

CONTROLLING: MJERENJE I UNAPREĐENJE PERFORMANSI

I DIO – TEHNIKE I FUNKCIJE KONTROLINGA

1 – BUDŽETIRANJE – START KONTROLINGA	5
2 – TEHNIKE KONTROLINGA	23
3 – KLJUČNE FUNKCIJE KONTROLINGA	47
4 – PROCES KONTROLINGA	71
5 – TEHNIKE PROCESA KONTROLINGA	99

II DIO – KONTROLA KLJUČNIH INDIKATORA UČINKA

6 – KLJUČNI INDIKATORI UČINKA ZA FINANSIJSKI KONTROLING	129
7 – FINANSIJSKO PLANIRANJE I PREDVIĐANJE U KREIRANJU OPERATIVNOG BUDŽETA	149
8 – TEHNIKE KONTROLE BUDŽETA	159
9 – BUDŽETSKA KONTROLA – ZNAČENJE, CILJEVI, TEHNIKE, KORACI	183

III DIO – PLANIRANJE – OSNOVA KONTROLINGA

10 – INTEGRACIJA INFORMACIJA SA KONTROLINGOM	215
11 – KONTROLA GOTOVINSKOG PLANIRANJA I BUDŽETIRANJA	239
12 – KONTROLA OPERATIVNOG BUDŽETA	259
13 – KOMPILACIJA FINANSIJSKIH INFORMACIJA ZA KONTROLING	277
14 – SEZONSKE VARIJACIJE I KONTROLNI FAKTOR	299

CONTROLLING

**Mjerenje i unapređenje
performansi firme**

Prof. dr. Branko Ž. Ljutić

Doc. dr. Edin Glogić



Tuzla – Beograd, 2024

BIBLIOTEKA „NAUČNE MONOGRAFIJE – ACADEMICA”

Branko Ž. Ljutić, Edin Glogić

CONTROLLING: Mjerenje i unapređenje performansi firme

Izdavačka prava samo za ovo štampano izdanje © 2024. Univerzitet FINRA Tuzla i iLearn d.o.o. Beograd. Nijedan dio ili cjelina ove knjige ne može biti reprodukovana ili prenesena u bilo kojoj formi ili na bilo koji način, doštampana, umnožena, elektronski ili mehanički, uključivši fotokopiranje, snimanje, skeniranje, ili bilo kakvo drugo pohranjivanje i/ili štampanje u smislu sistema skladištenja i izvlačenja podataka bez pismene dozvole Izdavača.

© 2024. Branko Ž. Ljutić & Edin Glogić

Recenzenti

Profesorica dr. Sandra Janković, redovita profesorica menadžerskog računovodstva u trajnom zvanju Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Republika Hrvatska.

Profesorica dr. Senada Kurtanović, redovni profesor računovodstva i revizije na Ekonomskom fakultetu, Univerzitet u Bihaću, Bosna i Hercegovina. Naučne i profesionalne oblasti: Finansijska analiza, finansijsko računovodstvo, računovodstvo, menadžersko računovodstvo, revizija

Profesor emeritus dr. Dragomir Đorđević, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Srbije. Naučne i profesionalne oblasti: Korporativne finansije, ekonomija, fiskalna ekonomija.

Izdavači

Za izdavače

Odgovorni urednici

Lektura

Grafički dizajn

Godina izdanja

Štampa

Tiraž

Univerzitet FINRA Tuzla i iLearn d.o.o. Beograd

Prof. dr. sc. Ismet Kalić, v.d. Rektor,

Nikola M. Stajić, mast. ekon.

Doc. dr. Edin Glogić,

Prof. dr. Branko Ž. Ljutić

iLearn d.o.o. Beograd

iLearn d.o.o. Beograd

2024.

Zlatna knjiga Jagodina

500 primeraka

Prvi put objavljeno u Bosni i Hercegovini u 2024.

ISBN 978-9926-8185-9-3

SADRŽAJ

Predgovor recenzentata XV

Predgovor autora XIX

DIO 1: TEHNIKE I FUNKCIJE KONTROLINGA 1

Poglavlje 1: Budžetiranje – start kontrolinga 5

Ciljevi 5

Različiti putevi razvoja kontrolinga u SAD i Njemačkoj: Poruke za naše menadžere 9

Komparacija menadžment računovodstva u SAD i Njemačkoj 10

Specifičnost Njemačkog pristupa kontrolingu 11

Evolucija kontrolinga u SAD 11

Evolucija u Njemačkoj 12

Prednosti njemačkog kontrolinga 13

Finansijsko računovodstvo i menadžersko računovodstvo: različite namjene i principi 14

Razlike između kontrole i kontrolinga 14

Razlika između finansijskog kontrolora i finansijskog direktora 15

Uloga kontrolinga u procesima monetizacije podataka 18

Ključni termini 18

Ključne tačke 19

Primjena principa 20

Odabrane reference i bibliografija 21

Poglavlje 2: Tehnike kontrolinga 23

Ciljevi 23

Prvi korak: šta je kontroling i kontrolisanje? 24

Uvod: Šta je kontroling	25
Bazične identifikovane funkcije kontrole	28
Važnost i značaj kontrolinga	31
Faktori važnosti kontrolinga	31
<i>Osnov realizacije planova:</i>	31
<i>Ostvarenje poslovnih ciljeva firme:</i>	31
<i>Decentralizacija hijerarhijskog sistema upravljanja u firmi:</i>	32
<i>Baza za buduće djelovanje:</i>	32
<i>Odluke menadžera i disciplina funkcionisanja firme:</i>	32
<i>Kontroling je instrument promocije koordinacije:</i>	32
<i>Kontroling u funkciji savladavanja neizvjesnosti i promjena:</i>	33
<i>Snaženje morala zaposlenih:</i>	33
Osam bazičnih karakteristika kontrolinga	33
<i>Karakteristika # 1. Osnovna funkcija:</i>	33
<i>Karakteristika # 2. Kontinuirani proces:</i>	34
<i>Karakteristika # 3. Dinamički proces:</i>	34
<i>Karakteristika # 4. Pogled usmjeren na budućnost:</i>	34
<i>Karakteristika # 5. Orijentisanje zaposlenih:</i>	35
<i>Karakteristika # 6. Funkcija „Prožimanje menadžmenta i firme“:</i>	35
<i>Karakteristika # 7. Orijentisan na cilj:</i>	35
<i>Karakteristika # 8. Orijentisano na radnju:</i>	35
12 glavnih oblasti kontrolinga: Kontrola plata, kontrola kapitalnih rashoda, kontrola troškova i ostale oblasti kontrole	36
<i>Identifikacija oblasti kontrolinga koja poboljšavaju upravljanje:</i>	36
<i>Ključni aspekti potencijalnih problema: metode kontroling na ključnim tačkama</i>	37
1. Kontrola plata i nadnica:	37
2. Kontrola kapitalnih rashoda:	37
3. Kontrola troškova:	38
4. Kontrola odnosa sa javnošću – PR:	38
5. Kontrola linije/a proizvodnje i proizvoda:	38
6. Kontrola metoda rada i ljudstva:	39
7. Kontrola organizacije firme:	39
8. Kontrola osoblja:	39
9. Kontrola istraživanja i razvoja:	40
10. Kontrola funkcionisanja službi:	40
11. Kontrole smjernica poslovnih operacija:	40
12. Obuhvatna kontrola:	41

Ključni termini	43
Ključne tačke	44
Primjena principa	44
Odabrane reference i bibliografija	44

