



softconsulting

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.<sup>1</sup>

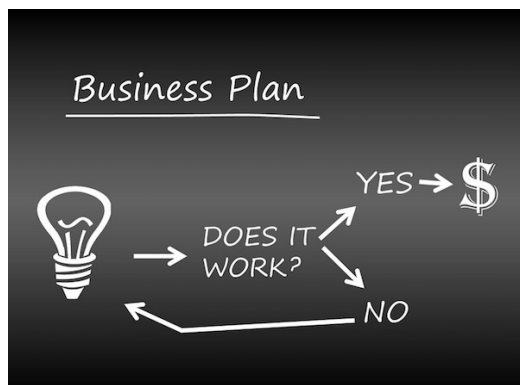
## Centralizovano vs. decentralizovano finansijsko upravljanje

„Svaki uspješan projekat prije svoga završetka izgleda kao potencijalna katastrofa. ”

- Rosabeth Moss

Centralizovano finansijsko upravljanje ima svoje prednosti, ali to ne znači da ne treba vršiti decentralizaciju u oblasti finansijskog upravljanja odnosno delegirati proces donošenja finansijskih odluka na „niže“ organizacijske nivoe. Decentralizacija u finansijskom upravljanju podrazumijeva, prije svega, uspostavljanje adekvatnog sistema finansijskih ovlaštenja i kontrolu postupanja u skladu sa dodijeljenim „limitima“ finansijskog odlučivanja.

**Delegiranje<sup>2</sup>** je proces kojim menadžer određene poslove i aktivnosti iz svoje nadležnosti prenosi na svoje podređene. Delegiranje je, ako se pravilno primjenjuje, „moćno“ sredstvo u rukama menadžera - ali nikada nije samo sebi cilj. Delegiranje je vještina koja se uči, a ne talenat sa kojim se čovjek rodi. **Kada delegirate poslove, morate odlučiti:** Koje poslove delegirate? Kome delegirate poslove? Šta treba da kažete podređenom? Kako ćete voditi podređenog i kako ćete mu pomoći? Kako ćete pratiti i nadgledati rad podređenog?



Mnogi poduzetnici<sup>3</sup> imaju potrebu da delegiraju ovlaštenja svojim suradnicima, ali istovremeno nisu spremni preuzeti rizike neadekvatnog delegiranja ovlaštenja u oblasti finansijskog upravljanja. U takvim okolnostima, sve finansijske odluke donose se centralizovano. Centralizovani pristup pri finansijskom upravljanju ne mora biti „loše“ rješenje za poslovnu organizaciju, ukoliko su ostali poslovni procesi adekvatno uređeni tj. ukoliko je izvršeno adekvatno delegiranje nefinansijskih ovlaštenja u preduzeću. Problemi pri centraliziranom finansijskom upravljanju nastaju u trenutku kada je, u preduzeću, izvršeno delegiranje nefinansijskih ovlaštenja koje sa sobom povlači konkretne finansijske posljedice. Dakle, suradnicima su dodijeljena određena ovlaštenja nefinansijske prirode, ali istovremeno nije uspostavljen odgovarajući sistem kontrole operativnih aktivnosti odnosno finansijskog upravljanja na operativnom nivou.

Decentralizovani pristup finansijskom upravljanju podrazumijeva da je izvršeno i delegiranje u oblasti donošenja finansijskih odluka, a ne samo u oblasti nefinansijskih operativnih aktivnosti. U tim okolnostima, finansijske odluke najčešće donose: prodajni menadžeri, marketing menadžeri, osoblje ili menadžment u sektoru nadležnom za nabavku i dr. U okviru ovako definirane organizacijske strukture

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

Izvor za slike: <https://www.witi.com/articles/611/How-to-Use-Technology-in-Financial-Decision-Making-Process/>; <http://www.cityzeen.co/hiring-cityzeen>

2 Izvor: <http://www.radanpro.com/literatura/mng023.php>

3 Op.a. Osnivači biznisa



softconsulting

potrebno je uspostaviti adekvatan sistem kontrole pri finansijskom upravljanju poslovanjem na nivou cijelog preduzeća i to po pojedinim poslovnim funkcijama ( prodaja, marketing, nabava i dr.).

