

III-IV ПРЕДАВАЊЕ

1. ЦИЉ И ЗАДАТАК АНАЛИЗЕ ПОСЛОВАЊА

2. ПРИНЦИПИ АНАЛИЗЕ ПОСЛОВАЊА

3. МЕТОДИ АНАЛИЗЕ ПОСЛОВАЊА

4. ИНСТРУМЕНТИ АНАЛИЗЕ ПОСЛОВАЊА (*Родућ*)

5. КОРИСНИЦИ АНАЛИЗЕ ПОСЛОВАЊА

6. ВРСТЕ АНАЛИЗЕ ПОСЛОВАЊА

1. ЦИЉ И ЗАДАТАК АНАЛИЗЕ ПОСЛОВАЊА

- ❖ Анализа пословања треба да буде **сврсисходна**, тј. корисна онима којима је намењена (корисницима анализе).
- ❖ Основни **циљ и смисао** анализе пословања предузећа је да на основу утврђеног квалитета и квантитета анализираниог објекта (тј. предузећа) пружи информације, односно да оцену, о његовом бонитету и тренду развоја. Такве информације су основа за предузимање акција усмерених на унапређење пословања предузећа.
- ❖ Да би то испунила, анализа пословања треба да оствари следећа четири основна **задатка**:
 - Да констатује одређена **стања, односе и кретања**,
 - Да установи **узроке**,
 - Да утврди и измери **последице** и
 - Да доведе до **закључка**.

а) Констатовање стања, односа и кретања

Анализа пословања полази од одређених **констатација**, које се могу односити на:

- ❖ **СТАЊЕ** одређених категорија или појава (нпр. вредност основних средстава, број запослених, вредност производње, финансијски резултат, степен задужености, итд.)

Анализа то увек ради у одређеном периоду (нпр. у минулој години, прошлом полугодишту, месецу итд.), или временском пресеку (нпр. на дан 31.12.2019. године; 30.06.2019. итд).
- ❖ **ОДНОСЕ** између констатованих стања одређених међузависних појава. Тек после тога се добија јаснија слика о вредности посматраних појава. Ови односи се изражавају **кофицијентима, индексима и процентима**. Нпр. принос се много боље сагледава када се стави у однос са ђубрењем или наводњавањем; или величина финансијског резултата исказана у хиљадама динара не значи пуно док

се не стави у однос са факторима од којих зависи – вредност коришћених средстава, број радника, висина укупних улагања и др.

- ❖ **КРЕТАЊЕ СТАЊА И ОДНОСА у времену**, тј. у односу на претходни период/периоде. Врло је корисно знати да ли је нека **категорија**, нпр. принос повећан у односу на једну или више претходних година, у односу на петогодишњи просек, у односу на неку референтну годину која је била добра.

Различита кретања појединих категорија неминовно доводе и до промена односа међу њима, тј. можемо говорити о **кретању односа** у времену. При томе, то кретање не мора бити у истој сразмери као код посматраних појава, па чак ни у истом правцу. Нпр. количина/вредност употребљених минералних ђубрива може да се повећа за 10% у односу на претходну годину, а да принос истовремено порасте 15% или само за 5%, а чак може и да се смањи.

Често се поједностављени појам анализе погрешно идентификује са овом првом фазом, па се константована стања, односи и кретања сматрају коначним резултатима анализе. Међутим, таква анализа би остала недоречена у свом битном делу, у коме треба објаснити **зашто** су стања, односи и кретања такви, као и дати **препоруче** за побољшање.

б) Установљавање узрока

- ❖ Констатована стања, односи и кретања имају своје узроке. Познавање тих узрока је за анализу **јак**о **важно**, како би могла предложити мере за отклањање или бар ублажавање дејства негативних узрока.
- ❖ Узроци могу бити бројни и разноврсни, а обично се деле на:
 - **Објективне** – може им се парирати у одређеној мери, већој или мањој, али ограничено;
 - **Субјективне** – може се на њих утицати у значајнијем обиму.