Poglavlje 3: Ključne funkcije kontrolinga 47

Ciljevi	47
Četiri glavne funkcije kontrolinga	48
Odnos kontrole sa glavnim menadžerskim funkcijama	48
<i>Funkcija # 1. Planiranje kao osnova kontrole:</i>	48
<i>Funkcija # 2. Akcija kao suština:</i>	50
<i>Funkcija # 3. Delegiranje odgovornosti i dužnosti kao ključ:</i>	50
<i>Funkcija # 4. Informacije kao vodič:</i>	51
Četiri glavna faktora kontrolisanja	52
Glavni direktni faktori kontrolinga	53
<i>Faktor # 1. Formiranje percepcije o kontrolingu:</i>	53
<i>Faktor # 2. Motivaciona dinamika:</i>	53
<i>Faktor # 3. Organizaciona komunikacija:</i>	54
<i>Faktor # 4. Organizaciona pravila i procedure:</i>	55
Deset važnih principa kontrolisanja:	55
<i>Princip # 1. Odražavanje organizacionog obrasca:</i>	57
<i>Princip # 2. Izvještaj u odstupanje u okviru izvještavanja:</i>	57
<i>Princip # 3. Jednostavnost kontrolinga:</i>	57
<i>Princip # 4. Ciljevi kontrolinga:</i>	58
<i>Princip # 5. Kontrolni sistem koji motiviše:</i>	58
<i>Princip # 6. Ekonomičnost kontrolinga:</i>	58
<i>Princip # 7. Pogled unaprijed:</i>	59
<i>Princip # 8. Ukazivanje na izuzetke na kritičnim tačkama:</i>	59
<i>Princip # 9. Fleksibilan kontroling:</i>	60
<i>Princip # 10. Odražavanje organizacionih potreba:</i>	60
Implikacije ponašanja zaposlenih na kontrolisanje	60
<i>Priroda kontrole:</i>	61
<i>Percepcija zaposlenih o kontroli:</i>	62
<i>Akcije učesnika:</i>	63
Nastojanja zaposlenih da izbjegnu nadležnost kontrola	63
Pet glavnih problema kontrolisanja	65
<i>Problem # 1. Veličina promjena:</i>	65
<i>Problem # 2. Vremenska stopa promjene:</i>	66
<i>Problem # 3. Problemi u komunikaciji:</i>	66

<i>Problem # 4. Pogrešni standardi:</i>	67
<i>Problem # 5. Otpor zaposlenih:</i>	67
Ključni termini	68
Ključne tačke	68
Primjena principa	69
Odabrane reference i bibliografija	69
Poglavlje 4: Proces kontrolinga	71
Ciljevi	71
Koraci procesa kontrole	72
<i>Korak # 1. Uspostavljanje standarda performansi:</i>	75
Zahtjevi koje treba zadovoljiti u formulisanju standarda	76
<i>Korak # 2. Mjerenje performansi:</i>	76
<i>Korak # 3. Poređenje performansi u odnosu na standarde:</i>	77
<i>Korak # 4. Analiza odstupanja:</i>	77
<i>Korak # 5. Pokretanje korektivnih mjera:</i>	78
<i>Korak # 6. Povratne informacije:</i>	78
Proces kontrole – 7 koraka uključenih u proces kontrole	78
<i>Korak # 1. Izbor odgovarajućih mjernih instrumenata za različite parametre:</i>	79
<i>Korak # 2. Izmjeriti stvarne performanse za parametar:</i>	79
<i>Korak # 3. Uporediti stvarne performanse sa prethodno definisanim standardima:</i>	79
<i>Korak # 4. Da li postoji jaz između stvarnog i željenog?</i>	80
<i>Korak # 5. Da li je varijacija u prihvatljivim granicama tolerancije?</i>	80
<i>Korak # 6. Da li je standard važeći i prihvatljiv?</i>	80
Korigovati standard:	81
Identifikovati detektovane uzroke varijacija:	81
<i>Korak # 7. Ispraviti uzroke varijacija:</i>	81
Proces kontrole	81
<i>Proces # 1. Uspostavljanje kontrolnih standarda:</i>	82
<i>Proces # 2. Mjerenje performansi:</i>	83
<i>Proces # 3. Poređenje stvarnih i standardnih performansi:</i>	84
Ostali zaposleni potencijalno zainteresovani za kontrolne izvještaje	86
<i>Proces # 4. Korekcija odstupanja:</i>	86
Proces kontrole: pet glavnih osnova kontrolnog procesa	87
<i>Postavljanje standarda performansi:</i>	87
Vrste standarda:	88
Osnove standarda:	88

Funkcionalne oblasti i standardi:	88
Relevantni faktori u donošenju odluke o standardima:	89
<i>Mjerenje stvarnih performansi:</i>	90
<i>Poređenje stvarnih performansi sa standardima:</i>	90
<i>Analiza odstupanja:</i>	91
Da li se standard može dostići?	91
Da li je odstupanje prihvatljivo?	91
Da li je standard prihvatljiv?	91
Korigovanje standarda:	91
Ograničenja tolerancije devijacije:	92
Prednosti kontrole kritične tačke i upravljanja izuzetkom:	93
Uzroci odstupanja:	93
<i>Preduzimanje korektivne radnje:</i>	94
Faktori tokom preduzimanja korektivne radnje	94
Ključni termini	95
Ključne tačke	96
Primjena principa	96
Odabrane reference i bibliografija	97
Poglavlje 5: Tehnike procesa kontrolinga	99
Ciljevi	99
Uspostavljanje standarda:	103
Mjerenje performansi:	104
<i>Prethodno odobrenje:</i>	104
<i>Provjera izuzetnih aktivnosti:</i>	105
<i>Lično zapažanje:</i>	105
<i>Izveštavanje</i>	106
Korekcija odstupanja:	106
<i>Prilagodavanje fizičkih uslova-radnog okruženja:</i>	107
<i>Pregled smjera, obuke i selekcije:</i>	108
<i>Izmjena planova i ciljeva:</i>	108
Uspostavljanje efikasnih povratnih informacija	109
Kontrola po izvještajima	110
Izvještaji	110
<i>Studija slučaja</i>	111
<i>Eksterni izvještaji</i>	111
Budžetska kontrola	112
<i>Faktori uspjeha sistema budžetske kontrole</i>	112
<i>Prednosti budžetske kontrole</i>	112

<i>Nedostaci budžetske kontrole</i>	113
Proces kontrolinga: Formiranje standarda performansi	113
<i>Uspostavljanje standarda performansi:</i>	113
<i>Mjerenje stvarnih performansi:</i>	114
<i>Poređenje stvarnih performansi sa standardima:</i>	114
<i>Analiza uzroka odstupanja:</i>	115
<i>Preduzimanje korektivne radnje:</i>	115
Proces kontrole – 5 važnih koraka sa primjerima	115
<i>Korak # 1 – Postavljanje standarda performansi</i>	115
<i>Korak # 2 – Mjerenje stvarnih performansi</i>	117
<i>Korak # 3 – Poređenje stvarnih performansi sa standardima:</i>	118
<i>Korak # 4 – Analiza odstupanja:</i>	118
Kontrola kritične tačke	118
Upravljanje izuzetkom	119
<i>Korak # 5 – Preduzimanje korektivne radnje:</i>	119
Primjeri korektivnih radnji:	119
Ključni termini	120
Ključne tačke	121
Primjena principa	122
Odabrane reference i bibliografija	122

DIO 2: KONTROLA KLJUČNIH INDIKATORA UČINKA 125

Poglavlje 6: Ključni indikatori učinka za finansijski kontroling 129

Ciljevi	129
Finansijski pokazatelji: vitalni znaci kompanije	131
<i>Planiranje, kontrola i upravljanje učinkom</i>	131
Koeficijenti likvidnosti	133
Koeficijenti zaduženja	135
Koeficijenti poslovne aktivnosti	136
Koeficijenti profitabilnosti	138
Odnosi cijena dionica	139
Omjeri dividendi	140
Ključni termini	143
Ključne tačke	146
Primjena principa	146
Odabrane reference i bibliografija	146

Poglavlje 7: Finansijsko planiranje i predviđanje u kreiranju operativnog budžeta 149

- Ciljevi 149
- Uvod i glavne tačke 150
- Metoda finansijskog predviđanja „procenat prodaje” 151
- Ključni termini 155
- Ključne tačke 156
- Primjena principa 157
- Odabrane reference i bibliografija 158

