

Dr Rifet Đogić \*

## EFIKASAN RAČUNOVODSTVENI INFORMACIONI SISTEM – PRETPOSTAVKA USPJEŠNOG UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM

**Rezime:** *Upravljanje preduzećem je proces svjesnog usmjeravanja preduzeća nekim ciljevima koji su u funkciji opšteg cilja, a to je razvoj preduzeća putem koga se osigurava njegov opstanak u uslovima tržišnog okruženja. Ciljevi preduzeća se, u pravilu, razmatraju u kontekstu dugoročne orijentacije preduzeća. U tržišnim uslovima privređivanja problematika upravljanja poslovanjem i razvojem poduzeća izuzetno je značajna jer tržište, kao vrlo objektivan instrumentarij, ne oprašta greške u upravljanju i svaka eventualna pogrešna odluka ima svoju "cijenu" koju preduzeće mora platiti. Prema tome, za proces upravljanja važna je kvalitetna informaciona podloga, a takvu podlogu prije svega osigurava računovodstveni informacioni sistem. Preduslov za izgradnju efikasnog računovodstvenog informacionog sistema jeste adekvatno pozicioniranje računovodstvene funkcije. Osnovni zadatak računovodstva je prikupljanje, sređivanje i prezentiranje informacija zainteresovanim korisnicima u obliku računovodstvenih ili finansijskih izvještaja. U tom kontekstu podrazumijeva se objektivnost i realnost finansijskih izvještaja.*

*Dakle, efikasan računovodstveni informacioni sistem je moguće kreirati ukoliko je računovodstvena funkcija preduzeća adekvatno pozicionirana i adekvatno inkorporirana u ukupni upravljački sistem. Zato s pravom kažemo da računovodstveni informacioni sistem, kao jedna od komponenti upravljačkog sistema, zauzima posebno mjesto u upravljanju preduzećem i njegovim performansama. Ovaj rad upravo treba da ukaže na ulogu i značaj efikasnog računovodstvenog informacionog sistema u uspješnom upravljanju preduzećem.*

**Ključne riječi:** *računovodstvo, računovodstveni informacioni sistem, upravljački informacioni sistem, stakeholder-i, uspješno upravljanje preduzećem.*

---

\* Docent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zenici

**EFFICIENT ACCOUNTING INFORMATION SYSTEM - ASSUMPTIONS  
OF SUCCESSFUL COMPANY MANAGEMENT**

***Summary:** Management is the process aware routing enterprises some goals that are in the function of the general objective, which is the development of companies through which to ensure its survival in conditions of market environments. The objectives of the enterprise is, in general, are discussed in the context of long-term orientation of the company. In economic conditions of the market, the issues of business management and development is of extreme importance because the market, as a very objective policy instrument, does not tolerate managing mistakes and every possible error has 'a price' an enterprise has to pay. Therefore, it is very important to provide a top quality information basis, which is, in the first place, provided by an accounting information system. The prerequisite for building an efficient accounting information system is adequate positioning of the accounting function. The basic task of the accounting is to collect, arrange and present the information to the interested parties in form of accounting or financial reports. In that sense, objectivity and realistic approach of the reports is implied.*

*Hence, efficient accounting information system can be created if the accounting function of enterprise is properly positioned and properly incorporated in the overall management system. Therefore, we rightly say that the accounting information system, as one of the components of management system, takes a special place in businesses management and its performances. This article is supposed to draw attention to role and importance of efficient accounting information system for successful company management.*

***Keywords:** accounting, accounting information system, management information system, stakeholders, successful company management.*

**JEL Classification:** M41

## **1. Uvod**

Pod preduzećem se podrazumijeva samostalna privredna organizacija koja obavlja određenu ekonomsku djelatnost radi zarade odnosno ostvarivanja određenog viška prihoda nad rashodima. U veličini tog viška prihoda nad rashodima ogleda se uspješnost poslovanja preduzeća. Današnja preduzeća

posluju u globalnom ekonomskom okruženju u kojem egzistira nemilosrdna konkurencija među ponuđačima na tržištu. Preduzeću stalno prijete *opasnosti* iz okruženja ali se istovremeno nude i *šanse*. Stoga je menadžment preduzeća pozvan da anticipira uticaje iz okruženja, da strategijskim razmišljanjem i planiranjem radi na minimiziranju opasnosti iz okruženja kao i da maksimalno iskoristi šanse za svoje preduzeće koje mu se nude u okruženju.

Da bi preduzeće na tržištu opstalo, od strane menadžmenta mu je potrebno obezbijediti rast i razvoj. To je moguće ukoliko menadžment redefiniše misiju preduzeća prilagođavajući je stalno uslovima okruženja u smislu kontinuiranog podizanja njegove efektivnosti i efikasnosti. Preduzeće je efektivno ukoliko se bavi pravim biznisom tj. ukoliko proizvodi i nudi tržištu prave proizvode i usluge koje tržište traži. Efikasnost preduzeća se ogleda u proizvodnji i nuđenju tržištu pravih proizvoda i usluga na pravi način tj. po najprihvatljivijim uslovima. Cilj efikasnosti jeste obezbijediti što niže input-e po jedinici output-a. U tom kontekstu se uočava značaj upravljačke funkcije kao glavne poslovne funkcije u preduzeću.

Da bi menadžment preduzeća uspješno upravljao svojim preduzećem u nemirnom (turbulentnom) poslovnom okruženju neohpodan mu je kvalitetan računovodstveni informacioni sistem. „Upravljanje preduzećem obuhvata tri glavne aktivnosti:

- polaganje računa vlasnicima kapitala o stanju i uspjehu preduzeća,
- donošenje pojedinačnih poslovno-finansijskih odluka i
- sistematske upravljačke kontrole poslovno-finansijskih procesa u preduzeću, u čemu presudnu ulogu imaju aktivnosti planiranja i kontrole periodičnih ostvarenja“ (Đogić, 2007, s. 89).

Potrebe pojedinih korisnika za informacijama koje generira računovodstveni informacioni sistem mogu biti različite, a zavise prvenstveno od karaktera i vrste odluka koju korisnici informacija trebaju donijeti. Postoje brojni interni i eksterni korisnici računovodstvenih informacija. Među njima su najznačajniji: *a) interni stakeholder-i* (uprava preduzeća i zaposleni) i *b) eksterni stakeholder-i* (vlasnici kapitala - sadašnji i potencijalni investitori; kreditori i ostali pozajmljivači; dobavljači; kupci; vlada, njeni organi i institucije; sindikat; potrošači; ostala javnost).

Informacije potrebne za upravljanje mogu se pribaviti iz različitih izvora i u tom kontekstu najčeće se govori o unutrašnjim izvorima podataka za

informacije (npr. računovodstvene evidencije) i vanjskim izvorima podataka za informacije (npr. statistički zavodi, privredne asocijacije). Podaci, bez obzira na to iz kojeg izvora potiču, procesiraju se u *upravljačkom informacionom sistemu* preduzeća (management information system - MIS). Dobro organizovani upravljački informacioni sistem treba biti sposoban u svakom trenutku dati odgovor na slijedeća pitanja: kakva informacija je potrebna, kada je informacija potrebna, ko je treba, gdje je potrebna, zašto je potrebna i koliko košta.

Pretpostavka za izgradnju kvalitetnog računovodstvenog informacionog sistema a time i upravljačkog informacionog sistema jeste adekvatno pozicioniranje računovodstvene funkcije u preduzeću koja ne smije biti sama sebi cilj u smislu autarhičnog organizacionog dijela. Osnovni zadatak računovodstva, kao uslužne funkcije neophodne za upravljanje preduzećem, jest prikupljanje i obrada podataka finansijske prirode te prezentiranje tako dobivenih informacija zainteresiranim korisnicima. Računovodstvene informacije da bi zadovoljile svojoj svrsi moraju biti: pravovremene, razumljive za korisnika, klasificirane prema informacionoj potrebi korisnika. Kroz zadovoljavanje informacionih potreba vidi se i sama svrha računovodstva a koja se sastoji u slijedećem:

- *prvo*, računovodstvo treba kroz interno izvještavanje osigurati informacije me-nadžmentu za potrebe upravljanja;
- *drugo*, računovodstvo treba kroz eksterno izvještavanje osigurati informacije vlasnicima kapitala, kreditorima u cilju zaštite vlasničkih prava;
- *treće*, buduća perspektiva poslovanja subjekata ne može se graditi i razvijati bez informacija koje se odnose na budućnost kao i informacija iz prošlosti.

Da bi se osiguralo dobro funkcionisanje računovodstvenog informacionog sistema i dobile pouzdane računovodstvene informacije, u računovodstveni informacioni sistem ugrađuju se različiti kontrolni postupci. Ti postupci obuhvataju sljedeće nivoe kontrole: a) preventivne kontrole (preventive controls) koje su vezane uz ulaz podataka u sistem, b) detektivne kontrole (detective controls) koje su vezane uz računovodstveno procesiranje podataka, i c) korektivne kontrole (corrective controls) koje su vezane uz izlazne informacije.

