

MESTO INTERNE BANKE U ORGANIZACIONOM SISTEMU VELIKOG PREDUZEĆA*)

1. Kratak prikaz organizacionog sistema preduzeća

Organizacioni sistem interne banke projektuje se na bazi opšteg organizacionog sistema preduzeća. Zato ćemo u ovome poglavlju ukratko prikazati opšti organizacioni sistem preduzeća, koji je grafički dat na slici 1.

Služba za opšte poslove je štabni organ direktora preduzeća. Ona ima sledeće zadatke:

- opslužuje organe samoupravljanja i rukovođenja preduzeća;
- obavlja poslove u vezi sa narodnom odbranom;
- obavlja čuvarske, kurirske i protivpožarne poslove;
- vodi centralnu arhivu preduzeća;
- obavlja poslove u oblasti kadrovske problematike preduzeća;
- obavlja poslove iz oblasti informisanja radnika;
- usavršava samoupravne normativne akte preduzeća.

Analitičko-programaska služba takođe je štabni organ direktora preduzeća. Njen zadatak je programiranje proizvodno-poslovnih procesa za period duži od godinu dana. Tekuće (godišnje) i operativno (mesečno, sedmično, dnevno) planiranje obavljaju službe ekonomike i službe operativne pripreme proizvodnje pojedinih osnovnih organizacija udruženog rada na osnovu programa, izrađenih u analitičko-programskoj službi.

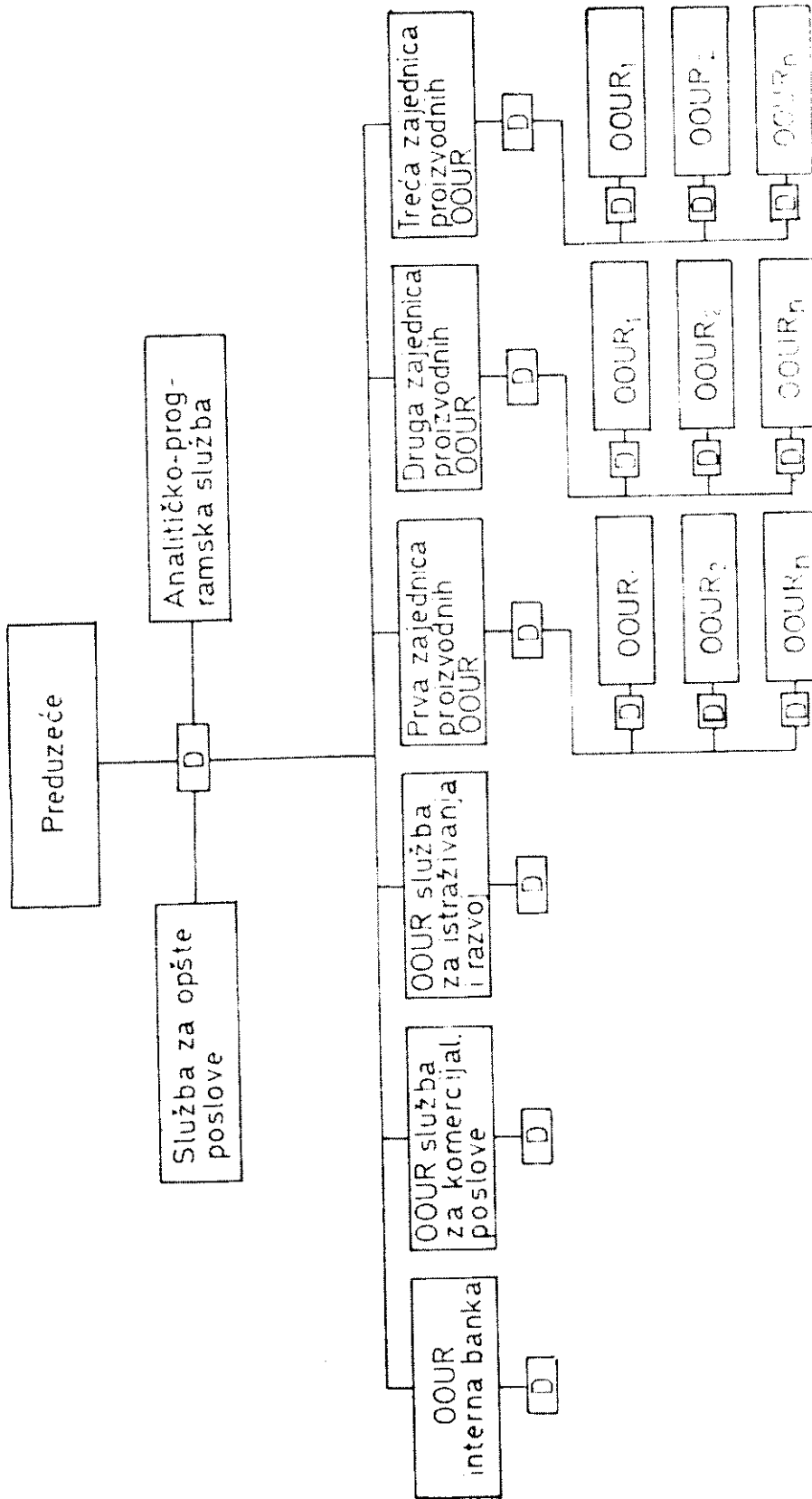
Funkcija *službe za komercijalne poslove* jeste obezbeđenje procesa reprodukcije preduzeća potrebnim sredstvima za proizvodnju na ekonomski najcelishodniji način, s jedne, i prodaja gotovih proizvoda preduzeća, s druge strane.

Koncepciji organizacionog sistema preduzeća koji se otvara ka tržištu, s jedne, i koji se temelji na jakoj istraživačko-razvojnoj koncepciji, s druge strane, ne odgovara klasična organizacija komercijalne funkcije. Takvoj koncepciji jedino odgovara jaka, savremena komercijalna funkcija.

Ciljevi službe za komercijalne poslove su sledeći:

- realizacija komercijalne politike preduzeća na ekonomski najcelishodniji način;
- omogućavanje čvrste saradnje sa internom bankom u procesu upravljanja sistemom priliva i odliva finansijskih sredstava;
- obezbeđenje jedinstvenog stava prema poslovnim partnerima preduzeća u skladu sa zacrtanom komercijalnom politikom;

*) U sastavu šireg tima Instituta ekonomskih nauka iz Beograda autor je učestvovao u projektovanju interne banke RMHK olova i cinka "Trepča" iz Kosovske Mitrovice i Zelezare "Skoplje" iz Skoplja.



Slika 1

Objašnjenje:
 D = direktor
 OOUR = osnovna organizacija udruženog rada

- optimalizacija zaliha;
- stimulacija osoblja službe za komercijalne poslove da efikasno radi;
- jedinstveno istraživanje tržišta za preduzeće (unutrašnje i spoljno tržište nabavke i prodaje);
- optimalizacija sistema komercijalnog poslovanja zbog kupovine i prodaje većih količina roba.

Organizacioni sistem službe za komercijalne poslove projektovan je na bazi sledećih glavnih faktora:

- organizacioni sistem preduzeća;
- decentralizovani sistem odlučivanja u preduzeću (osnivanje osnovnih organizacija udruženog rada);
- vrsta i veličine pojedinih tržišta;
- raznorodnost i ritam proizvodnje;
- obim komercijalne delatnosti;
- veličina preduzeća;
- obim i jačina konkurencije;
- razvojna politika preduzeća;
- broj proizvoda preduzeća i način njihove prodaje.

