



softconsulting

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.¹

Kontroling i preventivne mjere u finansijskom upravljanju

„Kvalitet nije djelo, nego navika.“

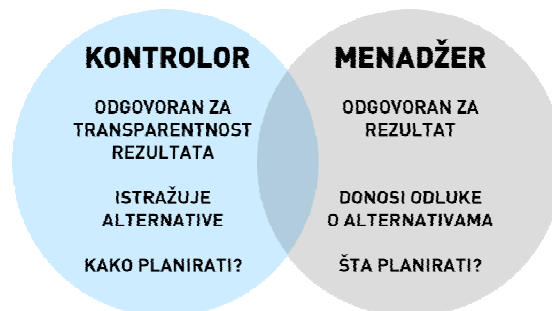
- Aristotel

Kontroling, kao poslovna funkcija, ima zadatak ne samo da obavlja naknadnu kontrolu, nego prije svega da se u preduzeću blagovremeno poduzmu adekvatne preventivne mjere pri finansijskom upravljanju poslovanjem. Prevencija umjesto sanacije treba biti prvenstveni zadatak finansijskog upravljanja i kontrolinga kao jedne od poslovnih funkcija u preduzeću.

Kontroling² je funkcija koja pruža podršku menadžmentu prilikom upravljanja poslovanjem preduzeća. U tom kontekstu nameće se potreba pravljenja timova zaposlenih koji vladaju stručnim kompetencijama i prate trendove. Savremena poslovna praksa daje kontrolorima važnu ulogu:

- oni moraju biti čuvari opšeg interesa i vrijednosti preduzeća, sa jedne strane;
- potrebno je da budu proaktivni i iniciraju promjene, s druge strane.

Finansijsko planiranje³ se pojavljuje kao metod i instrument finansijskog upravljanja i predstavlja osnovu poslovanja. **Finansijska kontrola** predstavlja praćenje, ispitivanje, ocjenjivanje i korigovanje procesa realizacije tih planova. **Finansijska kontrola može biti: preventivna i naknadna.** Kod preventivne kontrole stižu se informacije ne samo o tome kakve poslovne radnje treba obaviti, na koji način i u koje vrijeme, već kod nje postoje mogućnosti da se, u slučaju negativne ocjene, takve radnje mogu spriječiti ili kod već započete radnje tok izvršavanja, te radnje, može obustaviti. Naknadna kontrola omogućuje da se na osnovu pribavljenih informacija sagledaju nedostaci u utvrđivanju i sprovođenju finansijske politike u proteklom periodu.



U malim i srednje velikim preduzećima, kontroling kao poslovna funkcija zbog karaktera i veličine ove vrste preduzeća nije razvijena u cijelosti, nego poslove i odgovornosti „funkcije kontrolinga“ na sebe preuzima i izvršava strateški menadžment odnosno finansijski direktor preduzeća.

Proces kontrolinga treba da bude dizajniran i primjenjen od strane lica odgovornih za upravljanje (menadžment), kao i da obezbjedi razumno uvjerenje u vezi sa postizanjem ciljeva preduzeća koji se odnose na pouzdanost finansijskog izvještavanja, efektivnost i efikasnost poslovanja i usklađenost sa primjenjivim zakonima i propisima.

1 SoftConsulting s.p. Tuzla, Trg slobode 16 (BIT Centar), 750000 Tuzla, e-mail: lejla.softic@savjetnik.ba

Izvor za slike: <http://www.vanzajilnik.com/kontroling/> <https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/kontroling-stvarna-potreba-malog-preduzeca-ili-pracenje-trendova/>

2 Izvor: <https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/kontroling-stvarna-potreba-malog-preduzeca-ili-pracenje-trendova/>

3 Izvor: <http://studenti.rs/skripte/finansijska-kontrola-i-revizija/>



softconsulting

Kontroling obuhvata:

- operativno planiranje,
- postavljanje mjerila,
- mjerenje rezultata,
- upoređivanje,
- procjenu odstupanja i
- korekcije.

