

# Мерење перформанси у функцији развојне стратегије пословног субјекта

The role of performance measurement in the development strategy of corporate entities

Љиљана Дмитровић Шапоња \*

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

Саша Граворац \*\*

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

Сунчица Милутиновић \*\*\*

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

**Сажетак:** Развој и његово концепирање представљају сталну тему економске науке, посебно када се има у виду чињеница да без добро осмишљеног и на стабилним фундаментима постављеног економског развоја нема продуктивног и дугорочним циљевима оријентисаног друштвеног развоја. Да бисмо имали ефикасан развој, посматрано с макронивоа, неопходно је пре свега обезбедити стабилну микрокомпоненту развоја, и то из угла пословног субјекта, која ће се касније позитивно рефлектовати на макроаспект привредног развоја. Управо се овде слободно може констатовати да без ефективног и ефикасног развоја сваког пословног субјекта понаособ, нема ни продуктивног развоја целокупног друштва. У овом раду ће се анализирати основне развојне стратегије које су на располагању сваком пословном субјекту, осветлити и нагласити улога и значај рачуноводства у дефинисању развојне стратегије пословног субјекта, те указати на који начин добро постављен и утемељен систем мерења перформанси може допринети развоју сваког појединачног пословног субјекта.

**Кључне речи:** развојна стратегија, привредни развој, рачуноводствени аспект развоја, мерење перформанси.

**Abstract:** Conceiving and outlining development feature as ever-present subjects within economic science, especially in view of the fact that there is no productive social development oriented to long-term goals without well-conceived economic development laid on stable foundations. To have efficient development viewed at the macro level, it is initially necessary to provide a stable micro-component of development, from the aspect of corporate entities, which will subsequently reflect positively on the macro aspect of economic development. This is where it can be freely stated that there can be no productive development of society as a whole without effective and efficient development of each individual corporate entity. This paper will analyse the basic development strategies available to all corporate entities, highlight and underline the role and significance of accounting in defining the development strategy of corporate entities, and point out the ways in which a well-devised and established performance measurement system can contribute to the development of each individual corporate entity.

---

\* ✉ [ljiljanad@ef.uns.ac.rs](mailto:ljiljanad@ef.uns.ac.rs)

\*\* ✉ [sasa.gravorac@ef.uns.ac.rs](mailto:sasa.gravorac@ef.uns.ac.rs)

\*\*\* ✉ [suncica@ef.uns.ac.rs](mailto:suncica@ef.uns.ac.rs)

**Keywords:** development strategy, economic development, accounting aspect of development, performance measurement.

## Уводна разматрања

Посматрајући функционисање сваког пословног субјекта, можемо закључити да је његов основни циљ обезбеђење дугорочног опстанка у веома турбулентним тржишним условима. Тржиште је постало права глобална тржишна арена, где сваки пословни субјект, да би опстао и обезбедио тржишну позицију која му обезбеђује остваривање тог опстанка, мора континуирано да доноси пословне одлуке чији ефекти морају бити усмерени ка обезбеђењу стабилне основе за опстанак и даљи континуирани развој, јер се само кроз развој стичу основе за његову тржишну егзистенцију. Опредељењем за развојну стратегију, пословни субјект се заправо опредељује за начин на који ће остваривати своје тржишне циљеве, а који ће му пак створити основу за дугорочни опстанак.

Рачуноводство, а пре свега књиговодство, као саставни део рачуноводства, многи идентификују с прошлошћу, односно с евидентирањем пословних догађаја из прошлости. То је само донекле тачно, будући да рачуноводство, заједно с књиговодством, представља информациону основу сваког пословног субјекта, јер се бави евидентирањем свих насталих пословних догађаја. Међутим, будући да књиговодство представља само један сегмент рачуноводства, можемо слободно рећи да је рачуноводство, осим на прошлост, у знатној мери оријентисано и ка будућности, а ту се посебно акценат ставља на рачуноводствено планирање, које представља компоненту рачуноводства која је оријентисана ка будућности. Када се томе дода чињеница да на основу емпиријског искуства из прошлости можемо доносити одлуке за будућност, не треба указивати на то колики је значај рачуноводства у дефинисању развојних потеза пословног субјекта у будућности.

Један од важних инструмената дефинисања развоја пословног субјекта представљају и његове перформансе, чије адекватно мерење и дефинисање чине основу за откривање аномалија у пословању и предузимању правовремених акција у правцу њиховог отклањања. Уколико се уочени недостаци у пословању отклоне на време, ствара се стабилна основа за будући развој. Адекватно постављен систем мерења перформанси ствара темеље за унапређење перформанси пословања. Добро постављен и дефинисан систем мерења перформанси важан је алат у рукама менаџера у управљању и конституисању пословних политика које ће обезбедити континуиран раст пословне активности, повећање тржишног учешћа, бољу тржишну позицију, а то су заправо саставни конституенти укупног развоја пословног субјекта. Само пословни субјект који добро идентификује тржишне опасности и претње и који доноси такве пословне одлуке које омогућују њихово правовремено елиминисање или барем ублажавање, може очекивати стабилан и ка будућности оријентисан тржишни развој.

## 1. Развојна стратегија пословног субјекта – пут ка будућности

Како обезбедити дугорочни опстанак, питање је које менаџмент пословног субјекта свакодневно поставља. Иако је стратегија развоја дугорочног карактера, њена операционализација се реализује у процесу свакодневног доношења пословних одлука. Свака пословна одлука је заправо каменчић у низу који гради мозаик који треба да створи стабилне развојне основне у неизвесним тржишним условима. Погрешно донете пословне одлуке имају значајне негативне рефлексије на пословање, па самим тим могу угрозити опстанак пословног субјекта.

