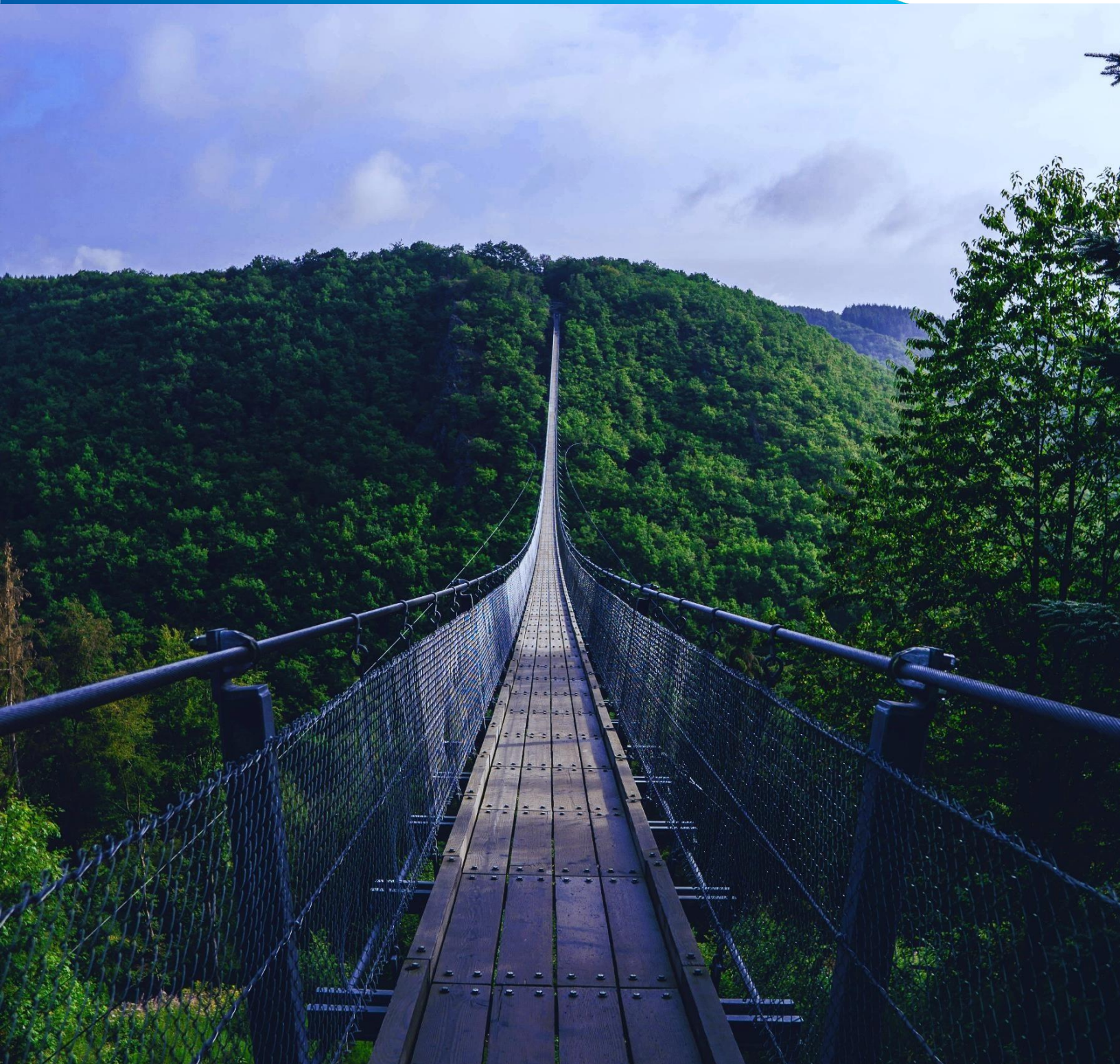


KONTROLNA LISTA ZA KONTINUITET POSLOVANJA MALIH FIRMI NAKON COVID-19 KAKO BI PREŽIVELE I NAPREDOVALE



International
Federation
of Accountants®



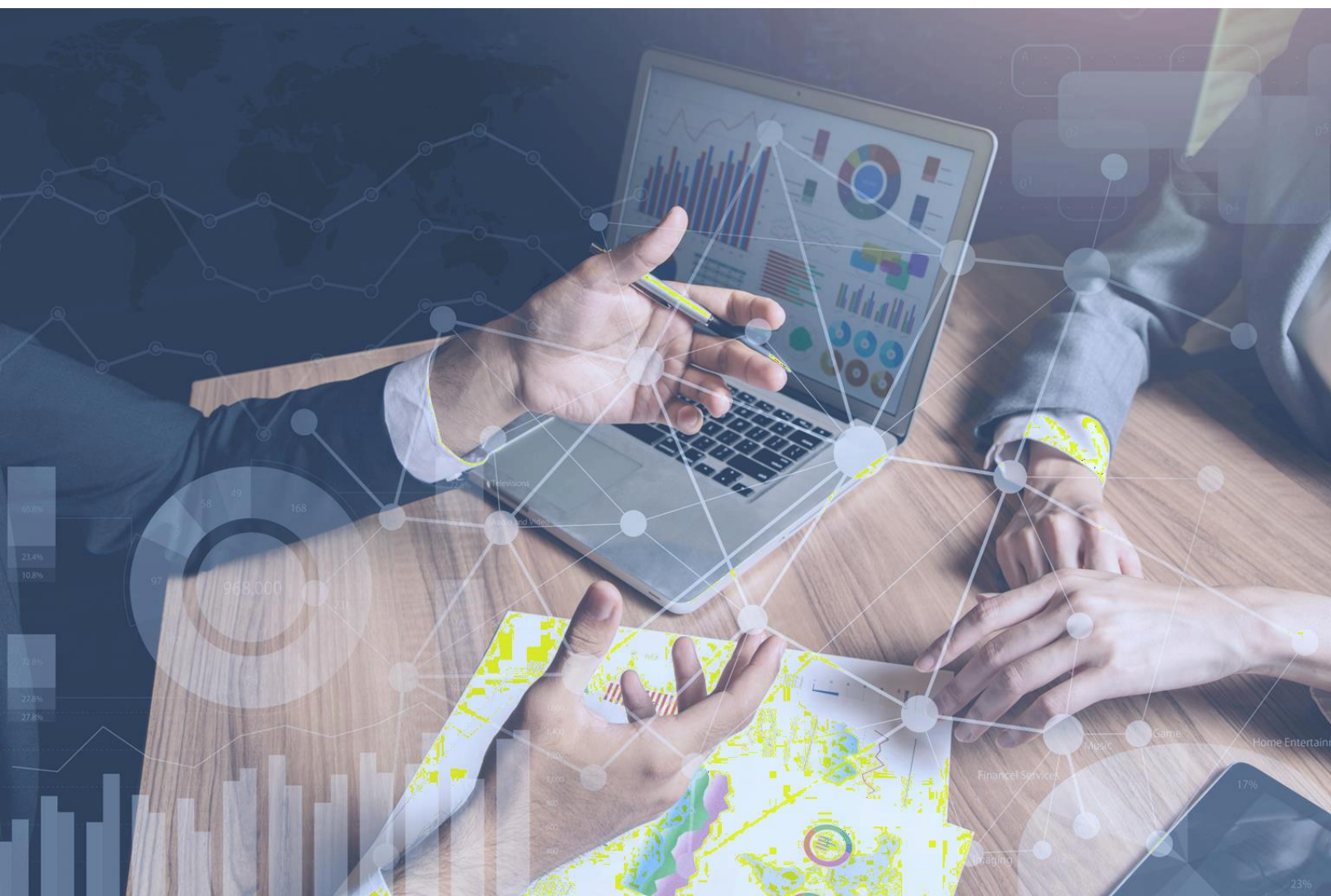
Uvod

Nove okolnosti koje su pratile COVID-19 su mnoge kompanije suočile s izazovima s kojima se nikada pre nisu suočili. Za mnoge male kompanije izuzetno je važno imati pouzdanog savetnika kojem se mogu obratiti za pomoć i usmeravanje kroz ovu krizu.

Mala i srednja računovodstvena preduzeća su detaljno upućena u poslovanje svojih klijenata i već poseduju brojne stručne veštine neophodne da pomognu klijentima da se snađu u ovim izazovnim vremenima.

