

Milorad Zekic¹, Bojan Brajković²

ULOGA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA U PREDUZEĆU

UDK: 005.332.8:336

658.14/.17

Originalni naučni rad

Rezime

Rezime: Funkcija i uloga finansijsko menadžmenta u savremenom socio-ekonomskom sistemu, čini deo upravljačkog menadžmenta i upravo u uslovima dinamičnih promena faktora koji utiču na njegovo poslovanje, dolazi do izražaja. Ako se uzme u obzir da je način poslovanja određenog preduzeća, fleksibilno prilagođavanju pravilima koja važe na slobodnom tržištu kapitala, robe i usluga, može se reći da je predviđanje mogućih ishoda, neizostavni deo svakog modernog menadžmenta. Upoređivanjem planiranih i ostvarenih rezultata, tj. činjeničnog stanja, menadžmentu se predočavaju slabosti i rizici, na osnovu čega upravljačka struktura temelji svoje odluke u vezi sa racionalnim korišćenjem raspoloživih resursa, efikasnom i efektivnom realizacijom planiranih zadataka i aktivnosti, radi dostizanja utvrđenih ciljeva. Na bazi takvog odnosa planiranja i kontrole, može se doneti ocena o sigurnosti upravljanja menadžmenta određenim preduzećem.

Ključne reči: finansijski menadžment, upravljanje, kontrola, aktivnosti.

UVOD

U savremennim uslovima ekspanzije fenomena globalizacije, usled dinamičnih promena tržišta i tržišnih uslova, menadžment

¹ Vanredni profesor, Visoka škola za menadžment i ekonomiju Kragujevac, R. Srbija, email: milorad.zekic@vsem-portal.com

² Visoka škola za menadžment i ekonomiju Kragujevac, student master studija

preduzeća se susreće sa mnoštvom različitih zahteva u okviru svog poslovanja, gde se težište postavlja na ispunjenje postavljenih ciljeva. To implicira da je neophodno postaviti i obezbediti nesmetano funkcionisanje menadžmenta preduzeća, koje, pored mnogobrojnih funkcija, pruža i mogućnost preventivnog prevazilaženja potencijalnih limita u realizaciji ciljeva, ali i efikasno rešavanje postojećih problema u svom poslovanju (Ćurčić et al., 2018: 294).

U razvoju preduzeća, kao i u razvoju privredne aktivnosti zemlje finansijski menadžment ima važnu ulogu. Finansijski menadžment ima posebno mesto u sistemu menadžmenta, zbog postojanja tesne veze finansija sa upravljanjem, tehnologijom, resursima, kadrovima i sl. Savremeni finansijski menadžer mora biti fleksibilan kako bi se mogao prilagoditi promenama i uslovima privređivanja. Od njegove umešnosti i sposobnosti da pronađe izvore finansiranja i upravlja finansijskim sredstvima zavisi uspeh preduzeća i cele privrede. Iz tog razloga, osnovni zadatak finansijskog menadžmenta je maksimizacija vrednosti akcija putem donošenja odluka koje utiču na uvećanje vrednosti preduzeća. Pored cilja finansijskog menadžmenta koji se odnosi na prikupljanje sredstava, cilj finansijskog menadžmenta je upravljanje finansijama – da se kroz donošenje adekvatnih odluka preduzeća omogući maksimizacija profita akcionara preduzeća (Damjanović et al., 2017: 285).

Korporativne finansije (poslovne finansije i finansijski menadžment) kao disciplina u okviru savremene finansijske teorije imaju za cilj da objasne stvarne finansijske i investicione odluke koje treba da donesu menadžeri preduzeća. Pošto su date odluke rezultat interakcije finansijskih menadžera i investitora, za njihovo potpuno razumevanje potrebno je shvatiti suštinu teorija. Moderna ili neoklasična finansijska teorija nudi normative principe odlučivanja za racionalne agente – investitore i menadžere. Sa druge strane, racionalna teorija nastoji da menadžeri treba da počnu od toga da cene akcija na efikasnim tržištima odražavaju sve javno

raspoložive informacije o fundamentalnoj vrednosti preduzeća. Investitori, pak, polaze od toga da menadžeri rade u sopstvenom interesu, racionalno reagujući na podsticaje oblikovane putem mehanizama korporativnog upravljanja (Todorović, 2011: 275).

