



softconsulting

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.¹

Kako kreirati procedure za finansijsko upravljanje?

"Velika većina ljudi ne osjeća odgovornost za svoje postupke."
- Virginia Woolf

Procedure za finansijsko upravljanje zvanični su dokument kojim su definirana operativna postupanja, iz oblasti finansijskog poslovanja, u preduzeću. Procedurama se detaljno definiše način primjene principa finansijskog upravljanja, odnosno njihova operativna primjena u svakodnevnim poslovnim aktivnostima preduzeća. Uobičajeno je da procedure za finansijsko upravljanje, koje su zajedničke za sve ili više organizacionih jedinica, odobrava uprava preduzeća.

Računovodstvene politike² su parcijalne poslovne politike i kao takve sastavni su dio poslovne politike društva. Ciljevi računovodstvene politike moraju biti u funkciji ostvarivanja ciljeva poslovne politike društva. Među najvažnijim ciljevima društva su: maksimiziranje dobitaka na dugi rok, održavanje zdrave finansijske strukture na dugi rok, kontinuirano održavanje likvidnosti društva i drugo.



Uobičajeno je da se u preduzeću uz [politiku za finansijsko upravljanje](#) propisuju i odgovarajuće operativne procedure, koje detaljnije pojašnjavaju način realizacije principa (načela) koji su definirani finansijskom politikom preduzeća. Tako se operativnim procedurama, može propisati organizacija internih poslovnih aktivnosti odnosno način: budžetiranja, kontrole racionalne upotrebe resursa preduzeća, finansijskog odlučivanja, praćenja realizacije planiranih finansijskih pokazatelja, postizanja očekivanih ušteda troškova poslovanja, povećanje prihoda i drugo.

Izrada procedura za finansijsko upravljanje može se vršiti **formiranjem ekspertnog tima ili zaduživanjem pojedinih zaposlenika** za izradu nacrt procedure. Prilikom izrade **nacrta procedure** za finansijsko upravljanje potrebno je obezbijediti učešće nadležnih zaposlenika na koje će se procedure odnositi i to pribavljanjem njihovih mišljenja, putem zajedničkih sastanaka, i omogućavanjem davanja usmenih i pisanih pojedinačnih sugestija i komentara na nacrt procedure za finansijsko upravljanje.

Prije pristupanja **opisivanju poslovnih procesa**, pri kreiranju nacrt procedure za finansijsko upravljanje, potrebno je prikupiti podatke iz pojedinih organizacionih jedinica o tome kako se finansijski procesi rada odvijaju unutar preduzeća i koji su najčešći problemi sa kojima se zaposlenici susreću. Primarni cilj kreiranja procedura za finansijsko upravljanje je poboljšanje procesa rada pri

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

Izvor za slike: <http://www2.warwick.ac.uk/services/finance/finregproc/>;
<https://www.greatmoods.com/home/calculator.php>

² Izvor: Analiza finansijskih izvještaja – Dr.sc. Jozo Piljić



softconsulting

finansijskom upravljanju (npr. utvrđivanje načina i rokova budžetiranja, dokumentovanja finansijskih transakcija itd.). Pri kreiranju nacрта procedura za finansijsko upravljanje potrebno je obezbijediti da se proces finansijskog upravljanja u preduzeću unaprijedi, odnosno poznati problemi eliminišu, kako bi se postigla racionalnost finansijskog upravljanja i profitabilnost poslovanja preduzeća.

Primjena procedura za finansijsko upravljanje treba biti za sve organizacione jedinice u preduzeću. Na taj način preduzeće postiže standardizovanje poslovnih procesa i ponašanje zaposlenika, pri finansijskom upravljanju. To se postiže na način da kreatori procedura za finansijsko poslovanje dobro poznaju organizacijsku strukturu i način odvijanja procesa rada u svakoj od organizacionih jedinica.

Standardizacija prakse, pri finansijskom upravljanju, zahtijeva i formiranje određene dokumentacije, koja se koristi za bržu i jednostavniju primjenu procedura i obezbjeđivanje potrebnih informacija za finansijsko upravljanje u preduzeću (npr. izgled finansijskih izvještaja ili obrazaca za evidentiranje finansijskih transakcija itd.).

Procedure za finansijsko upravljanje potrebno je da budu u skladu sa odgovarajućom zakonskom i podzakonskom regulativom.

Zadatak za izradu **konačnog teksta procedura** za finansijsko upravljanje povjerava se određenom članu stručnog osoblja (npr. finansijski direktor – vođa tima) saglasno opisu posla ili posebno utvrđenoj obavezi od strane uprave preduzeća.

Konačan tekst procedura za finansijsko upravljanje **odobrava uprava preduzeća**. Po odobravanju procedura za finansijsko upravljanje vrši se njihova distribucija u sve organizacione jedinice preduzeća.

Procedure za finansijsko upravljanje podrazumijevaju i **nalog za određeno ponašanje**. Racionalno i odgovorno raspolaganje (ne)materijalnim resursima preduzeća osnovno je pravilo finansijskog upravljanja, koje treba da se primjenjuje u preduzeću od strane svih zaposlenika, pri profesionalnom izvršavanju radnih zadataka sukladno ugovoru o radu. Optimalan način upotrebe (ne)materijalnih resursa preduzeća podrazumijeva da se svi resursi koriste efikasno i bez dupliciranja poslova.

Kontrola provođenja procedura za finansijsko upravljanje trajni je zadatak uprave preduzeća, a provjera poznavanja i primjene usvojenih procedura vrši se periodično ili po ukazanoj potrebi. U slučaju eventualnog nastanka nepravilnosti u izvršavanju operativnih zadataka, procedurama za finansijsko upravljanje propisuju se mjere za preventivno i korektivno djelovanje. Preventivno djelovanje podrazumijeva da su svi poslovni događaji od strane svih zaposlenika potkrijepljeni potpunom (finansijskom) dokumentacijom, te zabilježeni i izvršeni tačno i na vrijeme. Sprečavanje nepoštivanja radne discipline i profesionalnog odnosa na radu vrši se sa ciljem definiranja neprihvatljivih postupanja zaposlenika odnosno propisivanja odredbi u procedurama za finansijsko upravljanje kojima se definiše način utvrđivanja nepoštivanja internih akata preduzeća i sankcionisanje nepoželjnog ponašanja zaposlenika od strane uprave preduzeća.

Revizija, izmjene i dopune procedura za finansijsko upravljanje vrši se po ukazanoj potrebi i to ukoliko dođe do promjena u organizaciji procesa rada, promjena propisa i slično. Izmjene procedura za finansijsko upravljanje, po redovnoj i vanrednoj reviziji, unose se u tekst, kao i naznaka o izvršenoj reviziji (datum i potpis). Na revidirane procedure za finansijsko upravljanje primjenjuju se pravila distribucije i upoznavanja zaposlenika kao kod procedura za finansijsko upravljanje koje se distribuiraju prvi put u preduzeću. Prethodni dokument procedura za finansijsko upravljanje povlači se od svih zaposlenika kojima je distribuiran i uništava, a nakon toga se vrši upoznavanje zaposlenika sa revidiranim dokumentom odnosno vrši se njegova distribucija u sve organizacione dijelove preduzeća.