

Professional Paper – Stručni rad

ZNAČAJ POSLOVNOG UPRAVLJANJA U SKLOPU FINANSIJSKOG ODLUČIVANJA TOP MENADŽMENTA

Ranko Mijić¹, Zoran Jovanović², Borislav Marić³

¹Visoka škola ITEP, Dositejeva 2, Trn, Laktaši, Bosnia & Hercegovina, ranko.mijic@gmail.com

²Visoka škola akademskih studija "Dositej", Bulevar vojvode Putnika 7, Beograd, Srbija,
zjo30@yahoo.com

³Univerzitet privredna akademija u Novom Sadu, Cvećarska 2, Novi Sad, Srbija,
borislav_maric@yahoo.co.uk

APSTRAKT

Poslovno upravljanje se može posmatrati kao značajan izvor poboljšanja odlučivanja u preduzeću. Posebno je to bitno za finansijsko upravljanje u smislu donošenja odluka koje svakodnevno donose top menadžeri u preduzeću. Osim toga top menadžment treba da razmisli i o uvođenju mehanizama kontrole u preduzećima, jer se na taj način omogućava bolje upravljanje preduzećem. Cilj korišćenja poslovnog upravljanja kao dijela finansijskog odlučivanja je efikasnije poslovno upravljanje koje će voditi ka maksimalizaciji finansijskih i drugih efekata u preduzeću. Time se povećava sposobnost kompanije da ostvari bolje rezultate na tržištu (domaćem i međunarodnom), povećavajući svoju vrijednost. Poslovno upravljanje kao važan faktor finansijskog upravljanja preduzećem znači potrebu formiranja izvještavanja menadžmenta u skladu sa principom "poštenog izvještavanja". Jedan od načina poboljšanja toka ukupnog upravljanja u preduzeću je i proces formiranja i uvođenja procesa revizije u preduzećima.

Cljučne riječi: poslovno upravljanje, odluka, preduzeće, top menadžment.

UVOD

Tranzicione zemlje traže načine za poboljšanje poslovanja kompanije. Jedan od načina poboljšanja rada u kompanijama, bez obzira na njihovu veličinu, je kontinuirano uvođenje poštenog poslovnog upravljanja kao važan faktor finansijskog upravljanja i odlučivanja top menadžmenta. Poslovno upravljanje, a pod tim pojmom se podrazumijeva "proces implementacije racionalnog i poštenog upravljanja", zahtijeva uvođenje kontrola u svim segmentima upravljačkih dijelova u preduzeću. Na poslovno upravljanje mogu uticati i drugi, poput inspeksijskih i drugih državnih organa, jer isti nalažu mijenjanje odlučivanja u preduzeću svojim odlukama i mjerama. Tako se stvarno i suštinski poboljšava rad svih dijelova unutar kompanije. Proces upravljanja u preduzeću treba posmatrati kao proces unaprjeđenja donošenja ključnih odluka top menadžmenta. Pomoć menadžmentu može pružiti formirana unutrašnja kontrola, kao i formirana interna revizija u srednjim i velikim preduzećima. To je od naročite važnosti u tranzicionim zemljama. Prema tome, finansijsko upravljanje i donošenje poslovnih odluka koje uvažavaju napred iznijeto može doprinosti poboljšanju ukupnog poslovanja u preduzećima, posebno u srednjim i velikim. Korporativno upravljanje (Cantino, 2009; Gritsenko, & Skorba, 2015), u velikoj mjeri zavisi od finansijskog izvještavanja (Majstorović, i Milojević, 2008; Majstorović, Popović, i Volf, 2015; Panchuk, 2015), budući da donošenje bitnih poslovnih odluka zavisi od postavljenih ciljeva od strane top menadžmenta ili vlasnika preduzeća. Organizovanje kontrolnih aktivnosti treba da imaju za cilj poboljšanje upravljanja Popović, 2016; Popović, 2015; Popović, 2015; Popović, Eremić-Đorđić, i Mijić, 2014), preduzećima, a sve u cilju poboljšanja efekata rada preduzeća (Sedlak, Jovin, Pejanović, Čirić, and Eremić-Đorđić, 2016; Eremić-Đorđić, and Đorđić, 2010). Podrška poslovima upravljanja može biti i uključivanjem rada revizora u preduzeću ali i uvažavanjem izveštaja koje su sačinili eksterni revizori u svom redovnom izvještavanju prema top menadžmentu, (Dražić-Lutlisky,

Vašiček, and Vašiček, 2012; Galloway, D. 2010). Rukovodstvo realizuje brojne aktivnosti u kompaniji (Ćirić, Eremić, Sedlak, and Kljajić-Dervić, 2013), sa ciljem da poboljša ukupno korporativno upravljanje. Autori ističu značaj formiranja pravilnog i realnog finansijskog odlučivanja za čije sprovođenje su egzistencijalno zainteresovani top menadžeri u preduzeću.

