

POSEBNE ZNAČAJKE PROGRAMA,  
METODIKE I ORGANIZACIJE EKONOMSKE  
ANALIZE U RAZVIJENOM  
OBLIKU SAMOUPRAVNIH ORGANIZACIJA  
UDRUŽENOG RADA

Viši stupanj samoupravne organizacije i vođenja društvenog gospodarstva, na koji usmjerava Zakon o udruženom radu, nužno postavlja pred pojedine privredne subjekte uz ostale zadaće i takvo prilagodjavanje u programskom i organizacijskom smislu koje će osigurati preduvjet za dosizanje tog razvojnog stupnja.

Ta spoznaja bila nam je poticaj za konkretno istraživanje u sferi poslovne funkcije ekonomske analize. Da bismo tako postavljenu zadaću cjelovitije ispunili, u prvom dijelu napisa izložit ćemo najprije opća obilježja ekonomske analize, a u drugom dijelu nastojat ćemo utvrditi ona njena temeljna dodatna obilježja koja ona mora dobiti u uvjetima razvijenih samoupravnih odnosa u pojedinim gospodarskim subjektima.

1. OPĆA OBILJEŽJA EKONOMSKE ANALIZE  
KAO POSLOVNE FUNKCIJE

1.1. Pojam ekonomske analize

Iz područja analize poslovanja napisano je dosta udžbenika, priručnika i drugih napisa. Zanimljivo je da pojam ekonomske analize poslovanja razni teoretičari tumače na dosta različite načine i pored toga što imaju jedinstveno gledanje na sadržaj ekonomske analize.

R. Braut<sup>1)</sup> pod ekonomskom analizom poslovanja smatra istraživanje, raščlanjivanje i ocjenjivanje karakterističnih pojava i činjenica na području gospodarske aktivnosti privrednih subjekata u cilju identificiranja disproporcija u procesima kombiniranja proizvodnih činilaca, kao i u cilju utvrđivanja i proučavanja karakteristika svih činilaca koji su te disproporcije proizveli.

K. Vasiljević<sup>2)</sup> u teoriji o analizi bilance smatra analizu bilance dio opće analize kao metode. Ona ima izvjesnih zajedni-

---

1) Prof. R. Braut i prof. dr. F. Krajčević: Funkcionalna analiza vrijednosti, Informator Zagreb, 1971, str. 3.

2) Prof. dr. K. Vasiljević: Teorija i analiza bilansa, Ekonomike preduzeća, Beograd, 1958, str. 293

čkih crta sa svim ostalim analizama, a njena je osobitost u tome što joj je predmet bilanca. Kao metoda analiza nije sama sebi cilj. Kada se izvrši, ona se pretvara u sredstvo za sintezu, za izvlačenje zaključaka koji će dovesti do iznalaženja novih metoda za usavršavanje rada privredne organizacije.

Isti autor iznosi da riječ analiza obuhvaća više momenata, prije svega, moment metode. Nema analize bez ispitivanja, ali svako ispitivanje nije ujedno i analiza. Može se, naime, ispitati otpornost materijala, tvrdoća, savitljivost, ali sva ta ispitivanja nisu analiza. Prema tome, pojam analize nije potpuno istovjetan s ispitivanjem. Pojam ispitivanja dakle je širi od pojma analize. Da bi jedno ispitivanje moglo dobiti naziv analize, potrebno je da predmet bude složen. Samo složeni predmeti mogu biti predmet analize jer je uz složenost povezan moment raščlanjivanja, dakle bez raščlanjivanja složenih predmeta nema analize.

E. Zimmermann<sup>3)</sup> pod ispitivanjem podrazumijeva općenito sve radove izvršene radi toga da bi se stvorilo mišljenje (sud) o stanju i zbivanju u nekom privrednom subjektu.

Ovdje bismo mogli navesti još čitav niz ostalih autora koji su iznijeli svoja mišljenja o analizi poslovanja. Međutim, možemo i bez toga zaključiti da je suština kod svih teoretičara ista, a sastoji se u tome:

- da analiza poslovanja predstavlja jedan od načina ispitivanja poslovanja,
- da se analizom poslovanja ispituje rezultat poslovanja i uspješnost poslovanja, procjenjujući djelotvornost uloženi činilaca u poslovni proces nekog vremenskog razdoblja i
- da se analiza poslovanja provodi sa svrhom da organima upravljanja i vodjenja poslova omogući donošenje poslovnih odluka u budućnosti na temelju pravilno ocijenjenog proteklog poslovanja.

Složeni uvjeti privredjivanja u nacionalnoj i svjetskoj privredi imperativ su za analitičko ispitivanje poslovanja. Nije moguće doći do vjerne slike o stanju nekog privrednog subjekta ako se ne izvrši analitičko ispitivanje poslovanja i pri tome ne utvrde vanjski i unutarnji činioci poslovanja koji su utjecali na cjelokupno poslovanje.

---

3) Dr E. Zimmermann: *Theorie und Praxis der Prüfungen im Betriebe*, Verlag N. Girardet Essen, 1954, str.19.