Priroda i opseg potrebnih saveta zavisice od različitih faktora, uključujući delatnost, novčane rezerve i uspešnosti poslovanja pre izbijanja pandemije virusa COVID-19. U ranim fazama krize bila su potrebna uputstva za pristup državnim grantovima i subvencijama. Mnoga se preduzeća sada suočavaju s produženim vremenom izmenjenih okolnosti (tj. „nova normalnost“) i dalje zahtevaju pomoć i smislen savet. Profesionalni računovođa može pomoći da se efikasno upravlja rizikom i smanji rizik, objasni kako da se preduzmu odgovarajuće radnje i ojača posao u srednjem i dugom roku.

Kontrolna lista za kontinuitet poslovanja malih firmi je dijagnostički alat za kretanje kroz razdoblja poremećaja, a obuhvata ključna područja zadataka finansijskog upravljanja i zadataka strateškog upravljanja. Nije zamišljen kao iscrpan popis zahteva, već alat koji će pomoći identifikaciji prioriternih aktivnosti za neposrednu akciju.



Zadaci finansijskog menadžmenta

Tačne i blagovremene finansijske informacije su od presudnog značaja. U nastavku se nalaze zadaci vezani za upravljanje finansijama koje je potrebno razmotriti da biste razumeli kakvi su rezultati vašeg poslovanja i identifikovali područja u kojima je potrebno momentalno delovati.

| Aktivnost | Radnje koje treba razmotriti | Komentari |
|---|--|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pripremite, pregledajte i analizirajte finansijske izveštaje: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bilans uspeha (izveštaj o ukupnom poslovnom rezultatu) ✓ Bilans stanja (Izveštaj o finansijskoj poziciji) ✓ Izveštaj o tokovima gotovine | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Bilans uspeha, Bilans stanja i Izveštaj o tokovima gotovine mogu pomoći da se na vreme utvrde problemi za preduzimanje korektivnih aktivnosti <input type="checkbox"/> Izračunajte ključne pokazatelje iz finansijskih izveštaja, kao što su racio likvidnosti i koeficijent obrta zaliha | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pripremite i pregledajte prognoze novčanog toka za 3, 6 i 12 meseci koristeći najbolji, najgori i očekivani scenario. ➤ Poboljšajte likvidnost | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Redovno ažurirajte prognoze novčanog toka da bi odražavali stvarne događaje i pratili tekuće stanje gotovine <input type="checkbox"/> Pozabavite se budućim nedostatkom gotovine, na primer, koji bi troškovi mogli biti smanjeni, kao što su putovanja i marketing, koje operacije mogu biti privremeno pauzirane <input type="checkbox"/> Istražite koliko dugo može da se nastavi posao pre nego što budući novčani tokovi budu negativni <input type="checkbox"/> Razmislite o koracima za povećanje priliva gotovine, poput fokusiranja na proizvodne linije/usluge koje i dalje imaju dobre rezultate prodaje <input type="checkbox"/> Pristupite eksternim izvorima finansiranja (kao što je instrument prekoračenja tekućeg računa) | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Odredite da li su vaše poslovne aktivnosti podobne za državnu COVID-19 pomoć ili subvenciju | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Istražite koje su donacije/subvencije/zajmovi dostupni i koji su uslovi za dobijanje | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Uradite analizu osetljivosti sa promenama pretpostavki da biste pripremili prognoze | <p>Razmotrite sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ako prodaja dalje padne npr. 15 ili 20 % <input type="checkbox"/> Uticaj gubitka velikog klijenta <input type="checkbox"/> Ako značajan dobavljač ne može da izvrši dostavu <input type="checkbox"/> Koliko dugo posao može izdržati takve udare? <input type="checkbox"/> Najbolji i najgori scenario za poslovnu i finansijsku poziciju u narednih 3, 6 ili 12 meseci | |

