KiM 2026. Razgovor s dr. sc. Nedom Vitezić, predsjednicom Udruge hrvatskih kontrolera

AI ne donosi poslovne odluke, posljednju riječ ima čovjek

Jedan od zadataka kontrolera bit će kontrola pouzdanosti AI rezultata. Kontroler će morati kontrolirati lanac nastanka informacije. Profesionalna prosudba, ljudski nadzor i odgovornost ostati će središnja pitanja za kontrolere u eri umjetne inteligencije

Povodom druge konferencije Kontroling i menadžment (KiM 2026) razgovarali smo s umirovljenom redovitom profesoricom i predsjednicom Udruge hrvatskih kontrolera dr. sc. Nedom Vitezić, na čiju je inicijativu konferencija prošle godine pokrenuta. Drugo izdanje, održano u suradnji s Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Rijeci, bilo je posvećeno poslovnoj transformaciji i primjeni umjetne inteligencije u poslovanju, posebno u funkciji kontrolinga.

Za početak – što je to dobra poslovna odluka?

- Svi teže donijeti »dobru« poslovnu odluku. To je kvalitativna kategorija koja ovisi o podacima i informacijama te njihovoj pravilnoj interpretaciji. Dobra odluka je ona koja ostvaruje očekivani učinak i rezultat, odnosno ishod koji nas zadovoljava s obzirom na postavljene ciljeve i pozitivno utječe na poslovanje, ljude, okoliš i drugo. Donijeti takvu odluku nije lako jer na poslovanje utječu brojni interni i eksterni čimbenici. Umjetna inteligencija zato predstavlja važno tehnološko dostignuće jer u vrlo kratkom vremenu može obraditi velik broj podataka, analizirati ih i predložiti rješenje. No, upravo se tu otvaraju važna pitanja: koliko su takva rješenja pouzdana, tko ih provjerava, tko odgovara za pogreške i kakve su posljedice odluka temeljenih na njima? Tu su i pitanja etičnosti te ljudskog nadzora.

Poslovno i strateški orijentirani analitičar

Tko je danas taj tko bi trebao savjetovati upravu i menadžment?

- To je kategorija stručnjaka koja je već više od 30 godina u Europi prepoznata pod nazivom kontroler, posebno u zemljama njemačkog govornog područja. Kod nas se ovaj profil počeo implementirati ulaskom stranih banaka i privatizacijom poduzeća. Kontroler danas nije samo financijski analitičar i planer, već poslovno i strateški orijentirani analitičar. Mora pratiti poslovno i šire okruženje, razumjeti suvremene alate i rezultate koje mu AI nudi za analizu i predviđanje, znati postaviti pravo pitanje i kritički procijeniti odgovor. Pri tome jasno izvještavati, upozoravati i savjetovati upravu i tako pridonositi dodanoj vrijednosti organizacije. Takav profil stručnjaka potreban je i u privatnom i u javnom sektoru.

U kojem pravcu će se mijenjati uloga kontrolera pod utjecajem AI-ja?

- I nakon 30 godina implementacije i stručnog izučavanja još uvijek postoje dvojbe je li kontroling neka vrsta kontrole, usklađenosti i traženja pogrešaka ili je riječ o analitičkom ispitivanju i dubokom ekonomskom promišljanju usmjerenom prema budućnosti. Uporaba AI-ja tu je dvojbu dodatno naglasila. Umjetnoj inteligenciji ne možemo slijepo vjerovati – rezultate koje daje treba provjeriti. To podsjeća na revizorsko pravilo profesionalnog skepticizma – polaziti u ispitivanju sa sumnjom na umu. Zato će kontroler sve više preispitivati vjerodostojnost podataka, informacija i izračuna koje kreira AI. Kontrola pouzdanosti informacija nije nova zadaća, jer je oduvijek bila nužna za analizu, planiranje i prognoziranje. Promjena je u tome što danas raspolažemo golemim brojem podataka koje AI može vrlo brzo obraditi i na temelju njih ponuditi rješenja. Zato će jedan od zadataka kontrolera biti kontrola, ali ne samo AI rezultata – kontroler će morati kontrolirati lanac nastanka informacije.

Kako će ispitivati pouzdanost podataka, analiza i zaključaka koje mu AI ponudi?

- Od kontrolera će se tražiti i više analitičkog znanja te šire razumijevanje problema i njegovih utjecaja, zato će profesionalna prosudba i ljudski nadzor ostati središnja pitanja za kontrolere u eri umjetne inteligencije. Kontroler treba provjeriti izvor i pouzdanost podatka, procijeniti jesu li rezultat i preporuka realni te razumjeti kako se došlo do modela i rješenja. Najvažnije u tome je kritičko razmišljanje i prosuđivanje. Nameće se i pitranje odgovornosti: tko će biti odgovoran ako je rješenje koje nudi AI pogrešno? Svakako čovjek- EU AI Act izričito naglašava »human oversight«! No, da li je to onaj tko je razvio AI, tko ga je koristio, kontrolirao ili onaj tko je na temelju njegova rezultata odlučio?«

Širina razumijevanja problema

Kako vidite kontroling u budućnosti s obzirom na razvoj tehnologije, posebno AI-ja?

- Vidim ga kao strateški kompas u svijetu neizvjesnosti. AI mijenja koncept kontrolinga, ali ne znači da će njegova uloga postati manje važna. Kontroler više nije samo stručnjak koji analizira i izvještava o onome što se već dogodilo. Sve se više usmjerava prema budućnosti – prema prediktivnoj i prospektivnoj analitici, odnosno pitanjima što bi se moglo dogoditi i kako na to reagirati. Neizvjesnost i rizici natjerali su menadžment na češće donošenje odluka, pa su potrebne scenarijske analize i predikcije za kraća razdoblja nego ranije. AI u tome može pomoći, ali treba znati postaviti prava pitanja. Tu se vidi kontrolerovo znanje i širina razumijevanja problema.