Znači da, ako želimo uspješno izvršiti svoju funkciju, analiza mora dati odgovor na niz vrlo značajnih pitanja. Ona mora vjereno, istinito, točno, pravovremeno i obuhvatno informirati o gospodarstvenom stanju sve zainteresirane subjekte u upravljačkom sustavu. U svojoj obuhvatnosti mora polaziti od utvrđivanja pojava i činioca, koji su utjecali na pojedine pojave, kao i od posljedica koje mogu nastati, te završiti s prijedlogom mjera koje je potrebno poduzeti da se u budućem poslovanju postiču bolji poslovni rezultati.

Da bi analiza poslovanja mogla u svom zaključku sadržavati nužno potrebne mjere, koje valja u budućem poslovanju poduzimati u svrhu njegovog poboljšanja, ona mora tijekom ispitivanja utvrditi lokaciju onih uzročnika koji utječu negativno na poslovanje i onih koji utječu pozitivno. Jedino se na taj način mogu izdavati korisne upute za buduće poslovanje koje će voditi k boljem poslovnom rezultatu.

## 1.2. Zadaća ekonomske analize

Analitičko ispitivanje poslovanja vrši se sa zadaćom koja izlazi iz utvrđenog sadržaja u uvodnom odjeljku. Nema privrednog subjekta u kojem se ne bi moglo poslovati još i bolje i ostvarivati bolji poslovni rezultati. Rezerve postoje u svim privrednim subjektima, bez obzira u kojem društveno ekonomskom sistemu oni djeluju. Treba samo posjedovati umješnost kako da se te rezerve otkriju i iskoriste. To znači da je u prvom redu potrebno utvrditi lokaciju tih rezervi, a zatim pronaći način da se one iskoriste.

Da bi se otkrile rezerve, treba stalno pratiti poslovanje, i to na svim njegovim područjima. Neki činioci utječu pozitivno, a neki negativno na ostvarenje planskih zadataka. Proučavati treba prve i druge kako bi se mogli dati prijedlozi za povećavanje pozitivnih, a za uklanjanje negativnih utjecaja.

Po R. Brautu iz rečenog proizlaze temeljne zadaće ekonomske analize: 4)

1. "Proučavati rezultate izvršenja plana i ispitivati faktore koji su utjecali na izvršenje planskih zadataka;
2. utvrđivati uzroke neiskorištenosti ili nedovoljnog iskorištenja kapaciteta i svih ostalih materijalnih i ljudskih izvora;
3. utvrđivati i točno definirati sve disproporcije u organizaciji i metodama rada;

---

4) Prof. R. Braut i prof. dr F. Krajčević: op. cit, str. 5.

4. utvrdjivati i što točnije definirati sve unutarnje i vanjske, subjektivno i objektivno uvjetovane efikasnosti radne organizacije; definirati kvalitativne te kvantitativne karakteristike, te kvantitativno i vrijednosno izraziti sve utvrdjene neiskorištene rezerve tehničke i ekonomske efikasnosti radne organizacije;
5. davati argumentirane prijedloge za unapredjenje organizacije i metoda rada, u cilju što potpunijeg iskorištenja otkrivenih, a neiskorištenih mogućnosti uspješnijeg poslovanja i potpunijeg ostvarivanja društvenih i individualnih ciljeva radnih poduzeća".

Ovako definirane zadaće ekonomske analize zadovoljit će u svim društveno ekonomskim sustavima, kad se one provode u cilju poboljšanja poslovanja.

Posebne su zadaće analize one koje se vrše s posebnom namjenom. Ovu podjelu mogli bismo svrstati prema subjektima kojima je takva analiza potrebna. To će biti uglavnom slijedeći subjekti:

- dioničari, odnosno, suulagači,
- banka,
- porezni organi i
- privredna publicistika.

S obzirom na osobitosti interesa ovih organa bit će na odgovarajući način koncipirane i zadaće ekonomske analize.

### 1.3. Metodika ekonomske analize

Temeljne su osobine čovjeka da kod izvršavanja svojih radnih zadaća pronalazi načine kako bi ih najlakše, najbrže i najkvalitetnije obavio. U analitičkom ispitivanju poslovanja privrednog subjekta služe stanovite metode pomoću kojih se dolazi do upotrebljivih rezultata. Takvih metoda ima više, a koju će od njih analitičar u svojem analitičkom ispitivanju primijeniti, to ovisi o pobudi kojom je pokrenut analitički postupak i o cilju koji se analitičkim ispitivanjem želi postići. Kod toga se uvijek mora voditi briga o tome da se primijeni onakva metoda kojom će se do željenog cilja doći sa što manje troškova. A to znači da će prednost dobiti metoda koja je racionalna i zato ekonomična.

Radne organizacije, koje žele da njihovi poslovni rezultati budu što bolji, moraju vršiti stalno ispitivanje svojeg poslovanja, i to: parcijalno (djelomično) i kompleksno (cjelovito). O parcijalnoj se analizi govori onda kad se vrši ispitivanje samo pojedine funkcije ili kad se ispitivanje proteže samo na

neko uže područje. Pobuda za takvo ispitivanje bit će neka posebna pojava ili potreba.

Cjelovitu analizu poslovanja valja izvršiti u slijedećim slučajevima:

- kad se želi ocijeniti ostvareni poslovni rezultat i uspješnost poslovanja u nekom vremenskom razdoblju,
- kod zahtjeva za kredit radi povećanja proizvodnje,
- kod proširenja proizvodnog programa i
- prilikom saniranja radne organizacije.