| Aktivnost | Radnje koje treba razmotriti | Komentari |
|--|---|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pregledajte stavke obrtnog kapitala, uključujući: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Stanje zaliha ✓ Gotovinu u banci | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Manja prodaja može značiti da vrednost zaliha treba umanjiti ili ih otpisati ako su zastarele <input type="checkbox"/> Reciklirajte, nađite novu svrhu ili se rešite starih/sporo pokretnih zaliha <input type="checkbox"/> Istražite mogućnost prodaje pod posebnim uslovima, kako bi se smanjili projektovani gubici na zalihama <input type="checkbox"/> Revidirajte smernice za nabavku da biste sprečili prekomerno gomilanje zaliha | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pregledajte kartice kupaca ➤ Pregledajte poslove koje još niste realizovali i uslove plaćanja kupcima | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identifikujte kupce sa velikim neplaćenim iznosima i redovno pratite naplatu, možete i da pregovarate o planu otplate npr. automatska zaduženja za otplatu starih salda (i naplatu novih) <input type="checkbox"/> Ispostavite račun odmah nakon isporuke usluge ili proizvoda <input type="checkbox"/> Pregledajte poslove koje još niste realizovali da biste planirali bilo kakve kratkoročne potrebe za proširenjem ili ugovaranjem posla, npr. da li klijenti povećavaju ili poništavaju narudžbe i ako je tako, koji je kreditni rizik? <input type="checkbox"/> Razmotrite kreditne provere i limite za nove/postojeće klijente <input type="checkbox"/> Mogli bi se uvesti novi procesi za uspostavljanje online plaćanja <input type="checkbox"/> Razmotrite prodaju potraživanja (faktoring) kako biste došli do gotovine | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proverite tržišnu vrednost određene imovine | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Uključite računovođu ili stručnjaka za procenu vrednosti, po potrebi <input type="checkbox"/> Razmislite koja bi se imovina mogla prodati za prikupljanje gotovine <input type="checkbox"/> Preispitajte ili odgodite značajne kapitalne izdatke ili investicije | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pregledajte kartice kreditora / dobavljača ➤ Pregledajte ugovore sa dobavljačima ili uslove plaćanja | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Istražite mogućnosti za odlaganje ili ponovno pregovaranje o finansijskim plaćanjima, npr. manje rate, popust na plaćanje, produženi uslovi plaćanja <input type="checkbox"/> Revidirajte način na koji se roba isporučuje, npr. pregovarajte o klauzulama ekskluzivnosti | |

| Aktivnost | Radnje koje treba razmotriti | Komentari |
|--|---|-----------|
| | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Proverite alternativne dobavljače ključnih artikala <input type="checkbox"/> Preispitajte ugovore kako biste razumeli ugovorne obaveze i videli da li se, usled okolnosti, nalozi mogu menjati u zavisnosti od potrebe (npr. otkazati, smanjiti ili povećati) <input type="checkbox"/> Istražite odlaganje plaćanja koje nudi država <input type="checkbox"/> Istražite u ugovorima klauzule o višoj sili | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pregledajte bankarske zajmove, zakupe, kreditne kartice i slično: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proverite raspored otplate i zahteve u vezi likvidnosti ✓ Proverite usklađenost sa zahtevima tih ugovora ✓ Pregledajte finansijske obaveze, kao što su zakup kancelarije i opreme ➤ Proverite koja sredstva su obezbeđena za koji kredit | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Utvrdite šta je potrebno za ispunjavanje kratkoročnih obaveza <input type="checkbox"/> Istražite mogućnosti za traženje eksternog finansiranja ili pregovaranje o finansijskim isplatama sa kreditnim obavezama (ili kamatnom stopom) i potražite planove za restrukturiranje duga <input type="checkbox"/> Obavestite banku odmah ako kršite odredbe ugovora (ili očekuje da ćete ih u kratkom roku prekršiti) <input type="checkbox"/> Razgovarajte o uslovima zakupa i opcijama plaćanja zakupa sa zakupodavcem <input type="checkbox"/> Razmotrite mogućnosti prekida zakupa <input type="checkbox"/> Pregovarajte o uslovima zakupa kancelarije i opreme (period neplaćanja, odlaganje rasta zakupa ukoliko je dogovoren i slično) | |

Zadaci strategijskog menadžmenta

Važno je revidirati poslovnu strategiju, plan i operativne procedure, posebno ako je došlo do značajnih promena.