Ради дефинисања адекватне развојне стратегије пословног субјекта неопходно је утврдити и на добрим основама изградити његову развојну политику, која ће пружати основу за несметани развој. Развојна политика пословног субјекта се може посматрати као унапређење постојећег стања ка стварању основе за његову трајну егзистенцију, предузимањем низа квантитативних и квалитативних промена. Добро постављена развојна политика омогућује предузимање одговарајућих мера у правцу адекватног реаговања и прилагођавања тржишним кретањима, односно ситуацији на тржишту, с циљем да се минимизирају ризици и неизвесности и обезбеде стабилне основе тржишног развоја. Добро постављеном и утемељеном развојном политиком пословни субјекти би требало да укажу на своје ставове према променама, затим да створе основу за доследан процес одлучивања о развоју, да на бази адекватне анализе тржишних кретања ускладе циљеве с могућностима свог развоја, те да теже ка обезбеђењу јединственог концепта свог раста и развоја. Иако је развој сваког пословног субјекта понаособ микроекономског карактера, не треба занемарити чињеницу да се посредством микрооснове развоја стварају предуслови за макроекономски развој, тако да у процесу дефинисања развојне стратегије пословног субјекта треба уважавати укупне развојне циљеве друштва. Само добро постављен макроекономски развој представља оквир у који се уграђују микроаспекти развоја и тиме стварају добре развојне шансе целокупног друштва.

Нацрт стратегије развоја предузетништва и конкурентности у периоду од 2014. до 2020. године у суштини представља основу за дефинисање мера за унапређење предузетништва и конкурентности, која се у стратегији разрађује кроз шест кључних мера, како је у наставку приказано ([http://www.privreda.gov.rs/UserFiles/File/1\\_PRIVREDA/Nacrt-strategije-preduzetnistvo-konkurentnost-23\\_1\\_2014.pdf](http://www.privreda.gov.rs/UserFiles/File/1_PRIVREDA/Nacrt-strategije-preduzetnistvo-konkurentnost-23_1_2014.pdf); датум приступања: 15. 3. 2015).

- **Унапређење пословног окружења.** – Овом димензијом стратегије развоја утицаће се на реформу прописа који утичу на унапређење оквира пословања, као и покушаји анализе ефеката и процедуре доношења пословних одлука.

Овом стратешком димензијом ће се даље настојати да се обезбеди смањење административних процедура и успостави стални дијалог с привредницима и њихово директно укључивање у процесе доношења прописа и јавних политика.

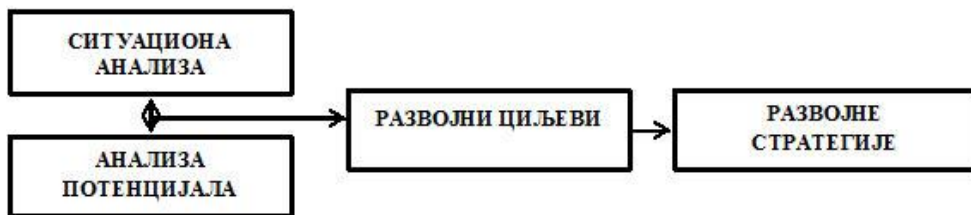
- **Унапређење извора финансирања.** – Посредством овог сегмента тежиће се ка стварању повољнијих услова пословања и проналажењу нових извора кредитирања пословних субјеката, као и стварању предуслова за развој нових финансијских инструмената. У оквиру стварања предуслова за развој нових финансијских инструмената тежиће се унапређењу система издавања кредитних гаранција, затим континуираном развоју система лизинга и факторинга, као и стварању климе за коришћење небанкарских финансијских инструмената. За разлику од прве кључне мере, која је пре свега усмерена на формалну или законодавну страну, друга кључна мера је фокусирана на изворе финансирања као неке од најважнијих елемената имплементације добро постављене развојне стратегије.
- **Унапређење квалитета радне снаге.** – Ово је важна мера у спровођењу стратегије развоја предузетништва и конкурентности. У овом сегменту развојне стратегије се пре свега тежи унапређењу образовног система и његовом усклађивању с потребама тржишта рада, односно стављању образовног система у функцију развоја привреде. Следећа мера у оквиру унапређења квалитета радне снаге огледа се у инкорпорирању предузетништва и предузимљивости у образовни систем земље и развоју ових вештина код младих људи, као и у свеукупном развоју знања и вештина. Овде је нужно указати на чињеницу да је образовање најважнији сегмент сваког друштва. Добро постављена образовна политика ствара стабилне основе за развој друштва. образовање не треба схватити као трошак, него као инвестицију за будућност, јер оно представља извориште нових идеја и младих људи који у будућности треба да преузму полуге развоја друштва, те уколико се у овом друштвеном сегменту предузму неадекватне мере, поставља се питање да ли ће друштво опстати на стабилним и здравим основама или ће кренути ка нестабилности и пропадању.
- **Подршка развоју иновација.** – Усмерена је ка јачању иновативности укупног сектора привреде, као и развоју пословне инфраструктуре која ће бити усмерена ка развоју иновативности и предузетништва. Данас иновације представљају основу развоја сваког пословног субјекта; без њих нема стабилних и трајних основа развоја. Управо из тих разлога би требало тежити јачању укупне иновативности привреде Србије и њеној имплементацији у развојне стратегије сваког пословног субјекта понаособ. Размишљање о повезаности научних института и привреде створило би реалне основе за имплементацију иновативности у свакодневно пословање и дефинисање развојних стратегија пословних субјеката.

