

OBRAZOVANJE I OBUKA U OBLASTI STRATEŠKOG FINANSIJSKOG MENADŽMENTA I KONTROLE: U KOM PRAVCU BI TREBALO DA IDEMO?

UVOD

Današnji finansijski svet je veoma složen u poređenju sa onim od pre jedne generacije. Izuzetna važnost finansijske pismenosti za organizacije zahteva integraciju obrazovanja i obuke o finansijskom menadžmentu u sistem kontrole finansijskog upravljanja unutar same organizacije. Umesto da se tretiraju kao odvojena pitanja razvoja, obrazovanje i obuka o finansijskom menadžmentu moraju biti neraskidivo povezani sa procesima upravljanja finansijama u organizaciji. Finansijska pismenost je neophodna za većinu, ako ne i sve značajne odluke unutar organizacija, bez obzira na zvaničan status pojedinaca, kako bi organizacije efikasno funkcionisale.

Fokus strateškog finansijskog menadžmenta je na stanju upravljanja kompanijom i usvajanje odgovarajućih strategija tokom ekonomskog pada i ulaska preduzeća u hitnu finansijsku fazu i usled povećanja celokupnog rizika (8). Razvoj upravljačkih sposobnosti oduvek je bio istaknut kao ključna komponenta napretka, potvrđena od strane eksperata - menadžera. Jačanje finansijskog menadžmenta smatra se jednim od najmoćnijih stimulativnih faktora u efikasnom upravljanju kompanijama, omogućavajući sprovođenje strategija rasta i razvoja.

Tradicionalno, razvoj finansijske pismenosti se često posmatrao samo kao još jedan aspekt obuke unutar odeljenja u okviru preduzeća. Važnost finansijske pismenosti za organizacije je toliko velika da obrazovanje i obuka o finansijskom menadžmentu treba da budu integrisani kao sastavni deo sistema kontrole finansijskog upravljanja u organizaciji, umesto da se posmatraju samo kao nezavisno pitanje razvoja.

REZIME

Rad se bavi istraživanjem pravaca u kojima se kreću obrazovanje i obuka u oblasti finansijskog menadžmenta i kontrole, posebno na njihove strateške aspekte. U radu se istražuje uloga finansijskog direktora i njegova uloga u postizanju finansijske optimizacije. Naglasak se stavlja na značaj efikasne komunikacije i koordinacije između obrazovnih institucija i profesionalaca iz oblasti finansijskog menadžmenta. Rad pruža uvid u način na koji organizacije mogu poboljšati svoje procese finansijskog upravljanja putem ključnih aspekata finansijske pismenosti.

Ključne reči: strateški finansijski menadžment, direktor, obrazovanje, obuke

¹ Nacionalni centar za korporativnu edukaciju, Beograd, e-mail: profmmilosevic@gmail.com

² Toplička akademija strukovnih studija, Odsek za poslovne studije Blace, e-mail: m.stojiljkovic@yahoo.com

³ Toplička akademija strukovnih studija, Odsek za poslovne studije Blace, e-mail: jelena.raicevic@planinka.rs

⁴ Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Educons, e-mail: stefan.milojevic@educons.edu.rs

Rad je strukturisan tako što se prvi deo bavi isticanjem uloge finansijskih direktora u oblikovanju pravaca razvoja finansijskog menadžmenta. Internoj kontroli i reviziji za efikasno finansijsko upravljanje se posvećuje pažnja u okviru drugog dela. U trećem delu se ukazuje na važnost inovacija u obrazovanju i držanju obuka. Poslednji, četvrti deo je posvećen razmatranju uticaja tehnologije na obrazovanje i obuke u oblasti strateškog finansijskog menadžmenta. Nakon toga slede zaključna razmatranja.

JAČANJE ULOGE FINANSIJSKIH DIREKTORA U OBLIKOVANJU PRAVACA RAZVOJA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA

Nema sumnje da su finansijska pitanja u okviru visokog obrazovanja od kritičnog značaja, a uz tekuću ekspanziju sektora visokog obrazovanja, logično je pretpostaviti da će naglasak na finansijama nastaviti da jača. Međutim, postići uspešno finansijsko upravljanje u ovom okruženju nije nimalo lak zadatak. Da bi se osiguralo da kompetencija, sposobnost i kapaciteti finansijskog menadžmenta budu u skladu sa brzinom i pravcem razvoja preduzeća, potrebno je da finansijski direktori aktivno učestvuju u procesu finansijskog obrazovanja i obuke, posebno kada je u pitanju strateški nivo. Strateški menadžment kod velikih poslovnih sistema je posebno kompleksno pitanje (36).