На пример, констатовали смо да је просечно стање **залиха** материјала повећано у односу на претходну годину за 10%, при чему је обим производње (као међузависне појаве) повећан за само 2%. Прво треба знати да ли је повећање залиха материјала позитивна или негативна појава – у овом случају негативна?

Следећи корак је да се открију узроци који су до тога довели. Могући објективни утицаји су нпр. промена у структури производње (нпр. повећање удела сточарства), или измењени услови на тржишту набавке (погоршање ових услова може да доведе до смањења нивоа залиха, али може и до повећања због прекомерног нагомилавања у страху да се обезбеди производња). Могући субјективни утицаји су неорганизовано / нестручно / неодговорно пословање набавне службе.

Није довољно да се сви битни узроци само наброје уз евентуално нека уопштена објашњења. За анализу је битно да се њихов утицај што је могуће прецизније **измери**. *На пример*:

- Повећање обима производње: + 2%, оправдано
- Измене у технологији п-ње: - 2%, оправдано
- Промена структуре производње: + 3%, оправдано
- Погоршани услови набавке: + 2%, оправдано
- Лош рад набавне службе: + 3 %, неоправдано
- Необјашњени фактори: + 2%, непознато

в) Утврђивање и мерење последица

Следећи корак је да се утврде **какве су и колике** последице констатованог стања на поједине сегменте, односно на пословање предузећа у целини. У нашем примеру, повећање просечних залиха материјала може да има следеће последице:

- Заробљена новчана средства у залихама, што угрожава ликвидност предузећа, па је неопходан
- Повећан ниво краткорочних кредита за финансирање залиха, за нпр. 8%, што даље изазива.
- Повећање расхода камата за нпр. 4%, што се одражава на
- Самњење финансијског резултата за нпр. 2,7%
- Могуће је и повећање трошкова осигурања залиха за нпр. 3,2%, што такође непосредно делује у правцу смањења фин. резултата.

г) Закључци

Свака анализа се логично завршава закључцима. Пошто анализа пословања теба да буде корисна онима којима је намењена (менаџмент свих нивоа, стручне службе, радници и др.), то закључци треба да помогну у побољшању постојећег стања.

Ови закључци **нису** „предлог одлука или мера“ које неко треба да усвоји и спроведе у предузећу. Они само треба да указују на **начине и могућности** позитивног деловања у датим условима. Најбоље је да буду дати у форми образложених и квантификованих алтернативних могућности, а коначан избор је на органима управљања. Основна сврха анализе пословања је ипак **да информише, а не да одлучује.**

Закључци анализе не треба да буду у форми „похвала“ за добар или „осуда“ за лош рад. Закључци треба да буду објективни, јасни и конкретни, а не уопштени и двосмислени.

Ово наравно није лако постићи, неопходно је да аналитичари буду врло стручни, да одлично познају предмет анализе, и да имају значајно искуство.

2) ПРИНЦИПИ АНАЛИЗЕ ПОСЛОВАЊА

У литератури се могу пронаћи различити принципи на којима се анализа заснива, а као најважнији се могу истаћи (*Мијић и Дохчевић, комбинација*):

