovorno poslovanje je koncept upravljanja pomoću kojeg poduzeća integriraju socijalna i ekološka pitanja u svoje poslovanje i interakcije sa svojim dionicima. Društveno odgovorno ponašanje se općenito shvaća kao način na koji poduzeće postiže ravnotežu ekonomskih, ekoloških i društvenih imperativa, dok istodobno ostvaruje očekivanjima dioničara i dionika.<sup>12</sup> Društveno odgovorno poslovanje poduzeća naftne industrije bila su u središtu razvoja teorije i prakse društveno odgovornog poslovanja.

Društveno odgovorno poslovanje u naftnoj industriji podrazumijeva pristup poslovanju koji uzima u obzir utjecaj poslovanja na ljude, društvo i okoliš te nastoji smanjiti negativne utjecaje na iste.

---

<sup>11</sup>Frynas, Jedrzej George (2009). 'Corporate Social Responsibility in the Oil and Gas Sector', Journal of World Energy Law & Business 2(3), pp.178-195.

<sup>12</sup>United Nations, Industrial development organization: What is CSR?, dostupno na: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr> (22.3.2023.)

Slika 1 Prikaz modela održivog razvoja



Izvor: Gidding B. (2002). *Environment, Economy and Society: Fitting Them Together into Sustainable Development*. Wiley InterScience

U naftnoj industriji, kao i svakoj drugoj industriji, društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva usklađivanje poslovnih aktivnosti s osnovnim načelima održivog razvoja, zaštitom okoliša i promicanjem društvene dobrobiti. To uključuje ulaganje u razvoj tehnologije i praksi koje smanjuju negativne učinke na okoliš, poboljšanje sigurnosnih standarda u poslovanju, promicanje razvoja zajednice te poticanje održivog razvoja u regijama u kojima posluju.

Primjeri društveno odgovornih praksi u naftnoj industriji uključuju:

1. Smanjenje emisije štetnih plinova i drugih zagađujućih tvari koje naftna poduzeća u svome uobičajenom poslovanju ispuštaju u okoliš putem upotrebe novih tehnologija i procesa koji smanjuju emisiju.
2. Poboljšanje sigurnosnih standarda u poslovanju kako bi se spriječile nesreće i druge nepredviđene situacije koje mogu negativno utjecati na zdravlje i sigurnost radnika, zajednica i okoliša.
3. Suradnja s lokalnim zajednicama kako bi se poboljšala kvaliteta života u regijama u kojima posluju kroz ulaganja u obrazovanje, zdravstvo i infrastrukturu.
4. Promicanje održivog razvoja kroz ulaganja u obnovljive izvore energije i druge tehnologije koje smanjuju ovisnost o fosilnim gorivima.

- Transparentnost u poslovanju, što uključuje pružanje informacija o poslovnim aktivnostima, njihovom utjecaju na okoliš i društvo te pružanje izvještaja o društveno odgovornom poslovanju.

Društveno odgovorno poslovanje u naftnoj industriji nije samo moralno ispravno, već može donijeti i konkretne poslovne koristi, poput poboljšanja reputacije poduzeća, privlačenja investicija i povećanja zadovoljstva zaposlenika.

Obrazac ciljeva održivog razvoja dio je dokumenta pod nazivom "Transformacija našeg svijeta: Agenda 2030 za održivi razvoj<sup>13</sup>" koji je usvojen u rujnu 2015. godine od strane 193 države članice Ujedinjenih naroda. Ciljevi održivog razvoja predstavljaju plan djelovanja svake pojedine industrije za postizanje društvene uključenosti, održivosti okoliša i gospodarskog razvoja na globalnoj razini. Uz pažljivo planiranje i provedbu, industrija nafte i plina ima priliku doprinijeti svim ciljevima održivog razvoja, bilo povećanjem svojih pozitivnih doprinosa ili smanjenjem ili ublažavanjem negativnih utjecaja.

Slika 2 17 ciljeva održivog razvoja u naftnoj industriji



Izvor: UNDP, IFC, IPIECA, CCSI (2017.), (e-publikacija) *Mapping the oil and gas industry to the SDGs: An Atlas*

<sup>13</sup> Ujedinjeni narodi, Transformation of our world: the Agenda for Sustainable Development, dostupno na: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (22.3.2023.)

INA d.d., kao lider na hrvatskom tržištu naftne industrije, daje odličan primjer zalaganja za društveno odgovorno poslovanje. Kao potpisnik UN Global Compact-a (inicijative Ujedinjenih naroda za uvođenje društveno odgovornog poslovanja), INA d.d. opredijelila se za promicanje i potporu 10 od 17 načela Global Compact-a u području ljudskih prava, rada, zaštite okoliša i borbe protiv korupcije.

S obzirom na ubrzane promjene u okolišu i klimatske ciljeve, INA Grupa se preusmjerava prema zelenoj energiji te kontinuirano radi na ostvarenju svojih razvojnih ciljeva. Ključni ciljevi i programi održivog razvoja od 2021. do 2025. godine usmjereni su na klimatske promjene i okoliš, zdravlje i sigurnost, ljude i zajednice te integritet i transparentnost. Ovi ciljevi su definirani kako bi pomogli u transformaciji tradicionalnog poslovanja temeljenog na fosilnim gorivima u niskouglični, održivi poslovni model. INA Grupa koristi dugoročni okvir strategije MOL Grupe 2030+ kao smjernicu za vlastite poslovne strategije.

INA d.d. je članica privatnih sektorskih organizacija poput Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj - HRPSOR, Hrvatske gospodarske komore - HGK i Hrvatske udruge poslodavaca - HUP. Kroz ovo članstvo, INA sudjeluje u razmjeni dobrih praksi i iskustava s drugim sudionicima poslovnog sektora te se zalaže za društvenu odgovornost i gospodarski rast.

INA je također potpisnik Povelje o raznolikosti<sup>14</sup>. Povelja o raznolikosti obvezuje svoje potpisnike na provođenje politike raznolikosti i nediskriminacije u svojim radnim sredinama i poslovnom okruženju. Hrvatska je 19. zemlja Europske Unije u kojoj je Povelja usvojena, a zadužen za provedbu projekta u Hrvatskoj je HRPSOR.<sup>15</sup>

INA d.d. svoje ciljeve održivog razvoja dijeli u 4 kategorije, a to su klimatske promjene i okoliš, zdravlje i sigurnost, integritet i transparentnost te ljudi i zajednica.

### **3.3. Mjerenje rezultata suvremenih poduzeća**

“Koncept mjerenja učinka je jednostavan: dobijete ono što dobijete mjeriti i ne možete upravljati procesom ako ga ne mjerite.”(Franceschini, F, et al., 2018)

---

<sup>14</sup><https://www.hrpsor.hr/povelja-o-raznolikosti/>

<sup>15</sup>INA (2021.) Godišnje izvješće, dostupno na: <https://www.ina.hr/app/uploads/2022/04/INA-Group-and-INA-dd-Annual-report-2021-HRV.pdf>, str. 88.



Mjerni instrumenti uspješnosti su korisni alati za razumijevanje, upravljanje i unapređivanje aktivnosti organizacija. Učinkoviti indikatori performansi omogućuju procjenu:

- Kako uspješno poduzeće obavlja svoje aktivnosti?
- Je li poduzeće postiglo sve svoje ciljeve?
- Jesu li kupci poduzeća zadovoljni?
- Jesu li procesi poduzeća u kontroli?
- Gdje su potrebna poboljšanja u procesima poslovanja poduzeća?

Neki od praktičnih razloga za usvajanje pokazatelja uspješnosti navedeni su u nastavku. Sustav mjerenja učinka pruža strukturirani pristup za usredotočenje na strateški plan, ciljeve i izvedbu programa organizacije. Pokazatelji su usmjereni na ključne aspekte koji zahtijevaju više pažnje kako bi se postigli ciljevi i željeni ishodi. Oni pružaju povratne informacije o napretku prema ciljevima. Osim toga, mjerenje učinka poboljšava internu komunikaciju među zaposlenicima i vanjsku komunikaciju s kupcima i dionicima. Također, fokus na mjerenje i poboljšanje učinka potiče promjene u više aspekata organizacije, usmjeravajući upravljanje prema postizanju rezultata. Na kraju, pokazatelji uspješnosti pružaju argumente za opravdavanje programa i njihovih troškova, podržavajući proces donošenja odluka.

Mjerenje rezultata predstavlja ključni korak u upravljanju poslovanjem svakog poduzeća, a suvremena poduzeća svoje poslovne odluke temelje na preciznom i kontinuiranom mjerenju svojih rezultata. Uspjeh poduzeća mjeri se na temelju niza parametara, poput financijskih performansi, zadovoljstva klijenata, inovativnosti i produktivnosti, a ovi parametri se mogu razlikovati ovisno o industriji u kojoj poduzeće posluje. Danas, osim financijskih mjerenja, vrlo važnu ulogu imaju i nefinancijska mjerenja.

Financijske performanse su tradicionalno najvažniji parametar za mjerenje uspjeha poduzeća. Financijske performanse mogu se mjeriti na temelju raznih pokazatelja, poput prihoda, profita, EBITDA-e, neto dobiti, povrata na investiciju (ROI), povrata na kapital (ROE) i drugih. Suvremena poduzeća često koriste sofisticirane softvere za praćenje financijskih performansi, koji omogućuju praćenje poslovanja u stvarnom vremenu, brzo reagiranje na promjene u tržištu i donošenje boljih poslovnih odluka.

KPI-ovi (Key Performance Indicators) služe kao važni pokazatelji performansi. KPI-ovi se odnose na ključne ciljeve i rezultate koje poduzeće želi postići. Ti KPI-ovi mogu uključivati

stope rasta prihoda, troškove prodaje i marketinga, stopu zadovoljstva kupaca i stopu zadržavanja zaposlenika. Oni su pojedinačni i subjektivni za svako poduzeće.

Interne metrike su važne za mjerenje uspjeha poduzeća. To uključuje praćenje procesa proizvodnje, lanca opskrbe i ostalih internih operacija kako bi se osigurala efikasnost i učinkovitost.

Produktivnost je ključni faktor za uspjeh bilo kojeg poduzeća, a suvremena poduzeća koriste različite metode za mjerenje produktivnosti, poput vremena potrebnog za obavljanje zadatka, broja završenih zadataka, količine proizvedenih proizvoda i drugi.

Zadovoljstvo klijenata je parametar koji se koristi za mjerenje uspjeha poduzeća. Svako poduzeće ima primarnu ciljanu grupu potrošača na bazi kojih stvaraju proizvode i usluge po njihovim preferencijama. Suvremena poduzeća prepoznaju važnost stvaranja pozitivnog iskustva za klijente jer to može imati veliki utjecaj na lojalnost klijenata, ponovnu kupovinu i pozitivnu reputaciju poduzeća. Zadovoljstvo klijenata se može mjeriti na temelju raznih parametara, poput ocjena zadovoljstva, stopa ponovne kupovine, *Net Promoter Score* (NPS) i drugih.

