

# ELEMENTI KONTROLNE FUNKCIJE UPRAVLJANJA

## ELEMENTS OF CONTROL FUNCTION OF THE MANAGEMENT

Slobodan N. Bracanović<sup>1</sup>

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2020.403>

---

**Sažetak:** *Trajne, vječite, komparativne i konkuretske prednosti, ne postoje. Kontrola je regulatorni proces. Povezana je sa planiranjem. Mehanizmima i instrumentima kontrole upravljači: prate poslovne tokove i devijacije i utvrđuju uzroke koji umanjuju efikasnost i efektivnost organizacije. Kontrolisanje je proces koji se kontinuelno dalje usavršava.*

**Ključne riječi:** *Kontrola, Planiranje, Elementi, Regulacija, Instrumenti, Uzroci, Tok, Odstupanje, Usavršavanje.*

**Abstract:** *There are no lasting, eternal, comparative and competitive advantages. Control is a regulatory process. It is related to planning. Managers' mechanisms and instruments of control: monitor business flows and deviations and determine the causes that reduce the efficiency and effectiveness of the organization. Controlling is a process that is continuously further improved.*

**Keywords:** *Control, Planning, Elements, Regulation, Instruments, Causes, Flow, Deviation, Improvement*

---

### 1. PRETHODNE ODREDNICE

Aktivnost i preduzirljivost (spremnost, akcija, opreznost i dr.) bitne su determinante efikasnosti i uspješnosti organizacije. Ali ne postoje trajno uspješne organizacije (privredni subjekti i dr.), jer uspješnost je i, vrlo, promjenljiva kategorija! Uspješne organizacije (6) nužno moraju u kontinuitetu da kreativno stvaraju, rade, uče; kao i da se prema potrebi mijenjaju, transformišu (ali ne i previše jer ovo vodi u stihiju i haotično stanje), usklađeno sa tehnologijom i izazovima bližeg i (ili) daljeg okruženja. Savremenost, zahtijeva nove oblike organizacije i vizije, razvoja.

Kontrola je usmjeravajući, koordinativni i regulatorni tok, proces kojim se: postavljaju kriterijumi, mjerila, postupci, norme, normativi i standardi za postizanje organizacionih ciljeva i zadataka; upoređuju ostvareni učinci sa utvrđenim standardima; realizuju korektivne aktivnosti (u širem, obuhvatnom smislu) i akcije (u užem, neposrednom smislu), kada je neophodno da determinante budu na, standardom, nivou. Kontrolisanje (kontrola) podrazumijeva upravljačku i rukovodeću aktivnost, koja pretpostavlja niz („lepezu“, „spektar“, „dijapazon“) postupaka: nadgledanje, ocjenu, procjenu, mjerenje (kvantifikovanje), poređenje (komparaciju) i unapređivanje različitih aktivnosti i djelatnosti organizacije. Neophodno je naglasiti i: međuzročnost, međuzavisnost i međuslovljenost planiranja (kao početne i prve među jednakim funkcijama upravljanja) i kontrole. Ove funkcije i djelatnosti menadžmentske strukture blisko su povezane. Planske učinke nužno je kontrolisati, u područjima prakse.

