

# **ODABRANA POGLAVLJA IZ KNJIGE UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO – RAČUNOVODSTVO ZA MENADŽERE Dr Branislav Nerandžić, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2013. godina**

## **INFORMACIJE KAO PODRŠKA POSLOVNOM UPRAVLJANJU**

### **1.1. Preduzeće, organizacija, entitet**

Preduzeće se uobičajeno razmatra kao sistem koji predstavlja deo, podsistem, šireg okruženja, što u savremenim uslovima privređivanja, znači tržišno okruženje. Tržišno okruženje je zastupljeno u globalnim razmerama s obzirom da su planske, centralizovane privrede socijalističkog tipa izgubile ekonomsku utakmicu sa tržišnim privredama. U svakodnevnom životu vrlo često upotrebljava se reč sistem. Na primer, govori se o Univerzumu kao sistemu, ljudskom društvu kao sistemu, čoveku pojedincu kao sistemu, preduzeću kao sistemu, informacionom sistemu, privrednom ili ekonomskom sistemu, zdravstvenom sistemu, obrazovnom sistemu, itd. Dakle, sve što nas okružuje može se razmatrati kao sistem ili kao deo, tj. podsistem nekog složenijeg sistema. Sistem je moguće opisati kao grupu materijalnih ili nematerijalnih elemenata, koji su međusobno povezani i koji komuniciraju sa svrhom ostvarivanja jednog ili više ciljeva.

Sistem čine minimalno dva elementa, a veze među elementima mogu biti materijalne, energetske ili informacione. Najčešće sistem ima više elemenata, a veze među njima mogu biti direktne ili indirektne, preko trećih elemenata. Skup elemenata s njihovim svojstvima čini sadržaj sistema, a veze među elementima sistema predstavljaju strukturu sistema. Elementi, njihova svojstva i veze među elementima omogućavaju ostvarivanje cilja sistema. Uobičajeno se ističe da je opšti cilj svakog sistema njegov opstanak i razvoj, a podrazumeva se da je opstanak moguć jedino ako se sistem razvija u skladu s

promenama okruženja.

Svaki sistem se sastoji od četiri komponente: ulaz, proces, izlaz i povratna veza. Povratna veza (feedback) je važna komponenta sistema jer je ona, zapravo, regulator delovanja sistema. Naime, u slučaju neadekvatnog izlaza koji sistemu onemogućava ili otežava uklapanje u okruženje, aktivira se povratna veza pomoću koje se koriguju ulazne veličine u sistem. Osim toga, povratna veza može delovati i na drugačiji način transformisanja ulaznih u izlazne veličine (drugačiji način kombinovanja elemenata sistema). Prema tome, povratna veza je kontrolni mehanizam pomoću kojeg se obezbeđuje adekvatno uklapanje sistema u okruženje. Povratna veza je ujedno i mehanizam nadzora nad funkcionisanjem sistema. Sistem ima svoje granice i sve ono što se nalazi izvan tih granica naziva se okruženje sistema. Okruženje utiče na funkcionisanje sistema, a isto tako sistem utiče na okruženje. Taj se uticaj ostvaruje razmenom materije, energije i informacija. Navedene karakteristike sistema stvaraju pretpostavke za razmatranje preduzeća kao sistema. Pritom je bitno istaći da se preduzeće može razmatrati i kao podsistem privrednog sistema neke države. Osim toga, ako se uvaži činjenica da "svet postaje globalno selo", tada je moguće i razmatranje preduzeća kao podsistema svetske privrede.

Pod pojmom preduzeća pravno i ekonomski se podrazumeva samostalna privredna organizacija koja obavlja određenu delatnost radi sticanja dobiti odnosno ostvarivanja određenog viška vrednosti iznad troškova poslovanja. U veličini tog viška upravo se i ogleda uspešnost poslovanja preduzeća. Da li takozvane neprofitne organizacije treba da posluju sa gubitkom ili sa „pozitivnom nulom“? Treba napomenuti da je i neprofitnim organizacijama cilj da ostvare dobit, jedino što se kod njih dobit ne deli vlasnicima kapitala nego ostaje u organizaciji. Preduzeće, organizacija, kompanija, firma, sve su nazivi, koje ćemo ovde koristiti, za „entitete“ koji vrše poslovanje. Rečju „entitet“ pokrивamo sve načine organizovanja poslovnih operacija. Najčešće koristićemo pojam preduzeće, kao široki pojam organizovanja poslovnih operacija. Preduzeću je, pored dobiti, veoma značajno da svojim poslovanjem povećava svoju vrednost. Vrednost preduzeća je moguće sagledati iz bilansa stanja preduzeća, a u jednom delu knjige pišemo o metodama utvrđivanja vrednosti preduzeća procenom. Važno je istaći da je preduzeće osnovna jedinica privrednog sistema i, prema tome, najznačajniji podsistem celine privrednog sistema. Ekonomski sistem je podsistem društvenog sistema i međuzavisan je s ostalim društvenim podsistemima: političkim, proizvodno-tehničkim, socio-kulturnim i pravnim. Političkim sistemom određene su osnovne institucije privrednog sistema i društveni odnosi koji proizlaze iz strukture moći. Pravila ponašanja političkog i privrednog sistema definisana su pravnim sistemom. U proizvodno-tehničkom sistemu obuhvaćena su pitanja tehnologije, nauke, istraživanja, stručnog obrazovanja i sva ostala pitanja

kojima je definisan proizvodno-tehnički činilac. Socio-kulturnim sistemom obuhvaćeno je sve ono što značajnije deluje na ponašanje ljudi (npr. tradicija, kultura, istorija, itd.), a ponašanje ljudi (posebno političara i pojedinaca u izvršnoj vlasti) bitno utiče na funkcionisanje svih segmenata celokupnog društvenog sistema.

Za preduzeće kao poslovni sistem može se reći da je složen, dinamičan, stohastičan, otvoren i organizacioni sistem te da delimično pripada i sferi društvenih ili socijalnih sistema. Kada se kaže da je preduzeće složen sistem, to najčešće znači da se sastoji od više elemenata, kao podsistema. Međutim, treba istaći da složenost sistema ne određuje samo broj njegovih elemenata, već se može izvesti i iz drugih elemenata, na primer promenljivost strukture. To znači da sistem s manjim brojem elemenata može biti složeniji od sistema s većim brojem elemenata. Jedna od karakteristika preduzeća je i njegova dinamičnost što znači da se preduzeće neprekidno menja i razvija jer je, kao što je već istaknuto, razvoj uslov njegovog opstanka. Stohastičnost znači da u poslovanju postoji dosta neizvesnosti, što otežava upravljanje sistemom. Ta karakteristika preduzeća kao sistema posebno je istaknuta u savremenim tržišnim uslovima privređivanja. Preduzeće je ciljno usmeren sistem koji posluje u okruženju koje se neprekidno menja. Promena je nešto što neprestano primećujemo (Heraklit). U takvim uslovima preduzeće mora jasno definisati svoje ciljeve, i to u skladu s promenama na tržištu. Zato je potrebno dobro poznavati situaciju u okruženju, ali i stanje samog preduzeća. Informisanje u tim okolnostima postaje vrlo važno. Osim opisanih karakteristika, preduzeće je i organizacioni sistem. Povezano s tim, bitno je istaći da se preduzeće posmatra s jedne strane kao ekonomska celina koja deluje na tržištu kao ekonomski subjekt i, s druge strane, kao ljudska organizacija sa svojom strukturom funkcija ili uloga, interesa, vlasti i moći. Preduzeće se, osniva sa ciljem neprekidnog postojanja i stalnog rasta, osim nekih izuzetaka. Ono osnivanjem postaje nezavisan subjekt na tržištu, uz obavezu da vlasnicima kapitala ostvaruje što veće interese u vidu dobiti kao izvora za povećanje kapitala i dividendi. U daljem tekstu knjige osvrnućemo se na model korporativnog upravljanja vezan za upravljanje vlasnika i profesionalaca u ime vlasnika, što je usko povezano sa sistemom kontrole, u najširem smislu te reči. Entitetima – preduzećima, može upravljati jedna osoba bez drugih vlasnika i bez organizacije koja je pravno odvojena od osobe. Ovo preduzeće bi mogli nazvati „pojediinačni trgovac“ ili kako se naziva preduzetnik. Kada preduzeće raste postaje korisno da ima partnere (radi udruživanja znanja, veštine i novca). Tako ono može postati partnerstvo, sa formalnim ugovorom između partnera. Partneri su zakonski odgovorni svojom imovinom za obaveze društva. Moguće je osnovati entitet s ograničenom odgovornošću vlasnika. A moguće je osnovati i entitet (akcionarsko društvo, koje najčešće nazivamo kompanijom) gde je vlasništvo označeno akcijama i koja je odvojeni pravni entitet od svojih vlasnika. Kompanije (akcionarska društva) mogu biti privatne ili javne

(zatvorenog tipa i otvorenog tipa). Javne kompanije svojim akcijama trguju na tržištima kapitala ( finansijske berze), dok privatne kompanije ne mogu da trguju svojim akcijama na tržištu. I naše privredno zakonodavstvo nudi ove pravne oblike organizovanja entiteta.

Ulazne veličine u sistem najčešće su mašine, sredstva za rad, sirovine, materijal i energija, finansijska sredstva, kadrovi, informacije, i sl., a izlazne veličine su proizvodi i usluge kao predmet rada, finansijski rezultat, informacije, i dr. Proces je pretvaranje ulaznih u izlazne veličine, a odvija se funkcionisanjem svih elemenata sistema. To funkcionisanje elemenata mora biti takvo da se ostvaruje cilj preduzeća postavljen od strane vlasnika kapitala. Vlasnik ili vlasnici kapitala (u društvima kapitala) prilikom osnivanja preduzeća postavljaju misiju (zašto se preduzeće osniva) i viziju preduzeća. Vizija na veoma dugi rok ali ostvarljiva, čemu preduzeće u svom poslovanju teži. Vlasnici, uz pomoć izvršnih direktora, postavljaju strategiju preduzeća, kao plan igre koji se koristi za porast poslovanja, za uspešno nadmetanje na tržištu, za razlikovanje od ostalih konkurenata i za vođenje svojih operacija i postizanje ciljeva. Na osnovu postavljene strategije preduzeće definiše ciljeve poslovanja (dugoročne i kratkoročne). U slučaju odstupanja od utvrđenog cilja ili eventualnih promena okruženja, aktivira se povratna veza putem koje se preduzeće prilagođava novim zahtevima. Prema tome, povratna veza je, zapravo, instrument upravljanja pomoću kojeg se obezbeđuje ostvarivanje cilja preduzeća, strategije koja razlikuje preduzeće u odnosu na konkurente i obezbeđuje opstanak i rast koji je u tržišnim uslovima privređivanja moguć jedino ako se preduzeće stalno razvija. Povezano s tim moguće je istaći stav koji ističe da je cilj svakog preduzeća maksimalizacija stope njegovog uravnoteženog rasta , a što je moguće maksimalizovanjem rasta potražnje za proizvodima tog preduzeća i maksimalizacijom kapitala u granicama racionalnosti i stepena rentabilnosti.

U poslovanju preduzeća taj maksimalni uravnoteženi rast ima dva ograničenja. Prvo ograničenje postavljeno je od upravljačkog tima i njegovih veština. Drugo, finansijsko ograničenje proizilazi iz želje menadžera (rukovodećeg tima) za postizanjem maksimalne sigurnosti poslovanja.

Mera sigurnosti poslovanja zapravo je finansijsko ograničenje putem kojeg menadžment nastoji da izbegne rizike i sprovodi opreznu finansijsku politiku. To finansijsko ograničenje determinisano je veličinom tri ključna pokazatelja koji se utvrđuju na osnovu finansijskih izveštaja, kao što su:

1. vrednost duga : ukupna imovina, (debt ratio);
2. likvidna imovina : ukupna imovina, (liquidity ratio), i
3. zadržani profit : ukupni profit, (retention ratio).

Ponderisani zbir ta tri pokazatelja utvrđuje osnovno finansijsko ograničenje koje je potrebno

uvažavati u poslovanju preduzeća da bi se obezbedili razvoj i opstanak preduzeća u tržišnom okruženju. Treba spomenuti i osnovnu borbu za finansijsku ravnotežu između rentabilnosti i likvidnosti preduzeća, između ulaganja u trajna sredstva i nove poslove i likvidnosti na kratkoročnom nivou i solventnosti na dugoročnom nivou.

U uslovima tržišnog okruženja preduzeće mora zadovoljiti očekivanja različitih interesnih grupa. Osim već pomenutih vlasnika kapitala preduzeća te menadžmenta, preduzeće mora voditi računa i o interesima zaposlenih radnika, dobavljača, potrošača, društva u celini, vlade i vladinih agencija i sličnih grupa. Uklapanje preduzeća u tržišno okruženje ne može se razmatrati samo putem finansijskog aspekta. Neki vrlo bitni elementi za poslovanje preduzeća, kao šta su npr. upravljačke nadležnosti, radni moral zaposlenih, reputacija preduzeća na tržištu i slično ne mogu se (ili se teško mogu) izraziti u finansijskim terminima. Osim toga, pri odlučivanju o poslovanju preduzeća često su potrebne nefinansijske informacije, kao što su udeo na tržištu, kapacitet mašina, i sl. Iz toga sledi da finansijski, (računovodstveni) sistem nema monopol nad informacijama koje su korisne i upotrebljive u procesu upravljanja.

Postoje neke opravdane kritike usmerene na preveliku upotrebu finansijskih mera:

- Ako nisu usklađene sa današnjom poslovnom stvarnošću.
- Ako liče na vožnju uz pomoć retrovizora.
- Ako jačaju funkcionalnu razdvojenost u organizaciji.
- Ako se zbog njih žrtvuje dugoročno razmišljanje.
- Kada za mnoge nivoe organizacije nisu relevantne.

Međutim, mnoga razmišljanja o vođenju poslova dominantno su finansijska. Konačno, i značajna ograničenja u razvoju preduzeća mogu proizaći iz neadekvatnog razmatranja poslovanja na osnovu finansijskih izveštaja. Nedostatak finansijskih znanja i finansijskog razmatranja može dovesti do vrlo negativnih posledica koje mogu ugroziti kontinuitet poslovanja preduzeća i njegov opstanak na tržištu. Nedostatak finansijskih informacija znači nemogućnost aktiviranja povratne veze (instrument upravljanja) koja je vrlo značajna pretpostavka uklapanja preduzeća u njegovo okruženje.

Da li su nužne finansijske mere?

- Nužne su!
- Finansijski izveštaji su važan alat da u krajnjoj meri određujemo da li povećanje zadovoljstva klijenata i poslovnih partnera, inovacije i edukacije zaposlenih vode do poboljšanih finansijskih rezultata i stvaranja bogatstva za akcionare.
- Dodatna ekonomska vrednost sugerise da ako dobit organizacije nije veća od troškova kapitala, ona ne stvara vrednost za svoje akcionare, ni za društvo.

Savremeni alat za upravljanje preduzećem Balanced Score Card (BSC), sistem uravnoteženih pokazatelja predstavlja metodu uravnoteženja tačnosti i integriteta finansijskih mera preduzeća s pokretačima njegovih budućih finansijskih rezultata. Balans skorkard je uspešan alat u traganju da zabeležimo, opišemo i prevedemo nematerijalnu imovinu u stvarnu vrednost za sve zainteresovane grupe neke organizacije, te da u procesu omogući organizacijama uspešno sprovođenje svojih različitih strategija. BSC prevodi strategiju organizacije u ciljeve učinka, mere i inicijative u četiri uravnotežene perspektive: finansije, klijenti, unutrašnji procesi, učenje i rast zaposlenih.

Kada se preduzeće kao sistem ne uklapa na zadovoljavajući način u svoje okruženje, govori se o lošem poslovanju ili neuspehu preduzeća, i u tom kontekstu najčešće se spominje likvidacija preduzeća. Međutim, sistem se, u pravilu, putem povratne veze prilagođava zahtevima okruženja (retko sistem može bitno uticati na promenu okruženja, pogotovu u kratkom roku osim ako se ne radi o Pentagonu, Majkrosoftu, IBM-u, Coca Coli, ili nekoj od brojnih moćnih kompanija iz oblasti farmaceutske industrije). U slučaju neuspeha preduzeće preduzima mere po sledećim redosledom:

1. menjaju se poslovna politika, organizacija i metodi upravljanja,
2. menja se menadžment,
3. menja se vlasnik, i
4. preduzeće se likvidira.

Značajne strukturne promene u preduzeću često nazivamo reinženjeringom organizacije – preduzeća  
Osnovna sistemska načela preduzeća su:

1. načelo autonomije - preduzeće je samostalno u određivanju i ostvarivanju svoje delatnosti,
2. načelo da posredno ili neposredno odlučuju jedino vlasnici uloženog kapitala,
3. načelo privređivanja s maksimiranjem profita i povećanja vrednosti preduzeća,
4. načelo snošenja rizika za sopstveno poslovanje na tržištu u tržišnoj konkurenciji,
5. načelo rukovođenja – stručni kompetentni timovi, odnosno pojedinci.

U slučaju neadekvatnog uklapanja u okruženje aktivira se povratna veza koja je osnovni instrument upravljanja i putem koje se koriguju ulazne veličine i procesi transformacije ulaznih u izlazne veličine kako bi se obezbedilo adekvatno uklapanje preduzeća u okruženje kao uslov za njegov opstanak na tržištu. Povratna veza shvaćena u smislu korektivnog elementa implicira postojanje kontrole nad poslovanjem preduzeća. Kontrolu je moguće u okviru entiteta u potpunosti ostvariti primenom dva savremena instrumenta upravljanja preduzećem: internom revizijom i kontrolingom.

O ovim instrumentima biće više napisano u drugim odeljcima.

Posmatrano s aspekta finansijskog razmatranja i poslovanja, postavlja se pitanje koji su to osnovni kriterijumi putem kojih se može suditi o kvalitetu poslovanja preduzeća. Odgovor na to pitanje vrlo je jednostavan ako se zna da će svaki potencijalni investitor uložiti svoj kapital u neki poduhvat uz sledeća dva uslova:

1. sigurnost uloženog kapitala (sigurnost poslovanja), i
2. uspešnost, tj. efikasnost poslovanja merena rentabilnošću (zadovoljavajuća stopa povraćaja uloženog kapitala).

U okviru tih zadatih ograničenja moguća je i poželjna intuicija, inovativnost i sl., ali uvek je potrebno voditi računa o tome da se sigurnost i uspešnost (efikasnost) poslovanja ne dovode u pitanje. Ako se naruše ti kriterijumi, ugrožen je opstanak preduzeća na tržištu. Uvažavanje tih kriterijuma nije moguće bez sagledavanja računovodstvenih informacija i poznavanja finansijskih izveštaja.

Prema tome, ako se želi da se obezbedi adekvatno uklapanje preduzeća u njegovo okruženje te njegov opstanak i sigurna budućnost, bitan uslov je stručno upravljanje njegovim poslovanjem i razvojem uz pomoć organizovanog i sistematizovanog upravljanja poslovnim rizicima. Pritom je nužno uvažavati ograničenja koja proizlaze iz sigurnosti i uspešnosti poslovanja, koji postaju osnovni kriterijumi upravljanja putem kojeg se obezbeđuju razvoj i opstanak preduzeća u tržišnom okruženju.

## **1.2. Upravljanje preduzećem**

Upravljanje (engl. management) je proces i ukupna aktivnost usmerena na postavljanje dugoročnih ciljeva, politike i strategije poslovanja i razvoja, alociranja resursa, usmeravanja i kontrole realizacije ciljeva. Upravljanje u sebi sadrži četiri funkcije: 1) upravljanje u širem smislu i upravljanje u užem smislu, rukovođenje odnosno odlučivanje i naređivanje, 2) planiranje, 3) organizovanje, i 4) nadziranje odnosno kontrolu. Prema Isaku Adižesu "upravljati znači svesno i kontrolisano menjati postojeće stanje".

Iz navedene definicije moguće je zaključiti da je upravljanje preduzećem proces svesnog usmeravanja preduzeća nekim ciljevima koji su u funkciji opšteg cilja, a to je razvoj preduzeća putem kojeg se obezbeđuje njegov opstanak u uslovima tržišnog okruženja. Ciljevi preduzeća razmatraju se, po pravilu, s aspekta dugoročne orijentacije preduzeća. Međutim, da bi se ti ciljevi mogli ostvariti, potrebno je definisati i zadatke u kraćem roku te

utvrditi koji su to poželjni rezultati koji omogućavaju ostvarivanje dugoročnih ciljeva (rezultati predstavljaju "sredstvo" za ostvarivanje ciljeva). Proces upravljanja podrazumeva i stvaranje organizacionih pretpostavki, u smislu efikasnog sprovođenja odluka, za ostvarivanje predviđenih rezultata i ciljeva. Osim toga, podrazumeva se i neprestana kontrola nad ostvarivanjem predviđenih ili planiranih rezultata i ciljeva.

Proces upravljanja moguće je raščlaniti na četiri uslovne celine:

1. **planiranje**, tj. utvrđivanje ciljeva preduzeća i rezultata pomoću kojih se mogu ostvariti predviđeni ciljevi,
2. **odlučivanje**, tj. deo upravljanja koji je, u pravilu, orijentisan na kraći rok i pomoću kojeg se precizno utvrđuju poželjni rezultati,
3. **rukovođenje** putem kojeg se obezbeđuje efikasnost sprovođenja odluka, i
4. **kontrola** nad ostvarivanjem predviđenih rezultata i ciljeva.

Prema nekim autorima, rukovođenje, putem kojeg se obezbeđuje efikasnost sprovođenja odluka, ne razmatra se u kontekstu upravljanja, nego kao zaseban proces." Suprotno tome, moguće je navesti stav Adižesa, koji smatra da upravljanje obuhvata donošenje odluka i sprovođenje tih odluka. Povezano s tim, citirani autor ističe: "Mi nećemo dobro upravljati, čak i ako su nam odluke izvrsne, ako ih ne budemo efikasno sprovodili. Isto tako, loše ćemo upravljati ako sprovodimo loše odluke, i što to bolje budemo činili, to će biti gore po nas. Prema tome, kvalitet upravljanja je funkcija kvaliteta usvojenih odluka i delotvornosti i efikasnosti njihovog sprovođenja."

Proces upravljanja, praktično gledano, ostvaruje se sukcesivnim donošenjem poslovnih odluka i kontrolom nad sprovođenjem odluka. S tim u vezi, potrebno je naglasiti da je poslovna odluka određena namerom ili ciljem koji se želi postići, raspoloživim informacijama i promišljanjem, tj. procenom o sadašnjem stanju razvoja i budućem poslovanju. Kraće bi se to moglo zapisati ovako:

**ODLUKA = NAMERA + INFORMACIJE + PROCENA**

Iz toga proizlazi da proces upravljanja nije moguće zamisliti bez informacija. Međutim, kada se govori o odlučivanju, uobičajeno se naglašava da se proces donošenja odluka može odvijati na dva načina:

kao iracionalan proces, pri čemu se odluke donose na osnovu intuicije, iskustva ili osećaja, i



kao racionalan proces, pri čemu se odluke donose na osnovu egzaktnih činjenica, znanja i informacione podloge.

U uslovima kada tržište ne oprašta greške u upravljanju i kada svaka eventualna pogrešna odluka ima svoju "cenu" (veoma visoku, do bankrotstva i likvidacije) koju na tržištu preduzeće mora platiti, jasno je da upravljanje treba da predstavlja racionalan proces, što znači da se odluke moraju donositi na osnovu egzaktne i kvalitetne informacione podloge. U savremenim turbulentnim uslovima privređivanja, kada su promene mnogobrojne i vrlo česte, jasno je da i intuicija ima značajno mesto u procesu upravljanja. Međutim, putem objektivnih informacija, posebno putem računovodstvenih informacija, potrebno je definisati polja delovanja preduzeća u okviru kojih je moguća i poželjna intuicija.

Današnjica, opterećena svetskom ekonomskom krizom (iniciranom pre svega u SAD) postavlja još veće zahteve pred donosiocima poslovnih – ekonomskih odluka na svim nivoima: pojedinac, porodica, preduzeće, lokalna samouprava, država.

Kada se govori o procesu upravljanja, često se ističe da je proces upravljanja moguće razmatrati na sledeća tri nivoa: 1. strateškom ili najvišem nivou. 2. taktičkom ili srednjem nivou upravljanja i 3. operativnom ili najnižem nivou upravljanja. Razlikovanje pojedinih nivoa upravljanja ima i svoju vremensku dimenziju. Strateško upravljanje orijentisano je na dug rok i, bavi se pre svega, dugoročnim ciljevima poslovanja preduzeća i načinom njihovog ostvarenja. Strateško upravljanje moguće je definisati kao proces kojim vlasnici, bord direktora, upravni odbor i menadžeri definišu dugoročne smernice organizacije, utvrđuju specifične načine ostvarivanja ciljeva, razvijaju strategiju za postizanje tih ciljeva u skladu s relevantnim internim i eksternim ograničenjima i preuzimaju obaveze za sprovođenje izabranog plana delovanja. Upravljanje u kraćem roku, putem kojeg se razmatraju rezultati koji su potrebni za ostvarivanje predviđenih ciljeva, naziva se taktičkim upravljanjem. Operativno upravljanje podrazumeva delovanje tokom odvijanja poslovnih operacija. U tom kontekstu moguće je istaći da, po pravilu, upravljački organi i top menadžment donose strateške odluke, a poslovodni organi i menadžment donose odluke taktičke i operativne prirode.

### **1.3. Korporativno upravljanje**

Upravljanje i rukovođenje preduzećem su dve različite aktivnosti, kako je spomenuto u uvodu

knjige. Upravljanje je pojam koji predstavlja odgovornost za očuvanje i povećanje kapitala, ono je u sredini vlasništva. Ono postoji izvan pojma menadžmenta, ono je odgovorno za donošenje i sprovođenje najširih odluka. Rukovođenje predstavlja funkciju izvršnog odbora direktora, menadžera, koji imaju okvir za donošenje odluka u svojoj nadležnosti i postavljena ograničenja kod donošenja odluka i vođenju operativnog poslovanja. Pred odborima direktora se postavljaju zahtevi da budu nadležni nad menadžmentom. Korporativno upravljanje podrazumeva način (metodu, model) da odbori direktora usvoje pun potencijal nadležnosti nad menadžmentom, način da se ojačaju i postignu autonomiju, a da pri tom se ne žrtvuje moć menadžmenta. Korporativno upravljanje predstavlja razdvajanje vlasništva nad kapitalom od rukovođenja i kontrolu nad radom menadžera koji koriste sredstva preduzeća za postizanje ciljeva preduzeća i svojih ličnih ciljeva. Model korporativnog upravljanja se po samoj prirodi stvari mora implementirati u sve oblike preduzeća i organizacija bez obzira ko je vlasnik kapitala i u kom pravnom obliku je preduzeće registrovano. I inokosni vlasnik preduzeća (npr. društva sa ograničenom odgovornošću koji je i osnivač i direktor preduzeća), mora neprestano da ima u vidu da je on samo vlasnik kapitala, a da sredstva preduzeća pripadaju preduzeću i da mora razdvojiti lične finansije od finansija preduzeća.

Kako to naglašava professor dr Danilo Vujičić: “Kapital je svojina osnivača i drugih vlasnika udela i akcija u preduzeću, bez obzira iz kojih je inicijalnih izvora nastao, da li ima i donacija i sličnih izvora, da li i koliko potiče od ulaganja dividende u udele i akcije. Ako je, na primer, u javnom preduzeću državni kapital i za određenu namenu to preduzeće dobije donaciju (toplifikacija, voda, ekologija i drugo), dobijeni iznos je imovina preduzeća, a za protivvrednost se povećava državni kapital.”

U tipičnom dvoslojnom (dvodomnom) sistemu, koji postoji u nekim zemljama, izraz “odbori” podrazumeva “nadzorni odbor”, dok izraz “ključni rukovodioci” podrazumeva “upravni odbor”.

Na našem prostoru, Republike Srbije, nisu tako retka preduzeća sa kapitalom u državnoj svojini. Državni kapital u ukupnom „nacionalnom“ kapitalu nalazi se u takozvanim javnim preduzećima<sup>1</sup> čiji su osnivači Republika Srbija, Autonomna Pokrajina Vojvodina i lokalne samouprave (gradovi i opštine).