Analitičko ispitivanje započinje s poslovnim rezultatom, zatim se ispituju uvjeti poslovanja i njihovo iskorištenje, utjecajni činioci na poslovni rezultat i uspješnost poslovanja, te se utvrđuju posljedice i na kraju se predlažu mjere za otklanjanje negativnih uzročnika.

Ekonomska analiza poslovanja gospodarskih subjekata u svojoj aktivnosti koristi, kao što je već prije iznijeto, stanovite metode. Podjelu tih metoda mogli bismo izvršiti prema namjeni. Tako bismo mogli govoriti o osnovnim metodama, o posebnim metodama i pomoćnim metodama.

a) U osnovne metode ulaze metode raščlanjivanja i usporedjivanja koje se pojavljuju u gotovo svim malim analitičkim ispitivanjima. Ova se tvrdnja temelji na činjenici da je svaka veličina ili pojava iz poslovanja gospodarskog subjekta sastavljena od određenog broja elemenata koji svojim pojedinačnim sudjelovanjem daju toj veličini ili pojavi određene značajke. Osim toga postoji opasnost da toj veličini ili pojavi obilježavajući elementi ostaju prikriveni tako da zbog njihova nepoznavanja možemo donijeti pogrešan sud. Raščlanjivanjem doći ćemo do spoznaje o sastavu onog što se istražuje. Poznavati sastav neke veličine ili pojave od bitnog je značenja za daljnje analitičko ispitivanje.

Usporedjivanje se provodi prema nekim određenim kriterijima. Oni se odnose na vrijeme, prostor i usporedbe s planom.

Kada se uspoređuju istovrsni podaci za različita vremenska razdoblja, onda se radi o primjeni vremenske komparativne analize.

Usporedjivanjem istovrsnih podataka istog vremenskog razdoblja, ali za različite gospodarske subjekte, naziva se prostornom komparativnom analizom.

Usporedjivanje ostvarenih veličina s planiranim naziva se analiza izvršenja plana.

Osim usporedjivanja određenih veličina može se govoriti i o usporedjivanju postupaka. Cilj takvih analitičkih ispitivanja je u tome da se utvrdi koji je od usporedjivanih postupaka najbolji.

Usporedjivanjem se dolazi do spoznaje kakvi odnosi postoje između dvije ili više istovrsnih veličina. Tako se uspoređuju ostvareni poslovni rezultati s planiranim poslovnim rezultatima ili s rezultatima koji su postignuti u nekom prethodnom razdoblju, kako bi se saznalo kolika su odstupanja i da li su ta odstupanja pozitivna ili negativna.

Često puta ne bi imalo nikakvog smisla uspoređivati cjelokupne veličine. Zbog toga se u takvim slučajevima najprije provodi raščlanjivanje, pa se zatim takve raščlanjene veličine uspoređuju s poznatim kako bismo došli do istinitosti onoga što je pretpostavljeno.

Kod svih usporedjivanja potrebno je voditi brigu o kvaliteti podloge na temelju koje se vrši uspoređivanje. To znači da se u svakom slučaju, kad se vrši uspoređivanje, moraju otkloniti činioci smetnje kojih ima više. U činioce smetnje ubrajaju se: cijene, stupanj zaposlenosti, različiti proizvodni programi, proizvodni postupci i sl. 5)

Kad se vrši uspoređivanje istovrsnih veličina tekućeg razdoblja s veličinama iz nekog prethodnog razdoblja, potrebno je voditi brigu o kretanju cijena kroz to razdoblje.

Kretanje kapaciteta može se pratiti pomoću vrijednosnih pokazatelja, ali se prije toga mora otkloniti činilac smetnje koji predstavljaju cijene. To se čini na taj način da se sva osnovna sredstva procijene s jedinstvenom cijenom. Kad se na taj način dobije izjednačena nabavna vrijednost svih osnovnih sredstava, kretanje kapaciteta prati se indeksnom metodom koja daje isti rezultat koji bi se dobio kad bi se to kretanje ispitalo na temelju fizičkih podataka. To govori u prilog tome da je potrebno prije nego što se vrši analitičko ispitivanje podlogu analitičkog ispitivanja učiniti usporedivom.

---

5) Podrobniju razradu činioca smetnji izvršio je prof.dr F.Krajčević u knjizi: Analiza poslovanja organizacija udruženog rada, Informator, Zagreb 1975, str.73-84.

Kad se vrši uspoređjivanje cijene koštanja po jedinici proizvoda za dva različita gospodarska subjekta, treba voditi brigu o stupnju zaposlenosti. Što su instalirani kapaciteti korišteni s većim stupnjem, cijena koštanja pod utjecajem stalnih troškova po jedinici proizvoda bit će niža i obratno. Zbog toga se kod uspoređjivanja cijene koštanja za dva istovrsna proizvoda, a kod dva različita gospodarska subjekta, mora eliminirati ovaj činilac smetnje. Inače uspoređjivanje gospodarskih subjekata, koji imaju različite sastave proizvodnog programa, nema smisla provoditi.

b) U skupinu posebnih metoda ulazi metoda ocjene odnosa vrijednosti, metoda standardizacije, metoda analize vrijednosti i matematičke metode za ekonomske analize.