PRESS

Umirovljena redovita profesorica i predsjednica Udruge hrvatskih kontrolera dr. sc. Neda Vitezić

> *AI mijenja koncept kontrolinga, ali ne znači da će njegova uloga postati manje važna. Kontroler više nije samo stručnjak koji analizira i izvještava o onome što se već dogodilo*
>
> dr. sc. Neda Vitezić

Možete li to objasniti na konkretnom primjeru?

- Uzmimo jednostavan primjer – rast ili pad prihoda. Tradicionalno je kontroler ispitivao dinamiku prihoda i osnovne utjecaje, poput količine prodanih proizvoda i cijena. Sada će to umjesto njega vrlo brzo učiniti AI i dati brojčani prikaz utjecaja pojedinih faktora. No, kontroler koji zna postaviti prava pitanja može tražiti povezivanje tih podataka s učestalošću kupnje, sezonalnošću, tržišnim trendovima i drugim utjecajima karakterističnima za određeno poduzeće. Mogu se zatim postaviti pitanja o budućnosti: što će se dogoditi ako se poveća cijena energije, ako dođe do nestašice i slično. Tu već ulazimo u preskriptivnu analitiku – što će se dogoditi i što poduzeti. AI upozorava, a kontroler treba reagirati, analizirati scenarije, dati mišljenje i predložiti rješenje te informirati menadžment ili upravu, koja na temelju toga može donijeti odluku.

Što znači partnerstvo kontrolera s upravom, a sada i s AI-jem?

- Da bi netko postao partner, prije svega mora postojati povjerenje i međusobno uvažavanje. U razvoju profesije kontroler se opisivao kao kopilot, kormilar broda, sparing partner menadžeru, a posljednjih godina i kao poslovni partner i ekonomska savjest donositelja odluka. Digitalizacija i alati poput BI-ja, BA-ja, ERP-a, strojnog učenja i umjetne inteligencije automatizirali su dio rutinskih zadataka vezanih uz prikupljanje i obradu podataka. Time kontroleru ostaje više vremena za dubinsku analizu i savjetovanje menadžera. U uvjetima neizvjesnosti važna je i agilnost. Ona nije samo brza reakcija, već promjena kulture vođenja i način razmišljanja: umrežena komunikacija među odjelima, brzo testiranje pretpostavki, spremnost na korekciju plana i više scenarijskih analiza. Vrijednost tvrtke proizlazi iz kombinacije poslovnog okruženja, logično postavljenog pitanja, kritičkog razmišljanja i sposobnosti procjene rezultata.

Bolje upravljanje AI alatima

Traže li se u eri AI-ja i drugačije kompetencije kontrolera?

- Umjetna inteligencija utječe na produktivnost i općenito efikasnije upravljanje, jer brže obrađuje podatke i informacije, pa kontroleru ostaje više vremena za strateška pitanja. Budućnost kontrolera zato vidim u smjeru poslovnog strateškog analitičara. To zahtijeva široko i duboko znanje iz ekonomije, posebno ekonomike, financija i menadžmenta, ali i matematike, statistike, informatike, kibernetike i drugih područja važnih za primjenu AI-ja i suvremenih informatičkih rješenja. Važne su i socijalne i konceptualne kompetencije, uključujući znanja iz psihologije, sociologije i prava. Kontroler mora znati sagledati širi kontekst, razumjeti problem, odrediti prioritete, povezivati informacije i kreativno tražiti rješenja.

Kakvu će funkciju u budućnosti poprimiti kontroler i kakva je edukacija potrebna?

- Očekuje se pomoć kontroleru u obliku AI agenta koji će prikupljati podatke, usklađivati informacije, identificirati odstupanja, tražiti uzroke, pripremati prognoze i scenarije, generirati izvještaje i davati preporuke. Kontroler će sve više biti stručnjak koji nadzire, osporava i odobrava proces podržan umjetnom inteligencijom. Neke veće tvrtke – u Hrvatskoj njih oko 22 posto, a u Europskoj uniji 37 posto – već danas koriste AI za dijelove financijskih i operativnih procesa, dok kontroleri interpretiraju, prosuđuju i savjetuju vezano uz strateške odluke. Zato će kontroler morati sve bolje znati upravljati AI alatima i procesima podržanima umjetnom inteligencijom. Istodobno će biti potrebna edukacija iz komunikacije i kritičke analize jer će kritičko promišljanje biti jedno od ključnih vještina. To smo kroz naš program kontrolinga na specijalističkom sveučilišnom studiju već uveli kako bismo buduće kontrolere pripremili za nove izazove koje donosi AI. I sama konferencija Kontroling i menadžment oblik je edukacije jer omogućuje razmjenu iskustava i znanja o promjenama koje umjetna inteligencija donosi u poslovanju.

Za kraj – što ostaje kao ključna uloga kontrolera u svijetu umjetne inteligencije?

- Umjetna inteligencija raspolaže golemim brojem podataka i informacija, može ih vrlo brzo obraditi i izrađivati predikcije. Ali AI ne može preuzeti odgovornost za poslovnu odluku. Posljednju riječ mora imati čovjek koji razumije podatke, poslovanje i tehnologiju te je spreman preuzeti odgovornost za odluku. To je kontroler budućnosti.

(Sadržaj izrađen u suradnji s Udrugom hrvatskih kontrolera)