FINANSIJSKO IZVJEŠTAVANJE KAO OKVIR ODLUČIVANJA TOP MENADŽMENTA

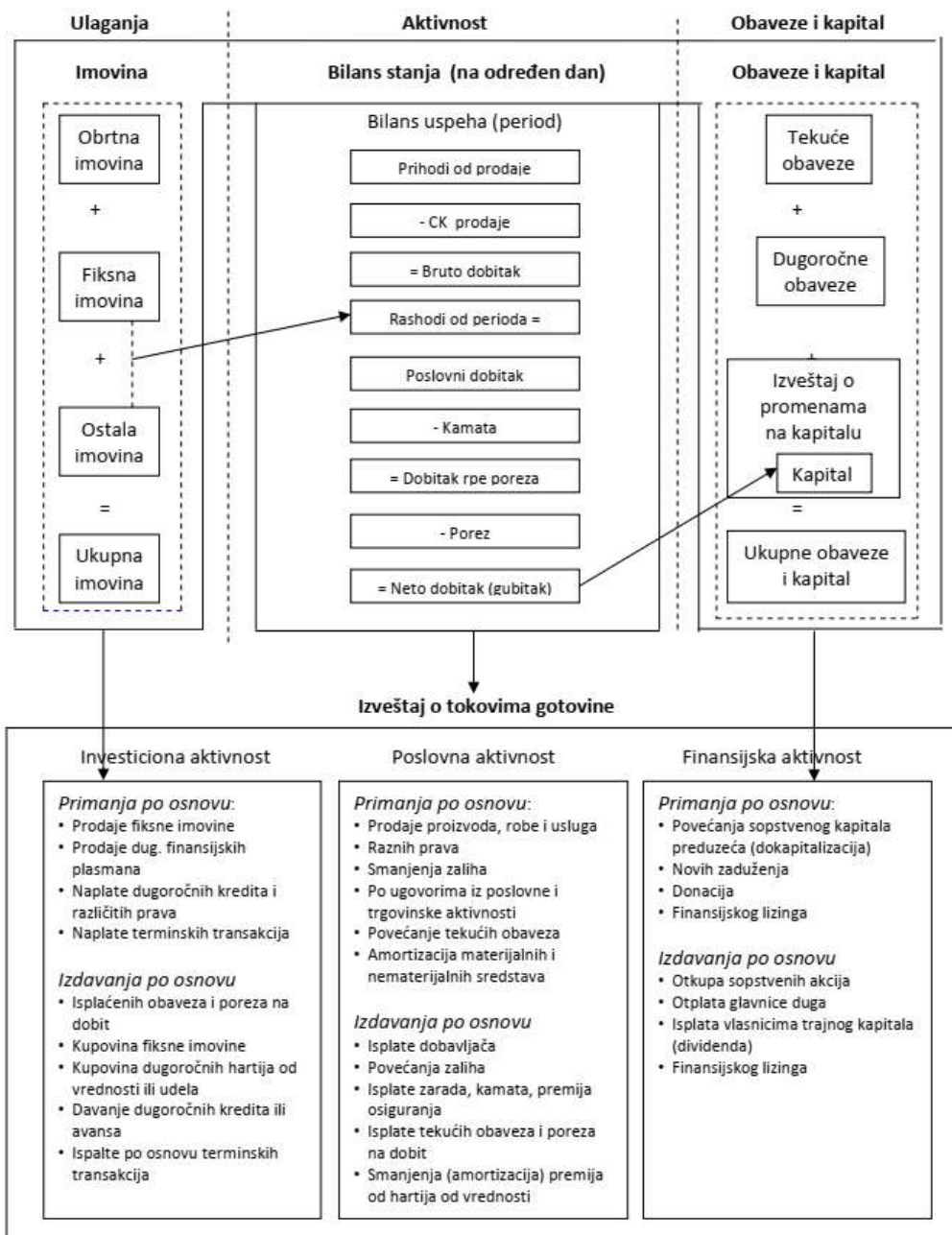
Poslovno upravljanje je usmjereno na percepciju budućih događaja i tokova vrijednosti u preduzeću kao posljedicu sadašnjih odluka, dok je računovodstvo *ex post* orijentisano. Međutim, veze između računovodstva i poslovnog upravljanja preduzećem su značajne i višestruke. U savremenoj literaturi se najčešće susrećemo sa definisanjem računovodstva kao podfunkcije funkcije upravljanja preduzeća (ili nekog drugog oblika organizovanja, koje svojim informacijama pomaže funkciju upravljanja, pogotovu pomažući donosiocima odluka, a to su oni koji rukovode poslovanjem. Uslov za uspješno finansijsko odlučivanje u domenu upravljanja preduzećem je izgradnja efikasnog računovodstvenog informacionog sistema koji obezbjeđuje zadovoljenje informacionih potreba preduzeća. Finansijski izvještaji predstavljaju finalni proizvod finansijskog računovodstva koji sadrže strukturni prikaz finansijskog položaja i finansijske uspješnosti poslovnog subjekta. Za savremene tržišne privrede je karakteristična primjena Međunarodnih računovodstvenih standarda u kombinaciji sa nacionalnim propisima, koji se obično svode na zakon koji reguliše problematiku preduzeća, a često i zakon o računovodstvu i reviziji. Članice Evropske unije poštuju i Direktive koje tretiraju problematiku računovodstva a posebno su značajne IV i VIII Direktiva. Pored navedenog u primjeni je niz zakonskih i podzakonskih propisa koji pobliže regulišu pojedinačna pitanja u ovoj oblasti (Mijić, i Popović, 2016). Računovodstveni standardi predstavljaju detaljnu razradu pojedinih računovodstvenih principa sa aspekta obuhvatanja, računovodstvenog procesuiranja i prezentovanja podataka i informacija ili drugim riječima računovodstveni principi čine temelj za utvrđivanje standarda (Dražić-Lutitsky, et al., 2010).