Poglavlje 8: Tehnike kontrole budžeta 159

- Ciljevi 159
- Vrste budžeta – godišnji finansijski planovi 160
- Priprema budžeta: 163
 - Budžet prodaje 163
 - Budžet proizvodnje 165
 - Direktan budžet za materijale 165
 - Direktan budžet za rad 167
 - Budžet opštih troškova proizvodnje (troškovi rada fabrike) 168
- Završetak budžeta zaliha 169
- Budžet prodaje i administrativnih troškova 170
- Gotovinski budžet 171
- Budžetska izjava o uspjehu 173
- Izračunavanje odabranih finansijskih koeficijenata 176
- Pogled na budžetiranje 177
- Ključni termini 178
- Ključne tačke 180
- Primjena principa 181
- Odabrane reference i bibliografija 181

Poglavlje 9: Budžetska kontrola – značenje, ciljevi, tehnike, koraci 183

- Ciljevi 183
- Uvod 184
- Vrste investicijskih projekata 185
- Karakteristike investicijskih projekata 185
- Mjerenje vrijednosti investicije 186
 - Period otplate* 186
 - Računovodstvena stopa prinosa* 188
 - Neto sadašnja vrijednost* 189
 - Interna stopa prinosa* 190

<i>Omjer profitabilnosti</i>	192
<i>Odabir najbolje kombinacije projekata unutar ograničenog okvira</i>	192
Budžet	192
<i>Međusobno isključivi projekti</i>	194
<i>Uticaj poreza na dobit na odluke o investiranju</i>	197
<i>Metode amortizacije</i>	199
Pravolinijski (LINEARNI) metod	199
Metoda zbira godina (SYD)	200
Metoda dvostrukog opadajućeg bilansa (DDB)	202
Uticaj ACRS-a na investicione odluke	203
Kratak pregled	205
Ključni termini	208
Ključne tačke	209
Primjena principa	209
Odabrane reference i bibliografija	210
DIO 3: PLANIRANJE – OSNOVA KONTROLINGA	211
Poglavlje 10: Integracija informacija sa kontrolom	215
Ciljevi	215
Budžeti fondova	217
Finansijsko predviđanje	217
Finansijsko planiranje	218
Godišnji finansijski plan kompanije	218
Finansijsko planiranje novčanih tokova u preduzeću	219
Finansijsko planiranje	222
Planiranje novčanih tokova	224
Kreiranje plana novčanog toka	226
Ključni termini	235
Ključne tačke	237
Primjena principa	237
Odabrane reference i bibliografija	238
Poglavlje 11: Kontrola gotovinskog planiranja i budžetiranja	239
Ciljevi	239
Prognoza novčanog toka kompanije	240
<i>Predviđanje/projekcija/prognoza novčanih tokova</i>	240
Korak 1. Pripremite prihod ili prodaju za posao – prognoza prodaje	241
Korak 2. Pripremite detalje ostalih procijenjenih priliva gotovine	241

Korak 3. Pripremite detalje svih procijenjenih novčanih izdataka i troškova	242
<i>Ostali novčani rashodi</i>	242
Korak 4. Pripremite svoju prognozu novčanog toka tako što ćete sastaviti sve prikupljene detalje	243
Korak 5. Pregledajte procijenjene novčane tokove prema stvarnim	243
Priliv novca	243
<i>Gotovinski budžeti</i>	244
<i>Finansijsko predviđanje</i>	244
<i>Finansijsko planiranje</i>	245
<i>Godišnji finansijski plan kompanije</i>	246
<i>Kupite ili iznajmite, dilema je sada</i>	249
<i>Preciznija analiza</i>	250
<i>Gotovinski budžeti</i>	252
Ključni termini	254
Ključne tačke	256
Primjena principa	256
Odabrane reference i bibliografija	257
Poglavlje 12: Kontrola operativnog budžeta	259
Ciljevi	259
<i>Razlike i sličnosti između kapitalnog i operativnog budžetiranja</i>	260
<i>Kapitalno budžetiranje</i>	261
<i>Operativni budžet</i>	261
Prilagođavanje rizika u kapitalnom budžetiranju	262
<i>Interakcija kapitalnog budžetiranja i operativnog budžetiranja</i>	262
<i>Odnos kapitalnog budžeta i operativnog budžeta</i>	262
<i>Porezi</i>	263
<i>Sličnosti</i>	263
Šta je budžet?	263
<i>Izgradnja budžeta: kako i zašto su nam potrebni budžeti u poslovanju?</i>	264
<i>Koje radnje poduzima upravni odbor ili direktor?</i>	268
<i>Najbolji način da propustite budžet (ili kako ga izbjeći)</i>	269
Fleksibilan budžet	271
Ograničenja procesa predviđanja	272
Šta smo do sada naučili o budžetiranju?	273
Ključni termini	274
Ključne tačke	275
Primjena principa	276
Odabrane reference i bibliografija	276

Poglavlje 13: Kompilacija finansijskih informacija za kontroling 277

Ciljevi	277
Finansijske projekcije	278
<i>Istorijski finansijski podaci</i>	278
<i>Prospektivno-potencijalni finansijski podaci</i>	279
Projekcije, budžetiranje i predviđanje	280
<i>Postoje tri važne vrste projekcija:</i>	280
Glavni menadžeri bez izuzetka koriste pro forma izjave	282
Pro forma siguran način za profit	283
Studija slučaja	284
Kako procijeniti prodaju?	284
Osnovne pretpostavke o inflaciji	285
Neinflatorni scenario	286
Šta radi menadžer proizvodnje?	287
Sljedeći korak	287
Analiza osjetljivosti	290
Ključni termini	294
Ključne tačke	296
Primjena principa	296
Odabrane reference i bibliografija	297

Poglavlje 14: Sezonske varijacije i kontrolni faktor 299

Ciljevi	299
Izračunavanje sezonskih varijacija	300
<i>Metodologija za izračunavanje sezonskih varijacija</i>	301
<i>Sezonski indeksi</i>	304
Ključni termini	308
Ključne tačke	308
Primjena principa	309
Odabrane reference i bibliografija	309

<i>Bilješke</i>	311
<i>Lista prikaza</i>	315
<i>Lista tabela</i>	317
<i>Indeks termina</i>	319
<i>O autorima</i>	325

PREDGOVOR RECENZENATA

Ova kompaktna knjiga pruži uvid u osnovne principe i praktična znanja za efektivan kontroling u preduzećima u Bosni i Hercegovini i regionu Zapadnog Balkana. Praksa kontrolinga je pod značajnim uticajem dominantno Njemačkog pristupa, koji se usko fokusira na selektivne aspekte metoda i modela iz računovodstva za menadžere koje su definisali u kontekstu funkcije kontrolinga. Autori se oslanjaju na matricu standarda i prakse kontrolinga koje promovišu Međunarodna federacija računovođa, Međunarodni revizorski standardi (IFAC), Američki institut certifikovanih javnih računovođa (AICPA) i Međunarodna asocijacija certifikovanih upravljačkih računovođa (CIMA), a sve bazirano na okviru finansijskog izvještavanja Komiteta za međunarodne računovodstvene standarde (IASB). Kontroling razmatraju u integralnoj cjelini finansijskog i nefinansijskog izvještavanja i usluga uvjeravanja. Polazište je uvod u kontroling tako definisan. Slijede menadžment i kontroling ključnih indikatora performansi, elementi troškovnog u menadžment računovodstva, izvještavanje za potrebe menadžmenta, perspektive razvoja kontrolinga u BiH. Od svoje početne tačke, preko razvoja koncepcije do samog finala tekst je po našoj ocjeni jedinstven po strukturi i elementima.

Pristup Ljutića i Glogića je specifičan po tome što autori s pravom sagledavaju stvarne poslovne operacije firmi u Bosni i Hercegovini.