Inovativnost je parametar za mjerenje uspjeha poduzeća, posebno u tehnološkoj industriji. U suvremenom potrošačkom društvu, potrošač iz dana u dan traži nove, još bolje proizvode koje nakon što i pronade, vrlo brzo ponovo zamijeni. Inovativna poduzeća često se ističu na tržištu i imaju veću vjerojatnost za dugoročni uspjeh. Inovativnost se može mjeriti na temelju raznih parametara, poput broja patentnih prijava, broja novih proizvoda ili usluga, tehnološkog razvoja i drugih.

Poduzeća mogu mjeriti svoju uspješnost kroz analizu tržišta. To uključuje praćenje makro i mikro okoline, konkurencije, trendova u industriji i promjena u potražnji kupaca. Ova vrsta analize može pomoći poduzeću da identificira nove prilike za rast i razvoj.

Konačno, mjerenje društvene odgovornosti također je postalo važno za suvremena poduzeća. Kako bi poduzeće imalo nadzor nad svim segmentima podjednako te kako bi ih uspjelo pratiti i upravljati istovremeno svim ciljevima, uvođenje odjela za kontroling značajno pomaže. Poduzeća, osim utjecaja na financijski segment poslovanja, mogu pratiti svoj utjecaj na okoliš, društvo i zajednicu kako bi se osiguralo da posluju na održiv i odgovoran način. Društva

izlistana na burzi te poduzeća od javnog interesa od 2013. godine moraju mjeriti, prikazivati i planirati svoja buduća postignuća vezana za okoliš, društvo i zajednicu.

Kako bi sve zasebne metrike dale jasnu i cjelovitu sliku poslovanja, potrebno je dizajnirati cjelovitu prezentaciju koja obuhvaća sve potrebne segmente, kako financijske tako i operativne. U svrhu olakšavanja prikazivanja cjelovite slike poslovanja, izrađena je uravnotežena matrica postignuća (engl. *balanced scorecard* - BSC). Uravnotežena matrica postignuća rezultat je ideje Kaplana i Nortona koja je svjetlost dana ugledala 1992. i 1993. godine u časopisu Harvard Business Review. Glavna prednost ove matrice je sustavni pogled na cjelokupno poslovanje te njegova cjelovitost i sveobuhvatnost osigurava poslovnu održivost iz razloga što pruža cjeloviti pogled na sve segmente poslovanja. (Rupčić, 2006.)

Uravnotežena matrica postignuća (BSC) omogućava istovremeno praćenje 4 kategorije tj. perspektive, a to su financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva unutarnjih procesa te perspektiva učenja i rasta. (Rupčić, 2006.)

Financijska perspektiva se fokusira na konkretne rezultate poslovne strategije izražene kroz financijske pokazatelje kao što su likvidnost, zaduženost, koeficijent obrtaja, ekonomičnost, rentabilnost, burzovno poslovanje i mnogi drugi. Pokazatelji likvidnosti i zaduženosti su ključni indikatori sigurnosti poslovanja. S druge strane, pokazatelji efikasnosti i uspješnosti poslovanja su pokazatelji proizvodnosti, ekonomičnosti, rentabilnosti i koeficijenti obrtaja. (Rupčić, 2006.)

Perspektiva kupaca temelj je za definiranje faktora rasta prihoda. Ova perspektiva uključuje analizu elemenata poslovanja kao što su cijena proizvoda, dostupnost, kvaliteta, funkcionalnost, brand snaga i usluge. Menadžment je zadužen za poduzimanje aktivnosti poboljšanja kvalitete i funkcionalnosti proizvoda, dostupnosti proizvoda i usluga kako bi održao zadovoljstvo kupaca. Također je važno održavati adekvatan odnos između cijene i kvalitete proizvoda kako bi se očuvala lojalnost kupaca i privukli novi potencijalni kupci. Brend poduzeća, kao i prepoznaljivost pojedinih proizvoda, predstavljaju važan faktor koji kupce navodi na odabir proizvoda. Poduzeće kroz svoj brend ima mogućnost analizirati prihod po broju kupaca, dinamiku prihoda od prodaje, prihod po značajnim kategorijama kupaca, prihod po zaposleniku itd. (Rupčić, 2006.)

Perspektiva unutarnjih procesa uključuje analizu operativnog upravljanja, upravljanja odnosima s kupcima, inovacijskih procesa te procesa regulacije i društvene odgovornosti. Analiza operativnog upravljanja obuhvaća nabavne, proizvodne, distribucijske i upravljačke procese rizika. Proces upravljanja odnosima s kupcima uključuje analizu načina zadržavanja postojećih kupaca, privlačenja novih i unapređenja odnosa s postojećim, potencijalno nezadovoljnim, kupcima. Stoga je posebno važno mjeriti kvalitetu odnosa s kupcima u smislu zadovoljstva kupnjom, ponovne kupnje, rješavanja prigovora kupaca, lojalnosti ciljne skupine kupaca, broja novih kupaca, itd. Analiza inovacijskih procesa uključuje evaluaciju uspješnosti identifikacije novih prilika, portfelja istraživanja i razvoja, načina razvoja novih proizvoda i njihovog lansiranja na tržište. Procesima regulacije i društvene odgovornosti danas se pridaje velika važnost. Odnose se na analizu održavanja kvalitete odnosa sa zaposlenicima, analizu uspješnosti rada na područjima zaštite okoliša, sigurnosti i zdravlja te analizu kvalitete odnosa s društvom u cjelini. (Rupčić, 2006.)

Perspektiva učenja i rasta uključuje identifikaciju nematerijalnih resursa koji su važni za ostvarivanje organizacijske strategije. Ova perspektiva definira što je sve potrebno za održavanje procesa vrijednosti. U tu perspektivu spadaju ljudski potencijali, informacijski kapital te organizacijski kapital (organizacijska kultura). Stoga je potrebno analizirati kvalitetu procesa individualnog i organizacijskog učenja te procesa upravljanja znanjem. Posebno je važno utvrditi kako se upravlja i s kakvim uspjehom s takozvanim implicitnim znanjem. Također je potrebno ocijeniti valjanost informacijskog sustava koji je preduvjet za uspješno upravljanje znanjem i donošenje ispravnih poslovnih odluka. S obzirom na različite čimbenike, menadžment treba procijeniti odgovara li primijenjeni stil vođenja, način upravljanja ljudskim potencijalima, način organiziranja, kao i organizacijska kultura trenutnim i budućim potrebama poduzeća te, sukladno tome, provesti potrebne korekcije. (Rupčić, 2006.)

## **4. Specifičnost poslovanja hrvatskih poduzeća u naftnoj industriji u vrijeme pandemije COVID-19**

### **4.1. Naftna industrija u Republici Hrvatskoj**

U Republici Hrvatskoj istraživanje i proizvodnja nafte za energetske svrhe započelo je 1952. godine osnivanjem poduzeća Naftaplin. U toj godini, proizvedeno je 102.000 tona nafte u Hrvatskoj. Početak proizvodnje nafte bio je u području Ludbrega i Selnice, a nastavio se na polju Gojlo. U posljednjih 60 godina, na području Panonskog bazena pridobivaju se ugljikovodici (nafta, plin i kondenzat), a istraživanje u Jadranskom moru traje preko 40 godina. Od 1952. do 2018. godine opremljeno je i pušteno u pogon ukupno 87 polja, od čega 45 naftnih polja te je ukupno je proizvedeno 106 milijuna tona nafte. Izrađeno je 4.500 istražnih i razradnih bušotina te 1.200 proizvodnih naftnih bušotina. Rekordna proizvodnja nafte u Hrvatskoj zabilježena je 1981. godine u visini od 3.140.777.000 tona.<sup>16</sup>

Geološki gledano, Republika Hrvatska se dijeli na Panonski bazen i Jadransku karbonatnu platformu koja je podijeljena na Dinaride i Jadransko podmorje. Najveća eksploatacija nafte i plina odvija se u Panonskom bazenskom sustavu, dok se u Jadranskom podmorju kroz posljednja dva desetljeća povećala eksploatacija plina. Trenutno nema eksploatacije na području Dinarida. Na području Panonskog bazena nalazi se 61 naftno, naftno-plinsko i plinsko polje, a eksploatacija se odvija na četrdesetak polja. Najveće količine rezervi nafte nalaze se u tom području, dok se najveće količine prirodnog plina nalaze u Dravskoj depresiji, na poljima Molve i Kalinovac. Istraživanje Jadranskog mora traje već više od 40 godina, a prva plinska polja su puštena u eksploataciju 1999. godine. Najznačajnije eksploatacijsko polje u Jadranskom moru je Sjeverni Jadran koji se prostire na površini od 1756 km<sup>2</sup>. INA-Industrija nafte d.d. dobila je dozvolu za eksploataciju nafte na Jadranskom moru 1994. godine. Polje Sjeverni Jadran obuhvaća plinska polja Ivana, Ika, Ida i nekoliko drugih manjih polja. Sveukupno se na tom području nalazi 15 proizvodnih i jedna servisna platforma.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>Ministarstvo gospodarstava i održivog razvoja, Naftno rudarstvo i geotermalne vode za energetske svrhe, dostupno na: <https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug/uprava-za-energetiku-1999/naftno-rudarstvo-i-geotermalne-vode-za-energetske-svrhe/5403> (11.4.2023.)

<sup>17</sup><https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug/uprava-za-energetiku-1999/naftno-rudarstvo-i-geotermalne-vode-za-energetske-svrhe/5403>

Za osiguravanje energetske sigurnosti, važno je da svaka zemlja proizvodi sirovu naftu, što je također slučaj i u Republici Hrvatskoj. INA d.d. je zadužena za proizvodnju sirove nafte na području eksploatacijskih polja u kopnenom dijelu zemlje, točnije njih 38.<sup>18</sup>

Slika 3 Prikaz naftnih polja u Republici Hrvatskoj



Izvor: INA d.d., Godišnje izvješće 2021.

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti i Zakonu o energiji,<sup>19</sup> naftna industrija se dijeli na dva sektora. Prvi sektor, nazvan "Rudarstvo i vađenje", obuhvaća vađenje sirove nafte i prirodnog plina te sve pomoćne djelatnosti povezane s vađenjem nafte i plina. Drugi sektor, "Prerađivačka industrija", uključuje proizvodnju koksa, koksnihi peći i rafiniranih naftnih proizvoda. Osim toga, naftna industrija se može dodatno klasificirati i u treći sektor "Prijevoz i skladištenje".<sup>20</sup>

Naftna industrija u Republici Hrvatskoj regulirana je propisima Hrvatske energetske regulatorne agencije (HERA). Djelatnosti unutar naftne industrije podijeljene su na više kategorija, a to su proizvodnja naftnih derivata, transport nafte naftovodima, transport naftnih derivata produktovodima, trgovina na veliko naftnim derivatima, skladištenje nafte i naftnih derivata, skladištenje ukapljenog naftnog plina te trgovina na veliko ukapljenim naftnim plinom<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, Energetska tržišta i infrastruktura, dostupno na: <https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug/uprava-za-energetiku-1999/energetska-trzista-i-infrastruktura/2010> (11.4.2023.)

<sup>19</sup> Zakon o energiji (Narodne novine br. 120/2012, 14/2014, 95/2015, 102/2015, 68/2018)

<sup>20</sup> Hrvatska gospodarska komora. O udruženju energetike. Dostupno na: <https://hgk.hr/o-udruzenju-energetike> (4.4.2023.)

