

## CONTROLLING: MJERENJE I UNAPREĐENJE PERFORMANSI

### I DIO – TEHNIKE I FUNKCIJE KONTROLINGA

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 1 – BUDŽETIRANJE – <b>START</b> KONTROLINGA | 5  |
| 2 – <b>TEHNIKE</b> KONTROLINGA              | 23 |
| 3 – <b>KLJUČNE FUNKCIJE</b> KONTROLINGA     | 47 |
| 4 – <b>PROCES</b> KONTROLINGA               | 71 |
| 5 – <b>TEHNIKE PROCESA</b> KONTROLINGA      | 99 |



### II DIO – KONTROLA KLJUČNIH INDIKATORA UČINKA

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



### III DIO – PLANIRANJE – OSNOVA KONTROLINGA

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 10 – <b>INTEGRACIJA</b> INFORMACIJA SA KONTROLINGOM               | 215 |
| 11 – KONTROLA <b>GOTOVINSKOG PLANIRANJA I BUDŽETIRANJA</b>        | 239 |
| 12 – KONTROLA <b>OPERATIVNOG BUDŽETA</b>                          | 259 |
| 13 – KOMPILACIJA <b>FINANSIJSKIH INFORMACIJA</b><br>ZA KONTROLING | 277 |
| 14 – <b>SEZONSKE VARIJACIJE I KONTROLNI FAKTOR</b>                | 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*

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

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

Nikola M. Stajić, mast. ekon.

#### *Odgovorni urednici*

Doc. dr. Edin Glogić,

Prof. dr. Branko Ž. Ljutić

#### *Lektura*

iLearn d.o.o. Beograd

#### *Prelom teksta*

iLearn d.o.o. Beograd

#### *Godina izdanja*

2024.

#### *Štampa*

Zlatna knjiga Jagodina

#### *Tiraž*

300 primeraka

*Prvi put objavljeno u Bosni i Hercegovini u 2024.*

ISBN 978-

# SADRŽAJ

*Predgovor recenzenata*    **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 kontroingu:</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        |
| <b>Poglavlje 4: Proces kontrolinga</b>                                                | <b>71</b> |
| Ciljevi                                                                               | 71        |
| Koraci procesa kontrole                                                               | 72        |
| <i>Korak # 1. Uspostavljanje standarda performansi:</i>                               | 75        |
| <i>Zahtjevi koje treba zadovoljiti u formulisanju standarda</i>                       | 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        |
| <i>Korigovati standard:</i>                                                           | 81        |
| <i>Identifikovati detektovane uzroke varijacija:</i>                                  | 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        |
| <i>Ostali zaposleni potencijalno zainteresovani za kontrolne izvještaje</i>           | 86        |
| <i>Proces # 4. Korekcija odstupanja:</i>                                              | 86        |
| Proces kontrole: pet glavnih osnova kontrolnog procesa                                | 87        |
| <i>Postavljanje standarda performansi:</i>                                            | 87        |
| <i>Vrste standarda:</i>                                                               | 88        |
| <i>Osnove standarda:</i>                                                              | 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        |
| <b>Poglavlje 5: Tehnike procesa kontrolinga</b>            | <b>99</b> |
| 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>Izvjestavanje</i>                                       | 106       |
| Korekcija odstupanja:                                      | 106       |
| <i>Prilagođavanje 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 |
| <b>DIO 3: PLANIRANJE – OSNOVA KONTROLINGA</b>                          | 211 |
| <b>Poglavlje 10: Integracija informacija sa kontrolom</b>              | 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 |
| <b>Poglavlje 11: Kontrola gotovinskog planiranja i budžetiranja</b>    | 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 |
| <b>Poglavlje 12: Kontrola operativnog budžeta</b>                                                | 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

*Istorijski finansijski podaci* 278

*Prospektivno-potencijalni finansijski podaci* 279

Projekcije, budžetiranje i predviđanje 280

*Postoje tri važne vrste projekcija:* 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

*Metodologija za izračunavanje sezonskih varijacija* 301

*Sezonski indeksi* 304

Ključni termini 308

Ključne tačke 308

Primjena principa 309

Odabrane reference i bibliografija 309

*Bilješke* 311

*Lista prikaza* 315

*Lista tabela* 317

*Indeks termina* 319

*O autorima* 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 brojem 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-



ciflični 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 izmijenjeni 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 unaprjeđenje 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 kontrole, 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 (značenje, 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 poznavateljima 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 unaprjeđenja 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