U savremenom poslovnom okruženju, uloga finansijskog direktora ima ključan značaj u očuvanju i stvaranju vrednosti kompanije (16). U dinamičnim tržišnim uslovima, postoji povećana potreba za novim finansijskim direktorima koji su bolje kvalifikovani za suočavanje sa promenljivim strukturnim tržišnim uslovima i novim strategijama (4). U takvim okolnostima, finansijski direktor igra ključnu ulogu u upravljanju finansijama i obezbeđivanju da kompanija efikasno koristi svoje resurse. Finansijski direktori moraju da pokažu kompetentnost u realizaciji tri vrste zadataka: kao kontrolor usklađenosti, kao pragmatični strateg i kao poslovni partner (31). Njihove veštine u oblasti finansijskog planiranja, analize podataka, budžetiranja i upravljanja rizikom omogućavaju im da pruže strateške smernice za postizanje finansijskih ciljeva kompanije. Merenje finansijskih performansi je važno, jer su finansijske i ekonomske aktivnosti preduzeća izložene nepovoljnim internim i eksternim faktorima, tako da sposobnost finansijskog direktora da prati finansijske performanse kompanije, identifikuje moguće prilike za rast i efikasno upravlja troškovima, igra ključnu ulogu u postizanju konkurentne prednosti na tržištu.

Kroz svoje profesionalne veštine, finansijski direktor doprinosi efikasnosti poslovanja, smanjenju rizika i povećanju vrednosti akcija kompanije. Njegova uloga postaje sve značajnija kako se dinamično poslovno okruženje menja, a odluke koje donosi imaju dugoročan uticaj na uspeh i stabilnost kompanije. „Promovisanje finansijskog menadžera u njegovu stratešku ulogu postalo je popularnije 80-ih i 90-ih godina“ (38). Razvoj uloge finansijskog direktora svakako odražava povećan pritisak tržišta kapitala da se akcionarima pruži zadovoljavajući učinak (13). Najvažnije objašnjenje ukazuje na primarnu zavisnost firmi od pristupa kapitalu. Firme koje doživljavaju krizu kapitala treba da budu posebno podložne podizanju finansijskog menadžera u rang finansijskog direktora. Neuspeh je nesrećna činjenica poslovnog života, a u njegovom sprečavanju posebno važnu ulogu imaju finansijski direktori. Od finansijskog direktora se danas zahteva širok spektar veština i kompetencija, a tradicionalne finansijske i računovodstvene veštine čine samo jedan deo potrebnih veština. Ovo se može rezimirati kao (28):

- Tehničke, finansijske i računovodstvene veštine i znanja;
- Poznavanje sektora u kome se nalazi firma;
- Strateška vizija;
- Međuljudske i komunikacijske veštine;
- Veštine timskog rada.

Prema studiji E&Y, odgovornosti današnjeg finansijskog direktora uključuju:

- Obezbeđivanje da poslovne odluke budu zasnovane na čvrstim finansijskim kriterijumima;
- Pružanje uvida i analiza za podršku generalnom direktoru i drugim višim menadžerima;
- Vođenje ključnih inicijativa u oblasti finansija koje podržavaju opšte strateške ciljeve;
- Finansiranje, omogućavanje i sprovođenje strategije koju je postavio izvršni direktor;
- Razvijanje i definisanje ukupne strategije organizacije; i
- Predstavljanje napretka organizacije prema strateškim ciljevima eksternim zainteresovanim stranama.

Uloga finansijskog direktora je nekada bila ograničena prvenstveno na obezbeđivanje da se poštuju kontrole i da se stekne uvid u „brojke“. Kako se vremenom opis posla finansijskog direktora proširivao, tako da uključuje pitanja kao što su kreiranje korporativne strategije i rukovođenje odnosima sa investitorima, obuka koju pruža računovodstvo se dovodi u pitanje. Kada finansijski direktori preuzmu razvojne i strateške uloge u preduzeću, često prenose

svoje prethodne zadatke na glavne računovođe i drugo finansijski obučeno osoblje na nižem hijerarhijskom nivou. Ovakav pristup može povećati status zaposlenih na nižim pozicijama, dajući im veće odgovornosti i prilike za razvoj, a ujedno i za snažnu podršku finansijskim direktorima kod donošenja finansijskih odluka. U današnjem konkurentnom poslovnom okruženju, inovacije su postale ključni faktor za organizacije koje žele ostvariti rast i uspeh. Finansijski menadžment u ovom pogledu igra značajnu ulogu u poboljšanju inovacionih kapaciteta preduzeća (14).