- **Унапређење приступа новим тржиштима.** – Овај сегмент укупне стратегије развоја Републике Србије усмерен је ка ширењу тржишта на коме делују српски пословни субјекти. Ову меру би требало реализовати кроз неколико кључних димензија. Прва димензија је усмерена ка изласку домицилних пословних субјеката на нова тржишта. Потом би требало тежити укључивању домицилних пословних субјеката у ланце добављача и спровести мере за њихово пословно удруживање, те тежити превазилажењу свих техничких препрека које постоје у трговини. Окренути се ка развоју оних пословних субјеката у оним тржишним и привредним гранама који ће омогућити супституцију увоза.
- **Јачање женског предузетништва и предузетништва младих.** – Овај део стратегије развоја предузетништва и конкурентности Републике Србије представља новину и може се слободно рећи перспективни поглед ка будућности развоја укупне домицилне привреде. Млади, као и жене, представљају важан извор будућег привредног развоја, који је до сада недовољно коришћен и прилично занемарен. За финансирање оваквих идеја постоје значајни међународни извори капитала, и стога развоју овог сегмента укупне стратегије треба посветити значајну пажњу. Овде би првенствено требало тежити ка успостављању система редовног и упоредивог праћења предузетништва жена и младих. Потом би требало усмерити фокус ка адекватном развоју политика и инструмената за развој женског предузетништва, као и спроводити континуирану и на здравим основама постављену промоцију предузетништва, указивањем на примере добре праксе у склопу женског предузетништва и предузетништва младих, као и успостављањем континуираног дијалога с циљем промоције добрих страна укључивања жена и младих у предузетничке воде и бенефита овакве политике за укупан привредни развој.

Менаџмент пословног субјекта у процесу дефинисања своје развојне политике нужно мора имати у виду претходно поменуто стратегију, јер она представља слику опредељења државе у погледу будућих праваца развоја и тиме се значајно рефлектује на микрониво развоја, односно на сваки пословни субјект понаособ. Управо то нам указује на потребу инкорпорирања глобалних развојних циљева у циљеве развоја пословних субјеката.

Претходно поменуто указује на потребу пажљивог и договорног утврђивања развојне политике пословног субјекта. Сам процес формулисања развојне политике најбоље илуструје следећа слика:

Слика 1. Процес формулисања развојне политике



Извор: Тодоровић, 2003, стр. 332

Уважавајући чињеницу да се развојна политика пословног субјекта темељи на дугорочним предвиђањима и дефинисању развојних праваца пословних субјеката, претходна слика нам показује да њено дефинисање и имплементација почивају на следећа четири нивоа. Први ниво се односи на целокупно друштво, односно на сагледавање положаја пословног субјекта у друштвеној заједници, као и на његову позицију и став према значајним друштвено-економским мерама, те идентификовање његове позиције и улоге у остваривању развојних циљева целокупног друштва, што заправо представља ситуациону анализу. Следећи сегмент који се узима у обзир приликом дефинисања развојне политике пословног субјекта јесте грански ниво, који има за циљ сагледавање гране у којој пословни субјект треба да остварује своју делатност и како да се у оквиру дате делатности максимизирају остварења циљева пословног субјекта. Правилно дефинисање развојне политике пословног субјекта подразумева анализу конкурентске позиције пословног субјекта у грани у којој егзистира, као и алокацију његових ресурса у правцу максимизирања остварења на тржишту, односно у оном сегменту на коме пословни субјект остварује своју делатност. Праћење промена у окружењу јесте задатак који се неминовно намеће сваком пословном субјекту како би се извршила правремена интеграција различитих активности с циљем сталног и ефикасног прилагођавања променама у пословном окружењу.

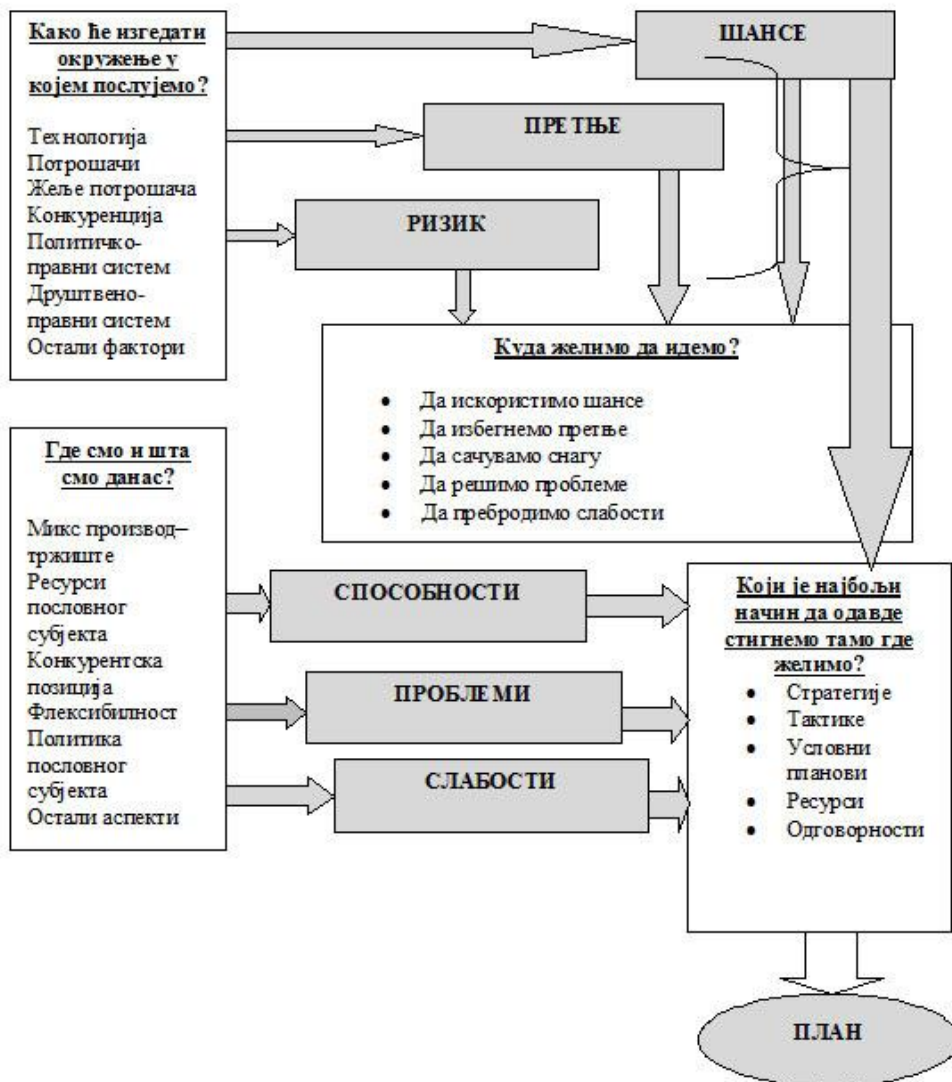
Приликом дефинисања развојне политике пословног субјекта неопходно је адекватно антиципирати све факторе који је одређују. Од пресудне је важности да при дефинисању развојне политике треба имати у виду следеће чиниоце: способност менаџмента да благовремено сагледа и предвиди све опасности у окружењу, као и шансе које окружење пружа; способност предвиђања могућности реакције на изазове окружења, као и способност да се позитивно реагује на изазове окружења.