Finansijski izvještaji opšte namjene (često se nazivaju "finansijski izvještaji") su izvještaji namijenjeni zadovoljenju potreba korisnika koji nisu u poziciji da zahtijevaju od entiteta da sastavlja izvještaje namijenjene njihovim određenim informacionim potrebama (MRS 1). Uspostavljeni kontrolni mehanizmi u tranzicionim zemljama u preduzećima su osnova za realno finansijsko upravljanje. Podrška tim procesima uvođenja kontrolnih mehanizama je primjena usvojenih Međunarodnih računovodstvenih standarda, Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja, standarda implementacije revizije i dr. Kao primjer bitnih dijelova za finansijsko odlučivanja, autori ističu i uključivanje izvještavanja prema top menadžmentu o:

- Strukturi imovine, obaveza i kapitala;
- Finansijskom rezultatu preduzeća;
- Promjenama u kapitalu,
- Tokovima gotovine,
- Napomenama koje stoje uz dostavljene finansijske izvještaje.

Sve ove informacije dobijene kroz finansijske izvještaje, koji opet predstavljaju cjelinu svaki za sebe uz istovremenu međusobnu povezanost, nadopunjujući se, pružaju korisnicima kvalitetne podatke i informacije o poslovnim procesima koji su se dogodili i kao takvi čine podlogu za finansijsku analizu i finansijsko odlučivanje. Posmatrajući ih integralano može se konstatovati da u tom slučaju pružaju zaokruženu cjelinu sa aspekta kvaliteta istih.

U procesu finansijskog izvještavanja produkuje se nekoliko bitnih i međusobno komplementarnih finansijskih izvještaja, zbog nemogućnosti da se jednim izvještajem odgovori kompleksnim zahtjevima finansijskog izvještavanja. Finansijski izvještaji pojedinih zemalja se razlikuju u pogledu forme prezentovanja i vrste računovodstvenih informacija koje uključuju, zbog različite računovodstvene prakse i standarda, ali ipak postoji saglasnost da osnov finansijskog izvještavanja čine tradicionalni izvještaji: bilans stanja i bilans uspjeha. Njih, po pravilu, prati izvještaj o tokovima novčanih sredstava. Ostali finansijski izvještaji koji prate pomenute variraju od zemlje do zemlje, po načinu obuhvatanja i obaveznosti (Mrvaljević, Dobričanin, i Đuričanin, 2014).