1. реалност,
 2. међусобна условљеност,
 3. упоредивост и
 4. приступачност.
- **РЕАЛНОСТ** података на којима се анализа заснива мора бити **ван сваке сумње**. Ако постоји сумња или индиција да неки подаци нису реални, мора се извршити провера и указати на ту околност у поступку анализе.
 - Анализа се углавном заснива на **књиговодственим подацима** (непосредно или посредно преко докумената изведених из књиговодствене евиденције). Али не искључиво, јер анализа у значајној мери користи и **друге интерне и екстерне изворе** података.
 - Полази се од претпоставке да је књиговодствена евиденција исправна и тачна. То међутим, не мора увек бити тако у пракси. Може бити формално тачна, али не и суштински-реално. Стога анализа треба да **провери** исправност свих података па и књиговодствених.
 - **МЕЂУСОБНА УСЛОВЉЕНОСТ** Сваку пословну појаву треба посматрати и анализирати у **међузависности** са низом других појава. Вредност и кретање било ког сегмента пословања предузећа је под вишеструким утицајем других сегмената, јачег или слабијег интензитета.
 - **УПОРЕДИВОСТ** појава које се анализирају је претпоставка за примену основног метода анализе, а то је метод **поређења**. Тиме се омогућује сагледавање кретања и одступања. Јединствени контни план и методологија књиговодства, као основног извора података, омогућавају временско и просторно поређење.
 - Међутим, у оним деловима у којима МРС (Међународни рачуноводствени стандарди) остављају више слободе, као што је то случај са **погонским** књиговодством и **калкулацијама**, постоје озбиљни проблеми са упоредивошћу. И неке друге појаве могу отежавати упоредивост, нпр. инфлација је типичан пример.
 - **ПРИСТУПАЧНОСТ**: некада су наука и научна достигнућа били резервисани за мали круг „просвећених“, који су се бавили науком. Чак су и научна дела писана на латинском језику, како не би била доступна обичном човеку.
 - Постоји реална опасност да резултати високостручне економске и финансијске анализе буду недовољно разумљиви не само „обичним људима“, већ и онима којима су намењени. Ово наравно не значи да анализе треба поједноставити и

банализовати, јер то није ни могуће. Резултате и закључке треба тако формулисати и презентовати, да онима којима су намењени буду јасни и разумљиви. Ово није увек тако лако постићи.

3) МЕТОДИ АНАЛИЗЕ ПОСЛОВАЊА

(Додатак уз Мијићеву књигу)

У стручној литератури и привредној пракси уобичајена је систематизација метода анализе на:

1. Основне методе:

- Метод рашчлањавања
- Метод поређења (упоређивања)

2. Специјалне (посебене, допунске) методе:

- математичко-статистичке (регресија, колерација...),
- методе анализе биланса (различите методе),
- стандардизације,
- изолације,
- метода узрочности,
- метод елиминисања (апстрахује се дејство свих других фактора, тј. претпоставља се да делује само онај фактор који се испитује, без обзира да ли је то стварно тако)
- методе уопштавања – иде од појединачног ка општем, тј. служимо се **индукцијом**. Врши се повезивање појединачних запажања до којих се дошло применом рашчлањавања и поређења. До изражаја долази економско резоновање аналитичара.

Рашчлањавање је **квалитативни** аспект анализе, упознаје се квалитетни састав анализираног предмета, тј. из чега се састоји. Предуслов је да предмет буде довољно **сложен**, и да између делова постоји **међузависност**. Овај метод иде од синтетичког ка аналитичком, тј. од збирног ка појединачном. **Рашчлањавање се може вршити:**

- **по предмету:** ми га најчешће користимо, нпр. ако се хартије од вредности рашчлане по врсти (чекови, менице, комерцијални записи, обвезнице ...). Свака врста представља посебан предмет (подскуп), који је такође сложен и може се даље рашчлањавати нпр. на хартије уновчљиве у домаћој или иностраној валути итд, зависно од **циља** анализе.

- по времену: нпр. хартије од вредности можемо примарно рашчланити по року доспећа на краткорочне и дугорочне, затим краткорочне које доспевају за један, три, шест, девет,.. месеци, итд.
- у простору: нпр. хартије од вредности које су наплативе у земљи или иностранству, затим ове прве на ХоВ наплативе од финансијских организација или од предузећа.

Поређење одражава **квантитативни** аспект анализе, логично се наставља на рашчлањавање. Упоредити неку појаву значи у ствари **измерити** је , квантификовати, што је предуслов за успешну **оцену**.

Поређење може бити:

- временско;
- просторно;
- са планом;
- са нормом;
- са правилом (**теоремом**) – математички доказана истина, нпр. ако су ангажована средства по року и обиму везаности једнака изворима по року и обиму расположивости (тј. однос 1:1), значи да постоји финансијска равнотежа;
- са **аксиомом** (логичком претпоставком која нема математички доказ, али се узима као истина), нпр. логично је да ће купац ако је ликвидан измирити своје обавезе. Међутим, можда ипак неће исплатити обавезе из неких субјективних разлога, тј. не постоји математички доказ да ће се обавезе исплатити.