## 2. Upravljanje poslovanjem preduzeća u tržišnom okruženju

Upravljanje preduzećem *proces svjesnog usmjeravanja* preduzeća nekim *ciljevima* koji su u funkciji opšteg cilja, a to je *razvoj* preduzeća putem koga se osigurava njegov *opstanak* u uslovima tržišnog okruženja. Ciljevi preduzeća se, u pravilu, razmatraju u kontekstu 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 podrazumijeva i stvaranje organizacionih pretpostavki, u smislu efikasne provedbe odluka, za ostvarivanje predviđenih rezultata i ciljeva. Osim toga, podrazumijeva se i kontinuirana kontrola nad ostvarivanjem predviđenih ili planiranih rezultata i ciljeva. U skladu sa prethodnim određenjima cjeloviti proces upravljanja moguće je raščlaniti na slijedeća četiri potprocesa: 1) *planiranje*, tj. utvrđivanje ciljeva preduzeća te rezultata pomoću kojih se mogu ostvariti predviđeni ciljevi, 2) *odlučivanje*, tj. dio upravljanja koji je, u pravilu, orijentisan na kraći rok i pomoću koga se precizno utvrđuju poželjni rezultati, 3) *rukovođenje* putem koga se osigurava efikasnost sprovedbe odluka, i 4) *kontrola* nad ostvarivanjem predviđenih rezultata i ciljeva.

Prema tome, proces upravljanja je funkcija od četiri varijable koje sinergetski djeluju u jednom pravcu, tj.  $U = f(P, O, R, K)$  pri čemu su: U – upravljanje, P – planiranje, O – odlučivanje, R – rukovođenje i K – kontrola.

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

**ODLUKA = NAMJERA + INFORMACIJE + PROCJENA (PREDVIĐANJE)**

Iz toga proizlazi da proces upravljanja (odlučivanje je upravljanje u užem smislu) nije moguće zamisliti bez informacija. Međutim, kada se govori o odlučivanju uobičajeno se naglašava da se proces donošenja odluka može odvijati na dva načina i to kao: 1) *iracionalan proces*, pri čemu se odluke donose na temelju intuicije, iskustva ili osjećaja i 2) *racionalan proces*, pri

čemu se odluke donose na temelju egzaktnih činjenica, znanja i informacione podloge.

U uslovima kada tržište ne oprašta greške u upravljanju i kada svaka eventualna pogrešna odluka ima svoju "cijenu" koju na tržištu preduzeće mora platiti jasno je da upravljanje treba biti racionalan proces što znači da se odluke trebaju donositi na temelju egzaktne i kvalitetne informacione podloge. U savremenim uslovima privređivanja, koji se opisuju kao haos ili turbulencija, kada su promjene veoma brojne i vrlo česte, jasno je da i intuicija ima vrlo značajno mjesto u procesu upravljanja. Međutim, putem objektivnih informacija, naročito putem računovodstvenih informacija, potrebno je definisati *polja djelovanja poduzeća* u okviru kojih je moguća i poželjna intuicija.

U vođenju poslova mnoga razmišljanja menadžmenta su dominantno finansijska i temelje se na računovodstvenim evidencijama. Značajna ograničenja u razvoju preduzeća mogu proizaći iz neadekvatnog promišljanja poslovanja na temelju finansijskih izvještaja. Može se reći da nedostatak finansijskih znanja i finansijskog promišljanja mogu dovesti do negativnih posljedica koje mogu ugroziti kontinuitet poslovanja preduzeća i njegov opstanak na tržištu. Savremeno preduzetništvo pretpostavlja stručno vođenje finansijskih poslova. Ukoliko se preduzeće na zadovoljavajući način ne uklapa u svoje okruženje tad se govori o lošem poslovanju preduzeća i njegovom neuspjehu. „U slučaju neuspjeha preduzeće obično čini slijedeće: 1) mijenja poslovnu politiku, organizaciju i metode upravljanja, 2) mijenja menadžment, 3) mijenja se vlasnik i 3) preduzeće se likvidira“ (Gorupić, 1990, s. 12).

Pošto preduzeće posluje u složenim uslovima tržišnog okruženja, njegov razvoj i opstanak nije mu unaprijed osiguran kao ni bilo kojem drugom preduzeću. Zbog toga se kaže da je jedna od temeljnih karakteristika svakog tržišno orijentisanog preduzeća upravo *snošenje rizika za svoje poslovanje*. U današnjem globalnom poslovnom okruženju sve informacije, pa i računovodstvene, su veoma važan i specifičan resurs. Ta specifičnost se ogleda u činjenici da se upotrebom one ne troše (za razliku od materijalnih resursa), a to znači da su upotrebljive i u narednom razdoblju ukoliko u međuvremenu nije došlo do zastarijevanja informacije.

Kada se govori o procesu upravljanja, često se ističe kako je proces upravljanja moguće razmatrati na sljedeća tri nivoa: „1) *strategijskom* ili najvišem nivou, 2) *taktičkom* ili srednjem nivou upravljanja, i 3) *operativnom* ili najnižem nivou upravljanja“ (Đogić, 2007, s. 223). Razlikovanje pojedinih

nivoa upravljanja ima i svoju *vremensku dimenziju*. Strategijsko upravljanje orijentisano je na dugi rok i, prije svega, bavi se dugoročnim ciljevima poslovanja preduzeća. U skladu s tim strategijsko upravljanje moguće je definisati kao proces kojim menadžeri formulišu dugoročne smjernice organizacije, utvrđuju specifične načine ostvarivanja ciljeva, razvijaju strategiju za postizanje tih ciljeva u skladu s relevantnim internim i eksternim ograničenjima i preuzimaju obveze za provedbu izabranog plana djelovanja.

Upravljanje u kraćem roku, putem kojeg se razmatraju rezultati koji su potrebni za ostvarivanje predviđenih ciljeva, naziva se taktičkim upravljanjem. Operativno upravljanje podrazumijeva djelovanje u toku odvijanja poslovnih operacija. U tom kontekstu moguće je istaknuti da, u pravilu, upravljački organi, donose strategijske odluke, a poslovodni organi donose taktičke i operativne odluke.

Bez obzira na to o kojem se nivou upravljanja radi, pretpostavka racionalnog upravljanja su informacije. Ako se zna da je temeljni cilj preduzeća uravnotežen rast koji može biti limitiran sigurnošću poslovanja, koja je, prije svega, financijsko ograničenje i determinisana je strukturom financijskih izvještaja, tada je sasvim sigurno da upravljanje nije moguće zamisliti bez informacija koje se temelje na financijskim izvještajima i koje procesira računovodstvo poduzeća. Sasvim je jasno da se u tom kontekstu podrazumijeva objektivnost i realnost financijskih izvještaja, tj. traži se da financijski izvještaji budu *vjerodostojna slika* stvarnog poslovanja preduzeća. Uobičajeno se smatra da su financijski izvještaji podloga za niže nivoe upravljanja i za kraće vremenske periode. Međutim, bitno je naglasiti da se i strategijsko upravljanje kao značajnim izvorom informacija koristi financijskim izvještajima (računovodstvenim informacijama). U slučaju strategijskog upravljanja riječ je o *opštim informacijama* i podrazumijeva se *velik obuhvat*. Suprotno tome, kod taktičkog i operativnog upravljanja potrebne su *češće informacije* za kraća razdoblja i *manjeg obuhvata*. Prema tome, sva tri nivoa upravljanja koriste se računovodstvenim informacijama, ali podrazumijeva se različit nivo općenitosti za pojedine nivoe upravljanja.

### 3. Poslovno okruženje i interesne grupe preduzeća

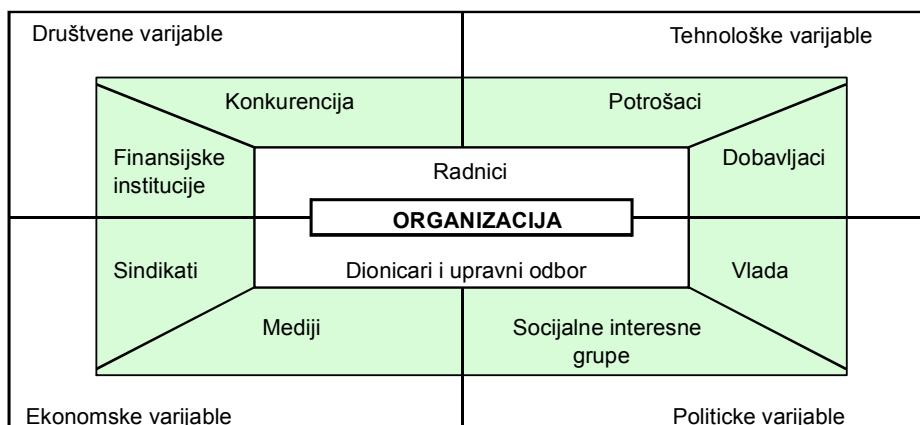
Preduzeće kao otvoreni sistem nužno je orijentisano na svoje okruženje koga čine veći broj egzogenih, zainteresovanih grupa i uticajnih snaga, odnosno stakeholder-a. Njihove aspiracije, snaga i karakter uticaja određeni su značajno konstelacijom slijedećih varijabli: ekonomske, političke, tehnološke i socijalne prirode. Pomenuti uticaji iz okruženja, definisani prema jednom od autora „kao elementi direktne i indirektno akcije“, prikazani su na slici 01 (Stoner, 1982, s. 153).

Kao što se na slici 01 vidi, neposredno okruženje čine *interni i eksterni stakeholder-i* (interesne grupe) koji se u literaturi nazivaju elementima direktne akcije. Dakle, elemente direktne akcije čine svi stakeholder-i (interesne grupe), pojedinačno ili grupno, koji direktno ili indirektno utiču na rad, strukturu, ponašanje i ostvarivanje ciljeva organizacije. Interni i eksterni stakeholder-i su pojedinci i grupe unutar i izvan organizacije koje imaju interes, potražuju ili imaju udio kapitala u organizaciji i za čije poslovne rezultate su vrlo zainteresirani. Ovi stakeholder-i (interesne grupe) se nalaze u određenim odnosima sa samom organizacijom i tvore njeno neposredno okruženje – okruženje na koje je organizacija upućena i od kojeg ovisi. Svaka interesna grupa snabdijeva organizaciju sa određenim resursima očekujući da će kroz proces razmjene resursa sa organizacijom zadovoljiti svoja lična očekivanja koja imaju od organizacije.