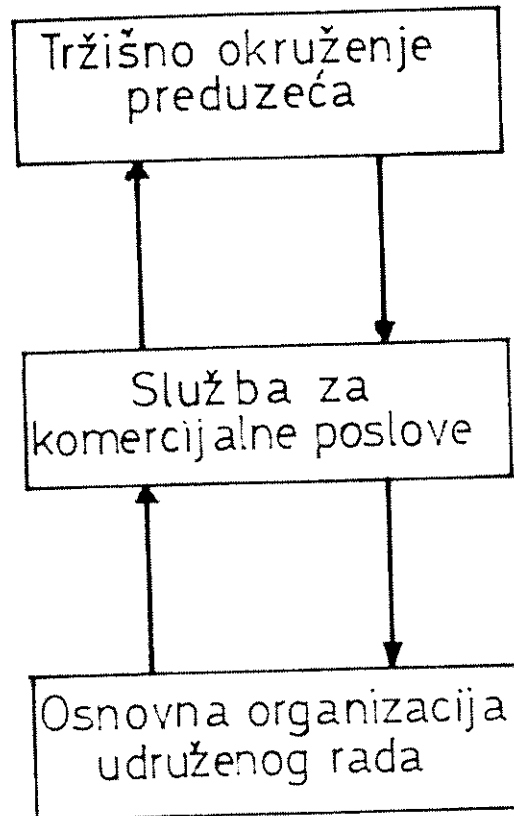
Glavni zadaci službe za komercijalne poslove su sledeći:

- istraživanje uslova opšte privredne politike zemlje (cene, krediti, devizni sistem, spoljnotrgovinski sistem, poreski sistem i sl.);
- istraživanje tendencija razvoja proizvoda koje proizvodi preduzeće na domaćem i svetskom tržištu;
- saradnja sa analitičko-programskom službom na izradi dugoročne programske orijentacije preduzeća;
- praćenje konjunktura na tržištu;
- istraživanje faktora koji utiču na obim i asortiman proizvodnje osnovnih organizacija udruženog rada;
- istraživanje i razvoj »Public Relations« (odnosi sa javnošću: propaganda, sajmovi, izložbe i sl.);
- istraživanje izvora nabavke;
- prikupljanje, obrada i analiza podataka koji su potrebni za nabavnu i prodajnu operativu;
- istraživanje tržišta za prodaju gotovih proizvoda;
- istraživanje i razvoj konkurentne sposobnosti preduzeća;
- istraživanje pojedinih prodajnih kanala;
- istraživanje uslova nabavke i prodaje;
- programiranje nabavke i prodaje;
- saradnja sa specijalizovanim institucijama u zemlji i inostranstvu koje se bave problematikom istraživanja i razvoja tržišta;
- izrada osnovnog plana nabavke i prodaje u saradnji sa osnovnim organizacijama udruženog rada;
- izrada i izvršenje operativnih planova nabavke i prodaje;
- zaključivanje ugovora o svim komercijalnim aranžmanima sa poslovnim partnerima u ime preduzeća;
- vođenje odgovarajućih evidencija u vezi sa komercijalnim poslovanjem;
- vođenje magacinskog poslovanja gotovih proizvoda;
- obavljanje poslova špedicije.

Osnovna postavka formiranja službe za komercijalne poslove jeste: svi kontakti osnovnih organizacija udruženog rada sa spoljnim tržištem (za razliku od spoljnog postoji i interno tržište preduzeća na kome se kao kupci i prodavci pojavljuju osnovne organizacije udruženog rada) idu preko službe

za komercijalne poslove. Znači, služba za komercijalne poslove je predstavnik preduzeća pred njenim tržišnim okruženjem po svim pitanjima komercijalne prirode.

Komercijalni odnosi osnovnih organizacija udruženog rada sa spoljnim tržištem mogu se grafički prikazati kao na slici 2.



Slika 2

Služba za komercijalne poslove je poslovna radna jedinica koja kupuje gotove proizvode osnovnih organizacija udruženog rada i prodaje ih na spoljnom tržištu, s jedne, i snabdeva osnovne organizacije udruženog rada potrebnim sredstvima za proizvodnju (sredstva za rad, predmeti rada), nabavljajući na spoljnom tržištu, s druge strane.

Preduslov ovakve koncepcije službe za komercijalne poslove jeste veoma precizno komercijalno planiranje, kako bi rizik poslovanja ove službe bio sveden na minimum. Posledice odstupanja od komercijalnih planova snose osnovne organizacije udruženoga rada.

Magacini gotovih proizvoda nalaze se organizaciono u sastavu službe za komercijalne poslove.

Magacini sirovina i materijala nalaze se organizaciono u sastavu operativnih priprema proizvodnje pojedinih osnovnih organizacija udruženog rada. Takva organizacija poslovanja magacina sirovina i materijala omogućuje optimalizaciju upravljanja sistemom zaliha sirovina i materijala.

Službu za komercijalne poslove osnovale su osnovne organizacije udruženog rada svojim ulozima u osnivački fond, koji služi za njeno otpočinjanje rada. Iz dela sredstava osnivačkog fonda i ostvarenog dohotka službe za komercijalne poslove formiran je rezervni fond službe za komercijalne poslove, koji služi za obezbeđenje stabilnosti njenog poslovanja. Sredstva rezervnog fonda službe za komercijalne poslove pripadaju osnovnim organizacijama udruženog rada, njenim osnivačima.

Služba za komercijalne poslove ostvaruje svoj dohodak iz sledećih izvora:

- razlika u prodajnoj ceni gotovih proizvoda na spoljnom tržištu;
- naknada za usluge snabdevanja osnovnih organizacija udruženog rada potrebnim sredstvima za proizvodnju;
- ostali izvori.

Raspodela ostvarenog dohotka službe za komercijalne poslove vrši se na sledeći način:

- deo sa kojim raspolaže radni kolektiv službe za komercijalne poslove kao rezultatom svoga rada;
- deo koji se ulaže u rezervni fond službe za komercijalne poslove;
- ostatak se deli na osnovne organizacije udruženog rada.

Rizik poslovanja službe za komercijalne poslove snose osnovne organizacije udruženog rada ne samo udruženim, samoupravnim sredstvima u službi za komercijalne poslove, već i ostalom svojom imovinom.

Organizaciono ustrojstvo i principi poslovanja službe za komercijalne poslove regulisani su posebnim samoupravnim sporazumom koga su potpisale sve osnovne organizacije udruženog rada.

S obzirom na značaj koga u procesu proširene reprodukcije preduzeća ima naučno-tehnički progres u sklopu organizacionog sistema preduzeća, projektovana je jaka osnovna organizacija udruženog rada — *služba za istraživanja i razvoj*. Najviši samoupravni organ ove službe jeste savet, a izvršni organ saveta je naučno veće. Savet službe za istraživanja i razvoj kreira politiku istraživačkog, razvojnog i investicionog rada preduzeća, a naučno veće, kao stručno-izvršni organ sprovodi tu politiku u delo.

Služba za istraživanja i razvoj organizaciono je podeljena na nekoliko specijalizovanih zavoda.

Izvori finansiranja službe za istraživanja i razvoj su sledeći: sredstva preduzeća, sredstva zajednica proizvodnih osnovnih organizacija udruženog rada, sredstva samih osnovnih organizacija udruženog rada, kao i sredstva fondova društva za naučno-istraživački rad.

Glavni zadaci službe za istraživanja i razvoj su sledeći:

- realizacija investicione politike;
- uvođenje novih tehnoloških postupaka;
- poboljšanje i razvoj kvaliteta proizvoda;
- obrazovanje kadrova;
- istraživanje tehničko-finansijskih mogućnosti uvođenja novih vrsta sredstava za proizvodnju;
- uvođenje novih, rentabilnih proizvoda i interne diverzifikacije;
- proučavanje postojećih i uvođenje novih metoda rada i poslovanja;
- sprečavanje i otklanjanje tehničkih nedostataka u proizvodnji;
- poboljšanje uslova radne i životne sredine radnika.

