

**Ljubica Gajić\***  
**Ivana Medved\*\***  
**Aleksandar Kovač\*\*\***

## **SAVREMENI TREND OVI EKSTERNOG I INTERNOG FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA**

**Sažetak:** Segmentno finansijsko izveštavanje nalazi osnovu u pravilno definisanim užim organizacionim delovima preduzeća – segmentima. Značaj definisanja segmentata preduzeća, pa u tom smislu i segmentnog finansijskog izveštavanja, ogleda se u jasnom definisanju odgovornosti za sprovedene akcije, ostvarene rezultate merene kroz odnos troškova i koristi, razvijanje tehnika merenja performansi delova i celine preduzeća, uspostavljanje upravljačke kontrole u organizaciji, motivisanje menadžera za ostvarivanje ciljeva preduzeća kroz ostvarivanje ciljeva delova preduzeća (što podrazumeva kongruenciju ciljeva delova i celine preduzeća) i drugo. Sistem finansijskog izveštavanja, koji počiva na kriterijumima raščlanjavanja – decentralizacije za potrebe internog izveštavanja po segmentima poslovanja, istovremeno predstavlja i informativnu osnovu za agregiranje homogenih pozicija za potrebe eksternog izveštavanja. Zadovoljenjem kriterijuma – načela internog i eksternog finansijskog izveštavanja – ostvaruju se ciljevi harmonizacije finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja. Segmenti poslovanja, kao računovodstveni centri odgovornosti za troškove, budžetirane rashode, prihode, rezultat i angažovanja sredstva, u pogledu finansijskog izveštavanja, odlikuju se nepostojanjem obavezujuće zakonske i profesionalne računovodstvene regulative za potrebe internog izveštavanja. O segmentima se zvanično izveštava, za potrebe eksternih korisnika, samo u situacijama predviđenim Međunarodnim standardom finansijskog izveštavanja (MSFI) 8 – Segmenti poslovanja. Savremene trendove finansijskog izveštavanja odlikuju potrebe harmonizacije eksternog i internog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja, a sve usmereno u pravcu kontrole i analize rezultata prošlosti i planiranja i odlučivanja za budućnost.

**Ključne reči:** segmenti, decentralizacija, finansijsko izveštavanje, prihod, trošak, rezultat, harmonizacija

## **CONTEMPORARY TRENDS OF EXTERNAL AND INTERNAL FINANCIAL REPORTING ACCORDING TO OPERATING SEGMENTS**

**Abstract:** The basis of segment reporting is proper definition of smaller organizational units of a company – segments. The importance of defining company's segments, and therefore segment financial reporting,

---

\* Dr Ljubica Gajić, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Subotici, e-mail: gajiclj@ef.uns.ac.rs

\*\* Ivana Medved, asistent Ekonomskog fakulteta u Subotici, e-mail: ivana@ef.uns.ac.rs

\*\*\* M. Sc. Aleksandar Kovač, Ekonomski fakultet, Subotica

*is reflected in the clear definition of responsibility for the actions undertaken, achieved results measured through the ratio of costs and benefits, development of techniques for performance measurement of the whole company and its parts, establishment of the management control in the organization, motivation of managers to achieve the company's goals through the achievement of its segments' goals (i.e. the congruence of goals of the whole company and its parts), etc.*

*Financial reporting system which is based on the criteria of division – decentralization for the needs of internal reporting according to operating segments, is also an informative basis for the aggregation of homogeneous positions for the external reporting purposes. By satisfying the criterion – the principle of internal and external financial reporting, the goals of harmonization of financial reporting according to operating segments are being achieved.*

*Operating segments as the accounting responsibility centers for costs, budgeted expenditures, revenues, results and engaged assets are characterized, in terms of financial reporting, by the absence of binding legislations and professional accounting regulations for the needs of internal reporting. The segments are officially reported about, for the needs of external users, only in the circumstances provided for International Financial Reporting Standard (IFRS) 8 – Operating Segments. Contemporary trends in financial reporting are characterized by the need of harmonization of external and internal financial reporting according to operating segments, directed towards the control and analysis of the past results and planning and decision making for the future.*