I na prostranstvu evropskih zemalja nemali broj preduzeća imaju, što se tiče kapitala, za vlasnike

---

<sup>1</sup> Pod javnim preduzećem smatraju se preduzeća (kompanije) čije se akcije kotiraju na berzi – otvorena akcionarska društva, bez obzira na oblik vlasništva kapitala. Javna preduzeća imaju posebne obaveze prema javnosti (više nego druga preduzeća) što se tiče uvida i transparentnosti njihovog poslovanja. U R.Srbiji pod javnim preduzećem se smatra preduzeće čiji je kapital u državnoj svojini

državu. Državna preduzeća često prevladavaju u komunalnim uslugama i infrastrukturnim industrijama, kao što su energija, saobraćaj i telekomunikacije, čije poslovanje je od javnog interesa za široke segmente stanovništva i poslovno okruženje. To je jedan od razloga što je upravljanje u državnim preduzećima značajno za obezbeđenje njihovog pozitivnog doprinosa celokupnoj ekonomskoj efikasnosti i nacionalnom bogatstvu zemlje. Iskustva OECD-a pokazuju da dobro korporativno upravljanje u državnim preduzećima jeste osnovni preduslov za ekonomski efikasnu privatizaciju, iz razloga što su preduzeća privlačnija za potencijalne kupce. Uvedeni model korporativnog upravljanja značajno povećava vrednost preduzeća. Isto tako uvođenjem modela korporativnog upravljanja, sa svoje dve osnovne poluge, odnosno instrumenta upravljanja, internom revizijom i kontrolingom, preduzeća mogu privući i strane i domaće investitore.

Državna preduzeća se, posebno u uslovima tranzicije, suočavaju sa brojnim izazovima upravljanja. Jedan od njih je da državna preduzeća trpe nepravilan politički i individualno praktično motivisan vlasnički uticaj kao i pasivni udaljen odnos države prema svom vlasništvu i preduzeću. Takođe po pravilu dolazi do razvodnjavanja odgovornosti u njima. Državna preduzeća su zaštićena od dve osnovne pretnje koje su suštinske za politiku upravljanja u preduzećima privatnog sektora, tj. preuzimanja i stečaja. Teškoće korporativnog upravljanja dodatno proizilaze iz činjenice da odgovornost za rezultate državnih preduzeća uključuje složen lanac zastupnika (direktor postavljen od strane političke partije, uprava, odbor, vlasnička tela, skupština, ministarstva, vlada), bez jasno i lako prepoznatljivih vlastodavaca. Nije lak posao da se strukturira mreža odgovornosti da bi se obezbedilo efikasno odlučivanje i dobro efektivno korporativno upravljanje u skladu sa postavljenim ciljevima u preduzeću ili organizaciji uopšte. Upravljački proces se sastoji od prenošenja ovlašćenja na menadžment i regulisanju sopstvenog ponašanja samog odbora. “Kao prvo, odboru direktora su potrebne politike kako bi kontrolisali vlastito ponašanje – njegove upravljačke procese i praksu. Ovu kategoriju nazivamo upravljački proces (Governance Process). Kao drugo, odbor direktora treba odrediti kako će prenositi svoju nadležnost na menadžment i pri tom ostati odgovoran za korišćenje te nadležnosti. Ovu kategoriju zovemo Prijenos ovlasti s odbora direktora na menadžment (Board – Management Delegation). Kao treće, odbor direktora mora postaviti ciljeve – neki oblik vrijednosti za vlasnika – opravdavajući postojanje kompanije i definirajući središnju vrijednost koju pridonosi svijetu. Ovu kategoriju zovemo ciljevi (Ends). Kao četvrto, odbor direktora postavlja ograničenja ili retrikcije koje definiraju granice prihvatljivosti u odnosu na odluke o sredstvima koje donosi menadžment.

Ovu kategoriju zovemo Ograničenja menadžmenta (Management Limitations).<sup>2</sup>

Ovaj vrlo jasan i jednostavan proces koji se ostvaruje donošenjem odluka (najširih) u svakoj od ovih oblasti se nadzire proverom funkcionisanja sistema internih kontrola. Postavljanje sistema internih kontrola u svakoj funkciji entiteta (preduzeća i organizacije) je obaveza i odgovornost menadžera zaduženih za pojedine poslovne procese. Interna revizija je ta koja proverava da li ovaj sistem funkcioniše, odnosno vršeći svoje revizije poslovanja proverava usklađenost istog kako sa zakonodavnom regulativom tako i sa unutrašnjom regulativom (standardi kvaliteta, procedure pisane – usmene, pravilnici, itd.). Kontroling i interna revizija zajedno “rade” na ostvarenju 3E, efektivnost (da radimo ono što treba – da se redovno proveravaju ciljevi poslovanja), efikasnost (da to što radimo najbolje) i ekonomičnost (da sve što radimo ima i pozitivan ekonomski rezultat). Kontroling funkcija “3E” sprovodi se što češće, na svim organizacionim nivoima i nivoima procesa i pojedinaca koji zaslužuju praćenje, a interna revizija na nivoima procesa i rizičnijih oblasti poslovanja. Interna revizija i kontroling privode svrsi ciljeve preduzeća, neprestano proveravaju misiju i viziju organizacije. Ili slikovito. Pre svega samo jasno definisani i izbudžetirani ciljevi, ukupni i analitički precizirani do nivoa potrebnih detalja, kako na prihodnoj, tako i na rashodnoj strani, daju osnovu putokaz svom preduzeću. Na putu do ostvarenja cilja kretanjem kroz vreme, kontroler je danas u mogućnosti, da uz podršku savremenih ERP (Enterprise Resource Planning) sistema, skoro svakodnevno izveštava o odstupanjima od ciljeva. Na osnovu permanentnog procesa praćenja celog toka puta on je sada u mogućnosti da uključivanjem “svetla semafora” (zelena, žuta i crvena) usmerava menadžera na putu do cilja. Istovremeno interni revizor se brine da ceo tok procesa ili “puta” prođe sa što manje rizika, u skladu sa principima ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti, uz poštovanje zakonitosti i usvojenih pravila u ovakvom “saobraćaju”. Dakle na tom putu udruženi kontroler i interni revizor zajedno uključuju “svetla na semaforu” posmatrajući tok puta svako iz svog ugla, čime omogućavaju bezbedno i pravovremeno dostizanje ciljeva svoje kompanije.

Bilo bi veoma značajno radi budućnosti naše ekonomije da se uvede model korporativnog upravljanja i postavljanja odgovornosti u sva preduzeća. Da se dobra praksa banaka, preduzeća sa stranim kapitalom preslika i na domaća preduzeća, a posebno javna sa kapitalom u državnoj svojini. Korporativno upravljanje nije fraza, ono je praksa koja se kod nas teško prihvata, ono je odgovornost, kontrola, transparentnost i napredak. Novi Zakon o privrednim društvima, kao i Zakon o računovodstvu i Zakon o reviziji, iz 2013. godine, predstavljaju savremeno u skladu sa

---

<sup>2</sup> Carver John – Oliver Caroline, *Korporacijski odbori koji stvaraju vrijednost*, Mate, Zagreb, 2004, str.22.

dobrom praksom razvijenih zemalja postavljene okvire i za razvoj modela korporativnog upravljanja.

U prethodnom delu ove knjige istaknuti su brojni ciljevi koje preduzeće, kao osnovni poslovni sistem i podsistem šireg privrednog sistema, želi da ostvari, u nastojanju da zadovolji očekivanja različitih interesnih grupa - vlasnika, menadžmenta, zaposlenih, kupaca, dobavljača, države, državnih agencija, najšire javnosti, i sl. (nazivaju se zajedničkim imenom *stakeholderi*).

Vlasnici su zainteresovani za sadašnje stanje svog kapitala kao i za informacije na osnovu kojih mogu predviđati poslovanje preduzeća u budućnosti. To znači da ih zanimaju rentabilnost ulaganja koja je povezana s rizikom ulaganja, bonitet preduzeća, visina dobiti, dobit po akciji, visina dividendi i sl. Vlasnike preduzeća zanimaju sve one informacije na osnovu kojih donose odgovarajuće odluke o zadržavanju, povećanju ili smanjenju svog kapitala u određenom preduzeću. Prema tome, cilj vlasnika je uvećanje vrednosti kapitala preduzeća iz perioda u period kroz povećanje njegove profitabilnosti. S druge strane, zadatak operativnog vođenja preduzeća je ostvarivanje njegovih osnovnih ciljeva i svrhe postojanja, i realizacija odluka vlasnika koje ostvaruje menadžment. Menadžment ostvaruje ukupnu aktivnost usmerenu postavljanju dugoročnih ciljeva, politike i strategije poslovanja i razvoja, alociranja resursa, usmeravanja i kontrole realizacije postavljenih ciljeva preduzeća. Osnovne menadžerske aktivnosti, funkcije ili zadaci, koji se izvršavaju na svim organizacionim nivoima, kao što su: planiranje, organizovanje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola, usmereni su trajnom postizanju održive konkurentne sposobnosti i prednosti preduzeća kao pretpostavke njegove dugoročne uspešnosti. Mnogobrojne aktivnosti i zadaci menadžera mogu se ostvariti samo procesom poslovnog odlučivanja i uspešnog rukovođenja. Odlučivanje prožima proces menadžmenta, što dalje implicira i odgovarajuće informacione potrebe menadžera na svim nivoima. Kreditori su zainteresovani za informacije koje im omogućuju donošenje odluke o tome da li i pod kojim uslovima odobriti kredit, odnosno postati poverilac nekom preduzeću. Kada spomenemo kredit ne misli se samo na bankarski kredit u novcu, koji neka banka odobri preduzeću, nego i na prodaju robe ili usluga na kredit odnosno odloženo plaćanje (bez obzira na koji rok 5 dana, 15 dana, 30 dana, 90 dana itd.). Zato njih pre svega zanimaju solventnost preduzeća i sve ostale informacije koje ukazuju na sposobnost dužnika da vrati dug po dospeću. Zanimaju ih, dakle, sigurnost povraćaja odobrenih kredita i ugovorene kamate koje uz njih idu.

Dobavljači i ostali poverioci zainteresovani su za informacije koje im omogućuju da ocene hoće li iznosi koji im se duguju biti plaćeni o roku. Drugim rečima, dobavljače zanimaju podaci o

likvidnosti i solventnosti preduzeća, i sposobnosti da u rokovima dospeća izmiri svoje obaveze. Preduzeće treba da obezbedi informacije koje će poslužiti kreditorima, dobavljačima, ali i svim drugim poveriocima preduzeća da dobiju stvarnu i objektivnu sliku o poslovanju svoga dužnika, na osnovu čega se donose odgovarajuće poslovne odluke u smislu daljnjeg povećanja obima transakcija, smanjenja ili prekidanja poslovnih odnosa s dužnikom.

Kupce zanimaju fer i istinite informacije o nastavku poslovanja preduzeća, i o kontinuitetu njegove ponude, šta je naročito izraženo u slučaju dugogodišnje poslovne saradnje. Država i njene agencije takođe su zainteresovane za uspešno poslovanje preduzeća. Za državu su, u prvom redu, značajne informacije koje se odnose na ostvarivanje poreske politike, to znači visina ostvarene dobiti i redovno izmirenje poreza na dodatu vrednost. Takođe su joj potrebne informacije o alokaciji resursa na nivou države, te ostale informacije značajne za državu (statistika nacionalnog dohotka i slične statistike).

Kvalitetne informacije potrebne su zaposlenima i njihovim sindikatima za ocenu stabilnosti i profitabilnosti poslodavca. Ako je preduzeće stabilno i profitabilno, radnik ima sigurnost u pogledu socijalnog i penzionog osiguranja i stalne zarade. Za poslovanje nekog preduzeća zanima se i celokupno društvo i šira javnost. Preduzeća utiču na pojedince u javnosti na različite načine. Na primer, mogu značajno pridoneti lokalnoj ekonomiji na mnogo načina, uključujući zapošljavanje većeg broja ljudi, te brigu nad lokalnim snabdevačima, u koje kod nas spadaju i javna preduzeća.

Iz svega zaključujemo da su za uspešno poslovanje preduzeća zainteresovane različite interesne grupe (*stakeholders*) koje imaju različite potrebe, interese i ciljeve. Zato one donose i različite poslovne odluke koje su u funkciji ostvarivanja njihovih različitih interesa i ciljeva. To, nadalje, generiše različite potrebe i zahteve za informacijama o poslovanju preduzeća. Bez tih informacija navedene grupe ne bi mogle donositi racionalne poslovne odluke. Zato treba poštovati njihove specifične potrebe i zahteve za informacijama, bez obzira što ista informacija nema jednaku vrednost za različite korisnike. Bez obzira na to o kojoj se interesnoj grupi radi, odnosno o kojim je poslovnim odlukama reč, jednako se postavljaju zahtevi za realnim i objektivnim informacijama. S obzirom na različitost pojedinačnih ciljeva i interesa navedenih ciljnih ili interesnih grupa, sasvim se opravdano postavljaju zahtevi za odgovarajućom koordinacijom među njima. U tom kontekstu, u poslednjih nekoliko godina sve se više u literaturi obrađuje i u praksi primenjuje koncept korporativnog upravljanja (*corporate governance ili organizational governance*). Neretko se pojmovi upravljanje, governance, rukovođenje, izvođenje, poslovođenje i menadžment koriste

kao sinonimi. Razlike u procesima koji stoje iza ovih pojmovnih određenja su velike. Osim toga, razlike između institucionalnih okvira pojedinih zemalja, pre svega anglosaksonskog i evropskog regulatornog okvira, generišu značajne probleme pri definisanju nekih ključnih kategorija u okviru ovog područja, a potom i pri implementaciji konkretnih rešenja u praksi. Tome, takođe, treba dodati i postojeće kulturološke razlike, razlike u razvijenosti pojedinih segmenata tržišta, itd. Dakle, u različitim okolnostima moguće je primeniti različite pristupe korporativnom upravljanju. Ipak, ne ulazeći na ovom mestu u opširniju razradu sadržaja i odnosa pojedinih delova integralnog upravljačkog procesa i sistema, u nastavku se navode neke uobičajene definicije korporativnog upravljanja. To je ujedno i osnovna pretpostavka za razmatranje uloge revizije i interne revizije u tom konceptu.

Prema definiciji OECD-a (Organisation for Economic Cooperation and Development) "korporativno upravljanje... uključuje skup odnosa između menadžmenta, uprave, akcionara i ostalih interesnih grupa. Korporativno upravljanje takođe predstavlja strukturu u okviru koje se postavljaju ciljevi preduzeća i određuju sredstva za ostvarivanje tih ciljeva te za praćenje uspešnosti njegovog poslovanja. Dobro korporativno upravljanje treba da pruži odgovarajući stimulan za upravu i menadžment radi ostvarivanja ciljeva koji su od interesa za preduzeće i deoničare..,"

Korporativno upravljanje je "sistem kojim se preduzeće usmerava i kontroliše." Korporativno upravljanje je "proces pomoću kog vlasnici i kreditori organizacije sprovede kontrolu i zahtevaju odgovornost za resurse koje su poverili organizaciji."

Prema definiciji Instituta internih revizora (IIA) proces korporativnog upravljanja "uključuje postupke koje koriste oni koji zastupaju interesne grupe organizacije, pre svih menadžment, u obezbeđenju nadzora nad rizicima i procesu kontrole. Nadziranje rizika s kojima se organizacija suočava i garancija da kontrole na odgovarajući način ublažavaju te rizike neposredno pridonose ostvarivanju ciljeva organizacije i održavanju njenih vrednost."

Pojam korporativnog upravljanja "označava napore usavršavanja kvaliteta upravljačkog sistema... Njegovi su značajni elementi etika i odgovornost vlasnika, investitora, regulatora i opšte javnosti, a isto tako i zahtevi o transparentnom upravljanju rizicima, na šta se nadovezuje i održavanje kvalitetnog i celovitog sistema u okviru kontrola rizika: finansijskih i operativnih." (Upravljanje poslovnim rizicima predstavlja jedan od ciljeva interne revizije).

U kontekstu pojmovnog određenja korporativnog upravljanja, potrebno je naglasiti i to da su uočavajući značenje i potrebu za uspostavljanjem kvalitetnog korporativnog upravljanja,

posebno nakon propasti velikih kompanija, vladine i nevladine organizacije, na primer u SAD, Kanadi, Velikoj Britaniji i Francuskoj, objavile smernice, izveštaje, kodekse i ostala pravila za kvalitetno korporativno upravljanje.

Analizirajući navedene definicije korporativnog upravljanja može se zaključiti da su ključni elementi celokupnog okvira korporativnog upravljanja nadzor, upravljanje rizicima, menadžment, obezbeđenje garancije, kontrola, ciljevi, odgovornost, prepoznavanje interesnih grupa preduzeća i zadovoljavanje njihovih potreba. Analiza celokupnog okvira ili strukture korporativnog upravljanja započinje s korisnicima, odnosno grupama koje su zainteresovane za njegovu efikasnost. To je širok raspon interesnih grupa koje, direktno ili indirektno, obezbeđuju i poveravaju resurse preduzeću. Prema tome, reč je o složenom i višedimenzionom konceptu. Uz to, načela korporativnog upravljanja primenjuju se u profitno usmerenim organizacijama, neprofitnom sektoru te u javnim preduzećima.

Model korporativnog upravljanja može se primeniti na mnoge oblike privrednih društava kod nas (ne samo na korporacije i javna preduzeća). Mišljenja smo da treba razjasniti pojam javnog preduzeća. U našim uslovima pod javnim preduzećem podrazumeva se preduzeće u državnoj svojini – na nivoima republike, pokrajine ili lokalne samouprave. Međutim, kada u tekstu ove knjige spomenemo javno preduzeće, pre svega, mislimo na otvoreno akcionarsko društvo – na preduzeće čije se akcije kotiraju na berzi. Znači na preduzeće za čije poslovanje je javnost itekako zainteresovana, preko već postojećih investitora (akcionara) u preduzeće, tako i u odnosu na buduće potencijalne investitore. Ovde se mora umetnuti i pojam „poverenje“. Poverenje između finansijskih izveštaja i informacija koje javna preduzeća nude javnosti i same javnosti. Baš instrumenti korporativnog upravljanja – primenjivi na mnoge oblike privrednih društava, pojačavaju stepen poverenja, a time povećavaju vrednost preduzeća na tržištu ili finansijskom tržištu (berzi).

Korporativno upravljanje pretpostavlja, pre svega, jasno razgraničene nivoe odlučivanja. Vlasnici upravljaju preduzećem – korporacijom preko borda direktora (upravnog odbora), koji postavljaju najšire odluke i zadatke u ime vlasnika, čime štiti kapital vlasnika i snosi odgovornost za upravljanje preduzećem. Predsednik izvršnog odbora direktora (generalni direktor, generalni menadžer, ili samo direktor) odgovoran je bordu direktora i nalazi se na čelu tima menadžera koji rukovode poslovima svaki u svojoj oblasti (što zavisi od konkretne organizacije nekog preduzeća njegove veličine i delatnosti). To znači da bord



direktora - upravni odbor upravlja preduzećem u ime vlasnika, a izvršni odbor direktora na čelu sa predsednikom rukovodi preduzećem i procesima. I jedni i drugi donose odluke (bord najšireg okvira), menadžeri u okviru ovlašćenja od borda od strateških do operativnih. Upravnom odboru (bordu direktora), preko odbora za reviziju kao svog tela, data je mogućnost nadzora nad poslovanjem preduzeća pomoću funkcije interne revizije i eksterne revizije finansijskih izveštaja. Menadžerskom timu data je mogućnost savremenog vođenja poslovanja i usmeravanja preduzeća prema postavljenom cilju pomoću funkcije kontrolinga (savesti i savetodavca menadžera) i to kontinuirano u toku samog poslovanja, a ne samo kada se dogode loše stvari.

#### **1.4. Eksterni i interni mehanizmi korporativnog upravljanja**

Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja odnose se pre svega na tržište korporativne kontrole, koje na efikasan način vrši monitoring menadžmenta kompanije, tako da one kompanije koje nisu dovoljno efikasne, odnosno čiji menadžment ne posluje efikasno, veoma brzo mogu biti preuzete od efikasnijih kompanija. Takođe, jedan od efikasnih mehanizama korporativne kontrole predstavlja tržište i pokretljivost menadžera, koje forsira menadžment na efikasno poslovanje s obzirom da postoji mogućnost njihove zamene. Jedan od najznačajnijih mehanizama korporativnog upravljanja koji je karakterističan za zemlje koje nemaju razvijeno tržište kapitala predstavlja koncentracija vlasništva. Relativno veliki, većinski vlasnički udeo omogućava efikasan nadzor menadžmenta od strane vlasnika, sa manjim agencijskim troškovima. Nedostatak ovog mehanizma je da uslovljava često stavljanje manjinskih vlasnika u zavistan položaj u odnosu na velike vlasnike i eksproprijaciju njihovih prava. Kada govorimo o tipovima korporativnog upravljanja najznačajnija podela je podela na akcionarski i „stakeholder-ski“ tip korporativnog upravljanja. Sistem akcionarskog korporativnog upravljanja pretpostavlja da je osnovna funkcija korporativnog upravljanja omogućavanje maksimizacije profita akcionara. Prema teoriji agencije, koja proizilazi iz suprotstavljenih stavova i ciljeva menadžmenta (maksimizacija sopstvenih interesa poput visine zarada i nedovoljnog angažovanja), i ciljeva njihovih principala (maksimizacija vrednosti kapitala kompanije) odnosno vlasnika, osnovna intencija vlasnika je da implementacijom različitih mehanizama upravljanja pokuša da na efikasan način nadzire menadžment, sa osnovnim ciljem da se on ponaša i reaguje u najboljem interesu principala-vlasnika. S druge strane, „shareholder-ski“ princip korporativnog upravljanja u svome fokusu ima zadovoljenje više različitih ciljeva, pomirenja interesa i ciljeva zaposlenih, države, dobavljača, investitora, itd. Ovaj princip u svoj fokus stavlja pre svega javni-socijalni interes, za

razliku od akcionarskog pristupa koji stavlja privatni interes kao primarni. Jedan od najznačajnijih kriterijuma je tretman, relativna snaga i način ponašanja vlasnika, u smislu da li se vlasnička struktura zasniva na velikom broju disperziranih vlasnika („outsider“ sistem) ili na „blokovima“ značajnih vlasnika koji aktivno učestvuju u nadzoru i radu kompanije („insider“ sistem). Anglo-saksonski ili tzv. „outsider“ sistem korporativnog upravljanja je karakterističan za Veliku Britaniju, SAD i Australiju. Ovaj sistem se bazira na velikoj disperziji vlasništva (pojedinačni vlasnički udeo obično ne prelazi 3%), u kojoj se vlasnici ponašaju kao aktivni učesnici na tržištu kapitala, nego kao investitori sa dugoročnom vizijom razvoja kompanije u koju ulažu. U ovim sistemima postoje izuzetno sofisticirani korporativni instrumenti kao i institucionalni mehanizmi, nezavisnih članova borda, eksternih revizora, razvijenog tržišta kapitala, tržišta menadžera, sistema plaćanja menadžera u skladu sa kvalitetom ostvarenih rezultata, odnosno bonusa, ili prisilno preuzimanje firme, što sve utiče na usklađivanje interesa menadžmenta sa interesima vlasnika, bez potrebe velikog uplitanja vlasnika u rad menadžmenta. S druge strane, Evropski, kontinentalni ili tzv. „insider“ sistem predstavlja tip korporativnog upravljanja u kojima je sekundarno tržište akcija prilično nerazvijeno, i gde je koncentracija vlasništva značajna (sa prosečnim vlasničkim učešćem u dijapazonu od 10%-25%), sa posebnim naglaskom na mogućnost njihovog direktnog uticaja na menadžment kompanije. Ovaj sistem karakteriše slaba razvijenost tržišta kapitala i nedostatak sofisticiranih instrumenata korporativnog upravljanja, a osnovni izvor konflikta se javlja između većinskih vlasnika i malih akcionara, zbog slabe institucionalne zaštite manjinskih akcionara. Karakteristično je da i u okviru evropskog tipa korporativnog upravljanja postoje podgrupe koje se uglavnom odnose na različiti institucionalni identitet većinskog vlasnika. Naime, u slučaju Nemačke i Japana većinski vlasnici su uglavnom iz finansijskog sektora, koji su u isto vreme i najveći finansijeri tih kompanija, dok je u skandinavskim zemljama, kao i kod Italije i Španije porodično vlasništvo najizraženije.

Imajući u vidu razvijenost tržišta kapitala, nivo njegove likvidnosti, visok nivo vlasništva u postprivatizacionom periodu (sa privatizacijom koja je još u toku) Republika Srbija ima izražen drugi, kontinentalni tip korporativnog upravljanja. Bez obzira na oblik organizovanja preduzeća, u svakom obliku organizovanja uprave i funkcionalnoj podeli poslova, značajno je da se imaju u vidu autoritet funkcije i odgovornost nosioca funkcije, kako ističe profesor Vujičić. U zemljama u tranziciji, takođe, postoje pokušaji formalnog uobličavanja pravila koja će pomoći efikasnijem i efektivnijem korporativnom upravljanju. U našim uslovima, ti naponi su imali za posledicu usvajanje Kodeksa korporativnog upravljanja (2012 godine), kojim su definisana pravila koja su „upućujuća, objašnjavajuća, interpretirajuća, pomažuća, a samo ako se potpomažu zakonskom

osnovom i imperativna. Ovo, međutim, nikako ne znači da ova pravila i sa ovom pravnom prirodom nisu obavezujuća, a za svako eventualno odstupanje od preporuka treba pružiti objašnjenje, odnosno opravdavajuće razloge za učinjeno odstupanje i predloge, koji predstavljaju pravila koja se ne moraju prihvatiti, niti pružiti bilo kakvo objašnjenje za odstupanje od njih, a koja se smatraju poželjnom praksom u oblasti korporativnog upravljanja. U našoj zemlji su doneti i značajni zakonski propisi, Zakon o privrednim društvima, Zakon o javnim preduzećima, Zakon o budžetu, Zakon o državnoj reviziji, kao i podzakonska akta, koji pružaju savremenu osnovu za uvođenje i razvoj modela korporativnog upravljanja.

Najvažniji izvori informacija o stanju i uspehu bilo kog privrednog društva jesu finansijski izveštaji koji se periodično, obično na kraju godine, pripremaju i prezentiraju svim zainteresovanim korisnicima. Kako je za sastavljanje finansijskih izveštaja odgovoran menadžment koji, kako smo već više puta naglasili, nema ciljeve identične ciljevima vlasnika kapitala, vlasnici i drugi korisnici računovodstvenih informacija, mogu se pri donošenju poslovnih odluka u dovoljnoj meri osloniti na informacije iz finansijskih izveštaja zbog činjenice da su oni predmet obavezne eksterne revizije, uveravanja, odnosno sistematičnog pregleda poslovnih knjiga i računovodstvenih izveštaja koji je izvršen od strane revizora i eksperata izvan privrednog društva. Svrha finansijskog izveštavanja je da korporativnim donosiocima odluka na tržištu kapitala pruži korisne, značajne i pouzdane informacije. Važan kvalitet finansijskih informacija je potpunost i transparentnost. Prisutnost eksternih revizora u odnosu između preduzeća i njegovoog okruženja je neophodna, jer daje veće uveravanje o tačnosti informacija koje pruža menadžment. Korporativno upravljanje je neodvojivo povezano sa nezavisnošću rada revizora. Međutim, veliki broj finansijskih skandala u kojima su učesnici bili svetski poznate korporacije Enron, WorldCom, Credit Lyonnais, Vivendi, Parmalat, Adecco, odnosno njihovi menadžmenti, ukazuje da je agencijski problem izuzetno ozbiljan i da se i dalje mora raditi na pronalaženju novih, ili poboljšanju postojećih rešenja kako bi se kapital vlasnika zaštitio. Aktuelna svetska ekonomska kriza ukazuje i na to da finansijska tržišta, za koje se pretpostavljalo da predstavljaju savršen način za ocenu poslovanja korporativnih privrednih društava i njihovog menadžmenta, ipak nije svemoguć mehanizam i da će opasnosti od zloupotrebe kapitala vlasnika i dalje biti prisutne. Kvalitet rada eksterne revizije i nadzornog odbora je od velikog značaja za dobru praksu korporativnog upravljanja. Veliki značaj za kvalitet finansijskog izveštavanja ima funkcija revizorskog odbora, koji u svojim okvirima saraduje i sa eksternom i internom revizijom i na najbolji način može oceniti kontrolno okruženje kompanije. Nezavisnost revizije može se postići izuzimanjem iz domena menadžmenta ovlašćenja za zapošljavanje i zamenu revizora. U našoj

zemlji, nakon osnivanja revizorske komore i uvođenja instituta državne revizije, postoji značajan spoljni stimulans za uvođenjem sistema internih kontrola, interne revizije, procene poslovnih rizika i time dobre prakse upravljanja preduzećima.

