

## 1. POJAM FINANSIJSKOG MENADŽMENTA

Finansijski menadžment se može posmatrati dvojako, kao naučna disciplina i kao funkcija u preduzeću. Kao naučna disciplina bavi se teorijom i metodama upravljanja novčanim tokovima u preduzeću, a kao funkcija preduzeća obuhvata aktivnosti koje se odnose na sticanje, finansiranje upravljanje imovinom. Upravljanje finansija vrši se upravljanjem novčanim tokovima preduzeća. Greške koje nastaju u finansijskom menadžmentu mogu da dovedu do negativnih posledica u oblasti upravljanja tehnologijama, resursima, kadrovima.

## 2. PREDMET FINANSIJSKOG MENADŽMENTA

Predmet finansijskog menadžmenta po tradicionalnom principu bio je problem pribavljanja kapitala, odnosno pasiva bilansa stanja, što nije davalo odgovor na pitanje da li preduzeće ulaže kapital u sigurnu alternativu. Savremeni pristup finansijskom menadžmentu polazi od naglog ekonomskog rasta i tehnoloških promena, što je uslovalo da izuzetno poraste značaj odgovornosti menadžera za uspeh preduzeća. On se pored problema nabavke kapitala bavi i aktivom i pasivom bilansa stanja.

## 3. METOD FINANSIJSKOG MENADŽMENTA

U finansijskom menadžmentu koriste se opšti metodi: analiza, sinteza, indukcija, dedukcija. Postoje dva opšta metoda **analize** - metod raščlanjivanja (koristi se za upoznavanje strukture analizirane materije) i metod upoređivanja (koristi se za saznavanje kvantitativnih odnosa među ustanovljenim elementima). Primenom **sinteze** vrši se ocenjivanje svega onoga što se prethodno ispitalo i otkrivaju se zakonitosti o kretanjima pojava. **Metodom indukcije** se od posebnog dolazi do opšteg, a **metodom dedukcije** obrnuto. Postoje i specijalni metodi: metod odnosa vrednosti, indeksni metodi, itd.

## 4. ULOGA FINANSIJA U PROCESU REPRODUKCIJE

Proces društvene reprodukcije moguće je podeliti na četiri faze:

3 **proizvodnja**

4 **razmena**

5 **raspodela**

6 **potrošnja**

Finansijski resursi se stvaraju u stadijumu proizvodnje, kada nastaje nova vrednost, međutim realno gledano finansijski resurs nastaje samo u stadijumu razmene, kada se novostvorena vrednost realizuje.

Celina finansijskih odnosa deli se na tri veće oblasti:

7 **finansije privrednih subjekata**

8 **osiguranje**

9 **državne finansije**

Prema izvorima stvaranja finansijski resursi dele se na:

b) **one koje se obrazuju na osnovu sopstvenih sredstava**, deoničarski kapital,

akcionarski kapital i sl.

c) **one koji su na finansijskom tržištu rezultat operacija hartijama od vrednosti**

d) **i one koje se ponovo raspodeljuju**, budžetske subvencije, naknade osiguranja...

Mogu se izdvojiti i tri osnovna ciklusa preduzeća:

1 Investicioni ciklus, dakle ulaganje finansijskih sredstava i deinvesticioni ciklus,

izvlačenje dobiti

4 Ciklus tekućih operacija, čine ga snabdevanje, proizvodnja i plasman

5 Novčani ciklus, karakterišu operacije vezane za upravljanje nad slobodnim novčanim

sredstvima preduzeća.

Neki od razloga zašto ova podela nije precizna su: teško je odvojiti tekuće poslovanje od investicionog kod preduzeća koja se bave proizvodnjom i sam pojam ciklusa se tretira kao uzastopan proces i pogoduje proizvodnom ciklusu, ali ne i finansijskim i investicionim



- svrsishodnost i efikasnost ulaganja u fondove

- optimalnost obrtnih sredstava

- efikasnosti finansijskog položaja

▣ **2. Odlukama o finansiranju** određuje se način pribavljanja sredstava za pokriće svih obaveza preduzeća. Ona mogu biti iz sopstvenih izvora ili tuđih.