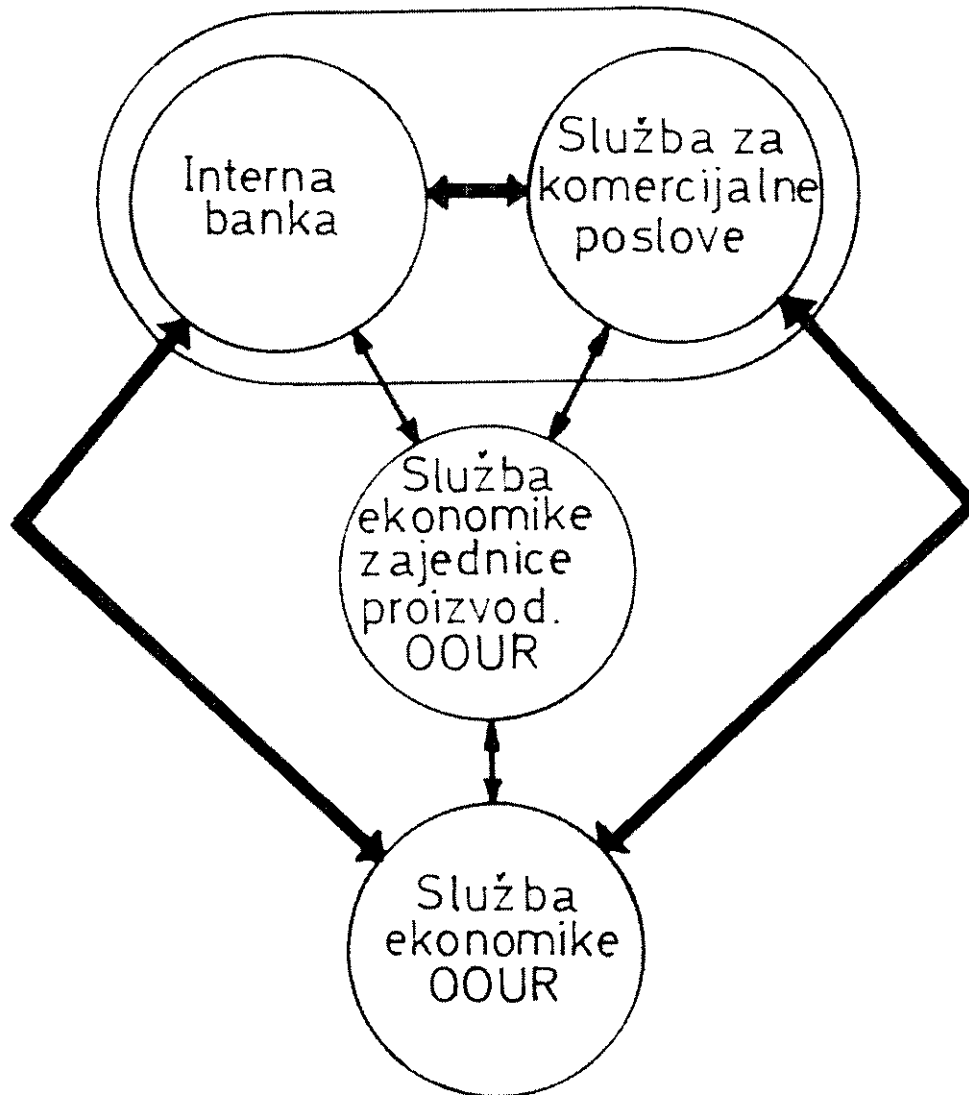
Zajednice proizvodnih osnovnih organizacija udruženog rada, koje se bave proizvodnjom, objedinjuju po srodnosti proizvodne osnovne organizacije udruženog rada. Svaka osnovna organizacija udruženog rada ima kompletne i zaokružene službe ekonomike. Na nivou zajednica proizvodnih organizacija udruženog rada takođe postoje službe ekonomike.

Služba ekonomike osnovne organizacije udruženog rada tako je projektovana da je u stanju da efikasno prati sva ekonomska zbivanja osnovne organizacije udruženog rada. Treba istaći da se pri projektovanju službe ekonomike osnovne organizacije udruženog rada vodilo računa o optimalizaciji celokupne službe ekonomike preduzeća (koja je koncentrisana u dva velika punkta: interna banka i služba za komercijalne poslove) i službe ekonomike zajednice proizvodnih osnovnih organizacija udruženog rada.

Služba ekonomike osnovne organizacije udruženog rada čini zajedno sa internom bankom, službom za komercijalne poslove i službom ekonomike

zajednice proizvodnih osnovnih organizacija udruženog rada jedinstven ekonomski sistem. Osnovni cilj projektovanja toga ekonomskog sistema, prikazanog na slici 3, jeste omogućavanje i osnovnim organizacijama udruženog rada i zajednici proizvodnih osnovnih organizacija udruženog rada i preduzeću optimalno vođenje poslovne politike.

Služba ekonomike preduzeća



Slika 3

Zadaci službe ekonomike zajednice proizvodnih osnovnih organizacija udruženog rada su sledeći:

- izrada svih vrsta tekućih i perspektivnih svodnih planova zajednice;
- rešenje svih metodoloških problema međusobnih ekonomskih odnosa osnovnih organizacija udruženog rada u sklopu zajednice;
- izrada svih redovnih i periodičnih svodnih analiza proizvodnje i poslovanja zajednice;
- izrada svodnih statističkih pregleda zajednice;

— kontakti sa službama ekonomike osnovnih organizacija udruženog rada i službom ekonomike preduzeća u cilju koordinacije i svođenja ekonomije;

— saradnja sa analitičko-programskom službom preduzeća;

— prezentiranje informacija i konkretnih predloga u vezi sa proizvodno-poslovnom problematikom zajednice organima rukovođenja i upravljanja;

— praćenje sistema raspodele u osnovnim organizacijama udruženog rada i davanje odgovarajućih preporuka u vezi unapređenja toga sistema;

— izrada metodoloških rešenja problematike računovodstvenog praćenja proizvodno-poslovnih procesa osnovnih organizacija udruženog rada ako su ta rešenja specifična za zajednicu i ne mogu se doneti u internoj banci;

— izrada metodoloških rešenja problematike planiranja u osnovnim organizacijama udruženog rada ako su ta rešenja specifična za zajednicu i ne mogu se doneti u internoj banci.

Osnovni zadaci *službe ekonomike osnovne organizacije udruženog rada* su sledeći:

— izrada svih vrsta dugoročnih i kratkoročnih planova osnovnih organizacija udruženog rada: plan materijala, plan nedovršene proizvodnje, plan amortizacije, plan realizacije, plan radne snage, plan investicionog održavanja, plan troškova, plan ukupnog prihoda i njegove raspodele, plan dohotka i njegove raspodele, plan osnovnih i obrtnih sredstava, plan ličnih dohoda i dr.;

— obezbeđenje potrebnih finansijskih sredstava na najracionalniji način preko interne banke;

— obezbeđenje pravilnog i ubranog cirkulisanja finansijskih sredstava u procesu reprodukcije OOUR.

— priprema stručnih predloga u vezi obračuna i raspodele dohotka osnovne organizacije udruženog rada;

— priprema i dostavljanje celokupne izvorne poslovne dokumentacije za njenu obradu u internoj banci u određenim rokovima;

— vođenje operativne evidencije stanja i kretanja imovine osnovne organizacije udruženog rada (zvanično knjigovodstvo stanja i kretanja imovine osnovne organizacije udruženog rada vodi interna banka);

— izrada svih vrsta redovnih i periodičnih analiza celokupnog ekonomskog poslovanja osnovne organizacije udruženog rada;

— saradnja sa ostalim organizacijama udruženog rada po pitanjima ekonomije;

— izrada i prezentiranje odgovarajućih informacija i predloga za organe upravljanja i rukovođenja osnovne organizacije udruženog rada;

— izrada izveštaja o poslovanju osnovne organizacije udruženog rada;

— obračun i isplata ličnih dohoda radnika osnovne organizacije udruženog rada;

— praćenje izvršenja osnovnih planova;

— unapređenje organizacije rada u oblasti ekonomskog poslovanja osnovne organizacije udruženog rada;

— vođenje statistike osnovne organizacije udruženog rada.

2. Osnovne karakteristike samoupravljanja u preduzeću

Osnovni princip samoupravne strukture preduzeća kao složenog proizvodnog, poslovnog i razvojnog sistema jeste efikasnost samoupravljanja. Samoupravljanje će biti efikasno ako se u što je moguće većoj meri izvrši decentralizacija odlučivanja kako bi radni čovek mogao što neposrednije uticati na donošenje odluka.