---

<sup>1</sup> Faculty of Economics Pristina, Kosovska Mitrovica

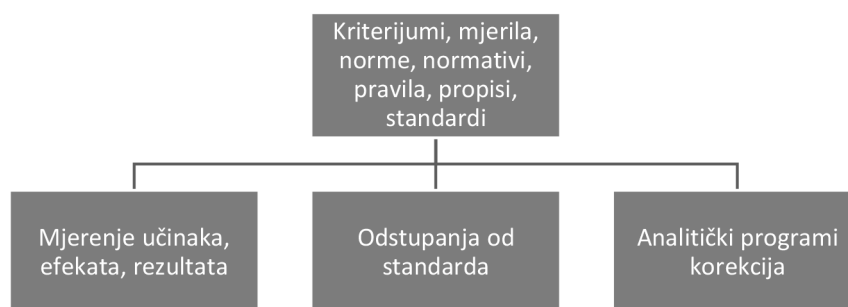
Primjenjujući mehanizme i instrumentarijum kontrole, upravljači (tj. menadžeri) mogu uočiti: deformacije, propuste, greške, promašaje, poremećaje u privrednoj (poslovnoj) aktivnosti i utvrđivati uzročnike koji sputavaju i umanjuju: produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost, kao i efikasnost i efektivnost organizacije. Kontrola je veoma bitna funkcija imajući u vidu da su i potencijalni i realno ostvarivi i ostvareni gubici u poslovanju veliki kada privredni subjekt (preduzeće, korporacija) ne ispunjava utvrđene kriterijume i (ili) standarde. Potrebno je nadgledati (nadzor) i postizati standarde kvaliteta i ovo pretpostavlja i adekvatno usavršavanje, dokvalifikaciju, obuku, zaposlenih. Metodi kontrole, stalno, se unapređuju.

Praktično, kontrola je funkcija svakog menadžera, na svim nivoima (od najnižeg, preko srednjeg, do najvišeg). (1). Odgovornost za realizaciju kontrole odnosi se na sve menadžere koji su u obavezi i zaduženju realizovanja planiranih aktivnosti (planova). Kontrola i nadzor u savremenim uslovima privređivanja dobijaju na svom značaju.

Kontrolisanje, koje obavljaju upravljači, menadžeri, veoma je kompleksna i složena aktivnost i dinamički, usmjeravajući proces. Kontrolisanje ne vrši se jedino u svrsi sticanja uvida u odrednice („performanse“) realnih input-autputa; realizacije proizvoda i (ili) pružanja usluga i preduzimanja marketinških aktivnosti. Naime, svrha kontrolisanja je i sagledavanje učinaka (2); ponašanja i rezultata obavljanja menadžerskih funkcija (koncipiranja, programiranja, planiranja, organizovanja, vođenja i rukovođenja, kontrolisanja i samokontrolisanja), svih zaposlenih (radno angažovanih) pojedinačno i u grupi, timu, grupaciji, kolektivu, organizaciji i (ili) instituciji, ustanovi. (5;285-286).

## 2. BLIŽE DETERMINANTE KONTROLNOG PROCESA

Kontrola podrazumijeva kontinuelni, dinamički, informatičko-kibernetički (i računarski) proces. Suštinski proces kontrolisanja: otpočinje utvrđivanjem kriterijuma, mjerila, normi, normativa, propisa, pravila, standarda; kvantificiranjem (mjenjenjem) učinaka i komparacijom efekata sa standardima. Ukoliko, učinci razilaze se, odstupaju od planiranih i standardizovanih, istražuju se i (ili) analiziraju uzročnici oscilacija, devijacija; pripremaju i preduzimaju korektivni planovi i programi i aktivnosti (akcije) kako bi se postigli planirani ciljni rezultati.



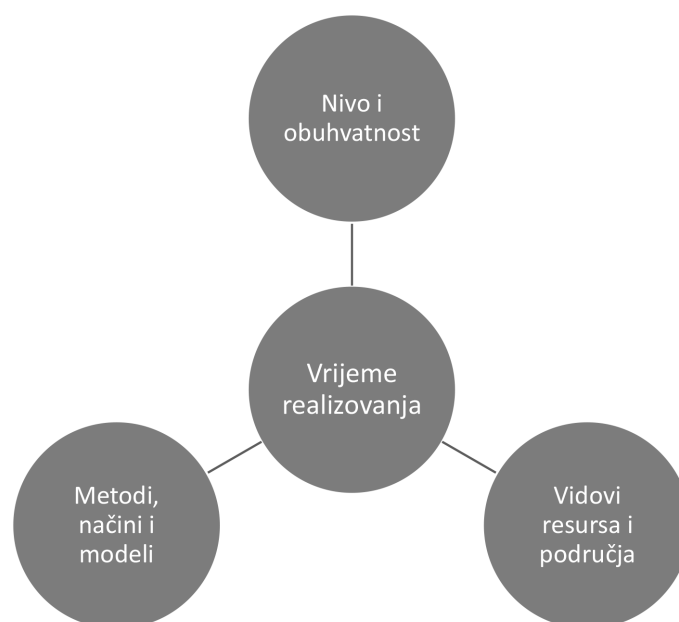
**Dijagram 1.** Kibernetički tok, proces, kontrolisanja u privrednim i ostalim subjektima