Jedan od termina koji se sve češće spominje u našoj poslovnoj praksi je finansijsko upravljanje i kontrola. Verovatno da široj javnosti ovaj termin nije dovoljno jasan, i veoma često se poistovećuje sa drugim internim kontrolnim instrumentima, kao što su: interna kontrola, interna revizija, upravljanje, pa čak i sistem integrisanog menadžmenta. Najkraće bi se moglo reći da sistem finansijskog upravljanja i kontrole predstavlja sinonim za dobro upravljanje. Postoji više definicija, ali su sve one slične po tome što utvrđuju da finansijsko upravljanje i kontrola (interna kontrola) obuhvataju celokupni sistem finansijskih i drugih kontrola, uključujući i organizacionu strukturu, metode i procedure, i to ne samo finansijskih sistema, već i operativnih i strateških sistema organizacije. Finansijsko upravljanje i kontrola predstavljaju celokupni sistem internih kontrola koje uspostavljaju rukovodioci preduzeća, koji su i odgovorni za taj sistem. Ove kontrole, kroz upravljanje rizicima u razumnoj meri pružaju uveravanje da se u ostvarivanju ciljeva preduzeća (organizacije) sredstva koriste na ispravan, etički, ekonomičan, efektivan i efikasan način. Podrazumeva se usaglašenost za zakonima i drugim propisima, čuvanje sredstava od gubitaka, zloupotrebe i štete.

Za razliku od sistema finansijskog upravljanja i kontrole, internu reviziju uspostavlja uprava sa ciljem da analizira efektivnost svih uspostavljenih internih kontrola i pruži podršku preduzeću na ispravan, ekonomičan, efikasan i efektivan način. Interna kontrola predstavlja integraciju aktivnosti, planova, stavova, politika, sistema, resursa i napora zaposlenih u preduzeću, koji zajedno rade sa ciljem da se u razumnoj meri pruži uveravanje da će organizacija ostvariti svoj misiju i ciljeve. Prema tome, interna kontrola je koncentrisana na misiju organizacije, i ta misija mora biti uzeta u obzir prilikom ocene adekvatnosti konkretnih, u praksi, implementiranih internih kontrola. U svojoj suštini sistem finansijskog upravljanja i kontrole predstavlja filozofiju pristupa upravljanju. U Republici Srbiji sistem finansijskog upravljanja i kontrole zakonodavno je uređen za direktne i indirektno korisnike budžeta i javna preduzeća, a kao najbolja svetska praksa se preporučuje za sva preduzeća. Na osnovu preporuka i podrške Evropske unije, Vlada Republike Srbije donela je 2009. godine Strategiju razvoja internih finansijskih kontrola u javnom sektoru u Republici Srbiji. Iste godine se novom verzijom Zakona o budžetskom sistemu, umesto interne kontrole uvodi termin finansijskog upravljanja i kontrole. Ovo zakonsko rešenje predstavlja početak uvođenja korporativnog upravljanja u javni sektor, u cilju podizanja njegove

efikasnosti.

Svakako de je jedan od najstarijih instrumenata upravljanja računovodstveni informacioni sistem. Računovodstveni sistem je svakako i jedna od komponenata iz koje je sastavljen sistem internih kontrola preduzeća. Prema Međunarodnim standardima revizije, računovodstveni sistem predstavlja niz zadataka i evidencija preduzeća kojima se poslovni događaji obrađuju, kao osnova za vođenje računovodstvene evidencije. Ovaj sistem identifikuje, prikuplja, analizira, obračunava, klasifikuje, evidentira, sumira i izveštava o poslovnim promenama i drugim događajima. Osnovni principi i načela računovodstvenog sistema u Republici Srbiji zakonski su uređeni odredbama Zakona o računovodstvu (2013) i Zakonom o reviziji (2013), a od 2004.godine su i u velikoj meri usklađeni sa Međunarodnim računovodstvenim standarima i Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja.

Predmet integrisanog sistema menadžmenta (IMS) nije strogo „ekonomske“ prirode, nego u svojoj osnovi podrazumeva i jedan veliki deo pristupa organizaciji samog procesa proizvodnje. Polazeći od koncepta finansijskog upravljanja i kontrole i IMS se može smatrati jednim od njegovih elemenata. On je dobrim delom zaživeo u poslovnoj praksi u Republici Srbiji. Šire aktivnosti na njegovoj implementaciji su otpočele još sredinom devedesetih godina prošlog veka. Najpre je otpočela praksa uvođenja standarda ISO 9001 koji koristi procesni pristup za identifikovanje onih oblasti kojima treba upravljati, da bi se isporučio efikasan i efektivan proizvod ili usluga. Ne postoji takav zahtev u drugim standardima/specifikacijama, ali se pristup može korisno upotrebiti za identifikovanje svih pitanja kojima jedna organizacija mora i treba da upravlja, jer bi u odsustvu efektivnog upravljanja postojao rizik za neku zainteresovanu stranu. Akcenat kod navedenog standarda se pre svega stavlja na obezbeđenje potrebnih uslova za isporuku kvalitetnog proizvoda potrošačima, kao i merenju njihovog zadovoljstva, što je osnovni preduslov za obezbeđenje kontinuiteta poslovanja preduzeća. Postoji i drugi niz ISO standarda nastalih kasnije, koji međusobno nisu integrisani, stoga je Britanski institut za standardizaciju (BSI), pripremio metodološko uputstvo za integrisanje dva ili više sistema menadžmenta, bilo da oni već postoje kao nezavisni, ili organizacija ima sertifikovan jedan, a želi da svoje poslovanje usaglasi sa zahtevima drugih menadžment sistema, i nazvao je Specifikacijom dostupnoj javnosti (Publicly Available Specifications), PAS 99:2006. Specifikacija insistira na dva elementa:1) sistemskom prilazu u definisanju svih procesa i dokumenata menadžment sistema, 2) tretiranju rizika. PAS specificira zajedničke zahteve sistema menadžmenta i namera mu je da bude okvir/osnova za implementaciju dva ili više standardizovana sistema menadžmenta na integrisani

način. Mnoge organizacije su usvojile, ili su u procesu usvajanja, zvaničnog sistema menadžmenta, ili njihovih specifikacija kao što su ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000, ili OHSAS 18001. Ovi sistemi često egzistiraju kao samostalni. U svim sistemima menadžmenta postoje određeni zajednički elementi kojima se može upravljati na integrisan način, a esencijalno jedinstvo ovih sistema u okviru ukupnog sistema menadžmenta može se prepoznati i iskoristiti kao prednost. Mišljenja smo da i svi ostali poslovni procesi, kao što su nabavka, prodaja, planiranje, izveštavanje mogu biti prikazani u formi IMS dokumenata, čime podižu kvalitet celokupne uređenosti i dokumentovanosti svih poslovnih procesa u preduzeću. I da naglasimo, istovremeno ovakav pristup ima sistemski prilaz u definisanju svih procesa i dokumenata menadžment sistema, koji se razmatraju i sa aspekta rizika.

Danas većina preduzeća koriste kompjuterizovane aplikacije za obradu računovodstvenih informacija. Stepenn primene varira od jedne ili dve samostalne aplikacije (kao na primer, fakturisanje i obračun plata) do mnoštva aplikacija koje su potpuno integrisane u sistem kompjuterskog vođenja dvojnog knjigovodstva, uključujući i kompjutersko generisanje finansijskih izveštaja po potrebi. Sasvim sigurno najrazvijenije integrisane informacione sisteme današnjice predstavljaju ERP (Enterprise Resource Planing) informacioni sistemi. U današnje vreme preduzeća su orijentisana na uvođenje novog poslovnog sistema kroz softver, koji nije nužno samo knjigovodstveni, nego predstavlja sveobuhvatni poslovni paket, primeren za korišćenje i osobama koje nemaju dovoljno knjigovodstvenog znanja. ERP koncept je davno definisan i u osnovi nepromenjen. Slede ga sva trenutno vodeća rešenja. ERP rešenje je poslovni paket u čijijoj osnovi je integracija svih poslovnih procesa i materijalno-finansijskih događaja u jednu celinu. Posledica toga je složenost ERP rešenja. Podela rada u preduzeću omogućava da ljudi sa različitim znanjima rade na podešavanju i/ili korišćenju ERP rešenja u skladu sa konkretnim poslovnim problemima. Savremeni i kvalitetni itegrisani informacioni sitemi ne samo da omogućavaju kvalitetno izveštavanje menadžmenta nego i na neposredan način doprinose ugledu i vrednosti preduzeća. Sasvim sigurno kao i menadžment, tako i klijenti, interni i eksterni revizori su sigurniji u pouzdanost podataka, s obzirom da u savremenim informacionim sistemima postoji mogućnost implementacije raznih kontrola, kako opštih tako i aplikativnih, koje smanjuju verovatnoću nastanka greške prilikom unosa i obrade podataka. ERP softver predstavljaju aplikacije namenjene praćenju svih poslovnih procesa u jednom preduzeću. U preduzećima u kojima postoje posebni programi za knjigovodstvo, plate, prodaju, magacine, javlja se ogroman problem integracije tih aplikacija, a pogotovo kada su zasnovane na različitim platformama. Pošto su svi procesi u jednom preduzeću međusobno povezani, postoji potreba da i softver koji prati te

processe bude integrisan. Upravo je u tome prava snaga ERP sistema koji predstavljaju skup različitih modula između kojih postoji potpuna integrisanost. Pomenuti softveri omogućavaju uspostavljanje kontrole nad celokupnim poslovanjem, bolju dostupnost informacija, porast efikasnosti i produktivnosti, brže reagovanje na zahteve tržišta. Drugim rečima, ERP softver integriše odeljenja i funkcije preduzeća u jedinstven program koji se izvršava u jednoj bazi podataka, što predstavlja dragocen korak napred u poboljšanju efikasnosti, jer integracija ubrzava proces poslovanja.

Mada se za sada veoma retko nalazi u primeni kod naših preduzeća, veoma važan alat korporativnog upravljanja podržan isključivo integrisanim informacionim sistemom je FAST CLOSE proces, brzog računovodstvenog zatvaranja meseca, u roku od svega nekoliko dana. Ovaj proces omogućava brzu i tačnu informaciju o ostvarenim rezultatima za prethodni mesec. Prilikom uvođenja FAST CLOSE procesa potrebno je prvo definisati sve poslovne procese od uticaja na bilanse preduzeća, kao vlasnike procesa. Osnovni pristup podeli i definiciji procesa predstavlja čist računovodstveni pristup, analiza poslovnih procesa od uticaja na bilanse društva i može se predstaviti u sedam osnovnih računovodstvenih procesa i jedan proces kontrolinga, koji se prikazuju u Cross Functional dijagramima toka, sa definisanim trenutnim rokovima završetka pojedinih procesa i kretanjem dokumentacije. U dijagramima tokova su dati šematski opisi svih ključnih poslovnih procesa, počev od: 1) evidencije obračuna proizvodnje, 2) vrednovanja zaliha, 3) evidencije potraživanja od kupaca i indirektnih poreza, 4) evidencije obaveza prema dobavljačima i indirektnih poreza, 5) evidencija promena na tekućim računima, obaveza za kredite i zarade 6) evidencija osnovnih sredstava, 7) evidencija poslovnih promena u glavnoj knjizi, 8) kontroling procesi vezani za alokaciju troškova po mestima troška značajnim za utvrđivanje cene koštanja. Ovakvim pristupom obezbeđuje se brza i tačna informacija i omogućuje precizna projekcija očekivanog rezultata, kao i njegovo odstupanje od planiranih vrednosti.

Nekadašnji termin plana i analize danas zamenjuje savremeniji termin kontroling. Kontroling možemo ukratko opisati kao proces navigacije ka privrednim ciljevima, gde se upravljanje, definicija pozicije, vrši pomoću reda vožnje i praćenjem usvojenih planova, odnosno kotroler je pilot. Uloga kontrolera se može uporediti sa ulogom navigatora na brodu. On pomaže kapetanu da stigne na cilj, savlađujući pri tom sve prepreke i dajući uputstva kojim putem da ide da bi stigao sigurno na cilj. Veoma je značajno naglasiti zajedničku ulogu interne revizije i kontrolinga, kao dve ključne funkcije u savremenom korporativnom upravljanju. Kontroling i interna revizija

predstavljaju savetodavnu, konsultantsku delatnost u organizaciji. Svojim preporukama i savetima pomažu ostvarenju ciljeva na svim nivoima upravljanja i rukovođenja. Interna revizija, dodatno, učestvujući i inicirajući uvođenje modela procene poslovnih rizika (koji mogu da utiču na ostvarenje ciljeva preduzeća) dodaje vrednost stalnosti i stabilnosti poslovanja. Pre svega samo jasno definisani i izbudžetirani ciljevi, ukupni i analitički precizirani do nivoa potrebnih detalja, kako na prihodnoj, tako i na rashodnoj strani, daju osnovni putokaz preduzeću. Na putu do ostvarenja cilja kretanjem kroz vreme, kontroler je danas u mogućnosti, da uz podršku savremenih ERP (Enterprise Resource Planning) sistema, skoro svakodnevno izveštava o odstupanjima od ciljeva.

U našoj zemlji uvođenjem procesa upravljanja rizicima, kao delom procesa uspostavljanja sistema internih kontrola, istovremeno se postupno i diskretno uvodi i proces korporatizacije procesa upravljanja, kako privrednih društava, tako i direktnih i indirektnih budžetskih korisnika, u skladu sa najboljom međunarodnom praksom u ovoj oblasti. Najrasprostranjeniji model uspostavljanja sistema internih kontrola u svetu i Republici Srbiji je COSO model. Središnu tačku COSO modela predstavlja analiza poslovnih rizika. Upravljanje rizicima u poslednje vreme propisuju i ISO 31000:2009 standard, koji još nije našao svoju širu primenu u Srbiji. U svojoj osnovi i on je baziran na COSO modelu upravljanja rizikom, kao jednim od osnovnih modela savremenih ERM (Enterprise Risk Management) modela.

Iz svega napred iznetog može se konstatovati da centralno mesto u procesu korporativnog upravljanja, zauzimaju interni kontrolni mehanizmi koncentrisani oko upravljanja rizicima. Interni kontrolni mehanizmi upotrebom raznih svojih kontrolnih „alata“, ne samo da olakšavaju procenu rizika, definiciju, prepoznavanja i merenja, nego i sami sa svoje strane utiču na značajno smanjenje inherentnog rizika. Neki od osnovnih alata navedeni u ovom radu koji pomažu ERM (Enterprise Risk Management) su: finansijsko upravljanje i kontrola, računovodstveni informacioni sistem, interna revizija, kontroling integrisani sistem menadžmenta, ERP, Fast Close. Kvantifikacija, teoretski i praktično, merenja inherentnog rizika su uglavnom prepoznate, i proizvod su verovatnoće i finansijskog uticaja. Problem se postavlja kod metoda merenja rezidualnog rizika, koji je teže izmeriti. Neki autori rezidualni rizik iskazuju stepenom nivoa organizovanosti. Nivo organizovanosti najčešće se meri ostvarenim rezultatom poslovanja ili indikatorima uspešnosti. Na te pokazatelje voma često imaju uticaj i drugi faktori (tržišni, cenovni, monopolski i dr.). Stoga ovi faktori ne mogu sa sigurnošću poslužiti za merenje nivoa organizovanosti. Nivo organizovanosti se može meriti samo posmatranjem elemenata



organizacije korporativnog upravljanja, odnosno sa brzinom reakcije menadžmenta na određene poremećaje i pretnje ostvarenju ciljeva. Brzina je pre svega zavisna od stepena i pravovremenosti informisanosti. Odatle proizilazi da je ključni elemenat informacija, kao i znanje za njeno korišćenje. To su elementi koji mogu unapred da predvide trend kretanja poslovnih procesa, tačnije da rano upozore.

Interna revizija je više orijentisana da pomogne vlasniku kapitala i najvišem menadžmentu (generalnom direktoru), dok je kontroling orijentisan više na pružanje saveta najvišem i ostalom operativnom menadžmentu, a sa svojim strateškim instrumentima u mogućnosti je da sprovodi i meri ostvarenje strategije organizacije.

Interna revizija je nezavisno, objektivno uveravanje i savetodavna aktivnost osmišljena da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve uvodeći sistematičan, disciplinovani pristup procenjivanju i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolnih i upravljačkih procesa.

Kontroling možemo ukratko opisati kao process navigacije ka privrednim ciljevima, gde se upravljanje, definicija pozicije, vrši pomoću reda vožnje i praćenjem usvojenih planova, odnosno kotroler je pilot...uloga kontrolera se može uporediti s ulogom navigator na brodu. On pomaže kapetanu da stigne na cilj, savlađujući pri tom sve prepreke i dajući uputstva kojim putem da ide da bi stigao sigurno na cilj. U modelu korporativnog upravljanja gde su nadležnosti upravljanja i rukovođenja jasno odvojene, ova dva instrumenta prožimajući celu organizaciju daju da slika ciljeva i njihovih ostvarenja bude izoštrena.

### **1.5. Pojam i proces poslovnog odlučivanja**

Svaka situacija u kojoj smo suočeni s nekim problemom koji pokušavamo da rešimo izborom jedne od više alternativa koje imaju različite posledice, ili situacija u kojoj treba prihvatiti ili ne prihvatiti neku alternativu, ili pak ne izabrati ni jednu od mogućih akcija, zapravo je situacija odlučivanja. Poslovno odlučivanje je odlučivanje u sferi poslovanja nekog entiteta (preduzeća, organizacije, ustanove, korporacije). Mnogobrojni autori menadžmenta definišu odlučivanje kao izbor smera, odnosno načina delovanja između više alternativa, ili kao proces identifikacije problema a zatim i njegovog rešavanja, ili kao proces pripreme i donošenja odluka i proces svesnog i slobodnog opredeljivanja za jedno od više mogućih rešenja.

Velik broj interakcija uticajnih subjektivnih i objektivnih faktora odlučivanja, potreba za prikupljanjem dovoljno kvalitetnih informacija, uobičajena neizvesnost okoline, te potencijalni konflikti pri odlučivanju, čine odlučivanje izuzetno kompleksnim i višedimenzionim procesom. Zbog toga je, čini se, neprihvatljivo u savremenim uslovima odlučivanje tretirati u užem smislu, odnosno svoditi ga samo na jednostavni izbor jedne od alternativa. Uspešni donosioci poslovnih odluka moraju voditi računa o pravilnom sprovođenju (implementaciji) odluka, te o kontroli sprovođenja. U tom kontekstu, neminovno se postavlja pitanje koje su faze u svakom procesu odlučivanja?

Odlučivanje je kontinuirani proces koji se sastoji od nekoliko međusobno povezanih faza:

1. Faza pripreme odluke
  - a) identifikacija problema,
  - b) postavljanje ciljeva odlučivanja,
  - c) prikupljanje relevantnih informacija,
  - d) generisanje alternativnih rešenja,
  - e) evaluacija generisanih alternativnih rešenja;
2. Faza donošenja odluke;
3. Faza sprovođenja odluke;
4. Faza kontrole sprovođenja odluke.

Odlučivanje je u znatnoj meri subjektivan proces, odnosno ne postoji egzaktna metodologija odlučivanja primenom koje donosilac odluke može da obezbedi kvalitetno i uspešno odlučivanje. Analitički pristup u razmatranju procesnog modela odlučivanja sasvim sigurno omogućava identifikaciju problema u odlučivanju, ispitivanje uzroka i posledica problema radi njihovog otklanjanja i poboljšavanja kvaliteta poslovnog odlučivanja u celini. Ukratko, proces odlučivanja započinje identifikacijom i definisanjem problema s kojima se preduzeće suočava. Ova faza zahteva posebnu pažnju, jer u korektnoj formulaciji problema zavisi da li će se uopšte doći do zadovoljavajućeg rešenja, tj. zavisi uspeh celokupnog procesa odlučivanja. U fazi pripreme odluke moraju se postaviti i odgovarajući ciljevi odlučivanja, koji pokazuju šta treba učiniti i kada neki rezultati treba da budu ostvareni. Ciljevi moraju biti jasni, razumljivi, merljivi i definisani za određenu situaciju odlučivanja. Oni nisu obične apstrakcije nego posebni standardi koji se koriste pri stvaranju varijanata odluke i njihovoj proceni, pri sprovođenju odluke, i pri kontroli učinaka sprovedene odluke.

Ceo proces odlučivanja praćen je prikupljanjem relevantne informacione podloge kao osnovne

pretpostavke uspešnog odlučivanja u uslovima rizika i neizvesnosti. Važnost informacija u procesu odlučivanja detaljnije će se razmatrati u nastavku ovog poglavlja. U ovom delu zadržimo se na konstataciji da su informacije nužne da bi se prepoznala i generisala alternativna rešenja problema i identifikovale okolnosti odlučivanja. Postavljeni ciljevi odlučivanja i prikupljene informacije pretpostavka su lakšeg generisanja mogućih akcija za rešenje razmatranog problema.

Poslednja faza (pod-faza) u okviru pripreme odluke je evaluacija, odnosno vrednovanje svake pojedine alternative. Donosiocu odluke na raspolaganju su različiti instrumenti vrednovanja prethodno generisanih potencijalnih rešenja problema, ali se ona najčešće procenjuju sa aspekta njihovih prednosti i nedostataka, te analizom kvantitativnih i kvalitativnih faktora. Procenjivanje raspoloživih alternativa obavlja se na osnovu percepcije njihovih ishoda i posledica, pri čemu je potrebno identifikovati i faktore iz okoline koji na te ishode i posledice mogu uticati.

Nakon faze pripreme odluke, sledi druga faza procesa odlučivanja - faza donošenja odluke, odnosno faza konačnog izbora najpovoljnije varijante u skladu sa na utvrđenim kriterijumom izbora. S obzirom na činjenicu da se poslovno odlučivanje odvija pretežno u okolnostima ograničene racionalnosti zbog vremenskih, prostornih, vrednosnih, i drugih ograničenja, većina donosilaca odluka teži, umesto optimalnim, zadovoljavajućim posledicama svojih odluka.

Proces odlučivanja se ne završava fazom donošenja odluke. Smatra se da je sprovođenje odluke najvažniji i najteži element celokupnog procesa odlučivanja. Naime, bez adekvatne implementacije ni najbolje odluke neće postati uspešne. Konačno, kontrola učinaka sprovedene odluke čini poslednju fazu celokupnog procesa odlučivanja. U toj se fazi moraju uporediti učinci implementirane odluke s njenim percipiranim ishodima u fazi pripreme odluke, te, ako postoji odstupanje između utvrđenih standarda na osnovu postavljenih ciljeva odlučivanja i učinaka implementirane odluke, potrebno je preduzeti odgovarajuće korektivne akcije. Sve bi bilo jednostavnije da ne postoji i rizik kod donošenja poslovnih odluka. Reč "rizik" potiče od stare italijanske reči "risicare" što znači "usuditi se". U ovom značenju rizik je pre izbor nego sudbina. Rizik, u kontekstu ostvarivanja ciljeva, ima i pozitivnu i negativnu stranu. Mi ovo nazivamo pretnjama i mogućnostima. Upravljanje rizikom, jednim delom, podrazumeva uspostavljanje boljih kontrola tamo gde je to potrebno i oslobađanje od prekomernih kontrola ukoliko one isuviše usporavaju postupke.

Uspostavljanjem dva aspekta rizika možemo početi sa razmatranjem koji rizici nisu samo materijalni, a rezultiraju velikim udarima na nas, a takođe da li su oni oko nas ili se drže podalje od nas. S obzirom da se rizik zasniva na neizvesnosti, on se takođe zasniva i na percepcijama te neizvesnosti kao i na tome da li imamo dovoljno informacija koje se mogu sagledati.

Upravljanje rizikom uglavnom zavisi od uspostavljanja nosioca rizika ili osobe koja je najodgovornija za preduzimanje akcije za neki određeni rizik, ili vrstu rizika ili rizika koji utiče na određeni proces ili projekat.

#### *1.5.1. Prenošenje ovlašćenja za odlučivanje*

Ovlašćenja u jednoj organizaciji su prava odlučivanja data pojedinim ljudima kako bi, koristeći svoje sposobnosti, znanja i iskustva, prosuđivali prilikom donošenja odluka. Decentralizacija je proces prenošenja prava odlučivanja u okviru organizacione strukture. Zbog toga bi se pod centralizacijom, u aspektu menadžmenta, podrazumevala pojava ograničavanja delegiranja ovlašćenja od vrha nadole po hijerarhiji jednog preduzeća.

Mnoga preduzeća postaju manje uspešna, a isto tako i njihovi menadžeri, zbog nedostatka delegiranja ili delegiranja u nedovoljnoj meri. "Bit delegiranja u suvremenom smislu riječi znači jačati poduzeće podjelom odgovornosti na pojedince, što aktivira ljudske rezerve u poduzeću. Delegiranje, po suvremenom shvaćanju, ne ograničava se samo na nekolicinu ljudi u vrhovima. Ono prodiše u korijene organizacije; aspekt naređivanja u suvremenom shvaćanju delegiranja ima samo neznatnu ulogu. Težište je na osposobljavanju ljudi u koje se ima povjerenja da sami donose mnoge pravilne odluke na poslu, ne prekidajući i ne opterećujući svoje pretpostavljene traženjem savjeta ili odobrenja za svaki potez koji učine."<sup>3</sup>

Delegiranje je elementarni deo upravljanja. Ono u velikoj meri počiva i na ličnim stavovima pojedinaca koji su u poziciji da delegiraju ovlašćenja. Neki od tih stavova, odnosno neke od karakteristika ličnosti menadžera, mogle bi biti i poverenje u saradnika (iz straha od odricanja od ovlašćenja šefovi ne veruju svojim podređenima), prihvatanje mogućnosti grešaka, sposobnost prihvatanja tuđeg mišljenja i ideja, spremnost da se prepusti zadatak, spremnost da se uspostavi i koristi kontrola poslovanja, spremnost da se ulaže u obrazovanje i stručnost saradnika.

Postoje mnogobrojni činioci koji mogu da utiču na veličinu i stepen delegiranja. Jedan od osnovnih činilaca jeste trošak odluke koja se donosi. Tako postaje pravilo da što više ulaganja sredstava nosi akcija koju inicira odluka, ona će se verovatno doneti na višim nivoima upravljanja. Značajan činilac je veličina i vrsta organizacije. Brže odlučivanje, viši kvalitet odluke, smanjeni administrativni troškovi vezani su za potrebu za organizovanjem preduzeća u nekoliko manjih jedinica. Organizovanje u manje jedinice može se postići podelom na

---

<sup>3</sup> Donald A. Laird , Eleanor C. Laird, *Tehnike delegiranja*, Panorama, Zagreb 1965, str. 28.

osnovu vrste proizvoda, teritorijalnom podelom ili onom po kanalima distribucije. Pravilo je da jedinica mora biti do izvesne mere ekonomski i menadžerski samostalna. Stepen delegiranja zavisi i od kulture jednog preduzeća i od načina kako je nastalo i kako je raslo preduzeće. Značajan uticaj na centralizaciju ili decentralizaciju ovlašćenja ima i način razmišljanja, filozofija vodećih rukovodilaca preduzeća. Faktori koji utiču na obim delegiranja su raspoloživ broj menadžera, želja za nezavisnošću, dinamika kojom se neko preduzeće menja i spoljno okruženje. Često i tehnički razlozi utiču na decentralizaciju poslovanja preduzeća, kada su menadžeri smešteni, na primer, na raznim mestima nekog geografskog područja iz razloga mogućnosti boljeg korišćenja opreme za proizvodnju, ponude rada i sirovina ili zbog potrebe podele rada i iz drugih razloga.