У креирању развоја пословног субјекта неопходно је указати на то да постоје одређене фазе кроз које пословни субјект пролази у правцу остварења своје политике развоја, а то су следећи:

([http://www.ef.uns.ac.rs/Download/strategijski\\_men/2011-05-23-razvojna-politika.pdf](http://www.ef.uns.ac.rs/Download/strategijski_men/2011-05-23-razvojna-politika.pdf); датум приступања: 22. 3. 2015).

- **Кретање производне ефикасности.** – Овде је неопходно одредити правце у којима ће се развијати производна ефикасност пословног субјекта. Пословном субјекту су на располагању две могућности: опредељење за нормалну производњу, или пак опредељење за нормалну производњу са стагнацијом. У овој фази се могу уочити две критичне тачке, које се огледају у отежаној економској ситуацији пословног субјекта због заостајања у техничко-технолошком развоју или пословање испод просечне ефикасности, као друга критична тачка.
- **Промене у структури делатности.** – У овој фази пословни субјект има могућност избора између следећих стратегија: опредељење за оснивање пословног субјекта с једним производом, континуирани раст производње и продаје или пак концентрична диверсификација или конгломератска диверсификација.
- **Варирање стратешких инпута и организационе структуре.** – Пословни субјект се може одредити за иницијални раст освајањем производње и ресурса увођењем новог производа, или пак за бирократизован раст кроз процес специјалне и вертикалне интеграције, диверсификацију или стварање мегаорганизација.

Слика 2. Општи модел процеса планирања раста пословног субјекта



Извор: Тодоровић, 2003, стр. 336

Анализирајући слику број 2 можемо уочити да приликом процеса планирања раста пословног субјекта морамо увидети шансе, претње и ризике на које у том процесу можемо наићи, као и сагледати све способности, проблеме и слабости које морамо идентификовати како бисмо дефинисали и израдили прави план развоја пословног субјекта. Правилно дефинисање развојне стратегије пословног субјекта подразумева идентификовање стања у којем се данас налази, као и стања окружења у којем послује. Треба сагледати куда жели да иде, као и



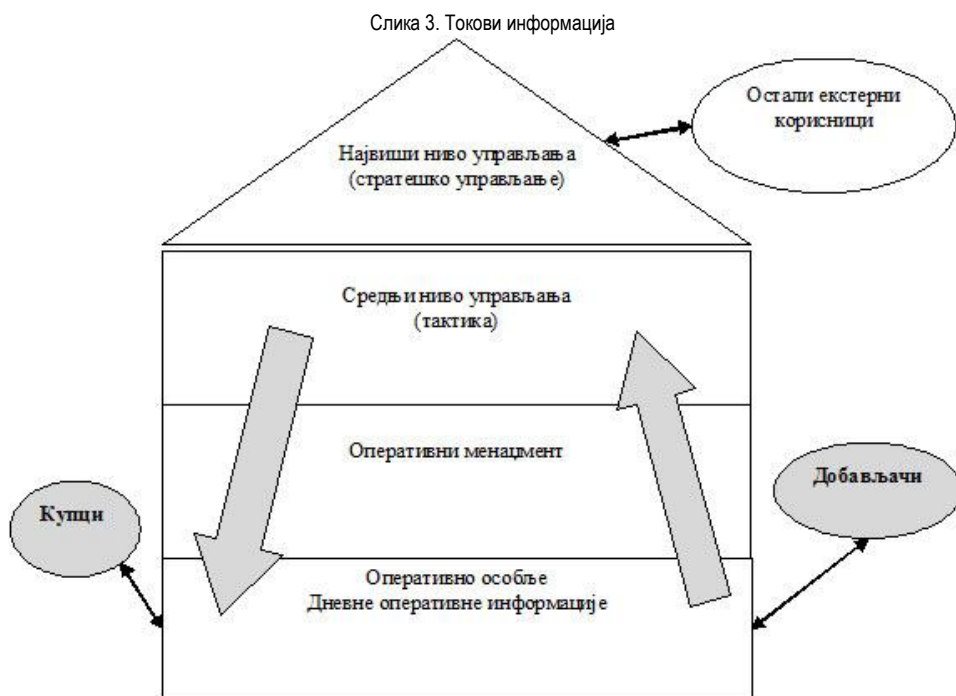
који је најбољи начин да стигне тамо где жели да буде. Када се сагледају сва ова ограничења и одговори на сва питања, може се приступити изради плана који ће омогућити дефинисање циљева и начина њиховог остварења.

## **2. Рачуноводство пословног субјекта – информациона база и извориште развојне стратегије**

Рачуноводство представља информациону базу сваког пословног субјекта будући да се у њега сливају све информације које се јављају у једном пословном субјекту. Оно само по себи представља извориште свих информација од значаја за менаџмент пословног субјекта, на основу којих менаџмент доноси одлуке којима се спроводи пословна политика пословног субјекта, а самим тим остварују и циљеви његовог пословања.