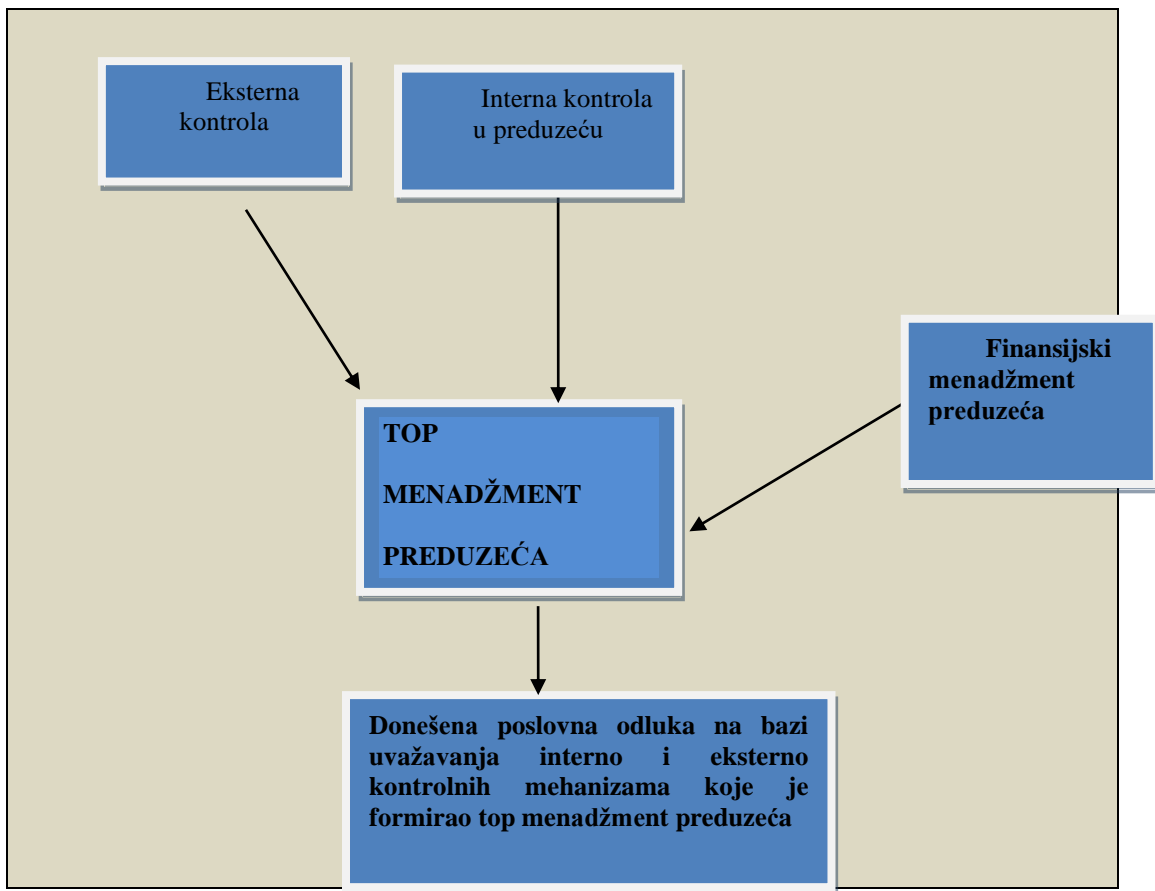
Slika 1: Glavne komponente finansijskog izveštaja i njihove međusobne relacije (Stančić, 2007).

Rezultati menadžerskog odlučivanja menadžmenta ocjenjuju se kroz finansijske izvještaje, koji su proizvod računovodstva preduzeća gde se evidentiraju sve donijete poslovne odluke, realizovane kroz poslovne događaje. Finansijski izvještaji omogućavaju menadžerima i analitičarima pregled i utvrđivanje: 1) stanja i razvoja finansijskog položaja i rezultata preduzeća iskazanih u bilansu stanja i uspeha; i 2) tokova finansijskih sredstava kroz aktivnosti. Presentacija finansijskih izvještaja je neophodna najmanje jednom godišnje.