Najveći problem vezan za delegiranje ovlašćenja jeste kako očuvati disciplinu i efikasnost, a zaposlenima dopustiti da se izraze, pokažu samostalnost, inicijativu, kreativnost, želju za uzdizanjem organizacije. Treba istaći da je i izuzetno značajan činilac stepena decentralizacije sama tehnika unutrašnje, interne kontrole preduzeća. Poboljšanje internog računovodstvenog nadzora, povećanje statističkih metoda, uvođenje operativne revizije, uvođenje kontroling instrumenata za praćenje poslovanja, korišćenje računara u funkciji opštih kontrola procesa rada, doprinose decentralizaciji upravljanja. Dobar menadžer delegiraće ovlašćenje kada postoji način da sazna da li će se ovlašćenje koristiti u skladu s pravilima i politikom preduzeća. Ako se primene savremeni instrumenti nadzora, vlasnici i menadžeri verovaće u svoje zaposlenike.

## **1.6. Organizovanje i glavni pravci organizovanja**

Organizovanje znači razvijanje željene strukture uloga radi efikasnog delovanja. Nabrojaćemo, uz pretpostavku da ih nećemo sve spomenuti, neke od grešaka u organizovanju preduzeća:

- Nepravilno planiranje organizacione strukture (izmenjeni planovi preduzeća, ciljevi, spoljno okruženje, a organizaciona struktura ostala ista, neblagovremeno prilagođavanje).
- Nedovoljno delegiranje ovlašćenja (stvara uska grla u odlučivanju).
- Nedovoljno razjašnjenje odnosa ovlašćenja i odgovornosti (ljudi ne razumeju svoja zaduženja kao ni zaduženja svojih saradnika, što dovodi do neefikasnosti, politikantstva, nerazumevanja, nepoverenja, podaničkog mentaliteta i izostanka kreativnosti).

- Mešanje linije ovlašćenja i linije informisanja u organizaciji (relevantne informacije moraju biti dostupne ljudima na svim nivoima organizacije, a njihovo prikupljanje nezavisno od odlučivanja).
- Davanje ovlašćenja bez određivanja i postizanja odgovornosti.
- Pripisivanje odgovornosti onima kojima nisu data ovlašćenja.
- Višestruka podređenost (razbija jedinstvo komande).

"Pre 2440 godina, 431. godine prije nove ere, Periklo je u staroj Grčkoj rječito uvjeravao Atenjane, u ratu sa Spartancima, da se drže vrijednosti poput onih koje su inherentne demokraciji: neformalnost u komuniciranju, važnost dostojanstva pojedinca i promicanje na temelju uspješnosti. Periklo je shvatio da bi o tim vrijednostima mogli ovisiti pobjeda ili poraz. Nije velika razlika između tih vrijednosti i onih koje su usvojile mnoge američke kompanije."<sup>4</sup>

Pod kulturom jedne organizacije podrazumeva se opšti obrazac ponašanja i zajedničkih uverenja i vrednosti pripadnika organizacije. Na stvaranje klime u preduzeću visok uticaj mogu da imaju vrhovni menadžeri. Menjanje kulture može da traje dugo, npr. pet ili deset godina, jer ono zahteva menjanje vrednosti, simbola i ponašanja. Činjenica je da glavni menadžeri moraju da simbolizuju kulturu koju žele da promovišu kao pogodnu za organizaciju. Vizija zajedničke svrhe postojanja u jednoj organizaciji stvara predanost. Kada ljudi učestvuju u procesima odlučivanja, kada se usmeravaju i kontrolišu postupcima koji se baziraju na poštovanju pojedinaca, biće privrženi i svojim planovima. Poželjno je, radi negovanja odgovarajuće klime saradnje, napredovanja i poverenja, ove vrednosti podržati nagradama, kompanijskim legendama, svečanostima i neposrednom komunikacijom među zaposlenima.

Svrha organizovanja je da se doprinese efikasnosti organizacije i postigne zadati cilj.

"Upravlјati znači baviti se ljudima koji rešavaju probleme, umesto da sami rešavate te probleme. Previše ljudi skloni su da kažu - Volim da upravljam. Samo ne mogu da izađem na kraj sa međuljudskim odnosima. - Takvi menadžeri su promašili profesiju".<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Heinz Wehrich, Harold Koontz, *Menedžment*, Mate, Zagreb 1994, str. 333.

<sup>5</sup> Dr Isak Adičes, *Životni ciklusi preduzeća – Kako i zašto preduzeća umiru i kako ih lečiti*, Prometej, Novi Sad – Agora, Beograd 1994, str. 118.

"Prvi je uvjet djelotvorne organizacije rada da svakog zaposli na takvom poslu za koji ga njegove sposobnosti i obrazovanje čine sposobnim da ga dobro obavlja, te da ga opskrbi najboljim strojevima i drugim alatima za rad."<sup>6</sup>

### **1.7. Informacije su nužne za upravljanja**

Pretpostavka racionalnog upravljanja su informacije. Ako se zna da je osnovni cilj preduzeća uravnotežen rast koji je, pre svega, finansijsko ograničenje, tada je sasvim sigurno da upravljanje i odlučivanje nije moguće zamisliti bez informacija koje se zasnivaju na finansijskim izveštajima koje procesira računovodstvo preduzeća. Finansijski izveštaji su glavni nosioci računovodstvenih informacija i konačni rezultat računovodstvenog procesiranja podataka o nastalim poslovnim događajima preduzeća. Sasvim je jasno da se u tom kontekstu podrazumevaju objektivnost i realnost finansijskih izveštaja, tj. traži se da finansijski izveštaji budu verodostojna slika stvarnog poslovanja preduzeća. Uobičajeno se smatra da su finansijski izveštaji podloga za niže nivoe upravljanja i za kraći period. Međutim, bitno je naglasiti da se i strateško upravljanje kao značajnim izvorom informacija koristi finansijskim izveštajima (računovodstvenim informacijama). U slučaju strateškog upravljanja reč je o opštim informacijama i podrazumeva velik obuhvat. Suprotno tome, kod taktičkog i operativnog upravljanja potrebne su češće informacije za kraće periode i manjeg obuhvata. Prema tome, sva tri nivoa upravljanja koriste se računovodstvenim informacijama, ali podrazumeva se različit nivo opštosti za pojedine nivoe upravljanja.

Pojam informacije moguće je definisati na različite načine. Moguće je reći da informacija predstavlja obrađene podatke prikazane u takvom obliku da su pogodni za primaoca i da imaju značajnu vrednost u tekućim aktivnostima i odlukama. Isto tako, može se reći da je informacija takav podatak koji tokom privredne aktivnosti donosi nova saznanja koja nam na bazi postojećih znanja i iskustva govori o promeni nekog stanja u okviru preduzeća ili u okruženju i koji je dobra osnova za donošenje odluka o uticaju na dalji tok privredne aktivnosti. U skladu s tim definicijama moguće je zaključiti da se u procesu obrade podaci transformišu u informacije.

Između informacija i odlučivanja postoji međuzavisnost. Odluke se, po pravilu, donose na osnovu informacija. Realizacijom odluka dolazi do nekih promena u preduzeću i/ili okruženju. Te

---

<sup>6</sup> Alfred Marshall, *Načela ekonomike*, Cekade, Zagreb 1987, str.167.

promene rezultiraju novim informacijama na osnovu kojih se donose nove poslovne odluke i taj proces se neprekidno ponavlja. U međuzavisnosti informacija i odlučivanja vrlo značajno mesto pripada kontroli. U tom kontekstu potrebno je istaći da svaki dobar menadžer mora znati šta, kada i za šta treba kontrolisati (tj. mora imati tačno definisanu listu svojih kontrolnih obaveza).

Osnovni atributi (karakteristike) informacija su: tačnost, starost, obuhvat, preciznost, adekvatnost i uporedivost. Tačnost podrazumeva meru podudaranja informacija sa činjeničnim stanjem i u tom kontekstu moguće je istaći značenje revizije i interne revizije. Starost je razlika u vremenu od trenutka događaja i trenutka kada je informacija dostupna korisniku. Obuhvat meri "širinu" informacije. Smatra se da širina informacije mora biti prilagođena hijerarhijskom nivou korisnika. Preciznost je, pre svega, mera agregacije u izveštajima i taj stepen agregacije treba da se odredi upravljačkim nivoom (misli se na operativno, taktičko i strateško upravljanje). Potpunosť zahteva da izveštaj ima sve bitne elemente, ali ponekad se ne insistira na tome, jer to može znatno povećati starost i troškove pripreme informacija. Adekvatnost zahteva da informacija bude takva da se može upotrebiti u svrhu kojoj je namenjena. Na kraju, uporedivost pretpostavlja izveštaje koji se prezentiraju u istim vremenskim intervalima i na isti način tako da se mogu upoređivati.

Informacija je specifičan resurs. Ta specifičnost proizlazi iz činjenice da se upotrebom informacije ona ne troši i u narednom se periodu može ponovno upotrebljavati. Dakle, upotrebom informacija ne gubi vrednost (osim ako u međuvremenu ne dođe do zastarevanja informacije). Vrednost informacije određuje se najčešće pri donošenju poslovne odluke.

Često je teško razlikovati podatak od informacije. U procesu obrade podaci se pretvaraju u informacije koje se prezentiraju u formi pogodnoj za primaoca. Prema tome, moglo bi se reći da put od podatka do informacije zapravo je put od sirovine do gotovog proizvoda. Kao što sirovina za nekoga može biti gotov proizvod, i obrnuto, tako i podatak za nekoga može biti informacija, i obrnuto. Na primer, informacije za taktički nivo upravljanja najčešće su podaci koje treba obraditi da bi se dobile informacije za strateško upravljanje, a podaci na strateškom nivou mogu biti informacije za taktički nivo. Zbog takvog odnosa između podataka i informacija te dve reči često se upotrebljavaju kao sinonimi.



## 1.8. Upravljački i računovodstveni informacijski sistem

Informacije potrebne za odlučivanje mogu se pribaviti iz različitih izvora. Najčešće su to unutrašnji izvori podataka za informacije (računovodstvene evidencije) i spoljni izvori podataka za informacije (statistički zavodi, privredne asocijacije, vladine agencije).

Podaci, bez obzira na to iz kog izvora potiču, procesuiraju se u upravljačkom informacijskom sistemu (Management Information System - MIS). Dobro organizovani upravljački informacijski sistem je sposoban u svakom trenutku da pruži odgovor na ova pitanja:

1. Kakva je informacija potrebna?
2. Kada je informacija potrebna?
3. Kome je potrebna?
4. Gde je potrebna?
5. Za šta je potrebna?
6. Koliko finansijskih sredstava se utroši za informaciju?

U procesu upravljanja podrazumeva se kvalitet različitih informacija i kontrola nad izvršenjem odluka u različitim područjima upravljačkog kontrolnog sistema. Za uspešan proces upravljanja potreban je, kao što je naglašeno, dobar upravljački informacijski sistem. U tom sistemu obrađuje se čitav niz finansijskih i nefinansijskih podataka i oni se pretvaraju u informacije koje su usmerene korisnicima, tj. onima koji donose odluke. Najznačajniji deo upravljačkog informacijskog sistema je onaj koji je usmeren na obradu finansijskih transakcija i podataka - taj se deo naziva računovodstveni informacijski sistem - RIS (*Accounting Information System - AIS*). Taj sistem (RIS) najčešće obuhvata četiri osnovna podsistema:

- podsistem koji se odnosi na evidentiranje svakodnevnih poslovnih operacija i koji je usmeren na donošenje svakodnevnih rutinskih odluka,
- podsistem glavne knjige i finansijskog izveštavanja koji "proizvodi" tradicionalne finansijske izveštaje, kao što su bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o novčanom toku, izveštaj o promenama na kapitalu i sl. (tj. izveštaje propisane zakonom i međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja),
- podsistem fiksne imovine i kapitalnih ulaganja (izdataka) koji obrađuje transakcije koje se odnose na fiksnu imovinu, i
- podsistem izveštavanja menadžmenta koji je usmeren na različite nivoe

menadžmenta i koji priprema informacije u obliku prihvatljivom za menadžment.

Prema tome, računovodstveni informacioni sistem podrška je različitim nivoima menadžmenta pri donošenju različitih odluka i u njihovom svakodnevnom izvršavanju. U savremenim uslovima računovodstveni informacioni sistem (RIS) deo je kompjuterizovanog informacionog sistema (*Computer-Based Information System - CBIS*) i najčešće se sastoji od ove četiri aplikacije (*applications*):

- prikupljanje podataka (*data collection*),
- obrada podataka (*data processing*),
- upravljanje bazom podataka (*data base management*), i
- generisanje informacija (*information generation*).

Da bi se obezbedili dobro funkcionisanje računovodstvenog informacionog sistema i pouzdane računovodstvene informacije, u računovodstveni informacioni sistem ugrađuju se različiti kontrolni postupci. Ti postupci obuhvataju sledeće nivoe kontrole:

- preventivne kontrole (*preventive controls*) koje su vezane za ulaz podataka u sistem,
- detektivne kontrole (*detective controls*) koje su vezane za računovodstveno procesiranje podataka, i
- korektivne kontrole (*corrective controls*) koje su vezane za izlazne informacije.

Navedene kontrole, pre svega detektivne i korektivne, mogu se razmatrati u kontekstu povratne veze. U slučaju neadekvatnog funkcionisanja sistema i nepouzdanih informacija aktivira se povratna veza putem koje se utvrđuju uzroci problema i ispravljaju greške te se sistem modifikuje kako bi se ti problemi u budućnosti otklonili ili sveli na najmanju moguću meru. Eliminisanje tih problema pretpostavlja raspolaganje kvalitetnom informacionom podlogom. Značenje revizije i interne revizije u takvom okruženju moguće je razmatrati i u kontekstu nadzora nad delovanjem preventivnih, detektivnih i korektivnih kontrola. Iako se navedene kontrole razmatraju u kontekstu računovodstvenog informacionog sistema, one se ne odnose samo na finansijske podatke i transakcije, nego su upućene i na čitav niz nefinansijskih podataka, tj. na celinu poslovanja.

Kada se govori o informacijama potrebnim u procesu upravljanja, sasvim je sigurno da u tome vrlo značajno mesto pripada finansijskim, tj. računovodstvenim informacijama. Prema tome, govoriti o upravljanju, a pritom zanemariti računovodstvo kao osnovni izvor informacija, nije moguće. Osim toga, naglašeno je već da se osnovna finansijska ograničenja pri uravnoteženom rastu i razvoju preduzeća mogu shvatiti putem finansijskih izveštaja. Na osnovu tog određenja zaključeno je da su osnovni kriterijumi dobrog upravljanja sigurnost i efikasnost merena rentabilnošću. Finansijski izveštaji upravo omogućavaju da se shvate ta dva osnovna

kriterijuma. Pritom se često ističe da bilans stanja omogućava shvatanje sigurnosti poslovanja u smislu likvidnosti, zaduženosti i finansijske stabilnosti preduzeća, a bilans uspeha omogućava shvatanje efikasnosti ili uspešnosti, tj. profitabilnosti poslovanja. Tu podelu ne treba shvatiti suviše kruto. Naime, za procenu efikasnosti osnovna podloga je bilans uspeha, ali sasvim sigurno koristiće se i određeni podaci iz bilansa stanja. Isto tako, kod procene sigurnosti poslovanja, osim bilansa stanja koji predstavlja osnovnu podlogu, koristiće se i podaci iz bilansa uspeha. To je sasvim normalno kada se zna da su ta dva izveštaja međusobno uslovljena. Osim toga, uz bilans stanja i bilans uspeha za procenu sigurnosti i uspešnosti poslovanja potrebno je da se koriste i drugi finansijski izveštaji, pre svega izveštaj o novčanom toku. U skladu s tim treba reći da su isto tako sigurnost i efikasnost poslovanja međusobno uslovljeni. Često se ističe da su sigurnost i uspešnost u kratkom roku međusobno suprotstavljeni kriterijumi, i to je tačno. Međutim, dugoročno gledano sigurnost određuje uspešnost, i obrnuto: uspešnost određuje sigurnost.

Na žalost, edukacija o bezbednosti računovodstveno-informacionih sistema nije uvrštena u osnovna znanja, koja obično nude nastavni planovi poslovnih škola. Učestalost tema o bezbednosti informacija u okviru tradicionalnih informacionih sistema u računovodstvu je limitirana nametanjem glavnih predmeta i vremenskom ograničenošću. Postoji potreba za eksplicitnim, razumljivim uvođenjem tema o bezbednosti informacionih sistema u okviru nastavnih planova za smer računovodstvo, zbog bliske veze između bezbednosti informacionih sistema i interne računovodstvene kontrole, u odnosu na značaj budućeg razvoja bezbednosti informacionih sistema. Bezbednost informacionih sistema je postala sastavni deo osnovnih znanja koja treba da imaju profesionalne računovođe i diplomirani menadžeri zbog čega se istovremeno pridaje veća pažnja i razvoju kvalitetne reedukacije računovođa u praksi.

Bezbednost i kontrola informacionih sistema veoma je brzo prerasla u kritičan problem savremenog poslovanja i ozbiljno ugrožava položaj i pravilnost odlučivanja menadžmenta pravnih subjekata. Problemi zaštite informacija imaju značajne regulatorne implikacije, kao i ekonomske posledice, zbog čega je menadžment pravnih subjekata dodatno odgovoran u današnje vreme, sa razvojem informacionih tehnologija. Zbog uske povezanosti bezbednosti informacija sa kontinuiranim proveravanjem funkcionisanja internih kontrola, u cilju sprečavanja finansijskih i drugih prevara, ova problematika je uslovlila zaoštavanje zakonodavne regulative i povećanje zakonskih sankcija za propuste u adekvatnom održavanju bezbednosti i zaštiti informacionih sistema u praksi.

Održavanje adekvatne bezbednosti i zaštite informacija i informacionih sistema u savremenim uslovima razvoja informatičkih i telekomunikacionih tehnologija zahteva i odgovarajući obrazovane i sposobne kadrove u praksi. Računovodstvena profesija u svetu, a naročito vodeće međunarodne profesionalne asocijacije kao što su IFAC, FEE i AICIPA podstiču intenzivnije aktivnosti na bržem prilagođavanju programa obrazovanja menadžera i profesionalnih računovođa na univerzitetima i drugim obrazovnim institucijama za njihovu osposobljenost u postavljanju i održavanju neophodne bezbednosti i zaštite informacija i informacionih sistema u savremenim uslovima poslovanja.

Deset domena – oblasti potrebnih znanja za upravljanje bezbednošću informacija:

Domen 1: Upravljanje bezbednošću informacija (obuhvata koncepte menadžmenta bezbednosti, polise bezbednosti, informisanost o bezbednosti, upravljanje rizikom, klasifikaciju podataka, uloge i odgovornosti zaposlenih).

Domen 2: Arhitektura i modeli bezbednosti (obuhvata arhitekturu sistema, mehanizme zaštite, obezbeđenje poverenja, modeli bezbednosti).

Domen 3: Sistemi kontrole pristupa i metodologija (obuhvata metode kontrole pristupa; administrativne, logičke i fizičke kontrole pristupa; mehanizme monitoring i revizije)

Domen 4: Aplikacije i bezbednost razvoja sistema (obuhvata metode razvoja sistema, kontrole aplikacionog softvera, kontrole sistema upravljanja bazom podataka, kontrole promene).

Domen 5: Bezbednost operacija (obuhvata kompjuterske operativne kontrole, kontrole sistemskih resursa, kontrole medija, kontrole obrade podataka, administrativne kontrole, monitoring/revizija kontrola).

Domen 6: Kriptografija (obuhvata tehnologije kriptografije, standarde kriptografije, ključne raspodele i menadžment, javnu ključnu infrastrukturu, bezbednosne aplikacije).

Domen 7: Fizička bezbednost (obuhvata bezbednost na periferiji i na licu mesta, bezbednost objekata i centara sa podacima, procedure u slučaju opasnosti i kontrole zaštite životne sredine).

Domen 8: Telekomunikacije, Mreža i bezbednost Interneta (obuhvata fizičku bezbednost mrežne opreme, bezbednost pristupa mreži i podacima, upravljanje i bezbednost mrežnog

saobraćaja, daljinsko upravljanje pristupom, detekcije nedozvoljenih upada, dostupnost mreže i planiranje oporavka - vraćanja u prvobitno stanje).

Domen 9: Planiranje kontinuiteta u poslovanju (obuhvata iniciranje plana, analizu poslovnog uticaja, strategije oporavka, implementaciju plana, testiranje plana, i održavanje plana za kontinualne planove kao što je odgovaranje na incidente, nepredviđene situacije, i planovi oporavka nakon katastrofe).

Domen 10: Zakon, Istrage i Etika ( obuhvata kompjuterski kriminal, zakon sajber-spejsa, istrage kompjuterskog kriminala, manipulisanje incidentima, etička upotreba kompjutera).

### **1.9. Revizija i interna revizija kao pretpostavka verodostojnosti i kvaliteta računovodstvenih informacija**

Računovodstvene informacije, kao konačni output računovodstvenog procesuiranja podataka, prezentiraju se u obliku finansijskih izveštaja, što znači da su finansijski izveštaji, kao nosioci računovodstvenih informacija, neophodni za racionalno poslovno odlučivanje. Donosioci poslovnih odluka u procesu poslovnog odlučivanja često traže dodatne upravljačke informacije. Ipak se mnogi moraju osloniti na finansijske izveštaje kao glavni izvor finansijskih informacija, te je neophodno da se nauči kako se dolazi do finansijskih izveštaja. Naime, potrebno je da menadžer, kao korisnik informacija na bilo kom nivou te funkcije, poznaje osnove računovodstvenog poslovanja.

Ciljeve finansijskog izveštavanja moguće je sistematizovati na sledeći način:

1. Finansijsko izveštavanje mora da obezbedi upotrebljive informacije sadašnjim i potencijalnim investitorima, kreditorima, i ostalim korisnicima za donošenje racionalnih odluka o investiranju, kreditiranju i drugim poduhvatima.
2. Finansijsko izveštavanje mora da pruži informacije koje će pomoći korisnicima finansijskih izveštaja u procenjivanju iznosa, vremena i otklanjanja neizvesnosti budućih novčanih tokova.
3. Finansijsko izveštavanje mora da pruži informacije o ekonomskim resursima preduzeća, funkciji tih resursa, učincima transakcija i događaja koji utiču na

promenu tih resursa, potrebama za dodatnim resursima, i slično.

Cilj finansijskih izveštaja je da pruže informaciju o finansijskom položaju, uspešnosti i novčanom toku preduzeća koja je korisna širokom krugu korisnika u donošenju ekonomskih odluka. Finansijski izveštaji, kao konačni proizvod finansijskog računovodstva, postaju tako kontrolni instrumenti pomoću kojih vlasnik može oceniti menadžera i njegovo upravljanje poslovanjem preduzeća. Ciljevi finansijskih izveštaja, u smislu informisanja o finansijskom položaju, uspešnosti i novčanom toku preduzeća, te kontrole od vlasnika, ostvaruju se sastavljanjem i prezentacijom finansijskih izveštaja koji pružaju informacije o imovini, kapitalu, obavezama, prihodima i rashodima, uključujući dobit i gubitke, i podatke o novčanim tokovima.

Radi što potpunije i realnije slike o poslovanju preduzeća, nužno je finansijske izveštaje posmatrati zajedno i u njihovoj međusobnoj interakciji. U kontekstu finansijskih izveštaja podrazumevaju se:

1. Bilans stanja (Bilans),
2. Bilans uspeha (Izveštaj o dobiti),
3. Izveštaj o promenama na kapitalu (Izveštaj o promenama glavnice),
4. Izveštaj o novčanom toku,
5. Beleške, koje obuhvataju rezime važnih računovodstvenih politika i druga objašnjenja.

Pored navedenih finansijskih izveštaja, preduzeća se stimulišu da prezentuju i neke dodatne izveštaje, kao što su finansijsko mišljenje menadžmenta kojim se opisuju glavna obeležja finansijskog položaja i uspešnosti, te osnovne rizike s kojima se preduzeće suočava. Takav izveštaj može da sadrži pregled osnovnih faktora i uticaja koji određuju uspešnost, izvore finansiranja preduzeća, snagu i resurse preduzeća, slabost i opasnosti za preduzeće itd. Mnoga preduzeća, u uslovima pooštrenih ekoloških mera, prezentuju, izvan finansijskih izveštaja, i izveštaj o zaštiti čovekove okoline, posebno u delatnostima u kojima su faktori čovekove okoline značajni.

Bilans stanja ima obeležje statičkog izveštaja jer pokazuje finansijski položaj preduzeća u jednoj vremenskoj tački, sa stanjem na određeni dan (najčešće je to 31. decembra). Ostali finansijski izveštaji su dinamični, odnosno to su izveštaji o promena u nekom periodu (najčešće je to od 1. januara do 31. decembra). Bilans uspeha, Izveštaj o promenama na kapitalu i Izveštaj o novčanom toku čine vezu između dva bilansa, odnosno detaljnije objašnjavaju neke pozicije sadržane u bilansu. Analizirajući značenje

informacija, posebno finansijskih, u procesu poslovnog odlučivanja, nužno se nameće pitanje njihove realnosti i objektivnosti. Ako su raspoložive informacije iskrivljene, irelevantne ili nepotpune, ceo ciklus odlučivanja imaće samo privid racionalnog postupka, a on će biti tek pogađanje, tako da će rezultat zavisiti isključivo od slučajnosti. To upućuje na značaj razmatranja revizije i interne revizije kao institucije, odnosno instrumenata kojima se obezbeđuje verodostojnost finansijskih i drugih operativnih informacija kao preduslov uspešnog poslovnog odlučivanja.

U uslovima sve naglašenije ograničenosti resursa i opasnosti od konkurencije ostvariti permanentni rast i razvoj, kao osnovni uslov opstanka preduzeća, izuzetno je složen i odgovoran zadatak. Osim vlasnika i menadžmenta, za rast i uspešno poslovanje preduzeća, kao što je već istaknuto, zainteresovani su i potencijalni investitori i kreditori, dobavljači, kupci, zaposleni, država, javnost, berza i druge indirektno interesne grupe čije odluke utiču na poslovanje preduzeća. Zbog toga je potrebno uspešno upravljati poslovanjem preduzeća, njegovim rastom i razvojem. Uspešno upravljanje se realizuje odlučivanjem, a za odlučivanje, u uslovima visokog stepena rizika i neizvesnosti, neophodna je odgovarajuća informaciona podloga. Informacije su ključni resursi u procesu odlučivanja. Ne umanjujući važnost i potrebu za drugim informacijama, konačni rezultat računovodstvenog procesuiranja podataka ipak je nezaobilazan segment informacija za potrebe poslovnog odlučivanja i zapisan je u obliku finansijskih izveštaja. Implementacijom poslovnih odluka u svakodnevni život preduzeća dolazi do promena u njegovom poslovanju, čiji su ekonomski i finansijski učinci opet obuhvaćeni finansijskim izveštajima. Prema tome, nužno je dobro razumeti sadržaj finansijskih izveštaja što znači da treba znati pročitati nivo kvaliteta poslovanja zapisan u finansijskim izveštajima. U tom kontekstu nezaobilazna je uloga analize finansijskih izveštaja koja podatke iz njih pretvara u informacije relevantne za upravljanje, i to za čitav niz različitih korisnika.

Da bi se izbegle pogrešne poslovne odluke, neretko s nepopravljivim posledicama, poslovno odlučivanje mora biti zasnovano na realnim i objektivnim informacijama. Isticanjem realnosti i objektivnosti, u razmatranje se uvodi problematika revizije kao bitne pretpostavke uspešnog donošenja poslovnih odluka. Naime, revizija finansijskih izveštaja usmerena je na ispitivanje realnosti i objektivnosti finansijskih izveštaja, čime se obezbeđuje njihova pouzdanost i znatno doprinosi kvalitetu izveštaja. Kvalitet finansijskih izveštaja podrazumeva njihovu korisnost u procesu poslovnog odlučivanja. Mišljenje revizora potvrda je verodostojnosti finansijskih informacija i pruža visok ali ne i apsolutni

nivo uverenja. Govoriti o reviziji finansijskih izveštaja izolovano, bez njenog povezivanja s konceptom upravljanja i odlučivanja, naprosto nije moguće. Nužno je problematiku računovodstva, revizije, finansijske analize i upravljanja razmatrati u međuzavisnosti, kao delove jedinstvene celine, jer jedino se tako može opravdati potreba za revizijom.