*Interne stakeholder-i* ili interne interesne grupe čine: zaposleni, dioničari i uprava preduzeća. To je onaj dio okruženja za koji je odgovoran pojedini menadžer organizacije. Ove interesne grupe imaju najdirektnije interese u biznisu preduzeća. Prema njima operativni menadžment ima najveću odgovornost te kao takvi čine prvo neposredno okruženje. Interne interesne grupe razmjenom resursa sa organizacijom očekuju ispunjenje svojih ličnih očekivanja od organizacije. Tako, na primjer, *vlasnici kapitala* snabdijevaju organizaciju kapitalom i očekuju odgovarajući povrat na uložena sredstva. *Menadžment* ulaže u organizaciju svoja menadžerska znanja i sposobnosti sa kojima postiže efektivan i efikasan biznis, a od organizacije očekuje dobre zarade za ispunjenje definisanih standarda uspješnosti. *Zaposleni* snabdijevaju organizaciju sa potrebnim ljudskim resursima i radnim vještinama i očekuju od



organizacije zadovoljavajuću naknadu, zadovoljavajući posao, dobre radne uslove i sigurnost na poslu.



Slika 01: Elementi direktne i indirektno akcije u jednoj organizaciji

Eksterni stakeholder-i ili eksterne interesne grupe čine grupu faktora u čijoj se interakciji kreira poslovni ambijent, odnosno privredna klima, te presudno utiču na kvalitet poslovne sredine i mogućnosti preduzeća da ostvaruje svoju misiju. U ove interesne grupe spadaju: potrošači, dobavljači, grupe sa specijalnim interesima, mediji, radnički sindikati, finansijske institucije, konkurencija i vladine organizacije i institucije. Dakle, radi se o faktorima koji određuju, kako karakter i dimenzije prodajnog tržišta i načine njegovog servisiranja, tako i uslove pribavljanja input-a za poslovanje preduzeća, te ih stalno treba imati u vidu kada se opredjeljuje poslovna strategija. Eksterni stakeholder-i utiču na aktivnosti organizacije na različite načine, zavisno od njihovog mjesta, uloge, karaktera i značaja za proces input-a, transformaciju ili proces outputa.

I eksterne interesne grupe razmjenjuju sa organizacijom određene resurse i u tom odnosu očekuju ispunjenje sopstvenih ličnih interesa. Tako, na primjer, kupci (potrošači) kroz proces tržišne razmjene, kupujući organizacijski proizvod (ili uslugu) po prihvatljivim cijenama, očekuju da će organizacijski tržišni output zadovoljiti njihove potrebe. Potrošači razmjenjuju sredstva, obično u obliku novca, za proizvode ili usluge neke organizacije. Potrošač može

da bude neka institucija, kao npr. škola, bolnica ili vladina agencija, zatim druga firma i na kraju, pojedinac.

*Dobavljači* osiguravaju potrebne materijalne input-e očekujući da u procesu tržišne razmjene po prihvatljivim cijenama blagovremeno naplate svoja potraživanja. Raspoloživost materijalnih resursa i uslovi njihovog pribavljanja su značajna, a vrlo često i kritična premisa za ostvarivanje misije preduzeća. Otuda, kroz istraživanje i analizu faktora koji opredjeljuju njihovu raspoloživost treba sagledati izvjesnost i uslove njihovog pribavljanja. U tom pogledu, osim sagledavanja pregovaračke snage dobavljača kao komponente poslovnog ambijenta grane, relevantno je istražiti i atraktivnost drugih načina za obezbjeđivanje resursa. Tu se prije svega misli na korektnu analizu alternativa: kupovati versus proizvoditi, kupovati versus unajmiti, ulaganje u razvoj pojedinih dobavljača versus orijentacija na eksterno tržište, stupanje u strategijske poslovne alijanse i druge dugoročne aranžmane i sl.

*Konkurencija* iz neposrednog okruženja je veoma značajna eksterna interesna grupa. Itekako je konkurentima važna informacija koje su nam namjere, šta namjeravamo preduzeti u narednom periodu. Budući da preduzeće svoju misiju ostvaruje u ambijentu koga karakteriše stalna prijetnja potiskivanjem od strane sadašnjih i budućih konkurenata, to je logičan imperativ da preduzeće mora sagledati sopstvene jake i slabe strane i iste upoređivati sa konkurentskim. Pri tome, osim razmatranja izvora za sticanje konkurentskih prednosti nad postojećim, treba se pozabaviti i anticipacijom pojave novih konkurenata jer je najopasniji onaj konkurent koji se još nije pojavio.

Analiza i predviđanje konkurencije pomaže menadžmentu preduzeća da odgovori na pitanja: *a) da li napadati ili se braniti i kojom strategijom, b) da li napadati jake ili slabe konkurente*. U tom pogledu dobro je identifikovati *dobre* i *loše* konkurente. Kako ističe „P. Kotler dobri konkurenti mogu da budu oni koji: vode pravila igre u grani, realistično predviđaju rast potencijala grane, cijene utvrđuju vodeći računa o troškovima, favorizuju zdravu proizvodnju, motivišu druge na snižavanje troškova i diferenciranje ponuda. Kao takvi oni mogu da budu atraktivni da se slijede ili, umjesto napada da se sa njima kooperira. Loše konkurente karakteriše: narušavanje pravila igre, radije kupuju tržišno učešće umjesto da ga stiču radom i kompetentnošću, preuzimaju veći rizik, investiraju u predimenzionirane kapacitete i skloni su da narušavaju ekvilibrijum (ravnotežu) u datoj grani privređivanja (1988, s. 252)“.

*Vlada i vladine agencije* su veoma važni eksterni stakeholder-i koji direktno utiču na aktivnosti organizacije. Vlada takođe može direktno da utiče na rad organizacije kroz zakone, uredbe i propise kojima utiče na biznis i ograničava slobodu djelovanja. Najdirektnije utiče kroz instrumente ekonomske politike, propise o cijenama, carinama, državnim taksama i dr. U uslovima slobodnog djelovanja tržišta ekonomska politika je okvir za djelovanje organizacija, dovoljno elastičan da ne limitira autonomiju i dovoljno podsticajan da motiviše na ulaganja, uspješan rad i zadovoljenje potreba tržišta. Naročito je značajna uloga države (vlade) da beneficira organizacije, koje izdvajaju sredstva za nove investicije, oslobađajući ih poreza na uloženi iznos i za određeni period. Država najdirektnije interveniše kod organizacija koje obavljaju poslove od javnog interesa (pošta, željeznica, telefon, elektroprivreda, vodoprivreda, šumarstvo, saobraćaj i sl.). U nekim slučajevima, polazeći od mjesta i uloge javnog sektora, vlade nacionalizuju pomenute oblasti, ili zakonom obezbjeđuju većinsko pravo u odlučivanju.

Vlade štite nacionalni interes i svoje organizacije mjerama poreske politike, carinama i administrativnim ograničavanjem uvoza, odnosno izvoza. One takođe svojim propisima, štite svoje potrošače, propisujući određene tehničko-tehnološke, sanitarne ili ekološke uslove, posebno kod roba široke potrošnje i prehrambene industrije. Svaka vlada bilateralno uređuje tokove ulaza, odnosno izlaza, u želji da tržište obezbijedi odgovarajućim asortimanom i kvalitetom.

*Finansijske institucije* su značajni eksterni stakeholder-i. Budući da poslovanje preduzeća presudno zavisi od tržišta kapitala, to je relevantno da se sagleda mreža komercijalnih i investicionih banaka, osiguravajućih kompanija i drugih institucija koje obezbjeđuju fondove za finansiranje privredne aktivnosti. Mali broj organizacija može da planira i ostvari veće investicione projekte bez korištenja kredita, pozajmica i sl.

U okruženju organizacija (i menadžmenta) djeluju i različite interesne grupe, kao što su *savjeti potrošača, savjeti ili odbori za zaštitu životne sredine i dr.* Oni ostvaruju svoj uticaj na rad organizacija stručnim i političkim pritiskom da se mijenja politika, odnos i ponašanje. Uticaj interesnih grupa ima pozitivnu stranu, jer organizacije respektujući javno mnjenje nastoje da zadovolje njihove zahtjeve.

U ekonomiji i biznisu *mediji*, kao što je radio, televizija, novine i razni časopisi, imaju značajan uticaj na ponašanje organizacija i formiranje javnog mnjenja. Moderna sredstva komuniciranja imaju veliku propagandnu moć i vrlo

sofisticirano mogu da oblikuju ponašanje pojedinca i grupa., kadkada manipulišu masama.

#### 4. Informacije kao pretpostavka upravljanja preduzećem

Temeljni razlog zbog koga računovodstvo uopće postoji je priprema adekvatnih informacija za upravljanje. Pojam informacije moguće je definisati na različite načine. Moguće je reći da informacija predstavlja "obrađene podatke prezentirane u takvoj formi koji su pogodni za primaoca i koja imaju značajnu vrijednost u tekućim ili budućim aktivnostima i odlukama (Davis, 1985., str. 200)". U skladu sa navedenom definicijom moguće je zaključiti da se u procesu obrade podaci transformišu u informacije (vidjeti sliku 02).