Добро постављено рачуноводство представља први индикатор кризе у пословању. Анализом рачуноводствених информација обезбеђује се основа за конципирање стратегије развоја пословног субјекта, јер свака стратегија мора да инкорпорира финансијски део, који је незамислив без рачуноводствених информација.

Информације које обезбеђује рачуноводство су финансијског карактера, попут информација о ликвидности, профитабилности или пак структури капитала, али такође и информације нефинансијског карактера, као што су информације о капацитету, подели тржишта и сл. Остваривање развојних циљева пословног субјекта подразумева синхронизацију свих активности, од највиших до најнижих нивоа, како би све активности пословног субјекта биле усмерене ка његовом развоју. Најбољу илустрацију токова информација пословног субјекта даје следећа слика:



*Извор: Мамић Сачер, Жагер, 2008, стр. 4*

Анализирајући слику број 3 уочавамо да се информације у пословном субјекту крећу у два правца, и то од највиших нивоа менаџмента према извршиоцима, као и од оперативног особља ка највишим нивоима менаџмента. Стратешки ниво управљања, односно топ менаџмент, даје планске информације и упутства нижим нивоима извршења, док оперативни ниво доставља највишим нивоима менаџмента информације о извршењу. Добро постављено рачуноводство треба да обезбеди токове информација прилагођене захтевима сваког нивоа управљања.

„Рачуноводствено планирање се превасходно односи на избор циљева пословања пословног субјекта и предвиђање начина за њихово остваривање. То нам указује да планови прожимају све активности пословног субјекта, како оне које се тичу дугорочних циљева (стратешки карактер), тако и оне оперативног карактера. Управо ове одлуке стратешког карактера треба да помогну проналажењу и реализацији конкурентских предности пословног субјекта. Циљеви рачуноводственог планирања се реализују кроз процес доношења пословних одлука, координацију, директну контролу менаџмента и мотивацију запослених. Кроз процес рачуноводственог планирања се дефинишу поред стратешких и оперативни циљеви пословног субјекта и то посматрано на нивоу пословног субјекта, тако и на нивоу појединих организационих делова, а што

менаџменту омогућује контролисање остварења и правовремено предузимање корективних акција како би се отклонила евентуална одступања од планираних циљева. То нам указује да РИС пружа информације о планираним величинама, као и о тренутном стању које показује степен реализације зацртаног плана“ (Дмитровић Шапоња, Граворац, 2014). Управо се посредством добро постављеног система рачуноводственог планирања пружају подаци који омогућују остваривање развојне стратегије пословног субјекта на стабилним и добро постављеним основама.

Да би рачуноводство било у функцији дефинисања добре развојне стратегије пословног субјекта, потребно је обезбедити адекватан квалитет финансијског извештавања, који се остварује трима комплементарним мерама (Новићевић, 2013, стр. 18).

- Први ниво квалитета финансијског извештавања везује се за ниво корпоративног обелодањивања водећих пословних субјеката у односу на 90 одабраних рачуноводствених ставки. Оваквом мером се обезбеђује конзистентност резултата пословних субјеката, а такође и виши ниво заштите инвеститора.
- Други ниво квалитета финансијског извештавања огледа се у индексу зарада менаџера, јер се зарадама менаџера утиче на квалитет цене капитала, као и на инвестициону активност пословних субјеката. Ово је посебно важна мера ако се има у виду да зараде менаџмента које су осетљиве на дискрецију у финансијском извештавању могу значајно умањити квалитет финансијског извештавања.
- Трећи пак ниво квалитета финансијског извештавања огледа се у правовременом препознавању губитака и заснива се на традиционалном рачуноводственом принципу познатом под називом конзерватизам, који доводи до информационе асиметрије, што посебно долази до изражаја код пословних субјеката слабијег пословног резултата, које карактерише виши ниво информационе асиметрије и већа информациона неизвесност. Информациона асиметричност се јавља између менаџера и власника капитала, као и услед склоности менаџера да често прикажу лошије стање него што у стварности јесте.

Посебно значајан сегмент финансијског извештавања, као крајњег продукта рачуноводства, огледа се у стварању основе корпоративног извештавања. Адекватно корпоративно извештавање се огледа у подршци управљању корпоративним пословним субјектом. Реч је о предвиђању мера перформанси и извештавању о њиховом остварењу. То је у ствари процес обезбеђења стратегијских, тактичких, оперативних предвиђених и повратних информација менаџменту ради остваривања увида у стање степена извршења стратегије и реализације бизниса. Неке од карактеристика адекватног

корпоративног извештавања огледају се у следећем: обезбеђењу квалитетних, свеобухватних, доследних и благовремених информација, неопходних за остваривање високих пословних перформанси пословних субјеката; фокус је ка усклађеним и интегрисаним мерама перформанси за целину корпоративног пословног субјекта; коришћењу универзалне рачуноводствене политике у правцу обезбеђења конзистентности података у процесу планирања и буџетирања и обезбеђивања добре основе да сваки елемент организационе структуре корпоративног пословног субјекта буде одговоран за квалитет својих података и информација, стварајући тако добре темеље за већу транспарентност и одговорност свих учесника у креирању података и информација о обављеним пословним процесима. С друге стране, његове користи огледају се у побољшању система извештавања коришћењем међународне професионалне регулативе, затим у значајним уштедама у трошковима припреме и дистрибуције извештаја, као и у бржем приступу доносилаца одлука информацијама потребним за доношење адекватних пословних одлука.