Primjena metode ocjene odnosa vrijednosti zahtijeva poseban pristup. Ona se primjenjuje u komparativnoj analizi kad se želi utvrditi bonitet radne organizacije, odnosno njezin položaj u odnosu na neku drugu radnu organizaciju, skupinu radnih organizacija ili privrednu granu. Po toj metodi najprije se utvrđuju pokazatelji pomoću kojih se želi ocjenjivati bonitet radne organizacije, zatim se daje vrijednost pojedinim pokazateljima, da bi se nakon zbrajanja tih vrijednosti dobila konačna ocjena za radnu organizaciju. Zbir vrijednosti (bodova) svih primjerenih pokazatelja modela ne smije prijeći 100. Radne organizacije, koje u odnosu na primjerene pokazatelje imaju veću vrijednost od 100, imaju bolji uspjeh, a koje imaju niže od 100, postigle su slabiji uspjeh.

Ocjena o poslovanju primjenom metode ocjene odnosa vrijednosti bit će bolja i realnija ako se mjerenje uspjeha provodi kroz veći broj pokazatelja.

Metoda standardizacije provodi se isključivo na temelju bilančnih podataka, i to tako da se izračuna postotna bilanca radne organizacije i nakon toga se vrši uspoređjivanje s postotnom bilancom privredne grane kojoj pripada radna organizacija ili s nekom standardnom bilancom. Na temelju postotne bilance izračunavaju se programirani pokazatelji koji služe kao kriteriji u ocjenjivanju radne organizacije u odnosu prema prosječnom stanju u privrednoj grani ili standardu. Dalji postupak u svemu odgovara metodi ocjene odnosa vrijednosti.

U posebnim analitičkim ispitivanjima, zbog sve složenijih uvjeta privredjivanja, primjenjuju se matematičke metode za ekonomske analize. One se temelje na odredjenim zakonitostima koje djeluju

u privrednom životu s obzirom na razne odnose i poslovne tokove. Primjenjuju se u organizaciji udruženog rada kad se želi utvrditi optimalna visina: kapaciteta, zaliha, opsega proizvodnje, ukupnih troškova, ukupnog prihoda, dohotka, dobiti, obrtnih sredstava i sl. 6)

c) U skupinu pomoćnih metoda uvrštavaju se metode relativnih brojeva, indeksnih brojeva, kombinirana metoda indeksnih i relativnih brojeva, metoda eliminiranja (izolacije) i metoda korelacije. Sve ove metode služe kao pomoćno sredstvo gotovo u svim analitičkim ispitivanjima. Zastupljenost tih metoda u pojedinim analitičkim ispitivanjima ovisit će o zadaćama i ciljevima koji su postavljeni pred analitičara.

Sve pomoćne metode, osim metode korelacije i eliminiranja, po prirodi su matematičke metode za izračunavanje programiranih pokazatelja. Metodom korelacije utvrđuju se činioci za koje se pretpostavlja da su sudjelovali u stvaranju utvrđene pojave. Metodom eliminiranja isključuju se iz razmatranja oni činioci za koje se pouzdano zna da nisu imali utjecaja u stvaranju te pojave.

#### 1.4. Podloga ekonomske analize

Sve podatke i informacije na temelju kojih provodimo analitički postupak nazivamo analitičkom podlogom.

S obzirom da je djelatnost analize poslovanja objektivno vrlo široka, i izvori iz kojih se dobivaju podaci za analizu raznovrsni su. Za svestrano analitičko ispitivanje privrednog subjekta potrebna nam je podloga, u prvom redu, s ekonomskim sadržajem, zatim s pravnim i tehničkim. Iako se ovdje navodi tri sadržajna oblika podloge za analitičko ispitivanje, analizu će uglavnom zadovoljiti podloga koja sadrži ekonomske podatke privrednog subjekta.

Najšire podatke o poslovanju gospodarskog subjekta sadrži računovodstvo jer se u njem mogu pronaći podaci o materijalnim i financijskim uvjetima poslovanja i o njegovim rezultatima, a otuda potječe i zahtjev da ekonomski analitičar mora biti do te mjere upućen u knjigovodstvenu metodu koliko je potrebno za korištenje u analitičke svrhe knjigovodstvenih i ostalih računovodstvenih podataka. Često puta knjigovodstvena evidencija, radi poštivanja zakonskih propisa, nije upotrebljiva za analitičko ispitivanje, pa ju je potrebno u tu svrhu prilagoditi.

---

6) Inž. Ruđo Bosner: U knjizi prof. dr. Ivan Vitez i suradnici: financijsko poslovanje, In-formator, Zagreb, 1971, str. 130-136.



Za tekuću analizu, u prvom redu zbog spomenute slabosti knjigovodstva, od prvorazrednog je značenja na prilagodjeni način vođena poslovna statistika.

