



softconsulting

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.¹

Zašto je potrebno kreirati procedure za finansijsko upravljanje?

"Odgovorni smo za ono što radimo, ali i za ono što ne radimo."

- Voltaire

Sve poslovne procedure, pa tako i procedure za finansijsko upravljanje, potrebno je kreirati kako bi se postigla standardizacija poslovnih procesa odnosno izvršilo uređivanje operativnog postupanja na jedinstven način od strane svih zaposlenika u preduzeću. Poslovne procedure, za finansijsko upravljanje i ostale poslovne oblasti, predstavljaju nematerijalnu imovinu preduzeća.

Know – how (znati kako)² su sve objavljene tehničke informacije, bilo da su podobne za patentiranje ili ne, koje su nužne za industrijsku reprodukciju nekog proizvoda ili postupka, tj. **znanje o tome** kako se proizvodi neki proizvod ili **kako se provodi neki poseban postupak**. Budući da je **razvijen na temelju iskustva**, know-how je ono što proizvođač ne može znati samo iz ispitivanja proizvoda ili samo na osnovi spoznaja o postupku ili tehnici. Know-how **je imovina koja ima vrijednost** i koja može biti otuđena. Stoga je koncept know-how-a važan za klasifikaciju isplata dohotka od autorskih prava. Isplate za know-how u mnogim slučajevima mogu biti oporezovane na isti način kao i dohodak od autorskih prava.



Standardizacija procesa finansijskog upravljanja primarni je cilj kreiranja procedura za operativno postupanje od strane svih zaposlenika: osoblja u finansijama i drugim sektorima. Standardizacija procesa finansijskog upravljanja podrazumijeva primjenu raznih metoda, politika, mjernih pokazatelja, različitih menadžerskih praksi i softverskih alata, sa ciljem uspješnog koordiniranja i kontinuiranog optimiziranja aktivnosti i procesa unutar finansijske funkcije i u njenoj sprezi sa ostalim organizacionim dijelovima preduzeća. Svaki nagovještaj standardizacije i rada prema unaprijed utvrđenim i dokumentovanim pravilima tj. procedurama za npr. finansijsko upravljanje, u većini BH preduzeća, prihvata se sa određenom dozom negodovanja. Procedure za finansijsko upravljanje su interni dokument koji sadrži zahtjeve i smjernice koje se primjenjuju na konkretnu oblast tj. finansijsko upravljanje. Kreiraju se sa ciljem spriječavanja „značajnih“ (ne)materijalnih i finansijskih šteta tj. gubitaka iz operativnog postupanja zaposlenika u svim organizacionim jedinicama preduzeća. Osnovni cilj procedura za finansijsko upravljanje je pomoć u rješavanju „problema“, pri finansijskom upravljanju imovinom preduzeća. Improvizacije i greške pri finansijskom upravljanju zahvaljujući

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

Izvor za slike: <http://www.asi-institute.aero/index.php/educational-technology/know-how-transfer-strategy/>,
<http://www.mechanictomillionaire.com/194-the-know-how/>

2 Izvor: <http://www.moj-bankar.hr/Kazalo/K/Know-how>



softconsulting

pisanim procedurama za finansijsko upravljanje svode se na znatno niži nivo, štedi se vrijeme pri realizaciji poslova i osigurava kvalitet finansijskog upravljanja u preduzeću.

Povećanje finansijske discipline slijedeća je značajka utvrđivanja procedura za finansijsko upravljanje. Utvrđivanjem odgovarajućeg stepena finansijske discipline, poslovnim procedurama za finansijsko upravljanje, precizno se definira način izmirivanja obaveza (svojih i tuđih) u skladu sa zakonskim i/ili ugovorenim rokovima plaćanja. Utvrđivanjem finansijske discipline, putem procedura za finansijsko upravljanje, preduzeće smanjuje rizike i troškove poslovanja odnosno povećava se predvidivost poslovanja preduzeća, kao i raspodjela svih resursa u preduzeću, a kako bi se podsticao kontinuirani finansijski rast poslovanja preduzeća. U odsustvu finansijske discipline, odnosno uslijed njenog neadekvatnog ili nepravovremenog definiranja, u procedurama za finansijsko upravljanje, povećavaju se rizici i troškovi transakcija odnosno usporava se finansijski rast i razvoj poslovanja preduzeća.

Poboljšanje kvaliteta finansijskog upravljanja i kontrole poslovanja preduzeća jedan je od razloga pri kreiranju procedura za finansijsko upravljanje. Procedurama za finansijsko upravljanje prije svega se želi obezbjediti prevencija, pri finansijskom upravljanju. [Preventivna finansijska kontrola](#) znači da se unutar preduzeća, na dnevnom nivou, vrši izvještavanje i kontrola finansijskog poslovanja na nivou minimalno tri poslovne funkcije: prodaja, nabava i finansije. Ukoliko izostanu pozitivni rezultati izvršenih preventivnih mjera, pri finansijskom upravljanju, procedurama za finansijsko upravljanje trebaju biti definirani i alternativni načini savladavanja rizika, iz neadekvatnog finansijskog upravljanja, odnosno utvrđeni načini saniranja nastalih finansijskih i drugih šteta u preduzeću.

Decentralizacija finansijskog upravljanja i odlučivanja može biti jedan od kriterija za utvrđivanje procedura za finansijsko upravljanje. Ukoliko strateški menadžment u preduzeću želi da uspostavi [decentralizovani sistem finansijskog upravljanja](#), neophodno je kreirati odgovarajuća interna akta (politike, procedure, operativna uputstva, priručnike) 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. 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.

Organizacija rada finansijske funkcije zavisiće i od načina na koji su kreirane procedure za finansijsko upravljanje u preduzeću. Na koji način će [finansijski menadžeri](#) odlučiti da u svojim svakodnevnim aktivnostima usvoje i primjenjuju suvremene digitalne trendove, zavisi prije svega od stepena informatičke pismenosti u preduzeću i ulaganja u intelektualni kapital. Zato je proaktivna mjera za upravljanje finansijskim rizicima, u 21. stoljeću, digitalizacija poslovanja preduzeća. Digitalizacija poslovanja finansijske funkcije i svih poslovnih procesa u preduzeću znači da je procedurama za finansijsko upravljanje definirana automatizacija svih finansijskih transakcija u preduzeću. Na taj način, preduzeće se trajno opredjeljuje da rutinske i manuelne operacije, pri finansijskom upravljanju, zamijeni sa primjenom suvremenijih IT alata za finansijsko upravljanje.

Sigurnost i zaštita nematerijalne imovine preduzeća je posljednji u nizu kriterija kojima se utvrđuje značaj kreiranja procedura za finansijsko upravljanje, ali jednako je važan kao i svi ostali navedeni kriteriji. Nematerijalna imovina preduzeća, jer je neopipljiva, može biti lakše otuđena ili uništena u odnosu na materijalnu tj. opipljivu imovinu. Gubitak nematerijalne imovine (npr. digitalnih arhiva i baza podataka sa podacima o finansijskom poslovanju, kupcima, dobavljačima itd.) može preduzeću prouzročiti nesagledive finansijske i druge štete. Zato je procedurama za finansijsko upravljanje potrebno definirati i načine zaštite, ali i vrednovanja nematerijalne imovine preduzeća.