Revizor ispituje ekonomske događaje i procese, način pripreme računovodstvenih izveštaja te same računovodstvene izveštaje, i to na taj način da na osnovu dokumentacije o poslovanju preduzeća i na osnovu određenih kriterijuma donosi sud (mišljenje revizora) o pouzdanosti računovodstvenih informacija. Revizijom se računovodstveni izveštaji ispituju s aspekta njihove realnosti i objektivnosti. Pritom realan znači stvaran, istinski, a objektivnan znači nepristrasan, pravedan.

Kada se govori o preduzeću kao sistemu implicitno se naglašava uloga revizije putem razmatranja značaja povratne veze. Sasvim sigurno, revizija je značajan deo te povratne veze. Da bi se preduzeće uklopilo u okruženje i opstalo na tržištu potrebno je uspešno upravljati poslovanjem i razvojem preduzeća. Racionalan proces upravljanja nije moguće zamisliti bez pouzdanih informacija koje potvrđuje revizija uspostavljajući viši stepen poverenja korisnika informacija prema finansijskim izveštajima. Pritom je analiza finansijskih izveštaja izuzetno značajna jer podatke iz finansijskih izveštaja pretvara u informacije relevantne za upravljanje. Često se ističe da analiza olakšava "čitanje" finansijskih izveštaja. Uloga revizije i interne revizije može se razmatrati i s aspekta zaštite interesa vlasnika kapitala uloženg u preduzeće i s aspekta zaštite interesa poslovnih partnera nekog preduzeća. Postojanje revizije jedna je od vrlo značajnih pretpostavki privatne inicijative i preduzetništva.

Osim toga, koncepti strateškog upravljanja danas imaju vodeću ulogu i značenje u okvirima savremene poslovne ekonomije te su najvažniji deo upravljanja u celini, iz jednostavnog razloga što se u poslednjih nekoliko godina pokazalo da preduzeća koja primenjuju instrumente strateškog upravljanja obezbeđuju dugoročnu uspešnost. Od kvaliteta strateškog upravljanja zavisi budućnost preduzeća. Strateško upravljanje je skup odluka i akcija važnih u formulisanju i implementaciji strategije koja će obezbediti konkurentsku superiornu usklađenost između organizacije i njene okoline sa svrhom postizanja ciljeva organizacije. Strateškim upravljanjem definišu se svrha i ciljevi preduzeća, strategija kao sveobuhvatni plan kojim se nastoje postići postavljeni ciljevi, uključujući i kompletan kontrolni proces. Strateško upravljanje obuhvata utvrđivanje misije, postavljanje ciljeva i određivanje strategije preduzeća - do koje se dolazi analizom eksterne i interne okoline preduzeća, ispitivanjem strateških alternativa i izborom i implementacijom strategije i kontrolom učinaka te implementirane strategije.



U finansijskim izveštajima zapisani su i sistematizovani finansijski i ekonomski učinci prošlih događaja pa njihovom analizom, pomoću odgovarajućih instrumenata (pokazatelja i ratio brojeva), donosilac strateških odluka može doći do vrednih saznanja pri dijagnostifikovanju internih snaga i slabosti preduzeća. S obzirom da su finansijski izveštaji svakog preduzeća javni dokumenti, postoji mogućnost poređenja finansijskih izveštaja preduzeća s finansijskim izveštajima drugih preduzeća, što može biti prilog celovitoj analizi eksterne, poslovne okoline preduzeća. S obzirom da celokupni proces strateškog upravljanja uključuje i fazu kontrole implementacije i primene strategije, jasno se pokazuje da finansijski izveštaji i revizija finansijskih izveštaja čine nezaobilazne instrumente kontrole ostvarenih rezultata. Naime, implementacijom strateških i drugih poslovnih odluka dolazi do promena u poslovanju preduzeća čiji su ekonomski i finansijski učinci opet obuhvaćeni u finansijskim izveštajima. Cilj revizije finansijskih izveštaja je da izrazi mišljenje o tome jesu li ti učinci zapisani u finansijskim izveštajima u skladu sa unapred definisanim okvirom finansijskog izveštavanja. Danas gotovo i nema relevantne literature iz područja strateškog upravljanja, a da ne obrađuje i ne navodi finansijske izveštaje preduzeća, naročito u delu slučajeva iz prakse (*case study analysis*), kao značajan izvor informacija za strateško upravljanje. Naravno, vredi i obrnuto: literatura iz područja računovodstva i revizije naglašava značenje finansijskih izveštaja u procesu strateškog upravljanja u savremenim uslovima. U svrhu celovitog razmatranja problematike revizije, kao bitne pretpostavke upravljanja u savremenim uslovima, potrebno je ukazati i na ulogu interne revizije koja, uz reviziju finansijskih izveštaja (eksternu reviziju), predstavlja najznačajniji segment ukupne revizijske delatnosti. Zajedno s rastom i razvojem preduzeća, njegovog poslovanja, i promenama u okruženju, razvijala se i interna revizija. S vremenom se interna revizija razvila u visokostručnu savetodavnu funkciju menadžmenta, instrument upravljanja u rukama vlasnika i borda direktora, čije se područje rada intenzivno razvija i širi - od ocene računovodstvenih izveštaja, ocene funkcionisanja sistema interne kontrole, učešća u proceni poslovnih rizika, sve do provere i ocene efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti celokupnog poslovnog procesa (operativna revizija).

Za upravljanje su potrebne informacije. Najznačajniji deo tih informacija procesira se u računovodstvu i zapisan je u finansijskim izveštajima. Revizija obezbeđuje pouzdanost finansijskih izveštaja. Analizom finansijskih izveštaja i te informacije pretvaraju se u sažetu i prihvatljiviju formu za donosiocel odluka. Prema tome, računovodstvo koje procesira finansijske izveštaje, revizija i analiza međusobno su povezani i uslovljeni. Moguće je

postaviti pitanje gde završava računovodstvo i gde počinje revizija ili gde završava revizija i počinje analiza. Da bi se obezbedile kvalitetne finansijske informacije za upravljanje, problematiku računovodstva, revizije i analize finansijskih izveštaja potrebno je razmatrati kao delove jedne jedinstvene celine.

Zvanična definicija interne revizije glasi:

„Interna revizija je jedna nezavisna, objektivna potvrda i konsultativna aktivnost, dizajnirana da da vrednost i poboljša operacije unutar organizacije. Ona pomaže organizaciji u ostvarivanju svojih ciljeva time što uvodi jedan sistematski, disciplinovani pristup proceni i poboljšanju efektivnosti upravljanja rizikom, kontrolom i procesom rukovođenja.“<sup>7</sup>

Potrebno je razumeti rizik i ceniti važnost upravljanja njime za organizaciju. Dobra, korporativna pravila rukovođenja zahtevaju od uprave da uspostavi sistem upravljanja rizikom i obavesti akcionare o tom sistemu. Interna revizija u svom razvoju prošla je, generalno gledano, tri faze:

1. Obračunavanje i posmatranje;
2. Sistemi interne kontrole;
3. Revizija procesa poslovanja s fokusom na rizik.

Globalni Institut internih revizora sa sedištem u Floridi, sačinio je novu definiciju interne revizije, koja glasi: „Interna revizija je nezavisno, objektivno uveravanje i aktivnost konsaltinga osmišljena da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve uvodeći sistematičan, disciplinovani pristup procenjivanju i poboljšanju efektivnosti upravljanja rizikom, kontrola i korporativnog upravljanja.“

"Internu kontrolu čine metode i postupci ugrađeni u organizaciju preduzeća, a usvojeni od menadžmenta, kako bi osigurali neometano delovanje svih poslovnih funkcija preduzeća."<sup>8</sup> Definicija koja bi bila, možda, još potpunija jeste da sistem internih kontrola predstavlja skup načela, metoda i postupaka internih provera koje je usvojio vrhovni menadžment preduzeća i koje mu pomažu u ostvarivanju određenih ili usvojenih ciljeva, odnosno u ostvarenju misije preduzeća.

Sam sistem internih kontrola najčešće sadrži:

---

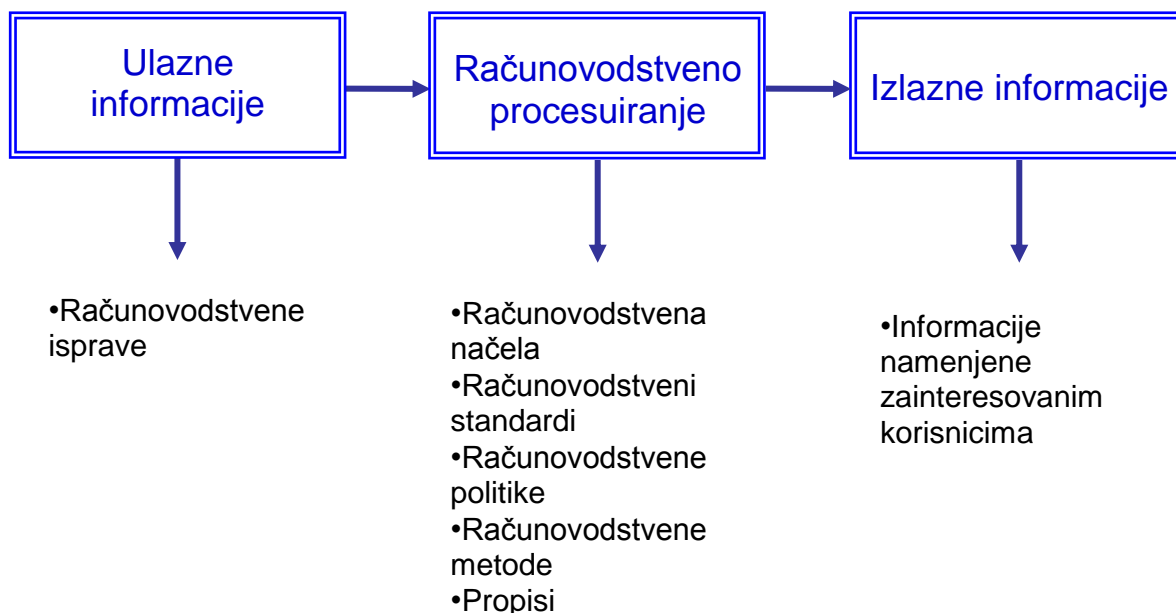
<sup>7</sup> K. H. Spencer Pickett, *The essential handbook of internal auditing*, John Wiley & Sons Ltd, England, 2005, str. 53.

<sup>8</sup> A. D. Chambers, G. M. Selim, G. Vinten, *Internal Auditing*, Pitman Publishing, London 1993, str. 50.

- Računovodstvene kontrole;
- Administrativne kontrole;
- Internu reviziju.

Unutrašnje računovodstvene kontrole su ugrađene u sam računovodstveni informacijski sistem u obliku različitih kontrola koje se odnose na provjere računovodstvenih isprava (ulazna dokumenta), kontrola koje se odnose na računovodstveno evidentiranje poslovnih promjena (procesuiranje) i na kontrole izlaznih sadržaja računovodstvene finalizacije.

### FUNKCIONISANJE RAČUNOVODSTVENOG INFORMACIONOG SISTEMA



Administrativne kontrole organizuje menadžment u segmentima gde računovodstvene kontrole nisu ostvarljive ili gde ne pružaju zadovoljavajuće rezultate. One se, najčešće, organizuju u izvođačkom podsistemu osnovnih poslovnih funkcija i upravljačkom podsistemu. U izvođačkom podsistemu administrativne kontrole se organizuju u cilju provjere operativnih i taktičkih ciljeva koji su kvantifikovani u poslovnim planovima. U upravljačkom podsistemu kontrolni postupci se organizuju radi provjere strateških, taktičkih i operativnih ciljeva poslovanja i preuzimanja korekcija. Oni su sinteza, u neku ruku, računovodstvenih i upravljačkih kontrola i interne revizije.

U korporacijama, javnim preduzećima, velikim, srednjim kao i u svim ostalim oblicima organizovanja u preduzećima koja funkcionišu u uslovima složene nestabilne i oštro konkurentne okoline, ustanovama, neprofitnim organizacijama, direktnim i indirektnim korisnicima budžeta, uvodi se interna revizija koja nadzire računovodstvene i administrativne kontrole. Interna revizija ima cilj da pruži viši, dodatni stepen kontrole s obzirom na to da ima sveobuhvatniji i odgovorniji sadržaj rada.

Interna revizija može se definisati kao nezavisna funkcija procenjivanja koja je postavljena u okviru organizacije, koja ispituje i procenjuje aktivnosti organizacije kao servis same organizacije. Svrha joj je da pomogne članovima organizacije i upravi svojim nalazima, preporukama, analizama, procenama, savetima i informacijama.

Najznačajniji deo informacija potrebnih u procesu upravljanja proizlazi iz računovodstvenog procesa, tj. iz računovodstvenog informacionog sistema. Zbog toga je potrebno poznavati suštinu računovodstva. Naime, svi oni koji su u situaciji da moraju promišljati poslovanje nekog preduzeća, a po svom obrazovanju nisu računovođe, moraju shvatiti da to jednostavno nije moguće bez odgovarajućih računovodstvenih informacija. Pritom treba naglasiti da u tom kontekstu nije bitno poznavanje računovodstvene tehnike, nego je nužno razumeti računovodstvenu logiku. Moglo bi se reći da svako ko sebe naziva „poslovnim čovekom“, između ostalih, mora zadovoljiti i sledeća dva uslova:

1. treba da razume i zna da pročita finansijske izveštaje, i
2. da bi se to moglo, treba da razume logiku knjiženja (knjigovodstvenog evidentiranja).

## **Pojam i vrste finansijskih izveštaja**

Za vođenje poslovanja nekog preduzeća nužna je adekvatna informaciona podloga. Značajan deo takvih informacija nastaje u računovodstvu i zapisan je u finansijskim izveštajima. Osnovni zadatak računovodstva, kao uslužne funkcije potrebne za upravljanje preduzećem, je prikupljanje i obrada podataka finansijske prirode i prezentiranje tako dobijenih informacija zainteresovanim korisnicima. U tom kontekstu finansijski izveštaji predstavljaju završnu fazu računovodstvenog procesuiranja podataka i pojavljuju se kao nosioci računovodstvenih informacija. Cilj finansijskog izveštavanja je informisanje zainteresovanih korisnika o finansijskom položaju preduzeća i o uspešnosti poslovanja. Pružanje informacija za korisnike podrazumeva predočavanje svih

relevantnih i ujedno pouzdanih informacija u obliku i sadržaju prepoznatljivih i razumljivih osobama kojima su namenjene. Te su informacije sadržane su u redovnim godišnjim finansijskim izveštajima, koji su svrstani u tri grupe:

1. Redovan godišnji finansijski izveštaj pravnih lica koja primenjuju MRS/MSFI, odnosno MSFI za MSP koji obuhvata:
  - Bilans stanja (bilans - izveštaj o finansijskom položaju, predstavlja pregled imovine, obaveza i kapitala pravnog lica na određeni dan),
  - Bilans uspeha (izveštaj o dobiti i gubitku, koji predstavlja pregled prihoda i rashoda i rezultata poslovanja nastalih u određenom periodu),
  - Izveštaj o ostalom rezultatu (čine ga stavke prihoda i rashoda, uključujući i reklasifikacije usled korigovanja, koje nisu priznate u Bilansu uspeha, kako se zahteva ili dozvoljava prema drugim MRS/MSFI. Komponente ostalog rezultata čine stavke koje se, prema zahtevima pojedinih MRS/MSFI, priznaju u okviru kapitala),
  - Izveštaj o promenama na kapitalu (pruža informacije o promenama na kapitalu pravnih lica tokom izveštajnog perioda),
  - Izveštaj o tokovima gotovine (pruža informacije o prilivima i odlivima gotovine i gotovinskih ekvivalenta tokom izveštajnog perioda),
  - Napomene uz finansijske izveštaje (sadrže opise ili račlanjavanja stavki obelodanjenih u prethodno nabrojanim izveštajima, primenjene računovodstvene politike, kao i informacije o stavkama koje se nisu kvalifikovale za priznavanje u ovim izveštajima, a značajne su za ocenu finansijskog položaja i uspešnosti poslovanja pravnog lica, kao i ostale informacije u skladu sa zahtevima MRS/MSFI. (npr. Požar u magacinu gotovih proizvoda nastao 15. februara).
2. Redovan godišnji finansijski izveštaj drugih pravnih lica, osim drugih pravnih lica razvrstanih u mikro pravna lica, koji obuhvata:
  - Bilans stanja
  - Bilans uspeha
  - Napomene uz finansijske izveštaje
3. Redovan godišnji izveštaj mikro pravnih lica i preduzetnika, koji obuhvata:
  - Bilans stanja
  - Bilans uspeha

Svi ti izveštaji međusobno su povezani i upućeni jedni na druge. Neki su statičkog karaktera (npr.

Bilans stanja) i prikazuju situaciju u određenoj tački vremena, a drugi pokazuju promene ekonomskih kategorija u određenom periodu te zato imaju dinamički karakter (npr. Bilans uspeha). Po proteku perioda za koji se sastavlja rezultat Bilansa uspeha (dobit ili gubitak) unosi se u Bilans stanja. Bilans stanja je trajni izveštaj, konstantna slika poslovanja preduzeća (od osnivanja i registracije do likvidacije). Bilans uspeha je periodični, obračunski izveštaj, koji za određeni period pokazuje uspeh ili neuspeh i nakon toga se gasi i knjigovodstveno zatvara. Posmatrani zajedno, u međusobnoj interakciji bilansi govore o "zdravstvenom stanju" preduzeća, a utvrditi i razumeti to "stanje" znači imati mogućnost za donošenje primerene i racionalne poslovne odluke.

Napred izneto razlikovanje sadržaja finansijskih izveštaja za pravna lica regulisano je Zakonom o računovodstvu. Za naše potrebe, potrebe upoznavanja sa finansijskim izveštajima biće dovoljno da da znamo da redovan godišnji finansijski izveštaj pravnih lica obuhvata:

- Bilans stanja (bilans - izveštaj o finansijskom položaju, predstavlja pregled imovine, obaveza i kapitala pravnog lica na određeni dan),
- Bilans uspeha (izveštaj o dobiti i gubitku, koji predstavlja pregled prihoda i rashoda i rezultata poslovanja nastalih u određenom periodu),
- Izveštaj o promenama na kapitalu (pruža informacije o promenama na kapitalu pravnih lica tokom izveštajnog perioda),
- Izveštaj o tokovima gotovine (pruža informacije o prilivima i odlivima gotovine i gotovinskih ekvivalenata tokom izveštajnog perioda),
- Napomene uz finansijske izveštaje.

## 2.6. Bilans stanja – izveštaj o finansijskom položaju

### 2.6.1. Elementi bilansa

Pod finansijskim položajem uobičajeno se podrazumevaju stanje i međuodnos imovine, obaveza i kapitala određenog preduzeća. Prema Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja elementi koji su u direktnom odnosu s merenjem finansijskog položaja su sredstva (imovina), obaveze i kapital (glavnica):

- a) **imovina** (sredstvo) je resurs koji je pod kontrolom preduzeća, a koji je nastao iz prošlih događaja i od kojeg se očekuju buduće ekonomske koristi;
- b) **obaveze** su postojeći dugovi preduzeća, proizašli iz prošlih događaja, za čije se podmirenje očekuje smanjenje resursa koji donose ekonomske koristi;

- c) **kapital** (glavnica) je ostatak imovine preduzeća nakon odbitka svih njegovih obaveza.

Ti elementi sastavni su deo izveštaja koji se zove bilans stanja ili samo bilans. Prema tome, bilans stanja se uobičajeno definiše kao finansijski izveštaj koji sistematizovano prikazuje stanje imovine, obaveza i kapitala u određenom vremenskom trenutku. Zato je, upravo, bilans stanja osnovni finansijski izveštaj koji prikazuje finansijski položaj preduzeća i koji služi kao podloga za ocenu sigurnosti poslovanja i potrebe investiranja.

Radi uspešnog proučavanja finansijskog položaja potrebno je upoznati osnovne bilansne kategorije i problematiku njihovog priznavanja i merenja. Istaknuto je da bilans stanja prikazuje imovinu kojom preduzeće raspolaže i obaveze prema izvorima (kapital i tuđi izvori) u određenom trenutku. On predstavlja dvostruki prikaz imovine, jednom prema pojavnom obliku i drugi put prema poreklu odnosno vlasničkoj pripadnosti te imovine. Imovina preduzeća računovodstvenim rečnikom naziva se još i aktiva, a izvori te imovine pasiva. Bilans stanja, dakle, ima dva dela, aktivu i pasivu, na osnovu kojih se utvrđuje imovinsko stanje odnosno finansijski položaj preduzeća. U razmatranju finansijskog položaja posebno je bitna struktura imovine, struktura obaveza i kapitala, kao i njihova međusobna povezanost i uslovljenost. Zato bilans stanja može da pruži odgovore, između ostalog, i na sledeća pitanja:

- a) Kakva je finansijska snaga preduzeća?
- b) Kakva je likvidnost?
- c) Kakva je zaduženost preduzeća?
- d) Kakva je horizontalna finansijska struktura, tj. u kojem je obimu imovina finansirana iz vlastitih i tuđih izvora?
- e) Kakav je položaj posmatranog preduzeća u odnosu na prethodni period i u odnosu prema preduzećima slične delatnosti, itd.?

Shodno navedenom može se zaključiti da bilans stanja predstavlja osnovnu podlogu za analizu finansijskog položaja, za utvrđivanje slabosti i nedostataka u poslovanju i za predviđanje budućeg poslovanja. U razmatranju tog položaja posebno značajnu ulogu imaju veze i međudnosi koji postoje između osnovnih elemenata bilansa. Pri tome je posebno važna struktura imovine, obaveza i kapitala, kao i međusobna povezanost i uslovljenost pojedinih delova imovine i izvora imovine. Za kvalitetnu ocenu finansijskog položaja preduzeća neophodno je poznavati osnovne oblike imovine i osnovne elemente izvora te imovine.

## 2.6.2. Imovina

Imovina predstavlja ekonomske resurse kojima se preduzeće koristi u ostvarivanju svoje delatnosti. Resursi mogu biti različiti (novac, oprema, građevinski objekti, zalihe robe, zalihe materijala...). U bilansu stanja se ne prikazuju baš svi resursi nego samo oni koji u skladu s računovodstvenim propisima zadovoljavaju određene uslove. Pre svega to su sledeći uslovi:

- resurs je u vlasništvu preduzeća,
- ima merljivu vrednost,
- od resursa se može očekivati buduća ekonomska korist.

Podrazumeva se da se za ocenu finansijskog položaja u bilansu stanja prikazuju samo oni oblici imovine koji su u vlasništvu preduzeća odnosno pod njegovom kontrolom. To znači da imovina koja je posuđena odnosno iznajmljena od nekog drugog poslovnog subjekta neće biti prikazana u našem bilansu stanja, (ima nekih izuzetaka kod lizinga), nego u bilansu stanja subjekta koji tu imovinu iznajmljuje (u našim poslovnim knjigama je evidentiran trošak najamnine, a ne vlasništvo nad tim oblikom imovine). S obzirom da je bilans stanja kvantitativni izveštaj u kojem je svakoj poziciji pridružena i pripadajuća vrednost podrazumeva se da se u ovom izveštaju prikazuju samo one pozicije kojima je takvu vrednost moguće dodeliti. Ponekad nije jednostavno proceniti koliko vredi pojedini resurs. Takav problem se najčešće pojavljuje kod nematerijalnih oblika imovine kao što je to, npr. slučaj s vrednošću zaštitnog znaka odnosno trgovačke marke. Iako znamo da zaštitni znak donosi značajnu ekonomsku korist, nije jednostavno cifarski valorizovati takvu korist. Zato, da bi se izbegla subjektivnost procene kao i moguće zloupotrebe, takvi i slični resursi se, u slučaju nemogućnosti objektivne valorizacije, eksplicitno u bilansu ne prikazuju. Činjenica je da naši bilansi stanja retko imaju iskazane nematerijalne oblike svojine (intelektualne svojine, prava, patenata, licenci, znanja, godvila). Mišljenja smo da je ovakve valorizacije potrebno učiniti (normalno dokumentovati je verodostojnom knjigovodstvenom dokumentacijom), s obzirom da Bilans stanja služi kao podloga kod procene vrednosti preduzeća prilikom njegove prodaje, privatizacije, dokapitalizacije, spajanja itd. Treba imati na umu da je uslov za priznavanje intelektualne svojine svih oblika, upis u registar te svojine u skladu sa propisima.<sup>9</sup>

S druge strane resurs može biti i u vlasništvu preduzeća i imati merljivu vrednost, a da ipak ne bude prikazan kao bilansna stavka. To će se dogoditi u slučaju kada treći uslov (sposobnost stvaranja buduće ekonomske koristi), nije zadovoljen. Buduća ekonomska korist se ogleda u mogućnosti tržišne valorizacije, tj. da se sredstvo može prodati ili na bilo koji drugi način upotrebiti u poslovnom procesu. Ukoliko to nije slučaj resurs ne sme biti

---

<sup>9</sup> Primedba Profesora dr Danila Vujičića



prikazan kao imovinska pozicija jer bismo u protivnom u proceni finansijskog položaja mogli doneti pogrešne zaključke.

Takođe je potrebno naglasiti da imovina u bilansu nije prikazana po tržišnim vrednostima, nego se inicijalno prilikom nabavke beleži po trošku nabavke (nabavnoj vrednosti). To je takozvana istorijska vrednost, izdatak učinjen prilikom nabavke. Naknadno prilikom sastavljanja bilansa stanja imovinu je, u skladu s računovodstvenim standardima, potrebno iskazati po tzv. fer vrednosti. U skladu s Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja fer vrednost je iznos za koji bi se neka imovina mogla razmeniti ili obaveza podmiriti, između obaveštenih i spremnih strana u transakciji pred pogodbom. Iz tih razloga za preduzeće je korisno da izvrši procenu vrednosti sredstava i kapitala sa stanjem na određeni dan (bez obzira što neće ulaziti u statusne promene), kako bi se knjigovodstveno stanje usaglasilo i vrednosno sa tržišnim uslovima. Jedna od koristi koju često preduzeće ostvaruje prilikom procene vrednosti je i sređivanje knjigovodstvenih evidencija kod procena mnogobrojnih potraživanja i obaveza (kako redovnih tako i sumnjivih i spornih).

U skladu sa potrebama za detaljnijim informacijama, imovina se uobičajeno sistematizuje i u izveštaju prikazuje prema određenim kriterijumima. Tako se prema pojavnom obliku imovina sistematizuje na:

- materijalnu imovinu, i
- nematerijalnu imovinu.

Materijalna imovina predstavlja sve one oblike koji imaju fizički, materijalni, oblik (zemljište, zgrade, postrojenja, oprema, zalihe...) dok nematerijalni oblici imovine nisu okom vidljivi, ali doprinose ostvarivanju poslovanja i zadovoljavaju prethodno navedene uslove koje resurs mora ispuniti da bi bio prikazan kao imovina. To su najčešće razna zakonska i ugovorna prava kao šta su to patenti, licence, koncesije, potraživanja i sl. Imovina se sistematizuje i prema funkciji koju obavlja u poslovnom procesu odnosno vremenu očekivane transformacije u novčani oblik.

U tom cilju, imovinu sistematizujemo u dve osnovne grupe, i to:

- kratkotrajna imovina (tekuća ili obrtna imovina),
- dugotrajna imovina (stalna ili fiksna imovina).

Kratkotrajnu imovinu čini onaj deo ukupne imovine za koji se očekuje da će se pretvoriti u novčani oblik u vremenu kraćem od jedne godine, dok je dugotrajna imovina ona imovina koja duže ostaje vezana u tom obliku i za koju se ne očekuje da će se pretvoriti u novac poslovanjem, već da se na vrednost predmeta rada postepeno prenosi kao

amortizacija osnovnih sredstava. Podjela ukupne imovine preduzeća na kratkotrajnu i dugotrajnu imovinu zasniva se na zahtevu da se odredi približni stepen unovčivosti imovine odnosno likvidnosti preduzeća. Za potrebe poslovnog odlučivanja, podjela imovine na dugotrajnu i kratkotrajnu je nužna, ali ne i dovoljna. Zato se i ti osnovni oblici dalje sistematizuju na nekoliko osnovnih podoblika.