<sup>21</sup> HERA, Zbirni pregled registra dozvola za obavljanje energetskih djelatnosti, dostupno na: [https://www.hera.hr/hr/html/registar\\_dozvola.html](https://www.hera.hr/hr/html/registar_dozvola.html) (4.4.2023.)

Dozvolu za proizvodnju naftnih derivata u Republici Hrvatskoj ima isključivo INA- Industrija nafte d.d.<sup>22</sup> INA, d.d. je srednje velika europska naftna kompanija koja ima ključnu ulogu u naftnom poslovanju u Hrvatskoj te važnu ulogu u regiji u istraživanju i proizvodnji nafte i plina, preradi nafte i distribuciji naftnih derivata. INA Grupa je jedan od glavnih igrača u naftnoj industriji regije. Republika Hrvatska vlasnik je 44,84% dionica INE, 49,08% vlasništva pripada mađarskom poduzeću MOL te 6,08% pripadan institucionalnim i pravnim investitorima.<sup>23</sup>

Dozvolu za obavljanje djelatnosti transporta nafte naftovodima u Republici Hrvatskoj ima isključivo poduzeće Jadranski naftovod d.d. (JANAF). Osim transporta nafte, JANAF-ove glavne djelatnosti uključuju i skladištenje nafte i naftnih derivata.

Dozvolu za obavljanje djelatnosti trgovine na veliko naftnim derivatima posjeduje 51 poslovni subjekt među kojima su najpoznatiji INE d.d., Tifon d.o.o, Petrol d.o.o. te Lukoil Croatia d.o.o. Pretpostavlja se da je 2021. godine u Republici Hrvatskoj radilo 880 benzinskih postaja od čega je 396 postaja (45%) bilo u vlasništvu INE, dok je ostalih 484 postaja (55%) bilo u vlasništvu drugih poduzeća s dozvolom za obavljanje djelatnosti trgovine na veliko naftnim derivatima.<sup>24</sup>

Dozvolu za obavljanje djelatnosti trgovine na veliko ukapljenim naftnim plinom u Republici Hrvatskoj posjeduje 17 poduzeća među kojima su najpoznatiji Butan plin d.o.o., Petrol d.o.o. te INA d.d..

Dozvolu za djelatnost skladištenja nafte i naftnih derivata te skladištenja ukapljenog naftnog plina u Republici Hrvatskoj posjeduju 24 poduzeća među kojima su već prije navedena poduzeća kao što su INA d.d., Petrol d.o.o. te Jadranski naftovod d.d.

U Rafineriji nafte u Rijeci tijekom 2021. godine obrađeno je ukupno 63.000 tona sirove nafte i 32.000 tona kondenzata iz domaće proizvodnje, kao i 713.000 tona drugih sirovina iz domaće proizvodnje i uvoza potrebnih za preradu nafte. Nadalje, uvezeno je 1,76 milijuna tona sirove nafte iz Azerbajdžana, Nigerije, Libije i Kazahstana. Ova količina uvezenih sirovina je manja za 6,8% u odnosu na 2020. godinu. Ukupne potrebe za sirovinama za proizvodnju naftnih derivata u Republici Hrvatskoj u 2021. godini iznosile su 2,57 milijuna tona.

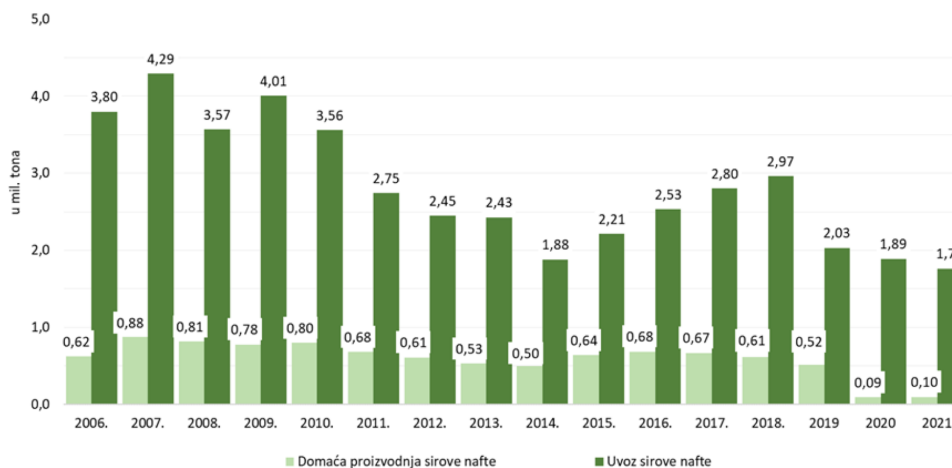
---

<sup>22</sup>HERA, Zbirni pregled Registra dozvola za obavljanje energetske djelatnosti, 26. Proizvodnja naftnih derivata, dostupno na: [https://www.hera.hr/hr/html/registar\\_dozvola\\_26.html](https://www.hera.hr/hr/html/registar_dozvola_26.html) (4.4.2023.)

<sup>23</sup> INA (2020.) Godišnje izvješće, dostupno na: <https://www.ina.hr/app/uploads/2021/04/Godišnje-izvješće-2020-hrv.pdf> (4.4.2023.)

<sup>24</sup> Energija u Hrvatskoj, Godišnji energetski pregled 2021., dostupno na: [https://eihp.hr/wp-content/uploads/2023/01/Energija%20u%20HR%202021\\_WEB\\_LR.pdf](https://eihp.hr/wp-content/uploads/2023/01/Energija%20u%20HR%202021_WEB_LR.pdf) (4.4.2023.)

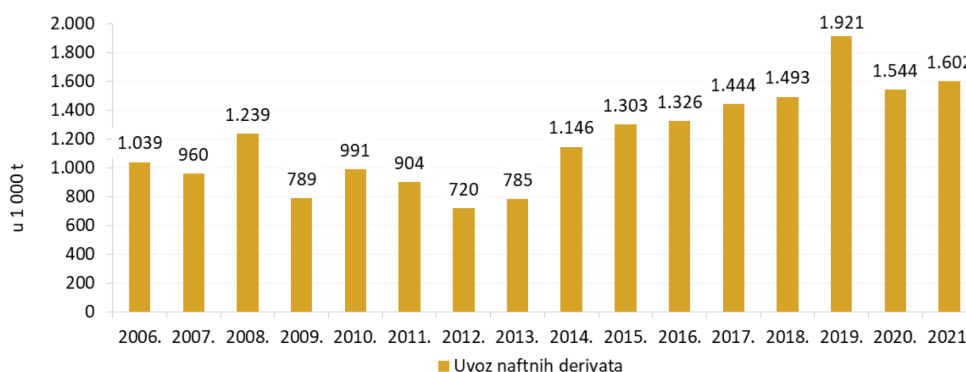
Grafikon 3 Uvezene količine sirove nafte i količine sirove nafte iz domaće proizvodnje prerađenih u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2006. do 2021. (godine mil.t)



izvor: HERA

2021. godine, ukupna prodaja naftnih derivata u Hrvatskoj iznosila je 2,45 milijuna tona, što je gotovo dvostruko više u odnosu na prethodnu godinu kada je prodaja iznosila 1,37 milijuna tona. Ovaj rast se može pripisati oporavku gospodarskih i društvenih aktivnosti, te smanjenju i prestanku primjene mjera za suzbijanje pandemije COVID-19. Osim naftnih derivata domaće proizvodnje, na Hrvatskom tržištu značajan udio čine i naftni derivati iz uvoza. Prema podacima koje su dostavili energetske subjekti HERA-i, u 2021. godini uvezeno je ukupno 1,6 milijuna tona naftnih derivata, što predstavlja rast od 3,8% u odnosu na prethodnu godinu.

Grafikon 4 Uvoz naftnih derivata u razdoblju od 2006. do 2021. godine (tis.t)



izvor: HERA

#### 4.2. Analiza poslovanja naftnih poduzeća u Republici Hrvatskoj

U ovom radu, analiza naftnih poduzeća će se provesti na odabranim poduzećima. Odabrana poduzeća su INA – Industrija nafte, d.d. (dalje: INA) te Jadranski naftovod d.d. (dalje: JANAF). Razlog odabira ovih poduzeća je javna dostupnost njihovih izvješća potrebnih za analizu. INA



je europsko naftno poduzeće srednje veličine koje igra vodeću ulogu u naftnoj industriji u Hrvatskoj te ima značajnu ulogu u regiji u istraživanju i proizvodnji nafte i plina, preradi nafte te distribuciji nafte i naftnih derivata. Sjedište Grupe<sup>25</sup> nalazi se u Zagrebu. INA je osnovana 1964. godine spajanjem Naftaplina, poduzeća za istraživanje i proizvodnju nafte i plina, s rafinerijama u Rijeci i Sisku. INA je dioničko društvo u kojem su najveći dioničari naftno poduzeće MOL (49,08%) i Republika Hrvatska (44,84%), dok se manji dio dionica nalazi se u vlasništvu privatnih i institucionalnih investitora (6,08%). INA Grupa obuhvaća više ovisnih društava u potpunom ili djelomičnom vlasništvu INA-e. Na dan 31.12.2021. INA Grupa imala je ukupno 9.655 zaposlenika. U području istraživanja i proizvodnje nafte i plina, INA posluje u Hrvatskoj, Angoli i Egiptu. INA upravlja modernom regionalnom mrežom od više od 500 maloprodajnih mjesta u Hrvatskoj i susjednim zemljama, posvećena je poslovanju u skladu s održivim razvojem, integrirajući gospodarske, okolišne i društvene čimbenike u svoje svakodnevno poslovanje. Želeći energiju učiniti dostupnom, INA teži biti pokretač društvenog i gospodarskog razvoja, vodeći brigu o ljudima i okolišu, te njegujući odgovorno poslovanje i lokalna partnerstva.

U 2022. godini dogodile su se značajne promjene na robnom tržištu uzrokovane ratom u Ukrajini, što je dovelo do visoke razine ekonomske neizvjesnosti. Unatoč tome, globalna industrija nafte i plina postigla je snažne rezultate, ali se suočavala s različitim regulatornim pritiscima, uključujući regulirane cijene u raznim poslovnim segmentima i dodatne nametnute poreze.

Prihodi od ugovora s kupcima iznosili su 4.660 milijuna eura, što je 57% više nego u prethodnoj godini. Glavni uzrok ovog povećanja prihoda je bio uzrokovan rastom cijena ugljikovodika i kotacija proizvoda.

Međutim, troškovi sirovina, materijala i energije su također porasli za 49% u usporedbi s 2021. godinom, te su iznosili 1.731 milijuna eura, uglavnom zbog različite dinamike prerade i viših cijena. Ostali operativni troškovi su također porasli u usporedbi s prethodnom godinom, pri čemu su se ostali materijalni troškovi povećali za 18%, uglavnom zbog viših troškova održavanja i transporta. U međuvremenu, nematerijalni troškovi su se također povećali za 17%, što je uzrokovano najviše zbog likvidacije povezanog društva. Amortizacija i umanjenje vrijednosti su ostali na razini iz prethodne godine, dok su vrijednosna usklađenja imovine imala

---

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

negativan utjecaj u iznosu od 18 milijuna eura u 2022., što je više nego u prethodnoj godini, uglavnom zahvaljujući većoj naplati potraživanja u 2021. godini. Rezerviranja su također imala negativan učinak u iznosu od 48 milijuna eura u 2022. godini. Troškovi osoblja su porasli za 2% u usporedbi s 2021. godinom i iznosili su 239 milijuna eura. Nabavna vrijednost prodane robe porasla je u 2022. godini u odnosu na prethodnu godinu i iznosila je 1.749 milijuna eura, što je rezultat većeg uvoza radi osiguranja potreba tržišta i porasta cijena.