Polazeći od činjenice da je obrazovanje i obuka iz finansijskog menadžmenta strateško pitanje i da se direktno odnosi na upravljanje performansama unutar kompanije, potrebno je da finansijski direktor to prepozna tako što će realizovati sledeće aktivnosti (3):

- Izgradnja sistema upravljanja performansama u direkciji;
- Podsticanje kolega direktora da učine isto;
- Postavljanje ciljeva i standarda finansijskog upravljanja, čime se unosi jasnoća i merljivost na sve što se radi u kompaniji;
- Promovisanje i deljenje ciljeva i standarda u celoj kompaniji;
- Održavanje razgovora o praćenju upravljanja performansama sa svojim osobljem;
- Izrada planova ličnog razvoja sa svojim osobljem tako da se odredbe vezane za obrazovanje i obuku direktno odnose na ciljne performanse;
- Izgradnja ličnih veština kod sebe i svog osoblja u smislu procene kompetencije, obuka i savetovanja; i
- Podsticanje inovacija u finansijskom obrazovanju i obuci i uspostavljanje veza sa ključnim eksternim inicijativama i institucijama“.

Glavne teme koje finansijski direktori smatraju bitnim jesu: upravljanje rizicima, upravljanje gotovinom i upravljanje rastom u novim strateškim poslovnim jedinicama (40). Ukoliko je finansijski direktor proaktivan, mogle bi se razviti veze sa boljim pružaocima finansijskog obrazovanja i obuka sa njihovim obezbeđivanjem doprinosa organizaciji koji je posebno povezan sa potrebama organizacije. Finansijski direktor treba da ima inovativnu ulogu u obrazovanju i obuci u polju finansijskog menadžmenta. Poseban fokus treba da bude na trenutnim naporima kompanije u razvijanju veština finansijskog upravljanja i podsticanju interne primene uspešnih praksi preuzetih iz drugih izvora (sa drugih mesta).

INTERNA KONTROLA I REVIZIJA ZA EFIKASNO FINANSIJSKO UPRAVLJANJE

U uslovima krize javlja se objektivna potreba za značajnim povećanjem pažnje na organizaciju kontrole u različitim organizacijama (26). Pitanja efikasnog korišćenja resursa, korišćenja opreme i tehnologije visokih performansi rešavaju se na nivou organizacije, gde se generišu proizvodi potrebni društvu i gde je koncentrisano najkvalifikovanije osoblje. Svrha kontrole je da se prvenstveno obezbedi dobrobit organizacije, njenih vlasnika i zaposlenih. Kontrola implementacije upravljačkih rešenja u organizaciji podrazumeva sistem praćenja, inspekcije, procene i korekcije stanja na osnovu postavljenih kriterijuma (indikatora). Istovremeno, upravljačka kontrola podrazumeva zajedničko (od vrha i odozdo) otklanjanje slučajnih negativnih situacija koje se stalno javljaju u radu. U ovom kontekstu, finansijska kontrola je neodvojivi deo finansijskog upravljanja.

U središtu pažnje je adekvatnost i efektivnost internih sistema kontrole, uključujući upravljanje rizikom. Stanišić (35) ističe da funkcija interne revizije dodaje vrednost organizaciji u okolnostima kada razmatra strategije, ciljeve i rizike; ukazuje na mogućnosti za unapređenje korporativnog upravljanja koje predstavlja ključni deo reformi (21), upravljanja rizikom i kontrolnim procesima; kao i kada objektivno obezbeđuje relevantno uveravanje. Međutim, potrebno je naglasiti da interna revizija nije zamena za prihvatanje i preduzimanje pune odgovornosti od menadžera za postupanje u okviru propisa i procedura neke institucije, uključujući preuzimanje odgovornosti za upravljanje rizikom i osiguranje da se dobija vrednost za novac. Međutim, pored pružanja uveravanja upravljačkom telu i višem rukovodstvu, interna revizija može pomoći menadžerima u preuzimanju njihove odgovornosti. Konkretno, očekuje se da interna revizija prati ceo sistem interne kontrole i izveštava o tome da li se ostvaruju organizacioni ciljevi:

- Resursi se koriste ekonomično, efektivno i efikasno;
- Interne politike, procedure i eksterni zakoni i propisi su poštovani;
- Imovina se čuva;
- Interesi se štite;
- Postoji integritet računovodstvenih i drugih informacija i evidencija koliko je moguće.