**Key words:** segments, decentralization, financial reporting, revenue, cost, result, harmonization

## UVOD

Savremeni uslovi poslovanja, koje karakteriše izražena globalizacija, ubrzane tehničke i tehnološke promene i rastuća kompleksnost proizvoda sa kraćim životnim vekom, zahtevaju od poslovnih subjekata bolju iskorišćenost kapaciteta, veće uštede u troškovima, porast tržišnog učešća, ubrzanje nabavke i prodaje i slično. U takvim okolnostima, poslovni subjekti, uvažavajući potrebe tržišta i neophodnost opstanka na tržištu, prilagođavaju i unapređuju poslovne performanse i organizacione specifičnosti. Najčešće se, posmatrano sa organizacionog i upravljačkog aspekta, pristupa unapređenju upravljanja, odlučivanja, kontrole i motivacije na svim upravljačkim nivoima poslovnog subjekta. Vrhovni menadžment je, po pravilu, udaljen od rutinskih poslovnih operacija, što nameće potrebu divizionalizacije i/ili decentralizacije poslovnog subjekta u svrhu povećanja efikasnosti upravljanja i odlučivanja. Izgradnja adekvatnog računovodstveno-informacionog sistema, koji podrazumeva planiranje, praćenje i kontrolu ostvarenja po organizacionim delovima poslovnog subjekta, procenu uspešnosti menadžera organizacionih delova i po tom osnovu izveštavanje, jeste proces koji prati uspostavljanje decentralizovane organizacione strukture. Finansijsko izveštavanje po užim organizacionim delovima, različitim po vrsti i statusu, ima značajnu informacionu ulogu u ostvarivanju ciljeva delova i celine poslovnog subjekta, kroz kontrolu poslovanja i pravilno kreiranje motivacione politike za potrebe stimulacije delova ka ostvarenju sopstvenih ciljeva i na taj način ostvarenje ciljeva celine.

Problematika finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja aktuelna je za potrebe informacionih zahteva internih i eksternih interesenata. Za eksterne potrebe normativno je regulisana Međunarodnim standardom finansijskog izveštavanja (MSFI) 8 – Segmenti poslovanja. MSFI 8 primenjuje se od januara 2009. godine (usvojen 2006. a postojala je mogućnost i ranije primene) i zamenio je Međunarodni računovodstveni standard (MRS) 14 – Izveštavanje po segmentima. MSFI 8, u odnosu na MRS 14, je uveo podudarnost između segmenata o kojima se izveštava interna i segmenata o kojima se izveštava eksterno, jer se smatra da sve što je aktuelno za interne korisnike informacija, aktuelno je i za eksterne korisnike. To doprinosi drugačijem pristupu u definisanju organizacionih celina – segmenata poslovanja i harmonizaciji finansijskih izveštaja eksternog i internog karaktera.

## **1. ORGANIZACIONO-RAČUNOVODSTVENE PRETPOSTAVKE I SUŠTINA FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA**

Decentralizacija omogućava delegiranje odgovornosti za poslovno odlučivanje od najviših ka nižim upravljačkim nivoima poslovnog subjekta, čime se omogućava uspešno upravljanje i sprovođenje prihvaćene strategije poslovanja poslovnog subjekta. Ovlašćenja i odgovornosti nižih organizacionih nivoa da samostalno odlučuju, povezuju se sa računovodstvenim merenjem njihovih ostvarenih rezultata kroz sistem računovodstva odgovornosti. Fokus posmatranja računovodstva odgovornosti je poslovanje poslovnog subjekta kao celine, posmatrano kroz praćenje rezultata užih organizacionih delova – centara (područja) odgovornosti i njihovih menadžera.

Centri odgovornosti predstavljaju uže organizaciono-poslovne delove – segmente odgovornosti poslovnog subjekta. Raspolažu određenim resursima i obavljaju se aktivnosti (zadaci) dodeljeni menadžeru, grupi menadžera i svim drugim zaposlenima. Mogu se formirati na nivou jednog ili više radnih mesta, na nivou jednog ili više pogona, na nivou divizija (departmana), fabrika, pa čak i cele organizacije.

Diferenciranje centara odgovornosti poslovnog subjekta podrazumeva delegiranje nadležnosti i odgovornosti prema užim organizacionim delovima, kontrolu poslovanja i pravilno kreiranje motivacione politike, u smislu stimulacije delova za ostvarenje sopstvenih ciljeva kroz ostvarenje ciljeva celine. U konkretnom poslovnom subjektu, diferenciranje organizacionih delova obavlja se uz uvažavanje karakteristika organizacione strukture, delatnosti, veličine i drugih faktora koji karakterišu poslovni subjekt, tj. prema mogućnostima organizovanja užih organizacionih delova kao posebnih organizacionih celina s odgovarajućim pravima i odgovornostima, za koje se rezultat može planirati, pratiti njegovo ostvarenje i o tome izveštavati za potrebe raznovrsnih korisnika informacija.

Formiranje centara (područja) odgovornosti zavisi od:

- načina upravljanja vrhovnog menadžmenta i okruženja poslovnog subjekta, odnosno formulisane strategije poslovnog subjekta
- veličine i organizacione strukture poslovnog subjekta
- sposobnosti računovođa i menadžera da u odgovarajućoj organizacionoj strukturi pravilno identifikuju svršishodna područja odgovornosti.