Financijske aktivnosti u 2022. godini su rezultirale negativnim neto rezultatom, što je posljedica neto gubitka od tečajnih razlika u iznosu od 14 milijuna eura, rashoda od kamata u iznosu od 12 milijuna eura te prihoda od kamata u iznosu od 1 milijuna eura u istoj godini.

Godišnji trošak poreza iznosio je 156 milijuna eura, dok je u 2021. godini taj trošak iznosio 35 milijuna eura. Trošak poreza i odgođenog poreza obračunava se na temelju stvarnih rezultata i poreznih stopa od 18% za oba razdoblja do 31. prosinca. Nakon stupanja na snagu Zakona o dodatnom porezu na dobit 21. prosinca 2022., INA d.d. je bila obvezna platiti dodatni porez na dobit u iznosu od 81 milijuna eura, budući da je bila jedina tvrtka unutar INA Grupe koja ispunjava propisane kriterije. Unatoč svim prethodno nabrojanim porastima troškova, INA je ostvarila dobit poslovanja od 252 milijuna eura.

Jadranski naftovod, dioničko društvo (dalje u tekstu: JANAF) je dioničko društvo sa sjedištem u Zagrebu, čija je glavno poslovanje bazirano na upravljanju modernim, učinkovitim i ekonomičnim naftovodno-skladišnim sustavom za transport i skladištenje sirove nafte i naftnih derivata. Od njegove izgradnje i početka rada 1979. godine, JANAF je postao ključni čimbenik sigurnosti opskrbe rafinerija u šest država jugoistočne i srednje Europe te se prepoznaje kao strateški naftovod Europske unije putem projekta od zajedničkog interesa (PCI) pod nazivom Naftovodi JANAF-Adria. Osim prijevoza nafte, JANAF se bavi i skladištenjem nafte i naftnih derivata, što su njegove osnovne djelatnosti. JANAF je dioničko društvo u kojem su najveći dioničari Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine/HZMO (37,26%), CERP (26,28%) te Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine/RH (14,97%). Republika Hrvatska (Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine) je većinski posredni vlasnik dionica Društva putem Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje, HEP-a -Hrvatske elektroprivrede d.d. i Centra za restrukturiranje i prodaju (CERP), koji su izvanproračunski fondovi i dionička društva. Njihov neizravni udio u temeljnom kapitalu i glasačkim pravima na glavnoj skupštini premašuje 83,9%, što omogućava Republici

Hrvatskoj potpunu kontrolu nad odnosnim JANAF. Ukupan broj zaposlenika u društvu na dan 31.12.2022. godine iznosio je 425. JANAF je posvećen provođenju načela društvene odgovornosti kako bi unaprijedio poslovanje, potaknuo razvoj zaposlenika, modernizirao sustave i poslovanje, osigurao siguran rad i zaštitu okoliša, te pridonio razvoju društvene zajednice u cjelini. Kroz otvoreni pristup i suradnju s ključnim internim i eksternim dionicima, JANAF aktivno nastavlja s implementacijom načela društvene odgovornosti u svom poslovanju, te radi na jačanju percepcije Društva u javnosti kao uspješnog i društveno odgovornog poslovnog subjekta u Hrvatskoj. U tom smislu, JANAF ne samo da ispunjava svoje zakonske obveze, već teži podizanju standarda i etičnosti, gradnji korporativne kulture, pozitivnom utjecaju na društvenu zajednicu, te ulaganju u ljudski kapital, zaštitu i očuvanje okoliša.

JANAF je ostvario rekordne poslovne rezultate u 2022. godini.

Temeljem podataka dostupnih u Godišnjem izvješću 2022., ukupni prihodi ostvareni u 2022. godini iznosili su 119.051 tisuća eura, što je povećanje od 13% u odnosu na godinu prije. Na ostvarivanje rezultata utjecao je i porast tečaja američkog dolara u odnosu na hrvatsku kunu tijekom godine.

Prihodi od transporta nafte činili su najveći dio prihoda temeljne djelatnosti Društva u iznosu od 72.026 tisuća eura, što čini 62,8% ukupnih prihoda. Prihodi od transporta nafte bili su veći za 27,9% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine i za 36,9% od planiranih vrijednosti, što je bio rezultat povećanja prihoda od domaćih i inozemnih kupaca.

Ostvareni prihodi od skladištenja nafte iznosili su 29.696 tisuća eura, što je činilo 25,9% prihoda ostvarenih od temeljne djelatnosti. Prihodi ostvareni od skladištenja nafte bilježili su rast od 4,0% u odnosu na godinu prije te za 17,1% od planiranih vrijednosti.

Prihodi od skladištenja derivata iznosili su 1.712 tisuća eura, što je činilo 11,3% prihoda od temeljne djelatnosti. Prihodi od skladištenja derivata bili su manji za 20,7% u odnosu na prethodnu godinu, zbog smanjene potražnje za skladišnim kapacitetima. U odnosu na planirane iznose nije bilo zabilježenih odstupanja.

Ukupni rashodi u 2022. godini iznosili su 67.017 tisuća eura, što je bilo povećanje od 3,7% u odnosu na planirane rashode. Rashodi su veći u odnosu na prethodnu godinu, s rastom od 11,2%, dijelom zbog povećanja iznosa amortizacije kao rezultat završenih investicijskih

projekata. Troškovi amortizacije činili su 45,6% poslovnih rashoda (44,9% ukupnih rashoda) koji su nastali zahvaljujući intenzivnom investicijskom ciklusu u prethodnim razdobljima. Ukupni rashodi su bili veći i zbog općeg porasta troškova roba, usluga, energije i zaposlenih, kao i zbog učinjenih rezervacija za potencijalne obveze.

Bruto dobit JANAF-a za 2022. godinu iznosila je 50.029 tisuća eura, što je bilo povećanje ostvarene dobiti od 15,7% u usporedbi s istim razdobljem prošle godine te 94,3% od planirane dobiti. Neto dobit JANAF-a za tekuću godinu iznosila je 40.717 tisuća eura, što je bilo povećanje od 15,1% u odnosu na prošlogodišnje ostvarenje, te za 92,8% više od planirane dobiti. Ovaj iznos dobiven je nakon što je obračunat porez na dobit i umanjen od ostvarene dobiti.

### **4.3. Utjecaj tržišnih i tehnoloških uvjeta na održivost hrvatske naftne industrije**

Tržišni i tehnološki uvjeti igraju ključnu ulogu u održivosti kako svjetske tako i hrvatske naftne industrije.

Tržišni uvjeti obuhvaćaju cijene nafte i plina na globalnom tržištu, kao i potražnju za ovim energentima u svijetu. Kako je Hrvatska mala država koja proizvodi relativno malu količinu nafte i plina u usporedbi s globalnim tržištem, cijene nafte i plina na globalnom tržištu imaju velik utjecaj na poslovanje hrvatskih naftnih poduzeća te značajan odraz na njihove prihode i profitabilnost. Naime, cijena nafte je podložna velikim fluktuacijama, što značajno utječe na prihode poduzeća koja se bave proizvodnjom, preradom i distribucijom nafte. Kada dođe do pada cijena nafte na svjetskom tržištu, to obično znači da će poduzeća imati manje prihode od prodaje nafte, što može utjecati na njihovu profitabilnost. S druge strane, ako dođe do rasta cijena nafte, poduzeća će imati veće prihode, ali to također može dovesti do rasta cijena goriva za potrošače, što može smanjiti potražnju za gorivima i utjecati na prodaju.

Isto tako, dostupnost nafte i plina utječe na profitabilnost naftnih poduzeća. S obzirom na to da je naftna industrija globalna i da su cijene nafte izložene utjecajima globalnih faktora, poput geopolitičkih kretanja, događaja na tržištima dionica ili promjena u energetske politikama, tržišni utjecaj na naftna poduzeća u Hrvatskoj može biti značajan i nepredvidljiv. Jedan od primjera tržišnog utjecaja na naftna poduzeća u Hrvatskoj je utjecaj rata u Ukrajini. Naime, kako je Europska Unija odlučila zabraniti uvoz nafte i plina iz Rusije, nastupio je manjak nafte i plina na europskom tržištu te su cijene istih „podivljale“. Cijene nafte i plina su rasle iz tjedna

u tjedan. Kako bi zaštitila građane od udara cijena nafte i plina, država je ograničavala rast cijena. Ograničavanjem cijena, teret rasta cijene nafte i plina pao je na poduzeća naftne industrije. Poduzeća su skupo kupovala naftu, a prodavali su je po ograničenoj cijeni što je uzrokovalo smanjenje marža te popratno tome i smanjenje profitabilnosti poduzeća.

Također, tržišni utjecaj se može osjetiti i kroz konkurenciju među naftnim poduzećima. Ako se na tržištu pojave nova poduzeća koja nude povoljnije uvjete ili kvalitetnije proizvode, postojeća poduzeća mogu izgubiti dio tržišnog udjela, što opet može utjecati na njihove prihode i profitabilnost.

Tehnološki uvjeti također su od važnosti za održivost naftne industrije. U posljednjih nekoliko desetljeća, napredak u tehnologiji je omogućio naftnoj industriji da poboljša učinkovitost, smanji troškove i poveća proizvodnju nafte i plina. Primjena novih tehnologija omogućava i veću točnost u istraživanju i eksploataciji naftnih ležišta te smanjuje utjecaj na okoliš.

Nove tehnologije uključuju horizontalno bušenje, hidrauličko lomljenje stijena (engl. *hydraulic fracturing*)<sup>26</sup>, te uporabu senzora i analitičkih alata za praćenje proizvodnje i učinkovitosti bušotina. Horizontalno bušenje<sup>27</sup> omogućava da se jedna bušotina pruža kroz širinu cijelog ležišta, što znači da se može proizvoditi više nafte ili plina sa samo jedne lokacije. Hidrauličko lomljenje stijena omogućuje prodiranje tekućine, često pod pritiskom, u stijene kako bi se iz njih izvukla nafta i plin. Senzori i analitički alati omogućuju nadzor i praćenje proizvodnje u stvarnom vremenu, što omogućava brže reakcije i povećanje učinkovitosti bušotina.

Tehnologija također može pomoći u smanjenju negativnog utjecaja na okoliš, poput smanjenja emisija stakleničkih plinova i smanjenja rizika od onečišćenja tla i voda. Primjeri tehnologije koja pomaže u smanjenju emisija uključuju metode za hvatanje i skladištenje ugljikova dioksida (engl. *Carbon Capture and Storage - CCS*) te uporabu obnovljivih izvora energije za napajanje bušotina i postrojenja.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup>USGS, Hydraulic Fracturing, dostupno na: <https://www.usgs.gov/mission-areas/water-resources/science/hydraulic-fracturing> (11.4.2023.)