„Računovodstvo je uglavnom povezano sa ekonomskim razvojem društva“ (5). Upravo zbog toga, posebno osetljivo pitanje je efikasnost u alokaciji i trošenju resursa kompanija.

„Prevarne i koruptivne radnje su gorući problemi u mnogim zemljama“ (18). U računovodstvenoj profesiji identifikovanje prevarnih radnji sve više dobija na značaju (17). Česti finansijski skandali u javnom i privatnom sektoru su povećali naglasak na visokim standardima finansijske kontrole i odgovornosti (20). Ovo se manifestuje na više načina, kao što je povećan naglasak na korporativnom upravljanju, primena pravila o poslovnom ponašanju i poboljšani standardi interne revizije. „Shady accounting“ se vezuje za veoma upitne računovodstvene prakse, ako ne i za direktne prevare. Jedan od primera je da se povraćaj prodaje povećao mnogo brže od prodaje, što sugeriše da su kupci te kompanije vraćali proizvode po mnogo višoj stopi. Ovo je stoga što je kompanija isporučivala više proizvoda nego što je kupcima bilo potrebno i dozvoljavala im da ih vrate. U tom kontekstu se postavlja pitanje zbog čega nezavisni revizor nije aktivirao crvenu zastavicu, jer bi se ovakva aktivnost smatrala potencijalnom visokorizičnom mogućnošću pogrešnog prikazivanja ili prevare na koju revizori treba da obrate veću pažnju. Da situacija bude dodatno pod sumnjom, revizorska kuća je izgubila fleš disk koji je sadržao podatke o platnom spisku zaposlenih. Kako ističu Janković et al. (15), nedostatak kvalitetne forenzičko-finansijske analize i pratećih evidencija realan je problem u borbi protiv finansijskog kriminala, a Janković et al. (15), ukazuju na potrebu da se pažljivo analiziraju primeri dobre prakse o prethodno sprovedenim istragama privrednog kriminaliteta. Prevarne kompanije imaju karakteristike koje sugerišu manju verovatnoću otkrivanja prevare, što implicira niže očekivane troškove prevare.

Revizija je od velike važnosti za finansijsko odlučivanje, odnosno kredibilitet finansijskih informacija za različite interesne grupe (19). Primarna uloga eksternih revizora je da izveštavaju o finansijskim izveštajima firmi i da sprovedu sve preglede izveštaja i pratećih evidencija i kontrolnih sistema kako bi se došlo do njihovog mišljenja o izveštaju (24; 24). Pored zvaničnog izveštaja eksterne revizije koji prati finansijske izveštaje, eksterni revizori treba da izveštavaju o svim značajnim pitanjima upravljanja i kontrole koja proističu iz eksterne revizije putem pisma rukovodstvu/izveštaja Komitetu za reviziju. Naknade su najčešće citirani razlog za razmatranje promene revizora i najčešće citirani faktor koji utiče na izbor novog revizora. Čini se da u različitim fazama tenderskog procesa dominira finansijski direktor. Iliev & Roth (13), su otkrili da je veća verovatnoća da će kompanije sa manjom promenljivošću novčanih tokova i firme koje imaju manji rizik od neizvršenja obaveza koristiti stručnost finansijskog direktora.

Pored zvaničnog izveštaja eksterne revizije koji prati finansijske izveštaje, eksterni revizori treba da izveštavaju o svim značajnim pitanjima upravljanja i kontrole koja proističu iz eksterne revizije.

Slabosti u finansijskoj kontroli u organizaciji mogu imati razne negativne implikacije. Mogu dovesti do rasipanja i gubitka oskudnih resursa (npr. preplaćivanje računa, neefikasne nabavke, slabo korišćenje osoblja) (33). Ako se objave u javnosti, takve slabosti mogu uticati na javnu reputaciju te organizacije. Finansijska funkcija bi trebalo da kontinuirano preispituje sisteme finansijske kontrole kako bi osigurala da su odgovarajući i efikasni u današnjem okruženju koje se brzo menja. Često se dešava da su sistemi finansijske kontrole slabi i nisu revidirani ili modifikovani dugi niz godina. Osoblje u organizaciji (posebno akademsko osoblje) treba da shvati da su efektivni sistemi finansijske kontrole suštinski uslov za efikasno upravljanje i održavanje poverenja javnosti u organizaciju. Ključna uloga finansijske funkcije treba da bude unapređenje finansijske svesti i finansijskih veština zaposlenih. Zbog toga je od vitalnog značaja da se pruži adekvatna obuka svom relevantnom osoblju o tumačenju informacija o troškovima i o tome kako se one mogu koristiti da se unapredi donošenje odluka.