Organizaciona struktura poslovnog subjekta predstavlja organizaciono-poslovnu osnovu formiranja područja odgovornosti. Naime, organizaciona struktura ima značajan direktni uticaj na pravilno formiranje područja odgovornosti, ali i indirektni uticaj kroz formulisanje strategije poslovnog subjekta. Strategija poslovnog subjekta, pored ostalih faktora, kao što su veličina, delatnost, tehničko-tehnološke karakteristike poslovnog subjekta, tržišno okruženje i drugo, utiče na organizacionu strukturu i njeno menjanje. Međutim, i organizaciona struktura ima povratni uticaj na strategiju kroz pozitivan uticaj na razvijanje poslovnog subjekta i potrebu formulisanja nove strategije usmerene ka daljem rastu i razvoju istog. Odnos organizacione strukture i strategije poslovnog subjekta važan je posmatrano s aspekta formiranja područja odgovornosti jer (Malinić, 1999: 25–26):

1. u funkcionalnoj organizacionoj strukturi je, uglavnom, formulisana strategija vođstva u troškovima, koja utiče na formiranje područja odgovornosti za troškove, prihode i budžetirane rashode
2. u divizionalnoj organizacionoj strukturi najčešće je formulisana strategija diferenciranja proizvoda, a osnovni centri odgovornosti (divizije<sup>1</sup>) koji se formiraju su profitni i investicioni centri
3. u hibridnoj ili matričnoj organizacionoj strukturi, najčešće se javlja strategija tržišne fokusiranosti i utiče na formiranje različitih (već pomenutih) područja odgovornosti.

Prema tome, polazište za finansijsko izveštavanje o uspešnosti poslovanja po segmentima poslovnog subjekta predstavlja organizaciona struktura. Kod funkcionalne organizacione strukture, prihodi, rashodi i rezultat analitički se prate i o njima izveštava po sledećim mogućim aspektima posmatranja: proizvod, grupa proizvoda, najveći i najznačajniji kupci, kanali prodaje, segmenti tržišta itd. Kod divizionalne organizacione strukture poslovnog subjekta, rezultat se prati i interpretira, pre svega, po profitnim i investicionim centrima, kao područjima odgovornosti za dobit i investirani kapital, i u okviru njih po drugim nižim segmentima posmatranja, kao što su: troškovni centri, prihodni centri, i analitički po proizvodu, grupi proizvoda itd.

---

<sup>1</sup> Divizije se ne mogu uvek poistovetiti sa decentralizovanim organizacionim jedinicama, iako sam proces divizionalizacije može pospešiti decentralizaciju u poslovnom subjektu.

Značaj organizacionog struktuiranja po centrima odgovornosti, sa organizaciono-poslovnom ali i računovodstvenog aspekta se ogleda u (Gajić, Medved: 2011):

- definisanju odgovornosti za sprovedene akcije
- merenju ostvarenih rezultata kroz odnos troškova i koristi
- razvijanju tehnika merenja performansi delova i celine poslovnog subjekta
- uspostavljanju upravljačke kontrole u organizaciji
- motivisanju menadžera za ostvarivanje ciljeva organizacije u celini, kroz ostvarivanje ciljeva delova poslovnog subjekta (što podrazumeva harmonizaciju ciljeva delova i celine poslovnog subjekta) i drugo.

Ispunjeno navedenih ciljeva zahteva izgradnju efikasnog sistema računovodstvenog izveštavanja, koji treba da, uz uvažavanje savremenih metoda, postupaka i tehnika, obezbedi kvalitetne izveštaje različite po formi, sadržini i vremenskoj dinamici primereno raznovrsnim potrebama poslovnog odlučivanja po segmentima poslovanja. „Potreba za izveštavanjem po organizacionim delovima preduzeća, kao područjima odgovornosti, proizilazi iz nedovoljnosti i globalnog i istorijskog iskaza rezultata u zvaničnim finansijskim izveštajima u odnosu na upravljačke informativne zahteve. Osim toga, zvanični izveštaji prezentuju rezultat za suviše dug period, što uskraćuje mogućnost upravljačkoj strukturi preduzeća da blagovremeno deluje, tj. da pozitivna kretanja podstakne, a u situaciji negativnih kretanja u poslovanju, merama i akcijama doprinese svođenju kretanja u granice normale, odnosno u planirane okvire.“ (Gajić, 2007: 21) Zbog toga su, internim i eksternim korisnicima informacija, potrebeni računovodstveni izveštaji po organizacionim delovima, segmentima poslovnog subjekta, koji su analitički razvijeni na komponente i elemente rezultata i imovine iz bilansa stanja i bilansa uspeha. „Na taj način, menadžerima organizacionih celina, ali i upravi poslovnog subjekta omogućeno je uočavanje problema, njihova analiza, utvrđivanje uzroka i odabir najprihvatljivijih rešenja, i uopšte bolje razumevanje rezultata prošlosti, ocena rizika i rezultata poslovanja kao celine, ali i pojedinih delova kao i preduzimanje upravljačkih aktivnosti za budućnost.“ (Gajić, Medved, 2009: 624)