Utvrđene faze, međufaze i (ili) etape i međuetape modela procesa (konstantnog i kibernetičkog) kontrolisanja, karakteristične su za sve oblike, vidove, vrste, kontrole (proizvodnje, usluga, zaliha sirovina, materijala, primarnih proizvoda, poluproizvoda, nedovršenih, gotovih proizvoda, finansijskih kretanja, učinaka elemenata, djelova, cjeline organizacije i dr.). Organizacija, sistem se usmjerava ka cilju.

Standardi označavaju podlogu za kvantificiranje radnih i organizacionih, proizvodno-uslužnih determinanti. Standard nužno treba da omogućiti postizanje cilja. Standarde utvrđuju nadležni državni (javni) organi, ili organi međunarodnih organizacija, u raznim domenima (poznati su, karakteristični, ISO standardi kvaliteta). Kriterijumima, normativima i mjerilima, kao bazom klasifikovanja, manifestuju se ranovrsne podjele, diobe standarda (fizički, troškovni, kapitalni, prihodni, programski i projektni, materijalni i nematerijalni, objektivni, subjektivni, kombinovani i dr.). Potencira se jasno, precizno, tj. egzaktno mjerenje koje je moguće iskazati (u adekvatnim jedinicama mjere); dok u određenim oblicima ovo i nije ostvarivo. **Metodi** (načini) postizanja standardizovanih mjerila su raznovrsni (često se primjenjuju istorijski, tradicionalni; komparativni, tehnički, tehnološki, subjektivni i dr.). Ovi metodi nijesu kruti, uski, izolovani, već su međusobno i povezani. Kvantificiranje, mjerenje rezultata, efekata, učinaka („performansi“) naredna je faza i (ili) u toku, procesu kontrole. Etape moguće je tumačiti i kao djelove (segmente) faza. Organizacije razvijaju sisteme kvantificiranja, mjerila, za utvrđivanje realnog, faktičkog stanja (kakvo jeste). Primjenjuju se raznovrsni principi, načela (reprezentativnost uzorka cjelokupne mase, neposredna povezanost sa standardima, pouzdanost, sigurnost, validnost, vjerodostojnost i dr.). Nužna je, egzaktnost. (5; 287-289).

Komparacija (poređenje) efekata, učinaka, sa kriterijumima, normama i standardima, jedan je od bitnih koraka, „stepenika“ (iterativnih postupaka, „iteracija“) kontrolnog procesa. Pouzdanost uporedivosti uslovljena je: sistemom kvantificiranja, mjerenja (mjerni sistemi); kao i informacionim sistemom za praćenje radnih i ukupnih postignuća u privrednim subjektima. Neophodno je utvrditi dozvoljene okvire, opsege tolerancije. Premašivanjem graničnika odstupanja preduzima se: priprema i realizovanje plana, programa i (ili) projekta, korektivnih akcija, za otklanjanje propusta, promašaja i nedostataka. Primjenjuju se i posebni i specijalni „softveri“ za korektivne akcije, prije samog plasiranja, kanalsanja proizvoda i (ili) usluge, na prostore tržišta. (5; 290, 291).

Oblici, vidovi, vrste, kontrolisanja mogu biti raznovrsni. Klasifikacija, podjela (dioba) odvija se usklađeno sa relevantnim normama, kriterijumima. Izostajanjem kontrolnog procesa svaka organizacija suočava se sa velikim ili pogubnim rizičnostima!