| Aktivnost | Radnje koje treba razmotriti | Komentari |
|--|--|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obezbedite zdravlje i sigurnost zaposlenih ➤ Omogućite rad od kuće gde je to moguće | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Istražite funkcionisanje rada na daljinu uključujući uticaj na sisteme i procese i njihove promene <input type="checkbox"/> Obezbedite IT opremu zaposlenima koji mogu raditi kod kuće <input type="checkbox"/> Omogućite fleksibilnost zaposlenima i ravnotežu poslovnog i privatnog života <input type="checkbox"/> Obezbedite zaposlenima ličnu zaštitnu opremu ako je potrebno <input type="checkbox"/> Upravljajte očekivanjima u vezi produktivnosti i raspoloživosti, npr. alternativni raspored rada i sigurno putovanje na posao <input type="checkbox"/> Imajte razumevanja za izazove i probleme zaposlenih, npr. izmena pravila o godišnjem odmoru i bolovanju <input type="checkbox"/> Pripremite radno mesto za reakcije protiv kontaminacije i osigurati da se radna mesta temeljno očiste i dezinfikuju | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obezbedite liderstvo i jasnu komunikaciju sa zaposlenima | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Težite učestalijoj komunikaciji i brzini nad savršenstvom - povećajte bavljenje stvarima koje nisu vezane za posao, npr. organizovanje virtualnih društvenih događaja <input type="checkbox"/> Razmotrite načine za održavanje morala, produktivnosti i angažovanosti <input type="checkbox"/> Podstičite kreativnost, inovativnost i odlučivanje na svim nivoima <input type="checkbox"/> Gradite poverenje, podržite zaposlene i imajte razumevanje za emocionalna stanja i važnost ličnog blagostanja <input type="checkbox"/> Budite transparentni u pogledu budućih poslovnih planova <input type="checkbox"/> Pitajte zaposlene o idejama kako posao može opstati i napredovati | |
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pregledajte regulatorne zahteve | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Proverite koje je produženje rokova za podnošenje finansijskih i poreskih izveštaja <input type="checkbox"/> Istražite da li je korisno ranije podnošenje finansijskih i poreskih izveštaja - na primer, ako rano podnošenje može dati brži pristup | |

| Aktivnost | Radnje koje treba razmotriti | Komentari |
|--|---|-----------|
| | <p>podrški Vlade i/ili povraćaju sredstava</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Razmotrite bilo kakve nove zahteve u okviru COVID-19, kao što je zabrana okupljanja | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ažurirajte strateški plan ➤ Uradite analizu snaga, slabosti, mogućnosti, pretnji (SWOT) | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Odmah razvijte ili ažurirajte planove za kontinuitet poslovanja i kvantifikujte izloženost riziku - prihvatite da je ovo kriza bez presedana <input type="checkbox"/> Odredite koji su proizvodi ili usluge od vitalnog značaja za trenutne novčane tokove jer njih treba sačuvati <input type="checkbox"/> Fokusirajte se na usluge/proizvode za kojima postoji najveća potražnja - maksimiziranje obima i profitabilnosti <input type="checkbox"/> Razmislite da li resurse treba preusmeriti da bi se poboljšale određene aktivnosti ili je potrebno privremeno angažovanje novih zaposlenih <input type="checkbox"/> Pregledajte opcije i istražite potencijal okreta novim i različitim prihodima ili alternativnim tržištima - razmislite kako udovoljiti različitim potrebama i zahtevima zbog promena u ponašanju kupaca <input type="checkbox"/> Istražite nove načine poslovanja i pružanje proizvoda/usluga kupcima <input type="checkbox"/> Centralizujte donošenje odluka s najbitnijim zaposlenima <input type="checkbox"/> Omogućite strukturne promene i razmotrite dugoročne efekte - to neće uticati samo danas, već i sutra i šire - razmotrite koji su koraci tranzicije potrebni za istraživanje i prelazak na "novu normalnost" | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kreirajte ili povećajte online prisustvo preduzeća | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kada kupci borave kod kuće i kupuju online, razmislite o stvaranju ili povećanju prisutnosti na internetu da biste došli do takvih kupaca, npr. putem direktne veb stranice i kanala društvenih medija <input type="checkbox"/> Razmislite kako je najbolje da proizvod ili usluge dostavite klijentima pomoću online prodaje | |