Novac je uvek tekuća ili kratkotrajna imovina. U tu grupu ulazi gotovina u blagajni, novac na tekućem računu, na deviznom računu, izdvojena novčana sredstva za isplatu čekova i akreditiva kao i sva ostala sredstva na novčanim računima u banci. Izuzetak od pravila da je novac uvek tekuća imovina je situacija u kojoj je novac na nekom računu blokiran duže vreme, odnosno kad je njegova upotreba ograničena duže od jedne godine.

Finansijska imovina u osnovi predstavlja dugoročne plasmane novca i plasmane na rok kraći od jedne godine. Dugoročni finansijski plasmani su najčešće udeli ili kupovina akcija u drugom preduzeću. U bilansu čine poziciju stalne imovine. Plasman novca kao kratkotrajna finansijska imovina najčešće se ostvaruje davanjem kredita drugim preduzećima te kupovinom kratkoročnih hartija od vrednosti (izuzetak od tog pravila je i kupovina dugoročnih hartija od vrednosti, s tim da u ovom slučaju postoji namera da se te dugoročne hartije od vrednosti prodaju u roku kraćem od godine dana). Cilj takvog ulaganja je zaštita kapitala (pogotovu u uslovima inflacije) i ostvarivanje određene ekonomske koristi, a najčešće su to kamate.

Potraživanja za koja se očekuje da će biti naplaćena u kraćem roku (do jedne godine) obično su potraživanja od kupaca za prodane proizvode ili izvršene usluge, potraživanja od zaposlenih, potraživanja od državnih organa za određene premije, kompenzacije, za više plaćene poreze, potraživanja od osiguravajućeg društva za naknadu štete, itd. Iznos i struktura potraživanja posebno su zanimljive pozicije, pogotovu kada nedostaje novca za neku poslovnu aktivnost (kada se odlučujemo da stupimo u dužnički odnos iako imamo svoja zarobljena sredstva u potraživanjima). Radi kvaliteta potrebnih informacija, potraživanja se iskazuju posebno.

Zalihe predstavljaju materijalni oblik tekuće imovine. Kao najčešći pojavnici zaliha pojavljuju se zalihe sirovina i materijala, zalihe proizvodnje, nedovršenih proizvoda, zalihe gotovih proizvoda i zalihe trgovačke robe. Obično se u obrtna sredstva svrstavaju i isplaćeni avansi za nabavku sirovina, materijala, robe, i slično.

U skladu sa kriterijumima za razvrstavanje ukupne imovine preduzeća na kratkotrajnu i dugotrajnu,

pojavljuje se i imovina koju nije moguće striktno uvrstiti ni u jedan od tih oblika. Takva imovina se iskazuje kao zasebna bilansna pozicija. Takav je slučaj i s pozicijom plaćeni troškovi budućeg perioda i nedospela naplata prihoda. Plaćeni troškovi budućeg perioda pojavljuju se najčešće prilikom isplata značajnijih iznosa za namenu od koje će preduzeće crpeti ekonomske koristi tokom dužeg perioda. Takav je slučaj s plaćenim premijama osiguranja, plaćenim pretplatama za stručnu literaturu, troškovima za investiciono održavanje, i sl. Nedospela naplata prihoda odnosi se na prihode koji nisu mogli biti fakturisani, a na koje preduzeće ima utvrđeno pravo, npr. pravo na državnu pomoć, subvenciju, i drugo. Plaćeni troškovi budućeg perioda i nedospela naplata prihoda po pravilu se zbog svojih specifičnosti iskazuju kao posebna pozicija.

Dugotrajna ili stalna imovina je onaj deo imovine koji se pretvara u novčani oblik u periodu dužem od jedne godine. Ona se, po pravilu, postepeno troši (amortizuje) i zadržava svoj pojavni oblik tokom čitavog korisnog veka upotrebe. U strukturi dugotrajne imovine obično se razlikuje materijalna (dodirljiva) od nematerijalne (nedodirljive) imovine. Osim toga, postoji još i finansijska dugotrajna imovina i potraživanja koja se unovčavaju u roku dužem od godine dana. Prema tome, za potrebe sastavljanja bilansa stanja najčešće se dugotrajna imovina sistematizuje na materijalnu imovinu, nematerijalnu imovinu, finansijsku imovinu i dugotrajna potraživanja.

Po tehničkoj strukturi dugotrajnu materijalnu imovinu čine prirodna bogatstva (zemljište, šume, rudna bogatstva), zgrade, oprema, postrojenja, transportna sredstva, pogonski i poslovni inventar (nameštaj), krupni alati i druga sredstva čiji je vek korišćenja duži od jedne godine, osim predmeta male vrednosti, koja spadaju u obrtna sredstva (sitan inventar, zaštitna odeća i drugo).

Nematerijalna imovina je deo stalne imovine koja nema materijalni, dodirljiv oblik, ali od koje preduzeće očekuje neku ekonomsku korist. To su specifična ulaganja, kao npr. osnivački izdaci, izdaci za istraživanje i razvoj, patenti, licence, koncesije, zaštitni znak, goodwill i tome slično.

Finansijska imovina je onaj oblik finansijskih plasmana koji nastaje ulaganjem slobodnih novčanih sredstava na rok duži od jedne godine, kao što su ulaganja novca u dugoročne hartije od vrednosti (akcije, obveznice, ulozi u kapital društava sa ograničenom odgovornošću), davanjem kredita drugim poslovnim subjektima. Najčešći oblici dugotrajne finansijske imovine pojavljuju se prilikom ulaganja novca u dugoročne hartije od vrednosti (akcije, obveznice, i sl.) i davanjem kredita drugim poslovnim subjektima. U zavisnosti od uslova ulaganja svojinsko ulaganje čini učešće ulagača u kapitalu korisnika privrednog društva. Ugovorno ulaganje se vraća ulagaču u roku utrdmom ugovorom o tom ulaganju. Interes ulagača po osnovu uloga je dividenda, kao oblik učešća u dobitku. Kada je dugoročni plasman kredit, interes je ugovorena kamata. Osim toga, kao buduća

ekonomska korist od te vrste imovine može se istaći i sticanje kontrole nad nekim drugim preduzećem koja se najlakše ostvaruje kupovinom značajnog dela njegovih akcija, odnosno uloga. Potraživanja u okviru stalne, dugotrajne imovine odnose se uglavnom na potraživanja od kupaca za prodatu robu na kredit duži od jedne godine i na potraživanja od povezanih preduzeća. Potraživanja predstavljaju imovinu u obliku prava i nalaze se u prelaznom obliku između stvari (materijalne imovine) i novca, u zavisnosti od porekla potraživanja (roba, usluge ili novac).

### *2.6.3. Obaveze i kapital*

Sva imovina kojom neko preduzeće raspolaže i koju kontroliše ima svoje poreklo, svoj put i način sticanja u preduzeće, što čini izvore iz kojih je pribavljena. Izvori imovine su, u stvari, različite pravne i fizičke osobe koje svoju imovinu ulažu u preduzeće. To su, pre svega, vlasnici, druga preduzeća (koja uobičajeno zovemo dobavljači), banke i druge finansijske institucije, građani i drugi. Računovodstvo beleži načine i izvore pribavljanja te imovine, odnosno beleži imovinsko-pravne odnose prema osobama koje tu imovinu ulažu. Nabavljanjem imovine iz određenih izvora nastaju određene obaveze prema vlasnicima te imovine. One se uglavnom sastoje u davanju novčane protuvrednosti ili uvećavanju vrednost uložene imovine. Dakle, od izvora imovine (vlasnik preduzeća ili neki drugi privredni subjekt) zavisi i kvalitet imovinsko-pravnih odnosa zato se izvori imovine klasifikuju, posmatraju i u bilansu prikazuju prema određenim kriterijumima.

Za potrebe što realnijeg sagledavanja finansijskog položaja odnosno za potrebe poslovnog odlučivanja izvore imovine klasifikujemo prema određenim kriterijumima. U zavisnosti od uslova ulaganja, izvore finansiranja imovine delimo prema vlasništvu na:

- vlastite izvore (kapital ili glavnica), i
- tuđe izvore (obaveze),

Svako ulaganje u preduzeće (bilo čije i u bilo kom obliku) kojim se povećava kapital u preduzeću smatra se sopstvenim izvorima finansiranja i čini kapital ulagača. Ulaganje koje preduzeće treba da vrati, odnosno otplaćuje, čini tuđa sredstva (obaveze). U analizi bilansa stanja značajno je pitanje struktura pasive, koja u svom sintetičkom smislu čini sopstvene izvore (kapital) i tuđe izvore (obaveze).

Prema roku dospeća razlikujemo:

- kratkoročne izvore (kratkoročne obaveze),
- dugoročne izvore (dugoročne obaveze), i

- trajne izvore (kapital ili glavniciu).

Kratkoročne obaveze čine obaveze koje se moraju izmiriti u kraćem roku, po pravilu u roku koji je kraći od godine dana. To su uglavnom obaveze prema dobavljačima za nabavljeni materijal, robu i sl., obaveze za izvršene usluge, kratkoročni krediti s rokom otplate do godine dana, emitovane kratkoročne hartije od vrednosti, itd. Iznos i struktura tih obaveza vrlo je važan kriterijum u oceni i vođenju finansijske politike i održavanju likvidnosti.

Dugoročne obaveze obuhvataju sve obaveze koje dospevaju na naplatu u roku dužem od jedne godine. Najčešće su to obaveze za primljene dugoročne kredite od banaka ili drugih finansijskih institucija i obaveze po emitovanim obveznicama.

Razlika između ukupne imovine i ukupnih obaveza čini kapital preduzeća, odnosno vlasničku glavniciu. To je onaj deo izvora imovine koji pripada vlasnicima ili vlasniku kapitala preduzeća. Prema tome kapital je ostatak koji ostaje nakon odbitka (podmirenja) svih obaveza. To je „rezidualna vrednost“ koja zavisi od veličine imovine i veličine obaveza, a može se utvrditi tek nakon šta se iz ukupne imovine podmire sve obaveze preduzeća. Ili, drugim rečima to možemo zapisati kao:

**sve što ima preduzeće ( - ) sve što duguje preduzeće = vlasnikova neto vrednost ili kapital**

Iako se pod pojmom kapital često podrazumevaju različiti sadržaji (kao npr. novac, nekretnine, ukupna imovina kojom preduzetnik raspolaže u svom poslu, itd.) u računovodstvenom smislu pod pojmom kapital podrazumevamo deo imovine koji pripada vlasnicima kapitala. To je vrednost udela ili akcija. Zato se kaže da je to vlastiti izvor imovine i s aspekta dospeća trajni izvor. U normalnim uslovima poslovanja vlasnici ne mogu povući svoj ulog, pa se zato i ne očekuje odliv sredstava po tom osnovu. Jedino se u uslovima stečaja i likvidacije ukupna imovina deli izvorima, s tim da se prvo podmire obaveze prema kratkoročnim izvorima, zatim prema dugoročnim izvorima i tek na kraju ostaje onaj deo imovine koji pripada samim vlasnicima kapitala, kao imovinski ostatak.

Kapital se primarno formira ulaganjem vlasnika pri samom osnivanju preduzeća. Vlasnik može i dodatno ulagati u isto preduzeće i u tom se slučaju povećava imovina preduzeća i kapital preduzeća. Kapital u preduzeću se može povećavati dodatnim ulaganjem osnivača ili drugih ulagača i ako vlasnici kapitala odluče da ostvareni deo dobitka ili deo dobitka, kao svoj udeo dividende, trajno pretvore u akumulaciju radi finansiranja razvoja i

poslovanja preduzeća. U praksi to znači da se dobitak, ili njegov deo, umesto isplate unosi u kapital preduzeća. Time se ne gubi dividenda, već se pretvara u kapital po odluci vlasnika dividende. Kapital preduzeća se smanjuje raspodelom dividendi vlasnicima i gubicima u poslovanju.

Bez obzira na pravnu formu privrednog društva (ortačko društvo, komanditno društvo, društvo sa ograničenom odgovornošću ili akcionarsko društvo) i na strukturu vlasnika kapitala (jednočlano ili višečlano društvo sa ograničenom odgovornošću, ili akcionarsko društvo, odnosno preduzetnik) kapital se uvek sastoji od dva osnovna dela: od dela koji je uloženi i dela koji je zarađeni (stvoren) tokom poslovanja.

Drugim rečima, kapital čine:

- ✓ uloženi kapital, i
- ✓ zarađeni kapital.

Prema tome kapital ili glavnica je vrednost koju vlasnici ulože u preduzeće uvećana za sve vrednosti koje su stvorene tokom poslovanja koje su trajno zadržane u preduzeću.

Na šta vlasnik (bez obzira da li je jedan, ili njih više hiljada) može računati da će dobiti od preduzeća? Šta je njegovo u preduzeću?

To je samo kapital:

- a) koji može da smanji ako povuče njegov deo, ili negativnim poslovanjem preduzeća ostvari gubitak i izvrši ispravku vrednosti kapitala.
- b) koji može da poveća novim ulozima ili pozitivnim poslovanjem i raspoređivanjem dobiti ili dela dobiti u kapital.

Vlasniku – vlasnicima ne pripadaju sredstva preduzeća; ona pripadaju samo preduzeću kao posebnom entitetu odvojenom od vlasnika, preduzeću kao pravnom licu, dogod preduzeće postoji i posluje.

Šta pripada radnicima, zaposlenima, menadžerima?

Pravo na isplatu zarade za ugovoreni rad u preduzeću.

U nekim zemljama je ozakonjeno pravo učešća zaposlenih u dobitku, u drugim zemljama i kod nas data je mogućnost da se aktima preduzeća uredi oblik stimulacije efekata rada. U tom slučaju utvrđuju se kriterijumi i merila učešća zaposlenih u dobitku pre njegovog raspoređivanja vlasnicima kapitala. To nazivamo dividendom po osnovu rada.

#### 2.6.4. Međuzavisnost imovine, obaveza i kapitala

Bilans stanja je osnovni finansijski izveštaj privrednog društva koji prikazuje stanje imovine, obaveza i kapitala na određeni dan. Na osnovu bilansa stanja mogu se shvatiti mnoga činjenična stanja o poslovanju i finansijskom položaju. Zato je za pravilno uočavanje finansijskog položaja preko potrebno uvažavati veze koje postoje između osnovnih delova bilansa stanja.

Bilans stanja je dvostruki prikaz imovine preduzeća, posmatrane s dva različita aspekta: jednom se prikazuje šta imamo (pojavni oblik), a drugi put odakle nam to što imamo, tj. poreklo ili izvor te imovine. S obzirom na to da bilans stanja prikazuje imovinu preduzeća sa dva različita aspekta, to upućuje i na nužnost postojanja vrednosne jednakosti odnosno bilansne ravnoteže između aktive i pasive. U aktivi se prikazuje imovina, a u pasivi izvori te imovine. Obaveze prema izvorima imovine, zavisno od vrste i kvaliteta te obaveze, obično se dele na obaveze prema vlasniku i obaveze prema raznim poveriocima, pa se i osnovna bilansna ravnoteža zapisuje na sledeći način:

$$\text{AKTIVA} = \text{PASIVA}$$

$$\text{IMOVINA} = \text{OBAVEZE} + \text{KAPITAL}$$

$$\text{KAPITAL} = \text{IMOVINA} - \text{OBAVEZE}$$

Ta početna ravnoteža aktive i pasive, obezbeđena u početnom bilansu, i dalje se zadržava kroz evidenciju poslovnih događaja metodom dvojnog knjigovodstva. Svaka knjigovodstvena promena znači ujedno i promenu stanja u bilansu. S obzirom na nepraktičnost beleženja u samom bilansu, poslovne promene beleže se na izdvojenim delovima bilansa, tzv. kontima (knjigovodstvenim računima), a kasnije se, po potrebi, podaci prikazuju u obliku izveštaja (bilansa).

#### 2.6.5. Pravila sastavljanja bilansa

Od načina sistematizacije osnovnih elemenata bilansa stanja, (imovine, obaveza i kapitala) zavisi i informativna snaga samog izveštaja. Zato prilikom sastavljanja bilansa treba voditi računa o dva bitna elementa:

- formalnom izgledu bilansa stanja, i

- strukturi aktive i pasive.

Bilans stanja se, kao šta je prethodno navedeno, sastoji od dva dela, od aktive (imovine) i pasive (obaveza i kapitala). U formalnom pogledu bilans stanja se može prikazati u obliku jednostranog i u obliku dvostranog izveštaja. Ako se prihvati jednostrani izveštaj, tada se prvo upisuju pozicije aktive, a ispod toga pozicije pasive. Kod dvostranog izveštaja na levoj strani se prikazuju pozicije aktive, a na desnoj strani pasive. Takav dvostrani način prikazivanja je zbog veće informativne snage pogodniji za potrebe analize finansijskih izveštaja, a ujedno je vrlo afirmativan za potrebe studiranja oblasti računovodstva.

Struktura aktive i pasive, odnosno redosled unosa pozicija u bilans, takođe zavisi od određenih kriterijuma.

<b>AKTIVA</b>	<b>PASIVA</b>
Funkcionalnost	Namena
Likvidnost - rastuća	Ročnost - opadajuća

Kriterijum funkcionalnosti nalaže da se u aktivu prvo unesu sve pozicije iste funkcionalne grupe (npr. prvo sve pozicije dugotrajne imovine, a zatim kratkotrajne imovine). Koja će grupa biti prikazana prva zavisi od drugog kriterijuma, a to je kriterijum likvidnosti. Likvidnost, u suštini, predstavlja sposobnost transformacije nenovčanih oblika imovine u novčani, iz čega se i izvodi mogućnost podmirenja obaveza. Prema kriterijumu opadajuće likvidnosti prvo se unose najlikvidniji oblici (a to je novac), a potom sve manje i manje likvidna imovina. Prema tom kriterijumu prvo bi se u bilans unosila kratkotrajna imovina (prvo novac, zatim ostali oblici kratkotrajne imovine) i tek nakon toga pozicije dugotrajne imovine. Prema kriterijumu rastuće likvidnosti pozicije se unose obrnutim redosledom: prvo najnelikvidniji oblici dugotrajne imovine (nematerijalna, materijalna...), a zatim kratkotrajna imovina (zalihe, potraživanja, finansijska imovina i na kraju novac). Kriterijum rastuće likvidnosti naziva se još i kriterijum sigurnosti jer se prvo unosi najsigurnija imovina (tj. dugotrajna imovina - nekretnine, postrojenja, oprema, dok je novac poslednja pozicija bilansa).

Pozicije pasive unose se prema kriterijumu namene i kriterijumu ročnosti. Kriterijum namene vezan je za osnovna pravila finansiranja imovine (kratkotrajna imovina trebalo bi da je finansirana iz kratkoročnih izvora i dela dugoročnih, a dugotrajna imovina iz dugoročnih i trajnih izvora). Kriterijum ročnosti (opadajuće ili rastuće) zahteva da se



pozicije pasive unose prema roku dospeća. Uobičajeno se pozicije aktive unose prema kriterijumu likvidnosti, a pozicije pasive prema kriterijumu ročnosti. Posebno je važno istaći potrebu da se usklade kriterijumi unosa za aktivu i za pasivu, tj. ukoliko aktiva počinje s novcem, kao krakotrajnom imovinom, tada pasiva mora početi s kratkoročnim obavezama, i obrnuto. Bilans po kriterijumu opadajuće likvidnosti uobičajeno sastavljaju preduzeća u SAD-u. U našem zakonodavstvu propisana je bilansna šema koja polazi od obrnutog redosleda i naslanja se na bilansne šeme koje postoje u zemljama Zapadne Evrope. U našoj zemlji Bilans stanja sastavlja se po principu rastuće likvidnosti za aktivu i opadajuće ročnosti za pasivu.

Bilansne šeme mogu biti propisane zakonom ili samo preporučene nekom od računovodstvenih regulativa. U zemljama razvijenog tržišnog privređivanja i razvijene računovodstvene profesije bilansne šeme nisu propisane. Postoje određeni predlozi koji se uvažavaju prilikom izrade i prikazivanja bilansa. Pritom se izveštaj ne opterećuje nepotrebnim detaljima, nego se u bilans unose osnovne pozicije aktive i pasive, a sva dodatna pojašnjenja nalaze se u beleškama uz finansijske izveštaje.

U skladu s našim Zakonom o računovodstvu, oblik i sadržaj finansijskih izveštaja treba da bude u skladu s odredbama Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja ili odredbama posebnih propisa koji uređuju poslovanje pojedinih obveznika.

#### *2.6.6. Vrednovanje bilansnih pozicija*

Vrednovanje odnosno procena pozicija finansijskih izveštaja osnovno je pitanje računovodstvenih politika i jedno od najsofisticiranijih i najosetljivijih pitanja i problema računovodstva. Posebno zato što računovodstvene regulative uobičajeno dozvoljavaju primenu različitih metoda i postupaka procene pozicija finansijskih izveštaja. Prema Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS) i Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja (MSFI) postoji više osnova za procenu (merenje) pozicija finansijskih izveštaja.

To su:

- a) istorijski trošak (trošak nabavke),
- b) tekući trošak,
- c) ostvariva (tržišna) vrednost,
- d) sadašnja vrednost.

Trošak nabavke odnosno istorijski trošak je najčešće korišćena osnovica procene. U određenim

slučajevima koriguje se tj. kombinuje s drugim osnovicama. Tako se npr., zalihe uobičajeno procenjuju po nabavnoj vrednosti ili neto prodajnoj vrednosti, zavisno od toga koja je vrednost niža, vrednosni papiri (hartije od vrednosti) se mogu evidentirati po tržišnoj vrednosti, itd.

Primena različitih metoda i postupaka rezultiraće i različitim vrednostima osnovnih elemenata bilansa. Ova činjenica nužno nalaže da se prilikom ocene finansijskog položaja mora voditi računa i o tome koje su računovodstvene metode i postupci primenjeni i kakav je njihov uticaj na iskazivanje vrednosti osnovnih elemenata finansijskih izveštaja u posmatranom, tekućem, ali i u dužem obračunskom periodu. Koju metodu procene će menadžment odabrati zavisi od spektra dozvoljenih metoda, a one su prezentirane u zakonskim propisima i/ili računovodstvenim standardima. I jedni i drugi sastavni su deo konceptijskog okvira računovodstva i predstavljaju detaljniju razradu polaznih računovodstvenih načela i pretpostavki. Upravo ova načela i pretpostavke predstavljaju ishodišni kriterijum procene pozicija finansijskih izveštaja. Odabranu metodu procene menadžment je dužan da obelodani u računovodstvenoj politici preduzeća, koje je dužan da se kontinuirano pridržava, odnosno u slučaju odstupanja od nje da detaljno obrazloži razloge za odstupanje.

Postoji mnoštvo računovodstvenih načela koja je potrebno uvažavati prilikom sastavljanja i prikazivanja finansijskih izveštaja, a na područje procene bilansnih pozicija posebno se odnose:

- načelo nabavne vrednosti (troška nabavke),
- načelo opreznosti, i
- načelo doslednosti.

Načelo nabavne vrednosti ili načelo troška nabavke je polazno računovodstveno načelo u utvrđivanju vrednosti pozicija bilansa. Ono zahteva da se vrednovanje imovinskih pozicija zasniva na nabavnoj vrednosti odnosno trošku nabavke. Trošak nabavke čine svi troškovi koji neminovno nastaju prilikom pribavljanja sticanja nekog oblika imovine. Na primer nabavnu cenu opreme čini kupovna cena, transport, ako je iz uvoza trošak je i carina, montaža, osiguranje i svi troškovi do njenog puštanja u rad, odnosno korišćenja u namenskoj funkciji. Baza za utvrđivanje troška nabavke je novčani izdatak ili neki drugi novčani ekvivalent. Glavna prednost primene ovog načela nalazi se u objektivnosti utvrđivanja troška nabavke odnosno nabavne vrednosti.

Zbog primene načela nabavne vrednosti imovina iskazana u bilansu stanja prikazuje troškove nabavke te imovine, a ne njenu tržišnu vrednost. Kolika je stvarna tržišna vrednost imovine nije

vidljivo iz bilansa. Tržišnu vrednost imovine, a time i stvarnu vrednost kapitala moguće je utvrditi procenom vrednosti ili tek tržišnom valorizacijom, tj. prodajom imovine. Zato je ovu činjenicu potrebno imati u vidu prilikom analize finansijskog položaja na osnovu bilansa. Dosledno tumačeći prethodno napisano, samo likvidacioni bilans je do kraja realan – stvaran, kada se proda imovina, namire obaveze entiteta i naravno ako ostane, ostaje kapital koji pripada vlasnicima.

Pored načela nabavne vrednosti vrlo značajno mesto u proceni bilansnih pozicija zauzima i načelo opreznosti. Ono zahteva da se u uslovima neizvesnosti poslovanja dobiti ne precenjuju, a gubici ne potcenjuju. Shodno odredbama ovog načela imovinu je potrebno procenjivati po trošku nabavke ili neto prodajnoj vrednosti zavisno od toga koja je vrednost niža. Važno je napomenuti da načelo opreznosti ne podrazumeva niti opravdava namerno potcenjivanje imovine odnosno namerno precenjivanje obaveza. Zloupotrebom načela opreznosti mogu se stvoriti latentne rezerve ili skriveni gubici, čime se objektivnost i realnost bilansa dovode u pitanje. Načelo opreznosti predstavlja jedno od najkontroverznijih i najsofisticiranijih računovodstvenih načela, osnov je procene bilansnih pozicija i osnovno načelo računovodstvenih politika. Zato je prilikom razmatranja finansijskog položaja i uspešnosti poslovanja potrebno uzeti u obzir i načela po kojima su pozicije finansijskih izveštaja procenjene, a u tom kontekstu načelo opreznosti je ključna pretpostavka razmatranja.

Pored načela nabavne vrednosti i načela opreznosti potrebno je uvažavati i odredbe načela doslednosti koje zahteva da se jednom izabrana računovodstvena politika dosledno primenjuje. Važna je, takođe, korektna primena ostalih računovodstvenih načela jer samo na taj način bilans stanja će biti pouzdana i kvalitetna podloga za analizu poslovanja kao i za donošenje odgovarajućih poslovnih odluka.

#### *2.6.7. Vrste bilansa*

Bilans stanja je osnovni finansijski izveštaj koji daje pregled stanja imovine obaveza i kapitala na određeni dan. Zavisno o formi, vremenu ili razlogu sastavljanja razlikujemo nekoliko vrsta bilansa. Obično se razlikuju i u praksi susreću:

- početni bilans,
- zaključni bilans,
- probni bilans,

- konsolidovani bilans,
- zbirni bilans,
- deobni i fuzioni bilans,
- sanacioni bilans,
- likvidacioni bilans.

Početni bilans stanja je bilans koji se sastavlja prilikom osnivanja preduzeća, tj. na početku poslovanja preduzeća. Preduzeća koja redovno posluju obračun poslovanja obavezno sprovode na kraju godine (nije u svim državama na svetu kraj godine) i tada sastavljaju zaključni bilans. Kod takvih preduzeća zaključni bilans s 31. decembrom je ujedno početni bilans na dan 1. januara, tj. na početku novog obračunskog perioda.

Probni bilans se sastavlja radi kontrole odnosno provere ispravnosti sprovedenih knjiženja. Obično se sastavlja jednom mesečno (po potrebi i češće), a obavezno je da se sastavi pre sastavljanja i prikazivanja redovnog bilansa stanja.

Konsolidovani bilans sastavlja se na nivou složenih preduzeća. Cilj mu je da prikaže sistem složenih preduzeća kao jednu celinu. Zato je prilikom izrade konsolidovanog bilansa potrebno isključiti interne finansijske tokove (potraživanja i obaveze) u okviru sistema odnosno između povezanih preduzeća (izvršiti konsolidaciju).

Zbirni bilans takođe se sastavlja na nivou složenih preduzeća, ali se ovde ne prebijaju međusobni odnosi, nego se jednostavno zbrajaju istovrsne stavke iz bilansa pojedinih preduzeća.