Slika 02: Transformacija podataka u informacije

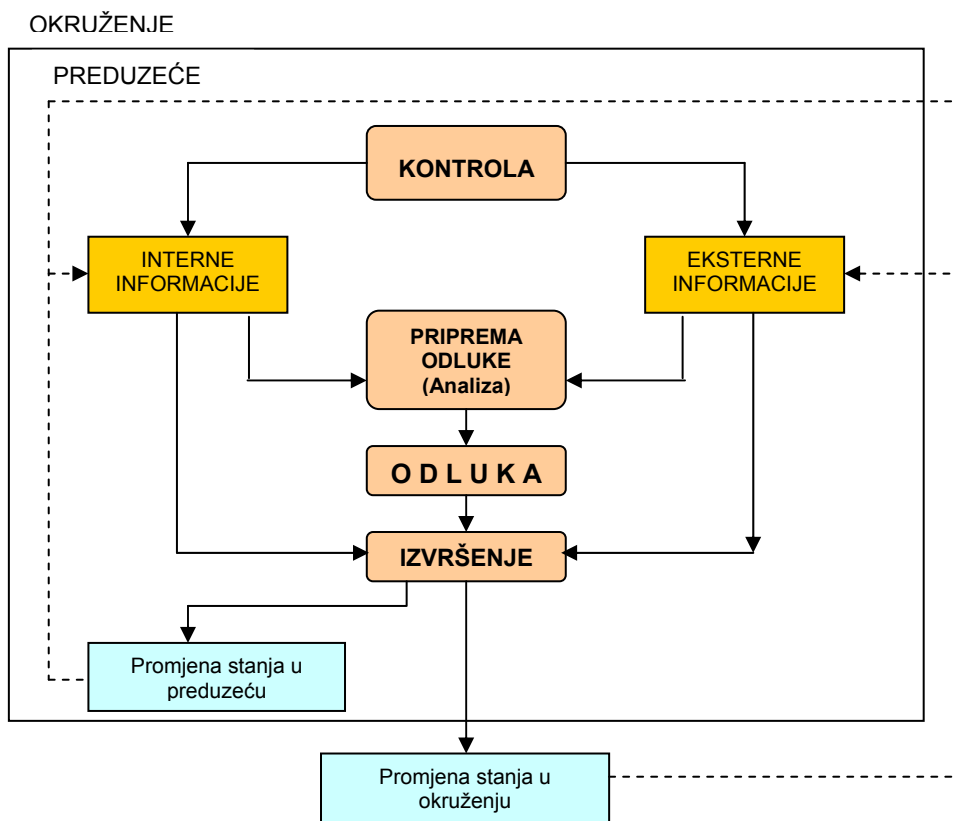
Između informacija i odlučivanja (upravljanja) postoji međuzavisnost. Odluke se, u pravilu, donose na temelju informacija. Realizacijom odluka dolazi do nekih promjena u preduzeću i/ili okruženju. Te promjene rezultiraju novim informacijama na temelju kojih se donose nove poslovne odluke i taj proces se neprekidno ponavlja. Ta međuzavisnost može se prikazati grafički kao na slici 03.

Na slici je uočljivo da u međuzavisnosti informacija i odlučivanja vrlo značajno mjesto pripada kontroli. U tom kontekstu potrebno je istaknuti da svaki dobar menadžer mora znati šta, kada i zašto treba kontrolisati (tj. mora imati tačno definisanu "listu svojih kontrolnih obveza").

Značenje informacija moguće je razmatrati s tri aspekta, i to: 1) *tehničkog* ili *sintaktičkog*, 2) *simboličkog* ili *semantičkog*, i 3) *pragmatičkog*.

Ako se značenje informacije razmatra na sintaktičkom aspektu, podrazumijeva se da informacija *sadrži poruku* koja je *istinita* i *potpuna*. Na semantičkom nivou podrazumijeva se da je zadovoljen sintaktički aspekt i traži se da izvještaj koji sadrži informacije bude zapisan odgovarajućom terminologijom kako bi bio *jasan* i *razumljiv* za korisnike. Na pragmatičkom nivou pretpostavlja se razumljivost i traži se *zadovoljavanje*

*potreba* korisnika. U tom kontekstu informacije moraju *reducirati neizvjesnost* (smanjiti entropiju) prilikom donošenja poslovne odluke.



Slika 03: Međuzavisnost informacija i odlučivanja

Osnovni atributi (karakteristike) informacija su: tačnost, starost, obuhvat, preciznost, adekvatnost i usporedivost. *Tačnost* podrazumijeva mjeru podudaranja informacija s činjeničnim stanjem i u tom kontekstu moguće je istaknuti značenje revizije. *Starost* je razlika u vremenu od trenutka događaja i trenutka kada je informacija dostupna korisniku. *Obuhvat* mjeri "širinu" informacije. Smatra se da širina informacije mora biti prilagođena hijerarhijskom nivou korisnika. *Preciznost* informacije je mjera

agregiranosti u izvještajima i taj stepen agregacije treba biti određen upravljačkim nivoom (misli se na operativno, taktičko i strategijsko upravljanje). *Potpunost* zahtijeva da izvještaj ima sve bitne elemente, ali ponekad se ne inzistira na tome, jer to može znatno povećati starost i troškove pripreme informacija. *Adekvatnost* zahtijeva da informacija bude takva da se može upotrijebiti u svrhu kojoj je namijenjena. I na kraju, *usporedivost* pretpostavlja izvještaje koji se prezentiraju u istim vremenskim intervalima i na isti način tako da se mogu uspoređivati.

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 vrijednost (osim ako u međuvremenu ne dođe do zastarijevanja informacije). Vrijednost informacije određuje se najčešće u kontekstu donošenja poslovne odluke i u tom kontekstu moguće je istaknuti slijedeći stav: "Ako nova informacija utječe na to da se donese drukčija odluka, vrijednost nove informacije je razlika između vrijednosti ishoda stare odluke i tako donesene nove odluke, minus troškovi dobivanja nove informacije. Ako nova informacija ne uzrokuje drukčije odluke, vrijednost nove informacije je nula.(Davis, 1985, s 217)".

Često je teško razlikovati podatak od informacije. U procesu obrade podaci se pretvaraju u informacije koje se prezentiraju u pogodnoj formi za primaoca. Prema tome, moglo bi se reći: "Put od podatka do informacije zapravo je put od sirovine do gotovog proizvoda (Davis, 1985, s 200)".

Kao što sirovina za nekog može biti gotov proizvod, i obrnuto, tako i podatak za nekoga može biti informacija, i obrnuto. Na primjer, informacije za taktički nivo upravljanja najčešće su podaci koje treba obraditi da bi se dobile informacije za strategijski nivo upravljanja, a podaci na strategijskom nivou mogu biti informacije za taktički nivo. Zbog takvog odnosa između podataka i informacija te dvije riječi često se upotrebljavaju kao sinonimi.

## **5. Računovodstveni informacijski sistem kao komponenta upravljačkog sistema**

Informacije potrebne za upravljanje mogu se pribaviti iz različitih izvora i u tom kontekstu najčešće se govori o unutrašnjim izvorima podataka za informacije (npr. računovodstvene evidencije) i vanjskim izvorima podataka za informacije (npr. statistički zavodi, privredne asocijacije).

Podaci, bez obzira na to iz kojeg izvora potiču, procesiraju se u *upravljačkom informacionom sistemu* preduzeća (management information system - MIS). „Dobro organizovani upravljački informacioni sistem treba biti sposoban u svakom trenutku dati odgovor na slijedeća pitanja: 1) kakva informacija je potrebna, 2) kada je informacija potrebna, 3) ko je treba, 4) gdje je potrebna, 5) zašto je potrebna i 6) koliko košta (Mittra, 1986, s. 5)“. Ova lista pitanja često se naziva „5 W i 1 H“, a naziv dolazi od početnih slova navedenih pitanja na engleskom jeziku koja glase: **W**hat information is needed, **W**hen is the Information needed, **W**ho needs it, **W**here is needed, **W**hy is needed, **H**ow much does it cost.

„U procesu upravljanja preduzećem podrazumijeva se kvalitet različitih informacija i kontrola nad izvršenjem odluka u različitim područjima upravljačkog kontrolnog sistema - managerial control system (Pickett, 1997., s. 14)“. Za uspješan proces upravljanja potreban je, kao što je naglašeno, dobar upravljački informacioni sistem. U tom sistemu obraduje se čitav niz finansijskih i nefinansijskih podataka i oni se pretvaraju u informacije koje su usmjerene korisnicima, tj. onima koji donose odluke. Najznačajniji dio upravljačkog informacionog sistema je onaj koji je usmjeren na obradu finansijskih transakcija i podataka - taj se dio naziva računovodstveni informacioni sistem - RIS (accounting information system - AIS). Taj sistem (RIS) najčešće obuhvata četiri temeljna podsistema:

- podsistem koji se odnosi na evidentiranje svakodnevnih poslovnih operacija i koji je usmjeren na donošenje svakodnevnih rutinskih odluka,
- podsistem glavne knjige i finansijskog izvještavanja koji "proizvodi" tradicionalne finansijske izvještaje, kao što su bilans stanja, bilans uspjeha (račun dobiti i gubitka), izvještaj o novčanom toku, i sl, te ostali izvještaji propisani zakonom,
- podsistem fiksne imovine i kapitalnih ulaganja (izdataka) koji obrađuje transakcije koje se odnose na fiksnu imovinu, i
- podsistem izvještavanja menadžmenta koji je usmjeren na različite nivoe menadžmenta i koji priprema informacije u obliku prihvatljivom za menadžment.