Sagledavaju objektivne specifičnosti veličine većine firmi i njihovo funkcionisanja, regulativu i praksu kao okruženje koje je determinisano uticajem javnih politika, pravnim aspektima, kao i brojim drugim efektima aktivnosti stejkholdera. Sagledavaju faktore rizika kao što su Covid-19, rat u Ukrajini, produžena ekonomska i socijalna kriza, što sve povećava pritiske i očekivanja od top menadžera, koji su pred odlukom da podržavaju moderni kontroling kao mogućnost djelimičnog rješenja izlaska iz krize ili nastave putem kojim su do sada išli. Savremeni kontroling time prerasta u specifičnu funkciju modernog efikasnog menadžmenta. Kontrolori u prenosnom smislu značenja prerastaju u partnere biznisa i vlasnika, zadovoljavajući rastuće potrebe korisnika finansijskih informacija koje generiše kontroling te kontrolori koji posjeduju stručnost i izražene socijalne vještine.

Autori uvode inovativni pristup koji definišu kao „cirkularni kontroling” koji je integralni dio menadžment informacionog sistema i softverskog rješenja upravljanje resursima u preduzeću – ERP. Polazište im je kreiranje i cilj novo definisanje poslovne korporativne strategije. Slijede faze od studija prethodne izvodljivosti i predinvesticione, preko kreiranja strateškog i operativnog biznis plana, finansijskog izvještavanja, interne i eksterne revizije, finansijskog i menadžmenta ljudskih potencijala (HR). Naglašavaju veliki značaj i ulogu segmentiranih modula sistema menadžment kontrolinga. Finansijsko računovodstvo, računovodstvo troškova, menadžersko računovodstvo, porezno računovodstvo, računovodstveno planiranje i predviđanje vide kao sofisticirane segmente računovodstvene funkcije koja se skladno uklapa i preklapa sa pojedinačnim sistemima menadžment kontrolinga kao integratora različitih organizacionih dijelova računovodstva moderne firme.

Tehnike i funkcije kontrolinge razmatraju kroz ciklus budžetiranja kao startne tačke kontrolinga. Slijede tehnike, ključne tačke, proces kontrolinga i tehnike procesa. Drugi značajni dio knjige razrađuje kontrolu ključnih indikatora performansi, počev od onih koji su spe-

cifčni za finansijski kontroling, finansiranje planiranje, predviđanje i kreiranje operativnog budžeta. Predstavljane su tehnike kontrolinga, kontroling modela budžetiranja kroz višefazni pristup korak po korak. Treći dio se usko usmjerava na planiranje kao osnovu kontrolinga. Počinje sa integrisanjem informacija sa kontroling, kontroling planiranja i budžetiranja gotovine. Zaključuju se sa kompilacijom finansijskih informacija za kontroling i uticajem sezonskih varijacija kao značajnog faktora kontrolinga.

Pristup se oslanja i izrasta iz primjene Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja u računovodstvu (IFRS, sistema internih kontrola i interne revizije kao i eksterne revizije (IFAC, IIA). Po pristupu opus je bliži onome što promovišu IFAC i Američki institut certificiranih računovođa u zajednici sa Međunarodna asocijacija certificiranih upravljačkih računovođa (IFAC/AICPA/CIMA), što svakako ne isključuje Njemačku praksu u pristupu, mada je odabrani pristup po ocjeni autora znatno širi, integralni i prožimajuću sa čime se slažemo. Autori su se opredijelili za kontroling koji izrasta iz računovodstva i koji se nakon toga ponovo utapa u računovodstvene funkcije i funkciju finansijskog i generalnog menadžmenta firme, uz sinergiju i saradnju sa internom revizijom na principima komplementarnosti i saradnje.

Nezavisni akademski recenzenti sa velikim zadovoljstvom izdavačima preporučuju da prihvate izdavanje ove naučne monografije.

Recenzenti

Sandra Janković

Senada Kurtanović

Dragomir Đorđević

PREDGOVOR AUTORA

Ova knjiga je refleksija naših razmišljanja kao autora kako da controlling kao kompleksan, obiman i zahtjevan koncept, model i praksu svedemo na realnu mjeru potrebe uspješnih srednjih i velikih firmi u Bosni i Hercegovini i regionu Zapadnog Balkana. Po osnovnoj struci smo računovođe, revizori sa iskustvom o oblasti korporativnih finansija, bankarskog menadžmenta i održivog izvještavanja. Naša koncepcija jeste da je controlling potreban i efikasno implementiran u uspješnoj firmi (srednja do velike) koja se brzo razvija i ima cilj kontinuirano unapređenje vrijednosti. Temelj jeste strateška vizija firme. Nakon toga se kreira studija prethodne izvodljivosti, potom pred investicijska studija. Poslovna strategija i ove dvije studije jesu osnov biznis plana (budžeti i računovodstvene projekcije i predviđanja, sve prema Međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja). U tom operativnom ramu funkcionišu interne kontrole i interna revizija (kada je i gdje potrebna i efikasna – više doprinosi od troškova). Sve ono što generišu različiti sistemi računovodstva (finansijsko računovodstvo i finansijsko izvještavanje, računovodstvo troškova, upravljačko računovodstvo, porezno računovodstvo), interna revizija i finansijska funkcija firme sliva se kao informaciona osnova u okviru integrativne i integralne funkcije odnosno sistema finansijskog controllinga. Zbog čega smatramo da je naš koncept upravo MENADŽMENT KON-

TROLNI SISTEMI, upravo zbog toga što su to individualni sistemi, najčešće samostalni što potvrđuje činjenica da nema jedinstvenog i unificiranog pristupa u praksi. Kontroling je specifični odgovor na specifične potrebe, nije konfekcijski standardni broj, jedna veličina koja odgovara za sve i uvijek.

Kada firma definiše poslovne planove (tekući kao razrada strateškog) potrebno je da osigura da se planovi sprovode u praksi, što je svakako jednostavnije definisati nego sprovesti. U narednom koraku menadžment preduzima korake da implementira planove, ako se izmijenjene uslovi da se prilagođavaju planovi. U tome je kontrolna funkcija menadžmenta kritična i ključna. Menadžment usmjerava operacije. Kontroling jeste vezna karika zajedno sa funkcijom usklađenosti koji povezuje glavnog izvršnog direktora i izvršnog direktora za finansije kome je kontroling direktno potčinjen.

Stoga je da zaključimo zadatak menadžmenta da obezbijedi i osigura da zaposleni disciplinovano rade i efektuiraju ono što je u planu predviđeno i potrebno. Prate se povratne informacije, mjere se i unapređuju performanse. U fokusu našeg pristupa jeste kontroling usko fokusiran na mjerenje i unaprjđenje performansi. Proces kontrole može biti praktično nepostojeći, veoma slab, srednjeg do punog intenziteta i pozitivnih efekata. Sastoji se od sljedeća tri koraka: jedan, uspostavljanje standarda, dva mjerenje performansi naspram standarda i tri korigovanje devijacija od standarda i planova. Pristup se upravo bazira na korištenju izvještajnog okvira definisanog kvalitetnom primjenom Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja, a od sada i standarda održivosti (engl. IFRS), kao i Američkog instituta certificiranih računovođa i Međunarodnog instituta certificiranih menadžment računovođa (engl. AICPA/CIMA). Uočavanje odstupanja i grešaka koristi kao informacija onim menadžerima koji djeluju korektivno i donose ispravne odluke. Osnov su dobri i zdravi sistemi menadžment kontrole koje su usmjerene na rezultate. Dobra kontrola nije sebi cilj već je u funkciji obezbjeđivanja ispravnog pravca akcije

koji vodi ka planiranim efektima. Povratne informacije nisu same sebi cilj. Cilj je realna procjena šta se kontrolama i kroz controlling može postići. To je aspekt realnosti.