Menadžer i kontroling usko su povezani i njihova suradnja pridonosi ukupnom uspjehu preduzeća. Menadžment od kontrolinga traži informacije za potrebe odlučivanja iz područja: proizvodnje, nabave, prodaje itd. Kontroling traži podatke (obično od računovodstva) i obrađuje ih u upotrebljive informacije za potrebe odlučivanja, te dostavlja menadžmentu podatke (i informacije) koji uključuju: troškove i učinke, prihode i rashode, prilive i odlive sredstava, marketing itd.

Jedan od glavnih saveznika kontrolinga u poduzeću je računovodstvo⁴. U poduzećima je funkcija računovodstva često vrlo tradicionalno orijentirana prema prošlosti, odnosno prema prikazivanju povijesnih podataka. Rezultati prikazani u računovodstvenoj evidenciji posljedica su menadžerskog odlučivanja. Upravo zbog toga je bitno da menadžeri budu sposobni prepoznati financijski utisak na poslovanje poduzeća koji je nastao temeljem njihovih odluka. **Kao najefikasnija poveznica između računovodstvenih informacija i menadžmenta javlja se kontroling.**

Preventivne mjere u finansijskom upravljanju se poduzimaju prvenstveno sa ciljem da se preduzeće pravovremeno „odbrani“ od potencijalnih tržišnih (eksternih) ili internih (operativnih) faktora rizika. Osnovna preventivna mjera, u svakom preduzeću, treba biti **angažman adekvatnih kadrova** koji će obavljati poslovne zadatke tj. funkciju kontrolinga. Izostanak angažmana adekvatnih kontrolora, znači da strateški menadžment preuzima na sebe sve poslovne rizike.

U preventivne mjere, pri finansijskom upravljanju, mogu se uvrstiti i kontinuirano **praćenje suvremenih trendova u kontrolingu**. To znači da kontrolori trebaju biti proaktivni u stjecanju novih znanja i vještina odnosno ovladavanju suvremenim tehnologija. Suvremeni uvjeti poslovanja⁵, s obzirom na dinamičnost poslovnih promjena, dovode kontrolora u poziciju inovatora i on sudjeluje u rješavanju problema, te uvodi i razvija nove instrumente kao pomoć „kapetanu broda“ u nevremenu i magli. Dakle, **inovativnost i ulaganje u inovacije** je jedna od preventivnih mjera suvremenog kontrolinga.

Poduzimanje preventivnih mjera u kontrolingu znači **proaktivan pristup finansijskom upravljanju**. Proaktivan pristup, pri finansijskom upravljanju, uz visok stupan inovativnosti, zahtijeva i ulaganje preduzeća u kontinuirano **upravljanje kvalitetom poslovanja** odnosno primjenu odgovarajućih standarda kvalitete u finansijskom upravljanju, ali i svim poslovnim procesima u preduzeću.

Trajna opredjeljenost strateškog menadžmenta za kontinuiranim upravljanjem kvalitetom svih poslovnih procesa u preduzeću, može dugoročno da obezbjedi uspješno finansijsko poslovanje i ostvarenje planiranih poslovnih (i finansijskih) ciljeva preduzeća. Upravljanje kvalitetom poslovanja, počinje sa upravljanjem kvalitetom u poslovnoj funkciji kontroling, kao jednoj od poslovnih funkcija u preduzeću. **Kvalitet funkcije kontrolinga određuje, u konačnici, ukupan kvalitet finansijskog upravljanja u preduzeću.**

⁴ Izvor: <http://mrezaznanja.hr/test/wp-content/uploads/2012/03/Kontroling-u-poslovanju.pdf>

⁵ Izvor:

<http://studentski.hr/system/materials/t/0441eecd792a3af96ae861d232a0a502247d1a85.zip?1439380070>