Slabosti u finansijskoj kontroli u organizaciji mogu dovesti do rasipanja i gubitka oskudnih resursa, kao što su preplaćivanje računa, neefikasne nabavke, ili slabo korišćenje osoblja.

INOVACIJE U FINANSIJSKOM OBRAZOVANJU I OBUKAMA

Nastavni planovi i programi su dinamičan entitet koji u kontinuitetu treba da se prilagođavaju promenama na tržištu, a ovo posebno važi za oblast finansija (34). U realizaciji finansijskog obrazovanja je potrebno prihvatiti *cross-culturalism* (29). Prema Miller (20), 57 miliona ljudi rade kao frilenseri u SAD, ali tradicionalno finansijsko obrazovanje se često fokusira na tradicionalno zapošljavanje. Kako priroda posla nastavlja da se menja, sve više studenata i bivših studenata se bori sa izazovima samostalnog rada. Finansijsko obrazovanje mora da integriše složenost u znatno većem stepenu da bi uhvatilo korak sa savremenim razvojem (2).

Ako programi finansijskog obrazovanja ne uključe pouzdane, validne i relevantne informacije prikupljene putem dobro osmišljenih evaluacija, to može dovesti do smanjenja njihove sposobnosti da pruže efikasne preporuke za obrazovnu politiku. Trenutno, mnogi od ovih programa zanemaruju evaluaciju kao ključnu komponentu u svom programskom dizajnu (8). Finansijski edukatori mogu imati višestruke koristi od toga da uključe dobro osmišljenu evaluaciju programa, kao što su: deljenje najboljih praksi, poboljšanje efikasnosti postojećih programa i zadržavanje pažnje lidera zajednice i kreatora politike.

Većina javnih organizacija suočava se sa kontinuiranim fiskalnim pritiskom u svom okruženju. Ove i druge promene su dovele do trajne transformacije u raspodeli javnih resursa i mehanizmima kontrole. Međutim, postoji ograničeno saznanje o tome da li je nastavni plan i program za upravljanje javnim finansijama evoluirao kao odgovor na ove promene (27).

Suštinsko pitanje je „kako finansijsko obrazovanje i nivo finansijske pismenosti utiču na postizanje finansijskih ishoda (rezultata)?“ Dati odgovor na ovo pitanje veoma je teško. Finansijska pismenost je važan element efikasnog poslovnog odlučivanja. Finansijska optimizacija zahteva adekvatno finansijsko obrazovanje. Uloga koju ima finansijska pismenost menadžera kompanija malo je istražena (10). Literatura sugerise da je veća verovatnoća da će ljudi sa većom finansijskom pismenošću učestvovati u širokom spektru preporučenih finansijskih praksi (10), tako da se može istaći da je finansijska pismenost važan alat za upravljanje poslovnim finansijama (39).

Istraživanje Osipov et al. (27) dalo je sledeće faktore koji utiču na potražnju za finansijskim menadžerima na tržištu rada u Rusiji: prestiž univerziteta, individualna percepcija obrazovnog procesa, interesovanje studenata za profesionalne aktivnosti i diploma menadžera za zapošljavanje.

Finansijska pismenost omogućava strateškim menadžerima kompanija sa odgovarajućim finansijskim znanjem da generišu budžete, sprovode strateške mogućnosti ulaganja, poboljšavajući i poslovne finansijske prakse (9; 1).

Kombinacija praktičnog iskustva i duboke obuke je izuzetno značajna (40). Širenjem vidika kroz stažiranje i međunarodne studije stiču se ključne prednosti. Putovanje i upoznavanje različitih kultura omogućava globalno delovanje u budućnosti. Pri tome, ne samo formalno obrazovanje ili obuka u inostranstvu, već i interkulturalno iskustvo u drugačijem okruženju, od presudne su važnosti. Analitičke veštine su bitne, ali ključna veština je sposobnost razmišljanja uzimajući u obzir širi kontekst. Umesto ljudi koji slede zadate zadatke, potrebni su kooperativni i komunikativni pojedinci, a socijalna kompetencija igra ključnu ulogu u timskom radu i liderstvu. Finansijski direktori moraju biti sposobni komunicirati informacijama na način koji je razumljiv osobama koje nemaju stručno finansijsko znanje.