### **3. Развојна стратегија и пословне перформансе – „два наличја исте медаље“**

Пословни субјекти данас, да би опстали, морају ефикасно да управљају променама, како оним интерног карактера, које се свакодневно дешавају унутар пословног субјекта, тако и променама екстерног карактера којима је пословни субјект константно изложен у променама тржишних, друштвених и социјалних услова, као и у променама у односима с партнерима, конкурентима, државом и другим заинтересованим странама. Заинтересоване стране или стејкхолдери представљају субјекте заинтересоване за пословање пословног субјекта, односно субјекте у чијем је интересу праћење пословања пословног субјекта, попут добављача, кредитора, купаца и слично.

С високом дозом сигурности се може тврдити да претходно поменуто управљање савременим пословним субјектима претпоставља заправо креирање и постављање адекватног система мера перформанси. Какав ће систем перформанси бити дизајниран у конкретном пословном субјекту зависи пре свега од егзистирајуће организационе форме, постављене и дефинисане стратегије и дефинисаних варијабли акције. Уважавањем датих фактора омогућује се успостављање и креирање рационалног система мера перформанси који ће бити у функцији максимизирања резултата пословног субјекта и његовог даљег напредовања. Досадашњи систем перформанси, који се углавном односио на мерење перформанси с финансијског аспекта, није у потпуности задовољио потребе пословног субјекта, зато што је њихово израчунавање врло сложено и разумљиво за мали број запослених, углавном онима који се баве финансијском проблематиком и поседују неопходна економско-финансијска знања.

У оквиру перформанси пословног субјекта уочавамо три групе перформанси (Крстић, Секулић, 2007, стр. 8):

1. перформансе које се односе на ресурсе пословног субјекта;
2. перформансе које се односе на употребу ресурса пословног субјекта; и
3. перформансе које се односе на друштвену одговорност пословног субјекта.

У оквиру прве групе перформанси, које се односе на ресурсе пословног субјекта, заступљене су перформансе глобалног, стратегијског карактера, попут трајности, конкурентности, имитативности, као и поједине перформансе оперативног карактера, попут рочности расположивих финансијских средстава, капацитета расположивих физичких ресурса пословног субјекта, његове амортизованости и сл. У оквиру друге групе перформанси, које се односе на употребу ресурса пословног субјекта, анализирају се економске активности у правцу остваривања постављених економских циљева, односно успешна употреба расположивих ресурса попут људских, материјалних, финансијских и других ресурса пословног субјекта. Трећа група перформанси пословног субјекта усмерена је ка мерењу перформанси које се односе на степен његове друштвене одговорности. Наиме, што је већи степен ефикасности и успешности пословног субјекта, требало би да буде већи и степен његове друштвене одговорности. Друштвено одговорно пословање нарочито долази до изражаја у модерном друштву, у коме се од сваког пословног субјекта очекује што већи допринос укупном развоју друштва кроз предузимање различитих друштвено одговорних акција. Перформансе друштвене одговорности инкорпорирају разноврсне перформансе, попут еколошких, перформанси очувања здравља и заштите на раду, те етичке перформансе, као и перформансе социјалне одговорности.

Колики ће бити остварени степен перформанси зависи превасходно од деловања мноштва интерних и екстерних фактора. У оквиру интерних фактора који утичу на достигнути степен перформанси пословног субјекта разликујемо различите снаге и слабости, које се односе на структуру организације, квалитет и животни циклус производа, елементе маркетинг микса, док у оквиру екстерних фактора разликујемо различите врсте шанси и претњи које се односе на тржишна кретања, конкуренцију, ширу друштвену заједницу и сл. Такође, степен остварења перформанси зависи од низа фактора субјективног и објективног карактера, при чему у субјективне факторе спадају пре свега фактори организационог карактера, а у групу фактора објективног карактера спадају фактори изван делокруга пословног субјекта, попут фактора друштвеног, техничког, природног и диспозитивног карактера. У оквиру фактора друштвеног карактера разликујемо факторе тржишне и факторе привредно-системске природе; у оквиру фактора техничког карактера разликујемо вид производње, технички прогрес, основне карактеристике технике и технологије, док природни

фактори обухватају климу, квалитет земљишта и квалитет руде, а диспозитивни фактори – иновативност, предузетништво, квалитет менаџмента и слично.

Када говоримо о мерењу перформанси пословног субјекта, можемо истаћи да се оне могу поделити у две основне групе, и то на традиционални и савремени концепт мерења перформанси пословног субјекта. Будући да разматрање сваког од ова два концепта перформанси пословног субјекта превазилази обим овог рада, определићемо се за разматрање савременог концепта мерења перформанси пословног субјекта, које се могу поделити у три основне групе. Екстерна мерила перформанси представљају прву групу савремених мерила перформанси, и обухватају: тржишну цену акција, додатну тржишну вредност, укупан принос за акционаре и вредност за акционаре. Вредносна мерила перформанси јесу друга група мерила перформанси, и обухватају: резидуални (економски) добитак, додатну тржишну вредност, додатну економску вредност, додатну вредност за акционаре, додатну готовинску вредност и готовински принос на инвестирана средства. Трећу групу савремених мерила перформанси пословног субјекта чине нефинансијска мерила перформанси, која у савременим условима пословања добијају све већи значај. Ова врста савремених мерила перформанси може бити квантитативног, али је углавном квалитативног карактера, и потиче из управљачког рачуноводства. Тако се, на пример, овде са аспекта купаца као мерила перформанси могу појавити: број купаца, жалбе, рекламације купаца, време реаговања на захтеве купаца, познавање марке и слично.