▣ **3. Odluke o dividendi i zadržanom dobitku** doprinose povećanju ili smanjenju tržišne vrednosti akcija i vrednosti preduzeća - isplata većih dividendi povećava potražnju za akcijama, što deluje na povećanje tržišne vrednosti akcija. Često se kao način maksimalizacije profita zagovara maksimalizacija zarade po akciji. Međutim kada bi maksimalizacija zarade po akciji bio jedini cilj preduzeće ne bi isplaćivalo dividendu, jer se zadržavanjem dobitka i njegovim daljim investiranjem povećava zarada po akciji. Ali cilj maksimalizacije zarada po akciji ne mora biti isti kao i cilj maksimalizacije tržišne cene akcije. Tržišna cena služi kao barometar uspešnosti poslovanja, pošto pokazuje koliko menadžment radi u korist akcionara.

## 7. SPOREDNI FINANSIJSKI CILJ PREDUZEĆA

Sporedni ciljevi preduzeća su:

1. maksimalizacija neto dobitka u dugom roku
2. jačanje finansijske snage

**Neto dobitak** je deo bruto dobitka umanjen za kamate i poreze. Neto dobitak u akcionarskim društvima deli se na:

10 **dividendni dobitak**, iz koga se vrši isplata dividendi

11 **zadržani dobitak**, koji se koristi za finansiranje razvoja, pokrivanje gubitka i isplatu

□□□ dividendi u nedostatku neto dobitka

13 **rezerve**, koje se koriste za pokriće poslovnog i finansijskog rizika

Jačanje finansijske snage čine dve komponente:

14 kvantitativna

15 kvalitativna

Kvantitativna finansijska snaga predstavlja obim vrednosti imovine i podrazumeva:

a) usklađenost poslovnih sredstava sa poslovnim zadatkom

b) usklađenost osnovnih sredstava sa obrtnim sredstvima

Ako osnovna sredstva nisu uskladjena sa poslovnim zadatkom posledica je nedovoljno korišćenje kapaciteta ili uska grla u proizvodnji. Ako su osnovna sredstva neusklađena sa obrtnim sredstvima posledica je zastoje u proizvodnji ili vršenju usluga.

Obrtna sredstva treba da se koriste za opsluživanje osnovnih sredstava, ali u količini koja će proizvesti najmanje troškove.

Kvalitativnu finansijsku snagu čine: plaćanje obaveza u roku, solventnost, sposobnost ulaganja, očuvanje i povećanje imovine vlasnika i sposobnost zadovoljenja finansijskih potreba radnika, menadžera i države.

2.□□□□□□□□□□□□□□□□

3.□□□□□□□□□□□□□□□□

4.□□□□□□□□□□□□□□□□ **8. ORGANIZACIJA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA**

Izbor organizacione strukture finansijskog menadžmenta zavisi od velikog broja faktora, između ostalog:

1. organizaciono pravne forme preduzeća
2. tržišta na kome radi preduzeće
3. veličina organizacije
4. sfera delatnosti

5. tehnologija koju koriste
6. tip menadžmenta
7. informacioni procesi u preduzeću
8. planirano vreme dobijanja proizvoda
9. vreme dozvoljeno za donošenje i realizaciju odluka
10. organizaciona kultura

U malim i srednjim preduzećima finansijska delatnost organizovana je u sektore kao što su knjigovodstvo ili informatička služba. U velikim preduzećima finansijska delatnost raspoređena je između finansijske službe, informatičke službe i kontrolne službe.

Finansijska služba izvršava zadatke pribavljanja novčanih sredstava, održava likvidnost i solventnost preduzeća i vrši kontrolu racionalne upotrebe novčanih sredstava. Finansijska služba obavlja poslove finansijskog planiranja, sačinjava i podnosi zahteve bankama o kreditima, brine o otplati kredita i plaćanju kamata i vrši finansijske analize.

## **9. KLASIFIKACIJA ODLUKA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA I SUPROTNOST INTERESA I CILJEVA U AKCIONARSKOM DRUŠTVU**

Finansijski menadžment donosi različite odluke i razlikujemo:

1) **Obične varijante sistema** mogu biti:

a) neefikasna, ne omogućava da se problem reši

c) racionalna, omogućava rešenje problema

e) optimalna, omogućava rešenje na najbolji moguć i način in

2) **Sinergijske varijante sistema** se javljaju kod razrade novih tehnologija ili kompleksnih elemenata sistema ili operacija. Ovakav efekat odlučivanja naziva se i efekat poluge.