<sup>27</sup>Hobart, M. King, Horizontal and Directional Drilling in Oil and Gas Wells: Increase production and hit targets that cannot be reached with a vertical well, preuzeto 11.4.2023 s <https://geology.com/articles/horizontal-drilling/>

<sup>28</sup>Europska komisija, Carbon capture, use and storage, dostupno na: [https://climate.ec.europa.eu/eu-action/carbon-capture-use-and-storage\\_en](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/carbon-capture-use-and-storage_en) (11.4.2023.)

U svakom slučaju važno je naglasiti da, iako tehnološki napredak pomaže u poboljšanju učinkovitosti i smanjenju utjecaja na okoliš, nije rješenje za sve probleme naftne industrije. Potrebno je balansirati tehnološka rješenja s društvenim, ekonomskim i ekološkim aspektima održivosti te se pobrinuti da se primjenjuju najbolje prakse u svim segmentima poslovanja.

Uz tržišne i tehnološke uvjete, važan utjecaj na održivost hrvatske naftne industrije ima i regulatorno okruženje. Vlada i državne institucije igraju ključnu ulogu u reguliranju i nadzoru nad naftnom industrijom, a regulatorni okvir može utjecati na konkurentnost i profitabilnost naftnih poduzeća. Kako se energetska politika i regulacija mijenjaju i usklađuju s europskim standardima i ciljevima, hrvatska naftna industrija mora se prilagođavati novim uvjetima i tražiti nove poslovne modele koji su održivi i konkurentni na tržištu.

#### **4.4. Posljedice pandemije na poslovanje hrvatskih naftnih poduzeća**

Korona ili COVID-19 je bolest izazvana novim virusom poznatim pod SARS-CoV-2. Pojava virusa datira iz prosinca 2019. godine kada su prvi slučajevi upale pluća nepoznatog podrijetla prijavljeni u kineskom gradu Wuhanu. S obzirom da Kina tu drugačiju upalu pluća nije dojavila WHO-u, nepoznati virus se brzo proširio na druge dijelove Kine. Uzroci širenja koronavirusa u svijetu su razni. Najčešći razlozi brzog širenja virusa su putovanja i međunarodnu mobilnost ljudi kao i visoka zaraznost virusa. Koronavirus se širi kapljicama koje se šire kad zaražena osoba kašlje, kiše ili razgovara s drugima. Virus može biti prenesen i dodirivanjem zaraženih površina te zatim dodirivanjem lica, usta, nosa ili očiju. Virus se u Europi prvi puta pojavio u početkom veljače 2020. godine u Italiji. Pandemija COVID-19 širila se izrazito velikom brzinom. S obzirom na pritisak koji je pandemija stvarala na zdravstveni sustav, zemlje su uvodile postepeno mjere ograničenja kretanja. Države su između sebe zatvorile granice, zabranjivale su javna okupljanja, svakodnevni život se sveo na bivanje u vlastitim domovima. Određene zemlje su čak i zabranile izlaske iz kuće. Gdje je vrsta posla to omogućavala, rad u uredima zamijenio je rad od kuće.

Početak ožujka 2020. godine, koronavirus je proglašen pandemijom, tj. postojanje virusa na globalnoj razini. Koronavirus tj. pandemija uzrokovana prethodno navedenim virusom imala je ozbiljne zdravstvene, socijalne i ekonomske posljedice diljem svijeta. Pandemija je imala značajan utjecaj na svjetsko društvo, zdravstveni sustav i gospodarstvo. Kako na globalnoj razini, tako i u Republici Hrvatskoj, koronavirus je zaustavio dosad poznati svakodnevni život. Gospodarstvo je patilo na svim razinama.

Godina 2020. obilježena je najdubljom gospodarskom krizom u povijesti od Drugog svjetskog rata koja je bilježila globalni pad gospodarske aktivnosti u gotovo svim zemljama svijeta. Unatoč velikim novčanim i fiskalnim potporama, svjetska proizvodnja pala je za 3,5%<sup>29</sup>, a jedino je Kina ostvarila pozitivan rast. Industrijalizirane države zabilježile su pad od gotovo 5%<sup>30</sup>, dok su države s gospodarstvima u usponu i razvoju također bile teško pogođene. Zemlje s nižim i srednjim dohotkom u kratkom periodu su izgubile rast gospodarstva koji su gradile unazad nekoliko godina. U Europskoj uniji, gospodarstva su različito bila pogođena ovisno o rigoroznosti epidemioloških mjera, udjelu turizma u BDP-ai kvaliteti upravljanja. Sezonski prilagođeni podaci pokazuju da je BDP europodručja pao za 6,8% u 2020. godini.<sup>31</sup>

Pandemija COVID-19 zaustavila je pozitivan trend gospodarske konvergencije Hrvatske prema drugim europskim državama. U prvoj polovici 2020. godine, uvođenje strogih mjera za suzbijanje pandemije uzrokovalo je nagli pad hrvatskog BDP-a. U drugom tromjesečju zabilježen je rekordan pad od 15,4%<sup>32</sup> u odnosu na prethodno tromjesečje što je prouzročilo smanjenje domaće i vanjske potražnje, posebno u turističkom sektoru koji je bio najviše pogođen upravo zbog ograničenja putovanja. Unatoč postupnom oporavku gospodarskih aktivnosti ublažavanjem mjera u ljetnom periodu, ponovno uvođenje restriktivnih mjera u drugoj polovici godine negativno je utjecalo na gospodarstvo što je rezultiralo padom BDP-a za 8,4%<sup>33</sup> u 2020. godini u odnosu na godinu prije.

Nafta je glavni pokretač industrije. Iz toga je jasno vidljivo kako je pandemija imala negativni utjecaj na naftna poduzeća. 2020. godina predstavljala je jedno od najvećih izazova za INA Grupu, kao i za svjetsko gospodarstvo. U pojedinim razdobljima te godine, potražnja za proizvodima INA Grupe smanjila se za čak 30% do 50% u usporedbi s istim razdobljem 2019. godine što je imalo ozbiljan utjecaj na ključna tržišta na kojima posluje. Iako se tržište nafte djelomično oporavilo u drugoj polovici 2020. godine, prosječne cijene nafte i plina 30% niže naspram prethodne godine.

---

<sup>29</sup> INA (2020.) Godišnje izvješće, dostupno na: <https://www.ina.hr/app/uploads/2021/04/Godišnje-izvješće-2020-hrv.pdf> (11.4.2023.)

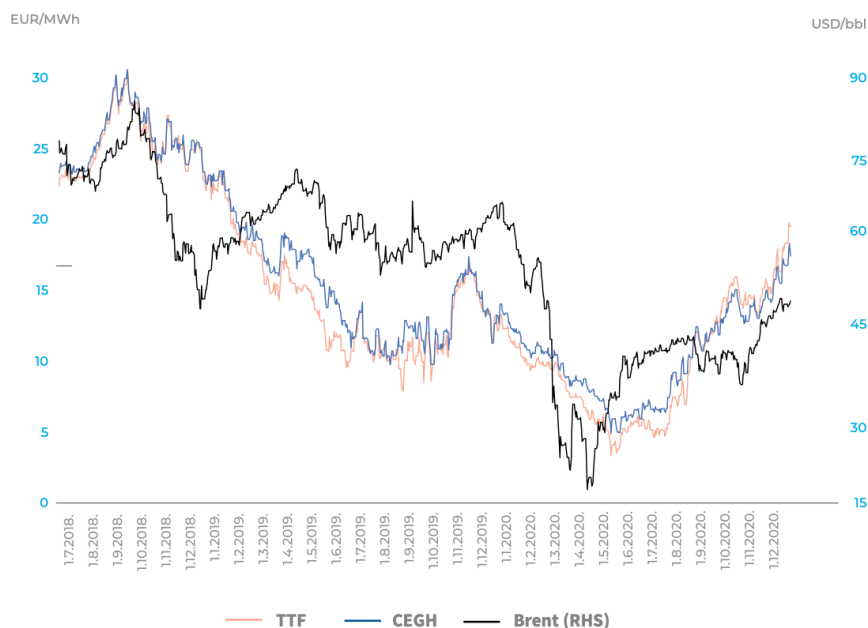
<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid.

Grafikon 5 Kretanje cijena nafte i prirodnog plina



izvor: Ina godišnje izvješće 2020.

Ovaj pad potražnje i cijena nafte i plina značajno je utjecao na poslovne rezultate INA Grupe, posebno na segment Istraživanja i proizvodnje nafte i plina. Međutim, zabrane i ograničenja kretanja i izniman pad ekonomske aktivnosti uzrokovani pandemijom COVID-19 također su imali negativan utjecaj na rezultate Rafinerija i marketinga te Usluge kupcima i maloprodaje u sastavu INA Grupe.

Unatoč tome, pravovremena reakcija kompanije na promjene u širem okruženju omogućila je zadržavanje pozitivnog novčanog tijeka i osiguranje stabilnog financijskog položaja. Također, CCS EBITDA (trenutačni trošak opskrbe (CCS) odnosi se na neto prihod naftna i plinska poduzeća nakon prilagodbe za povećanje (ili smanjenje) stvarnih troškova tijekom izvještajnog razdoblja) bez jednokratnih stavki INA Grupe je pretrpila izuzetan pad, dosegnuvši 237 milijuna eura, što je bilo smanjenje od 38 % u odnosu na 2019. godinu. Gubitak razdoblja iznosio je 151 milijuna eura, s utjecajem i nenovčanih jednokratnih stavki, poput umanjenja vrijednosti rafinerijske imovine u Sisku i imovine CROSCO Grupe zbog smanjene aktivnosti.

Segment Istraživanja i proizvodnje nafte i plina, koji tradicionalno najviše doprinosi rezultatima kompanije, bilježio je smanjenje CCS EBITDA-e za 134 milijuna eura, što je pad od 57% u usporedbi s 2019. godinom. To je rezultat kombinacije smanjenih realiziranih cijena



nafte i plina te nastavka trenda smanjenja proizvodnje. Unatoč tome, CCS EBITDA bez jednokratnih stavki segmenta Rafinerija i marketinga, uključujući Usluge kupcima i maloprodaju, ostala je visoka, dosegnuvši 85 milijuna eura u 2020. godini, zahvaljujući doprinosu maloprodaje i mjera smanjenja troškova. Prodane maloprodajne količine su bile smanjene zbog lošije turističke sezone i ograničenja putovanja, pri čemu se 16% smanjenja količine na godišnjoj razini može smatrati izrazitim rezultatom u izazovnom okruženju.

Unatoč tome, kompanija je prilagodila svoja ulaganja kako bi očuvala financijsku stabilnost, što je rezultiralo nižim neto dugom u usporedbi s prethodnom godinom te omjerom duga i kapitala od 14,7%. Istodobno, INA Grupa ostala je predana strateškim projektima, kao što je Projekt nadogradnje Rafinerije nafte Rijeka.

S druge strane, pandemija COVID-19 nije imala značajan utjecaj na poduzeće JANAF d.d.