## 2. POSEBNA OBILJEŽJA EKONOMSKE ANALIZE SAMOUPRAVNIH ORGANIZACIJA UDRUŽENOG RADA

### 2.1. Posebne zadaće ekonomske analize samoupravnih organizacija udruženog rada

Opća obilježja ekonomske analize, izložene u prvom dijelu ovog napisa, jedinstvene su za sve društveno ekonomske sustave i stupnjeve njihovog razvitka. Ta se ocjena temelji na činjenici da se u svim društvenim sistemima privredjivanje usmjerava prema općem cilju koji se sastoji u zadovoljenju radnih potreba ljudi.

Osobitosti pojedinih društveno ekonomskih uređenja utječu u tom pravcu da se stavlja veći ili manji naglasak na pojedine elemente sustava privredjivanja, čime se ističu posebna obilježja pojedinih sustava. Samoupravni ekonomski sustav obilježava naglašeno sudjelovanje svih neposrednih nositelja poslovnog procesa, ne samo u njegovom izvršnom dijelu, već također i upravljačkom. Takvo obilježje stavlja i posebne zadaće ekonomske analize.

Da bi nositelji poslovnog upravljanja bili sposobni uspješno obavljati svoje samoupravljačke zadaće, potrebno im je pružiti informacije koje se po svom sadržaju, obliku i intenzitetu bitno razlikuju od informacija predsamoupravnih društveno ekonomskih uređenja. Ekonomska analiza upravo je ona poslovna funkcija koja je upućena, koristeći se vrlo širokom podlogom s ekonomskim podacima, da ih obradjuje i preradjuje u informacije na takav način kako to najbolje odgovara potrebama brojnih i kvalitativno novih korisnika informacija.

Posebni oblici organizacije, vođenja i izvršavanja poslovnog procesa, koji se temelje na samoupravnoj zamisli udruživanja rada i sredstava, nužno pretpostavljaju i prilagodjenu organizaciju službe ekonomske analize. Osobitosti organizacijskog ustrojstva temeljnih gospodarskih subjekata u samoupravnom društveno ekonomskom sustavu, poglavito u njegovom prvom razvojnom stupnju, stavljaju ekonomsku analizu u posebni položaj. Postavlja se, naime, pitanje da li je razumno ekonomske funkcije, pa prema tome i funkcije ekonomske analize, organizacijski ugraditi u te temeljne gospodarske ćelije ili pak valja koristiti rješenje po zamisli središnjih zajedničkih službi.

Dosadašnja teoretska i praktična istraživanja u vezi s postavljenim problemima dala su već konkretne modele po kojima je moguće pronaći rješenje tih zadaća. Prilog tim istraživanjima dat ćemo na taj način da se osvrnemo na rezultate s tog područja koje je postigao Zavod za ekonomiku, inženjering i projektiranje Varaždin. Predlaže se da se samoupravno razvijanje ekonomske analize ostvari u slijedećim oblicima: 7)

- ugradnje poslovne statistike u područje ekonomske analize u širem smislu,
- razvijanje dnevnog izvještavanja u sastavu ekonomske analize kao temeljne podloge tekuće analize,
- dodjeljivanje ekonomskim analitičarima zadaće ekonomista OOUR-a.

## 2.2. Opravdanost i zadaće poslovne statistike u sastavu službe ekonomske analize

Postojeća je praksa da ekonomski analitičari veliki dio svog posla utroše na poslovima oko unošenja podataka s različitih područja poslovanja u posebne tabelarne preglede i na izračunavanje odgovarajućih pokazatelja. Njihova djelatnost trebala bi zapravo započeti tu gdje u najviše slučajeva završava.

Suvremeno koncipirana organizacija izložene obrade podataka povjerava tu zadaću službi poslovne statistike. Na taj se način stvaraju uvjeti da se ekonomski analitičari bave upravo onim poslovima na temelju kojih su dobili svoje ime. Oni, zapravo, promatrajući gotove pokazatelje poslovne statistike, otkrivaju određene pojave o poslovanju koje postaju predmetom njihovog kvalificiranog istraživanja i ostvarivanja svrhe ekonomske analize.

Da bi poslovna statistika mogla poslužiti kao kvalitetna podloga ekonomske analize, potrebno je da ona, s jedne strane, bude programirana na način kako to zahtijevaju zadaće ekonomske analize, a, s druge strane, ona mora biti potpuno ažurna.

---

7) Rezultati istraživanja Zavoda oblikovani su u nekoliko temeljnih modela čiji je spisak dan u pregledu korištene literature.

Prvom zahtjevu udovoljava se na taj način da se statistički podaci temelje na zahtjevima ekonomske analize, kao i da se obrađuju tih podataka prilagođuju njezinim zahtjevima.

Što se tiče drugog zahtjeva, njemu se udovoljava na taj način da se podaci iz poslovanja unose u preglede poslovne statistike neposredno nakon njihovog nastanka. Na taj se način stvaraju uvjeti za djelotvornu tekuću ekonomsku analizu. U tome je upravo i prednost poslovne statistike u odnosu na knjigovodstvenu evidenciju.