## 2. SAVREMENI PRISTUPI, CILJEVI I TREDOVI EKSTERNOG I INTERNOG SEGMENTNOG FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA

Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja podrazumeva planiranje, računovodstveni obuhvat poslovnih transakcija, kontrolu izvršenja, utvrđivanje rezultata i komponenti rezultata po užim organizacionim delovima poslovnog subjekta. Prepostavlja izgrađen adekvatan računovodstveni informacioni sistem, koji objedinjuje finansijsko i upravljačko računovodstvo sa obračunom troškova u funkciji decentralizovanog finansijskog izveštavanja. Kvalitet izveštavanja po segmentima

poslovanja zahteva iste kvalitativne karakteristike koje se očekuju od kvalitetnog zvaničnog finansijskog izveštavanja poslovnog subjekta.

Ciljevi finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja sastoje se u zadovoljavanju informativnih potreba internih i eksternih korisnika računovodstvenih informacija o segmentima kroz:

- utvrđivanje (ne)uspešnosti poslovanja segmenata i njihovog doprinosa (ne) uspehu celine poslovnog subjekta
- planiranje i kontrolu troškova, prihoda, rezultata, odnosno praćenje, pre svega, ekonomičnosti i profitabilnosti segmenata
- motivisanje menadžera i zaposlenih za ostvarivanje ciljeva poslovnog subjekta kroz ostvarenje ciljeva segmenata
- ispunjenje zahteva povezanih sa komuniciranjem i informisanjem između segmenata i/ili segmenata i upravljačkog vrha poslovnog subjekta
- praćenje izvršenja i nastalih odstupanja za potrebe utvrđivanja odgovornosti za (ne)uspeh u poslovanju segmenata i drugo.

Sistem finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja usmeren je na izveštavanje internog i eksternog karaktera. Značaj problematike zahteva odgovarajuću normativnu uređenost, koja je konkretno, a prema nameni, regulisana zakonskom, profesionalnom i internom računovodstvenom regulativom. Međunarodnim standardom finansijskog izveštavanja (MSFI) 8 – Segmenti poslovanja, regulisano je izveštavanje po segmentima, pre svega, za potrebe eksternog izveštavanja. Segmenti poslovanja moraju ispunjavati određene uslove u skladu sa MSFI 8 (MSFI 8: paragrafi 5–13), da bi se o njima eksterno izveštavalo. MSFI 8 – Segmenti poslovanja, definiše kriterijume prema kojima se identificuju segmenti poslovanja, za koje segmente se izveštava, kako se segmenti grupišu, koje informacije o njima se obelodanjuju, kako se izveštava o dobitku ili gubitku, imovini i obavezama, kako se vrši odmeravanje, usklajivanje, prepravljanje prethodno objavljenih informacija, te kako se vrši obelodanjivanje informacija o proizvodima i uslugama, o geografskim oblastima i o glavnim kupcima za ceo entitet. O svim segmentima entiteta – privrednog subjekta, ne mora se eksterno izveštavati, ali u slučaju eksternog izveštavanja, segmentacija za potrebe internog i eksternog izveštavanja mora biti identična. Zadovolenjem kriterijuma – načela internog i eksternog finansijskog izveštavanja, ostvaruju se ciljevi harmonizacije finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja i, uz uvažavanje informativnih potreba eksternih korisnika, ističe poseban značaj izveštavanja za potrebe internih korisnika informacija. Jer, finansijske izveštaje segmenata značajno koriste, pre svega, interni korisnici. Za potrebe eksternih korisnika o segmentima poslovanja (profitnim i investicionim centrima) zvanično se izveštava u uslovima predviđenim MSFI 8 – Segmenti poslovanja, kroz posebne ili pojedinačne

finansijske izveštaje entiteta i konsolidovane finansijske izveštaje neke grupe sa matičnim entitetom, ukoliko se njihovim hartijama od vrednosti trguje na javnom tržištu, ili ukoliko dostavljaju svoje finansijske izveštaje (konsolidovane finansijske izveštaje) komisiji za hartije od vrednosti ili nekoj drugoj regulatornoj organizaciji sa ciljem emitovanja različitih vrsta hartija od vrednosti na nekom javnom tržištu. (MSFI 8: paragraf 2)

Kao što je navedeno, u skladu sa MSFI 8 – Segmenti poslovanja, eksterno se izveštava po profitnim i investicionim centrima. Međutim, poslovni subjekti za interne potrebe mogu segmentirati svoje poslovanje i o tome izveštavati na različite načine, u skladu sa konkretnim okolnostima i potrebama. Kao osnova i polazište segmentacije koriste se:

- struktura poslovnog subjekta u kojoj se izdvajaju divizije kao relativno samostalne organizacione celine
- poslovne ili geografske oblasti u kojima poslovni subjekt funkcioniše.