U situacijama neprestanog delovanja eksternih faktora, neophodan je visok stepen fleksibilnosti upravljačke strukture nastalim i potencijalnim promenama. Ova bitna karakteristika menadžmenta obezbeđuje se posredstvom funkcija planiranja i kontrole, kod kojih dolazi do izražaja njihova povezanost i međuzavisnost. Proces planiranja predstavlja funkciju menadžmenta, kojom se određuju opšti i pojedinačni ciljevi poslovanja preduzeća, koji se potom analiziraju na zadatke i aktivnosti u određenom vremenskom periodu, za celu organizacionu strukturu. Takođe, planiranjem se vrši i vid kontrole, s obzirom da se na taj način proveravaju mogućnosti sprovođenja određene ideje vlasnika ili više njih. Sa druge strane, kontrolom se utvrđuje činjenično stanje poslovanja, tj. stepen realizacije planom predviđenih aktivnosti i zadataka, što ukazuje na pojavu jake korelacije funkcija planiranja i kontrole, i njihovog značaja za efikasnost i efektivnost poslovanja svakog preduzeća (Čurčić et al., 2018: 94-95).

Savremeni način poslovanja karakteriše kako povećanje poslovnih prilika za razvoj preduzeća, tako i povećanje rizika od poslovnog neuspeha. Preduzećima ostaje osnovni cilje da na kraju poslovne godine ostvare pozitivan finansijski rezultat. Iz tih razloga, veliki zadatak se stavlja pred menadžment preduzeća, da se na vreme prilagodi savremenoj transformaciji poslovanja, donese ispravne strategijske odluke i obavi poslovne poteze koji će obezbediti buduće postojanje, stabilnost i delovanje preduzeća (Ševkušić, 2018: 41).

Osnovni cilj koji je postavljen ovim radom jeste ukazivanje na relevantnu ulogu finansijskog menadžmenta u preduzeću, ulogu finansijskog direktora u aktivnostima menadžmenta preduzeća i njihovu refleksiju na proces donošenja poslovnih (strategijskih i operativnih) odluka, sa ciljem maksimizacije profita.

AKTIVNOST MENADŽMENTA PREDUZEĆA

Organizaciona struktura kao fundamentalni uslov egzistiranja preduzeća na savremenim tržištima, bilansirana poslovnim faktorima, uzrokovana je diversifikacijom relevantnih faktora. Proces bilansiranja uslova egzistencije preduzeća zasnovanom na adekvatnoj organizacionoj strukturi sastoji se od tri međusobno povezana i uslovljena elementa. Prvo, u analizi konkurentskih snaga pokazuje se zašto su neke grane inherentno rentabilnije ili atraktivnije od ostalih, kao i zbog čega u tim granama raste vrednost preduzeća. Drugo, karakteristike strateške grupe i pozicija unutar nje mogu značajno uticati na izmenu relativnog položaja preduzeća u grani, a tako i na izmenu poslovne vrednosti. Kreiranje vrednosti preduzeća apstrahuje ove činioce primenom različitih metoda i postupaka u određivanju tržišne pozicije (Milojević et al., 2015: 22).

Zadatak finansijskog menadžmenta, ogleda se u usklađivanju finansijskih operacija preduzeća (tekuća likvidnost i investicije, odnosno dotok i alokacija gotovine, i transakcije realnih sredstava) i tržišta kapitala (vrednovanje preduzeća i komercijalizacija akcija). Zato je i važno pitanje povezivanja profita, rizika i vremena kod finansijskog menadžmenta u oblasti: (1) Finansiranja preduzeća u različitim fazama životnog ciklusa firme; (2) Optimalne strukture kapitala firme; (3) Vrednovanja preduzeća; (4) Dividende i cene akcija i prinosa; (5) Gotovinskih tokova i likvidnosti; i (6) Finansijskog planiranja i kapitalskog budžetiranja (Vladušić, 2014: 152).

Da bi menadžment određenog preduzeća postigao definisan cilj ili više njih, uz planiranje i kontrolu, neophodno je da adekvatne odluke budu donete, kako bi se moglo predvideti funkcionisanje preduzeća u narednom periodu, i samim tim uskladile njegove mnogobrojne aktivnosti u okviru zadataka.