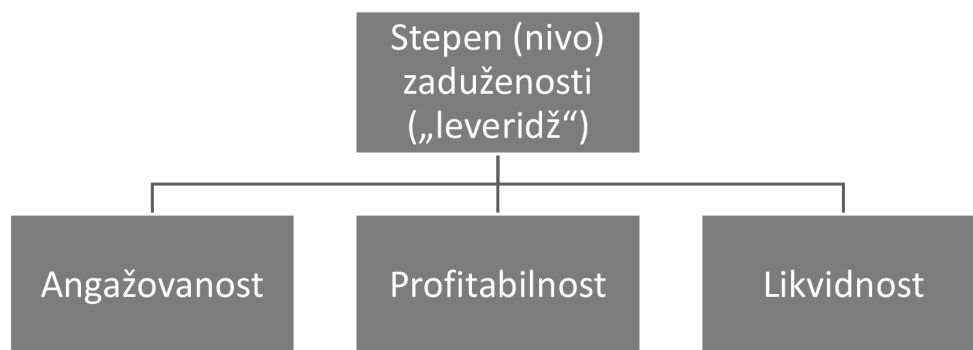
**Dijagram 2.** Kriterijumi, oblici, vrste, tokova kontrole, u privrednoj i dr. organizaciji

Prema nivou menadžera i obuhvatnosti, kontrola može biti: strategijska, taktička, operativna (tekuća), mješovita (3); dok prema obuhvatu može da bude: upravljačka, rukovodeća, tehnička, tehnološka, organizaciona i dr. Pored ovog, saglasno vremenu realizovanja, kontrola može biti: preventivna („eh ante“), tekuća, naknadna („eh post“). Isto tako, prema metodima i modelima može biti: birokratska (administrativno-tehnička i režijska), objektivna, subjektivna, normativna, grupna, timska, udružena, („klanovska“), individualna (lična), samokontrola (samoupravni oblik). Osim ovog, saglasno vidovima (vrstama) resursa i područja (oblasti) razlikujemo: kontrolu sredstava i predmeta rada, materijala, proizvoda, ljudskih potencijala i kadrova, finansijsku, informacija, kvaliteta, strukture i kvantiteta i dr; odnosno i dnevnu (operacijsku), menadžersku na svim nivoima, kao i službi i, svih, zaposlenih. (5; 291-292).

Potrebno je kristalisati ulogu i značaj određenih vidova kontrole. Preventivna kontrola odvija se predviđanjem učinaka i odgovora na očekivane transformacije i predstavlja najoptimalniji (najpoželjniji, najsvrsishodniji, najprimjereniji) oblik kontrole sa ciljem i svrhom prevencija nastajanja deformacija u poslovanju (privređivanju) i upravljačkim strukturama organizacije. Sakupljaju se (prikupljaju) i koncentrišu informacije o mogućim odstupanjima (razmimoilaženjima) postignutih od planiranih učinaka, kao i odvija upravljačko preduzimanje akcija (preduzimljivost) prije same pojave devijacije. Zahtijevaju se posebno i pravovremene i tačne (ispravne i razumljive) informacije. Narod kaže: „Bolje spriječiti, nego liječiti“!

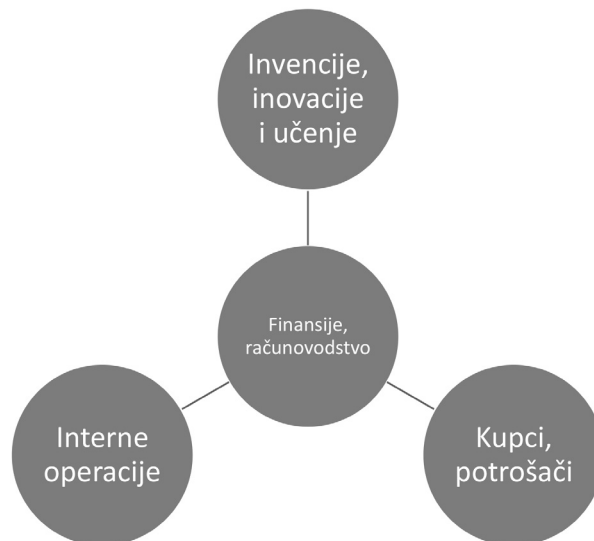
Dalje, iskristalisana su preimućstva preventivne kontrole u poređenju (komparaciji) sa naknadnom kontrolom. Naime, naknadna kontrola podrazumijeva mehanizam i postupke sakupljanja informacija o nadostacima nakon njihovog pojavljivanja (manifestovanja) i ovaj vid kontrole odvija se istekom završetka radnih operacija, faza i (ili) etapa proizvodnog i (ili) uslužnog procesa. Međutim, momentom (trenutkom) prijema informacije, problem se već dogodio i uzrokovao štetu, havariju i (ili) gubitke. Kod mnogih aktivnosti, tvrdi se, kontrola nakon završetka procesa je i jedino moguća, tj. razni kontrolni instrumenti stoje na raspolaganju menadžerskoj, poslovnoj strukturi poslije događanja deformacija i propusta. Ovim, moguće nije vršiti bitno poboljšavanje tekućeg poslovanja. Naknadna kontrola označava metod i sredstvo: budućeg planiranja i nagrađivanja, obučavanja, usavršavanja, dokvalifikovanja, prekvalifikovanja i dr. Mogu se eventualno i umanjiti već učinjene štete, gubici. Kontrola je i zakasnela. Narod kaže: „Poslije boja kopljem u trn“. Nužno je razvijati i jaku kompleksnu organizacionu kulturu.