Tabelarni prikaz koji sledi ilustrativno predstavlja različite mogućnosti segmentacije i po tom osnovu izveštavanje.

**Tabela 1. Prodaja po segmentima poslovanja evropskih kompanija**

Kompanija	Broj poslovnih segmenata	Prodaja najvećeg segmenta u odnosu na ukupnu prodaju u procentima	Broj geografskih segmenata	Najveći geografski segment	Prodaja najvećeg segmenta u odnosu na ukupnu prodaju u procentima	Prodaja na domaćem tržištu u odnosu na ukupnu prodaju u procentima
Royal Dutch Shell (Ujedinjeno Kraljevstvo)	5	80	4	Evropa	43	nema podataka
Nestle (Švajcarska)	5	30	3	SAD	30	nema podataka
BP (Ujedinjeno Kraljevstvo)	2	87	4	SAD	34	23
Total (Francuska)	3	75	5	Evropa bez Francuske	46	24
BHP Billiton (Ujedinjeno Kraljevstvo/Australija)	9	26	10	Evropa	24	nema podataka
Roche (Švajcarska)	2	80	9	SAD	36	1
Vodafone (Ujedinjeno Kraljevstvo)	1	100	9	SAD	13	13
EDF (Francuska)	4	69	2	Francuska	53	53
RTZ (Ujedinjeno Kraljevstvo/Australija)	5	42	7	Evropa	24	nema podataka

Kompanija	Broj poslovnih segmenata	Prodaja najvećeg segmenta u odnosu na ukupnu prodaju u procentima	Broj geografskih segmenata	Najveći geografski segment	Prodaja najvećeg segmenta u odnosu na ukupnu prodaju u procentima	Prodaja na domaćem tržištu u odnosu na ukupnu prodaju u procentima
Telefonica (Španija)	1	100	3	Španija	36	36

Napomena: podaci su za 2008. godinu

Izvor: Nobes, Parker (2010: 457)

U Tabeli 1, predstavljeni su podaci o segmentima za koje se izveštavalo 2008. godine u deset najvećih evropskih nefinansijskih poslovnih subjekata. (Nobes, Parker, 2010: 457) Prema posmatranim podacima, može se konstatovati sledeće:

- prosečan broj poslovnih segmenata (3,7) manji je od prosečnog broja geografskih segmenata (5,6), u izvesnoj meri zbog egzistencije samo jednog poslovnog segmenta kod dva poslovna subjekta iz oblasti telekomunikacija
- poslovni segmenti pokazuju veće učešće u ukupnoj prodaji u odnosu na geografske segmente
- kod nekoliko poslovnih subjekata, najznačajniji geografski segment nije ni domaće tržište ni evropsko tržište
- obim prodaje na domaćem tržištu kod mnogih posmatranih poslovnih subjekata je vrlo mali, a može se pretpostaviti da je procentualno zanemarljiv i kod onih za koje nisu dostupni podaci
- izveštavanje po segmentima kod poslovnih subjekata razlikuje se po osnovu segmentacije, broju segmenata o kojima se izveštava i tipu i razuđenosti informacija koje se o segmentima obezbeđuju.

Segmentno izveštavanje za interne potrebe, kao što je rečeno, nije normativno regulisano i interno se reguliše u skladu sa konkretnim potrebama i okolnostima. U pogledu nivoa izveštavanja, računovodstvena teorija i praksa (pored investicionih i profitnih centara) ukazuju na više mogućnosti i to na izveštavanje po centrima, područjima odgovornosti kao što su: troškovni centri, centri prihoda, centri budžetiranih rashoda, kao i mogućnosti izveštavanja na nižim nivoima unutar neke celine i to po proizvodima, grupama proizvoda, velikim kupcima, kanalima prodaje, tržištima (u zemlji, van zemlje), regijama itd. Finansijsko izveštavanje sa područja odgovornosti za interne potrebe uobičajeno podrazumeva različite vrste kratkoročnih izveštaja (jednomesečnih i po potrebi kraćih), o ostvarenjima segmenta i ostvarenjima menadžera segmenta. Izveštaji o ostvarenjima (troškovima, učincima, prihodima, rezultatu itd.) troškovnih, prihodnih i centara budžetiranih rashoda predstavljaju osnovne informacije o uspešnosti, pre svega menadžera tih centara, ali i samih centara, posmatrano hronološki kao praćenje

uspešnosti u određenom vremenskom intervalu, ili poređenjem ostvarenih rezultata u odnosu sa drugim centrima poslovnog subjekta, odnosno menadžerima drugih centara poslovnog subjekta. Izveštavanje u profitnim i investicionim centrima je složenije, jer podrazumeva izveštavanje o profitabilnosti, odnosno o prinosu na angažovani kapital (angažovana sredstva). Shodno tome, u profitnom centru, izrađuje se bilans uspeha, a u investicionom centru bilans uspeha i bilans stanja.