Suštinsko pitanje je „kako finansijsko obrazovanje i nivo finansijske pismenosti utiču na postizanje finansijskih ishoda (rezultata)?“

DISRUPTIVNA DIGITALNA ERA I PREISPITIVANJE VISOKOG OBRAZOVANJA

Disruptivna digitalna era zahteva preispitivanje visokog obrazovanja u svim oblastima. U disruptivnoj digitalnoj eri, sa rastućim globalnim nejednakostima, potrebno je „fundamentalno preispitivanje“ visokog obrazovanja. Takođe je imperativ razmotriti izazove i mogućnosti koje predstavlja digitalizacija i veštačka inteligencija u kontekstu visokog obrazovanja. Potrebno je analizirati vezu između univerziteta, nauke i kreiranja politike. Kvalitetno obrazovanje treba da bude opšte dobro. Vićentijević (37) ukazuje na implikacije Industrije 4.0 (Industry 4.0) na računovodstvene aktivnosti i važnost sticanja digitalnih kompetencija.

Prvo, potrebno je da se redefiniše promenljiva uloga univerziteta. Suočavajući se sa digitalizacijom i veštačkom inteligencijom, uloga univerziteta se razvija, tako da je od primordijalnog značaja prepoznati potencijal ovih tehnologija u oblikovanju budućeg obrazovanja i pripremiti studente za to. Drugo, sa brže dostupnim informacijama, univerziteti moraju dati prioritet podučavanju studenata, budućih finansijskih menadžera i profesionalaca u finansijskom kontrolingu, kako da kritički misle i kako da uče u digitalnoj eri – sposobnost razlikovanja, procene i primene znanja je ljudska veština – uključujući i to kako da raspoznaju lažne informacije.

Ključno je da univerziteti razviju čvrste etičke smernice i propise koji regulišu upotrebu veštačke inteligencije, obezbeđuju etičku upotrebu podataka i štite prava i dobrobit studenata i nastavnika. Univerziteti moraju težiti da premoste digitalne podele i obezbede jednak pristup tehnološkim resursima (22), infrastrukturi i obuci za digitalne veštine, pored ostalog, i u oblasti finansijskog menadžmenta. Trebalo bi uložiti napore da se adresiraju društveno-ekonomske, geografske i kulturne prepreke pristupu veštačkoj inteligenciji.

ZAKLJUČAK

U ovom radu ocenjujemo literaturu o strateškom finansijskom menadžmentu i kontroli, analizirajući vezu između finansijske edukacije i potreba prakse. Postavljeno je pitanje koliko je efikasno finansijsko obrazovanje menadžera. Finansijska pismenost strateških menadžera je jedan od ključnih resursa za donošenje validnih poslovno-finansijskih odluka.

U oblasti obrazovanja o finansijskom menadžmentu i sprovođenja obuka postoji ubrzani razvoj i napredak. Kao finansijski direktor, ključno je imati strateški pristup, što podrazumeva praćenje globalnih trendova i unapređivanje kompanije kroz prihvatanje novih praksi. Važno je pažljivo proučiti kako druge organizacije razvijaju i pružaju obrazovanje i obuke u oblasti finansijskog menadžmenta, kako bi se unapredili poslovni procesi i ostvarile konkurentske prednosti. Stoga, bitno je da finansijski direktori budu proaktivni i usredsređeni na strategije kako bi pratili najnovije trendove i inovacije u ovom polju. Samim tim, mogu se unaprediti procesi u kompaniji uz uvođenje novih ideja i pristupa. Svestranost i spremnost na učenje su ključni kako bi kompanije ostale konkurentne u ovom dinamičnom okruženju.

Postoji nedovoljno dokaza o tome koji su alati najefikasniji u poboljšanju finansijskih ishoda (rezultata), što je važno pitanje u oblasti finansijskog obrazovanja. Programi koji ne doprinose poboljšanju finansijskih ishoda teško da se mogu smatrati uspešnim. Finansiranje finansijske edukacije i obuka za strateške menadžere treba da se realizuje u kombinaciji sa finansiranjem evaluacije i dizajna, a samo sprovođenje intervencija u oblasti finansijskog obrazovanja i obuka treba da se vrši na način koji olakšava rigoroznu evaluaciju.