Budućnost pripada firmama koje će uspjeti da se adaptiraju krizi i sve naglašenijim ograničavajućim uslovima. Faktori uspjeha controlling sistema su dinamički i stalno se mijenjaju. Mjerenje i kontrola performansi su uslov u svakom segmentu sistema controlling menadžmenta. To je proces koordinacije velikog broja učesnika kojim upravlja controlling. Naš pristup se bavi mehanizmima sistema menadžment controllinga koji osigurava da poslovna organizacije održava visok nivo dinamičke adaptibilnosti. To su mehanizmi počev od dodjeljivanja ovlaštenja i odgovornosti, cijena koje se zaračunavaju kupcima, što mogu biti više ili manje formalizovani mehanizmi kontrola, koje su inkorporirane u interne ili u sistem menadžment računovodstva.

Ova knjiga upravo polazi od tačke na kojoj su svoju ulogu završili sistemi računovodstva, funkcije finansijskog menadžmenta i interne revizije, dizajna računovodstvenog informacionog sistema, ličnih kontrola zaposlenih. Stoga ovo nije klasičan i standardni udžbenik iz upravljačkog računovodstva, sa fokusom na tehničke kompetencije, obračune, standarde i dubinske precizne analize. Naglašavamo relevantne ekonomske koncepte koji doprinose onim izračunavanjima koji doprinose odlukama u funkciji povećavanje vrijednosti firme. Upravljačko računovodstvo se jednim dijelom oslanja i izrasta iz ekonomskih koncepata i principa drugim jednako značajnim ko što su to aspekti ponašanja učesnika. U najvećoj mjeri tekst nastavlja tamo gdje je upravljačko računovodstvo stalo. U prvom dijelu – Tehnike i funkcije controllinga polazište jeste budžet firme, tehnike i ključne funkcije controllinga, sam proces i tehnike ovog procesa. Dio dva bavi se controllingom ključnih indikatora performansi. Počev od ključnih indikatora poslovnih performansi koji se koriste u finansijskom controllingu. Slijedi model finansijskog planiranja i predviđanja u kreira-

nju operativnog budžeta, tehnike kontrolinga budžeta i naglašavaju se kompleksni aspekti kontrolinga budžeta (značanje, ciljevi, tehnike i koraci). Treći završni dio obuhvata metodologiju i modele planiranja kao osnove kontrolinga. Polazište jeste proces integrisanja informacija sa kontrolingom, kontroling planiranje i kreiranje novčani tok budžeta, kontroling operativnog budžeta. Značajan je pristup kompilaciji finansijskih informacija za kontroling i analiza sezonskih varijacija kao faktor kontrolinga.

Poštovani, dragi čitaoci, kolege kontrolori, u ovoj knjizi smo vam ponudili uvod u osnovne alate modernog kontrolinga kroz prezentaciju uvodnih tehnika i modela korisnih za svakodnevnu praksu, sa ciljem da možete da pratite usaglašenost implementacije sa planovima kroz primjenu standarda.

Evropa i svijet ulazi i u predvorju je velike ekonomske krize, koja jeste ciklična ali je i koncepcijska, vrijednosna i civilizacijska, Mijenja se način funkcionisanja i institucionalne strukture privrede i firmi. U takvom okruženju firme u BiH će biti rastuće primorane da kontrolišu i smanjuju drastično troškove i da posluju na održiv način da bi opstale. U fokusu će od sada na dalje biti aspekti kontrole troškova, uz sigurnost da se primjenjuju najbolji sistemi kontrole troškova. Odluke se donose na naučno proverenoj osnovi za šta informacionu podlogu pruža kvalitetan kontroling. Naš pristup je uravnotežen. Proističe iz snage računovodstvenih, revizorskih i disciplina finansijskog menadžmenta. Pružamo vam ono što svaki finansijski kontrolor treba da poznaje u osnovi. Knjiga je namijenjena poznavaocima sa iskustvom i kolegama i kolegicama koji tek ulaze u profesionalno polje kontroling sistema. Novi kontrolori time stiču čvrstu osnovu kroz nove koncepte upravljanja i koordinacije sa odsjekom za računovodstvo, odjeljenjem za korporativne finansije, kroz analiziranje računovodstvenih informacija sa ciljem unapređenja efikasnosti kontrolnih sistema koji snižavaju rizik finansijskih gubitaka. Poznavanje sistema kontrolinga jeste centralno za uspjeh finansijskog kontrolora.

Autori iskreno zahvaljuju svojim uglednim recenzentima i izdavačima i prihvataju potpunu odgovornost za potencijalne nedosljednosti, propuste i greške.

Branko Ž. Ljutić

Edin Glogić

**DIO
1**

**TEHNIKE I FUNKCIJE
KONTROLINGA**

1

Budžetiranje — start kontrolinga

2

Tehnike kontrolinga

3

Ključne funkcije kontrolinga

4

Proces kontrolinga

5

Tehnike procesa kontrolinga

Budžetiranje – start kontrolinga Teorijsko i praktično polazište i princip na osnovu koga se bazira pristup i razvoj teorije i prakse kontrolinga u firmi je sljedeća hronološka sekvenca: 1. Strateški i operativni biznis plan firme 2. Studija prethodne izvodljivosti biznis plana u tekućoj godini i za strateški razvojni horizont 3. Pred investiciona studija 4. Modul računovodstva troškova i upravljačkog računovodstva 5. Budžetiranje za tekuću godinu na osnovu okvirnog biznis plana i 6. Kontrole i kontroling kao kruna procesa.

Tehnike kontrolinga Kontroling sam po sebi jeste kruna procesa menadžmenta i samim tim nova startna pozicija. Kao centralna funkcija savremenog menadžmenta usmjerena je usko na primjenu u praksi, kroz kontroling i kontrolisanje. Značaj i važnost modernog kontrolinga je ključna za kvalitetnu praksu menadžmenta. Upravljanje na nivou firme koje se ne fokusira i nema razvijen kvalitetan kontroling jeste neefikasan, nepotreban i proces koji košta a ništa ne donosi. Implikacije kontrolinga za poslovnu praksu firme zavise od primjene i kreću se od pozitivnih do negativnih. Ključno je pitanje kako rješavati na kreativan i konstruktivan način kontroling u praksi.

Ključne funkcije kontrolinga Vrhunske funkcije kontrolinga se koriste ove funkcije i funkcija menadžmenta kroz povratne sprege i sinergetsko dejstvo. Potrebno je pokrenuti glavne faktore kontrolisanja u firmi, uz korištenje deset fundamentalnih principa kontrolinga. Značajno je pratiti i uticati na faktore ponašanja zaposlenih u procesu kontrolinga, posebno aspekte potreba kontrolisanja implikacija zaposlenih i rješavanja sa glavnih problema u praksi. Odnos kontrole sa glavnim funkcijama menadžmenta obuhvata: planiranje kao osnov kontrole, akciju kao suštinu procesa, delegiranje odgovornosti i dužnosti, informisanja kao vodiča. Glavni faktori kontrolisanje su: formiranje percepcije, motivaciona dinamika, organizaciona komunikacija i organizaciona pravila i procedure. Značajni su glavni faktori kontrolinga i važni su principi kontrolisanja. Implikacije ponašanja zaposlenih na kontrolisanje su bitne za prirodu kontrole, percepcije

zaposlenih i postupanja učesnika u procesu kontrolisanja. Zaposleni nastoje da izbjegnju nadležnost kontrola, da ih zaobilaze, ublažavaju, mijenjaju, marginalizuju. Glavni problemi kontrolisanja su počev od veličine promjena uvođenja kontrolinga, vremenske stope promjena, problema u komunikaciji, primjene pogrešnih standarda i otpora zaposlenih.

Proces kontrolinga Uvod u proces kontrolinga obuhvata uspostavljanje i mjerenje standarda performansi, komparaciju standarda performansi u odnosu na standarde firme, industrije i benčmarketing. Značajni su koraci analize odstupanja, pokretanje korektivnih akcija i povratnih informacija. U procesu kontrole posebno su bitni uspostavljanje standarda performansi i njihovo objektivizirano mjerenje. Proces kontrole performansi se odvija kroz korake kontrole. Ovaj proces se usko fokusira na aspekte merenje performansi, komparaciju performansi i samih standarda i način korekcije odstupanja od standarda. Proces kontrole kroz bitne segmente uspostavlja standarde performansi, omogućava mjerenje stvarnih rezultata, analizu odstupanja.