Prema tome, može se reći da je računovodstveni informacioni sistem podrška različitim nivoima menadžmenta pri donošenju različitih odluka i u njihovom svakodnevnom izvršavanju. „U savremenim uslovima

računovodstveni informacijski sistem (RIS) dio je kompjuterizovanog informacijskog sistema (computer-based information system - CBIS) i najčešće se sastoji od sljedeće četiri aplikacije (applications): 1) prikupljanje podataka (data collection), 2) obrada podataka (data processing), 3) upravljanje bazom podataka (data base management), i 4) generisanje informacija (information generation), (Hali, 1995, s. 29).“

Da bi se osiguralo dobro funkcionisanje računovodstvenog informacijskog sistema i pouzdane računovodstvene informacije, u računovodstveni informacijski sistem ugrađuju se različiti kontrolni postupci. Ti postupci obuhvataju sljedeće nivoe kontrole: 1) *preventivne kontrole* (preventive controls) koje su vezane uz ulaz podataka u sistem, 2) *detektivne kontrole* (detective controls) koje su vezane uz računovodstveno procesiranje podataka, i 3) *korektivne kontrole* (corrective controls) koje su vezane uz izlazne informacije.

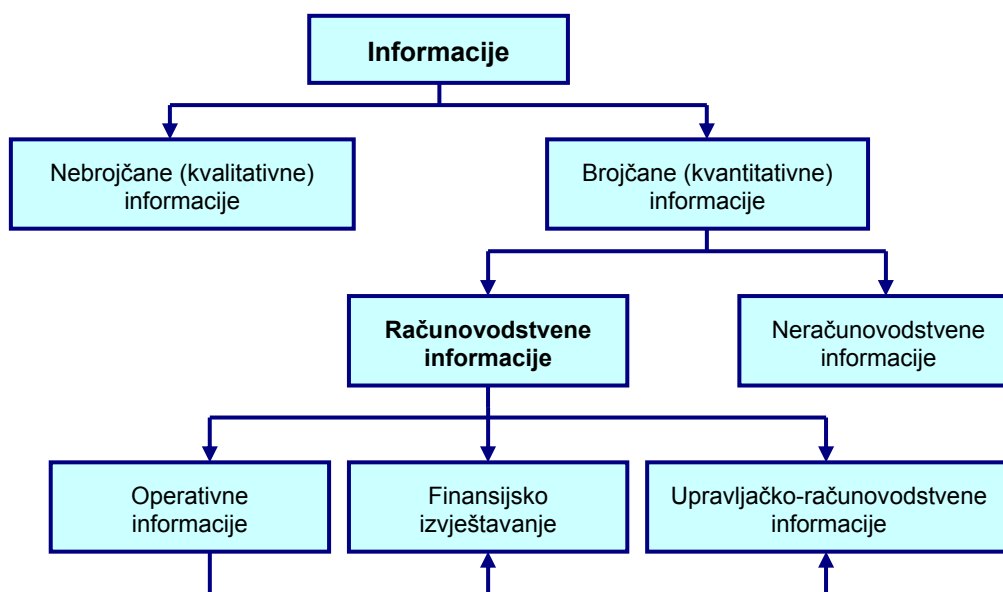
Navedene kontrole, prije svega detektivne i korektivne, mogu se razmatrati u kontekstu povratne veze. U slučaju neadekvatnog funkcionisanja sistema i nepouzdanosti informacija aktivira se povratna veza putem koje se utvrđuju uzroci problema i ispravljaju pogreške te se sistem modificira kako bi se ti problemi u budućnosti otklonili ili minimalizirali. Eliminisanje tih problema pretpostavlja raspolaganje kvalitetnom informacijskom podlogom. Značenje revizije u takvom okruženju moguće je razmatrati i u kontekstu nadzora nad djelovanjem preventivnih, detektivnih i korektivnih kontrola. Iako se navedene kontrole razmatraju u kontekstu računovodstvenog informacijskog sistema, one se ne odnose samo na financijske podatke i transakcije, već su upućene i na čitav niz nefinancijskih podataka, tj. na cjelinu poslovanja.

## **6. Kategorizacija informacija potrebnih u upravljanju preduzećem**

Ako se govori o računovodstvu kao temeljnom izvoru informacija za upravljanje preduzećem, potrebno je razlikovati knjigovodstvene podatke, računovodstvene podatke i računovodstvene informacije. Kao što općenito podaci prethode informacijama tako i knjigovodstveni te računovodstveni podaci prethode računovodstvenim informacijama. *Knjigovodstveni podaci* su skup neutralnih činjenica i rezultat su prikupljanja, sistematizovanja i



sintetiziranja raznih obavijesti koji govore o već nastalim poslovnim događajima. Ako se knjigovodstveni podaci obogate i podacima o očekivanim kretanjima, rezultatima analize i nadzora, tada se već govori o računovodstvenim podacima. Problemskim usmjeravanjem računovodstvenih podataka dolazi se do pojma računovodstvenih informacija. Dakle, veoma važna karakteristika računovodstvenih informacija je da su one problemski usmjerene, tj. usmjerene na rješavanje nekog konkretnog problema. Pošto računovodstvo zauzima ključnu ulogu u zadovoljenju informacionih potreba nosioca upravljačkih aktivnosti u preduzeću, zato je potrebno izvršiti sistematizaciju računovodstvenih informacija. Aktivnosti menadžmenta, kao internog korisnika, su nezamislive bez odgovarajućih informacija o preduzeću i okruženju. Prema „Anthony R., Welsch G., Reece J. (1985, s.11) riječ je o brojnim informacijama koje je potrebno sistematizovati na način kao na slici 04“.



Slika 04: Sistematizacija informacija potrebnih u upravljanju preduzećem

Nebrojčane (opisne, kvalitativne) informacije o preduzeću i okruženju su značajna podloga za ponašanje eksternih korisnika i za obavljanje aktivnosti

menadžmenta. Postoje slučajevi u kojima jedna opisna informacija može opredijeliti čitavu odluku. Međutim, glavna prednost *brojčanih (kvantitativnih) informacija* je u tome što tačnim određenjem nekih faktora, pojava, odnosa, stanja, uspjeha i sl., odlučivanje čini sigurnijim. Tako, na primjer, opisna informacija „u četvrtom kvartalu 2008.g prodaja naših proizvoda je bila dobra“ svakako je značajna. Međutim, znatno više izvjesnosti unosi informacija „u četvrtom kvartalu 2008.g prodaja naših proizvoda je porasla za 10% u odnosu na prethodni kvartal“. Informacija bi bila potpunija ako bi slijedio nastavak „taj rast je uslovljen uglavnom promjenom uslova plaćanja gdje smo rok plaćanja produžili sa 30 na 60 dana“. Zadovoljstvo bi mogla pokvariti dodatna informacija „porast prodaje u četvrtom kvartalu za 10% u odnosu na prethodni kvartal zbog promijenjenih uslova plaćanja imao je za posljedicu rast troškova finansiranja potraživanja od kupaca sa 5000 KM na 10.000 KM kvartalno pa treba preispitati isplativost odluke o produženju roka plaćanja“ iza koje bi slijedila odgovarajuća kvantitativna analiza i odluka.

*Neračunovodstveni dio kvantitativnih (brojčanih) informacija*, kao što su tržišne, proizvodno-tehničke, tehnološke, opšte ekonomske i sl. informacije, svakako je bitna informaciona podloga za ponašanje prije svega menadžmenta preduzeća, a onda i eksternih korisnika informacija za stanje i sudbinu preduzeća. Međutim, ne odričući ni na koji način ulogu neračunovodstvenog dijela kvantitativnih informacija, nezamjenjiva je uloga računovodstvenih informacija. Obzirom da računovodstvo igra ključnu ulogu u zadovoljenju informacionih potreba nosioca upravljačkih aktivnosti u ovom radu ćemo se zadržati samo na računovodstvenim informacijama.

Glavne prednosti *računovodstvenih informacija* su u tome što je računovodstvo jedini potpuni sistem brojčane analize preduzeća, što su one vrijednosne, odnosno finansijske informacije i što su neposredno povezane s ciljevima preduzeća. Naime, stvarni život preduzeća je stalno kombinovanje: a) činilaca i efekata procesa (troškova i učinaka, dakle *elemenata ekonomičnosti*, te prihoda, rashoda i rezultata, dakle *elemenata rentabilnosti*, b) novčanih priliva, odliva i stanja, dakle *elemenata likvidnosti* preduzeća.

Sve to je predmet računovodstvenog, dakle potpunog vrijednosnog prikupljanja, klasifikovanja i obuhvatanja podataka, te pripremanja, podnošenja i interpretacije informacija o tome. Kao što je na slici 04 vidljivo, računovodstvene informacije uključuju: 1) operativne računovodstvene informacije, 2) operativno-računovodstveno izvještavanje, odnosno periodične (obično godišnje) eksterne računovodstvene izvještaje i 3) upravljačko-

računovodstvene informacije. Izvor operativnih informacija su operativna (analitička) knjigovodstva i srodni izvori. Izvor finansijskih izvještaja je finansijsko računovodstvo, a izvor upravljačko-računovodstvenih informacija je upravljačko (menadžersko) računovodstvo. Operativne informacije, potičući iz analitičkih knjigovodstava i srodnih izvora, su jedna od informacionih podloga i za finansijsko i za upravljačko računovodstvo, što jasno pokazuju strelice na dnu slike 01. To je logično kada se ima u vidu da se informacije analitičkih knjigovodstava materijala, kupaca, dobavljača, gotovih proizvoda itd. uključuju u finansijsko knjigovodstvo zbirnim prometima. Na drugoj strani, informacije operativnih knjigovodstava koriste se kao upravljačko-računovodstvene informacije neposredno za potrebe operativnog menadžmenta. Obračun troškova i učinaka, kao glavni dio upravljačkog računovodstva, ne može bez ulaznih podataka iz određenih operativnih knjigovodstava (knjigovodstvo stalnih sredstava, materijalno knjigovodstvo, obračun plata).