Što se tiče programa poslovne statistike, sa stajališta zahtjeva tekuće (operativne) ekonomske analize nužno je da obuhvaća slijedeći minimalni orijentacijski program:

a) svakodnevno popunjavanje programiranih obrazaca s podacima po osnovnim organizacijama o:

- ostvarenoj proizvodnji,
- dovršenoj proizvodnji,
- ostvarenom škartu,
- prodajnoj proizvodnji,
- vraćenim proizvodima po kupcima,
- ulazu materijala u skladište,
- izlazu materijala iz skladišta,
- korištenju strojnih sati,
- nekorištenim strojevima,
- zastojima u proizvodnji,
- iskorištenju radnog vremena radnika,
- ispunjenju normi,
- izostancima s posla,
- i još nekim zanimljivim podacima iz poslovanja.

b) svakodnevno, ili u kraćim vremenskim razmacima, izračunavanje programiranih pokazatelja na temelju pod a) prikupljene podloge i njihovo upisivanje u odgovarajuće obrasce,

c) briga oko izrade programiranih dnevnih izvještaja i

d) izrada statističkih izvještaja za vanjske korisnike.

U organizacijama udruženog rada, u većini slučajeva, odjel statistike evidentira samo one podatke koje šalje vanjskim korisnicima. S druge strane, ekonomist analitičar gubi dragocjeno radno vrijeme oko prikupljanja podataka za analitičko ispitivanje. Kad postoji smišljeno projektiran program rada poslovne statistike, onda njezina evidencija može poslužiti, s jedne strane, kao vrijedna podloga za analitičko ispitivanje na višoj razini i, s druge strane, u svrhe izvještavanja ostalih korisnika statističkih podataka.

Voditelji pojedinih poslovnih funkcija, da bi mogli uspješno izvršavati svoje poslovne zadaće, moraju s nekim bitnim podacima raspolagati svakodnevno, a s nekim podacima u kraćim i duljim vremenskim razdobljima. O ovom zahtjevu valja voditi brigu već kod projektiranja programa poslovne statistike. U programu mora biti izričito naveden sadržaj izvještaja, određite kuda se on mora dostaviti i rokovi u kojima se treba dostaviti.

### 2.3. Dnevno izvještavanje uvjet je djelotvorne tekuće ekonomske analize

Tekuća analiza moguća je pod uvjetom da se raspolaže s najsvježijim podacima o odvijanju poslovnog procesa. U tome se ogleda posebna upućenost tekuće ekonomske analize na poslovnu statistiku koja se, kao što je rečeno u prethodnom odjeljku, mora uz ostale zahtjeve tako programirati da u cijelosti udovolji zahtjevima ekonomske analize.

Posebni zahtjevi, koji se postavljaju pred ekonomsku analizu, odnose se i na područje neposrednog i ažurnog izvještavanja o svim bitnim zbivanjima o poslovanju, i to ne samo poslovnih organa i organa upravljanja, već isto tako svih ostalih sudionika u poslovnom procesu. Iz te činjenice izlazi i opravdanost takvog organizacijskog rješenja po kojemu se služba tekućeg izvještavanja veže uz poslovnu statistiku, a to znači da se smješta u širi sastav ekonomske analize. I inače, ovo rješenje opravdava činjenica što po zamišljenom programu poslovne statistike ona u cijelosti zadovoljava potrebe dnevnog izvještavanja.

Što se tiče uvodno spomenute upućenosti tekuće ekonomske analize na tekuće poslovno izvještavanje, iz rečenog izlazi da ta analiza uvidom u poslovni izvještaj neposredno otkriva svoje istraživačke zadaće.

Da bi dnevni izvještaj zadovoljio prije iznijete zadaće, on mora biti obuhvatan. On mora sadržavati sve potrebne podatke na temelju kojih se mogu vršiti određena istraživanja s ciljem da se poslovni proces zadrži na željenom pravcu. Takav dnevni izvještaj treba da sadrži orijentacijske podatke o:

- iskorištenju radnog vremena zaposlenih,
- ispravnosti instaliranih kapaciteta,
- iskorištenju instaliranih kapaciteta,
- zalihama sirovine i materijala,

- dovršenoj dnevnoj proizvodnji,
- stanju zaliha gotovih proizvoda,
- otpremljenim (isporučenim) gotovim proizvodima,
- fakturiranoj realizaciji,
- financijskoj situaciji,
- i o ostalim važnim činjenicama iz kojih se mogu saznati svakodnevne promjene koje utječu na ostvarenje cjelokupnog poslovnog procesa.

Podatak o iskorištenju radnog vremena zaposlenih utvrđuje se na temelju posebnih izvještaja koje svakodnevno dostavljaju poslovnoj statistici pojedine organizacijske jedinice. Ti izvještaji sadrže podatke o ukupnom broju zaposlenih, o broju radnika prisutnih na radu, o iskorištenom radnom vremenu prisutnih radnika, kao i o nastalim gubicima radnog vremena prisutnih radnika zbog tehničkih zastoja ili zbog pomanjkanja posla.

Za područje kapaciteta, izvještaje koji se dostavljaju poslovnoj statistici, valja tako programirati da se iz njih dobije uvid u ispravnost stroja, vrijeme, izraženo u satima koje stroj nije radio i razloge zbog kojih nije bio stroj korišten.

Za područje zaliha sirovina skladišna služba svakodnevno sastavlja izvještaj o ulazu, izlazu i stanju kao i o minimalnim i maksimalnim zalihama.