3) **Asinergijske varijante sistema** su one varijante koje dovode do neproporcijalnog smanjenja efikasnosti sistema. Uzroci tih odluka su: kašnjenje u izvršavanju odluka, nepostojanje resursa, odsustvo motivacije i sl. Kod donošenja odluka o investiranju postoje prostorna i vremenska optimalizacija raspodele investicija. Prostorna optimalizacija raspodele investicija je ona kod koje je ukupan iznos finansijskih resursa za konkretan period ograničen. Vremenska optimalizacija raspodele investicija je ona kod koje je ukupan iznos finansijskih resursa koji je dostupan za finansiranje u planiranoj godini ograničen. Postoji i

**portfeljna teorija**

u okviru koje se uz pomoć statističkih metoda ostvaruje najpovoljnija raspodela rizika i procena dobiti.

Odluke finansijskog menadžmenta moraju da obuhvataju sledeće operacije:

1 otkrivanje finansijskog problema

2 prikupljanje informacija

- 3 analiza informacija
- 4 određivanje ciljeva
- 5 razrada kriterijuma ocene efikasnosti
- 6 analiza mogućih upravljačkih uticaja
- 7 prognoziranje posledica
- 8 verifikacija odluka
- 9 i saopštavanje donošenih odluka izvršiocima

### SUPROTNOST INTERESA I CILJEVA U AKCIONARSKOM DRUŠTVU

Među pojedinim učesnicima u akcionarskom društvu postoje zajednički, ali i suprotni interesi. Interes akcionara je da uvećaju svoju imovinu, radnici da imaju bolje plate i uslove rada. Ali, zadržavanje dobitka ima za posledicu manju isplatu dividendi, a veće plate smanjuju dobitak i zaradu po akciji. Stoga menadžeri mogu imati potpuno suprotne interese od akcionara. On će ipak donositi prave odluke samo ukoliko je dovoljno motivisan, a to je dobijanje akcija i nekih privilegija, kao što su stručno usavršavanje, korišćenje službenog automobila i sl.

## **10. FINANSIJSKO UPRAVLJANJE OBRTNIM SREDSTVIMA**

Obrtna sredstva su ona sredstva koja se u kraćim rokovima obrću i koja se pretvaraju iz jednog



noćanih sredstava. To omogućava plan novčanih tokova koji pokazuje kada će i u kom iznosu da se javi neto odliv gotovine, kao i kada će se javiti višak gotovine. Preduzeće treba da nastoji da ima optimalan saldo gotovine. Za određivanje salda najčešće se koristi finansijski metod gde se polazi od činjenice da minimalan saldo gotovine treba da bude jednak prosečnom godišnjem saldu neophodnom za redovne aktivnosti preduzeća.

### **Bezgotovinske naplate**

vrše se sa poslovnog računa uplatioca.

### **Gotovinu**

čine banknote i kovani novac. Ovaj novac drži se u blagajni preduzeća. Najviši iznos gotovine koji preduzeće može držati u blagajni zove se blagajnički maksimum i njega utvrđuje centralna banka.

## **12. UPRAVLJANJE ZALIHAMA I POTRAŽIVANJIMA OD KUPACA**

Zalihe su jedan od glavnih segmenata obrtnih sredstava u preduzeću. Neophodnost postojanja zaliha proizilazi iz tri osnovna

razloga:

1            zato što je potrebno **vreme** da bi ekonomska dobra prošla kroz process proizvodnje  
i

distribucije

2            zbog **diskontinuiteta** koji postoji između pojedinih procesa, jer na pojedinim

punktovima dolazi do zastoja u kretanju ekonomskih dobara

3            i zbog **neizvesnosti** i **nesigurnosti** koja je prisutna u privrednom životu

Optimalne zalihe predstavljaju prosečne zalihe materijala, poluproizvoda i gotovih proizvoda. Rastom prosečnih zaliha raste i veličina finansijskih sredstava. Smanjenje zaliha iziskuje češće nabavke što povećava troškove.