Tehnike procesa kontrolinga Tehnike procesa kontrolinga obuhvataju sam proces koji se realizuje kroz tri koraka osnovnog kontrolnog procesa. To su uspostavljanje standarda, mjerenje performansi u odnosu na uspostavljanje standarde, planove i korektivne varijacije na osnovu standarda i planova. Značajni koraci jesu utvrđivanje jasnih, sadržajnih i sve uključujućih standarda, identifikovanje odgovornosti za različite ciljeve za pojedince, kao i proces izbora strateških tačaka za već etablirane standarde. Značajne su mjere za rješavanja problema u realizaciji standarda, uspostavljanje povratnih informacija, kontrola kroz izvještaje. Proces kontrolinga se razvija kroz formiranje standarda performansi. To je u suštini proces mjerenja stvarnih performansi, analiziranja uzroka devijacija i preduzimanje korektivne akcije.

*„Na ispravnom putu, pogrešni koraci vode u ispravnom smjeru.
Na pogrešnom putu, ispravni koraci vode u pogrešnom smjeru.”*

— Turska narodna poslovice iz XVI vijeka

Ciljevi

Nakon proučavanja ovog dijela moći ćete:

- da shvatite hronološku sekvencu firme u procesu implementacije menadžment kontroling sistema
- spoznate osnovne razlike koncepta prakse kontrolinga u SAD i u Njemačkoj
- sagledate specifičnosti i poređenje mjesta i uloga menadžment računovodstva u SAD i Njemačkoj sa aspekta potreba firmi u Bosni i Hercegovini

- kako se i zašto u Njemačkoj pristupa modeliranju troškova u sistemima kontrolinga
- različite namjene i principe finansijskog računovodstva i menadžerskog računovodstva
- razlikujete finansijskog kontrolora i finansijskog direktora

Operativni menadžeri uspješnih srednjih firmi u regionu Zapadnog Balkana u praksi imaju rastuću potrebu da analiziraju i kontinuirano nadgledaju uzroka vanstandardnih odstupanja i faktore koji doprinose ostvarenju rekordnih rezultata. Opredijelili smo se za srednja preduzeća u ekspanziji kao ciljnu grupu ocjenjujući da je njihov cilj prerastanje u dinamične korporacije i integracije u vertikalne lance snabdijevanja gigantskih korporacija u Evropi, posebno u Evropskoj Uniji i u svetu. Menadžeri analiziraju kontinuirano varijanse poredeći realne rezultate naspram budžeta. Time dobijaju efikasne i kvalitetne alate kontrole. Uslov je da se odlično i blagovremeno spoznaju uzroci takvih varijansi i otvaranje kanala efikasnog monitoringa, djelovanja i kontrola. Moguća su dva pristupa da se saznaju varijanse nakon nastanka ili u realnom vremenu kako nastaju. Time menadžeri dobijaju mogućnost da adekvatno, blagovremeno i preventivno reaguju.

Budžetiranje i korporativno finansijsko planiranje je moguće shvatiti kao proces koji na pojednostavljen način ukazuje na faktore koji mogu štetiti postizanju ciljnih rezultata odnosno ključnih indikatora performansi firme. Kvalitetna metodologija i proces budžetiranja jeste osnov za najbolji kontroling koji je pomoćni alat savremenog menadžmenta na putu opstanka i uspjeha firme. Pristup mjerenja i objektiviziranja ostvarenih performansi naknadno praktično nema nikakvu svrhu jer ne pomaže menadžmentu u navigaciji firme. Naša poruka je da bez obzira koliko su razučeni i sofisticirani ciljevi firme bez veoma detaljne i precizne budžetske kontrole nemaju praktičnu svrhu. Time se postavlja pitanja kako treba da se postavi detaljna budžetska kon-

trola u firmi, na što će pokušati da pruži početni odgovor ova knjiga. Svakako da to nije zaokružen i kompletan odgovor. Zadatak kontrolora je da spozna razloge varijansi budžeta i preduzme adekvatne korake da koriguje biznis operacije u skladu sa budžetom.

Naše teorijsko i praktično polazište i princip na osnovu koga baziramo pristup i razvoj teorije i prakse kontrolinga u firmi je sljedeća hronološka sekvenca:

1. Strateški i operativni biznis plan firme
2. Studija prethodne izvodljivosti biznis plana u tekućoj godini i za strateški razvojni horizont
3. Pred investiciona studija
4. Modul računovodstva troškova i upravljačkog računovodstva
5. Budžetiranje za tekuću godinu na osnovu okvirnog biznis plana
6. Kontrole i kontroling kao kruna procesa

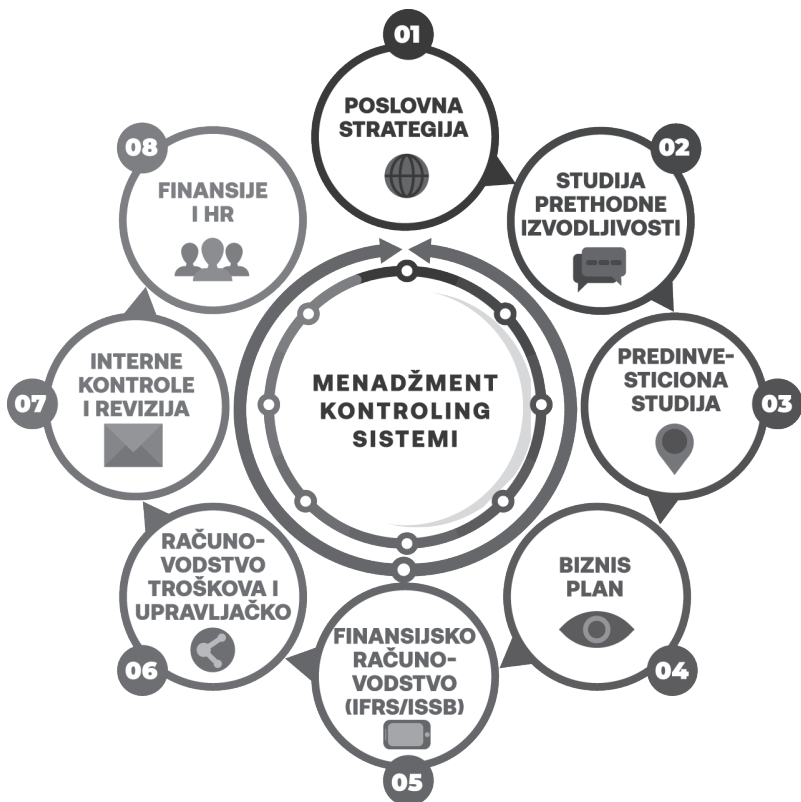
Naš metodološki pristup jeste da u firmu u kojoj su top menadžeri uspješno kompletirali korake od 1 do 5 polazište je funkcije kontrolinga. U ovom rakursu nisu sistem interne kontrole firme, jer je segment sam po sebi, bliži računovodstvenom finansijskom izvještavanju i internoj reviziji. Naš kontroling se oslanja na podatke koje generiše računovodstveno izvještajni sistem firme kao i kompleksni softverski pristup integralnom planiranju resursa u firmi (engl. *ERP*) na bazi okvira Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja – MSFI, a sada i standarda koje u Evropskoj uniji promovise Evropska laboratorija za finansijsko izvještavanje – EFRAG u sferi održivog izvještavanja Evropski standardi o održivom izvještavanju (engl. *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*). U oblasti kontrolinga je u EU dominantan Njemački pristup i škola.

Po tom shvatanju kontroling je dio menadžmenta kompanije, domaće ili inostrane, jeste u suštini operativni menadžment firme. Kontrola je povezana sa upravljanjem ljudskih potencijala, materijalnih, finansijskih i drugih resursa. Jedan je od najznačajnijih zadataka funkcionisanje kompanije u procesu ostvarenje strategije i operativnih ciljeva. Koristi brojne alate savremenog menadžmenta čime proširuje pristup analizi i procesu racionalizacije plana kontrole u funkciji ispunjenja strategije firme. U značajnoj mjeri se oslanja na metode obračuna troškova – računovodstvo troškova kao moćne.