Deobni bilans je bilans koji se sastavlja prilikom razdvajanja preduzeća na dva ili više zasebna pravna subjekta. Taj bilans osnova je podele imovine i kapitala između novonastalih preduzeća.

Fuzioni bilans nastaje u suprotnom slučaju: kada se dva ili više pojedinačnih preduzeća integrišu u jedno novo preduzeće. Nastaje kao zbir bilansa integrisanih preduzeća.

Sanacioni bilans se sastavlja radi sanacije (ozdravljenja) preduzeća. Služi kao osnova utvrđivanja nastalih gubitaka u poslovanju i predstavlja jednu od mera za njihovo rešavanje. Ako postupak sanacije ne uspe, pokreće se stečajni postupak, odnosno likvidacija.

Stečajni bilans prikazuje vrednost imovine u postupku stečaja.

Likvidacioni bilans se radi na početku i na kraju likvidacionog postupka, kao mera za prestanak privrednog subjekta. Ako se početnim likvidacionim bilansom utvrdi da se iz vrednosti imovine ne mogu namiriti sve obaveze i troškovi postupka likvidacije, pristupa se stečajnom postupku.

Treba istaći da u postupku likvidacije ili stečaja privrednog subjekta, kapital nije bilansna obaveza.

Vlasnicima kapitala može pripasti likvidacioni ostatak vrednosti.

## 2.7. Bilans uspeha – izveštaj o uspešnosti poslovanja

### 2.7.1. Elementi uspešnosti poslovanja

Uspešnost poslovanja obično se definiše kao sposobnost ostvarivanja određenih ciljeva. Ciljevi poslovanja mogu biti različiti, a to znači da i uspešnost poslovanja zavisi od postavljenih kriterijuma i definisanih ciljeva. Najčešći cilj koji se ističe je profitabilnost poslovanja. Da li je to ostvareno, i u kojoj meri, vidi se iz izveštaja koji se zove bilans uspeha (ili izveštaj o dobiti i gubitku). Za razliku od bilansa stanja, koji prikazuje finansijski položaj u određenom vremenskom trenutku, bilans uspeha prikazuje aktivnosti preduzeća u određenom periodu. Osnovni kategorijalni elementi tog izveštaja su **prihodi**, **rashodi** i njihova razlika **dobit** ili **gubitak**.

Prema tome, bilans uspeha moguće je definisati kao finansijski izveštaj koji prikazuje koliko je prihoda i rashoda ostvareno u određenom vremenu i kolika je ostvarena dobit (gubitak).

Obavljanjem poslovnih aktivnosti nastaju promene na imovini preduzeća. U tom poslovnom procesu vrednosti kojima preduzeće raspolaže kolaju, menjaju svoje oblike i karakteristike. Pritom dolazi do transformacije jednog oblika imovine u drugi. Novac pribavljen od izvora ulaže se u nabavku sirovina i materijala, sirovine se ulažu u proizvodnju, iz proizvodnje izlaze gotovi proizvodi koji se dalje prodaju i za koje se dobija novac. Za taj novac se dalje kupuju inputi potrebni za obavljanje poslovnog procesa, itd. Dakle, stalno dolazi do transformacije novca u materijalni oblik, i obrnuto, materijalnih oblika u novac. Podrazumeva se da se te transformacije ne događaju same od sebe, nego zahvaljujući aktivnostima osoba zaposlenih u preduzeću. Transformacija novca u novac 1, je poznata šema kolanja kapitala Karla Marksa.

Računovodstvo upravo prati ta ulaganja u poslovne procese kao i rezultate odnosno učinke koji iz njih proizlaze.

Vežano za odvijanje poslovnih procesa, odnosno vežano za promene na imovini i izvorima imovine, nastaju i prihodi i rashodi. Prema Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja prihodi i rashodi posmatraju se kroz njihov uticaj na povećanje ili smanjenje ekonomske koristi.

Tako:

- prihodi predstavljaju "povećanje ekonomske koristi tokom obračunskog perioda u obliku priliva ili povećanja sredstava ili smanjenja obaveza, što ima kao posledicu povećanje kapitala - glavnice, ali ne ono u vezi s uplatama vlasnika",
- rashodi predstavljaju "smanjenje ekonomske koristi kroz obračunski period u obliku odliva ili smanjenja sredstava, što ima kao posledicu smanjenje kapitala - glavnice, ali ne

one u vezi s raspodelom kapitala - glavnice".

Odatle proizlazi da prihodi nastaju kao posledica povećanja imovine ili smanjenja obaveza, dok su rashodi posledica smanjenja imovine i povećanja obaveza.

Pri tome je posebno važno napomenuti da se ovde ne radi o bilo kojem povećanju ili o bilo kojem smanjenju imovine i obaveza, nego samo o onom delu koji utiče na povećanje ili smanjenje glavnice odnosno kapitala. Naime, te promene na kapitalu ne nastaju direktno preko prihoda i rashoda, nego posredstvom njihove razlike. Ako rashodom označimo vrednost uloga u neki poslovni poduhvat, a prihodom vrednost koju iz tog poduhvata ostvarimo, tada razlika između uloženog i ostvarenog, tj. prihoda i rashoda, predstavlja određenu zaradu - dobit ili gubitak u tom poslu. Potrebno je napomenuti da je najznačajniji deo prihoda i rashoda vezan za realizaciju odnosno prodaju gotovih proizvoda, robe ili usluga. Sam proces prodaje ima svoju prihodnu i svoju rashodnu stranu. Pri tome vrednost prihoda čini prodajna (fakturna) vrednost (bez poreza na dodajnu vrednost), a vrednost rashoda troškovi nastali prilikom sticanja te imovine. Ako je preduzeće ostvarilo više nego što je uložilo, tj. ako su prihodi veći od rashoda, tada je ostvaren pozitivan finansijski rezultat ili dobit, i obrnuto: ako preduzeće mora uložiti više od onoga što dobije iz nekog poslovnog procesa, tada posluje s gubikom, tj. ostvaruje negativan finansijski rezultat. Dakle, finansijski rezultat

PRIHODI - RASHODI = FINANSIJSKI REZULTAT

PRIHODI > RASHODA = DOBIT

RASHODI > PRIHODA = GUBITAK

Rezultat se utvrđuje na kraju obračunskog perioda. Ukoliko su prihodi veći od rashoda sledi raspodela dobiti:

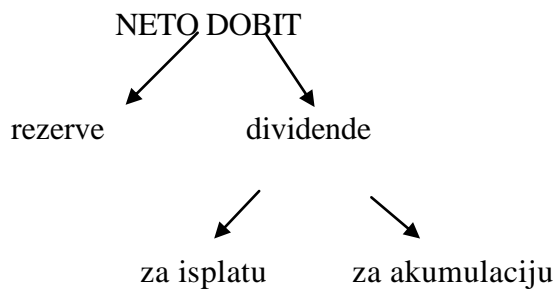
PRIHODI – RASHODI = BRUTO DOBIT

---

BRUTO DOBIT – POREZ NA DOBIT=

NETO DOBIT

---



Prisetimo se da na vrednost kapitala utiču dve komponente. To su promene vezane za vlasnike, te promene vezane za samo poslovanje. Upravo te promene vezane za poslovanje mogu uvećati ili umanjiti vrednost neto imovine preduzeća. Ako preduzeće stalno ostvaruje određenu dobit, to znači da može da uvećava svoju imovinu te da će na kraju posmatranog perioda vrednost neto imovine biti uvećana u odnosu na početnu vrednost. Te promene zavise od uspešnosti poslovanja i manifestuju se kroz ostvareni finansijski rezultat. Iz ostvarenog finansijskog rezultata, tj. bruto dobiti, odvaja se deo koji pripada državi na ime poreza na dobit, dok ostatak predstavlja neto dobit. Neto dobit pripada vlasnicima kapitala i oni sami odlučuju o raspodeli. Ako je to akcionarsko društvo odlučuju akcionari na skupštini po pravilu jedna akcija jedan glas. Predlog za raspodelu u većim akcionarskim društvima utvrđuje upravni odbor (nadzorni odbor). Po pravilu, dobit se deli na dva dela: na rezerve (određene zakonom, ili sami vlasnici odluče da formiraju rezervni fond), povećanje kapitala i na deo koji pripada vlasnicima kao naknada za uloženi kapital. Vlasnici mogu odlučiti da im se taj deo dobiti isplati u celini ili da se deo ili ceo iznos pretvori u akumulaciju kao povećanje njihovog učešća u tako povećanom kapitalu.

S obzirom da pokazuju promene koje se događaju na imovini preduzeća i obavezama prema izvorima, prihodi i rashodi, za razliku od imovine i obaveza, su dinamičke kategorije. U nastavku će biti objašnjene osnovne vrste prihoda i rashoda, osnova njihovog utvrđivanja odnosno priznavanja i razlika između prihoda i rashoda kao obračunskih kategorija i priliva i izdataka novca kao finansijskih kategorija.

### 2.7.2. *Prihodi*

Prihodi nastaju kao posledica povećanja imovine ili smanjenja obaveza, i to onog dela koji će kasnije uticati na promene u visini (povećanju) kapitala. Do povećanja imovine ili smanjenja obaveza dolazi iz raznih razloga. Neki se pojavljuju češće, neki redovno, a neki retko. Najčešći prihodi vezani su za realizaciju poslovnih aktivnosti odnosno rezultata tih aktivnosti, i proizvoda i usluga. Možemo reći da prihode predstavljaju prodajne vrednosti poslovnih učinaka kao i svi drugi oblici dobijenih naknada, te drugi oblici povećanja imovine ili smanjenja obaveza koji kao krajnji efekt imaju povećanje dobiti (zarade preduzeća). U zavisnosti od toga da li nastaju redovno u poslovanju ili se javljaju samo povremeno, prihodi se dele na redovne i vanredne.

Redovni prihodi ostvaruju se prodajom proizvoda, odnosno njihovom realizacijom na tržištu. Redovni prihodi mogu nastati i prodajom trgovačke robe ili pružanjem usluga, u zavisnosti od delatnosti poslovanja entiteta - preduzeća, odnosno organizacije. To su zapravo poslovni prihodi koji se najčešće pojavljuju, gotovo svakodnevno, i u strukturi prihoda čine najznačajniji deo. Sam iznos prihoda jednak je prodajnoj vrednosti realizovanih proizvoda, robe ili pruženih usluga (bez poreza na dodajnu vrednost). Veoma je značajno da poslovni subjekt ostvaruje prihode u značajnoj meri u oblasti za koju je organizovan. Naime, teško da će duži vek trajanja doživeti proizvodno preduzeće koje ima veće prihode od prodane robe, nego od prodaje svojih proizvoda proizvoda, ili veće finansijske prihode od svojih poslovnih prihoda. Vizuelnom analizom bilansa uspeha moguće je utvrditi ove značajne anomalije u poslovanju entiteta.

Finansijski prihodi takođe ulaze u grupu redovnih prihoda, a rezultat su ulaganja viška ili pozajmljivanja raspoloživih novčanih sredstava. Višak novca preduzeće može uložiti u akcije, obveznice itd., ili može jednostavno posuditi novac onome kome je trenutno potreban (ukoliko je to dozvoljeno pozitivnim propisima, - npr. kupovina komercijalnih zapisa). U ovom slučaju stiče pravo na određenu naknadu, kao što je dividenda ili kao što su kamate. Takvi oblici naknada predstavljaju finansijski prihod. Pored tih naknada u finansijske prihode ulaze i pozitivne kursne razlike.

Vanredni prihodi su prihodi koji se ne pojavljuju redovno, pa se zato ne mogu ni planirati ni predvideti. Najčešći vanredni prihodi javljaju se kao razlika u ceni prilikom prodaje dugotrajne imovine, prodaje sirovina, viškova prilikom inventarisanja, otpisom obaveza (uz saglasnost poverilaca ili sudskim rešenjem), kao i kod svih drugih vanrednih oblika povećanja imovine ili smanjenja obaveza.



### 2.7.3. Rashodi

Rashodi čine negativnu komponentu finansijskog rezultata. Nastaju kao posledica trošenja odnosno smanjenja imovine ili povećanja obaveza. Nasuprot prihodima, u vidu gubitka, oni utiču na smanjenje kapitala, glavnice preduzeća. U vrednost rashoda uključuju se vrednost utrošaka (sirovine, materijali, amortizacija osnovnih sredstava, energija, ljudski rad, itd.) koji su bili preko potrebni za stvaranje poslovnih učinaka (gotovih proizvoda). Ti poslovni učinci se prvo evidentiraju kao stavka bilansa (zalihe), u proizvodnim preduzećima, i tek kada se prodaju gotovi proizvodi taj deo njihove vrednosti postaje rashod perioda. U proizvodnoj delatnosti, odnosno računovodstvu proizvodnje preklapaju se upravljačko i finansijsko knjigovodstvo. Trgovinske organizacije kupuju svoje zalihe na tržištu, te je trošak nabavke trgovinske robe isti kao i cena po kojoj je roba kupljena. Dodatni trošak trgovine je transport, manipulacija, eventualno carina i režijski troškovi koji se podmiruju iz vrednosti prometa robe. U proizvodnoj organizaciji trošak proizvoda sastoji se od raznih proizvodnih troškova. Tipična proizvodna organizacija kupuje sirovine i materijal, koristi mašine i rad da ovaj materijal pretvori u gotove proizvode.

U troškove proizvodnje spadaju:

- Direktni materijal.
- Direktni troškovi rada.
- Opšti troškovi proizvodnje.

Troškovi proizvodnje nisu troškovi perioda, to su troškovi stvaranja zaliha.

Zalihe, proizvodnja zaliha – predstavlja imovinu. Ovi izdaci se nazivaju troškovi, a ne rashodi. Nedospeli troškovi su imovina, dospeli troškovi su rashodi.

Analogno prihodima, rashodi se sistematizuju i u izveštajima prikazuju kao redovni i vanredni. Poslovni rashodi nastaju kao posledica obavljanja osnovne delatnosti preduzeća. Analogno poslovnim prihodima, pojavljuju se redovno, a čine ih troškovi sadržani u prodatim proizvodima te ostali troškovi perioda, nabavna vrednost prodane robe i tome slično. Struktura poslovnih rashoda zavisi od vrste delatnosti kojom se preduzeće bavi i od metode obračuna troškova.

Finansijski rashodi ili rashodi finansiranja nastaju uglavnom kao posledica korišćenja tuđih novčanih sredstava. Iznos tih rashoda odražava uspešnost vođenja finansijske politike preduzeća. Kao najčešći finansijski rashodi pojavljuju se kamate koje preduzeće mora da plati kao naknadu za korišćena tuđa sredstva, negativne kursne razlike, korekcije vrednosti (smanjenje) finansijskih plasmana i tome slično.

U vanredne rashode ubrajaju se rashodi koji ne nastaju redovno u poslovanju, teško se predviđaju, ali ipak kao posledicu imaju smanjenje vrednosti imovine ili povećanje obaveza. Najčešći vanredni

rashodi vezani su za razne oblike otuđenja imovine, kazne, štete, korekcije rashoda iz prethodnih godina itd.

#### *2.7.4. Uslovljenost prihoda i rashoda promenama imovine i obaveza*

Povezanost prihoda i rashoda s imovinom i obavezama može se ilustrovati i razvijanjem polaznog računovodstvenog modela, pri čemu navedene oznake imaju sledeća značenja:

I = imovina O = obaveze K = kapital, UK = uloženi kapital, ZK = zarađeni kapital, P = prihodi,

R = rashodi.

$$I = O + UK$$

$$I = O + UK + ZK$$

$$I = O + UK + ZK + P - R$$

Može se predstaviti i na ovaj način

$$I + R = O + UK + P$$

Prema tome, prihodi su mera povećanja dobiti – izvor moguće zarade preduzeća, a rashodi mera njenog smanjenja. Povezanost bilansa s prihodima i rashodima može se uočiti na sledećem jednostavnom primeru.

**Primer:** Preduzeće "Evropa" imalo je na dan 1. 1. 2012. sledeće stanje imovine i obaveza prema izvorima imovine (podaci dati u obliku bilansa);

Preduzeće "Evropa" Bilans na dan 1.1.2012.

AKTIVA		PASIVA	
Osnovna sredstva	2.200	Uplaćeni kapital	2.900
Zalihe	2.000	Zarađeni kapital	300
Novac	800	Kredit	500
		Dobavljači	1.300
UKUPNO	5.000		5.000

U mesecu januaru prodata je roba u vrednosti od 1.000 dinara. Kupac plaća u gotovom, troškovi u prodatoj robi (troškovi nabavke ili sticanja robe) iznose 600 din. Uz pretpostavku da nije bilo drugih poslovnih događaja, stanje bi na kraju bilo sledeće:

Preduzeće "Evropa" Bilans na dan 31.1.2012.

AKTIVA	1.1.12.	31.12.12.	PASIVA	1.1.12.	31.12.12.
Osn.sreds.	2.200	2.200	Uplaćeni kapital	2.900	2.900
Zalihe robe	2.000	1.400	Zarađeni kapital	300	700
Novac	800	1.800	Kredit	500	500
			Dobavljači	1.300	1.300
UKUPNO	5.000	5.400	UKUPNO	5.000	5.400

Analiziramo li novonastalo stanje, možemo zaključiti da su nakon prodaje nastale promene i u aktivi i u pasivi. U aktivi su zalihe smanjene za 600 din, a ujedno je povećan novac za 1.000 din. Pri tome je neto povećanje ili zarada iznosila 400 din, što je istovremeno evidentirano na poziciji zarađenog kapitala. U stvarnosti da bismo imali kvalitetnije informacije o načinu ostvarivanja dobiti (zarade preduzeća) u poslovnim knjigama se posebno evidentiraju pozitivni i posebno negativni uticaji na dobit. Prve označavamo izrazom prihodi (1.000 din), a druge izrazom rashodi (600 din) i na kraju obračunskog perioda utvrđujemo njihovu razliku (dobit ili gubitak).

Iz svih navedenih konstatacija i prikaza moguće je zaključiti i sledeće:

- prihodi i rashodi pokazuju promene na imovini i obavezama u određenom obračunskom periodu. Te promene vezane su za moguće povećanje (smanjenje) neto imovine, kapitala;
- izraz povećanja (smanjenja) neto imovine je finansijski rezultat (dobit ili gubitak);

- finansijski rezultat je spona između bilansa stanja i bilansa uspeha (poslovni rezultat se unosi u bilans stanja);
- realnost finansijskog rezultata zavisi i od realnosti procene pozicija bilansa stanja;
- nerealnost finansijskog rezultata automatski podrazumeva i nerealnost bilansa stanja.

#### 2.7.5. *Oblik iskazivanja bilansa uspeha*

Sastavljanje izveštaja koji govori o uspešnosti poslovanja zavisi od odredaba postojeće računovodstvene regulative. Oblik odnosno šema bilansa uspeha, isto kao i bilansa stanja, može biti propisana zakonom, ili predložena od strane strukovne organizacije.

Preduzeća potrebnu informativnu snagu izveštaja ostvaruju strukturiranjem prihoda i rashoda, zavisno od svojih potreba i jasno uvažavajući zahteve važećih računovodstvenih standarda.

Vodi se računa pre svega o:

- formalnom izgledu, i
- strukturi prihoda i rashoda.

Kao i bilans stanja, i bilans uspeha može se prikazati u obliku jednostranog ili dvostranog računa. Zbog veće iskazne moći obično se u svetu koristi jednostrani račun. Takav stepenast oblik omogućuje segmentiranje prihoda i rashoda odnosno iskazivanje rezultata prema vrstama aktivnosti. Tako se obično dobit (gubitak) iskazuje posebno kao:

- dobit od redovnog poslovanja,
- dobit od finansiranja, i
- dobit od vanrednih aktivnosti.

Stepenast oblik obezbeđuje veću iskaznu moć, između ostalog i zato što omogućuje utvrđivanje marže kontribucije odnosno doprinosa pokrića. Informacija o doprinosu pokrića vrlo je važna u oceni uspešnosti poslovanja. Ona pokazuje sposobnost preduzeća da ostvari dovoljan prihod za pokriće ostalih (fiksni) troškova. U nastavku će biti predstavljene dve forme tog izveštaja koje se razlikuju u metodi obračuna troškova odnosno utvrđivanju poslovnih rashoda. Prvi primer težište stavlja na podelu troškova prema stepenu zaposlenosti kapaciteta (fiksni i varijabilni) i na utvrđivanje doprinosa pokrića za preostale fiksne troškove.

Poslovni rashodi mogu se utvrditi i na drugi način, i to tako da se iznos ukupno nastalih troškova koriguje za promenu vrednosti zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda, tj. za onaj deo troškova koji ostaje u zalihama i zabeležen je kao imovinska pozicija. Upravo na toj relaciji zasniva se šema bilansa uspeha koju mogu da koriste preduzeća. Takva struktura bilansa uspeha oslanja se na šemu bilansa uspeha sadržanu u čl. 23. IV. direktive Evropske unije

#### Bilans uspeha - metoda prodatih učinaka

Preduzeće „Tenika“		
BILANS USPEHA		
za period 1.1. – 31.12.		
I.	PRIHODI OD PRODAJE	70.000
II.	TROŠKOVI PRODATIH	(40.000)
	PROIZVODA	
III.	DOPRINOS POKRIĆA	30.000
IV.	OSTALI TROŠKOVI	20.000
	1. TROŠKOVI PRODAJE	5.000
	- troškovi propagande	3.000
	- plate radnika prodaje	2.000
	2. OPŠTI I ADM. TROŠKOVI	15.000
	- utrošeni kancel. materijal	1.000
	- plate adm. osoblja	4.500
	- troškovi amortizacije	7.000
	- troškovi osiguranja	2.000
	- ostali troškovi	500
V.	DOBIT IZ REDOVNOG POSL.	10.000
VI.	FINANSIJSKI PRIHODI	5.000
VII.	FINANSIJSKI RASHODI	(3.000)
VIII.	DOBIT OD FINANSIRANJA	2.000
IX.	VANREDNI PRIHODI	2.000
X.	VANREDNI RASHODI	(1.500)
XI.	DOBIT OD VANREDNIH AKTIVNOSTI	500
XII.	BRUTO DOBIT (V. + VIII. + XI.)	12.500
XIII.	POREZ NA DOBIT	(3.500)
XIV.	NETO DOBIT	9.000

## Bilans uspeha – metoda ukupnih troškova

Preduzeće "Tehnika"		
BILANS USPEHA		
za period 1.1. - 31.12.		
1.	PRIHODI OD PRODAJE	70.000
II.	RASHODI PRODAJE	(60.000)
	A) Promena vrednost zaliha	(5.000)
	B) Troškovi poslovanja	65.000
	1. Troškovi sirovina	30.000
	2. Troškovi usluga	2.000
	3. Troškovi zarada	17.000
	4. Troškovi amortiz.	10.000
	5. Ostali troškovi	6.000
III.	FINANSIJSKI PRIHODI	5.000
IV.	FINANSIJSKI RASHODI	(3.000)
V.	UKUPNO REDOVNI PRIHODI (I. + III.)	75.000
VI.	UKUPNO REDOVNI RASHODI (II. + IV.)	(63.000)
VII.	DOBIT IZ REDOVNOG POSLOVANJA	12.000
VIII.	VANREDNI PRIHODI	2.000
IX.	VANREDNI RASHODI	(1.500)
X.	DOBIT OD IZV. AKTIVNOSTI	500
XI.	BRUTO DOBIT	12.500
XII.	POREZ NA DOBIT	(3.500)
XIII.	NETO DOBIT	9.000

### 2.7.6. Priznavanje prihoda i rashoda

Bilans uspeha je osnovni finansijski izveštaj koji ukazuje na uspešnost poslovanja preduzeća. Osnovni elementi ovog izveštaja su prihodi i rashodi i njihova razlika (dobit ili gubitak). Uobičajeno se, zavisno od prirode te razlike, ocenjuje da li je preduzeće profitabilno ili nije. Međutim, u razmatranju uspešnosti poslovanja nije dovoljno posmatrati samo asolutni iznos dobiti (ili gubitka) nego i materijalni sadržaj komponenata na osnovu kojih je dobit utvrđena. Ovaj zahtev nužno uvodi u razmatranje problematike procene prihoda i rashoda.

Prihodi i rashodi su kategorije koje pokazuju promene na imovini i obavezama vezane za proces zarađivanja (povećanja neto imovine, tj. kapitala), pri čemu prihodi povećavaju dobit (zaradu), a rashodi je smanjuju. S obzirom da su usko povezani s imovinom i obavezama preduzeća, iz navedenog proizlazi da kriterijumi procene pozicija bilansa vrede i kao kriterijumi procene prihoda i rashoda. Što su imovinske pozicije procenjene po nižoj vrednosti utoliko će rashodi biti veći, što uz iste prihode daje manji finansijski rezultat i obrnuto. Realnost finansijskog rezultata zavisi i od realnosti procene pozicija bilansa stanja. Na primer, ako se procenjivanjem fer vrednosti smanjuju zalihe, potraživanja, ili druge vrednosti to će se odraziti na povećanje vanrednih rashoda, što će u konačnom obračunu poslovanja uticati na smanjenje dobitka, odnosno povećanje gubitka. Pored toga, za razumevanje i analizu uspešnosti poslovanja na osnovu prihoda i rashoda potrebno je takođe uvažiti osnovne pretpostavke na osnovu kojih se vrši priznavanje prihoda i rashoda. Prihodi i rashodi su obračunske kategorije i razlikuju se od priliva i izdataka novca. Zašto je to tako odgovor treba potražiti u osnovnim računovodstvenim pretpostavkama i načelima na osnovu kojih je neki obračunski sistem postavljen. Naš obračunski sistem počiva na Međunarodnim računovodstvenim standardima i Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja koji u kontekstu priznavanja i merenja prihoda i rashoda posebno ističu primenu sledećih pretpostavki i načela:

- a) pretpostavka nastanka događaja,
- b) načelo iskazivanja po bruto osnovi,
- c) načelo sučeljavanja prihoda i rashoda,
- d) načelo opreznosti.

Prema pretpostavci nastanka događaja prihodi i rashodi se utvrđuju prema nastanku događaja tj. priznaju se onda kad su zarađeni, kad su nastali (a ne kad je novac stvarno primljen ili isplaćen) i unose se u finansijske izveštaje perioda na koje se odnose. To znači da se prihodi priznaju i u poslovnim knjigama evidentiraju onda kad su stvarno nastali tj. kad je roba prodana ili usluga izvršena i kad su zadovoljeni još neki minimalni uslovi. Prihodi se, dakle, priznaju samo onda kad su stvarno izvesni, sigurni, dok se rashodi priznaju i kad su mogući (načelo opreznosti).

Za utvrđivanje finansijskog rezultata potrebno je utvrditi razliku između prihoda i rashoda. I za ovaj postupak podlogu možemo naći u osnovnom računovodstvenom načelu - načelu sučeljavanja prihoda i rashoda. Ovo načelo zahteva da se prihodima suprotstave samo pripadajući rashodi i nadovezuje se na načelo iskazivanja po bruto dobiti (tj. bez prebijanja). Bruto osnova zahteva da se zbog stvaranja kvalitetnije informacione podloge, posebno iskazuju prihodi i posebno rashodi. Razlika između troškova proizvoda i troškova perioda može se objasniti načelom sučeljavanja — idejom da bi trebalo da se prihodi sučeljavaju sa troškovima koji su nastali prilikom generisanja tih

prihoda. Radi ilustracije razmotrite građevinsko preduzeće koje je 2012. godine počelo da gradi 10 kuća. Tokom godine preduzeće je potrošilo 10.000.000 dinara na svaku kuću (ukupno 100 miliona dinara) za direktni materijal, nadnice građevinskim radnicima i opšte troškove. Na kraju 2012. godine svih 10 kuća je dovršeno, ali ni jedna još nije bila prodana. Koliko bi od ovih troškova izgradnje od 100 miliona dinara preduzeće trebalo da prizna kao rashode u 2012. godini?

- Odgovor je *ni jedan deo*. Ovi troškovi nisu povezani s prihodima koje je preduzeće zaradilo u 2012, ali su povezani sa prihodima koje će preduzeće zaraditi kad se kuće prodaju.
- Zbog toga bi na kraju 2012. godine troškovi proizvoda od 100 miliona dinara trebalo da se pojave u bilansu preduzeća kao *zaliha*. Prilikom prodaje svake kuće od prihoda će se odbiti troškovi prodatih proizvoda od 1.000.000 dinara. Na ovaj će način izveštaji o dobiti preduzeća u budućim periodima ispravno odražavati prihode i troškove svake prodaje.