Troškovi upravljanja zalihama su:

**Troškovi pribavljanja zaliha** i u njih spadaju:

3. troškovi ispostavljanja porudžbine uključujući i troškove pripreme proizvodnje
4. troškovi prijema, istovara, smeštaja i kontrole zaliha
5. troškovi komisionih popusta

**Troškove držanja zaliha** čine:

1. troškovi vezivanja kapitala
2. troškovi uskladištenja
3. troškovi osiguranja
4. porez na imovinu

5. troškovi amortizacije

**Troškovi nedostatka zaliha su:**

1. propušteni prihodi od prodaje
2. gubitak reputacije
3. gubici zbog neizvršenja planova proizvodnje

Postoje dve osnovne vrste odluke o zalihama:

1. prva se odnosi na problem koliko treba pribaviti zaliha u jednoj porudžbini
2. druga se odnosi u kojim intervalima treba pribavljanje izvršiti

U oba slučaja optimalna solucija je ona koja iziskuje najmanje troškova pribavljanja i držanja zaliha.

Efikasno upravljanje potraživanjima od kupaca može da omogući preduzeću da ostvari znatne ekonomske koristi. Ublažavanje kreditnih standarda i uslova prodaje na kredit dovodi do povećanog vezivanja sredstava u obliku potraživanja od kupaca, što može da ugrozi sposobnost preduzeća da izvršava dospele obaveze. S druge strane, ono olakšava prodaju, povećava obim prodaje i omogućava povećanje rentabilnosti.

### 13. FINANSIJSKO PROGNOZIRANJE I PROGRAMIRANJE

Najveći udeo grešaka objašnjava se greškama u prognoziranju i planiranju rada. Uloga prognoziranja i planiranja je vezana za donošenje odluka. Trenutak donošenja odluka udaljen je od trenutka dobijanja informacija za neki vremenski period. Proces donošenja odluka takođe zahteva neki vremenski interval. Odluka onda treba da bude saopštena i izvršena za šta je opet potreban neki vremenski period. Vremenski period od trenutka dobijanja informacije do momenta izvršenja naziva se **ciklus upravne odluke** i on se prikazuje formulom:  $C_u = V_i + V_d + V_s$ . Finansijsko prognoziranje ima pretplanski informativni karakter i usmereno je na mogući obim finansijskih resursa u periodu za koji se vrši prognoziranje kao i da se odrede izvori finansiranja i pravci njihovog korišćenja. Pri finansijskom prognoziranju koriste se i metod postavljanja prognostičkog scenarija. Pisanje scenarija je metod kod koga se utvrđuje logični redosled događaja sa ciljem da se pokaže korak po korak razvijanja budućeg stanja preduzeća.

### 6. POJAM FINANSIJSKOG PLANIRANJA I SVODNO FINANSIJSKO PLANIRANJE

Finansijsko planiranje predstavlja oblik iskazivanja raznih vrsta planova u finansijskim pokazateljima. Ti planovi tiču se nabavke, proizvodnje, prodaje i razvojne funkcije.

Finansijsko planiranje moguće je podeliti u dve etape:

1. planiranje izvora finansijskih resursa
2. sopstveno finansijsko planiranje

Finansijski plan za razliku od finansijskog prognoziranja ima konkretnije norme. Prema periodu za koji se vrši planiranje razlikujemo: dugoročno (perspektivno), srednjoročno i kratkoročno planiranje. Dugoročni finansijski plan odnosi se za period do pet i više godina, srednjoročni do pet godina i kratkoročni do godinu dana.

Finansijsko planiranje obuhvata:

- a) plan bilansa uspeha
- b) plan bilansa stanja
- c) plan novčanih tokova i
- d) plan dugoročnih ulaganja

## 7. SVODNO FINANSIJSKO PLANIRANJE

Finansijsko planiranje ima za zadatak da izradi i prezentira plan aktivnosti preduzeća i njegovih potreba za poslovnim sredstvima i izvorima finansiranja koji je izražen u monetarnoj formi. Monetarni pokazatelji ukupne poslovne aktivnosti predstavljaju prihodi, rashodi i finansijski rezultat koji se svodno prezentiraju periodičnim bilansom uspeha. Planiranje prihoda i rashoda nije samo po sebi dovoljno. Preduzeće mora da planira ukupne i dodatne potrebe za poslovnim sredstvima bez kojih finansijski rezultat nije moguće realizovati. Godišnji finansijski plan uključuje plan i troškove prodaje, plan i troškove proizvodnje, plan i troškove nabavke, plan troškova istraživanja i razvoja, plan troškova administracije, plan kapitalnih ulaganja, plan novčanih tokova, plan finansiranja i planirani bilans stanja i uspeha. Inicijalni plan je plan prodaje. On se bazira na dugoročnom planiranju prodaje. Na bazi plana prodaje donosi se plan proizvodnje i troškovi proizvodnje. Plan proizvodnje je osnova za izradu plana nabavke i troškove nabavke. Svi ovi planovi su preliminarni parcijalni planovi, ali se oni objedinjuju u planirani bilans uspeha kao svodni izraz. Zato se godišnji finansijski plan naziva i **svodnim finansijskim planom**.