Такође, према неким савременим гледиштима, мерила перформанси се могу посматрати с три аспекта, и то као тржишна мерила перформанси, економска добит и мерила заснована на новчаним токовима. Када говоримо о тржишним мерилима перформанси, неопходно је указати на то да је основни показатељ укупан принос акционара, који се добија помоћу следеће формуле (Закић, 2011, стр. 246):

#### УКУПАН ПРИНОС АКЦИОНАРА =

цена акције на крају периода – цена акције на почетку периода + дивиденде

-----  
цена акције на почетку периода

У оквиру тржишних мерила перформанси разликујемо и додатну тржишну вредност (тржишна вредност – инвестирани капитал), као и вишак приноса (стварни принос – очекивани принос). Други концепт мерења перформанси у оквиру савремених мерила перформанси односи се на концепт економске добити и њене модификације, која се израчунава помоћу следеће формуле (Закић, 2011, стр. 254):

### ДОДАТА ЕКОНОМСКА ВРЕДНОСТ =

пословна добит након опорезивања – инвестирани капитал \* трошкови капитала

У оквиру мерила заснованих на новчаним токовима можемо уочити два основна концепта, попут додате новчане вредности и готовинског приноса на инвестиције.

Анализирајући домицилну пословну праксу можемо уочити да пословни субјекти углавном користе концепт додате тржишне вредности и додате економске вредности, док су остала мерила перформанси у знатно мањој употреби. Овде је нужно указати на то да се концепт додате тржишне вредности примењује искључиво на акционарским пословним субјектима, док је додата економска вредност погодна за примену у свим пословним субјектима.

Ради лакшег разумевања и сагледавања карактеристика најчешће коришћених мерила перформанси, послужићемо се табелом у којој је представљен упоредни приказ одређених мерила перформанси према одабраним критеријумима.

Табела 1. Упоредни приказ одабраних мерила перформанси према одабраним критеријумима

Мерило перформанси	Директно укључивање трошкова позајмљеног капитала у обрачун	Директно укључује трошкове сопственог капитала у обрачун	Могућност обрачуна на дивизионалном нивоу	Директно узима у обзир инфлацију
Укупан принос акционара	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ
Додата економска вредност	ДА	ДА	ДА	НЕ
Вишак приноса	ДА	ДА	НЕ	НЕ
Додата тржишна вредност	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ

Извор: Закић, 2011, стр. 264

Анализирајући дату табелу уочавамо да ниједан од изабраних критеријума мерења перформанси не узима у обзир инфлацију. Могућност обрачуна на дивизионалном нивоу једино омогућава додата економска вредност, док трошкове сопственог капитала у обрачун укључују додата економска вредност и вишак приноса, а што важи и за трошкове позајмљеног капитала.

Адекватно постављен систем мерења перформанси може да правремено укаже на слабости, шансе, претње и предности које пословни субјект има у остваривању својих пословних циљева и дефинисању развојне стратегије. Перформансе представљају слику пословања пословног субјекта и ставрају добру

основу за дефинисање његове развојне стратегије. Добро постављен систем мерења перформанси омогућиће адекватно планирање, дефинисање и остваривање развојних циљева пословног субјекта.

Следећа табела приказује могуће области и критеријуме мерења перформанси у пословном субјекту.

Табела 2. Области и критеријуми мерења перформанси

Област	Могући критеријуми
Финансијске перформансе	трошак профитабилност ликвидност анализа одступања буџета структура капитала тржишни коефицијенти ниво наплативих потраживања принос на уполснени капитал
Конкурентност	раст продаје по производу или услузи мере базе купаца релативно учешће на тржишту и тржишна позиција
Активност	јединице продаје часови рада / машински часови број превезених путника број извршених требовања материјала број усаглашених рачуна
Иновације	однос нових и старих производа и услуга ниво продаје нових производа или услуга
Квалитет услова рада	дани одсуствовања са посла флукуација радне снаге прековремени рад мере задовољства послом

*Извор: Приручник за стицање професионалних звања, 2007, стр. 129–130*

Претходно поменуте мере перформанси односе се на пословне субјекте из домена приватног сектора. Исто тако, и пословни субјекти јавног сектора предмет су мерења и посматрања, јер њихова ефикасност директно утиче на укупно функционисање државе. Добро постављеним и осмишљеним системом мерења перформанси омогућује се континуирано праћење напредовања пословних субјеката јавног сектора у остваривању пред њих постављених циљева. Мерењем перформанси добија се слика о ефикасности и ефективности појединих организационих јединица, процеса и запослених у пословним субјектима јавног сектора. Овде је од пресудне важности да систем мерења перформанси буде продуктивно постављен, односно да подстиче пословне субјекте јавног сектора да делују у правцу сталног унапређења свог пословања.

Да би систем за мерење перформанси, пре свега пословних субјеката јавног сектора, остварио циљеве који се пред њега постављају, мора испуњавати одређене критеријуме (Миновски, 2013, стр. 195):



1. треба да буду повезан с организационом стратегијом ентитета јавног сектора;
2. треба да има механизам повратне везе и могућност за ревизију;
3. треба да буде савремен;
4. треба да буде састављен из реалних и остварљивих мера; и
5. треба да буде једноставан и разумљив.

Овде је значајно истаћи да мерење перформанси у јавном сектору посебно долази до изражаја код непрофитних организација које егзистирају у јавном сектору.

Претходно поменуто указује на то да је нужно мерити перформансе како јавног, тако и приватног сектора, јер се само тако може деловати у правцу подизања њихове продуктивности и економичности.

Када говоримо о мерењу перформанси јавног сектора, морамо указати на то да се најзначајнији фактори мерења перформанси у јавном сектору односе на продуктивност/резултат из обезбеђене услуге, трошак/ефикасност, квалитет, као и задовољство потрошача, помножено с вредностима перформанси. У склопу мерења перформанси јавног сектора требало би указати на то да постоје разне врсте индикатора за мерење перформанси јавног сектора, који се могу различито груписати у зависности од одабраног критеријума. Неки од индикатора који се користе при мерењу перформанси јавног сектора приказани су у следећој табели.