Finansijska kontrola od posebnog je značaja u organizacijama. Obuhvata učinke svih djelatnosti privrednog subjekta iskazane u utrošcima, ili troškovima kao novčanim izrazom utrošaka. Postoje relevantne metode finansijske „racio“ i dr. analize.



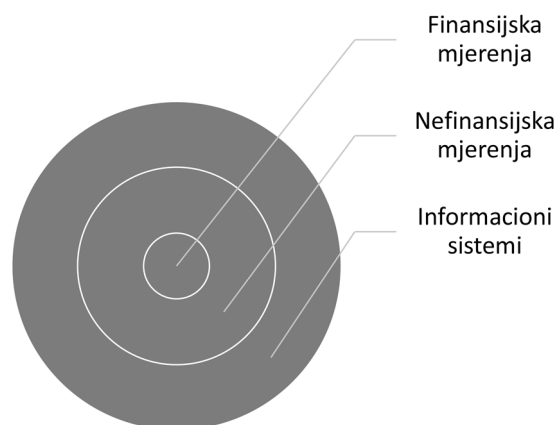
**Dijagram 3.** Činioci, elementi finansijskog stanja, analize u poslovnim organizacijama

Formiraju se „budžeti“ tj. norme, standardi potrošnje raspoloživih izvora, resursa i prema njima moguće je kontrolisati potrošnju i mimoilaženje standardizovane i ostvarene potrošnje resursa. Normativi, standardi su kvantitativnih odrednica. Postoje i (ili) kvalitativna obilježja. Primjenjuju se i kriterijumi: 1. dodate ekonomske i 2. dodate tržišne vrijednosti. Pretpostavlja se, kod ovih mjerila, da organizacije i poslovno-tehnički sistemi angažuju investicioni kapital (od investitora) i povećavaju vrijednost ovog kapitala. Dodata ekonomska vrijednost označava mjerilo ekonomske vrijednosti ostvarene aktivnostima i djelatnostima koje subjekt, organizacija, vrši sopstvenim sredstvima, umanjimza uložene kapitalne investicije. Ovo je metod, način, kontrolisanja privrednih učinaka, rezultata i koncentriše se interes menadžera na postizanje stope povraćaja sredstava iznad vrijednosti i cijene kapitala. Pored ovog, kriterijum dodata tržišna vrijednost predstavlja finansijski mehanizam koji uključuje tržišnu stranu (dimenziju), jer se ovim instrumentom kvantifikuje (mjeri) ocijenjena i procijenjena vrijednost, prošlih i očekivanih investicionih programa i (ili) projekata pojedinog privrednog, poslovnog, subjekta na tržištu hartija od vrijednosti (tj. akcija) (5; 295-296). Ranije u (ovovremenoj) ekonomskoj teoriji postojala je druga kvalitativna i kvantitativna kategorija novostvorene vrijednosti (rada i stvorenog, viška vrijednosti).