## 15. PLAN BILANSA USPEHA I PLAN BILANSA STANJA



**Bilansni metod** podrazumeva poznavanje informacija koje se odnose na finansijsko stanje preduzeća na početku planskog perioda i planirani obim poslovne aktivnosti.

U okviru bilansnog metoda razlikuje se:

4 **metod projektovanog bilansa**, zasniva se na upoređenju početnog i projektovanog

bilansa stanja na kraju planskog perioda

5 i **metod korigovanog bilansa**, obuhvata prevođenje planiranih prihoda i rashoda i

neto dobitka na očekivana primanja, izdavanja i neto novčani tok poslovanja

**Dinamički plan** gotovine razrađuje se u tri faze:

6 prvo se donosi plan primanja i izdavanja gotovine

7 zatim se donosi plan suficita i deficita gotovine

8 i na kraju se donosi plan finansiranja kojim se projektuje dinamika zaduživanja i otplate

10.□□□□□□□□

11.□□□□□□□□

12.□□□□□□□□ 17. POJAM I ETAPE FINANSIJSKE ANALIZE

Finansijska analiza je sredstvo kontrole upravljanja finansijskim preduzećem - ona je neophodan uslov za sagledavanje opšteg finansijskog položaja preduzeća. Razlikujemo interne ciljeve finansijske analize, kada su njen korisnik samo preduzeće i eksterne finansijske analize namenjene korisnicima van preduzeća. Finansijska analiza stavlja u odnos određene vrednosti iz bilansa stanja i bilansa uspeha. Odnos jedne pozicije prema drugoj izražen je kroz matematičku formulu i naziva se racio. Racio brojevima se utvrđuju uzročne veze između bilansnih pozicija.

Finansijska analiza ima za cilj:

- c) da oceni tekuće finansijsko stanje preduzeća
- d) oceni mogući tempo razvoja preduzeća
- e) da prognozira perspektivno finansijsko stanje preduzeća
- f) otkrije dostupnost izvora sredstava
- g) i da prognozira položaj preduzeća na tržištu kapitala i dr.

Postoje dve etape analize: ekspres analiza i detaljna analiza finansijskog stanja.



Kod ocene kratkoročne perspektive polazi se od likvidnosti i solventnosti. Pod likvidnošću podrazumevamo sposobnost da se neke aktive transformišu u novčana sredstva. Solventnost je sposobnost da se blagovremeno i u punom obimu izvrše dospele obaveze. U finansijskoj analizi razlikuju se pokazatelji ekonomskog efekta i ekonomske efikasnosti.

**Ekonomski efekat** je apsolutni pokazatelj koji karakteriše rezultat delatnosti, a **ekonomska efikasnost** je relativan pokazatelj koji upoređuje dobijeni efekat sa troškovima ili resursima koji su korišćeni.

Preduzeće redovno vrši analizu svog finansijskog rezultata. Finansijski rezultat je razlika između finansijskih prihoda i rashoda. Nesklad između željenog i realnog finansijskog stanja predstavlja finansijski problem. Finansijskoj analizi treba da prethodi opštesistemska analiza prilikom koje se koristi metod morfološke analize. Prednost ovog metoda se sastoji u tome što je moguć pri malom obimu informacija o problemu koji se proučava. Pri korišćenju morfološkog metoda svi subjekti se dele na grupe od kojih se svaka podvrgava detaljnom proučavanju. Ovaj metod izuzetno je važan kod pronalaženja novih tržišta.

## 19. FINANSIJSKA KONTROLA I REVIZIJA

Finansijska kontrola predstavlja kontrolu pravilnosti i zakonitosti finansijskog poslovanja. Sprovodi se prvenstveno pregledom poslovnih knjiga i dokumenata.

Postoje dva tipa finansijskih problema:

- a) kada se ne ostvaruju postavljeni finansijski ciljevi
- b) kada se ne koriste postojeće tržišne mogućnosti

KOMPLETAN RAD MOZETE SKINUTI SA OVOG LINKA: [download](#)