Ukupni prihodi ostvareni u 2020. godini iznosili su 105 milijuna eura, što je povećanje od 10,6% u odnosu na godinu prije i povećanje od 11,6% u odnosu na planirane prihode. Prihodi od skladištenja nafte činili su 31,1% prihoda od temeljne djelatnosti i bilježe povećanje od 35,3% u odnosu na godinu prije te 28,6% u odnosu na plan zbog povećanja obujma djelatnosti. Prihodi od skladištenja derivata činili su 15,3% prihoda od temeljne djelatnosti i bili su veći za 15,1% u odnosu na prošlu godinu te za 3,5% od planiranih. Prihodi od transporta nafte činili su 53,6% prihoda od temeljne djelatnosti i bili su veći su za 4,7% u odnosu na godinu prije te nije bilo odstupanja od planiranih prihoda. Ukupni rashodi bili su manji od planiranih za 2,6%, a povećali su se su 11,1% u odnosu na godinu prije zbog rasta amortizacije, proizvodnih usluga i električne energije. Dobit JANAF u 2020. godini iznosila je 46.659 tisuća eura, što je bilo povećanje od 9,9% u odnosu na godinu prije i 36,3% veća od planirane dobiti. Neto dobit nakon obračuna poreza na dobit iznosila je 28 238 tisuća eura, što je bilo povećanje od 10,0% u odnosu na godinu prije i 36,2% veće od planirane dobiti.

## 5. Zaključak

Analiza troškova je ključna aktivnost za svakog menadžera jer omogućava razumijevanje ukupnih, fiksnih i varijabilnih troškova potrebnih za proizvodnju određene razine proizvodnje. Fiksni troškovi su postojani i ne ovise o količini proizvodnje, dok varijabilni troškovi ovise o količini proizvodnje. Razumijevanje troškova omogućava menadžerima donošenje informiranih odluka o proizvodnji, cijenama, ulaganjima i drugim aspektima poslovanja kako bi se postigao cilj maksimiziranja profita, koji je općenito smatran temeljnim ciljem poduzeća.

Prilikom analize troškova u poslovanju poduzeća, važno je uzeti u obzir i eksplicitne i implicitne troškove. Eksplicitni troškovi su jasno izraženi u novcu i lako se mogu izmjeriti, dok su implicitni troškovi manje očiti i teže ih je izmjeriti u novcu. Implicitni troškovi uključuju izgubljene prilike, propušteni potencijalni profit, izgubljeno vrijeme i druge troškove koji se ne mogu izraziti u novcu. Poduzeće mora sagledavati sve mogućnosti, uključujući i oportunitetne troškove svih faktora proizvodnje, te razmotriti mogućnosti promjene proizvodnih faktora radi smanjenja troškova i povoljnijeg poslovanja.

Također, važno je razdvojiti ekonomske od računovodstvenih troškova koji se odnose samo na stvarne rashode, tj. eksplicitne troškove, kako bi se dobila kompletna slika troškova i donijele informirane poslovne odluke.

Planiranje poslovanja se obavlja u dugom i kratkom roku, pri čemu se kratkoročne troškovne funkcije odnose na razdoblje u kojem poduzeće može prilagoditi samo neke od jednostavno promjenjivih troškova. U dugoročno održivom poslovanju poduzeće mora prilagođavati sve faktore proizvodnje prema promjenama na tržištu i poslovnim prilikama. Razumijevanje različitih vrsta troškova i njihovog utjecaja na poslovanje ključno je za donošenje informiranih odluka u upravljanju poslovanjem poduzeća. U dugom roku, sva poduzeća moraju biti fleksibilna i prilagođavati se promjenjivim uvjetima tržišta. S obzirom na to da su svi inputi poduzeća varijabilni, nema fiksnih troškova i ukupni troškovi su jednaki varijabilnim troškovima. Poduzeća su u mogućnosti mijenjati različite segmente svog poslovanja kako bi ostala konkurentna na tržištu. Odluke u dugom roku zahtijevaju temeljite analize i sigurne informacije kako bi se osigurala isplativost promjena. Neki od najznačajnijih načina upravljanja troškovima uključuju analizu troškova, optimizaciju procesa, smanjenje gubitka i otpada, pregovaranje s dobavljačima, praćenje zaliha te praćenje financijskih pokazatelja.

Naftna industrija je jedna od najjačih i najprofitabilnijih industrija u svijetu, koja se sastoji od više segmenata djelovanja, uključujući istraživanje, proizvodnju i rafiniranje nafte i prirodnog plina. Proizvodi naftne industrije, kao što su nafta, prirodni plin i naftni derivati, koriste se za proizvodnju raznih roba, kao što su gnojiva, plastika, farmaceutski proizvodi i mnogi drugi. Najveći svjetski proizvođači nafte su SAD, Saudijska Arabija i Rusija, koje su zajedno proizvele 42% ukupne svjetske proizvodnje nafte u 2021. godini. U ovoj industriji djeluje mnogo poduzeća, među kojima su najpoznatija Exxon, Chevron, Saudi Aramco, Gazprom, China National Petroleum Corporation, Equinor, TOTAL i ENI. Naftna industrija ima značajnu ulogu u globalnoj ekonomiji i energetskom sektoru, ali je također suočena s izazovima u vezi s održivostu, zaštitom okoliša i potrebom za razvojem alternativnih izvora energije. OPEC, kao organizacija zemalja izvoznica nafte, ima za cilj koordinaciju i usklađivanje naftne politike svojih članica radi zaštite njihovih interesa i stabilizacije cijena na međunarodnom tržištu nafte. Odnos ponude i potražnje je ključni faktor koji utječe na cijene nafte, a može biti pod utjecajem geografskih, političkih, tehnoloških i razvoja alternativnih izvora energije. Također, ograničena količina nafte kao neobnovljivog izvora energije te promjene u industriji prema obnovljivim izvorima energije mogu imati utjecaj na cijene nafte. Politička nestabilnost u zemljama proizvođačima nafte također može utjecati na ponudu i cijene nafte. Razumijevanje tih faktora je ključno za praćenje dinamike naftnog tržišta i predviđanje mogućih promjena u cijenama nafte u budućnosti. Naftna industrija je globalna industrija s velikim utjecajem na svjetsko gospodarstvo i energetsku sigurnost. Ciljevi poslovanja u ovoj industriji ovise o različitim čimbenicima, kao što su specifična djelatnost poduzeća, tržišni uvjeti i globalne promjene u tehnologiji i okolišu. Neki od glavnih ciljev poslovanja u naftnoj industriji su povećanje proizvodnje nafte i plina, diversifikacija poslovanja kako bi se smanjila ovisnost o niskim cijenama nafte, unaprjeđenje tehnologije i inovacija u cilju optimizacije proizvodnih procesa, zaštita okoliša kroz smanjenje emisija i održivo poslovanje te povećanje učinkovitosti i smanjenje troškova.

Društveno odgovorno poslovanje, kako u svakoj indutriji, tako i u naftnoj industriji je koncept koji se odnosi na integraciju socijalnih, ekoloških i društvenih pitanja u poslovanje i interakcije poduzeća s njihovim dionicima. Podrazumijeva pristup koji ima za cilj postizanje ravnoteže između ekonomskih ciljeva i društvenih i ekoloških imperativa, te smanjenje negativnog utjecaja na ljude, društvo i okoliš. Društveno odgovorno poslovanje u naftnoj industriji je važno jer naftna industrija može imati značajan negativni utjecaj na okoliš, društvo i zdravlje ljudi, te je stoga važno da poduzeća u toj industriji preuzmu odgovornost za svoje poslovanje i nastoje

minimizirati taj utjecaj. Društveno odgovorno poslovanje u naftnoj industriji može uključivati primjenu održivih praksi, zaštitu okoliša, društveno angažiranje, etičko poslovanje, transparentnost i odgovornost prema dionicima. Implementacija društveno odgovornog poslovanja u naftnoj industriji može doprinijeti održivom razvoju i stvaranju pozitivnog utjecaja na društvo, okoliš i ekonomiju. Kao izuzetan primjer društveno odgovornog poduzeća u naftnoj industriji Republike Hrvatske je INA d.d.

Mjerenje rezultata i usvajanje pokazatelja uspješnosti su ključni za suvremeno upravljanje poduzećem. Takav sustav pruža strukturirani pristup za usredotočenje na strateški plan, ciljeve i izvedbu organizacije te omogućuje praćenje napretka prema ciljevima. Pokazatelji uspješnosti su usmjereni na ključne aspekte koji zahtijevaju pažnju i omogućuju internu i vanjsku komunikaciju te potiču promjene u organizaciji kako bi se postigli željeni rezultati. Također, pokazatelji uspješnosti pružaju argumente za opravdavanje programa i njihovih troškova, podržavajući proces donošenja odluka. U suvremenom poslovanju, osim financijskih mjerenja, nefinancijska mjerenja imaju sve veću važnost u procjeni uspješnosti organizacije. Stoga, implementacija sustava mjerenja učinka i usvajanje pokazatelja uspješnosti su ključni koraci za upravljanje poslovanjem poduzeća u današnjem konkurentskom okruženju. Za dobivanje cjelovite slike poslovanja, potrebno je dizajnirati sveobuhvatnu prezentaciju koja uključuje financijske i operativne metrike. Kako bi se olakšalo prikazivanje cjelovite slike poslovanja, razvijena je uravnotežena matrica postignuća, poznata kao Balanced Scorecard (BSC).

Republika Hrvatska ima dugu povijest istraživanja i proizvodnje nafte za energetske svrhe, s početkom rada poduzeća Naftaplin 1952. godine. Proizvodnja nafte je započela u području Ludbrega i Selnice, a nastavljena na polju Gojlo u Panonskom bazenu. U posljednjih 60 godina, nafta, plin i kondenzat su pridobivani iz Panonskog bazena, dok se eksploatacija plina u Jadranskom moru povećala u posljednjim desetljećima. INA-Industrija nafte d.d. je glavna kompanija zadužena za proizvodnju nafte u Hrvatskoj, s 38 eksploatacijskih polja u kopnenom dijelu zemlje. Osiguravanje energetske sigurnosti kroz domaću proizvodnju sirove nafte je važan aspekt energetskog sektora Republike Hrvatske. Naftna industrija u Republici Hrvatskoj, kao i prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti i Zakonu o energiji, obuhvaća tri sektora: "Rudarstvo i vađenje" koje se odnosi na vađenje sirove nafte i prirodnog plina, te pomoćne djelatnosti povezane s vađenjem nafte i plina; "Prerađivačka industrija" koja uključuje proizvodnju koksa, koksnih peći i rafiniranih naftnih proizvoda; te "Prijevoz i skladištenje" koje se odnosi na transport nafte i naftnih derivata produktovodima, skladištenje nafte i naftnih derivata, skladištenje ukapljenog naftnog plina te trgovinu na veliko naftnim derivatima i

ukapljenim naftnim plinom. Ova industrija je regulirana propisima Hrvatske energetske regulatorne agencije (HERA) i obuhvaća različite djelatnosti unutar navedenih kategorija. Naftna industrija u Republici Hrvatskoj u 2021. godini je obrađivala različite sirovine, uključujući sirovu naftu, kondenzat i druge sirovine iz domaće proizvodnje i uvoza, te je ukupna potreba za sirovinama za proizvodnju naftnih derivata iznosila 2,57 milijuna tona. Prodaja naftnih derivata u Hrvatskoj je zabilježila značajan rast u odnosu na 2020. godinu, što se može pripisati oporavku gospodarskih aktivnosti i smanjenju mjera suzbijanja pandemije COVID-19. Uvoz naftnih derivata je također zabilježio rast u 2021. godini.