Takođe, jedna od bitnih aktivnosti, odnosno, zadataka menadžmenta preduzeća, jeste funkcionisanje tačnog i pravovremenog izveštavanja, odnosno plasiranja informacija

vlasniku preduzeća o stanju i vrednosti investiranog kapitala, tj. obaveštavanja kompletne hijerarhijske strukture o stepenu postignutih rezultata. Na taj način, menadžment ostvaruje određena prava, ali i obaveze po osnovu odgovornosti, kroz sistematsku kontrolu poslovanja preduzeća, analiziranje efikasnosti i efektivnosti donetih odluka, i naposljetku, kroz izveštavanje u bilansu stanja i bilansu uspeha, oformljenih za dati izveštajni period.

Pored niza pomenutih aktivnosti i zadataka menadžmenta, alokacija resursa, odnosno, racionalno raspoređivanje pribavljenih sredstava, koja uglavnom podrazumevaju novčani oblik, jedna je od obaveza upravljanja. U tim situacijama, proces donošenja adekvatnih odluka, sa ciljem predviđanja poslovnih događaja, od krucijalnog je značaja za dostizanje planiranih rezultata preduzeća. Tu se posebna pažnja posvećuje opštim, ali i pojedinačnim ciljevima, kao glavnom ishodu funkcije planiranja. Bitno je napomenuti da sve donete odluke mogu imati strateški ili operativni karakter.

Jedna od najbitnijih odluka, koja predstavlja i osnov za dalje poslovanje preduzeća, jeste izbor poslovne strategije. Da bi se poslovna strategija usvojila, menadžment preduzeća treba najpre izvršiti analizu korelacije svih društveno-ekonomskih faktora, ali i ništa manje bitnih tehničko-tehnoloških komponenata. Po izvršenoj analizi, definišu se potrebe preduzeća i procenjuju se mogućnosti njihovog zadovoljenja. U sklopu ovog procesa, razmatraju se i svi potencijalni izvori finansiranja, kao i obim i struktura potencijalnih ulaganja.

Uzimajući u obzir sve prethodno navedeno, preduzeće se odlučuje za najpodobniju strategiju poslovanja u narednom periodu. Postoji određena raznolikost u podeli pomenutih strategija, među kojima se najčešće sreću:

- strategija penetracije, koja predstavlja povećanje prodaje postojećih proizvoda na datom tržištu. Ostvaruje se kupovinom

drugog preduzeća ili dela nekog preduzeća koje proizvodi iste proizvode, zatim, izgradnjom nove fabrike ili pogona ili nove proizvodne linije za proizvodnju proizvoda iz postojećeg asortimana,

- strategija razvoja tržišta, koja predstavlja povećanje prodaje postojećih proizvoda na nova tržišta. Postiže se na isti način kao i strategija penetracije,
- strategija razvoja asortimana, koja predstavlja razvijanje prodaje novih proizvoda i unapređenje asortimana postojećih proizvoda. Ostvaruje se kupovinom preduzeća koja proizvode nove proizvode ili ulaganjem u nove fabrike i pogone namenjene proizvodnji novih proizvoda ili unapređenjem asortimana postojećih proizvoda,
- strategija diverzifikacije, koja predstavlja razvoj novih poslovnih aktivnosti na postojećem ili novom tržištu, a ostvaruje se kupovinom preduzeća, koja se bave drugačijim aktivnostima u odnosu na one kojim se preduzeće bavi ili izgradnjom novih kapaciteta za obavljanje drugačijih aktivnosti.

U teoriji strateškog menadžmenta „downsizing“ je ona vrsta transformacije organizacije koja ide na smanjenje poslovnih aktivnosti preduzeća, napuštanje određenih aktivnosti, sužavanje asortimana proizvoda, zatvaranje pojedinih pogona, a u skladu sa tim i smanjenje broja zaposlenih. U praksi, međutim, „downsizing“ se često svodi na onu vrstu smanjenja organizacije koja dovodi do smanjenja broja zaposlenih, a sve ostalo se samo koristi kao argumentacija (Krstić et al., 2016: 11).