Govoriti o upravljanju preduzećem, a pri tome zanemariti računovodstvo kao temeljni izvor informacija, nije moguće. Osim toga, naglašeno je već da se temeljna finansijska ograničenja pri uravnoteženom rastu i razvoju preduzeća mogu spoznati putem finansijskih izvještaja. Na temelju tog određenja zaključeno je da su temeljni kriteriji dobrog upravljanja sigurnost i efikasnost mjerena rentabilnošću. Finansijski izvještaji upravo omogućavaju da se spoznaju ta dva temeljna kriterija. Pritom se često ističe da bilans stanja omogućava spoznaju *sigurnosti poslovanja* u smislu likvidnosti, zaduženosti i finansijske stabilnosti preduzeća, a bilans uspjeha (račun dobiti i gubitka) omogućava spoznaju *efikasnosti* ili *uspješnosti*, tj. *profitabilnosti poslovanja*. Tu podjelu ne treba shvatiti suviše kruto. Naime, za procjenu efikasnosti temeljna podloga bit će izvještaj o dobiti, ali sasvim sigurno koristit će se i određeni podaci iz bilansa stanja. Isto tako, kod procjene sigurnosti poslovanja, osim bilansa stanja koji predstavlja temeljnu podlogu, koristit će se i podaci iz bilansa uspjeha. To je sasvim normalno kada se zna da su ta dva izvještaja međusobno uslovljena. Osim toga, uz bilans stanja i bilans uspjeha za procjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja bit će potrebno koristiti se i drugim finansijskim izvještajima, tj. prije svega izvještajem o novčanom toku. U skladu s tim valja reći da su isto tako sigurnost i efikasnost poslovanja međusobno uslovljeni. Često se ističe kako su sigurnost i uspješnost u kratkom roku međusobno suprostavljeni kriteriji, i to je tačno. Međutim,

dugoročno gledano, sigurnost uslovljava uspješnost, i obrnuto: uspješnost uslovljava sigurnost.

Osim financijskih izvještaja u procesu upravljanja koristit će se i ostale računovodstvene informacije koje se procesiraju u računovodstvenom informacionom sistemu. Sve su te informacije "finalni proizvod" računovodstvenog procesa. Zato treba nešto više reći o računovodstvu kao temeljnom izvoru informacija o poslovanju poduzeća. Naime, svi oni koji su u situaciji da moraju promišljati poslovanje nekog poduzeća, a po svom obrazovanju nisu računovođe, moraju shvatiti da to jednostavno nije moguće bez odgovarajućih računovodstvenih informacija. Prema tome, oni ne moraju poznavati računovodstvenu tehniku, ali moraju razumjeti računovodstvenu logiku. Moglo bi se reći da svatko tko sebe naziva "poslovnim čovjekom", između ostalih, mora zadovoljiti i sljedeća dva uslova: a) potrebno je da razumije logiku knjiženja (tehnika u smislu broja konta i sl., uopće nije bitna) i b) potrebno je da zna čitati i da razumije finansijske izvještaje.

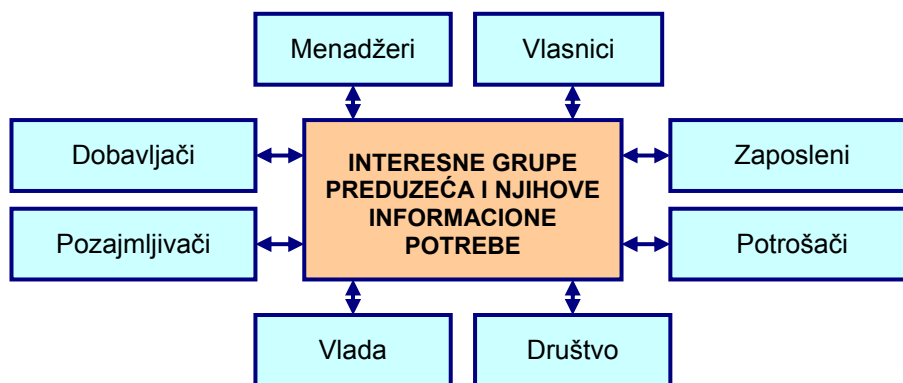
## **7. Mjesto i uloga računovodstva u menadžment informacionom sistemu**

Značaj računovodstva i računovodstvenih informacija uočava tek u kontekstu upravljanja poslovanjem poduzeća. Uobičajeno se ističe kako je računovodstvo najznačajniji dio ukupnog informacionog sistema jer većina informacija potrebnih u procesu poslovnog odlučivanja nastaje u računovodstvu. Prema tome, računovodstvo je servis tj. uslužna funkcija u procesu upravljanja. Ono, u osnovi, procesira odnosno prati i proučava "sirove podatke" te ih pretvara u informacije potrebne za upravljanje. Zbog toga se često kaže da je računovodstvo poslovni jezik, jezik poslovnog odlučivanja ili *language of business*. Kao što se liječnici lako sporazumijevaju svojim riječnikom, inženjeri svojim, tako i računovođe, odnosno menadžeri određenim specifičnim vokabularom izražavaju određena stanja i promjene u poslovanju preduzeća i razumijevaju ih bez posebnih teškoća. Zato svaki dobar menadžer dobro poznaje osnovne računovodstvene kategorije i logiku računovodstva. Mjesto i ulogu računovodstva u menadžment informacionom sistemu (MIS) najbolje ćemo razumijeti ako se osvrnemo na sljedeća dva problemska područja: a) informacione potrebe korisnika računovodstvenih

informacija i b) uloga, ciljevi i značaj finansijskih izvještaja u računovodstvenom informisanju

### 7.1 Informacione potrebe korisnika računovodstvenih informacija

Potrebe pojedinih korisnika za računovodstvenim informacijama mogu biti različite, a zavise prvenstveno od karaktera i vrste odluka koju korisnici informacija trebaju donijeti. Postoje brojni interni i eksterni korisnici računovodstvenih informacija. Među njima su najznačajniji: *a) interni stakeholder-i* (uprava preduzeća i zaposleni) i *b) eksterni stakeholder-i* (vlasnici kapitala - sadašnji i potencijalni investitori; kreditori i ostali pozajmljivači; dobavljači; kupci; vlada, njeni organi i institucije; sindikat; potrošači; ostala javnost). Slika 05 prikazuje korisnike računovodstvenih informacija.



Slika 05: Korisnici računovodstvenih informacija

Treba napomenuti da ista informacija za različite korisnike i različite nivoe odlučivanja nema istu vrijednost. Tako, *vlasnici* kapitala (sadašnji i potencijalni) su zainteresirani za one informacije koje pružaju uvid u poslovanje preduzeća i sigurnost ulaganja. Njih interesuje visina profita, profit (zarada) po dionici, odnosno visina dividendi. Pored toga interesuju ih i neke druge informacije kao npr. sposobnost menadžmenta da uspješno oplođuje njihov

kapital. Na temelju takvih informacija koje dobiju iz finansijskih izvještaja postojeći investitori odlučuju o zadržavanju, povećanju ili smanjenju svoga kapitala u određenom preduzeću. *Zaposleni* su zainteresirani za one informacije na osnovu kojih ostvaruju uvid u novčane naknade i stabilnost svoga posla. Osim toga oni su zainteresirani za informacije koje se tiču određenih beneficija, nagrada, osiguranja za vrijeme rada, socijalnog i zdravstvenog osiguranja itd. *Potrošače* interesuju informacije o kvaliteti proizvoda ili usluge i stabilnosti (kontinuitetu) ponude. *Društvo* je zainteresirano za doprinos preduzeća u ostvarivanju ekonomske politike, prosperitetu određene djelatnosti, zaštiti okoline itd.

*Vlada* i njene institucije su zainteresirane za brojne i raznovrsne aspekte poslovanja pravnog lica kao na primjer: alokacija i korištenje resursa, investiranje, zapošljavanje, poreska politika, normativno regulisanje poslovanja i dr. Posebno ih interesuju one informacije koje se odnose na ostvarivanje fiskalne politike (veličina ostvarenog profita) kao i informacije koje služe kao osnova društvenom računovodstvu i statistici.

*Dobavljači* su zainteresirani za one informacije koje pružaju uvid u likvidnost preduzeća tj. da li će pravovremeno naplatiti svoja potraživanja, od čega će bitno zavisiti i njihova odluka o budućem poslovanju sa tim pravnim licem. Naravno, dobavljače interesuje ukupni bonitet određenog preduzeća pri sklapanju dugoročnih poslovnih aranžmana.

Treba napomenuti da informacije sadržane u finansijskim izvještajima ne mogu zadovoljiti sve potrebe svih korisnika finansijskih izvještaja, iz čega proističe mogućnost da neki od tih korisnika zahtijevaju i imaju pravo da dobiju i dodatne informacije, kao i obaveza računovodstvenog subjekta – podnosioca izvještaja da te informacije obezbijedi. Zbog raznovrsnosti interesnih grupa i korisnika informacija iz finansijskih izvještaja, menadžment preduzeća ima obavezu da te informacije tumači i po potrebi upotpunjava raznim nefinansijskim pokazateljima tj. da te podatke prevodi na jezik koji je razumljiviji onim korisnicima koji nisu u stanju na pravi način čitati šture finansijske pokazatelje. Pošto su vlasnici kapitala glavni konzumenti računovodstvenih informacija, finansijski izvještaji koji zadovoljavaju njihove potrebe će biti dovoljni i najvećem broju drugih korisnika.