Jedan od pravaca za buduća istraživanja bi mogao biti da se identifikuju faktori koji utiču na tražnju za finansijskim menadžerima na tržištu rada u Republici Srbiji. Drugi pravac bi se odnosio na ispitivanje finansijske pismenosti strateških menadžera u domaćim kompanijama.

LITERATURA

1. Adomako, S., Danso, A., & Ofori Damoah, J. (2016). The moderating influence of financial literacy on the relationship between access to finance and firm growth in Ghana. *Venture Capital*, 18(1), 43-61.
2. Amann, W. (2016). Enabling Holistic Finance Education in Turbulent Times. *The Financial Crisis*, 137-144, doi:10.1007/978-3-319-20588-5_7.
3. Annandale, S. J. (1992). Directing strategically financial management education and training, *Accounting Education: An International Journal*, 1(3), 253-257, doi: 10.1080/09639289200000036.
4. Barsky, N. P., & Catanach Jr, A. H. (2013). What makes a CFO" the best"? *Strategic Finance*, 94(10), 29-35.
5. Beke-Trivunac, J., & Vićentijević, K. (2022). Ekonomija i ekologija – novi pristup računovodstvenoj praksi. *Revizor*, 25(100), 111-116. <https://doi.org/10.56362/Rev22100111B>.
6. Corson, M., The CFO Imperative: How can bold CFOs reframe their role to optimize performance? E&Y, (28 Jun 2023) www.ey.com/GL/en/Issues/Managing-finance/The-DNA-of-the-CFO---perspectives-on-the-evolving-role.

7. Delkhosh, M., & Mousavi, H. (2016). Strategic financial management review on the financial success of an organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2 S2), 30.
8. Fox, J., Bartholomae, S., & Lee, J. (2005). *Building the case for financial education*. Journal of Consumer Affairs, 39(1), 195-214. doi:10.1111/j.1745-6606.2005.00009.x.
9. Greenspan, A. (2002). Financial literacy: A tool for economic progress. *The Futurist*, 36(4), 37.
10. Hakim, M. S., Oktavianti, V., & Gunarta, I. K. (2018, April). Determining factors that contribute to financial literacy for small and medium enterprises. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 337, No. 1, p. 012064). IOP Publishing.
11. Hogarth, J. M., Beverly, S. G., & Hilgrert, M. (2003). Patterns of Financial Behaviors: Implications for Community Educators and Policymakers Discussion Draft – February.
12. Hommel, U., & Fabich, M., & Schellenberg, E., & Firnkorn, L. (2012). *The Strategic CFO. Creating Value in a Dynamic Market Environment*, Springer.
13. Iliev, P., & Roth, L. (2023). Director Expertise and Corporate Sustainability. *Review of Finance*, rfa012, <https://doi.org/10.1093/rof/rfa012>.
14. Illmeyer, M., Grosch, D., Kittler, M., & Priess, P. (2017). The impact of financial management on innovation. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(1), 58-71.
15. Janković, B., Knežević, S., & Milojević, S. (2023). Uloga računovodstvenog forenzičara u krivičnom postupku. *Revizor*, 26(101), 1-9. <https://doi.org/10.56362/Rev23101001J>.
16. Jović, V. (2014). The role and skills of the finance director in creating and maintaining the value of the company. *FINIZ 2014-The Role of Financial Reporting in Corporate Governance*, 109-111.
17. Knežević, S., Milojević, S., & Špiler, M. (2021). Edukacija o forenzičkom računovodstvu i veza s praksom. *Revizor*, 24(95-96), 35-49.
18. Knežević, S., Obradović, T., & Milojević, S. (2022). Upravljanje rizikom od pojave korupcije u sektoru odbrane. *Revizor*, 25(99), 21-34. <https://doi.org/10.56362/Rev2299021K>.
19. Milašinović, M., Knežević, S., & Mitrović, A. (2022). The significance of audit and audit opinions in the contemporary environment. *Revizor*, 25(97-98), 21-31. <https://doi.org/10.56362/Rev2298021M>.
20. Miller, S. (2023). Finance for Freelance. Higher Education Financial Wellness Alliance (HEFWA), <https://hdl.handle.net/2022/29324>.
21. Mirković, V., Perić, G., & Jokić, A. (2010). Possibilities for corporate governance in public enterprises in serbia. *BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics*, 1(2), 23-29. Retrieved from <http://bizinfo.edu.rs/index.php/bizinfo/article/view/91>.
22. Mitic, N., Popovic, M., Miskic, M., & Srebro, B. (2020). The Impact of Competences and Skills on Female Entrepreneurship Development in Digital Era. *Limes plus*, 3(65-97).
23. Mitrić, M., Stanković, A., & Lakićević, A. (2012). Forensic Accounting – the Missing Link in Education and Practice. *Management – Journal for Theory and Practice Management*, 17(65), 41-50.
24. Mitrović, A., & Milašinović, M. (2020). Analysis of the opinions in the audit reports of hotel companies in the Republic of Serbia. *Knowledge – International Journal*, 38(1), 33-38.
25. Mitrović, A., & Milašinović, M. (2021). Specifična pitanja revizije hotelijerskih preduzeća i njihov značaj prilikom donošenja poslovno-finansijskih odluka. Naučni skup „Računovodstvo i revizija u teoriji i praksi“, 23-40, Banja Luka College, Banja Luka, Republika Srpska.
26. Mitrović, A., Ognjanović, J., & Milašinović, M. (2022). Interna kontrola i računarsko okruženje. „Revizor“, 25(99), 65-80.