Dnevni izvještaj o stanju zaliha gotovih proizvoda sadrži podatke o ulazu, izlazu i dnevnom zaključnom stanju zaliha gotovih proizvoda. Dnevni izvještaj o otpremljenim gotovim proizvodima imat će podatke o planiranim količinama otpreme i o stvarno otpremljenim količinama gotovih proizvoda, kao i mjesečnom kumulativu.

Izvještaj o fakturiranoj realizaciji valja da sadrži podatke o nazivu fakturiranog proizvoda, dnevni plan fakturirane realizacije i ukupni iznos fakturirane realizacije, te kumulativne podatke o planu i ostvarenju do izvještajnog dana u mjesecu.

Dnevni izvještaj o financijskoj situaciji valja da sadrži podatke o stanju sredstava na žiro računu prethodnog dana, o pripjelim uplatama i izvršenim doznakama tekućeg dana i o stanju sredstava, o visini potraživanja od kupaca i obveza prema dobavljačima, o primljenim mjenicama, o izdanim mjenicama, o iznosu nepokrivenih potraživanja s instrumentima plaćanja i o iznosu nepokrivenih obveza s instrumentima plaćanja.

Podatke iz nabrojanih izvještaja pojedinih organizacijskih jedinica poslovna statistika upisuje u odgovarajuće preglede svoje statističke evidencije, a zatim iz te evidencije prenosi u dnevni izvještaj poslovnim i upravljačkim organima programirane izvorne ili izvedene podatke.

#### 2.4. Zadaće ekonomske analize na području ekonomike osnovnih organizacija

Osnovna organizacija, po Zakonu o udruženom radu, temeljni je gospodarski subjekt u društvenoj proizvodnji. Takva njena društvena funkcija nužno nalaže da uz sebe veže obavljanje svih poslovnih funkcija koje su nužne da se djelatnost gospodarskog subjekta uspješno odvija. Međutim, nije uvijek razumno sve te funkcije organizirati na razini osnovnih organizacija. Takve spoznaje navode osnovne organizacije da osnivaju radne zajednice za obavljanje određenih stručnih poslova. Opravdanost osnivanja zajedničkih stručnih službi ovisit će o nekoliko čimbenika. Navest ćemo samo racionalno iskorištenje vrlo skupih strojeva i visokostručnih kadrova, kao i racionalno korištenje smještajnih kapaciteta.

Međutim, organiziranjem zajedničkih stručnih službi često se puta osnovne organizacije dovode u položaj poslovnog partnera radne zajednice koja je u suštini njihov izvršni organ za delegirane poslove. Ova pojava izaziva drugu, i to također negativnu pojavu, da osnovne organizacije izbjegavaju usluge stručnih službi i osnivaju ih u svom sastavu.

Na području ekonomskih funkcija izloženi se problemi mogu spriječiti na taj način da se službi ekonomske analize povjeri dodatna zadaća u obliku dodjeljivanja pojedinih ekonomskih analitičara osnovnim organizacijama. Iz prethodnog proizlazi da će takav ekonomski analitičar imati dvojake zadaće. S jedne strane to su zadaće koje proistječu iz funkcije ekonomista osnovne organizacije i s druge strane to je zadaća obavljanja određenih poslova u središnjoj službi analize od interesa za cjelokupnu organizaciju udruženog rada.

Ekonomski analitičar imat će u novim okolnostima slijedeće kombinirane zadaće u ulozi ekonomiste konkretnog OOUR-a:

- pokretanje organizacija, koordinacija i nadzor obavljanja poslovnog planiranja OOUR-a,
- tekuća analiza izvršenja plana, a u vezi s time i njegove realnosti,

- iznošenje prijedloga za izmjenu plana OOUR-a,
- suradnja u operativnom planiranju proizvodnje OOUR-a,
- tekuća analiza izvršenja operativnog plana proizvodnje,
- briga nad urednošću i pravovremenošću dokumentacije koja se ustupa računovodstvu,
- briga oko ispravnosti i pravovremenosti računovodstvenih obračuna i
- suradnja s organima OOUR-a na području njegove ekonomike.

Pored toga on suradjuje s ostalim ekonomskim analitičarima u obavljanju programiranih zadaća iz područja planiranja i analize na razini organizacije udruženog rada kao cjeline.

Spoznaje, do kojih dolazi ekonomist analitičar tekućim ispitivanjem poslovanja, omogućuju mu da može djelotvorno utjecati da poslovni plan osnovne organizacije bude realno postavljen. Svaku eventualnu promjenu već donesenog plana moraju odobriti organi upravljanja. Zato svaki prijedlog, koji se odnosi na izmjenu plana, mora biti svestrano obrazložen, a s obzirom da analiza raspolaže s mnogo vjerodostojnih podataka, to će ekonomist analitičar takvo obrazloženje najkvalitetnije izraditi.

Operativni proizvodni plan osnovne organizacije može biti dobro izradjen ako se kod izrade vodi briga o svim značajnim činiocima koji su od značenja za njegovu uspješnu realizaciju. Zato je prilikom izrade potrebna suradnja s odjelom za istraživanje tržišta, odjelom nabave, proizvodnim odjelom, prodajnim odjelom i odjelom za kadrove. Izvršenje operativnog plana proizvodnje treba kontinuirano pratiti i vršiti analizu kako se izvršava da bi se eventualne smetnje mogle na vrijeme otkloniti.