Pristup ocjenjuje da metode obračuna troškova razvijene van Njemačke nakon 1970tih nisu korisne. Nijemci dalje ističu da se njihov pristup kontrolingu značajno razlikuje od onoga što smatra profesija upravljačkog računovodstva u SAD i Njemačkoj. Razlike su u SAD i Njemačkoj u razumijevanju i obuhvatu termina kontrolor, kontrola i kontroling. Autori su bliži u svom pristupu konceptima računovodstva troškova i menadžment računovodstva iz SAD (Američki institut certificiranih računovođa i Međunarodna asocijacija certificiranih menadžment računovođa – AICPA/CIMA) kao i Međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja (engl. *IASB Foundation*) kao informacionoj osnovi modernog i efikasnog kontrolinga.

Za nas je bitan način i standardizacija generisanja informacija za kontroling, kao i proces kontrolinga oslonjen na postojeću šire shvaćenu korporativnu praksu u kontekstu logičnog toka sekvencijalnog pristupa kontrolingu. Time sam kontroling postaje kruna i kvalitetan vrh jednog kompleksnog procesa praćenja ključnih indikatora i performansi unutar firme, oslonjeno na međunarodne regulatorne okvire, standarde i praksu.

Prikaz 1.1. Menadžment kontroling sistemi



Različiti putevi razvoja kontrolinga u SAD i Njemačkoj: Poruke za naše menadžere

Pogled u prošlost i sagledavanje budućnosti je osnovna prednost efikasnih menadžera. (White L., Cokins G. 2015). Naša dalje izlaganja su na osnovu ovog rada i predstavljaju prilagođavanje potrebama firme i menadžmenta u domenu kontrolinga u regionu Zapadnog Balkana, posebno u Bosni i Hercegovini (BiH).

Profesionalno računovodstvo u BiH je regulisano standardima, propisima, zakonima koji regulišu finansijsko izvještavanje. Pristup je usmjeren da zadovolji informacione potrebe investitora i zainteresovanih kao i regulatornih tijela i agencija. Vanstandardno finansijsko izvještavanje, ključni indikatori performansi, „specijalne interno generisane metodologije izvještavanja u određenoj sferi” mogu izazvati sumnje, te dodatne troškove usklađivanja takvih informacija sa onim generisanim na bazi Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja – MSFI. Drugo je pitanje generisanje i upotreba internih informacija kao podloge procesu efikasnost upravljanja u firmi, u funkciji maksimizacije ekonomske vrijednosti. Cilj našeg pristupa jeste usklađivanje zahtijeva i potreba za eksternim finansijskim izvještavanjem i informacijama o internom upravljanju koje finalizira funkcija kontrolinga.

Komparacija menadžment računovodstva u SAD i Njemačkoj

U SAD definišu ulogu kontrolora na različit način od Njemačke u kojoj su obučeni da kreiraju rigorozne modele obračuna troškova, koristeći analitički pristup alternativnih scenarija „šta-ako” (realnost uzročno-posljedičnih odnosa između resursa, kapaciteta, procesa, proizvoda i usluga koji se modelira). U SAD se praktično koriste standardi obračuna troškova koje promoviše Američki institut certificiranih računovođa i Međunarodna asocijacija certificiranih menadžment računovođa. Američki pristup se oslanja na principe, pisane i nepisane standarde oslonjene na uspješnu praksu, Njemački na modeliranje pojedinačnih sistema koji su im potrebni u datom izboru. U fokusu je generisanje informacija koje koriste operativni menadžeri u cilju unapređenja efikasnosti troškova, sagledavaju finansijski projekcije, efekte operativne i finansijske poluge, analiziraju modele unapređenja efikasnosti angažovanog kapitala, koriste alate marginalne analize. U fokusu je operativna efikasnost firme. Time su linijski menadžeri

osposobljeni da se precizno dinamički pravovremeno prilagođavaju, prate odnose operativnih resursa i procesa, obavljaju kontinuirani monitoring dinamike i strukture troškova. Projekcije su preciznije, sagledavaju se raspoloživi resursi i troškovi u okviru alternativnih operativno razvojnih scenarija. Pritisak kvalitetnog eksternog izvještavanja na bazi Generalno prihvaćenih računovodstvenih principa (engl. *GAAP*) u SAD je vodio ka kompleksnim, komplikovanim, preciznim i obimnim standardima i primjenu modela potpune apsorpcije troškova.

Njemački pristup izvještaja i informacija kontrolinga generalno nije osnov eksternog finansijskog izvještavanja. U fokusu je generisanje strateške ekonomske vrijednosti, smatrajući da se rezultati takvog pristupa reflektuju u eksternim finansijskim izvještajima. Bolje informacije kontrolinga vode do boljih odluka koje su podloga boljih rezultata, što jeste tačno ali ne i univerzalna istina.

Specifičnost Njemačkog pristupa kontrolingu

U Njemačkoj gro od 500 najvećih kompanije poput Siemens-a Mercedes-Benc-a kao globalno visoko konkurentne firme koriste pristup kontrolinga, smatrajući ga superiornim i kvalitetnom odgovorom na specifične potrebe. Poslovni život, operacije nakon COVID-19 i rata u Ukrajini, na početku velike globalne i regionalne strukturne i razvojne krize idu dalje.

Evolucija kontrolinga u SAD

Velika depresija 1930tih, II Svjetski rat, su se usmjerili na aspekte modeliranjem operativnih troškova i fizičkih veličina

Prije Velike depresije tridesetih godina prošlog vijeka, fokus rukovodstva računovodstva bio je na korištenju računovodstva za poboljšanje menadžmenta od supervizora prodavnice do vlasnika ili viših rukovodilaca. Industrijski inženjering i „naučni menadžment”,

koje su najavili Frederik Vinslou Tejlor i Henri L. Gant, podržani su troškovima koji su izračunati i zabilježeni modeliranjem operativnih i fizičkih odnosa. Kriza i rat su djelovali u pravcu slabljenja pritiska unapređenje operativnih troškova i efikasnosti. Nakon II Svjetskog rata su servisirali potrebe tržišta kapitala, investitora. Stoga su obračuni troškova bili prilagođeni tim i takvim ciljevima.

Počeci i koreni globalizacije krajem 1970tih, rastuća konkurencija iz Japana, potom iz Južne Koreje i sada iz Kine i zemalja ASEAN-a donijeli su potrebu obračuna troškova na bazi aktivnosti, ciljnim troškovima razvoja novih proizvoda i usluga. Sve se to čini sa ciljem jačanje konkurentnosti firme.

Evolucija u Njemačkoj

Njemačka tržišta kapitala sporije su se razvijala posle Drugog svjetskog rata, a korporativno finansiranje bilo je prije svega privatno ulaganje ili finansiranje banaka. Njemačka kontrolna praksa razvijena je da pokaže sofisticiranim kreditorima da je preduzeće razumjelo kako da ostvari najviše profita od svojih ograničenih resursa i uloženog kapitala. Čvršća dostupnost kapitala također je značila da poslovni rukovodioci žele da dobiju najviše od svojih resursa kako bi izbjegli refinansiranje putovanja nazad povjericima.

Praktično nemogućnost finansiranja firmi kroz inicijalnu javnu ponudu akcija na berzama, sve oskudniji bankarski zajmovi povećavat će pritisak u BIH na efikasnije upravljanje troškovima i modele budžetiranja, posebno o kretanju marginalnih troškova. Uz otvoreno pitanje na koje nemamo jednoznačan i jasan odgovor da li je linearno računovodstvo primjenjivo u našim uslovima, uz poruku da je funkcija kontrolinga odvojena od finansijskog računovodstva.

O AUTORIMA



BRANKO Ž. LJUTIĆ

Redovni profesor u trajnom zvanju. Licencirani revizor, sertifikovani računovođa.