INA d.d. i JANAF d.d. su odabrana poduzeća za ovu konkretnu analizu u naftne industrije u Hrvatskoj. INA je europsko naftno poduzeće srednje veličine koje ima značajnu ulogu u istraživanju, proizvodnji, preradi nafte te distribuciji nafte i naftnih derivata u Hrvatskoj i regiji. JANAF je naftovodno poduzeće koje se bavi transportom nafte i naftnih derivata te pružanjem logističkih usluga u naftnoj industriji u Hrvatskoj. Oba poduzeća su važni igrači na tržištu nafte i naftnih derivata u Hrvatskoj te imaju značajan utjecaj na gospodarski razvoj zemlje. Budući da su njihova izvješća javno dostupna, omogućava se detaljnija analiza njihovih poslovanja, financijskih rezultata, održivosti te društveno-odgovornog poslovanja.

INA je srednje veliko europsko naftno poduzeće koje ima ključnu ulogu u naftnoj industriji u Hrvatskoj te ima značajan utjecaj u regiji kada je u pitanju istraživanje i proizvodnja nafte i plina, prerada nafte te distribucija naftnih derivata. Sjedište Grupe smješteno je u Zagrebu. INA je ostvarila prihode od ugovora s kupcima u 2022. godini iznosili su 4.660 milijuna eura, što je prvenstveno potaknuto rastom cijena ugljikovodika i kotacija proizvoda. Troškovi sirovina, materijala i energije su se također povećali za 49% u odnosu na 2021. godinu. Ostali operativni troškovi su također značajno porasli, a troškovi osoblja su bili 2% veći u odnosu na prethodnu godinu. Nabavna vrijednost prodane robe je porasla, a financijske aktivnosti su rezultirale negativnim neto rezultatom. Godišnji trošak poreza iznosio je 156 milijuna eura. INA d.d. je bila obvezna platiti dodatni porez na dobit u iznosu od 81 milijuna eura. Krajem godine INA je ostvarila dobit poslovanja u iznosu od 252 milijuna eura.

JANAF d.d. sa sjedištem u Zagrebu, je ključni čimbenik sigurnosti opskrbe rafinerija u šest država jugoistočne i srednje Europe te se prepoznaje kao strateški naftovod Europske unije putem projekta od zajedničkog interesa (PCI) pod nazivom Naftovodi JANAF-Adria. JANAF se bavi transportom i skladištenjem sirove nafte i naftnih derivata, te je ostvario rekordne poslovne rezultate u 2022. godini. Temeljem podataka dostupnih u Godišnjem izvješću 2022.,

ukupni prihodi ostvareni u 2022. godini iznosili su 119.051 tisuća eura, što je povećanje od 13% u odnosu na godinu prije. Prihodi od transporta nafte činili su najveći dio prihoda temeljne djelatnosti Društva u iznosu od 72.026 tisuća eura, što čini 62,8% ukupnih prihoda. Prihodi od transporta nafte bili su veći za 27,9% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine što je bio rezultat povećanja prijevoza nafte i povoljnijih tržišnih uvjeta. JANAF je posvećen provođenju načela društvene odgovornosti kako bi unaprijedio poslovanje, potaknuo razvoj zaposlenika, modernizirao sustave i poslovanje, osigurao siguran rad i zaštitu okoliša, te pridonio razvoju društvene zajednice u cjelini. Kroz otvoreni pristup i suradnju s ključnim internim i eksternim dionicima, JANAF nastavlja s implementacijom načela društvene odgovornosti u svom poslovanju, te radi na jačanju percepcije Društva u javnosti kao uspješnog i društveno odgovornog poslovnog subjekta u Hrvatskoj. JANAF također ulaže u ljudski kapital, zaštitu i očuvanje okoliša te promovira pozitivan utjecaj na društvenu zajednicu.

Tržišni uvjeti, tehnološki napredak i regulatorno okruženje igraju ključnu ulogu u održivosti naftne industrije, kako globalno, tako i u Hrvatskoj. Fluktuacije cijena nafte, potražnja za energentima te geopolitičke promjene mogu značajno utjecati na prihode i profitabilnost naftnih poduzeća, dok promjene u dostupnosti nafte i plina mogu stvarati izazove u poslovanju. Važno je da naftna poduzeća prate tržišne i tehnološke trendove te pravilno upravljaju rizicima kako bi osigurala održivost svog poslovanja u promjenjivom okruženju. Konkurencija na tržištu, primjena novih tehnologija te pridržavanje regulatornih standarda mogu poboljšati učinkovitost naftne industrije i smanjiti negativni utjecaj na okoliš. Međutim, važno je balansirati tehnološka rješenja s društvenim, ekonomskim i ekološkim aspektima održivosti te osigurati da se primjenjuju najbolje prakse u svim segmentima poslovanja. U skladu s promjenama u energetskej politici i regulaciji, naftna industrija u Hrvatskoj treba se prilagoditi novim uvjetima i tražiti održive poslovne modele koji su konkurentni na tržištu. Intervencije države u reguliranju cijena mogu imati posljedice na profitabilnost poduzeća, stoga je važno da se donose odluke koje promiču održivost naftne industrije u skladu s ekonomskim, socijalnim i ekološkim ciljevima.

Pandemija COVID-19 ima ozbiljne posljedice na globalnoj razini, uključujući zdravstvene, socijalne i ekonomske aspekte. Brzo širenje virusa diljem svijeta, uzrokovano putovanjima i visokom zaraznošću virusa, dovelo je do uvođenja mjera ograničenja kretanja, zatvaranja granica, zabrane javnih okupljanja te promjene u načinu rada i života ljudi. Gospodarstva su trpjela zbog smanjenja aktivnosti i poteškoća u mnogim sektorima. Pandemija je utjecala na

sve aspekte društva i zahtijeva koordinirane napore na globalnoj razini kako bi se kontrolirala i suzbila širenje virusa, zaštitili zdravlje ljudi te obnovilo gospodarstvo i normalan život. Godina 2020. bila obilježena najdubljom gospodarskom krizom u povijesti od Drugog svjetskog rata, s globalnim padom gospodarske aktivnosti u gotovo svim zemljama svijeta. Pandemija COVID-19 je uzrokovala pad svjetske proizvodnje, s padom BDP-a u industrijskim zemljama i zemljama u razvoju, te gubitkom rasta u zemljama s nižim i srednjim dohotkom. U Europskoj uniji, gospodarstva su različito pogođena ovisno o epidemiološkim mjerama, udjelu turizma u BDP-u i kvaliteti upravljanja, s padom BDP-a europodručja za 6,8% u 2020. godini. U Hrvatskoj je pandemija zaustavila pozitivan trend gospodarske konvergencije prema drugim europskim državama, s rekordnim padom BDP-a u drugom tromjesečju 2020. godine zbog ograničenja putovanja i smanjenja domaće i vanjske potražnje, te padom BDP-a za 8,4% u 2020. godini u odnosu na godinu prije. Smanjenje potražnje za naftom i naftnim proizvodima, kao i pad prosječnih cijena nafte i plina, predstavljali su velike izazove za INA Grupu i svjetsko gospodarstvo u 2020. godini. Smanjenje potražnje za proizvodima INA Grupe za 30% do 50% u odnosu na prethodnu godinu, posebno u određenim razdobljima, imalo je ozbiljan utjecaj na ključna tržišta na kojima poduzeće posluje. Iako se tržište nafte djelomično oporavilo u drugoj polovici 2020. godine, izazovi i promjene na tržištu ostaju značajni za naftnu industriju kao cjelinu. Pandemija COVID-19 imala je negativan utjecaj na poslovne rezultate INA Grupe, posebno na segment Istraživanja i proizvodnje nafte i plina, kao i na segmente Rafinerija i marketinga te Usluge kupcima i maloprodaje. Pad potražnje i cijena nafte i plina rezultirao je smanjenjem CCS EBITDA-e i povećanjem gubitka razdoblja. Međutim, zahvaljujući pravovremenim prilagodbama i mjerama smanjenja troškova, INA Grupa je uspjela zadržati pozitivan novčani tijek i stabilan financijski položaj. Kompanija je također nastavila s provedbom strateških projekata, kao što je Projekt nadogradnje Rafinerije nafte Rijeka, dok je istodobno prilagodila svoja ulaganja kako bi očuvala financijsku stabilnost. Neto dug je smanjen u usporedbi s prethodnom godinom, a omjer duga i kapitala ostao je na prihvatljivoj razini. S druge strane, pandemija COVID-19 nije imala značajan negativan utjecaj na poslovanje poduzeća JANAF d.d. Ukupni prihodi ostvareni u 2020. godini bilježe povećanje u odnosu na prethodnu godinu i planirane prihode, što ukazuje na stabilnost poslovanja poduzeća. Posebno su se istaknuli prihodi od skladištenja nafte i derivata, koji su bilježili značajan rast u odnosu na prethodnu godinu i planirane prihode. Unatoč povećanju rashoda, JANAF je ostvario pozitivnu dobit, koja je bila veća od planirane, što ukazuje na financijsku stabilnost poduzeća. Neto dobit nakon obračuna poreza na dobit također je bilježila rast u odnosu na prethodnu godinu i planirane iznose. Sveukupno, podaci upućuju na uspješno

poslovanje JANAF-a tijekom pandemije COVID-19, s rastom prihoda i dobiti, što je pozitivan zaključak za ovo poduzeće.

Kao finalni zaključak ovog rada može izdvojiti kako su naftna poduzeća tijekom pandemije COVID-19 iskusila poteškoće u poslovanju. Ipak, odabrana poduzeća su uspješno prebrodila kriznu godinu s pozitivnim poslovnim rezultatom zahvaljujući stabilnosti poslovanja, spremnosti za suočavanje s krizama te korištenju dostupnih instrumenata za smanjenje utjecaja krize na poslovanje.