Glavna svojstva samoupravljanja iz aspekta njegove efikasnosti definisana su *amandmanom XXI*, čiji deo glasi:

»Osnovu socijalističkih samoupravnih odnosa čini društveno-ekonomski položaj radnog čoveka u društvenoj reprodukciji koji mu osigurava da, radeći sredstvima reprodukcije u društvenoj svojini i odlučujući neposredno i ravnopravno s drugim radnim ljudima u udruženom radu o svim poslovima društvene reprodukcije u uslovima i u odnosima međusobne zavisnosti, odgovornosti i solidarnosti, ostvaruje svoj lični materijalni i moralni interes i pravo da se koristi rezultatima svoga rada i tekovinama opšteg materijalnog i društvenog progresu, da na toj osnovi što potpunije zadovoljava svoje lične i društvene potrebe i da razvija svoje radne i druge stvaralačke sposobnosti.

Radi obezbeđenja ovakvog društveno-ekonomskog položaja radnog čoveka, zajemčuje se radnicima, kao njihovo neotuđivo pravo, da na osnovu svoga rada u osnovnim organizacijama udruženog rada u kojima se udružuju i rade, kao i u svim oblicima udruživanja i poslovne saradnje tih organizacija, stiču dohodak i upravljaju poslovima i sredstvima društvene reprodukcije i odlučuju o dohotku koji, kao deo ukupnog društvenog dohotka, ostvare u različitim oblicima udruženog rada i udruživanja sredstava.«

Decentralizacija samoupravljanja u preduzeću izvršena je stvaranjem osnovnih organizacija udruženog rada. Ustavni amandman XXI takođe definiše koje sve uslove mora da zadovoljava jedan deo preduzeća da bi bio proglašen osnovnom organizacijom udruženog rada:

»Osnovna organizacija udruženog rada je osnovni oblik udruženog rada u kome radnici na osnovu svog rada neposredno i ravnopravno uređuju međusobne odnose u radu, upravljaju poslovima i sredstvima društvene reprodukcije, odlučuju o dohotku i o drugim pitanjima svog društveno-ekonomskog položaja.

Radnici u svakom delu radne organizacije (preduzeća, ustanove i sl.) koji predstavljaju radnu sredinu u kojoj se rezultat njihovog zajedničkog rada može potvrditi kao vrednost na tržištu ili u radnoj organizaciji i koji se na toj osnovi može samostalno izraziti, imaju pravo da takav deo organizuju kao osnovnu organizaciju udruženog rada.«

Iz ustavnog amandmana XXI proističe da se oni tehnološki, ekonomski i organizaciono zaokruženi delovi preduzeća, čiji se rezultat rada i poslovanja može potvrditi kao vrednost na spoljnom tržištu van preduzeća ili na internom tržištu u preduzeću, mogu proglasiti za osnovne organizacije udruženog rada.

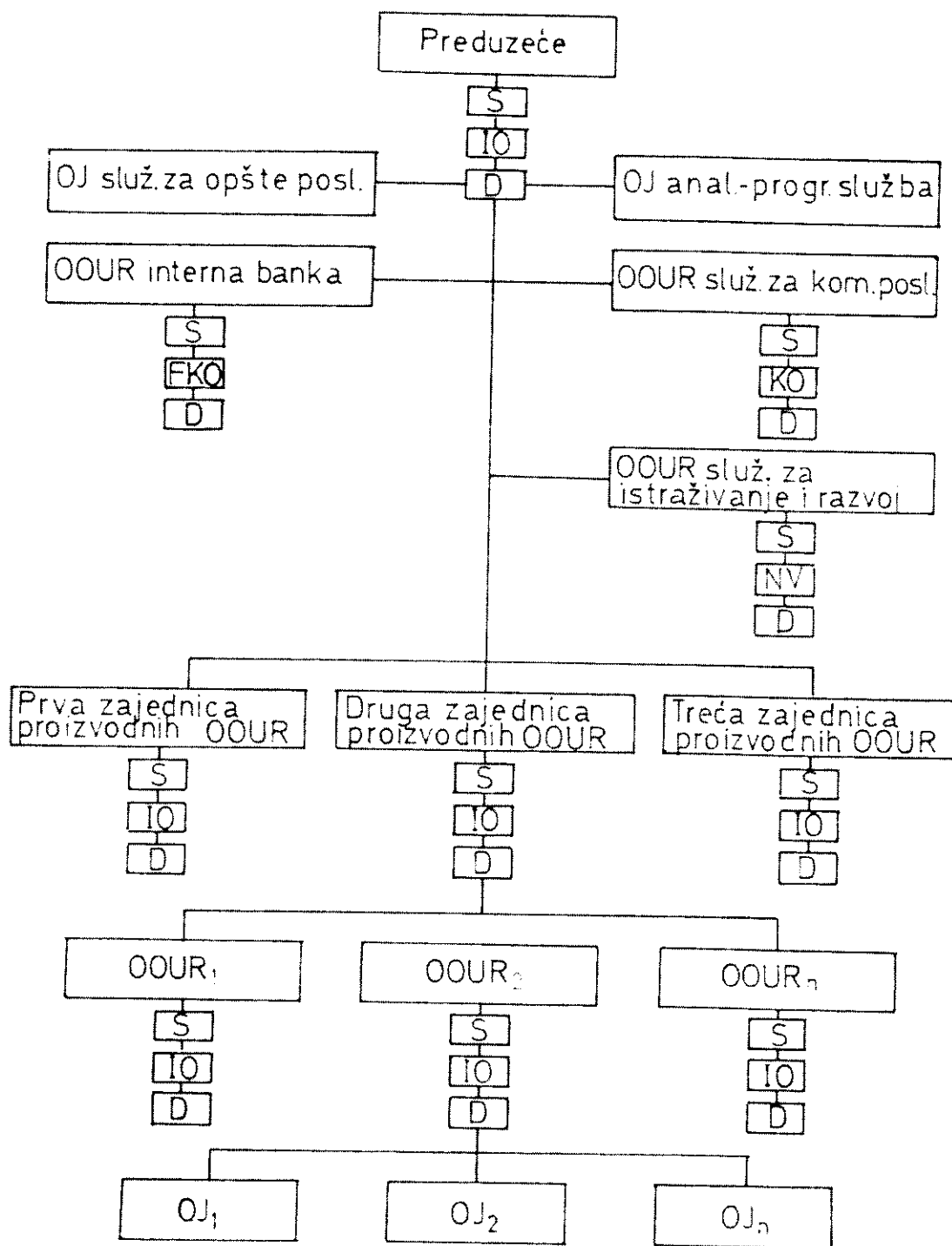
Osnovna organizacija udruženog rada našeg preduzeća nema status pravnog lica.

Svi međusobni ekonomski odnosi, koji imaju osnovu na tržišnim merilima, između osnovnih organizacija udruženog rada, regulisani su samoupravnim sporazumom i društvenim dogovorima. Na nivou osnovne organizacije udruženog rada vrši se obračun i raspodela dohotka i ličnih dohodaka u skladu sa principima, datim u samoupravnom sporazumu i društvenim dogovorima.

Osnovne organizacije udruženog rada, u kojima se zbog njihove veličine ne može ostvariti samoupravljanje, dele se na obračunske jedinice. Na nivou obračunske jedinice prate se samo troškovi i učinak u cilju stimulisanja radnih ljudi da bi ostvarili što veće radne i poslovne rezultate.

Proizvodne organizacije udruženog rada na osnovu trajnih zajedničkih interesa udružuju se u zajednicu proizvodnih osnovnih organizacija udruženog rada. Ta zajednica, koja kao i preduzeće u celini, nema nikakvo hijerarhijsko svojstvo u odnosu na osnovne organizacije udruženog rada, može se definisati kao integraciona celina na nivou koje se donose zajedničke odluke za udružene osnovne organizacije udruženog rada.

Samoupravljanje u osnovnoj organizaciji udruženog rada je neposredno i posredno. Neposredno samoupravljanje vrši se referendumom i zborovima radnih ljudi, a posredno savetom osnovne organizacije udruženog rada. Izvršni organ saveta osnovne organizacije udruženog rada jeste izvršni odbor. Savet osnovne organizacije udruženog rada ima svoje stalne i povremene komisije.



Slika 4

Objašnjenje oznaka:

- OJ = obračunska jedinica;
- S = savet;
- IO = izvršni odbor;
- D = direktor;
- FKO = finansijsko-kreditni odbor;
- KO = komercijalni odbor;
- NV = naučno veće.