Za razliku od odluka koje imaju strateški karakter, operativne odluke tiču se efikasnog korišćenja raspoloživih resursa, radi

obezbeđivanja posebnih ciljeva preduzeća, gde je primaran rezultat i likvidnost preduzeća.

Jedan od instrumenata preduzeća za ocenu ispunjenja opštih i pojedinačnih (posebnih) ciljeva, jeste upravo budžetsko izveštavanje, koji se u osnovi sadrži iz bilansa stanja i bilansa uspeha. Ova vrsta izveštaja pruža menadžmentu i vlasnicima preduzeća, realnu sliku poslovanja u periodu za koji se izveštaj sastavlja, polazeći od pomenute likvidnosti i rentabilnosti preduzeća, pružajući uvid u eventualnu mogućnost optimizacije i unapređivanja postojeće finansijske strukture.

Ova vrsta izveštaja ne podnosi se samo radi interne kontrole preduzeća, i sagledavanja postignutih rezultata u odnosu na planirane, već i u slučajevima eksternog tipa kontrole poslovanja preduzeća, gde se pre svega misli na poreske i druge organe državne vlasti. S obzirom da su ova dokumenta javnopravnog karaktera, ona su i predmet revidiranja, od strane nadležnih institucija.

Takođe, ovakav vid izveštavanja predstavlja i referencu za potencijalne kreditore, investitore, kao i poslovne partnere, što je od izuzetnog značaja za razvoj poslovanja, uzimajući u obzir zakone tržišta.

SISTEM FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA U PREDUZEĆU

Upravljanje je umeće da se određena zamisao obavi preko ljudi. U privrednim subjektima zastupljeno je poslovno upravljanje. Najčešća definicija upravljanja u menadžmentu je ta da upravljanje predstavlja proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole finansijskih, fizičkih, ljudskih i informacionih resursa preduzeća da bi se (sa i preko ljudi) obezbedilo efektivno i efikasno ostvarivanje ciljeva preduzeća u promenljivoj sredini (Barjaktarović, 2018: 8).

Menadžment procesi u preduzeću obuhvataju:

1. Planiranje predstavlja primarnu fazu procesa upravljanja. Osnovne vrste planiranja su strategijsko i operativno planiranje.
2. Organizovanje obuhvata podelu rada, mikrostrukturiranje i makrostrukturiranje preduzeća, delegiranje autoriteta i koordinaciju.
3. Vođenje (rukovođenje) odnosi se na naređivanje, motivisanje i komuniciranje kako bi se ostvarili ciljevi preduzeća.
4. Kontrolu koja predstavlja finalnu fazu procesa upravljanja, koja omogućava praćenje realizacije ciljeva, sa tendencijom izjednačavanja realnih i planiranih akcija.

Kontrola rezultata je osnovni deo kontrole efikasnosti menadžmenta. Ova hipoteza je dokazana činjenicom da su u stvaranje menadžmenta preduzeća uključena gotovo sva područja funkcionisanja određenog preduzeća kao celine, odnosno dobitnih i investicionih sektora. Instrumentarij vrednovanja rezultata se u datoj situaciji nameće kao osnovni zahtev efikasnog menadžmenta.

Međuzavisnost planiranja i kontrole, kao osnovnih funkcija menadžmenta, se ogleda u pronalaženju osnova i merila za vrednovanje doprinosa pojedinih organizacionih delova u ukupnom rezultatu preduzeća. U smislu vrednosnog izraza tog doprinosa, jedino funkcionalno područje koje ostvaruje svoj doprinos ukupnom rezultatu efikasnosti menadžmenta, posredstvom vrednosti prodaje je u funkcionalnom domenu prodaje, dok su za ostala područja funkcionisanja preduzeća, troškovi, odnosno visina rashoda, način doprinošenja pomenutom rezultatu. Takođe, međuzavisnost planiranja i kontrole može se i ogledati u definisanju željenih ciljeva, odnosno, dolaženje do podataka o globalnom i analitičkom odstupanju od ovih ciljeva. Odstupanja su bitan pokazatelj promene ostvarenog rezultata u odnosu na predviđene.