Табела 3. Врсте индикатора за мерење перформанси у јавном сектору

ОБЛАСТ	ИНДИКАТОРИ
Економија и опорезивање	% раста БДП-а % годишњег повећања номиналних зарада % повећања реалних плата % годишње промене продуктивности рада % повећања номиналних трошкова рада по јединици % нето обавеза Владе итд.
Запосленост	број запослених (%) број запослених по годинама (%) број запослених по полу (%) запослени са скраћеним радним временом итд.
Здравство	потрошња у јавном здравству као проценат из БДП-а потрошња за јавно здравство по становнику доктори на 1.000 становника смртни случајеви на 1.000 становника лежајеви за интензивну негу на 1.000 становника очекивани животни век до 65 година итд.

Образовање	јавна потрошња за образовање као проценат из БДП-а број наставних часова за једну академску годину процент регистрованих студената по нивоима персонални компјутери по студенту процент школа с приступом интернету итд.
------------	--

*Извор: Миновски, 2013, стр. 209–210*

Ово је само један модел мерења перформанси пословних субјеката јавног сектора. У сваком случају, мерењу перформанси пословних субјеката јавног сектора треба прићи студиозно и поставити добру основу за његово функционисање, јер он може да укаже на основне позитивне и негативне тенденције које се уочавају у оквиру овог сектора, да створи могућности за правремено предузимање корективних акција и повећање укупне продуктивности пословних субјеката јавног сектора, а тиме и привреде у целини.

### **Закључна разматрања**

Мерење перформанси представља нови приступ управљању пословним субјектом, који је заживео у савременим условима ради лакшег праћења пословања савременог пословног субјекта. Анализом перформанси се могу уочити све његове слабости и компаративне предности у пословању, које касније могу послужити за дефинисање његове стратегије развоја.

Да би систем мерења перформанси продуктивно био у функцији остваривања циљева пословног субјекта, он мора бити усклађен с потребама пословног субјекта, јер само тако може остварити своју улогу у пуном смислу речи. Најбољи је развијени интегрисани систем мерења перформанси, јер он у потпуности омогућује задовољавање свих оних циљева који се пред њега постављају, јер представља комбинацију података из финансијског и управљачког рачуноводства. Савременим условима пословања иманентан је све већи значај нефинансијских у односу на финансијска мерила перформанси. Иако се често мерење перформанси искључиво везује за приватни сектор, треба нагласити да је од значаја и праћење перформанси јавног сектора. Унапређењем перформанси јавног сектора обезбеђује се ефикасније спровођење владиних програма, а то се директно рефлектује на укупну ефикасност привреде земље.

Ефикасно успостављеним системом мерења перформанси обезбеђују се релевантни подаци који се могу користити у функцији дефинисања развојне стратегије пословног субјекта. Наиме, добро постављен систем мерења перформанси омогућује сагледавање постојећих и пројекцију будућих стања пословног субјекта, а то значајно доприноси постављању контура будуће развојне стратегије пословног субјекта. Развојем добро постављеног, интегрисаног система мерења перформанси, пословном субјекту се обезбеђују

сви релевантни подаци неопходни за дефинисање, праћење и остваривање постављене развојне стратегије.

## Литература

Дмитровић Шапоња Ј., Граворац, С. (2014). *Рачуноводствени информациони систем као извор конкурентске предности пословног субјекта*. Реферат саопштен на научном скупу СМ 2014, Економског факултета Суботица, Палић.

*Финансијски менаџмент и контрола – приручник за стицање професионалних знања*. (2007). Београд: Савез рачуновођа и ревизора Србије.

Крстић, Б., Секулић, В. (2007). *Управљање перформансама предузећа*. Ниш: Економски факултет.

Мамић Сачер, И., Жагер, К. (2008). *Рачуноводствени информацијски системи*. Загреб: Хрватска заједница рачуновођа и финансијских дјелатника.

Миновски, З. (2013). *Мерење перформанси јавног сектора*. Реферат саопштен на 44. симпозијуму Савеза рачуновођа и ревизора Србије, Златибор.

Нацрт стратегије развоја предузетништва и конкурентности за период од 2014. до 2020. године, [http://www.privreda.gov.rs/UserFiles/File/1\\_PRIVREDA/Nacrt-strategije-preduzetnistvo-konkurentnost-23\\_1\\_2014.pdf](http://www.privreda.gov.rs/UserFiles/File/1_PRIVREDA/Nacrt-strategije-preduzetnistvo-konkurentnost-23_1_2014.pdf)

Новићевић, Б. (2013). *Финансијско извештавање и привредни раст*. Реферат саопштен на 44. симпозијуму Савеза рачуновођа и ревизора Републике Србије, Златибор.

Новићевић, Б. (2013). *Изврсно корпоративно извештавање и мерење његових перформанси*. Реферат саопштен на 17. конгресу Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућница.

Тодоровић, Ј. (2003). *Стратегијски и оперативни менаџмент*. Београд: Конзит.

Закић, В. (2011). *Мерење перформанси – савремени концепти*. Реферат саопштен на 42. симпозијуму Савеза рачуновођа и ревизора Србије, Златибор.

Званични сајт Економског факултета у Суботици:  
[http://www.ef.uns.ac.rs/Download/strategijski\\_men/2011-05-23-razvojna-politika.pdf](http://www.ef.uns.ac.rs/Download/strategijski_men/2011-05-23-razvojna-politika.pdf)

## Resume

Observing the functioning of every business entity, we can conclude that its main goal is to secure long-term survival in very turbulent market conditions. Many identify accounting, and especially book-keeping as its integral part, with the past or with the recording of transactions from the past. One of the important mechanisms of defining development of a business entity is its performance, whose adequate measuring and defining represent the basis for detecting anomalies in the

business and taking timely action towards their elimination. Performance measurement represents a new approach to managing the business entity, which has taken root in current conditions for easier tracking of the modern business entity. Through effectively established performance measurement system relevant data is provided that can be used in terms of defining the development strategy of the business entity.