Na nivou obračunske jedinice ne postoji posredno već samo neposredno samoupravljanje. Međutim, radni ljudi obračunske jedinice biraju svoje predstavnike u savet osnovne organizacije udruženog rada.

Samoupravljanje na nivou preduzeća i zajednice osnovnih proizvodnih organizacija udruženog rada takođe je neposredno i posredno. Vidovi neposrednog samoupravljanja u ovom slučaju jesu referendum i zborovi radnih ljudi. Posredno samoupravljanje se vrši putem saveta, čiji je izvršni organ izvršni odbor. Saveti imaju svoje stalne i povremene komisije.

Sistem posrednog samoupravljanja prikazan je na slici 4.

3. Ciljevi i zadaci interne banke

Finansijska funkcija, u uslovima sve liberalnijeg delovanja tržišnih zakonitosti u našoj privredi, postaje u procesu reprodukcije preduzeća izvanredno značajna. Njen osnovni zadatak je da na vreme i pod povoljnim uslovima osigura finansijska sredstva, potrebna za normalno odvijanje procesa proširene reprodukcije preduzeća. Bez dobro organizovanog finansijskog funkcionisanja ne može efikasno da posluje savremeno preduzeće. Interna banka je institucija čiji je zadatak unapređenje sistema finansijskog poslovanja preduzeća.

Interna banka je osnovna organizacija udruženog rada bez statusa pravnog lica kojoj ostale osnovne organizacije udruženog rada preduzeća poveravaju obavljanje finansijsko-računovodstvenih poslova za njihov račun.

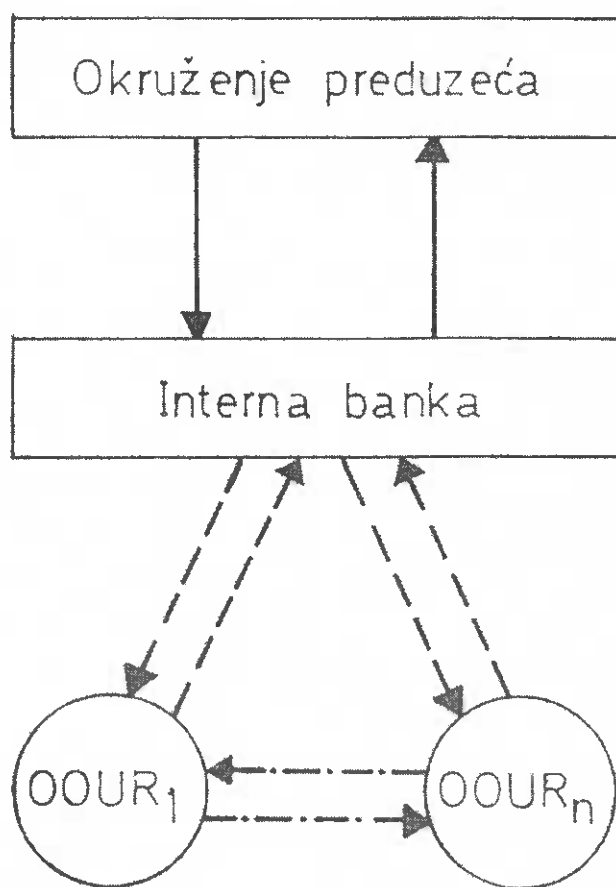
Principe poslovanja interne banke utvrđuje radnički savet preduzeća u sklopu opšte poslovne politike. Na osnovu tih principa interna banka izrađuje strategiju i taktiku svoga poslovanja.

Integralni cilj osnivanja interne banke jeste stvaranje materijalne baze za najefikasnije funkcionisanje sistema ekonomije preduzeća. Dekompozicijom integralnog cilja mogu se definisati sledeći posebni ciljevi interne banke:

- samoupravno udruživanje finansijskih sredstava osnovnih organizacija udruženog rada za potrebe kreditiranja proste i proširene reprodukcije osnovnih organizacija udruženog rada, kao i preduzeća u celini;
- prikupljanje i samoupravno udruživanje slobodnih finansijskih sredstava osnovnih organizacija udruženog rada radi obezbeđenja solventnosti i likvidnosti osnovnih organizacija udruženog rada i preduzeća;
- koncentracija i plasiranje deviznih sredstava preduzeća;
- ažurno i kvalitetno prikupljanje, brza obrada i blagovremeno dostavljanje poslovno-računovodstvenih informacija osnovnim organizacijama udruženog rada;
- vođenje kompletnog, zvaničnog knjigovodstva osnovnih organizacija udruženog rada i preduzeća;
- izrada metodologije osnovnog planiranja na nivou osnovnih organizacija udruženog rada i preduzeća radi ostvarivanja principa jedinstvenosti preduzeća;
- samoupravna kontrola materijalno-finansijskog poslovanja osnovnih organizacija udruženog rada i preduzeća u cilju onemogućavanja pojedinih privrednih subjekata da se ponašaju suprotno dobrom privredniku.

Glavni princip projektovanja interne banke jeste: svi poslovno-ekonomski odnosi preduzeća sa njegovim okruženjem (pod okruženjem preduzeća podrazumevamo sve one pravno-privredne subjekte sa kojima ono dolazi u dodir na bilo koji način u svome poslovanju) odvijaju se sa internom bankom kao predstavnikom preduzeća. Svi poslovno-ekonomski odnosi između osnovnih organizacija udruženog rada unutar preduzeća moraju se odvijati preko interne banke.

Princip odvijanja poslovno-ekonomskih odnosa »sa« i »preko« interne banke mora se poštovati radi načela jedinstvenosti preduzeća. Taj princip može se prikazati grafički kao na slici 5.



Slika 5

Objašnjenje:

- = poslovno-ekonomske veze »sa« internom bankom;
- = poslovno-ekonomske veze »preko« interne banke;
- = tehno-tehnološke veze između osnovnih organizacija udruženog rada.

Na osnovu slike 5 može se zaključiti sledeće:

- između osnovnih organizacija udruženog rada postoje samo tehno-tehnološke direktne veze;
- poslovno-ekonomske veze između osnovnih organizacija udruženog rada nisu direktne, već indirektno preko interne banke;
- poslovno-ekonomske veze između okruženja preduzeća i preduzeća su veze na relaciji okruženje — interna banka;
- osnovne organizacije udruženog rada nemaju direktne poslovno-ekonomske veze sa okruženjem preduzeća. Te veze su preko interne banke.

Problematika funkcionisanja interne banke može se podeliti na dva dela:

- problematika statičkog karaktera;
- problematika dinamičkog karaktera.

Problematika statičkog karaktera:

- pravovremeno obezbeđenje potrebnih finansijskih sredstava za nesmetano odvijanje procesa proste i proširene reprodukcije preduzeća;
- opterećenje osnovnih organizacija udruženog rada operativno-knjigovodstvenim poslovima;

- interno ekonomsko poslovanje preduzeća i njegovo statističko-računovodstveno praćenje;
- mesto registrovanja i praćenja promena na sredstvima osnovnih organizacija udruženog rada i preduzeća;
- brzina i tačnost registrovanja, praćenja i obrade proizvodno-poslovnih informacija;
- kapacitet sredstava za obradu proizvodno-poslovnih informacija;
- usmeravanje tokova informacionog sistema finansijskog poslovanja preduzeća;
- mesto analize poslovnih promena;
- tačno, blagovremeno i dokumentovano informisanje organa upravljanja i rukovođenja o promenama na sredstvima preduzeća i osnovnih organizacija udruženog rada;
- nivo tehnike i način registrovanja i praćenja promena na sredstvima preduzeća i osnovnih organizacija udruženog rada.

Problematika dinamičkog karaktera:

- upravljanje sistemom priliva i odliva finansijskih sredstava;
- upravljanje sistemom finansiranja preduzeća;
- upravljanje robno-novčanim tokovima (odnos između interne banke i službe za komercijalne poslove);
- upravljanje sistemom poslovno-razvojnog kreditiranja;
- dinamičko regulisanje međusobnih ekonomskih odnosa između osnovnih organizacija udruženog rada;
- dinamičko regulisanje odnosa između funkcija istraživanja i razvoja, komercijalne i finansijske funkcije;
- metode analize, programiranja i planiranja finansijskih sredstava;
- dinamičko adaptiranje organizacionog sistema finansijske funkcije uslovima makro i mikro privređivanja i poslovanja.