MOGUĆI MODELI PROCESA ODLUČIVANJA U TRANZICIONIM ZEMLJAMA

Razvoj funkcije upravljanja u savremenoj ekonomiji još uvek nije stvorio unificiranu metodologiju internih revizijskih poslova i kontrola, koje bi se smatrale opšteprihvaćenim, odnosno najboljom praksom u procesu odlučivanja u preduzeću. Poslednje tri decenije u zemljama EU se mnogo radilo na unificiranju Međunarodnih računovodstvenih standarda i Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja, ali još uvijek ne postoji opšteprihvaćeni model za primjenu unificiranih i normativno izraženih kontrolnih funkcija u preduzeću.

Autori su na slici 2 i slici 3 prikazali pregled mogućeg modela procesa donošenja realnih i poštenih poslovnih odluka u tranzicijskim zemljama.



Slika 2: Model usklađivanja mehanizama kontrole u Republici Srbiji

Na slici 1 dat je prikaz modela usklađivanja kontrolnih mehanizama putem formiranja eksterne i interne kontrole kroz formu ozakonjenja eksterne revizije u vidu kontrole prije svega srednjih i velikih preduzeća uz istovremeno formiranje interne kontrole od strane top menadžmenta u cilju boljeg i uspješnijeg upravljanja preduzećima. Top menadžment istovremeno dobija i izvještaje od finansijskog menadžmenta koji su nastali na bazi finansijskih izvještaja, podataka iz računovodstva odnosno unutar preduzeća koji se redovno dostavljaju top menadžmentu. Tek nakon toga se donose bitne odluke od strane top menadžmenta, čime se suštinski unapređuje tok odlučivanja u preduzećima.

Domai n id	I d	P o	P o	P o	P o	P o	P o	P o	P o	P o	P o	P o	P o	P o	P o	Po	Ai					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1										
PO	1		+	-	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	0	+	-	+	-	+	+	
			+	-	+	-	+	-	+	-	-	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	0
PO	2				+	+	+	0	+	+	+	-	+	-	+	0	+	-	+	+	+	+
					-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	0
PO	3						+	-	+	+	+	0	+	0	+	-	+	-	+	0	+	+
							+	-	-	-	0	-	0	-	+	-	+	-	0	-	0	+
PO	4							+	+	+	0	+	0	+	0	+	-	+	-	+	+	+
								-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	0	-	0	+	+
PO	5								+	-	+	-	+	0	+	-	+	-	+	-	+	+
									+	-	0	-	0	-	+	-	+	-	+	-	+	0
PO	6												+	-	+	-	+	-	+	0	+	+
													-	-	+	-	+	-	-	-	-	+
PO	7													+	0	+	-	+	0	+	+	+
														-	-	+	-	-	-	0	0	0
PO	8															+	-	+	-	+	+	+
																+	-	0	-	+	+	+
PO	9																+	+	+	+	+	+
																	-	-	-	-	-	-
PO	1																				+	+
																					0	0
PO	1																					+
																						-
AI	1																					

Slika 3. Prikaz uticaja dva faktora rizika po poslovno odlučivanje top menadžmenta

Prikazom slike 3 dat je prikaz mogućeg uticaja dva faktora koji su definisani kao rizični po funkcionisanje preduzeća u prikazu vremenskog posmatranja od 11 perioda posmatranja. Suštinski što je više vremenskog izražavanja nekog rizika po preduzeće, to je veća vjerovatnoća da će menadžment ispraviti uočene rizike po upravljanje, uz napomenu da češće mjerenje i izvještavanje top menadžmenta je u direktnoj proporciji sa troškovima koji prate češće izvještavanje. Broj identifikovanih rizika i broj izvještavanja u glavnim crtama traži top menadžment od internih kontrolnih mehanizama, ali i od strane eksternih kontrola koje angažuje u skladu sa zakonima ili po svojoj želji u skladu sa procjenom trošenja vezanih za izvještavanje.