Potrebno je napomenuti da se za prihode i rashode često vezuju i neki drugi izrazi koji su slični, iako nemaju isto značenje. To su prilivi i izdaci. Pojam priliva i izdataka vezan je za primitke i izdatke novca (prilive i odlive novca). Naime, primitak novca može uslediti iz raznih razloga, npr. dužnik nam je vratio ranije mu datu pozajmicu, primljen je novac od banke na ime odobrenog nam kredita, ili, po povratku sa službenog puta direktor je vratio više primljeni iznos akontacije, itd. Sve su to prilivi novca, ali nisu prihodi. Osnovna odrednica prihoda je povećanje imovine ili smanjenje obaveza, ali u onom delu koji ima uticaja na povećanje neto imovine (kapitala) preduzeća. U našim slučajevima radi se o transakcijama na relaciji imovina - imovina i imovina - obaveze pri čemu dolazi samo do promene vrednosti i strukture tih kategorija, a da se pritom zarada odnosno kapital ne menja. Najčešći i najznačajniji uslov za nastanak prihoda je stvarna prodaja proizvoda, robe ili usluga. Na osnovu te prodaje sledi novčana naknada iz čega proizlazi da prvo nastaje prihod i tek nakon toga primitak novca. U vezi sa ovim javljaju se sledeće mogućnosti:

- a) prihod prethodi primitku (prodaja na odloženo plaćanje, kredit),
- b) primitak prethodi prihodu (prodaja uz avans),
- c) prihod je istovremeno i primitak (prodaja za gotovinu).

Prema MRS-u 18 - Priznavanje prihoda, za priznavanje prihoda potrebno je ostvariti nekoliko uslova, pre svega:

- ✓ da je roba, proizvod, stvarno predat kupcu ili da je usluga izvršena,



- ✓ da se vrednost prihoda može meriti, i
- ✓ da ne postoji velika neizvesnost u pogledu naplate potraživanja.

Može se zaključiti da svakako postoji razlika između prihoda i priliva koja se ogleda u:

- vremenskoj nepodudarnosti (kupac nije platio u periodu isporuke robe, tj. nastanka prihoda);
- riziku transformacije (kupac uopšte nije platio, obaveze po osnovu avansa nisu izvršene, itd.);

Slično važi i za suprotnu stranu, tj. rashode i izdatke. Izdaci se pre svega odnose na različite izdatke odnosno isplate novca. Kao posledica ovih isplata javlja se smanjenje novčanih sredstava što ne mora nužno dovesti do nastanka rashoda. Postoje izdaci novca koji (u trenutku transakcije) nemaju za posledicu nastanak rashoda, kao što je npr. pozajmica novca ili kupovina sirovina, opreme itd. Postoji vremenska nepodudarnost i sam rizik transformacije jednih u druge. U stvarnosti, slično kao i kod prihoda, postoje sledeći slučajevi:

- a) izdatak prethodi rashodu (kupovina dugotrajne imovine i obračun amortizacije u narednim periodima);
- b) rashod prethodi izdatku (obračun troškova zarada i naknadna isplata);
- c) izdatak je istovremeno rashod i (npr. kupovina goriva za gotovinu).

U slučaju kada preduzeće nabavlja nove sirovine javlja se izdatak novca, što se beleži kao smanjenje novca i povećanje zaliha sirovina. Pritom dolazi samo do transformacije jednog oblika imovine (novčanog) u drugi (materijalni oblik). Rashod će nastati tek kad se sirovine utroše u proizvodnom procesu i kad postanu sastavni deo gotovog proizvoda odnosno tačnije rečeno rashod nastaje tek onda kad se proizvodi prodaju kupcu. Dakle, u obračunskom smislu, rashodi se utvrđuju prilikom prodaje gotovog proizvoda, dok je izdatak novca nastao ranije, prilikom kupovine sirovina. U ovom slučaju izdatak prethodi rashodu.

Ponekad je opravdano da preduzeća sama i unapred obračunavaju neke troškove koji su vezani za tekuće poslovanje, kao šta su npr. troškovi garancija za prodane proizvode, troškovi investicionog održavanja kao mogućnosti dugoročnog rezervisanja. U tom slučaju još nema izdatka novca dok je trošak, odnosno rashod u obračunskom smislu nastao.

Potrebno je napomenuti da je karakter i računovodstveni tretman priliva i izdataka novca, između ostalog, određen i obračunskim sistemom zemlje te usvojenim računovodstvenim politikama

preduzeća. Iz tih razloga se uspešnost poslovanja i celokupno "zdravstveno stanje" nekog entiteta ne posmatra samo kroz prihode i rashode nego u međusobnoj interakciji s ostalim računovodstvenim kategorijama.

## **2.8. Izveštaj o promenama na kapitalu**

Izveštaj o promenama kapitala čini sastavni deo osnovnih finansijskih izveštaja. Treba pokazati promene koje su se na kapitalu (glavnici) dogodile između dva obračunska perioda. Prema MRS-u 1 u ovom izveštaju posebno se moraju iskazati sledeće pozicije:

1. dobit ili gubitak perioda,
2. sve stavke prihoda ili rashoda, dobitaka ili gubitaka koje prema zahtevima drugih standarda treba direktno priznati u kapital te njihov ukupni iznos,
3. učinak promena računovodstvenih politika i ispravke osnovnih grešaka,
4. dodatna ulaganja vlasnika i visinu izglasanih dividendi,
5. iznos zadržane dobiti (ili gubitka) na početku i na kraju perioda te promene u okviru tog perioda,
6. usklađenja (promene) svake druge pozicije kapitala, kao npr. premije na akcije i rezerve na početku i na kraju perioda uz posebno, pojedinačno, sačinjen pregled takvih promena.

Opšte je poznato da se kapital preduzeća sastoji od uloženog kapitala i zarađenog kapitala, a u skladu sa bilansnom šemom ukupni kapital moguće je raščlaniti na šest potpozicija.

To su:

1. UPISANI KAPITAL;
2. PREMIJE NA EMITOVANE AKCIJE;
3. REVALORIZACIONA REZERVA;
4. REZERVE:
  - a. zakonske rezerve,
  - b. rezerve za vlastite akcije,
  - c. statutarne rezerve,
  - d. ostale rezerve;
5. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK;
6. DOBIT ILI GUBITAK TEKUĆE GODINE.

**Naša važeća bilansna šema razlikuje:**

- Osnovni kapital
- Neuplaćeni upisani kapital
- Rezerve
- Revalorizacione rezerve
- Neraspoređenu dobit
- Gubitak
- Otkupljene sopstvene akcije

Najznačajnija promena u kapitalu, po pravilu, proizlazi iz zadržane dobiti. Iznos zadržane dobiti povećava se sa stvaranjem dobiti, a smanjuje se za iznos ostvarenog gubitka te za iznos isplaćenih dividendi kao što je prikazano u sledećoj relaciji:

Zadržana dobit na početku perioda + neto dobit tekućeg perioda = ukupan iznos sredstava za raspodelu – isplaćene dividende = Zadržana dobit na kraju perioda (pretvoren deo dividendi u akumulaciju unošenjem u kapital)

Ovakva forma izveštaja ima cilj da prikaže promene na računu kapitala koje proizlaze iz zadržane dobiti. Utvrđivanjem zadržane dobiti upravni (nadzorni) odbor vodi politiku dividendi predlažući skupštini akcionara odluku o raspodeli dobiti, npr. manji iznos odobrenih (i isplaćenih) dividendi znači veći iznos dobiti koji ostaje na raspolaganju preduzeću. Zbog toga ovaj izveštaj izražava suštinu vlasničkog odnosa odražavajući interese ulagača, vlasnika i samog preduzeća. Uvažavajući računovodstveno načelo da je suština važnija od oblika, formalni izgled ovog izveštaja se ponekad razlikuje od jedne do druge kompanije, odnosno preduzeća,. Ponekad se prikazuje u skraćenoj formi, a sve ostale informacije o promenama na kapitalu prikazuju se u beleškama uz finansijske izveštaje. Pri tome je jedino važno da sve bitne informacije budu prezentovane i dostupne korisnicima.

Izveštaj o promenama vlasničke glavnice (kapitala) povezan je s bilansom stanja i bilansom uspeha.

## **2.9. Izveštaj o novčanom toku**

### *2.9.1. Cilj sastavljanja izveštaja o novčanom toku*

Izveštaj o novčanim tokovima sastavni je deo osnovnih finansijskih izveštaja koji pokazuje izvore pribavljanja i način upotrebe novca. Novac je važna ekonomska kategorija (sve dok ne nestane sa istorijske pozornice) i vrlo važan činilac u poslovanju svakog preduzeća. Za novac se kupuju sirovine, mašine, podmiruju se obaveze, za novac se takođe prodaju gotovi proizvodi, roba i dosta događaja se vrte oko novca (i života). Uostalom, poznata je izreka „sve za novac novac ni za šta“. Zato nije ni čudo što vlasnike preduzeća pa i ostale korisnike zanima odakle sve u preduzeće stiže novac i u koje se svrhe troši. Iz tih razloga potrebno je sastavljati izveštaj koji govori o izvorima i upotrebi novca i koji omogućuje utvrđivanje viška raspoloživih odnosno nedostajućih novčanih sredstava. Upravo izveštaj o novčanim tokovima daje takve informacije i u interakciji s ostalim izveštajima daje pravu sliku "zdravstvenog finansijskog stanja" preduzeća.

Neretko se događa da preduzeća u bilansu uspeha iskazuju uspešno poslovanje, poslovanje uz dobit a da stvarno imaju problema s podmirivanjem tekućih obaveza.

Zašto je to tako? Odgovor treba, pre svega, potražiti u osnovnim pretpostavkama na osnovu kojih se evidentiraju osnovni elementi bilansa uspeha, a to su prihodi i rashodi. Prihodi i rashodi su obračunske kategorije i evidentiraju se prema osnovnoj računovodstvenoj pretpostavci nastanka događaja, a to znači da se evidentiraju onda kad su nastali, tj. onda kad su ostvareni, a ne onda kad je učinjen stvarni primitak ili izdatak novca. Prema tome, za priznavanje prihoda nije potreban i stvarni primitak novca i, analogno tome, rashod ne znači ujedno izdatak novca. Zato je razumevanje tih razlika između priliva i izdataka novca i prihoda i rashoda ključno i za razumevanje izveštaja o novčanom toku.

### *2.9.2. Elementi izveštaja o novčanom toku*

Prethodno je navedeno da izveštaj o novčanom toku pruža podatke o prilivima i izdacima novca i o njihovoj razlici, čistom novčanom toku. Radi lakšeg razumevanja izveštaja, u nastavku će biti prikazane osnovne kategorije koje uzrokuju promene na novcu i od kojih zavisi njegova veličina. Novac je sastavni deo imovine preduzeća. Raščlanjivanjem potrebnih delova imovine i izvora imovine dolazi se do osnovnih parametara od kojih zavisi iznos novca kao i promene kategorije novca. Pođemo li od osnovne bilansne jednakosti:

**IMOVINA = IZVORI IMOVINE, tj. AKTIVA = PASIVA,**

i njenim daljnjim analitičkim sagledavanjem uz upotrebu sledećih simbola:

I = imovina

O = obaveze

KP = kapital

KI = kratkotrajna imovina

DI = dugotrajna imovina

N = novac

KI' = kratkotrajna imovina bez novca

dobijamo:

$$I = O + KP$$

$$KI + DI = O + KP$$

$$N + KI' + DI = O + KP$$

Ako promene na tim kategorijama označimo sa  $\Delta$ , tada vredi i sledeća jednakost:

$$\Delta N + \Delta KI' + \Delta DI = \Delta O + \Delta KP$$

Prema tome, promene na novcu posledica su promena (povećanja (+) ili smanjenja (-) sledećih kategorija:

$$\Delta N = \Delta O + \Delta KP - \Delta KI' - \Delta DI.$$

To znači da povećanje (priliv) novca nastaje na osnovu povećanja obaveza i povećanja kapitala te smanjenja ostale nenovčane imovine. Izdaci (odliv) novca se mogu opisati na suprotan način. Podrazumevanje tih odnosa posebno je važno ako se izveštaj sastavlja po indirektnoj metodi.

Nastanak priliva i izdataka novca

<b>PRILIVI NOVCA</b>	<b>IZDACI NOVCA</b>
povećanje obaveza	smanjenje obaveza
povećanje kapitala	smanjenje kapitala
smanjenje nenovčane imovine	povećanje nenovčane imovine

Da bi se došlo do informacije koliko je preduzeće sposobno da stvara novac iz redovnih aktivnosti (redovnog poslovanja) i da li je to dovoljno za odvijanje normalnih delatnosti, prilivi i izdaci novca razvrstavaju se u tri vrste aktivnosti: poslovne, investicione i finansijske. U cilju razumevanja izveštaja i samog načina sastavljanja potrebno je spomenuti osnovne pojmove koji su vezani za izveštaj o novčanom toku.

To su sledeći pojmovi:

- Novac koji obuhvata novac u blagajni i na računima u banci;
- Novčani ekvivalenti predstavljaju kratotrajna, visokolikvidna ulaganja koja se vrlo brzo mogu konvertovati u novac i koja nisu pod značajnim uticajem rizika promena vrednost;
- Novčani tokovi su prilivi i odlivi novca i novčanih ekvivalenata;
- Poslovne aktivnosti su glavne aktivnosti koje stvaraju prihod preduzeća i druge aktivnosti koje određuju rezultat (dobit) preduzeća, osim investicionih i finansijskih aktivnosti;
- Investicione aktivnosti vezane su uz sticanje i otuđivanje dugotrajne imovine;
- Finansijske aktivnosti su aktivnosti vezane za finansiranje poslovanja i uglavnom obuhvataju promene vezane za visinu i strukturu kapitala i obaveza.

### *2.9.3. Oblik iskazivanja i metode sastavljanja izveštaja o novčanom toku*

Da bi obezbedio što kvalitetniju informacionu podlogu, izveštaj o novčanim tokovima prikazuje se u nekoliko segmenata. Potrebno je doći do informacije koliko je preduzeće sposobno da stvara novac iz redovnih kao osnovnih aktivnosti i da li je to dovoljno za odvijanje normalnog poslovanja. Zbog toga se prilivi i izdaci (odlivi) novca razvrstavaju u poslovne, investicione i finansijske aktivnosti. Takvom klasifikacijom dobijaju se informacije koje korisnicima mogu poslužiti u oceni uticaja tih aktivnosti na finansijski položaj preduzeća kao i za procenu budućih novčanih tokova. Na svim nivoima aktivnosti posmatraju se ukupni prilivi i ukupni izdaci novca i iskazuje se njihova razlika koja se naziva čisti ili neto novčani tok. Iskazivanjem te razlike može se uočiti da li preduzeće više prima ili više troši novca po nekom osnovu i kakav je odnos prema planiranim, odnosno očekivanim veličinama.

Poslovne aktivnosti su osnovne aktivnosti preduzeća koje stvaraju prihod i koje imaju najznačajniji uticaj na finansijski rezultat preduzeća, dobit ili gubitak. Najčešći primeri novčanih priliva i izdataka iz poslovnih aktivnosti su:

- novčani prilivi na osnovu prodaje robe ili pružanja usluga,
- novčani prilivi od provizija, naknada, tantijema,
- novčani prilivi od osiguravajućeg društva,
- novčani izdaci dobavljačima za isporučenu robu ili usluge,
- novčani izdaci zaposlenima i za račun zaposlenih,
- novčani izdaci vezani za porez ,
- novčani izdaci za premije osiguranja i tome slično.

Očekivano je da preduzeće najviše novca ostvaruje na osnovu redovnih aktivnosti, jer to je ključni pokazatelj o ostvarenom dovoljnom iznosu novca za očuvanje poslovne sposobnosti preduzeća. Ako nije tako, to može biti dobar indikator za ispitivanje uzroka i posledica takvog stanja.

Investicione aktivnosti vezane su za promene na dugotrajnoj imovini. Dugotrajnu imovinu čine četiri osnovne podgrupe: nematerijalna imovina, materijalna imovina, finansijska imovina i potraživanja s rokom dospeća dužim od jedne godine. Odatle proizlazi da se kao prilivi i izdaci novca na osnovu investicionih aktivnosti mogu pojaviti:

- a) novčani prilivi od prodaje nekretnina, opreme, postrojenja i druge materijalne i nematerijalne imovine,
- b) novčani prilivi od povraćaja datih kredita drugima,
- c) novčani prilivi od prodaje akcija ili obveznica drugih preduzeća,
- d) novčani izdaci za nabavku nekretnina, opreme i druge materijalne i nematerijalne imovine,
- e) novčani izdaci na osnovu kredita datih drugima,
- f) novčani izdaci za kupovinu akcija ili obveznica drugih subjekata, itd.

Finansijske aktivnosti predstavljaju aktivnosti vezane za finansiranje poslovanja. Obuhvataju promene vezane za iznos odnosno strukturu obaveza i kapitala. Kao najčešće transakcije na osnovu finansijskih aktivnosti javljaju se:

- a) novčani prilivi od emisije akcija,
- b) novčani prilivi od emisije obveznica i drugih vrednosnih papira,
- c) novčani prilivi od primljenih kredita,
- d) novčani izdaci za otkup vlastitih akcija,
- e) novčani izdaci za dividende, kamate, i sl.
- f) novčani izdaci na osnovu otplate kredita, itd.

Neke primitke i izdatke moguće je razvrstati u više grupa.

Na primer:

- kamate (primljene i plaćene) mogu se svrstati u poslovne aktivnosti, jer utiču na neto profit ili gubitak, ili pak kao investiciona ili finansijska aktivnost, jer su posledica prihoda od ulaganja, odnosno to su troškovi dobijanja resursa. Kod banaka i sličnih finansijskih institucija kamate su deo poslovnih aktivnosti;

- dividende se takođe mogu različito svrstati u neku od aktivnosti. Primljene dividende obično se svrstavaju u poslovnu aktivnost jer, kao i kamate, utiču na visinu neto dobiti. No, s

obzirom na to da se dividende iskazuju kao prihod od ulaganja, mogu biti prikazane i u grupi investicionih aktivnosti. Plaćene dividende po pravilu se prikazuju kao finansijska aktivnost, no alternativno, kao i kamate, mogu biti uvrštene i kao element novčanog toka od poslovnih aktivnosti. Takvim razvrstavanjem obezbeđuje se informacija o sposobnosti preduzeća da podmiri dividende iz redovnih poslovnih aktivnosti. Bez obzira na odluku preduzeća, važno je da se jednom utvrđeno pravilo dosledno primenjuje;

- vanredne pozicije (MRS 8) treba razvrstati prema onoj aktivnosti na koju se odnose kako bi se uočila njihova priroda i učinak na buduće novčane tokove.

Sam izveštaj o novčanom toku sistematizuje se na poslovne, investicione i finansijske aktivnosti i može biti sastavljen po sledećim metodama:

- a) direktna metoda ili
- b) indirektna metoda.

Prema direktnoj metodi objavljuju se ukupni prilivi i ukupni izdaci novca razvrstani po osnovnim aktivnostima - poslovnim, investicionim i finansijskim, dok se kod indirektno metode poslovne aktivnosti ne iskazuju kao bruto prilivi i bruto izdaci novca, nego se neto dobit ili gubitak usklađuje za učinke transakcija nenovčane prirode. S obzirom na to da je za većinu korisnika izveštaj po direktnoj metodi razumljiviji, po pravilu sva savremena rešenja zalažu se za primenu direktne metode.

S obzirom na njegovu jednostavnost u formi iskazivanja i razumljivost osnovnih elemenata, većina preduzeća verovatno će se odlučiti za ovaj oblik. Do istih podataka može se doći i indirektnom metodom, kojom se do iznosa čistog novčanog toka iz poslovnih aktivnosti dolazi iz podataka koji se crpe iz bilansa uspeha, bilansa stanja i podataka operativne knjigovodstvene evidencije.

"Cash Flow" (keš flou) analiza polazi od podataka iz bilansa stanja i bilansa uspeha i koristi se za potrebe procene zarađivačke sposobnosti i finansijske situacije preduzeća. U ovom slučaju etimologija reči potpuno ne upućuje na suštinu pojma koji označava. "Cash Flow" se može prevesti kao tok gotovine ili novčani tok, a shvata se i upotrebljava dvojako, i to kao bruto "Cash Flow" (tok primanja i izdavanja novca) i kao neto "Cash Flow" (razlika primanja i izdavanja novca).

Neto "Cash Flow" je indikator obima raspoloživih novčanih sredstava za samofinansiranje ili za otplatu dospelih obaveza i identičan je zbiru poslovnog dobitka, rezervi i amortizacije (često se naziva računovodstvenom neto gotovinom).

Osnovna svrha izveštaja o novčanom toku su informacije o novčanim primicima i novčanim izdacima u toku nekog računovodstvenog perioda. Izveštaj ujedno daje informacije o kompletnim investicionim i finansijskim aktivnostima preduzeća, zbog čega je veoma upotrebljiv za investitore i kreditore: u



sagledavanju sposobnosti organizacije da ostvaruje pozitivne novčane tokove u budućnosti, u sagledavanju potencijala za izvršavanje obaveza i isplatu dividendi i u predviđanju potrebe preduzeća za eksternim izvorima finansiranja.

Iz izveštaja o novčanim tokovima moguće je sagledati razloge razlika iznosa neto dobiti i neto novčanog toka iz poslovnih aktivnosti. Isto tako, on obezbeđuje sagledavanje novčanih i nenovčanih aspekata investicionih i finansijskih transakcija, kao i uzroke promene iznosa novca između početka i kraja jednog vremenskog perioda.

Kritična važnost novčanog toka iz poslovnih aktivnosti ogleda se, pre svega, u činjenici da na duži rok preduzeće mora imati pozitivan novčani tok iz svojih poslovnih aktivnosti, ako želi da opstane (a osnovano je pre svega zato da opstane i ostvaruje profit, kao što piše u misiji preduzeća).

Preduzeće sa negativnim novčanim tokom iz poslovnih aktivnosti neće moći stalno prikupljati novac iz drugih izvora. Sposobnost preduzeća da pribavi novac finansijskim aktivnostima zavisi od njegovih sposobnosti da generiše novac iz svojih redovnih delatnosti. Ni kredititori, ni akcionari, ni investitori neće rado investirati u preduzeće koje nema dovoljno novca iz poslovnih aktivnosti za promptno plaćanje dospelih obaveza, kamata i dividendi.

Izveštaj o novčanim tokovima obuhvata novčane transakcije u okviru nekog obračunskog perioda, a u računovodstvu se glavna knjiga vodi na obračunskoj osnovi. Kod pripreme izveštaja o novčanim tokovima se moraju pojedine stavke računovodstvenog izveštaja korigovati iz suštinskih razloga nastale poslovne promene. Na primer, evidentiranje troška amortizacije ne zahteva isplatu novca, a evidentira se u kao poslovni rashod, dakle povećava rashode, a ne znači izdatak. Više je takvih stavki koje utiču na krajnju razliku između neto dobiti i neto novčanog toka iz poslovnih aktivnosti. Ove stavke se mogu grupisati u nenovčane rashode, u vremenske razlike i neposlovne dobitke i gubitke.

Kod prodaje za gotov novac nema razlike između iznosa novca koji je primljen od kupaca i iznosa prihoda od prodaje. Kod prodaje na odloženo plaćanje mora se uzeti u obzir iznos potraživanja od kupaca, ako se iznos potraživanja od kupaca na kraju perioda povećao u odnosu na stanje potraživanja na početku perioda znači da se prodaja na "kredit" povećala u odnosu na naplatu, te se ovo povećanje mora oduzeti od neto prihoda od prodaje. Obrnuti slučaj, smanjenje stanja potraživanja, mora se dodati prihodu od prodaje da bi se odredio iznos primljenog novca.

Na razliku između neto dobiti i neto novčanog toka iz poslovnih aktivnosti utiču i mnogi drugi elementi. Kao što je istaknuto, trošak amortizacije smanjuje neto dobit, ali ne utiče na neto novčani tok. Korekcije koje se moraju napraviti na neto prihodima od prodaje troškovima prodatih proizvoda i rashodima predstavljaju kratkoročne vremenske razlike između neto dobiti i neto novčanog toka iz poslovnih aktivnosti. Dobit i gubici koji nisu vezani za poslovnu aktivnost mogu značajno da utiču na razlike između neto dobiti i neto novčanog toka iz poslovnih aktivnosti. To mogu da budu aktivnosti iz

prodaje postrojenja, ulaganja u hartije od vrednosti i ostalih ulaganja, itd. Ove aktivnosti utiču na novčane tokove vezane za investicione aktivnosti i finansijske aktivnosti, a ne i na novčane tokove iz poslovnih aktivnosti.

#### Izveštaj o novčanom toku (direktna metoda)

<b>IZVEŠTAJ O NOVČANOM TOKU</b>	
za period. 1. 1. - 31. 12.200x.	
<b>A) POSLOVNE AKTIVNOSTI</b>	
1. Prilivi iz poslovnih aktivnosti	1.000
2. Izdaci iz poslovnih aktivnosti	700
3. Neto novčani tok iz poslovnih aktivnosti	300
<b>B) INVESTICIONE AKTIVNOSTI</b>	
1. Prilivi iz investicionih aktivnosti	200
2. Izdaci iz investicionih aktivnosti	350
3. Neto novčani tok iz investicionih aktivnosti	-150
<b>C) FINANSIJSKE AKTIVNOSTI</b>	
1. Prilivi iz finansijskih aktivnosti	500
2. Izdaci iz finansijskih aktivnosti	400
3. Neto novčani tok iz finansijskih aktivnosti	100
<b>D) UKUPNO NETO NOVČANI TOK (A + B + C)</b>	<b>250</b>
<b>E) NOVAC NA POČETKU PERIODA</b>	<b>50</b>
<b>F) NOVAC NA KRAJU PERIODA</b>	<b>300</b>

Kako za priznavanje prihoda i rashoda nije potrebna podudarnost s prilivima i izdacima novca, to znači da je neto dobit potrebno ispraviti za sve efekte transakcija nenovčane prirode kao što su amortizacija, promena vrednosti zaliha i poslovnih potraživanja i obaveza te druge stavke koje utiču na visinu dobiti, a iza sebe nemaju novčani tok (npr. efekti promena računovodstvenih politika). Kako direktna metoda daje jasnije, razumljivije podatke za širi krug korisnika, treba očekivati da će se većina preduzeća koristiti direktnom metodom.

#### 2.10. Beleške uz finansijske izveštaje

Bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o promenama na kapitalu i izveštaj o novčanom toku čine skup osnovnih finansijskih izveštaja. Pored četiri osnovna izveštaja, koji se prezentiraju u sklopu godišnjeg izveštaja, postoje i dodatni iskazi. Jedan od njih su i beleške uz finansijske izveštaje. One dodatno pojašnjavaju strukturu, vrednost i obeležja nekih pozicija u tim izveštajima. Tako, na

primer, u beleškama treba prikazati metode procene bilansnih pozicija, eventualna odstupanja od postavljenih metoda s razlozima odstupanja i kvantifikacijom učinaka tih odstupanja. Osim toga, u beleškama se, na primer, mogu prikazati pregled obaveza s rokom dospeća dužim od pet godina, prosečan broj zaposlenih, broj i nominalna vrednost izdatih akcija po vrstama i čitav niz različitih korisnih informacija. Jednom rečju, beleške mogu da sadrže sve one informacije koje se iz osnovnih izveštaja ne vide direktno, a nužne su za njihovo razumevanje i ocenu poslovanja. Sastavljanje i prezentacija dodatnih informacija u formi beležaka i analiza povećavaju kvalitet i upotrebljivost računovodstvenih informacija.

Beleškama uz finansijske izveštaje posvećena je značajna pažnja i u Međunarodnim računovodstvenim standardima. U MRS-u 1 - Prezentacija finansijskih izveštaja, detaljnije je regulisana struktura beležaka i njihov sadržaj, s posebnim pogledom na obrazloženje primenjenih računovodstvenih politika.