Na osnovu izložene problematike mogu se definisati *globalni zadaci interne banke*:

- planiranje potrebnih finansijskih sredstava;
- koncentracija finansijskih sredstava osnovnih organizacija udruženog rada;
- obezbeđenje i plasiranje finansijskih sredstava na ekonomski najceľishodniji način za potrebe proste i proširene reprodukcije osnovnih organizacija udruženog rada i preduzeća;
- obezbeđenje pravilnog cirkulisanja finansijskih sredstava u procesu reprodukcije preduzeća;
- regulisanje međusobnih odnosa osnovnih organizacija udruženog rada, odnosno obavljanje internog platnog prometa preko internih žiro računa osnovnih organizacija udruženog rada;
- obavljanje platnog prometa osnovnih organizacija udruženog rada i preduzeća;
- proučavanje tržišta finansijskog kapitala i vođenje kreditne politike preduzeća;
- proveravanje ekonomske opravdanosti svih investicionih ulaganja u preduzeću;
- kontrola namenske upotrebe svih kredita osnovnih organizacija udruženog rada;
- davanje investicionih i kratkoročnih kredita osnovnim organizacijama udruženog rada;
- obavljanje bankarsko-kreditnog poslovanja za račun osnovnih organizacija udruženog rada;
- pribavljanje finansijskih sredstava iz raznih izvora izvan preduzeća;

- vođenje kompletnog knjigovodstva osnovnih organizacija udruženog rada i preduzeća;
- izrada periodičnih obračuna i završnih računa osnovnih organizacija udruženog rada i preduzeća;
- izrada metodologije osnovnog planiranja u osnovnim organizacijama udruženog rada i preduzeću u celini;
- obavljanje blagajničkog poslovanja osnovnih organizacija udruženog rada;
- obavljanje deviznog poslovanja preduzeća;
- obezbeđenje solventnosti i likvidnosti preduzeća;
- analiza stanja i kretanja finansijskih sredstava preduzeća;
- kontrola materijalno-finansijskog poslovanja osnovnih organizacija udruženog rada i preduzeća;
- obrada svih proizvodno-poslovnih informacija za potrebe osnovnih organizacija udruženog rada i preduzeća;
- vođenje statistike osnovnih organizacija udruženog rada i preduzeća;
- obavljanje poslova u vezi sa imovinsko-pravnim odnosima preduzeća;
- obavljanje poslova u vezi sa osiguranjem imovine preduzeća;
- predlaganje potrebnih mera u pravcu racionalizacije finansijskog poslovanja preduzeća.

4. Organizacioni sistem interne banke

Organizaciono ustrojstvo i poslovanje interne banke regulisani su posebnim samoupravnim dogovorom koga su potpisale sve osnovne organizacije udruženog rada.

Interna banka autorativno predstavlja preduzeće pred njegovim poslovnim partnerima.

Interna banka, kao i svaka druga banka, raspolaže finansijskim kapitalom. To je samoupravni finansijski kapital koga su u internoj banci udružile osnovne organizacije udruženog rada. Taj samoupravni finansijski kapital formira se iz uloga osnovnih organizacija udruženog rada u osnivački fond prilikom osnivanja interne banke, kao i delom iz njenih rezultata poslovanja.

U internoj banci je izvršena koncentracija svih poslovnih informacija, što je neophodno za postavljanje dinamičkog, adaptivnog mehanizma upravljanja preduzećem kao jedinstvenim koherentnim proizvodno-poslovnim sistemom. Za ovo pitanje je vezano i pitanje obrade poslovnih informacija. Naime, obradu tih informacija obavljaće elektronski računski centar. Logično je da ovaj centar treba postaviti organizaciono kao samostalnu uslužnu jedinicu. Međutim, pošto je taj centar u osnivanju, predviđeno je da on bude u sastavu interne banke.

Na finansijska sredstva koja drže kod interne banke osnovnim organizacijama udruženog rada pripada kamata.

Interna banka daje kredite osnovnim organizacijama udruženog rada uz odgovarajuću kamatu.

Osnovne organizacije udruženog rada, osnivači interne banke, snose rizik njenog poslovanja i sa sredstvima koja nisu udružili u njoj.

Interna banka, kao osnovna organizacija udruženog rada, ostvaruje svoj dohodak. Taj dohodak ona formira na osnovu sledećih instrumenata:

- naknada za obavljanje računovodstvenih poslova za potrebe osnovnih organizacija udruženog rada;
- naknada za obavljanje bankarsko-kreditnih poslova za potrebe osnovnih organizacija udruženog rada;
- kamate na date kredite na internom (u preduzeću) i eksternom (van preduzeća) tržištu finansijskih sredstava;

— drugi izvori prihoda.

Ostvareni dohodak interne banke raspodeljuje se na sledeći način:

— deo za internu banku srazmerno njenim rezultatima rada;

— deo za rezervni fond interne banke;

— deo za osnovne organizacije udruženog rada, osnivače interne banke srazmerno njihovim ulozima u osnivački fond interne banke.

U internoj banci postoje dva fonda: osnivački i rezervni.

Osnivački fond se formira iz uloga pojedinih osnovnih organizacija udruženog rada, osnivača interne banke, prilikom njenog osnivanja. Služi za poslovanje interne banke.

Rezervni fond se formira iz dela sredstava osnivačkog fonda, kao i iz dohotka interne banke. Sredstva rezervnog fonda iz dohotka interne banke se izdvajaju do određene veličine rezervnog fonda koja je dovoljna za rešenje probleme njene nelikvidnosti. Sredstva rezervnog fonda interne banke pripadaju osnovnim organizacijama udruženog rada, njenim osnivačima.

Na osnovu dosadašnjih izlaganja projektovan je organizacioni sistem interne banke, prikazan na slici 6.

5. Zadaci pojedinih organizacionih delova interne banke

Zadaci službe knjigovodstva su sledeći:

— organizacija pritičanja izvorne knjigovodstvene dokumentacije iz osnovnih organizacija udruženog rada;

— izrada rokovnika i propisivanje tokova kretanja knjigovodstvene dokumentacije;

— likvidacija knjigovodstvene dokumentacije;

— kontiranje knjigovodstvene dokumentacije;

— priprema za obračun ličnih dohodaka;

— izrada plana amortizacije osnovnih sredstava;

— vođenje brige da se knjigovodstvena dokumentacija blagovremeno dostavi elektronskom računskom centru;

— izrada mesečnih bruto i neto bilansa stanja po osnovnim organizacijama udruženog rada i za preduzeće;

— izrada periodičnih obračuna za osnovne organizacije udruženog rada i preduzeće;

— izrada završnih računa za osnovne organizacije udruženog rada i za preduzeće;

— izrada finansijskog izveštaja o poslovanju preduzeća;

— vođenje potrebne statističke evidencije za preduzeće;

— saradnja sa elektronskim računskim centrom, službom za komercijalne poslove, službom za kontrolu materijalno-finansijskog poslovanja, službom za finansijsko-kreditne poslove, odeljenjem za metodologiju planiranja, službama ekonomike osnovnih organizacija udruženog rada i drugim organizacionim delovima preduzeća;