| Aktivnost | Radnje koje treba razmotriti | Komentari |
|--|---|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ostanite bliski sa kupcima - reakcija preduzeća biće ključna za dugoročnu lojalnost i rizik od oštećenja reputacije | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Interakcija sa klijentima treba da bude prioritet, npr. redovno se povezujte sa ključnim kupcima u vezi sa operacijama i uslugama koje su i dalje dostupne <input type="checkbox"/> Razmotrite ponude kupcima koje pomažu u održavanju odnosa s klijentima, tako da ne budu oportunističke <input type="checkbox"/> Pozicionirajte online korisničko iskustvo, gde je to moguće <input type="checkbox"/> Koristite razne mehanizme komunikacije - e-poštu, video, društvene mreže itd, ali ne zanemarite direktan telefonski kontakt <input type="checkbox"/> Koristite postojeće sisteme i podatke za upravljanje odnosima sa klijentima (CRM) <input type="checkbox"/> Razmislite o tome kako pružati usluge koje se nude kupcima na alternativni način | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Uspostavite, ažurirajte/pregledajte „Priručnik o korporativnim pravilima“: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revidirajte ovlašćenja zaposlenih da troše novac ✓ Razmislite o riziku od prevare ✓ Informišite i edukujte zaposlene o svojim politikama | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pregledajte odgovarajuće interne kontrole radi zaštite imovine uključujući: <ul style="list-style-type: none"> ✓ odobrenje transakcija ✓ nivo ovlašćenja za sva plaćanja, prihvatanje ugovora dobavljača/kupaca ✓ ponovno pregovaranje uslova (plaćanje, dostava itd.) ✓ sigurnost pristupa online sistemu <input type="checkbox"/> Kako bi mogao da postoji povećan rizik od prevare, edukujte zaposlene o preventivnim merama i utvrdite da li se poštuju procedure i politike | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pregledajte i ažurirajte IT sistem, uključujući: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Licence potrebne za upotrebu softvera su ažurirane ✓ Poboľjšane su digitalne mogućnosti i omogućeni su protokoli za sajber sigurnost ✓ Rezervne kopije (back-up) se prave često i drže se izvan prostora ✓ Potrebe za obukom osoblja su zadovoljene ✓ Dokumentacija plana oporavka od katastrofa je pregledana | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ako je moguće, investirajte više u sajber sigurnost <input type="checkbox"/> Budite svesni porasta sajber kriminala i e-pošte za prevare - razmislite dvaput pre deljenja podataka <input type="checkbox"/> Uverite se da se koriste trenutne verzije softvera, da nema neovlašćenih kopija i da je broj licenci dovoljan da obuhvati broj korisnika <input type="checkbox"/> Proverite bandwidth, VPN infrastrukturu, zaštitu bezbednosti i zaštitu podataka u uslovima opterećenosti <input type="checkbox"/> Proverite da li zaposleni znaju kako da vrate rezervnu kopiju (back up) <input type="checkbox"/> Organizirajte obuku na mrežnim alatima i | |

| Aktivnost | Radnje koje treba razmotriti | Komentari |
|--|--|-----------|
| | virtualne sastanke <input type="checkbox"/> Da biste poboljšali interni prenos praktičnog znanja, odredite „najboljeg“ za svaki softverski proizvod | |
| ➤ Pregledajte polise poslovnog osiguranja, uključujući: <ul style="list-style-type: none"> ✓ vrstu polise ✓ iznos pokrivača | <input type="checkbox"/> Istražite da li osiguranje pokriva prekid poslovanja, finansijske gubitke, nesolventnost, životno osiguranje, nadomešćivanje prihoda itd. | |
| ➤ Potražite načine smanjenja trošenja resursa u poslu. Razmotrite: <ul style="list-style-type: none"> ✓ potrebno osoblje ✓ upotrebu vode, struje, gasa, benzina/dizela ✓ korišćenje lokalnih dobavljača ako je moguće ✓ eliminisanje neproduktivnih koraka ili procesa | <input type="checkbox"/> Revidirajte potreban nivo zaposlenih i ko je zadužen da održava ključne operacije <input type="checkbox"/> Razmotrite otpremnine, smanjenu nadoknadu, radne sate, istražite mogućnosti odsustva sa posle bez nadoknade <input type="checkbox"/> Smanjite isplatu dividende akcionarima/udeličarima <input type="checkbox"/> Prepoznajte mogućnosti za smanjenje troškova, npr. smanjite nivo troškova reprezentacije | |



COVID-19 Resursi iz mreže IFAC-a

Kao posrednik u razmeni znanja, IFAC je razvio namensku veb stranicu COVID-19 sa osnovnim resursima, smernicama i savetima naših profesionalnih računovodstvenih organizacija (PAO) i drugih zainteresovanih strana.