Budući da za podlogu analitičkog ispitivanja, osim podataka iz odjela poslovne statistike, služe podaci iz računovodstva, analitičar će voditi brigu da se računovodstvena dokumentacija ispostavlja ispravno, uredno i u točno odredjenim rokovima. Obračuni poslovanja za pojedina obračunska razdoblja, kao i zaključni račun za poslovnu godinu, sa svim značajnim podacima, koji govore o stanju i kretanju sredstava i izvora sredstava, moraju biti na vrijeme dostavljeni službi analize. Na taj se način pruža mogućnost službi analize da na vrijeme izvrši svoju zadaću. O pravovremenosti, urednosti i ispravnosti ove dokumentacije ovisit će kvaliteta rezultata analize, a o kvaliteti ovog rezultata kvaliteta poslovnih odluka.

Ekonomist analitičar, koji je zadužen za osnovnu organizaciju, mora suradživati s organima upravljanja osnovne organizacije na području gospodarstvene problematike. S obzirom da ima uvida, kroz analizu poslovanja, u financijsko-materijalno stanje osnovne organizacije, on može svojim prilogom pridonijeti da organi upravljanja donose kvalitetne poslovne odluke. Njegovo svakodnevno prisustvovanje u osnovnoj organizaciji omogućuje mu da bude stalno upoznat s najnovijim poslovnim problemima.

Ekonomist analitičar s jednim dijelom svog radnog vremena angažiran je na poslovima koji se odnose na organizaciju udruženog rada od općeg interesa.

Moguća bojazan da se ovakvim projektiranjem radnog mjesta ekonomskog analitičara njega preopterećuje poslovima potpuno je izlišna. Potvrda ovakvom mišljenju uvodne su riječi u ovaj odjeljak gdje je rečeno da se ekonomski analitičar uvodjenjem poslovne statistike oslobadja golemih poslova jednostavne prirode, a sva njegova zadaća valja da se usredotoči na istraživanje i projektiranje. Uz to valja još pripomenuti da vodjenje poslovne statistike ne predstavlja visoku stručnost, a to znači da se izloženim rješenjem pridonosi racionalnosti obavljanja poslova koje najčešće u današnjoj praksi obavljaju visoko obrazovani kadrovi.

#### Z A K L J U Č A K

Iz samoupravnog gospodarskog ustrojstva i odnosa koji su uz to vezani proizlaze neke posebne zadaće za funkciju ekonomske analize. Da bi te zadaće služba analize mogla izvršiti, potrebno je o tome voditi brigu prilikom projektiranja organizacije službe analize.

Iz drugog dijela ovog rada proizlazi zaključak da u sustav službe analize treba biti ugrađena poslovna statistika. To se opravdava time što je poslovna statistika pretežna podloga dnevne analize, a također i time što za jednostavnije tehničke poslove analize oko ispunjavanja obrazaca i izračunavanja pokazatelja nije potrebno angažirati visokostručne kadrove. To, naime, može činiti osoblje sa srednjom stručnom spremom. Na taj način ekonomist-analitičar postaje gotovo isključivo pokretač određenih analiza na temelju već obradjenih podataka. Prema tome, njemu preostaje da vrši analitička istraživanja.

Organizacijsko ustrojstvo službe analize, kakvo je iznijeto u ovom radu, omogućava da poslovni organi i organi upravljanja



primaju svakodnevne informacije na temelju kojih je potrebno poduzimati određene aktivnosti u cilju uspješnog izvršavanja poslovnih zadaća, a njezina racionalna primjena je u manjim i srednjim organizacijama udruženog rada.

Ekonomist-analitičar ne vrši samo analitička ispitivanja na višoj razini, on je istovremeno i prikladna osoba za funkciju ekonomiste osnovne organizacije. S obzirom na spoznaje do kojih dolazi kao analitičar, njegove spoznaje o osnovnoj organizaciji su vrlo široke. To mu omogućava da može svojim prilogom pridonijeti poslovnim organima i organima upravljanja u kreiranju poslovne politike, kao sredstvu poboljšanja poslovanja osnovnih organizacija.

## L I T E R A T U R A

- Braut R. i Krajčević R.: *Funkcionalna analiza vrijednosti*, Zagreb, 1971.
- Juretić I., Kmetić M. i Vitez I.: *Izvještajna služba u privrednim poduzećima*, Zagreb, 1962.
- Krajčević F.: *Analiza poslovanja organizacije udruženog rada*, Zagreb, 1975.
- Skupina autora: *Ekonomska analiza poslovanja organizacija udruženog rada*, VEŠ Pula-Split-Varaždin, 1974.
- Vasiljević K.: *Teorija i analiza bilansa*, Beograd, 1958.
- Vitez Ivan i suradnici: *Financijsko poslovanje*, Zagreb, 1971.
- Zimmermann E.: *Theorie und Praxis der Prüfungen im Betriebe*, Essen, 1954.
- Zavod za ekonomiku, inženjering i projektiranje Varaždin: *Metodika i organizacija dijagnostičke analize*,  
*Model programa i organizacije službe ekonomske analize*,  
*Model dnevnog izvještaja i Model poslovnog izvještaja*.