Korisnik računovodstvenih informacija iz finansijskih izvještaja je i uprava preduzeća (menadžment) iako on ima pristup i dodatnim upravljačkim i finansijskim podacima potrebnim za vođenje poslovanja. Za menadžment je bitnije naglasiti njegovu ulogu pružaoca i tumača informacija iz finansijskih

izvještaja. Njegova je primarna zadaća da pripremi i prezentira finansijske izvještaje kao i da tumači određene podatke iz tih izvještaja njihovim korisnicima. Odgovornost menadžmenta za pravovremenu i istinitu prezentaciju finansijskih izvještaja vlasnicima kapitala i ostalim stakeholder-ima propisana je zakonom.

## **7.2 Uloga, ciljevi i značaj finansijskih izvještaja u računovodstvenom informisanju**

Kao ni računovodstvo, tako ni finansijsko izvještavanje nije samo sebi cilj. Finansijski izvještaji služe da širokom krugu korisnika obezbijede informacije o finansijskom položaju, rezultatima i promjenama u finansijskom položaju pravnog lica (subjekta finansijskog izvještavanja) a koje su im potrebne u donošenju njihovih ekonomskih odluka. Finansijski izvještaji su svojevrsna slika uspješnosti menadžmenta koja pokazuje rezultate njegovog upravljanja resursima koji su mu povjereni od strane vlasnika. Na osnovu tih rezultata, vlasnici kapitala donose ne samo odluku da li će zadržati, povećati ili prodati svoj ulog, nego i odluku o tome da li će zadržati dosadašnji menadžment ili ga zamijeniti novim.

*Cilj* finansijskog (računovodstvenog) izvještavanja je informisanje zainteresiranih korisnika o finansijskom položaju preduzeća kao i o uspješnosti poslovanja. Informisati korisnike znači prezentirati im sve relevantne i istovremeno pouzdane računovodstvene informacije u obliku i sadržaju prepoznatljivom i razumljivom korisnicima kojima su namijenjene. To su informacije sadržane u nizu finansijskih (računovodstvenih) izvještaja od kojih, prema MRS-u 1, tačka 8. osnovne čine slijedeći:

- *Bilans stanja* (Balance Sheet ili Statement of Financial Position). To je sistemski pregled imovine, obaveza i kapitala na određeni datum koji prikazuje finansijski položaj preduzeća i koji služi za ocjenu sigurnosti poslovanja. Ovaj izvještaj predstavlja dvostruki prikaz imovine, jednom prema pojavnom obliku i drugi put prema porijeklu, odnosno vlasničkoj pripadnosti te imovine.
- *Bilans uspjeha* - račun dobitka i gubitka (Income Statement, Statement of Earnings, Profit and Loss Statement, P & L Statement) prikazuje prihode i rashode kao i finansijski rezultat poslovanja preduzeća za određeni

vremenski period. Finansijski rezultat je mjera uspješnosti poslovanja, a uspješnost poslovanja se obično definiše kao sposobnost ostvarivanja određenih ciljeva. Ciljevi poslovanja mogu biti različiti. Uspješnost poslovanja zavisi od postavljenih kriterija, tj. definisanih ciljeva. Najčešći cilj je profitabilnost poslovanja. Je li taj cilj ostvaren ili nije upravo se vidi iz ovog izvještaja.

- *Izveštaj o novčanim tokovima* (Statement of Cash Flow) prikazuje izvore i način upotrebe novca tj. sve prilive, odlive i neto promjene u gotovini koje su posljedica poslovnih, finansijskih i investicionih aktivnosti u toku obračunskog perioda, usklađene za saldo na računima gotovine na početku i na kraju obračunskog perioda. Ovaj izvještaj, u interakciji sa ostalim računovodstvenim izvještajima, upravo daje pravu sliku finansijskog zdravlja preduzeća.
- *Izveštaj o promjenama u kapitalu - izvještaj o zadržanoj dobiti* (Statement of Retained Earnings) prikazuje strukturu vlastitog kapitala i sve promjene koje su se desile na vlastitom kapitalu u toku obračunskog perioda. Poenta izvještaja je da prikaže promjene na računu kapitala. Zadržana dobit ili zarada čini dio kapitala preduzeća. Formira se iz dijela dobiti kojeg preduzeće akumulira za unapređenje svoga poslovanja (razvoj). Iznos zadržane dobiti se povećava s povećanjem ostvarene dobiti, a smanjuje za iznos ostvarenog gubitka (iznos zadržane dobiti kojim se pokriva gubitak) kao i za iznos odobrenih dividendi.
- *Računovodstvene politike i zabilješke uz finansijske izvještaje* predstavljaju dodatnu razradu i obrazloženje bilansnih pozicija iz prethodno navedenih računovodstvenih izvještaja.

Finansijski izvještaji predstavljaju sliku finansijskih učinaka prošlih događaja, odnosno finansijske efekte nečega što se već desilo. Pošto su ekonomske odluke svih korisnika finansijskih izvještaja uglavnom usmjerene na budućnost, oni će svoje odluke donositi ne samo na osnovu tih pokazatelja nego i na osnovu predviđanja događaja i njihovih finansijskih efekata u budućnosti. Vlasnici kapitala u donošenju svojih ekonomskih odluka na temelju informacija dobijenih iz finansijskih izvještaja imaju potrebu za procjenom sposobnosti preduzeća da u budućnosti stvara gotovinu i ekvivalente gotovine.

*Informacije o finansijskom položaju prvenstveno su dane u bilansu stanja.* Determinante koje određuju finansijski položaj preduzeća su slijedeće:



- Efikasno korištenje raspoloživih resursa i prilagođavanje tih resursa sopstvenim interesima. Ovo je važno iz razloga što se na osnovu toga može predvidjeti i sposobnost preduzeća da će i u budućnosti efikasno koristiti raspoložive resurse i prilagođavati ih svojim potrebama te da će biti osposobljeno za stvaranje gotovine i ekvivalenta gotovine.
- Finansijska struktura preduzeća (struktura sredstava i ročnost izvora sredstava) na osnovu koje se mogu sagledati izvori finansiranja u budućnosti kao i mogućnost izmirivanja obaveza prema vlasnicima kapitala, kreditorima, dobavljačima i drugim.
- Likvidnost i solventnost preduzeća, tj. njegova sposobnost da udovolji svojim finansijskim obavezama u skladu sa njihovom dospjelošću, pri čemu se likvidnost vezuje za kraći a solventnost za duži rok.
- Sposobnost prilagođavanja promjenama u okruženju što znači sposobnost preduzeća da raspoložive resurse i resurse sa kojima će raspolagati u budućnosti na optimalan način koristi i da ih prilagođava svojim interesima i u izmjenjenim uslovima. Pretpostavka za to jeste kvalitetno predviđanje budućih promjena u okruženju koje će uticati na uslove poslovanja i finansijski položaj preduzeća.

*Informacije o uspješnosti poslovanja dane su u bilansu uspjeha.* One su važne ne samo sa aspekta jednokratno ostvarenog rezultata poslovanja za konkretan obračunski period već i za budući period. Trenutnu, postojeću uspješnost poslovanja nužno je posmatrati i sa dinamičkog aspekta, kao sposobnost preduzeća da uspješno posluje u budućnosti, da i dalje uspješno kontroliše raspoložive resurse i da ostvaruje potrebne gotovinske tokove.

*Informacije o izmjenama u finansijskom položaju* dane su u izvještaju o gotovinskim tokovima. Te informacije su potrebne za procjenu sposobnosti preduzeća da i u budućnosti generiše gotovinu i njene ekvivalente kroz poslovne, ulagačke i finansijske aktivnosti.

Potrebno je istaći da su sastavni dijelovi finansijskih izvještaja u međusobnoj vezi jer odražavaju različite aspekte istih transakcija ili drugih događaja. Oni se odnose na isti organizam i ukazuju na njegov finansijski položaj i poslovni uspjeh iz različitog ugla. Potpuna slika o finansijskom položaju i poslovnom uspjehu nekog preduzeća može se postići samo uporednim čitanjem i analiziranjem podataka i informacija iz finansijskog izvještaja kao cjeline. Na primjer, podatak iz bilansa uspjeha o ostvarenom pozitivnom finansijskom rezultatu sam za sebe ništa ne znači ako ga ne stavimo u kontekst sa bilansom stanja pa sagledamo u kolikoj je mjeri ostvareni dobitak

popravio strukturu ročnosti izvora sredstava i sagledamo kolika je cijena ostvarenog finansijskog rezultata, ili ako ga stavimo u kontekst sa izvještajem o gotovinskom toku pa sagledamo perspektivu pravnog lica da uspješno posluje i u budućnosti. Jedino pri takvom, sveobuhvatnom pristupu podatak o ostvarenom finansijskom rezultatu dobija karakter potpune informacije. Potreba uporednog čitanja i sveobuhvatne analize podataka i informacija iz svih finansijskih izvještaja zajedno nameće potrebu sačinjavanja i zabilješki uz finansijske izvještaje u kojima će se naći dodatne napomene, objašnjenja, obrazloženja, tabelarni prikazi i dr. U zabilješkama se, pored dodatnih obrazloženja koja se odnose na već iskazane podatke u pojedinim finansijskim izvještajima, daju određene procjene i ukazuje na eventualne rizike, opasnosti i neizvjesnosti u budućnosti a vezane za poslovanje preduzeća.