Uslov za uspješno poslovno odlučivanje u domenu upravljanja preduzećem je izgradnja efikasnog informacionog sistema koji obezbjeđuje zadovoljenje informacionih potreba preduzeća. Najvažniji segment informacionog sistema preduzeća čine informacije sadržane u računovodstvu u kome se kontinuirano i hronološki registruju podaci o svim poslovnim transakcijama i događajima u preduzeću od osnivanja do prestanka poslovanja. U računovodstvenoj teoriji je postignuta saglasnost da računovodstvene evidencije moraju biti organizovane na način da pruže korektan ili fer prikaz finansijske pozicije i rezultata poslovanja preduzeća (Mrvaljević, Dobričanin, i Đuričanin, 2014).

Upravljanje kontrolnim funkcijama podrazumijeva, prije svega, jasan opis uloga i odgovornosti pri vršenju kontrole, počev od pozicija menadžmenta, operativnosti, tehnika sprovođenja u preduzeću i raspoloživih sredstava koja su na raspolaganju odgovornim licima zaduženim za sprovođenje internih revizijskih poslova i kontrola. Time se izbjegava konfuzija prilikom upravljanja preduzećem. Istovremeno se postiže veća pouzdanost informacija i obezbjeđuje prilagodljivost strategiji preduzeća (Popović, Mijić, i Grubljević, 2014).

FORMIRANJE KONTROLNIH MEHANIZAMA KAO PODRŠKA UPRAVLJAČKOJ FUNKCIJI PREDUZEĆA

Savremeno kvalitetno finansijsko i drugo izvještavanje zahtijeva od top menadžmenta da formira mehanizme unutar preduzeća pomoću kojih će moći da postigne zadovoljavajući stepen sigurnosti izvještavanja. Menadžment kompanije se kontinuirano trudi da osavremeni izvještavanje. To znači da ako se želi veći stepen sigurnosti izvještavanja povećavaju se troškovi kontrole. Prema tome želja menadžmenta za stepenom sigurnosti finansijskog izvještavanja je u proporciji sa troškovima. Izvještavanje se vrši u cilju izveštavanja državnih organa, zatim za potrebe investitora, akcionara, banaka, osiguravajućih društava i drugih organizacija koje zahtijevaju određeni stepen sigurnosti i tačnosti izvještavanja. Finansijsko izvještavanje je od suštinskog značaja za uspjeh poslovanja kompanije. Uticaj na finansijski uspjeh kompanije i upravljanje menadžmenta zavisi od procjene troškova koji nastaju uspostavljanjem kontrolnih mehanizama unutar preduzeća.

ZAKLJUČAK

Mehanizmi finansijskog izvještavanja u preduzeću tranzicionih zemalja treba da budu orijentisani na budućnost koja ostvaruje i poboljšava efikasnost, efikasnost i ekonomiju preduzeća.

To se posebno odnosi na kompanije koje postoje u oblasti primarne proizvodnje, a po veličini su srednja i velika preduzeća. Upravljanje preduzećima i resursima preduzeća od strane menadžmenta zahtijeva kontinuiranu kontrolu unutar preduzeća.

Posljednjih godina u tranzicionim zemljama poput Republike Srbije, počinje da se učava zapošljavanje sve veći broj internih revizora u srednjim preduzećima čime se suštinski ojačava sigurnost donošenja odluke, izvještavanje menadžmenta pa samim tim i povećava se sigurnost upravljanja.

Država se sve više suočava i sa problemima fundamentalne i sistemske uprave u javnom sektoru privrede. Osim toga neophodno je sprovesti i proces transformacije javnih preduzeća, kojima upravljaju državne i lokalne vlasti.

Posljednja konstatacija je ta da je u Republici Srbiji javni sektor i dalje glavni poslodavac u zemlji, a kroz mehanizam interne revizije treba ojačati i povećati sigurnost u obavljanju poslova pomenutih pravnih lica. Jednom riječju kontrolni mehanizmi u narednim godinama će sve više dobijati na značaju u cijeloj Republici Srbiji, što je preduslov ostvarivanja kvalitetnog i sigurnog finansijskog i svakog drugog izvještavanja top menadžmenta.