Ako se govori o uspešnosti menadžmenta preduzeća, u zavisnosti od prirode odstupanja, ona se mogu klasifikovati na: odstupanja od planiranog poslovnog rezultata, od plana novčanih tokova, ili od plana finansijske strukture preduzeća. Plan novčanih tokova,

odnosno plan rashoda, bliže je određen odstupanjem od planiranih troškova, i u direktnoj su korelaciji. Ovo odstupanje ne utiče samo na plan novčanih tokova, već i indirektno na ukupan rezultat poslovanja preduzeća.

Odstupanje od plana zaduženja dolazi do izražaja i kod zahteva za održavanjem minimalnog salda gotovine, kao jednog od uslova efikasnog finansijskog menadžmenta, što se ostvaruje dodatnim zaduživanjem. Takvo zaduživanje stvoriće, u određenoj meri, odstupanje od planom predviđenih troškova zaduživanja, što dalje može da utiče na docnju u plaćanju obaveza po osnovu kamata, kao rashoda finansiranja. Svi pomenuti indikatori zajedno, stvaraju odstupanja od planiranog dobitka. Međutim, i odstupanja od planirane vrednosti zaliha materijala utiču na potrebu dodatnog zaduživanja, zbog neispunjavanja plana nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda (Ćurčić et al., 2018: 301).

Finansijsko upravljanje treba da obezbedi realizaciju finansijskih ciljeva preduzeća, koji se mogu kategorizovati na: početne, prelazne i krajnje ciljeve.

Tabela 1. Finansijski ciljevi preduzeća

Početni ciljevi	Prelazni ciljevi	Krajnji ciljevi
Optimalna struktura sredstava	Finansijska stabilnost	Finansijska snaga
Opt. struktura izbora sredstava	Minimizacija troškova	Finansijska neizvesnost
Likvidnost preduzeća	Solventnost preduzeća	Maksimizacija dobiti
Racionalnost ulaganja	Brz obrt sredstava	Povećanje imovine

Izvor: 5. Gray, E. R., Smeltzer, L. R. (1998). Management: The competitive edge, Macmillan Publishing Company, USA, New York.

Finansijski menadžment vodi računa o sticanju, finansiranju i upravljanju imovinom, u svrhu ostvarenja osnovnog cilja

poslovanja preduzeća. Glavna područija funkcije finansijskog menadžera su: investiranje, finansiranje i upravljanje imovinom.

OSNOVNE ODLUKE U FINANSIJAMA

Finansijski menadžment privrednog subjekta brine o sticanju, finansiranju i upravljanju imovinom, imajući u vidu osnovni cilj poslovanja. U skladu sa tim, glavna područija funkcije finansijskog menadžera su: investiranje, finansiranje i odluke o upravljanju imovinom.

Finansijske i investicione odluke su međusobno povezane (Todorović, 2021). Odluke o finansiranju su vezane za prikupljanje novčanih sredstava za investicije i redovno poslovanje, odnosno izbor strukture kapitala, što znači da odluka može imati dugoročne posledice. Važno je uočiti da se odluke o finansiranju baziraju na pribavljanju novčanih sredstava za podmirivanje tekućih obaveza, dok se odluke o investiranju u određenim kratkim momentima bave time kako investirati višak sredstava. Ključna stvar prilikom donošenja odluke je upravljanje rizikom. Pri tome, iznos investiranja određuje i iznos finansiranja koji treba osigurati. Investitori koji ulažu sredstva danas očekuju prinos na ulaganje u budućnosti koji će biti veći od inicijalno investiranog novca (odnosno, opterećenost u smislu sigurnosti naplate potraživanja i visina troškova) (Barjaktarović, 2018: 12-13).

Odluke o investiranju omogućavaju ostvarenje prihoda i odgovarajućih ušteda u preduzeću. Izuztenog su značaja za preduzeće, zato što je za većinu karakterističan nedostatak kapitala, pa je zbog toga kapital potrebno plasirati tamo gde će on biti najefikasnije iskorišćen. Analogno tome, jedna od osnovnih funkcija poslovnih finansija jeste da se stvori okvir za racionalno donošenje investicionih odluka.