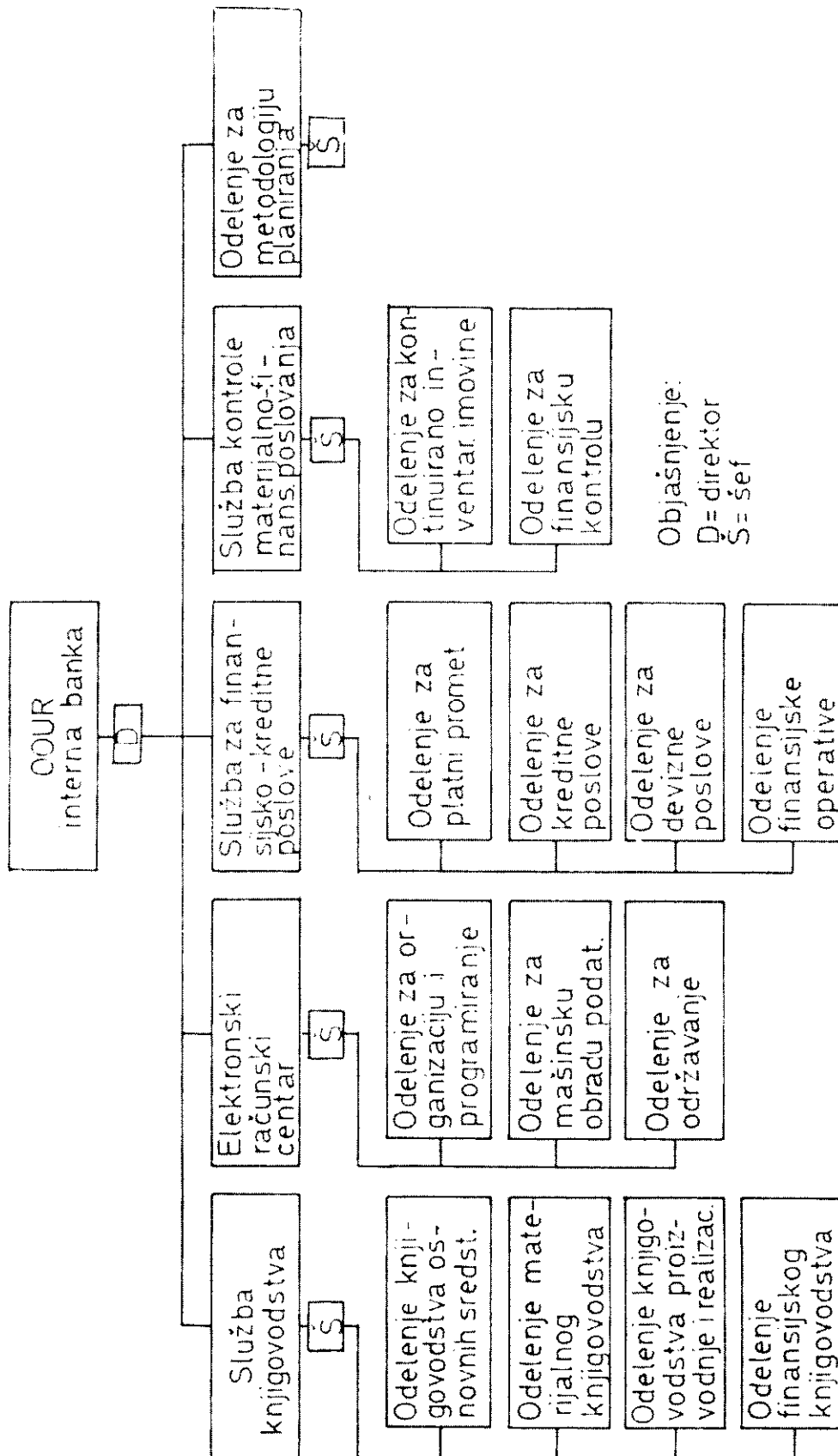
— priprema potrebnih informacija za organe samoupravljanja preduzeća;

— izrada kontnog plana kako bi se proizvodno-poslovni procesi osnovnih organizacija udruženog rada pratili po jedinstvenoj metodologiji;

— vođenje evidencije o stanju i kretanju fondova, investicionih ulaganja, ulaganja u društveni standard, obaveza prema bankama, obaveza prema dobavljačima, obaveza prema društvenoj zajednici, ličnih dohodaka i dr.;

— unapređenje rada knjigovodstvene službe;

— staranje o primeni zakonskih propisa i normativnih akata preduzeća iz oblasti knjigovodstva;



Slika 6

- organizacija izrade pregleda promena osnovnih sredstava i sredstava zajedničke potrošnje;
- davanje potrebnih podataka službi za finansijsko-kreditne poslove;
- usklađivanje stanja materijala u magacinima osnovnih organizacija udruženog rada sa stanjem u finansijskom knjigovodstvu;
- obezbeđenje ažurne i tačne evidencije o stanju i kretanju zaliha materijala po strukturi;
- saradnja sa službom za kontrolu materijalno-finansijskog poslovanja u procesu kontinuiranog inventarisanja imovine osnovnih organizacija udruženog rada;
- izrada obračunskih kalkulacija;
- obračun odstupanja od planskih cena materijala, nedovršene proizvodnje, poluproizvoda i gotovih proizvoda;
- drugi poslovi iz delokruga svoga rada.

Zadaci *elektronskog računskog centra* su:

- projektovanje i organizacija obrade poslova u elektronskom računskom centru;
- izrada programa za elektronski računar na osnovu projektnog zadatka;
- obrada celokupnog materijalnog poslovanja;
- fakturisanje i obrada internih faktura;
- izrada pregleda ulaza i izlaza materijala iz magacina po vrstama;
- izrada pregleda ulaza i izlaza materijala u vidu rekapitulacije klasa 3, 4 na osnovu čega se izdaju knjigovodstveni nalozi;
- obračun ličnih dohodaka;
- evidencija ličnih dohodaka;
- vođenje obustava iz ličnih dohodaka;
- izrada rekapitulacija ličnih dohodaka za banku sa spiskovima obustava;
- izrada pregleda isplaćenih ličnih dohodaka, specificiranih za potrebe izdavanja knjigovodstvenih naloga;
- izrada planskih i stvarnih kalkulacija;
- evidencija osnovnih sredstava;
- obavljanje poslova u vezi otpisa osnovnih sredstava;
- knjiženje potraživanja od kupaca i obaveza prema dobavljačima;
- obračunavanje zatezних kamata kupcima;
- izrada bruto i saldo bilansa za osnovne organizacije udruženog rada i preduzeće;
- evidencija zaliha materijala, poluproizvoda i gotovih proizvoda;
- obavljanje poslova u vezi evidencije radne snage;
- izrada raznih pregleda iz oblasti finansijskog poslovanja.

Zadaci *službe za finansijsko-kreditne poslove*:

- planiranje potrebnih finansijskih sredstava;
- vođenje evidencije o svim kreditima preduzeća;
- blagovremeno obezbeđenje finansijskih sredstava;
- obavljanje poslova u vezi otplate anuiteta;
- vođenje poslova u vezi žiro računa preduzeća;
- vođenje poslova u vezi internih žiro računa osnovnih organizacija udruženog rada;
- kontrola dokumentacije u vezi svih vidova plaćanja;
- izvršenje svih virmanskih naloga;

- analiza finansijske situacije osnovnih organizacija udruženog rada i preduzeća;
- davanje kredita osnovnim organizacijama udruženog rada;
- izrada kreditnog bilansa;
- proveravanje ekonomičnosti svih investicionih ulaganja u preduzeću;
- izrada informacija o finansijskom poslovanju za organe upravljanja i rukovođenja;
- planiranje deviznih sredstava;
- obračun i kontrola deviza po osnovama retencione kvote;
- vođenje evidencije deviznog poslovanja;
- kontrola trošenja deviznih sredstava;
- priprema dokumentacije za dobijanje izvoznih kredita;
- likvidacija dokumentacije deviznog poslovanja;
- kontrola obračuna carina;
- staranje o primeni zakonskih propisa iz oblasti spoljnotrgovinske razmene;
- obezbeđenje operativne evidencije u vezi naplate potraživanja i isplata obaveza;
- analiza kartica kupaca i dobavljača;
- naplata potraživanja i isplata obaveza putem kompenzacija, asignacija, akceptnih naloga i cesija;
- vođenje sudskih sporova u vezi imovinsko-pravnih odnosa preduzeća;
- izdavanje čekova;
- saradnja sa drugim organizacionim jedinicama interne banke i preduzeća.