**Dijagram 4.** Savršeniji sistem kontrole, ili „Balansirana lista mjerenja performansi“

Potrebno je prethodno istaći da orijentisanost isključivo na jedan (bilo koji) elemenat kontrole sa zaobilaznjem drugih aspekata ne bi bila optimalna. Međutim i previše kontrolisanih činilaca može da dovede do stihijnosti, jer nije moguće i uspješno kontrolisati sve poslovne, tokove (efikasni subjekti, kontrolišu 3-4 procesa). Komparativno (uporedno), tradicionalna, klasična, kontrola temelji se na finansijskim i računovodstveno-knjigovodstvenim aktivnostima, mjerama, postupcima, procedurama, tehnikama. Novijim vremenom (polovinom 90-ih god. prethodnog vijeka) primjenjuje se u teoriji i (ili) praksi navedeni sistem: „Balansirane liste mjerenja učinaka“. Ovaj sistem složeniji je i smatra se optimalniji za preobražaj koncepcije i strategije u aktivnosti i (ili) akcije; kao i kontrolu učinaka. Isto tako, ovaj sistem pretpostavlja da je: finansijska i nefinansijska kvantifikacija (izmjerljivost) segment informacionog sistema za sve nivoe organizacije, kao i radno angažovane. (5; 296). Moguća je i težišna kombinacija ovih sistema. Ali sistem: „Balansirane liste mjerenja performansi“ može biti i kompleksniji i razrađeniji, fokusiraniji, diverzifikovaniji i disperziraniji obuhvatom: toka cjeline proizvodnje i (ili) usluga i ključnih, bitnih i najvažnijih faktora i procesa ekonomije i ekonomike privrednih i društvenih subjekata.



**Dijagram 5.** Drugačiji aspekti, kontrolnog sistema „Balansirane liste mjerenja učinaka“

Stremi se razvijanju cjelovitog efikasnog i efektivnog sistema kontrole (4). Potrebno je utvrditi selektivno principe, načela, kontrolisanja koji mogu biti težišni i multidimenzionalni (zasnovanost na planovima, ciljevima, zadacima; pravovremenost; objektivnost i realnost; tačnost, jasnost, preciznost, egzaktnost; produktivnost, rentabilnost, ekonomičnost; fleksibilnost i prilagođenost; fokusiranost na strategijskim tačkama, punktovima, pozicijama, lokacijama, povezano i sa taktičkim i operativnim, tekućim, postupcima; usklađenost sa upravljačko-rukovodećim, menadžerskim i preduzetničkim strukturama odlučivanja, mjestima, poslovima; adaptabilnost organizacionom modelu, sa ovlašćenjima, obavezama i odgovornostima, u relevantnim privrednim, ili društvenim subjektima, organizacijama, kao i ustanovama i dr.). (5; 297).

Kontrolna aktivnost izuzetno je bitna u svim privrednim i društvenim organizacijama čije odsustvo, ili neadekvatnost vodi u: poremećaje, ili stihiju, haos, anarhiju i „entropiju“ sistema. Bitniji je predmet kontrole i kvantifikacije u odnosu na načine mjerenja, ali i sa povezanim značajem! Kontrola je neophodna kontinuelno i u društvenim ustanovama, kao npr: obrazovnim, zdravstvenim, kulturnim i dr. Stremi se osavremenjavanju postojećih sistema kontrole naročito u: kadrovskim, organizacionim, tehničko-tehnološkim, ekološkim i dr. aspektima. „Eko-kontrola“, od rastućeg je značaja!