Odluke o finansiranju predstavljaju odluke koje se odnose na to kako pribaviti dodatni kapital za finansiranje opstanka, rasta i razvoja korporativnog preduzeća. Isplativo je koristiti dug u

finansiranju poslovanja preduzeća sve do momenta dok se ostvaruje stopa rentabilnosti koja je veća od pondrisane kamatne stope za preuzeti dug preduzeća.

Ekonomska teorija koristi vremenski kriterijum za klasifikaciju odluka u finansijama, prema tome:

- odluke o finansiranju tiču se plasmana u proizvodnju, koji kao rezultat ima gotov finalni proizvod, koji se prodaje kupcu direktno (tzv. kratkoročni plasman). Vremenski proces se realizuje u toku jedne godine, odnosno obuhvata sva ulaganja u sve troškove i prihode koji se ostvare u istom periodu.
- odluke o investiranju tiču se ulaganja za koja je potreban duži vremenski period, kako bi došlo do čistog prinosa ili novog proizvoda (tzv. dugoročni plasman, odnosno, očekivana investicija).
- u realnom ekonomskom procesu postoji povezanost (uzročno-posledična) kratkoročnih i dugoročnih plasmana i očekivanja. Vrlo je važan stepen saglasnosti očekivanog ulaganja na kratak rok i onih na duži rok. U skladu sa tim, ostvarenje konačnih poslovnih rezultata zavisi od stepena realizacije očekivanja. Naravno, samo u onoj meri u kojoj to ostvarenje utiče kao faktor formiranja ekonomske zaposlenosti svih faktora koji su u funkciji budućih očekivanja.

Upravljanje finansijskom funkcijom, obuhvata upravljanje svim poslovima koji spadaju u zadatke finansijske funkcije preduzeća. Može se zaključiti da je finansijska funkcija jedna od osnovnih poslovnih funkcija u preduzeću koja ima svoje posebne zadatke, od čijeg izvršenja zavisi izvršenje svih ostalih funkcija u preduzeću (Barjaktarović et al., 2018: 28).

Uloga finansijskog direktora u trenutnom ekonomskom i finansijskom trenutku ogleda se u sledeći aktivnostima: finansijski

direktor je ključni član poslovnih timova; neophodnost mesta i uloge finansijskog direktora jednaka je mestu i ulozi predsednika upravnog odbora ili generalnog direktora; finansijski direktor je interni konsultant za strateško planiranje, poreze, finansijsko izveštavanje, računovodstvo, kontrolu i usluge.

SISTEMSKA KONTROLA POSLOVNO-FINANSIJSKIH PROCESA

Sistematska kontrola poslovno-finansijskih procesa u preduzeću obuhvata čitav set upravljačkih aktivnosti koje su vezane za faze upravljačkog procesa, koje se u računovodstvenoj literaturi i praksi posmatraju kroz (Novićević, 2005):

- planiranje,
- organizovanje,
- kontrolu,
- komuniciranje i
- motivisanje.

Planiranje predstavlja osnovnu funkciju menadžmenta preduzeća, kojom se definišu ciljevi tekućeg poslovanja, ali i razvoja određene organizacije u predstojećem vremenskom periodu. Planiranjem se određuju i alternativne mogućnosti za realizaciju definisanih ciljeva, što pruža mogućnost izbora najefikasnijeg načina za njihovo ostvarivanje.

Organizaciona struktura preduzeća stvara se posredstvom funkcije organizovanja, kojom se, takođe, vrši podjela nadležnosti i odgovornosti, vrši odabir izvršioca i instrumentarija obavljanja aktivnosti, sa svrhom definisanja ograničenja i odgovornosti za realizaciju planiranih ciljeva.

Obezbeđivanje planiranih rezultata, vrši se pomoću funkcije kontrole, koja je ujedno poslednja faza u procesu upravljanja. Dakle, menadžment preduzeća nastoji da održi određeni nivo

planiranih vrednosti, uz pomoć instrumenta periodičnog upoređivanja dostignutih i ciljem definisanih rezultata. Obavljanje ove aktivnosti pretpostavlja postojanje mera ishoda i načina korekcije eventualnih devijacija, odnosno odstupanja od planiranog.

Kontrola je funkcija menadžmenta, i to svih nivoa u organizaciji, počev od onih koji se nalaze na njenom upravljačkom vrhu, pa do onih koji se nalaze na dnu njene upravljačke piramide, na tzv. „prvoj menadžerskoj liniji“ (first management line). Svi se oni moraju baviti poslovima kontrole i svi to moraju da čine na sličan način.