Zadaci službe kontrole materijalno-finansijskog poslovanja su sledeći:

- praćenje i kontrola izvršenja opštih i internih propisa koji regulišu materijalno-finansijsko poslovanje, formiranje i korišćenje fondova, raspodelu dohotka i ličnih dohodaka, nabavku i prodaju i sl.;
- praćenje primene normativnih akata preduzeća iz oblasti materijalno-finansijskog poslovanja;
- praćenje i kontrola izvršenja plana investicija, investicione zamene i investicionog održavanja, plana nabavke sirovina, materijala i dr. robe;
- praćenje i kontrola raspodele ličnih dohodaka na osnovu usvojene sistematizacije radnih mesta u osnovnim organizacijama udruženog rada, kao i kontrola isplate ličnih dohodaka;
- ispitivanje ispravnosti: ulaznih i izlaznih računa i njihove prateće dokumentacije, vođenja evidencije o stanju i kretanju osnovnih sredstava, vođenja evidencije o prijemu i otpremi materijala, gotovih proizvoda i dr. robe, vođenja evidencije ličnih dohodaka, poslovanja sa osnovnim sredstvima, materijalom i sl.;
- ispitivanje ispravnosti nabavki;
- praćenje i kontrola reklamacija i način njihovog rešavanja;
- kontrola blagajničkog poslovanja;
- praćenje i kontrola kretanja, troškova poslovanja, namenske upotrebe finansijskih sredstava i sl.;
- predlaganje mera koje treba preduzeti radi otklanjanja slabosti materijalno-finansijskog poslovanja.

Zadaci odeljenja za metodologiju planiranja su:

- izrada nomenklature materijala i proizvoda;
- izrada nacerta cenovnika sirovina materijala, poluproizvoda i gotovih proizvoda;
- utvrđivanje internih cena;

- izrada projekata i uputstava za primenu savremenih metoda planiranja u preduzeću;
- proučavanje problematike alokacije troškova po vrstama, mestima i nosiocima;
- analiza izvršenja svih planova preduzeća;
- proučavanje i unapređenje sistema planiranja investicija;
- proučavanje problematike knjigovodstvenog praćenja proizvodno-poslovnih procesa i predlaganje mera za njeno unapređenje;
- projektovanje savremenog sistema bilansiranja imovine preduzeća;
- predlaganje mera za unapređenje sistema raspodele;
- projektovanje sadržine planova u svim osnovnim organizacijama udruženog rada;
- predlaganje rokova za usvajanje planova u osnovnim organizacijama udruženog rada;
- predlaganje načina izveštavanja o izvršenju planova;
- predlaganje metodologije kontrole izvršenja planova;
- projektovanje koncepcije i sadržaja finansijskog izveštaja;
- izrada i usavršavanje metodologije finansijskog praćenja međusobnih ekonomskih odnosa između osnovnih organizacija udruženog rada.

6. Samoupravljanje u internoj banci

Interna banka kao samoupravna radna jedinica ima svoje organe samoupravljanja, a to su savet i finansijsko-kreditni odbor.

Savet interne banke je njen najviši organ samoupravljanja. Njegov zadatak je kreiranje strategije poslovanja interne banke. Članovi saveta interne banke biraju radnički saveti osnovnih organizacija udruženog rada, osnivača interne banke, na osnovu posebnog pravilnika, koji bliže reguliše mehanizam funkcionisanja interne banke.

Prava i dužnosti saveta interne banke su sledeći:

- donošenje pravilnika kojim se reguliše mehanizam poslovanja interne banke;
- donošenje završnog računa interne banke;
- donošenje kreditnog bilansa;
- propisivanje visine naknade za finansijsko-računovodstvene i bankarsko-kreditne usluge koje interna banka obavlja za osnovne organizacije udruženog rada;
- odlučivanje o raspodeli dohotka koga svojim poslovanjem ostvari interna banka;
- odlučivanje o uslovima davanja kredita na internom i eksternom tržištu finansijskog kapitala;
- odlučivanje o uslovima uzimanja kredita na internom i eksternom tržištu finansijskog kapitala;
- odlučivanje o uslovima mobilizacije slobodnih finansijskih sredstava;
- odlučivanje o organizacionom ustrojstvu interne banke;
- odlučivanje o drugim problemima koji su bitni za poslovanje interne banke.

Finansijsko-kreditni odbor je izvršni organ saveta interne banke. Članove ovoga odbora bira savet interne banke iz redova stručnjaka osnovnih organizacija udruženog rada, osnivača interne banke. Osnovni zadatak finansijsko-kreditnog odbora jeste razrada strategije poslovanja interne banke u taktičko-operativne odluke.

Prava i dužnosti finansijsko-kreditnog odbora su:

- propisivanje detaljnijih uslova za davanje kredita;

- odlučivanje o svim kreditnim zahtevima;
- predlaganje kreditnog bilansa savetu interne banke;
- donošenje odluka o korišćenju sredstava rezervnog fonda interne banke;
- pripremanje potrebnih predloga i informacija iz domena finansijsko-kreditne politike preduzeća za potrebe saveta interne banke i radničkog saveta preduzeća.

Na čelu interne banke nalazi se direktor kao inokosni rukovodeći organ koji realizuje poslovnu politiku interne banke, zacrtanu od strane radničkog saveta preduzeća, saveta interne banke i finansijsko-kreditnog odbora. Prava, kompetencije i dužnosti direktora interne banke regulisani su zakonskim propisima i samoupravnim normativnim aktima preduzeća i interne banke.

7. Zaključci

1. Interna banka je osnovna organizacija udruženog rada bez statusa pravnog lica koja za račun ostalih organizacija udruženog rada velikog preduzeća obavlja sve finansijsko-računovodstvene poslove.

2. Ciljevi osnivanja interne banke su sledeći:

- samoupravno udruživanje finansijskih sredstava osnovnih organizacija udruženog rada za potrebe kreditiranja proste i proširene reprodukcije osnovnih organizacija udruženog rada, kao i preduzeća u celini;
- ažurno i kvalitetno prikupljanje, brza obrada i blagovremeno dostavljanje poslovno-računovodstvenih informacija osnovnim organizacijama udruženog rada;
- obezbeđenje pravilnog cirkulisanja finansijskih sredstava u procesu reprodukcije preduzeća sa aspekta njegove integralne ekonomije;
- regulisanje međusobnih odnosa osnovnih organizacija udruženog rada na ekonomski najcelishodniji način.

3. Glavni princip projektovanja interne banke jeste da se svi finansijsko-ekonomski odnosi preduzeća sa spoljnim svetom odvijaju sa internom bankom koja autoritativno predstavlja preduzeće, dok se svi finansijsko-ekonomski odnosi između osnovnih organizacija udruženog rada unutar preduzeća odvijaju preko interne banke.

4. Interna banka raspolaže finansijskim kapitalom koji su u njoj udružile osnovne organizacije udruženog rada. Taj kapital, u stvari, predstavlja uloge osnovnih organizacija udruženog rada u osnivački fond interne banke koji služi za njeno poslovanje.

5. Interna banka, kao osnovna organizacija udruženog rada, ostvaruje svoj dohodak iz sledećih izvora:

- naknada za obavljanje računovodstvenih poslova za potrebe osnovnih organizacija udruženog rada;
- naknada za obavljanje bankarsko-kreditnih poslova za potrebe osnovnih organizacija udruženog rada.
- kamate na date kredite na internom (u preduzeću) i eksternom (van preduzeća) tržištu finansijskih sredstava;
- drugi izvori prihoda.

Ostvareni dohodak interne banke raspodeljuje se na sledeći način:

- deo za internu banku srazmerno njenim rezultatima rada;
- deo za rezervni fond interne banke;
- deo za osnovne organizacije udruženog rada, osnivače interne banke, srazmerno njihovim ulozima u osnivački fond.

6. Organi samoupravljanja interne banke su savet i finansijsko-kreditni odbor,

Savet interne banke je njen najviši organ samoupravljanja. Njegov zadatak je kreiranje strategije poslovanja interne banke. Članove saveta interne banke biraju radnički saveti osnovnih organizacija udruženog rada, osnivača interne banke, na osnovu posebnog pravilnika koji bliže reguliše mehanizam funkcionisanja interne banke.

Finansijsko-kreditni odbor je izvršni organ saveta interne banke. Članove ovoga odbora bira savet interne banke iz redova stručnjaka osnovnih organizacija udruženog rada, osnivača interne banke. Osnovni zadatak finansijsko-kreditnog odbora jeste razrada strategije poslovanja interne banke u taktičko-operativne odluke.

*Institut ekonomskih nauka,
Beograd*

Radovan KNEZEVIĆ