Interni korisnici izveštaja o uspešnosti poslovanja segmenata su, pre svega, menadžeri pojedinih segmenata, od najnižeg organizacionog nivoa do top menadžera. Izveštavanje o uspehu poslovanja segmenta ima, kao osnovno, za cilj da omogući (Gajić, 2005: 197):

- menadžeru centra odgovornosti (segmenta) ocenu uspeha centra kao sopstvenog cilja
- vrhovnom menadžmentu ocenu ostvarenog uspeha centra odgovornosti.

Interna računovodstvena regulativa ima bitnu ulogu u pogledu organizacije i uspešnog funkcionisanja računovodstva i kvalitetnog izveštavanja po segmentima i za celinu poslovnog subjekta. Računovodstvene politike, kao deo interne računovodstvene regulative, predstavljaju usvojena pravila od strane poslovnog subjekta o pripremi i prikazivanju finansijskih izveštaja koji predstavljaju smernicu u postupanju pri izvršavanju pojedinačnih poslova u računovodstvu. Može se reći da računovodstvene politike, u krajnjoj liniji, predstavljaju veštinu oblikovanja finansijskih izveštaja primereno opštim i posebnim ciljevima poslovnog subjekta, a u skladu sa MRS/MSFI. Prema tome, interna računovodstvena regulativa ima značajnu ulogu u funkcionisanju računovodstva i finansijskom izveštavanju po segmentima poslovanja, a u funkciji ostvarivanja postavljenih ciljeva poslovnog subjekta. Internom računovodstvenom regulativom neophodno je obezbediti korektno merenje i izveštavanje o rezultatima segmenata.

U poslovnom subjektu, vrlo je značajno adekvatno organizaciono postaviti analitički razvijen obračun troškova i rezultata po užim organizacionim delovima – segmentima za koje se rezultat planira, prati njegovo ostvarenje, o tome izveštava i vezuje za odgovornost. Posebno se ističe, između ostalog, ostvarenje dobiti poslovnog subjekta (kao njegovog opštег i dugoročnog cilja) koje podrazumeva alociranje (operacionalizaciju) dobiti za određeni vremenski period po decentralizovanim delovima poslovnog subjekta – segmentima poslovanja kao što su investicioni i profitni centri, ali i nižim segmentima poslovanja kao što su proizvodi, grupe proizvoda, geografska područja poslovanja i drugo. Osnovni instrumenti kojima se pomenuto postiže jesu projektovani bilans uspeha i planska kalkulacija. U nastavku, predstavljen je uprošćen primer projektovanog internog bilansa uspeha prema podacima segmenta – profitnog centra konkretnog poslovnog subjekta.

**Tabela 2.** Uporedni pregled ostvarenja i trogodišnjih projekcija u internom bilansu uspeha segmenta – profitnog centra „Elektrouredaji“

<b>INTERNI BILANS USPEHA SEGMENTA (profitni centar „Elektrouredaji“) u 000 dinara</b>					
E l e m e n t i		Ostvareno 1. 1. – 31. 12. 2010.	Projektovano 1. 1. – 31. 12. 2011.	Projektovano 1. 1. – 31. 12. 2012.	Projektovano 1. 1. – 31. 12. 2013.
I	Poslovni prihodi (1+2)	83.192	86.280	88.500	92.000
	1. Prihodi od prodaje eksternim kupcima	50.500	52.800	54.000	56.500
	2. Prihodi od internih transfera	32.692	33.480	34.500	35.500
II	Poslovni rashodi (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10)	68.360	71.130	73.020	75.240
	1. Troškovi materijala	31.500	32.400	33.200	34.000
	2. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	22.000	22.850	23.350	24.100
	3. Ostali varijabilni troškovi proizvodnje	1.000	1.050	1.100	1.150
	4. Varijabilni troškovi prodaje	2.300	2.560	2.650	2.720
	5. Troškovi propagande i promocija	900	1.100	1.200	1.300
	6. Troškovi kontrole	600	740	850	930
	7. Troškovi zarada prodajnih menadžera	1.200	1.330	1.400	1.500
	8. Troškovi osiguranja	1.300	1.350	1.370	1.390
	9. Troškovi amortizacije	4.000	4.100	4.200	4.400
	10. Troškovi zarada menadžera profitnog centra	3.560	3.650	3.700	3.750
III	Finansijski rashodi	2.870	3.100	3.300	3.500
	1. Troškovi kamata	2.870	3.100	3.300	3.500
IV	Ostali rashodi	1.000	1.050	1.150	1.250
	1. Alocirani opšti troškovi preduzeća	1.000	1.050	1.150	1.250
V	DOBITAK SEGMENTA (I-II-III-IV)	10.962	11.000	11.030	12.010