Kontrola je neophodna da bi se, praćenjem odstupanja od planiranih utrošaka i učinaka i blagovremenim eliminisanjem uzroka tih devijativnih pojava, osiguralo što racionalnije i efikasnije korišćenje raspoloživih resursa (Vojinović, 2011). Potreba za kontrolom ne bi postajala kad bi menadžeri bili u stanju da precizno predviđaju budućnost, pa sledstveno tome i da postavljaju planove od kojih u praksi neće biti odstupanja. Postoji više razloga koji dovode do ovih devijacija (odstupanja stvarnih od planiranih–željenih učinaka) (Gray et al., 1998).

Pre svega, ono što može da utiče na odstupanje od planiranih rezultata su promene u okruženju u kom menadžment funkcioniše. Drugi razlog može da postoji na osnovu ličnih, tj. ljudskih ograničenja, dok treći razlog odstupanja od planova čini nepodudarnost ciljeva organizacije i ciljeva njenih individualnih članova, i na kraju, razlog promašaja planova je njihovo loše definisanje.

Isolacija kontrole kao funkcije menadžmenta ne postoji. Ona se vrši isključivo u bliskoj korelaciji sa drugim funkcijama menadžmenta. Kontrola je, kao takva, usmerena na utvrđivanje i otklanjanje odstupanja od željenih, unapred definisanih učinaka. Ona je u suštini proces poređenja ostvarenih učinaka sa standardima, utvrđivanje razlika između ovih učinaka, analiziranje uzroka tih razlika, odnosno stepena odstupanja i preduzimanje

korektivne akcije sa ciljem njihovog eliminisanja u narednom periodu. Ona se sastoji od četiri međusobno povezane i uslovljene faze:

- definisanje standarda,
- definisanje ostvarenog rezultata,
- komparacija ostvarenog učinka sa normiranim i
- otklanjanje nepravilnosti.

Komuniciranje predstavlja ključnu funkciju menadžmenta koja ima zadatak distribucije informacija po vertikalnim i horizontalnim vezama organizacione strukture preduzeća. Ključni razlozi važnosti postojanja funkcije komuniciranja menadžmenta, ogledaju se u uspešnom poslovanju preduzeća, koje je moguće jedino uz uspostavljanje sistema distribucije informacija. Ukoliko dođe do narušavanja ovog sistema, ili njegovog dela na bilo kom nivou, i iz bilo kog razloga, menadžment preduzeća dostiže negativne efekte, odnosno rezultat poslovanja biće u određenoj disproporciji u odnosu na planirani. Uz pomoć funkcije motivisanja, menadžment utiče na ponašanje delova preduzeća, njegovih grupa i pojedinaca u cilju poistovećivanja njihovih ciljeva sa ciljevima preduzeća, kao i da donose odluke i postupaju u skladu sa tim ciljevima (Ćurčić et al., 2018: 297-298).

ZAKLJUČAK

Kao što je već navedeno, planiranje je proces predviđanja budućih rezultata, uz sagledavanje sopstvenih mogućnosti, slabosti, prilika i rizika. Ovako postavljen cilj, osnov je za uspostavljanje kontrole, druge funkcije menadžmenta od izuzetne važnosti za njeno funkcionisanje. Iskustvo preduzeća, koje se zasniva na istorijskom događaju, zatim, njegova organizaciona struktura, stil upravljanja, način donošenja odluka, realno postavljanje ciljeva, i metodološka kompatibilnost funkcija planiranja i kontrole, osnovne su hipoteze na kojima opstaje sistem menadžmenta preduzeća. Ceo proces planiranja sagledava se kao sistem opštih i pojedinačnih ciljeva,

koji se dopunjuju, i realizuju kroz jasno definisane aktivnosti, odnosno zadatke čitave organizacione strukture.

Između ostalog, funkcija kontrole ima zadatak da definiše izveštavanje prema upravljačkom delu menadžmenta, o ostvarenim rezultatima prema unapred planiranim ciljevima, kako bi se stvorio osnov za njihovu komparaciju, uočavanje nepravilnosti, odnosno odstupanja, radi održavanja dostignutog nivoa poslovanja, ili usmeravanja korektivnih akcija ka identifikovanim nedostacima.