## Literatura

1. Calvet, L., et al. (2020). Modern Optimization and Simulation Methods in Managerial and Business Economics: A Review, *Adm. Sci.* 2020, 10.
2. Christopher R Thomas, S. Charles Maurice, *Managerial Economics: Foundations of business analysis and strategy* 12th Edition. New York: Mcgraw-hill
3. Douglas, Evan J. & Callan, Scott. (1992.), *Managerial economics: analysis and strategy* / Evan J. Douglas; with empirical cases by Scott Callan Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey
4. Energija u Hrvatskoj, Godišnji energetske pregled 2021., dostupno na: [https://eihp.hr/wp-content/uploads/2023/01/Energija%20u%20HR%202021\\_WEB\\_LR.pdf](https://eihp.hr/wp-content/uploads/2023/01/Energija%20u%20HR%202021_WEB_LR.pdf) (4.4.2023.)
5. Europska komisija, Carbon capture, use and storage, dostupno na: [https://climate.ec.europa.eu/eu-action/carbon-capture-use-and-storage\\_en](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/carbon-capture-use-and-storage_en) (11.4.2023.)
6. Europski parlament (2023.), Infografika: Emisije stakleničkih plinova po zemlji i sektoru, preuzeto 11.4.2023. s [https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2018/3/story/20180301STO98928/20180301STO98928\\_hr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2018/3/story/20180301STO98928/20180301STO98928_hr.pdf)
7. Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D. (2018.) *Designing Performance Measurement Systems Theory and Practice of Key Performance Indicators*
8. Froeb L.M., McCann B. T. , R. Ward M.R., Shor M., *Managerial Economics* 4th Edition: A problem solving approach. US: Cengage Learning, Stamford
9. Froeb, L. M. and McCann, B. T. (2009) *Managerial Economics: A Problem-Solving Approach*, (2nd ed.) Boston: Cengage Learning EMEA.
10. Frynas, Jędrzej George (2009). 'Corporate Social Responsibility in the Oil and Gas Sector', *Journal of World Energy Law & Business* 2(3)
11. Gidding B. (2002). *Environment, Economy and Society: Fitting Them Together into Sustainable Development*. Wiley InterScience
12. Habanik, J., Martosova, A., & Letkova, N. (2020). The impact of managerial decision-making on employee motivation in manufacturing companies. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 38.
13. Harmon, P. (2003) *Business process change*. SAD: Morgan Kaufmann Publishers.
14. HERA, Zbirni pregled registra dozvola za obavljanje energetske djelatnosti, dostupno na: [https://www.hera.hr/hr/html/registar\\_dozvola.html](https://www.hera.hr/hr/html/registar_dozvola.html) (4.4.2023.)

15. HERA, Zbirni pregled Registra dozvola za obavljanje energetske djelatnosti, 26. Proizvodnja naftnih derivata, dostupno na: [https://www.hera.hr/hr/html/registar\\_dozvola\\_26.html](https://www.hera.hr/hr/html/registar_dozvola_26.html) (4.4.2023.)
16. Hobart, M. King, Horizontal and Directional Drilling in Oil and Gas Wells: Increase production and hit targets that cannot be reached with a vertical well, preuzeto 11.4.2023 s <https://geology.com/articles/horizontal-drilling/>
17. Hrvatska gospodarska komora, O udruženju energetike. Dostupno na: <https://hgk.hr/o-udruzenju-energetike> (4.4.2023.)
18. Hrvatska znanstvena bibliografija; Dekanić, I., Kolundžić, S. & Karasalihović, D. (2003) Stoljeće nafte : veza između nafte, novca i moći koja je promijenila svijet. Zagreb, Naklada Zadro.
19. INA (2020.) Godišnje izvješće, dostupno na: <https://www.ina.hr/app/uploads/2021/04/Godišnje-izvješće-2020-hrv.pdf>
20. INA (2021.) Godišnje izvješće, dostupno na: <https://www.ina.hr/app/uploads/2022/04/INA-Group-and-INA-dd-Annual-report-2021-HRV.pdf>
21. INA (2022.) Godišnje izvješće, dostupno na: [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRINA0RA0007&tab=stock\\_news](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRINA0RA0007&tab=stock_news)
22. Jones, T. (2004.), Business Economics & Managerial Decision Making. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
23. Kabir, N. (2017).“ The Impact of Semantic Knowledge Management System on Firms’Innovation and Competitiveness“ (Doctoral thesis). Newcastle University Business School, Newcastle
24. Keat P. , Young P., Managerial Economics: Economic Tools for Today's Decision Makers, 6th Edition. London: Pearson
25. Koutsoyiannis, A. (1996.). Moderna mikroekonomika. Zagreb: Mate
26. Kwesi Atta Sakyi ().Managerial Economics and Production Functions - Theoretical Review and Practical Applications, International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) |Volume IV, Issue IX, pp. 318-321.
27. Library of congress: Oil and Gas industry: A research guide, dostupno na: <https://guides.loc.gov/oil-and-gas-industry/companies> (20.3.2023.)
28. M.L.Jhingan, J.K.Stephen Managerial Economics 2nd Edition. Delhi: Vrinda Publications (P) Ltd.

29. Mamanshetty, S. (2018). Managerial Economics of Research in Economics and Social Science, International Journal of Research in Economics and Social Sciences (IJRESS), Vol. 8, No 2, pp. 231-235.
30. Marić, G. (2006) Upravljanje poslovnim procesima. Zagreb: Školska knjiga.
31. McGuigan, James R., R. Charles Moyer, and Frederick H.deB. Harris. (2014.), Managerial Economics: Application, Strategy and Tactics, US: Cengage Learning, Stamford.
32. Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O. (2012.): Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
33. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, (2020). „Naftno rudarstvo i geotermalne vode za energetske svrhe“. Dostupno na: <https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug-4925/energetika/naftno-rudarstvo-i-geotermalne-vode-za-energetske-svrhe/5403>
34. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, Energetska tržišta i infrastruktura, dostupno na: <https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug/uprava-za-energetiku-1999/energetska-trzista-i-infrastruktura/2010> (11.4.2023.)
35. Mojarad, A., Atashbari, V., Tantau, A. (2018) Challenges for Sustainable Development Strategies in Oil and Gas Industries, Proceedings of the 12th International Conference on Business Excellence, str 626-638
36. Muh. Fahrurrozi, Purnama Putra, Tiris Sudrartono, Eka Hendrayani, Lisawanto (2021). Managerial Economics in Managerial Decision Making, Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI) Volume 12, Issue 5, June pp. 69 – 77.
37. Nadar, E. N., & Vijayan, S. (2020). Managerial economics. PHI Learning Pvt. Ltd..
38. Nuhu, Mohammed (2014.), Role of Ratio Analysis in Business Decisions: A Case Study NBC Maiduguri Plant, Journal of Educational and Social Research 4 <http://www.mcser.org/journal/index.php/jesr/article/download/4399/4302>
39. Perisa, A., Kurnoga, N. and Sopta, M., 2017. Multivariate analysis of profitability indicators for selected companies of Croatian market. UTMS Journal of Economics, 8(3), pp.231-242.
40. Rupčić N. (2016.), Upravljačka ekonomika – teorija i praksa, Rijeka: UNIRI
41. Salvatore D. (1994.) Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi, prijevod Mate, Zagreb: Mate
42. Salvatore D. (2022.) Ekonomika za menadžere, Načela i primjene u svjetskoj praksi, prijevod Mate, Zagreb: Mate

43. Samuelson, P.A., Nordhaus, W.A. (2011.), Economics, 19th Edition, New York: McGraw-Hill Education.
44. Santini I. (2002.), Potražna strana tržišta i odlučivanje. Zagreb: HIBIS
45. Selyutina, L. G. (2018). Innovative approach to managerial decision-making in construction business. In Materials Science Forum(Vol. 931, pp. 1113-1117). Trans Tech Publications Ltd.
46. Shah, Sunit, The Principal - Agent Problem in Finance (2014). CFA Institute Research Foundation L2014-1. Preuzeto 21.4. s <https://ssrn.com/abstract=2574742>
47. Sopta, M. & Slavica A. (2017) Importance of cost function in business decision making. 19th International Scientific Conference on Economic and Social Development
48. Sopta, M. and Elezovic, E., 2019. ANALYSIS OF THE INSURANCE INDUSTRY CONCENTRATION AS AN ASSESSMENT MEASURE OF THE SUCCESS OF COMPANY TAKEOVER IN THE REPUBLIC OF CROATIA. Economic and Social Development: Book of Proceedings, pp.280-297.
49. Sopta, M., Kovač, I. and Knežević, D., 2017. PROFIT MAXIMIZATION IN FAST-MOVING CONSUMER GOODS INDUSTRY OF CROATIA. Global Business & Economics Anthology, 1.
50. Sopta, M., Mikić, M. i Botički, M. (2017). Analiza utjecaja teorije agenata u privatnim i javnim poduzećima na primjeru hrvatskog zdravstvenog sustava. Notitia -časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme, 3 (1.), 103-123. <https://doi.org/10.32676/n.3.9>
51. Subramanyam, K. R. and John J. Wild. 2009. Financial Statement Analysis. New York: McGraw-Hill/Irwin.
52. U.S. Energy Information Administration, dostupno na: <https://www.eia.gov/tools/faqs/faq.php?id=709&t=6>(20.3.2022.)
53. U.S. Energy Information Administration, OPEC net oil export revenues, dostupno na: [https://www.eia.gov/international/analysis/special-topics/OPEC\\_Revenues\\_Fact\\_Sheet](https://www.eia.gov/international/analysis/special-topics/OPEC_Revenues_Fact_Sheet) (20.3.2023.)
54. UNDP, IFC, IPIECA, CCSI (2017.),(e-publikacija) Mapping the oil and gas industry to the SDGs: An Atlas, preuzeto s <https://www.undp.org/publications/mapping-oil-and-gas-industry-sdgs-atlas>
55. United Nations, Industrial development organisation: What is CSR?, dostupno na: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market->

[integration/what-csr](#) (22.3.2023.)

56. USGS, Hydraulic Fracturing, dostupno na: <https://www.usgs.gov/mission-areas/water-resources/science/hydraulic-fracturing> (11.4.2023.)

57. W. Bruce Allen, Keith Weigelt, Neil A. Doherty, Edwin Mansfield, Managerial Economics: Theory, Applications, and Cases, 8th Edition. New York: W.W. Norton & Company

### **Popis grafikona**

Grafikon 1 Grafički prikaz fiksnih, varijabilnih i ukupnih troškova	10
Grafikon 2 10 najvećih proizvođača nafte u svijetu (2021.godina)	16
Grafikon 3 Uvezene količine sirove nafte i količine sirove nafte iz domaće proizvodnje prerađenih u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2006. do 2021. (godine mil.t)	31
Grafikon 4 Uvoz naftnih derivata u razdoblju od 2006. do 2021. godine (tis.t)	31
Grafikon 5 Kretanje cijena nafte i prirodnog plina	39

### **Popis slika**

Slika 1 Prikaz modela održivog razvoja	21
Slika 2 17 ciljeva održivog razvoja u naftnoj industriji	22
Slika 3 Prikaz naftnih polja u Republici Hrvatskoj	29

## **Životopis**

### Osobni podaci:

Ime i prezime Isabela Miškulin  
Adresa Palmotićeve 22, 10 000 Zagreb  
Telefon 099 2455 011  
E-mail isabela.miskulin@gmail.com  
Datum rođenja 28. svibnja 1999.

### Obrazovanje:

2021.-2023. Diplomski sveučilišni studij- Analiza i poslovno planiranje  
Ekonomski fakultet u Zagrebu  
rujan 2021.- siječanj 2022. Libera Università Internazionale degli Studi Sociali "Guido Carli", Rim, Italija  
Erasmus+ program  
2018.-2021. Preddiplomski sveučilišni studij- Poslovna ekonomija  
Ekonomski fakultet u Zagrebu  
2014.-2018. VII. gimnazija

### Radno iskustvo:

2019. Studentski posao  
ADDIKO BANKA HRVATSKA  
2016.- studentski ljetni posao  
ZOO STATION BOL

### Strani jezici

Engleski C1  
Talijanski B2  
Njemački B2

### Dodatna postignuća:

2023. CFA Research Challenge- osvojeno 2. mjesto