LITERATURA

- Cantino, V. (2009). Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema internih kontrola, Data Status, Beograd.
- Ciric, Z., Eremic, J., Sedlak, O., Kljajic-Dervic, M. (2013). Numerical representation of information technologies audit results by means of risk assessment metrics, TTEM, Vo. 8, Number 2.
- Dražić-Lutilsky, I., Vašiček, V., and Vašiček, D. (2012). Planiranje i kontrola troškova u Hrvatskom Javnom Sektoru, *Ekonomika istraživanja*, 25(2):413-434.
- Dražić-Lutilsky, I., Gulin, D., Mamić-Sačar, I., Tušek, B., Vasiček, V., Žager, K. & Žager, L. (2010). *Računovodstvo*, str.45, Hrvatska zajednica računovodstvenih i finansijskih djelatnika, Zagreb.
- Eremić-Đođić, J. and Đođić, V. (2010). Interne kontrole informacionog sistema i upravljanje rizikom. *Računovodstvo*, 86-97.
- Galloway, D. (2010). *Internal Auditing: A Guide for the New Auditor*, 3rd Edition, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, p.32.
- Gritsenko, I., Skorba, A. (2015). Internal business control of service quality costs: managerial aspect, *Actual problems of economics*, No. 3, Kiev.
- Majstorović, A., i Milojević, I. (2008). *Računovodstvo*, Fimek, Novi Sad, Srbija.
- Majstorović, A., Popović, S., i Volf, D. (2015). *Teorija i politika bilansa*, Fimek, Novi Sad, Srbija.
- Mijić, R., i Popović, S. (2016). *Računovodstvo*, ITEP, Laktaši, BiH.

- Mrvaljević, M., Dobričanin, S. i Đuričanin, J. (2014). Finansijski izveštaji u funkciji menadžment odlučivanja. Dostupno na:
<https://www.researchgate.net/publication/277907162> *Financial statements in the function of management decision*, (pristupljeno 21.08.2019).
- Panchuk, P. (2015). Harmonization of accounting and taxation accounting at reporting formation on income, Actual problems of economy, No. 3, Kiev.
- Popović, S. (2016). Začaj interne revizije u fer vrednovanju Javnih preduzeća republike srbije, Revizor br. 74, 71-81.
- Popović, S. (2015). Implementacija heterogenih rizika u radu interne revizije, Revizor, 69/2015, 7-19.
- Popović, S. (2015). Interna revizija kao pokretač finansijske analize u javnim preduzećima RS, Revizor, 72/2015, 41-53.
- Popović, S., Mijić, R., i Grublješić, Ž. (2014). *Interna kontrola i interna revizija u funkciji menadžmenta*, Škola biznisa, br.1/2014, str. 95-107, Visoka poslovna škola Novi Sad.
- Popović, S., Eremić-Đorđić, J. i Mijić, R. (2014). Interna kontrola u funkciji menadžmenta, Ekonomija-teorija i praksa br.2, Fimek, Novi Sad, Srbija.
- Sedlak, O., Jovin, S., Pejanović, R., Ćirić, Z. and Eremić-Đorđić, J. (2016). Access to finance micro, small and medium business units in Serbian agribusiness. *Ekonomika poljoprivrede*, 1219-1233.
- Stančić, P. (2007). Podobnost finansijskih izveštaja kao informacione osnove za upravljanje finansijama preduzeća, SRRS – XXXVIII simpozijum, Zlatibor, str.11.

IMPORTANCE OF BUSINESS MANAGEMENT WITHIN THE TOP MANAGEMENT FINANCIAL DECISION MAKING

Ranko Mijić¹, Zoran Jovanović², Borislav Marić³

¹*ITEP Higher School, Banja Luka, Bosnia & Herzegovina, ranko.mijic@gmail.com*

²*The collage of academic studies "Dositej", Belgrade, Serbia, zojo30@yahoo.com*

³*University Business Academy in Novi Sad, Novi Sad, Serbia, borislav_maric@yahoo.co.uk*

ABSTRACT

Business management can be seen as an important source of improving decision-making in a company. This is especially important for financial management in terms of daily basis decision-making by the company top managers. Besides that, the top management should reconsider the introduction of control mechanisms in companies, because this way enables better management of the company. The goal of using business management as a part of the financial decision-making is more efficient business management that will lead to the maximization of financial and other effects of the company. That increases the company's ability to achieve better results on the market (domestic and international), increasing its value. Business management as an important factor of financial management of a company presents the need to establish management reporting in accordance with the principle of "fair reporting". One of the ways of improving the overall management flows within a company is the process of establishing and implementing the audit process in the companies.

Keywords: business management, decision, company, top management.