Principal-partner, licencirani revizor (2023) Sante Fe Associates International Global – SFAI Montenegro, Podgorica, Crna Gora. **Direktor** (2023), Međunarodni centar za održivo izveštavanje i korporativno upravljanje

Redovni profesor finansija – Univerzitet u Beogradu (2003). Predmeti redovne studije: Osnovi finansija i poslovne finansije, Revizija i kontrola, Bankarsko i berzansko poslovanje i pravo. Magistarske studije: Procjena vrijednosti preduzeća, Finansijski menadžment, Bankarsko i berzansko poslovanje i pravo. Mentor doktorskih, magistrskih, master teza i diplomskih radova. **Redovni profesor marketinga i menadžmenta** – Univerzitet Džon Nezbit, Beograd (2008). Predmeti redovne studije: Agrobiznis menadžment, Agrobiznis marketing, Upravljanje projektima u agrobiznisu. Master: Međunarodno finansijsko izveštavanje – IFRS; Agrobiznis menadžment i marketing, Menadžment projekata u agrobiznisu. Doktorske studije: Održivi razvoj. **Redovni profesor** – Univerzitet privredna akademija,

Novi Sad (2011). Predmeti: Finansijsko računovodstvo, Upravljačko računovodstvo, Revizija. Master: Menadžment korporativnog rizika. Doktorske studije: Računovodstvo i revizija. **Redovni profesor** – Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, Hrvatska, MBA Studij: Forenzičko računovodstvo, revizija (2007 gostujući, 2013 redovni).

Profesionalno iskustvo (tim lider u reviziji): Ecoris, Confida-Finodit, Beograd, Srbija. Direktor i partner: Beograd ICCAT, Srbija; R&P: Podgorica, Crna Gora. Član ekspertskeg tima u kreiranju većeg broja zakona u oblasti finansija, bankarstva, berzi i računovodstva i revizije u Jugoslaviji i u Srbiji. Član ekspertske radne grupe Svjetske banke i Međunarodne finansijske korporacije – Formiranje berzi u Jugoslaviji. Autor je većeg broja knjiga i radova, organizator programa obuka (revizija, računovodstvo, menadžment). Instruktor ISRCG za oblast računovodstva i revizije, Međunarodni i regionalni instruktor za finansijsko izvještavanje i reviziju, Centar za reformu finansijskog izvještavanja, Svjetska banka, Beč, CFRR (2016-2022). Član Grupe eksperata Evropske federacije računovođa i revizora MPS za digitalizaciju profesije – EFAA, član Odbora za kvalitet usluga uvjeravanja EFAA (2017-2022). Intenzivna međunarodna saradnja sa fokusom na region Zapadnog Balkana i Jugoistočne Evrope. U oblasti revizije objavio seriju udžbenika (2000-2023) . Naučni i stručni prevodilac. Glavni urednik naučnih izdanja u Izdavačkoj u konsalting kući Mate, Beograd, (2005-2014). Urednik naučnih i profesionalnih izdanja iz oblasti društvenih nauka – ekonomija i menadžment, izdavačka – konsalting kuća iLearn, Beograd (2016). Naučni prevodilac (univerzitetski udžbenici iz SAD, Međunarodni računovodstveni standardi, i sl.).

Prethodno član i pokretač Prve ispitne komisije za polaganja jedinstvenog revizorskog ispita, Savezno ministarstvo finansija Republike Jugoslavije. Bio je član redakcija naučnih časopisa: Ekonomika poljoprivrede, Beograd; Novac celog sveta, Beograd, Pravo i privreda,

Beograd. Eksterni je naučni recenzent časopisa Finansije, Beograd; član redakcije naučnog časopisa Računovodstvo i revizija, ISRCG, član redakcije naučnog časopisa Pravno – ekonomski pogledi, društvo za pravo i ekonomiju, Beograd, član je redakcije međunarodnog naučnog časopisa Journal of Forensic Accounting Profession, University of Sarajevo, Bosnia and Hercegovina – School of Economics and Business in Sarajevo.

Obrazovne kvalifikacije

Doktorat nauka: međunarodno bankarstvo – agroekonomija, **magistar nauka** monetarna ekonomija/bankarstvo, **dipl. ek.** finansije/ računovodstvo, Univerzitet u Beogradu.

Akreditacija

- **Instruktor**, finansijsko izvještavanje i revizija, Centar za reformu finansijskog izvještavanja, Svjetska banka, 2016
- **Sertifikovani revizor**. ISRCG, 2015
- **Sertifikovani računovođa**, ISRCG 2015
- **Sertifikovani računovođa**, SRRS 1995
- **Ovlašćeni revizor**, Savezno ministarstvo finansija Jugoslavije/ SRRS 1996, revizor 1995



EDIN GLOGIĆ

Doktor Ekonomskih nauka, licencirani revizor, ovlašteni interni revizor, certificirani računovođa, ovlašteni forenzički revizor, Sudski vještak ekonomske struke.

Dekan je Ekonomskog fakulteta, Univerzitet FINRA Tuzla, Bosna i Hercegovina. **Docent** je za sljedeće naučno – nastavne oblasti: Osnove računovodstva, Finansijsko računovodstvo, Finansijsko izvještavanje, Forenzičko računovodstvo i računovodstvene prevare, Primjena upravljačkog računovodstva, Analiza finansijskih izvještaja.

Docent je na Fakultetu poslovne ekonomije, Sveučilišta VITEZ Vitez, Bosna i Hercegovina. Izvodi nastavu na predmetima: Revizija finansijskih izvještaja, Upravljačko računovodstvo (dodiplomski studij), Forenzičko računovodstvo (magistarski studij). Dugodišnja uspješna profesionalna praksu u računovodstvu, reviziji, internoj te u reviziji informacionih sistema, sudskih vještačenja, analize poslovanja, izvještaja sa dužnom pažnjom i transfernih cijena.

Direktor je društva FinTech d.o.o. (računovodstvene usluge i consulting), savremene i visoko dinamične firme koja prati dostignuća i nove standard u ovim oblastima, intenzivno se povezujući regionalno i na međunarodnom planu a profesionalnim institucijama, organizacijama, firmama i pojedincima.

Savjetnik je (finansije i Računovodstvo) Adriatic Group GmbH Beč, Austrija. Konsultant je u firmi FEB d.d., Sarajevo, BiH, za oblast računovodstva. Predavač na seminarima kontinuirane profesionalne edukacije računovođa, revizora i internih revizora u BiH.

Koautor je knjige FORENZIČKA REVIZIJA I FINANSIJSKE PREVARE.

Član je profesionalnih asocijacija iz područja računovodstva, revizije (interne, eksterne i forenzičke). Predsjednik je Odbora za kontinuirani profesionalni razvoj (KPR), Savez računovođa, revizora i finansijskih radnika Federacije BiH. Član je Saveza računovođa i revizora Republike Srpske, Instituta internih revizora Bosne i Hercegovine, Revizorske komore FBiH i Međunarodnog udruženja forenzičkih računovođa i revizora, Beograd, Srbija. Član je Upravnog odbora u Udruženja računovođa i revizora Federacije Bosne i Hercegovine i Međunarodnom udruženju forenzičkih računovođa i revizora, Beograd, Srbija.

Glavni je urednik Međunarodnog naučnog časopisa Forenzičko – računovodstvena istraživanja.

Mlađi urednik međunarodnog časopisa TRANZICIJA/TRANSITION Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije/Journal of economic and politics of Transition Tuzla-Zagreb-Beograd.

Član je uredničkog kolegija (međunarodno indeksiran naučno-stručni časopis Poslovni consultant, Fin-consult Tuzla. Član je uredničkog vijeća Interdisciplinarnog znanstveno-stručnog časopis Održivost, Mediteranski centar za održivost Mostar.

Učestvovao u na brojim naučnim i stručnim konferencija u BiH i inostranstvu. Objavio je preko 80 naučnih i stručnih radova.