EDUCATION AND TRAINING IN THE FIELD OF STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL: WHICH DIRECTION SHOULD WE GO?

SUMMARY

This paper deals with researching the directions in which education and training should move when it comes to financial management and control with a focus on strategic aspects. The paper investigates the role of the financial director within organizations, and how he/she contributes to achieving financial optimization. Emphasis is placed on the importance of effective communication and coordination between educational institutions and professionals. The paper provides insights into how organizations can improve their financial management processes by key aspects of financial literacy.

Keywords: strategic financial management, director, education, training

27. Moody, M., & Marlowe, J. (2009). Recent Iterations in the Public Financial Management Curriculum: Is What Practitioners Need Being Taught? *Journal of Public Affairs Education*, 15(1), 47-58. <https://doi.org/10.1080/1523680>.
28. Morgan, E., & Prowle, M. (2004). *Financial management and control in higher education*. Routledge.
29. Osadchy, E. A., & Akhmetshin, E. M. (2015). Development of the financial control system in the company in crisis. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 390.
30. Osipov, P., Ziyatdinova, J., Girfanova, E. (2020). Factors and Barriers in Training Financial Management Professionals. In: Auer, M., Tsiatsos, T. (eds) *The Challenges of the Digital Transformation in Education*. ICL 2018. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 916. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-11932-4_17
31. PriceWaterhouseCoopers 2009. *Financial Leadership in Challenging Times.: Challenges and Opportunities for Today's CFOs*. PWC, Nov. 2009.
32. Pringle-Onwunaka, G., & Lewis, S. (2023). *Not Everyone Speaks Your Language: Understanding and Utilizing Cross-Culturalism*. Higher Education Financial Wellness Alliance (HEFWA), <https://hdl.handle.net/2022/29323>.
33. Radojević, A., Dragičević, P., & Milašinović, M. (2022). Interdependence of control activities and monitoring as components of the internal control system of manufacturing companies in the Republic of Serbia. *Acta Economica*, 20(36), 175-194.
34. Root, T., Rozycki, J., Senteza, J., & Suh, I. (2007). The undergraduate finance curriculum in the new millennium: A comprehensive survey. *Journal of Financial Education*, 1-27.
35. Stanišić, M. (2022). Upravljanje funkcijom interne revizije. *Revizor*, 25(100), 93-110. <https://doi.org/10.56362/Rev22100093S>.
36. Špiler, M. (2012). *Strategijski menadžment velikih poslovnih sistema*. Tronik dizajn, Beograd.
37. Vičentijević, K. (2022). Izazovi internet of things tehnologije na trendove u računovodstvenoj profesiji. *Revizor*, 25(100), 31-40. <https://doi.org/10.56362/Rev22100031V>.
38. Wawryszuk-Misztal, A., & Wrońska-Bukalska, E. (2014). Duties of financial director from board's perspective. In: *Proceedings of the Management Knowledge and Learning International Conference* (pp. 673-680).
39. Wise, S. (2013). The impact of financial literacy on new venture survival. *International Journal of Business and Management*, 8(23),
40. Zehetner, K., Fahrngruber, B., Pichler, R., & Trappl, S. (2013). Financial Leadership-Transforming Financial Experts into CFOs. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(2), 615-621.