Ukoliko strateški menadžment u preduzeću želi da uspostavi decentralizovani sistem finansijskog upravljanja, neophodno je kreirati odgovarajuća interna akta (politike, procedure, operativna uputstva, [priručnici](#)) kojima će biti detaljno uređen sistem (decentraliziranog) finansijskog upravljanja. **Internim aktima za finansijsko upravljanje poslovanjem** zvanično se definiraju osnovna opredjeljenja preduzeća (principi, ovlaštenja, smjernice, kontrole itd.) pri finansijskom upravljanju.

**Finansijsko odlučivanje zasnovano na limitima** podrazumijeva da su za potrebe donošenja finansijskih odluka, koje su operativnog karaktera, utvrđeni limiti odnosno budžet, za čiju realizaciju su nadležni ovlašteni zaposlenici (voditelji poslovnih jedinica/troškovnih mjesta). Finansijsko odlučivanje zasnovano na limitima vrši se sa ciljem obezbjeđivanja finansijske stabilnosti i profitabilnosti poslovanja preduzeća u uvjetima decentraliziranog finansijskog upravljanja. Analizom finansijskog upravljanja na „nižim“ organizacijskim nivoima strateški menadžer može utvrditi odgovarajuće korektivne mjere odnosno definirati limite finansijske odgovornosti pojedinih zaposlenika/djelatnika za koje preduzeće neće preuzimati finansijske odgovornosti (npr. Direktor preduzeća može propisati limit za eventualne blagajničke manjkove ili manjkove zaliha i sl.).

**Finansijsko upravljanja po modelu tzv.“2 para očiju“** podrazumijeva obavezno usaglašavanje operativnih aktivnosti od strane minimalno dva (2) nadležna lica, a sa ciljem:

- **preventivnog djelovanja** u slučaju eventualnog nastanka nepravilnosti u izvršavanju operativnih zadataka sa finansijskim posljedicama,
- dijeljenja funkcija i poslovnih zadataka (**delegiranja**), te na taj način obezbjeđivanja potrebne finansijske kontrole pri izvršavanju operativnih aktivnosti,
- postizanja **objektivnosti** u poslovnom odlučivanju i finansijskom upravljanju.

**Finansijsko izvještavanje i efikasno operativno planiranje** jedna je od temeljnih vještina koju treba imati ovlašteno lice u decentraliziranom sistemu finansijskog upravljanja. Neplanirane i nepredviđene poslovne aktivnosti, u preduzeću, ne treba izvršavati jer iste uzrokuju vanredne rashode odnosno za eventualno neadekvatno planirane (ili nepredviđene) poslovne aktivnosti potrebno je pravovremeno izvršiti odgovarajuće finansijsko izvještavanje i dobiti odobrenje strateškog menadžmenta.

**Kontrola postupanja** u skladu sa definiranim internim aktima kojima je utvrđen način (decentraliziranog) finansijskog upravljanja ima zadatak utvrditi da li su ovlašteni zaposlenici izvršavali delegirane aktivnosti u skladu sa propisanim pravilima za finansijsko upravljanje. Kontrola primjene internih akata vrši se po ukazanoj potrebi ili na unaprijed definiranom ( npr. mjesečnom) nivou. Svako odstupanje od propisanih odredbi znači da ovlaštena lica nisu blagovremeno tražili dodatne instrukcije/ovlaštenja od strateškog menadžmenta, a što u konačnici može imati i finansijske posljedice kako za ovlašteno lice, tako i za preduzeće u cijelosti. Ovlaštena lica za finansijsko upravljanje treba prije svega da teže postizanju finansijske stabilnosti i profitabilnosti poslovanja, izvršavanjem delegiranih zadataka „u okviru“ vlastitih finansijskih ovlaštenja odnosno da blagovremeno izvještavaju strateški menadžment u slučaju da ouče bilo kakav oblik neracionalnog finansijskog postupanja od strane bilo kojeg zaposlenika ( ili ovlaštenog lica) u preduzeću.

**Uspostavljanje i razvoj kulture finansijske odgovornosti i discipline** osnovni je zadatak strateškog menadžmenta pri uspostavljanju decentraliziranog sistema finansijskog upravljanja. To znači da poduzetnici odnosno strateški menadžment vlastitim primjerom i najboljim praksama, pri finansijskom upravljanju, treba da suradnicima ( zaposlenicima i ovlaštenim licima) pomognu da se implementira sistem racionalnog finansijskog upravljanja i profitabilnog poslovanja uz racionalan utrošak (ne)finansijskih resursa u preduzeću.