Literatura

1. Barjaktarović, L., Jović, Z., Milojević, M. (2018). *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum, Kaligraf, Beograd.
2. Ćurčić, M., Kostić, R., Arapović, T. (2018). Planiranje i kontrola kao funkcije menadžmenta preduzeća, *Oditor – časopis za menadžment, pravo i finansije*, Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, Beograd, vol. 59(5-6), str. 94-103.
3. Ćurčić, M., Marjanović, N., Popović, M. (2018). Pretpostavke računovodstvenog planiranja i kontrole u preduzeću, *Vojno delo*, vol. 5, str. 294-302.
4. Damjanović, R., Šegrt, S., Todorović, Lj. (2017). Finansijski menadžment kao sredstvo za donošenje investicionih odluka, *Tehnika – menadžment*, vol. 67, str. 285-291.
5. Gray, E. R., Smeltzer, L. R. (1998). *Management: The competitive edge*, Macmillan Publishing Company, USA, New York.
6. Kapor, P. (2015). Dobro upravljanje javnim finansijama kao faktor održivog razvoja, *Megatrend revija*, vol. 12(3), str. 105-126.
7. Krstić, S., Krstić, D. (2016). Uloga menadžmenta preduzeća u kriznim situacijama, *Oditor – časopis za*

- menadžment, finansije i pravo*, Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, 2(1), str. 11-17.
8. Mihailović, B., Simonović, Z., Sarić, R. (2016). Nature and Characteristics of Management Consulting in Serbia, *Ekonomika*, vol. 62(4), str. 55-64.
 9. Mihajlović, I., Voza, D., Milošević, I., Durkalić, D. (2016). Environmental Awareness as a Universal European Value, *Serbian Journal of Management*, vol. 11(2), str. 149-153.
 10. Milojević, I., Zekić, M. (2014). Organizaciona struktura preduzeća kao pretpostavka konsolidacije bilansa, *Oditor – časopis za menadžment, finansije i pravo*, Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, br. 12, str. 22-28.
 11. Novičević, B. (2005). *Upravljačko računovodstvo – budžetska kontrola*, Ekonomski fakultet, Niš.
 12. Rstić, M. (2020) Kanali distribucije životnih i neživotnih osiguranja u sportu, *Menadžment u sportu*, Vol. 11., No. 1, str. 18-22
 13. Ševkušić, Lj. (2018). Analiza bilansa stanja u funkciji strategijskog odlučivanja, *Ekonomski izazovi*, vol. 7(13), str. 41-49.
 14. Todorović Lj, Kontrola u javnom sektoru, *Revija prava*, Vol. 1, No. 1. str. 7-22
 15. Štiglic, Dž. (2013). *Ekonomija javnog sektora*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd.
 16. Todorović, M. (2011) Psihologija i finansijski menadžment – bihevioralne korporativne finansije, *Ekonomika preduzeća*, vol. 4(1), str. 275-287
 17. Vladušić, Lj. (2014). Finansijski menadžment i finansijski marketing, *Anali ekonomskog fakulteta u Subotici*, 50(31), str. 149-160.
 18. Vojinović, B. (2011). *Osnovi upravljanja*, Monografija, NBS, Beograd.

THE ROLE OF FINANCIAL MANAGEMENT IN THE COMPANY

Abstract: The function and role of financial management in the modern socio-economic system is part of management and in the conditions of dynamic changes in the factors that affect its business, comes to the fore. If we take into account that the way of doing business of a certain company is flexible, adapting to the rules that apply in the free market of capital, goods and services, it can be said that anticipating possible outcomes is an indispensable part of any modern management. By comparing planned and achieved results, ie. Weaknesses and risks are presented to the management, based on which the management structure bases its decisions regarding the rational use of available resources, efficient and effective implementation of planned tasks and activities, in order to achieve the established goals. Based on such a relationship of planning and control, an assessment can be made on the security of management of a particular company.

Key words: financial management, management, control, activities.

Datum prijema (Date received): 04.07.2022.

Datum prihvatanja (Date accepted): 11.10.2022.