Interni bilans uspeha, predstavljen Tabelom 2, predstavlja jedan od mogućih načina njegovog iskazivanja. Naime, interni bilans uspeha može se raščlaniti u većoj ili manjoj

meri prema zahtevima korisnika, i utvrditi ga i za kraće vremenske periode od godinu dana. Takođe, na osnovu podataka internog bilansa uspeha, moguće je slojevito, analitički, iskazati rezultat poslovanja segmenta kao i uspeh menadžera segmenta kroz:

- marginalni (kontribucioni) rezultat – doprinos proizvoda ili grupe proizvoda rezultatu segmenta, kao razliku između poslovnih prihoda proizvoda i variabilnih troškova prodatih proizvoda
- kontrolabilni rezultat – mera uspeha menadžera segmenta (razlika između marginalnog rezultata i kontrolabilnih fiksnih troškova)
- divizioni rezultat (kontribucija) – doprinos segmenta rezultatu poslovnog subjekta kao razliku između kontrolabilnog rezultata i nekontrolabilnih direktnih fiksnih troškova
- neto divizioni rezultat – konačna mera doprinosa segmenta rezultatu poslovnog subjekta, a predstavlja razliku divisionog rezultata i alociranih opštih troškova poslovnog subjekta kao celine.

Proces internog, ali i eksternog izveštavanja po segmentima, kao i donošenje poslovnih odluka, informativno je podržano savremenim informacionim i komunikacionim tehnologijama koje obezbeđuju različita aplikativna rešenja prema zadatim kriterijumima. Zahvaljujući ovakvim aplikativnim mogućnostima, izveštavanje (a posebno interno izveštavanje) i donošenje poslovnih odluka je značajno ubrzano i podržano kvalitetnom informativnom osnovom. To je posebno značajno kod decentralizovanih poslovnih subjekata, jer primena informacionih tehnologija obezbeđuje izveštaje koji pružaju različite mogućnosti u pogledu analize projektovane budućnosti i po tom osnovu odlučivanje. Pri tom, kod modeliranja izveštaja, različitih po formi, sadržini i ročnosti, polazište predstavlja organizaciona struktuiranost poslovnog subjekta. (Gajić, Medved, 2008: 84)

Konačno, kao što je rečeno, zbog značaja problematike, izveštavanje po segmentima poslovanja regulisano je Međunarodnim standardom finansijskog izveštavanja (MSFI) 8 – Segmenti poslovanja. MSFI 8 primenjuje se od januara 2009. godine (mogućnost njegove primene postojala je i ranije od usvajanja 2006). On je zamenio Međunarodni računovodstveni standard (MRS) 14 – Izveštavanje po segmentima. Svrha uvođenja MSFI 8 bila je poboljšanje i harmonizacija segmentnog finansijskog izveštavanja u međunarodnim okvirima, odnosno njegovo približavanje američkom računovodstvenom standardu SFAS 131 – Objavljivanje o segmentima poslovnog subjekta i povezane informacije.

U funkciji približavanja SFAS 131, MSFI 8 uvodi menadžment (upravljački) pristup, što znači da menadžment poslovnog subjekta određuje segmente poslovanja primereno organizacionoj struktuiranosti poslovnog subjekta, kao i potrebama svršishodnog i

blagovremenog obezbeđenja informacija za odlučivanje i merenje performansi. Da li će osnova segmentacije biti proizvod i usluga, geografsko područje, njihova kombinacija ili možda i neki drugi kriterijum, zavisiće od donosioca poslovnih odluka, sistema odgovornosti, prirode aktivnosti itd. To znači da primena MSFI 8 – Segmenti poslovanja, ne insistira na poslovnim i geografskim segmentima, već koristi pojam „segment poslovanja“ koji, kao organizaciona celina, deo preduzeća u poslovnim aktivnostima ostvaruje prihode, ali i rashode, za koje su raspoložive finansijske informacije, i čije se poslovanje prati i analizira od strane menadžmenta, sa ciljem ocene uspešnosti poslovanja i donošenja odluka o alokaciji resursa (MSFI 8: paragraf 5).

## ZAVRŠNE KONSTATACIJE

Problematika finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja ima izuzetan značaj posmatrano sa aspekta analize prošlosti, i polazeći od sadašnjosti za odlučivanje o budućnosti. Finansijskim izveštavanjem zadovoljavaju se informativne potrebe eksternih i internih korisnika informacija. Osnovno polazište za finansijsko izveštavanje o uspešnosti poslovanja po užim delovima preduzeća (segmentima), predstavlja organizaciona struktuiranost preduzeća. Primereno tome, rezultat se prati i interpretira, u prvom redu, po profitnim i investicionim centrima i u okviru njih po drugim nižim segmentima posmatranja kao što su: troškovni centri, prihodni centri, i analitički po proizvodu, grupi proizvoda itd., ali i po drugim aspektima posmatranja kao što su najveći i najznačajniji kupci, kanali prodaje, segmenti tržišta itd.