Tematska područja uključuju reviziju, finansijsko izveštavanje, kontinuitet poslovanja i upravljanje krizama te profesionalnu i ličnu dobrobit.

Naš cilj je da pomognemo organizacijama i pojedincima da pokažu sposobnost da se prilagode, inoviraju i upravljaju u ovoj situaciji koja se brzo menja.

Baza znanja

Posetite [IFAC Knowledge Gateway](#) da biste pronašli relevantne članke, video zapise i resurse koji utiču na globalnu računovodstvenu profesiju i registrujte se za dobijanje “*The Latest*”, dvonedeljnog biltena koji svake dve nedelje sažima novi sadržaj.

IFAC, sa svojim organizacijama članicama, služi javnom interesu povećavajući relevantnost, reputaciju i vrednost globalne računovodstvene profesije. Tri strateška cilja IFAC-a su da:

- Doprinosi i promoviše razvoj, usvajanje i primenu visokokvalitetnih međunarodnih standarda;
- Priprema profesiju koja je spremna za budućnost; i
- Istupa za globalnu profesiju.

Za dodatne informacije, pošaljite e-poštu na christopherarnold@ifac.org

Exposure Drafts, Consultation Papers i druge IFAC publikacije objavljuje IFAC i ima autorska prava na njima.

IFAC ne prihvata odgovornost za gubitak prouzrokovan bilo kojom osobom koja se ponaša ili suzdržava da se ponaša oslanjajući se na materijale u ovoj publikaciji, bez obzira da li je takav gubitak prouzrokovan nepažnjom ili na neki drugi način.

Logo IFAC-a, „Međunarodna federacija računovođa“ i „IFAC“ su registrovani zaštitni znaci i zaštitni znakovi kompanije IFAC u SAD-u i drugim zemljama.

Copyright © 2020 Međunarodna federacija računovođa (IFAC). Sva prava zadržana. Pismena dozvola IFAC-a potrebna je za reprodukciju, skladištenje ili prenos ili druge slične namene ovog dokumenta. Kontaktirajte permissions@ifac.org

ISBN: 978-1-60815-443-2

Dokument “Kontrolna lista za kontinuitet poslovanja malih firmi nakon COVID-19 kako bi preživele i napredovale” koji je na engleskom jeziku objavila Međunarodna federacija računovođa (IFAC) u maju 2020. godine na srpski jezik prevedena od strane KRESTON MDM u maju 2020. godine, a koristi se uz dozvolu IFAC-a. Odobreni tekst svih IFAC publikacija je onaj koji je IFAC objavio na engleskom jeziku. IFAC ne preuzima nikakvu odgovornost za tačnost i potpunost prevoda ili za radnje koje mogu nastati kao rezultat toga.

Tekst na engleskom jeziku “Kontrolna lista za kontinuitet poslovanja malih firmi nakon COVID-19 kako bi preživele i napredovale” © 2020 od strane IFAC-a. Sva prava zadržana.

Tekst na srpskom jeziku “Kontrolna lista za kontinuitet poslovanja malih firmi nakon COVID-19 kako bi preživele i napredovale” © 2020 od IFAC. Sva prava zadržana.

Originalni naslov: The Small Business Continuity Checklist –How to Survive and Thrive Post Covid-19, ISBN 978-1-60815-443-2

Kontaktirajte permissions@ifac.org za dozvolu za reprodukciju, skladištenje ili prenošenje ili druge slične upotrebe ovog dokumenta.

International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue New York, NY 10017
USA
+1 (212) 286-9344
www.ifac.org



 [@IFAC_SMP](https://twitter.com/IFAC_SMP)

 [IFAC SMP Community](https://www.linkedin.com/company/ifac-smp-community/)

 [International Federation of Accountants](https://www.facebook.com/InternationalFederationofAccountants/)