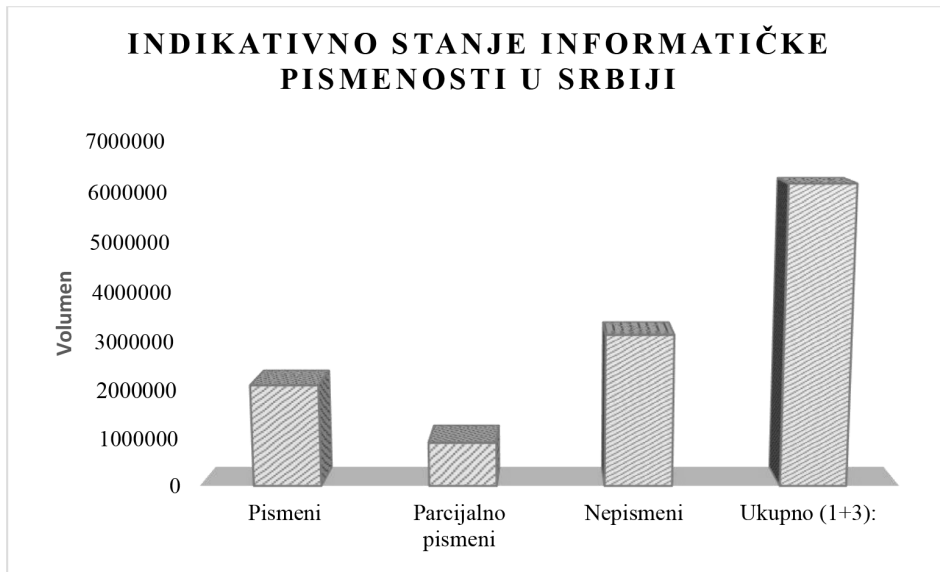
### 3. KONTROLA I INFORMATIČKA PISMENOST

Kvalitetna, pouzdana, sistematska, kontrola povezana je sa strukom, obrazovanjem, kvalifikovanošću, postignućima informatičke, (kibernetске), pismenosti.

**Tabela 1.** Obim i struktura informatičke pismenosti, u Srbiji (popisom, u 2011.): (7; 43)

Elementi	Opseg	Struktura (%)
Pismeni	2.108.144	34,21
Parcijalno pismeni	910.586	14,78
Nepismeni	3.142.854	51,01
Ukupno (1+3):	6.161.584	100,00

Uočava se da u strukturi dominiraju informatički nepismena lica i ovo stanje racionalno je preobražavati u narednom periodu sa raznim, multiplikativnim, efektima.



**Grafikon 1.** Pokazatelji obima i formativne strukture, stanja informatičke pismenosti

#### 4. ZAVRŠNE KONSTATACIJE

Procese i postupke kontrole optimalno je dalje izgrađivati, usavršavati, usklađeno sa zahtjevima i promjenama u nestabilnom i „turbulentnom“ privrednom, poslovnom okruženju. Postojeći sistemi kontrole su, ili usko fokusirani, ili su širi ali nedovoljno kristalisanih svih bitnih i težišnih faktora, imperativnog, kontrolnog procesa. Nužno je obuhvatati cjelinu proizvodnje i (ili) usluga, sa svim ključnim elementima upravljačkog, rukovodećeg, preduzetničkog, procesa. Kontrola, pored proizvodnih i ukupnih privrednih subjekata, moguća je i u društvenim ustanovama i administrativno-tehničkim i režijskim poslovima sa posebnim, specifičnim i specijalnim odrednicama. Isto tako, kontrola se javlja i na svim hijerarhijskim nivoima. Rastuća je uloga ekološke kontrole zagađivanja prirodne sredine i sa enormnim rizicima!

#### LITERATURA

- Dragutinović D., Filipović M., Cvetanović S. (2005), Teorija privrednog rasta i razvoja, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakuleta u Beogradu; Beograd;
- Đurić Z. (2011), Menadžment porodičnog biznisa, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Beograd;
- Jančetović M., Đurić Z. (2005), Strategijski i operativni menadžment, Beogradska poslovna škola, Beograd;
- Marić D. (2011), Odnos ekonomskih načela, efkasnosti i efektivnosti sa stanovišta strategijskog menadžmenta; Zbornik radova, Međunarodni naučni skup ES-NBE 2011, Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica, str. 364-372.;
- Mašić, B., Dželetović M. (2015), Uvod u menadžment, Inovacioni centar Fakulteta bezbednosti Univerziteta u Beogradu, Akademska knjiga, Beograd;
- Milićević Z. (2011), Upravljanje tehnologijom i razvojem organizacije, Zbornik radova, Međunarodni naučni skup ES-NBE 2011, Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica, str. 471-479.;
- Republički zavod za statistiku (2019), Statistički godišnjak Republike Srbije, Beograd, str. 43.