Pored organizacione, i računovodstvena osnova izveštavanja po segmentima poslovanja značajna je i podrazumeva adekvatan računovodstveni informacioni sistem koji objedinjuje finansijsko i upravljačko računovodstvo sa obračunom troškova u funkciji decentralizovanog finansijskog izveštavanja, uz obezbeđenje istih kvalitativnih karakteristika koje se očekuju od kvalitetnog zvaničnog finansijskog izveštavanja poslovnog subjekta.

Na osnovu u radu iznetog, izvode se sledeći osnovni zaključci, aktuelni za finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja:

1. Finansijske izveštaje segmenata koriste, pre svega, interni korisnici, a za potrebe eksternih korisnika o segmentima (profitnim i investicionim centrima) zvanično se izveštava u uslovima predviđenim MSFI 8 – Segmenti poslovanja.
2. Segmentno izveštavanje za interne potrebe nije normativno regulisano i interno se reguliše u skladu sa konkretnim potrebama i okolnostima.
3. Za izveštavanje po segmentima poslovanja, neophodno je adekvatno organizaciono postaviti analitički razvijen obračun troškova i rezultata po užim organizacionim delovima – segmentima za koje se rezultat planira, prati njegovo ostvarenje, o tome

izveštava i vezuje za odgovornost. U vezi sa tim, u radu je prikazan projektovani interni bilans uspeha segmenta.

4. Izveštavanje po segmentima kod poslovnih subjekata razlikuje se po osnovu segmentacije, broju segmenata o kojima se izveštava i tipu i razuđenosti informacija koje se o segmentima obezbeđuju.
5. Korisnici informacija o segmentima poslovanja, kojima one mogu biti vrlo korisne, su vlasnici, potencijalni investitori, dobavljači, kreditori, zaposleni, državni organi i drugi.
6. MSFI 8, koji uređuje ovu problematiku, predmet je stalnih usavršavanja i kritičkog razmatranja i ima značajnu ulogu u procesu harmonizacije računovodstvenog izveštavanja.
7. Savremene trendove finansijskog izveštavanja karakteriše potreba harmonizacije eksternog i internog segmentnog izveštavanja u funkciji zadovoljenja informativnih potreba internih i eksternih korisnika informacija, i harmonizacije finansijskog izveštavanja u međunarodnim okvirima.

## LITERATURA

- [1] Gajić, Lj., (2005) *Funkcije izveštavanja o ostvarenjima dobitnih centara*, „Analii“, br.14, str. 193–200, Subotica, Ekonomski fakultet
- [2] Gajić, Lj., (2007) *Upravljačko računovodstvo*, Subotica, Ekonomski fakultet
- [3] Gajić, Lj., Medved, I., (2008) *Segmentno finansijsko izveštavanje i decentralizacija u poljoprivrednom preduzeću*, „Traktori i pogonske mašine“, br. 2, str. 79–85, Novi Sad, JUMTO
- [4] Gajić, Lj., Medved, I., (2009) *Functions and Importance of Segment Reporting in an Agricultural Company*, 4<sup>th</sup> International Congress „Aspects and Vision of Applied Economics and Informatics“, Book of Proceedings, str. 623–628, Debrecen, Hungary, Faculty of Agricultural Economics and Rural Development, University of Debrecen
- [5] Gajić, Lj., Medved, I., (2011) *Finansijske performanse profitnih centara u funkciji strategijskog upravljanja preduzećem*, 16<sup>th</sup> International Scientific Symposium „Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management“, Conference Proceedings, Subotica, Palić, Ekonomski fakultet Subotica
- [6] Horngren, C., Harrison, J., (2008) *Financial and Managerial Accounting*, Upper Sadle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall

- [7] Klikovac, A., (2008) *Financijsko izvještavanje u Europskoj uniji*, Zagreb, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta
- [8] Malinić, D., (1999) *Divizionalno računovodstvo – računovodstveno izveštavanje po profitnim i investicionim centrima*, Beograd, Ekonomski fakultet
- [9] *Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja*, (2009) Beograd, Savez računovoda i revizora Srbije
- [10] Nobes, C., Parker, R., (2010) *Comparative International Accounting*, Harlow, Pearson Education Limited
- [11] Stevanović, N., Malinić, D., Milićević, V., (2009) *Upravljačko računovodstvo*, Beograd, Ekonomski fakultet
- [12] *Zakon o računovodstvu i reviziji*, „Službeni glasnik RS“, br. 46/06 i 111/09

*Primljeno: 21.09.2011.*

*Odobreno: 26.09.2011.*