Na kraju, možemo zaključiti da se *značaj* finansijskih izvještaja ogleda u slijedećem:

- finansijski izvještaji se ne sačinjavaju zbog njih samih, niti zato što je to propisano, već za potrebe njihovih korisnika;
- korisnici finansijskih izvještaja na osnovu informacija dobijenih iz njih donose svoje ekonomske odluke;
- pošto finansijski izvještaji sadržavaju samo efekte poslovnih događaja koji su se u prošlosti desili, oni predstavljaju finansijsku sliku tih poslovnih događaja;
- pošto finansijski izvještaji predstavljaju finansijsku sliku prošlih događaja, oni sami po sebi, bez predviđanja budućih događaja i procjene njihovih efekata, nisu dovoljni za donošenje ekonomskih odluka;
- predviđanje budućih poslovnih događaja i procjena njihovih finansijskih efekata je rizik donosilaca odluka, stim da oni mogu zahtijevati i imaju pravo dobiti takve procjene i od podnosioca finansijskih izvještaja;
- kao jedan od najvažnijih pokazatelja finansijske uspješnosti preduzeća predstavlja njegova sadašnja i buduća likvidnost (na kraći rok), odnosno solventnost (na duži rok), tj. njegova sadašnja i buduća sposobnost da stvara gotovinu i ekvivalente gotovine jer o toga zavisi mogućnost preduzeća da ispunji svoje obaveze i finansijske zahtjeve ulagača ili vlasnika (dividende, učešća u dobiti), zaposlenih (plaće i druge naknade), zajmodavaca (otplata kredita i kamata), dobavljača i ostalih povjerioca (naplata njihovih faktura i drugih potraživanja), državnih organa (uredno i blagovremeno plaćanje poreskih i drugih propisanih obaveza) i dr.

Finansijski izvještaji su produkt finansijskog računovodstva. Međutim, finansijsko računovodstvo izrađuje i druge obavezne izvještaje kao što su: porezni izvještaji, izvještaji o obračunatim i isplaćenim plaćama i sl.

## 8. Zaključak

Svaka profitabilna organizacija (preduzeće) se osniva u cilju generisanja profita u dugom roku. Raspodjelom generisanog profita, ukoliko to odluče vlasnici kapitala, ostvaruje se rast neto vrijednosti preduzeća tj. vlasničkog kapitala. U cilju opstanka, globalno okruženje tjera vlasnike kapitala na stalno podizanje kompetentnosti i tržišne konkurentnosti na viši nivo što je preduvjet rasta i razvoja. To se postiže zadovoljavajućim prinosom na ukupna ulaganja (aktivu) i na neto imovinu (ekviti, kapital) vlasnika u dugom roku. Riječ je o prinosnoj snazi, odnosno rentabilitetu preduzeća kojim valja pažljivo upravljati kako na strategijskom, tako i na taktičkom i operativnom nivou. U ostvarenju tog cilja polažu se računi na periodičnoj osnovi (obično godina dana) pred eksternim stakeholder-ima (prije svega dioničarima, kupcima obveznica, kreditorima), da bi oni ili njihovi finansijski analitičari došli do informacija o prinosnom položaju i izgledima preduzeća. Da bi menadžment što uspješnije ostvario poslovne ciljeve koji se od njega očekuju, mora imati na raspolaganju određene alate kojima će mjeriti ostvarenje planiranih performansi i usmjeravati poslovanje u željenom pravcu. Takve alate mu pruža adekvatno kreiran računovodstveno informacioni sistem kao dio ukupnog upravljačkog informacionog sistema.

Za uspješan proces upravljanja preduzećem potreban je dobar upravljački informacioni sistem. U tom sistemu obraduje se čitav niz finansijskih i nefinansijskih podataka i oni se pretvaraju u informacije koje su usmjerene korisnicima, tj. onima koji donose odluke. Najznačajniji dio upravljačkog informacionog sistema je onaj koji je usmjeren na obradu finansijskih transakcija i podataka - taj se dio naziva računovodstveni informacioni sistem - RIS (accounting information system - AIS). Taj sistem (RIS) najčešće obuhvata četiri temeljna podsistema: 1) podsistem koji se odnosi na evidentiranje svakodnevnih poslovnih operacija i koji je usmjeren na donošenje svakodnevnih rutinskih odluka, 2) podsistem glavne knjige i finansijskog izvještavanja koji "proizvodi" tradicionalne finansijske izvještaje, kao što su bilans stanja, bilans uspjeha (račun

dobiti i gubitka), izvještaj o novčanom toku, i sl, te ostali izvještaji propisani zakonom, 3) podsistem fiksne imovine i kapitalnih ulaganja (izdataka) koji obrađuje transakcije koje se odnose na fiksnu imovinu, i 4) podsistem izvještavanja menadžmenta koji je usmjeren na različite nivoe menadžmenta i koji priprema informacije u obliku prihvatljivom za menadžment.

Da bi se osiguralo dobro funkcionisanje računovodstvenog informacionog sistema i pouzdane računovodstvene informacije, u računovodstveni informacioni sistem ugrađuju se različiti kontrolni postupci. Ti postupci obuhvataju sljedeće nivoe kontrole: 1) *preventivne kontrole* (preventive controls) koje su vezane uz ulaz podataka u sistem, 2) *detektivne kontrole* (detective controls) koje su vezane uz računovodstveno procesiranje podataka, i 3) *korektivne kontrole* (corrective controls) koje su vezane uz izlazne informacije. Nosioци upravljačkih aktivnosti u preduzeću koriste raznorazne nebrojčane (kvalitativne, opisne) i brojčane (kvantitativne) informacije. Brojčane informacije mogu biti neračunovodstvene i računovodstvene. Iako je neračunovodstveni dio kvantitativnih (brojčanih) informacija, kao što su tržišne, proizvodno-tehničke, tehnološke, opšte ekonomske i sl. bitan posebno za menadžment i neke vanjske interesne grupe, računovodstveni dio kvantitativnih informacija zaslužuje posebnu pažnju iz razloga što je računovodstvo jedini potpuni sistem brojčane analize preduzeća, što su računovodstvene informacije vrijednosno izražene i što su one neposredno povezane s ciljevima preduzeća. Ovo iz razloga što stvarni život preduzeća predstavlja stalno kombinovanje: a) činilaca i efekata procesa (troškova i učinaka, dakle elemenata ekonomičnosti, te prihoda, rashoda i rezultata, dakle elemenata rentabilnosti) i b) novčanih priliva, odliva i stanja, dakle elemenata likvidnosti preduzeća. Računovodstvene informacije uključuju: 1) operativne računovodstvene informacije, 2) operativno-računovodstveno izvještavanje, odnosno periodične (obično godišnje) eksterne računovodstvene izvještaje i 3) upravljačko-računovodstvene informacije. Izvor operativnih informacija su operativna (analitička) knjigovodstva i srodni izvori. Izvor finansijskih izvještaja je finansijsko računovodstvo, a izvor upravljačko-računovodstvenih informacija je upravljačko (menadžersko) računovodstvo.

## Literatura

1. Anthony R., Welsch G., Reece J., *Fundamentals of Management Accounting*, 1985, Richard D Irwin, Inc, Homewood, Illinois.
2. Anthony, R., Reece, J. S., *Računovodstvo, Financijsko i upravljačko računovodstvo*, 2004, (prijevod), I. naklada, RRIF plus, Zagreb.
3. Bašić, M. Popić, I., *Troškovno računovodstvo – prektikum*, 2005, *Ekonomski fakultet Sarajevo*.
4. Davis, G. B., M. H. Olson M. H., *Managment Information Systems*, 1985, McGraw-Hill Book Company, New York.
5. Engler, C., *Managerial Accounting*, 1987, Irwin, Homewood, Illinois.
6. Gray J, Ricketts D., *Cost and Managerial Accounting*, 1982, McGraw Hill, New York.
7. *Grupa autora, redaktor Jadranka Deželjin*, *Troškovno i upravljačko računovodstvo*, 2006, *Hrvatska udruga računovodstvenih eksperata*, Zagreb.
8. Gorupić, D., *Poduzeće – postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, 1990, *Informator*, Zagreb.
9. Horngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., *Osnove troškovnog računovodstva – upravljački aspekt*, 2002, *Udruženje računovođa i revizora F BiH*, Sarajevo.
10. Hali, J. A., *Accounting Information Systems*, 1995, *South-Western College Publishing*, Cincinnati.
11. Đogić, R., *Osnovi savremenog menadžmenta*, 2007, „Štamparija Fojnica“ D.O.O, Sarajevo.
12. Kotler P., *Marketing Management*, 1988, *Prentice-Hall*.
13. Kaplan, R. S., Atkinson A. A., *Advanced Management Accounting*, 2005, *Prentice Hall International*, London.
14. Pickett, K. H. S., *The Internal Auditing Handbook*, 1997, *John Wiley & Sons*, Chichester.
15. Mamić S., Žager, K., *Računovodstveni informacijski sustavi*, 2008, *HZRFD*, Zagreb.
16. Meigs, R. F. & Meigs, W. B., *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja (prijevod)*, 1999, *Mate*, Zagreb.
17. Milićević V., *Računovodstvo troškova i poslovno odlučivanje*, 2000, *Ekonomski fakultet*, Beograd.
18. Mittra, S. S., *Decision Support System*, 1986, *John Wiley & Sons, Inc*, New York.
19. Novičević, B., Antić, Lj., *Upravljačko računovodstvo – obračun troškova*, 2005, *Ekonomski fakultet*, Niš.

20. *Novićević, B., Upravljačko računovodstvo – budžetska kontrola, 2006, Ekonomski fakultet, Niš.*
21. *Stoner, J. A. F., Management, 1982, Prentice Hall International Eds., New York.*
22. *Stevanović, N., Malinić, D., Milićević, V., Upravljačko računovodstvo, 2006, Ekonomski fakultet, Beograd.*
23. *Vaassen, E., Accounting Information Systems – a managerial approach, 2004, John Wiley & Sons Ltd. Chichester, West Sussex, England*
24. *Weygandt, J. J., Kieso, D. E., Kimmel, P. D., Managerial Accounting, 2005, Danvers: John Wiley Sons.*
25. *Zenzerović, R., Računovodstveni informacijski sustavi, 2007, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula*