UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSTDIPLOMSKE STUDIJE
BEOGRAD

MASTER RAD

REVIZIJA I BUDŽETIRANJE U PREDUZEĆU

Mentor :

Prof.dr. Milovan Stanišić

Student :

Željko Krulj
broj indeksa :

401014/2010

Beograd, 2012 .

SADRŽAJ :

Uvod 1
1. REVIZIJA 1
1.1. ***Nastanak revizije*** 2
1.1. *Značaj revizije* 2

1.2.Revizijski postupci 3
1.2.1. *Tipovi revizije* 5
1.2.2.*Radni papiri revizora* 6
1.2.3. *Finansijski izveštaji*.....7
1.2.4. *Vrste revizora*.....8
1.2.4.1. *Eksterni revizori*.....9
1.2.4.2. *Interni revizori*.....9

1.3. ***Revizorske firme***.....10
1.3.1. *Uslovi angažovanja revizora*.....10

1.4. ***Izbor uzoraka***.....11
1.4.1. *Stratifikacija*.....11

1.5 . ***Revizijski dokazi*** 11
1.5.1. *Bilans stanja* 12
1.5.2. *Bilans uspeha* 12
1.5.2.1. *Metoda troškova prodatih učinaka*.....14
1.5.2.2. *Metoda ukupnih troškova*.....15
1.5.3. *Izveštaj o tokovima gotovine* 17
1.5.4. *Izveštaj o promenama na kapitalu* 20
1.5.5. *Napomene uz finansijske izveštaje* 21

1.6. ***ISA Međunarodnii standard revizije*** 24

1.7. ***Analiza poslovne strategije***.....25

1.8. ***Mišljenje revizora***.....25

1.9. ***Interna kontrola preduzeća*** 27

1.10. ***Formiranje cene proizvoda*** 31
1.10.1. *Nivo proizvodnje i prodaje , koji pokazuje zaradu preduzeća* 35
1.10.2. *Nivo cene proizvoda , koji pokazuje zaradu preduzeća* 35

1.11. ***Organizacija finansijskog računovodstva*** 36

1.12. ***Analiza poslovne strategije***.....39

1.13. ***Marketing menadžment preduzeća***.....40
1.13.1. *Građenje vrednosti za kupce*.....41
1.13.2. *Percipirana vrednost za kupce*.....41
1.13.3. *Satisfakcija kupca*.....41
2. **BUDŽETIRANJE**.....43
2.1.1. *Vrste budžeta*.....44
2.1.2. *Poslovni budžeti*.....45
2.1.3. *Investicioni budžeti*.....46
2.1.4. *Master Budžeti*.....47
2.1.5. *Fiksni budžeti*.....48
2.1.6. *Fleksibilni budžeti*.....49
2.1.7. *Odvijanje procesa budžetiranja*.....49

2.2. ***Planiranje***.....50
2.2.1. *Strategijsko planiranje*.....51
2.2.2. *Operativno planiranje*.....52
2.2.3. *Finansijsko planiranje*.....52
2.2.4. *Planiranje priliva sredstava*.....55
2.2.5. *Bilansni plan*.....56
2.2.6. *Informacioni zahtevi za kontrolu poslovanja preduzeća*.....59
2.2.7. *Računovodstveno planiranje*.....60
2.3. ***Računovodstvo odgovornosti***.....60

2.4. ***Operativno budžetiranje i kontrola*** 61

2.5. ***Planiranje zadataka i troškova mesta troškova***.....63

2.6. ***Obim proizvodnje, krajnjih zaliha, prodaje***.....65
2.6.1. *Pokazatelji proizvodnog kapaciteta preduzeća*.....68
2.6.2. *Troškovi materijala za izradu*.....69
2.6.3. *Troškovi ostalog materijala*.....70
2.6.4. *Troškovi popravke i rezervnih delova*.....71
2.6.5. *Troškovi energije, alata i inventara*.....72
2.6.6. *Troškovi vode,komunalnih usluga i zarada zaposlenih*.....73
2.6.7. *Troškovi PTT usluga, zakupa i reklame*.....73
2.6.8. *Troškovi dnevnica,putničkog vozila i zdravstvenih usluga*.....74
2.6.9. *Troškovi amortizacije*.....74

2.7. ***Planiranje poslovnih rashoda***.....75
2.7.1. *Planiranje finansijskih rashoda*.....76

3. ***Zaključak***.....77

Literatura.....79

Prateći disk sa kucanim radom

1. REVIZIJA

1.1. NASTANAK REVIZIJE

Prapočeci revizorske službe nalaze se već krajem osamnaestog veka u Engleskoj koja se i smatra kolevkom revizije. Vremenom se širila i u drugim državama, a na našim prostorima se organizovano primenjivala prvo na području Slovenije, Istre i Dalmacije, početkom dvadesetog veka. Prve revizije su rađene za zadruge, dok se mnogo kasnije pristupilo organizovanju i za nezadružne privredne organizacije (sredinom tridesetih godina dvadesetog veka).Kontrola i revizija su oblasti koje se u velikoj meri razlikuju, ali se i dopunjuju. Za uspešnost revizije je neophodna tekuća, interna kontrola. Obe vrste delatnosti se mogu posmatrati sa mnogo aspekata, i prema njima izvršiti podela, jer su one same po sebi kompleksne i delatnosti koje obuhvataju sva područja poslovanja jednog privrednog sistema. Zahteve koje treba da ispune kontrola i revizija zavise od potreba korisnika njihovih informacija a mnoge od njihovih postupaka propisuju i zakoni.

Revizija u osiguravajućim društvima se obavlja pod sličnim uslovima kao i kod drugih privrednih subjekata, osim što ima pojačanu kontrolu i nadzor koje vrši Narodna banka Srbije.

Reč revizija vuče poreklo od latinskog glagola koji znači "ponovo videti".Zbog toga se ona obično i određuje kao funkcija provere poslovanja jer predstavlja naknadno proveravanje obavljenih poslovnih događaja koje se vrši na osnovu postojećih dokumenata. Ima uglavnom kolektivni karakter, za razliku od kontrole. Kontrola i revizija se međusobno dopunjuju da bi se ostvario cilj adekvatnog nadzora nad poslovanjem privrednog subjekta. Uspeh revizije u velikoj meri zavisi od postojanja i funkcionisanja mehanizma kontrole. Neki autori nazivaju reviziju čak i "naknadna kontrola" ili "kontrola kontrole".Revizija se u Zakonu o računovodstvu i reviziji definiše kao "ispitivanje računovodstvenih iskaza radi davanja mišljenja o tome da li oni objektivno i istinito prikazuju stanje imovine, kapitala i obaveza, kao i rezultate poslovanja pravnog lica".Lice koje sprovodi reviziju i odgovara za njegovu istinitost i objektivnost, naziva se revizor. Revizija se obavlja u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji, Međunarodnim standardima revizije (MSR) i Kodeksom etike za profesionalne računovođe. Cilj revizije finansijskih izveštaja je da omogući revizoru da izrazi mišljenje o tome da li su finansijski izveštaji po svim bitnim pitanjima sastavljeni u skladu sa MRS.Revizija se obavlja na osnovu ugovora koji se zaključuje u pismenoj formi.
Preduzeće za reviziju šalje pismo o angažovanju svom klijentu pre početka revizije, u kome ga informiše o ciljevima, prirodi i obimu posla koji treba da se obavi. Obaveze revizora su: da izradi izveštaj o reviziji, da mišljenje o istinitosti i objektivnosti iskaza, obavesti upravu preduzeća o svim utvrđenim slabostima i da predloge za njihovo prevazilaženje, naglasi sve specijalne zahteve i drugo.

Obaveze klijenta su: da sastavi računovodstvene iskaze u skladu sa zakonima, da se stara o vođenju adekvatnih računovodstvenih evidencija, da učini dostupnim sve evidencije i odgovarajuće podatke revizoru.Kao i u slučaju kontrole, podela revizije se može izvršiti prema različitim kriterijumima: predmetu revizije, intenzitetu, periodu za

koji se vrši, raspoloživom vremenu i drugo. Međutim, u savremenoj stručnoj literaturi osnovna podela se vrši prema organima revizije - na internu i eksternu reviziju.Karakter rada internog i eksternog revizora se u mnogome razlikuju ali imaju iste ciljeve - da ocene i podnesu izveštaj o finansijskim iskazima i pouzdanosti njihovih podataka, da utvrde tačnost i integralnost knjigovodstvene evidencije. Interna revizija je ona revizija koju obavljaju lica zaposlena u privrednom subjektu koje je objekt revizije. Najčešće se organizuje kao posebna funkcija u okviru preduzeća, kao odelenje pod neposrednim rukovodstvom generalnog direktora (predsednika kompanije). Ona u većini zemalja, kao i u našoj, nije propisana zakonom, pa njeno osnivanje zavisi od potrebe i odluka odgovarajućih organa upravljanja što je u direktnoj zavisnosti sa veličinom i složenošću preduzeća, odnosno njenom decentralizacijom.

1.1.1 ZNAČAJ REVIZIJE

Revizija ima veoma važnu ulogu u privredi svake zemlje . Na taj način , daje se neutralno mišljenje stručnog lica – ovlašćenog revizora , o finansijskim izveštajima , koje menadžment preduzeća prezentuje vlasnicima . Nisu samo vlasnici preduzeća ti , koji se interesuju za finansijske izveštaje , već i ostali faktori (poslovni partneri , kreditori) , a sve u cilju umanjenja rizika poslovanja sa određenim preduzećem , u kom se vrši revizija finansijskih izveštaja .

Samim tim se sprečava pojava svake nelegalne aktivnosti u privredi neke države . Revizija , u stvari , uključuje sprovođenje postupaka , u cilju pribavljanja revizijskih dokaza o iznosima i informacijama obelodanjenim u finansijskim izveštajima preduzeća , u kojima se vrši revizija . Odabrani postupci su zasnovani na prosuđivanju revizora , uključujući procenu rizika materijalno značajnih grešaka , u finansijskim izveštajima , nastalih usled grešaka u knjiženju , ili usled malverzacija . Uz procene pomenutih rizika , revizor pregleda i interne kontrole , koje su relevantne za sastavljanje i objektivnu prezentaciju finansijskih izveštaja .

1.2. REVIZIJSKI POSTUPCI

Postupci koje revizor razvija sa ciljem prikupljanja revizijskih dokaza nazivaju se revizijski postupci. Revizor prikuplja revizijske dokaze kombinovanjem postupaka:

a) inspekcije,
b) posmatranja,
c) ispitivanja (i konfirmacije),

d) ponovnog izvodenja (i računske kontrole) i
e) analitičkih postupaka.

Inspekcija. Inspekcija predstavlja pregled (lični uvid) računovodstvene evidencije, dokumenata i materijalnih sredstava preduzeća klijenta. Koristi se za prikupljanje revizijskih dokaza ukoliko postoji dokumentacioni dokaz o poslovnim događajima.

Posmatranje. Posmatranje se sastoji od prisustvovanja izvođenju aktivnosti drugih osoba.

Za razliku od inspekcije koja predstavlja ličnu proveru od strane revizora, kod posmatranja revizor samo nadgleda aktivnosti, i to pre svega one iza kojih ne ostaje trag u dokumentaciji koji revizor može naknadno verifikovati (npr. prisustvo inventaru). Posmatranje se koristi za proveru funkcionisanja internih kontrola.

Ispitivanje i konfirmacija. Ispitivanje uključuje usmeno ili pismeno prikupljanje informacija od stručnih lica u okviru ili van preduzeća. Konfirmacija je specifična forma ispitivanja koja omogucuje revizoru da prikupi informacije direktno od nezavisnih izvora izvan organizacije klijenta.

Ponovno izvođenje. Ponovno izvođenje je postupak provere računske tačnosti podataka iz izvornih dokumenata i računovodstvenih evidencija i tačnosti usaglašavanja evidencije ponovnim računanjem od strane revizora (što predstavlja računsku kontrolu), kao i izvođenje kontrolnih postupaka radi ličnog uvida revizora u njihovu efektivnost.

Analiticki postupci. Analiticki postupci obuhvataju analizu znacajnih pokazatelja i trendova, uključujuci i istraživanje fluktuacija. Ovde je važno napomenuti da analiticki postupci nisu direktan dokaz o postojanju pogrešnih iskaza u finansijskim izveštajima već samo ukazuju na povećan rizik postojanja pogrešnih knjiženja.

Aktivnosti na prikupljanju revizijskih dokaza se prema nameni mogu grupisati u dve kategorije revizijskih testova. To su:
1) kontrolni testovi i
2) suštinski testovi

Kontrolni testovi se vrše radi dobijanja revizijskih dokaza o efikasnosti strukture sistema interne kontrole, tj. da li je taj sistem struktuiran na način koji je pogodan za sprečavanje ili otkrivanje i ispravku materijalno značajnih grešaka; kao i funkcionisanja sistema internih kontrola tokom čitavog perioda.

Suštinski testovi su provere koje se vrše u cilju pribavljanja revizijskih dokaza radi otkrivanja materijalno značajnih grešaka u finansijskim izveštajima. Postoje tri vrste ovih testova:

1) provera poslovnih dogadaja (transakcija)
2) provera stanja na racunima (testovi detalja) i
3) analiticki postupci

„Pre donošenja odluke prihvatiti, ili ne prihvatiti novog klijenta revizor vrlo predano prikuplja informacije o njemu, njegovom poslovanju i svemu sto dolazu u kontakt sa njim. Pre donošenja odluke ni u jednom trenutku se ne može sa sigurnošću tvrditi da ima dovoljno informacija da bi se rizik smatrao zanemarljivim. Rizik se podrazumeva sam po sebi. On je neizbežan, posebno u savremenim uslovima zakonske i profesionalne odgovornosti revizora i njihovih firmi, kada samo zbog jendog lošeg klijenta može da se izgubi ugled ili da se postojanje firme dovede u pitanje.“

Prof.dr.M.Stanišić, Revizija, Uviverzitet Singidunum, 2009, Beograd, str.91.

1.2.1. TIPOVI REVIZIJE

Postoje osnovna tri tipa revizije i to :

1) Revizija finansijskih izveštaja ;

2) Revizija poslovanja i

3) Revizija saglasnosti sa pravilima i propisima .

Što se tiče revizije finansijskih izveštaja , tu se prvenstveno misli na ispitivanje finansijskih izveštaja , radi utvrđivanja toga da li oni zaista daju istinit i tačan prikaz , ili istinito pokazuju finansijske podatke , u okviru kriterijuma , koji mogu da budu : opšteprihvaćeni računovodstveni principi (Sjedinjene Američke Države), nacionalni zakoni o preduzećima (Evropska Unija) i zakoni o porezima (Južna Amerika) .

Revizija poslovanja se bavi ispitivanjem poslovanja određene jedinice , u okviru preduzeća (na primer u sektoru nabavke sirovina) , u cilju vrednovanja njenih pokazatelja; Naime , može obuhvatati analizu pojedinih , ili svih poslovnih aktivnosti preduzeća . Kod revizije poslovanja , susrećemo se sa efektivnošću i efikasnošću ; Efektivnost nekog preduzeća se ogleda u performansama , koje pokazuju do kog stepena preduzeće ostvaruje svoje ciljeve ; Efikasnost obuhvata pokazatelje , koji objašnjavaju kako to (na koji način) preduzeće koristi svoje resurse , u ostvarivanju svojih ciljeva .

Ovaj tip revizije ne mora da se ograniči samo na računovodstvo , već može obuhvatiti i ocenjivanje organizacione strukture , marketinga , proizvodnih metoda i ostalih aspekata poslovanja nekog preduzeća .

Kod revizije usklađenosti sa pravilima i propisima ,cilj je prvenstveno da se izvrši provera da li preduzeće posluje poštujući predviđene postupke , pravila i propise , definisane državnim aktima .

Bliže rečeno , proverava se da li osoblje , u računovodstvu obavlja svoje dužnosti , u skladu sa računovodstvenom i poslovnom politikom , koje je odredila uprava preduzeća i da li se poštuje zakon o radu , ugovori sa zajmodavcima , pravila o obračunu poreza i tome slično . Takođe je važno napomenuti , da je ovaj tip revizije karakterističan za neprofitne organizacije , koje primaju pomoć od države .

Svaki , od pomenutih tipova revizije , podrazumeva i angažovanje specijalizovanih revizora , odnosno nezavisnih , internih i državnih revizora , među kojima se razlike sve više i više smanjuju , zbog sve masovnije upotrebe informacionih tehnologija , koje se , iz dana u dan brzo usavršavaju .

1.2.2. RADNI PAPIRI REVIZORA

Radni papiri (dokumentacija) predstavljaju materijal koji revizor prikuplja ili priprema u toku obavljanja revizije. Obaveze revizora u pogledu radnih papira regulisana su Medunarodnim standardom revizije . Namena radnih papira:

1) pomažu u planiranju i obavljanju revizije (npr. radni papiri prethodnih revizija)
2) služe za evidentiranje revizijskih dokaza
3) kao dokaz da je revizija obavljena u skladu sa MSR
4) pomažu u nadzoru, pregledu i koordinaciji posla
5) za konačno formiranje mišljenja

Obim radnih papira treba da bude toliki da obuhvati ono što bi omogućilo nekom drugom revizoru (koji nema iskustva u reviziji datog klijenta) da razume obavljeni posao, ali da radni papiri ne budu previše detaljni.

- Standardizacija i automatizacija radnih papira
- Korišcenje dokumentacije pripremljene od strane klijenta

Organizacija radnih papira:

1. Stalni dosije. Stalni dosije treba da sadrži dokumente iz prethodnih revizija kod određenog klijenta koje se mogu koristi kao izvor informacija i u tekućoj reviziji.

2. Tekući dosije. Tekući dosije sadrži dokumente koji imaju značaj samo za tekuću reviziju

1.2.3. FINANSIJSKI IZVEŠTAJI

Da bi preduzeće uspešno poslovalo , potrebno je i uspešno obaviti reviziju unutar preduzeća. Da bi revizija mogla uspešno da se obavi, najpre treba dobro poznavati osnovne postavke analize finansijskih izveštaja. To praktično znači da analiza finansijskih izveštaja treba da obuhvati posmatranje , ispitivanje , ocenu i formulisanje onih procesa , koji su se desili , u preduzeću i koji se , kao takvi nalaze u finansijskim izveštajima .

Finansijski izveštaji su godišnji izveštaji preduzeća , u kojima su obuhvaćeni : bilans stanja, bilans uspeha , izveštaj o tokovima gotovine , izveštaji o promenama na kapitalu , napomene uz finansijske izveštaje , kao i izveštaj revizora .

U godišnjem izveštaju , pored gorenavedenog , može se nalaziti i pismo menadžmenta upućeno akcionarima preduzeća (Letter to shareholder) i analize menadžmenta .

Ciljeve analize finansijskih izveštaja , možemo podeliti na dve grupe i to : opšte ciljeve i posebne ciljeve .

U okviru opštih ciljeva , obuhvata se sagledavanje zarade preduzeća (njegova profitabilnost i njegova rentabilnost) , finansijskog položaja preduzeća (njegovog statusa), novčanih tokova i promena na kapitalu , a sve to da bi se pružile odgovarajuće informacije korisnicima analize .

Posebni ciljevi , sa druge strane , prožimaju satisfakciju informacionih potreba stejkholdera (organizacija , ili pojedinaca , koji su uključeni u poslovanje preduzeća). Stejkholdere , možemo podeliti u dve grupe : interne (menadžeri i zaposleni) i eksterne (investitori akcija i obveznica , kreditori , sindikati i slično) .

Investitore i kreditore zanimaju računovodstvene informacije , kako bi procenili kvalitet ostvarenog poslovnog rezultata preduzeća , a direktno sa tim i buduće novčane tokove , vezane za ulaganja . Tu se , najpre , misli na kamate za banke , dividende , kapitalne dobitke za akcionare .

Država se , takođe , sa svojim organima veoma interesuje za ovaj vid računovodstvenih informacija , a u cilju nadziranja predviđenih mera ekonomske politike, kao i podsticanju pojedinih delatnosti i privrednih grana .

1.2.4. VRSTE REVIZORA

Postoje dve osnovne vrste revizora i to :

1.- eksterni (nezavisni revizori) i
2.- interni revizori .

1.2.4.1. EKSTERNI REVIZORI

Eksterni revizori (nezavisni) obavljaju svoje poslove , u okviru firmi , koje se bave revizijom . Oni se angažuju ugovorom , a njihov posao im se plaća po određenoj tarifi , koja je precizirana ugovorom .

Svoj rad ovi revizori obavljaju u skladu sa profesionalnom etikom , kao i predviđenim standardaima revizije . Ukoliko revizor doživljava pritiske i slična ograničenja , on može da se povuče iz preduzeća , u kom vrši reviziju. Nezavisne revizore , uglavnom ovlašćuju profesionalne organizacije , odnosno državne agencije . U našoj državi , ovlašćeni revizor se postaje tako što se vrši polaganje pred komisijom Komore ovlašćenih revizora .

„Visina honorara je nezavisna od mišljenja koje formira revizor o finansijskim izveštajima. Revizor svoj rad mora da radi po standardima revizije i u skladu sa profesionalnom etikom.“

Prof.dr.M.Stanišić, Revizija, Uviverzitet Singidunum, 2009, Beograd, str.12.

U svetu se nazivi revizora razlikuju , u zavisnosti od države , u kojoj vrše svoj posao revizora . Da bi dobio zvanje revizora , budući revizor mora da ispuni određene uslove , kao što su : posedovanje državljanstva , fakultetski nivo obrazovanja , položen ispit za ovlašćenog revizora i godine života , potrebne za vršenje ovoga posla . Tako da zavisno od države , u kojoj radi , revizor mora imati iskustvo u struci od jedne godine (SAD) , pa sve do tri godine (EU), kao i određene godine života i to od dvadeset (Kanada I SAD) , pa sve do trideset pet (Japan , Nemačka) .

„Osma direktiva EU zahteva radno iskustvo od najmanje tri godine, dok je u SAD neophodno imati iskustvo u struci od samo godinu ili dve.“

Prof.dr.M.Stanišić, Revizija, Uviverzitet Singidunum, 2009, Beograd, str.13.

1.2.4.2 INTERNI REVIZORI

Interni revizori su , uglavnom stalno zaposlena lica , u preduzećima . Oni su , najčešće angažovani da obave ispitivanja i procene efikasnosti poslovanja preduzeća , a za potrebe menadžmenta preduzeća .

„Interni revizori nisu nikada nezavisni od menadžmenta. To je naprosto, nemoguće, budući da su na platnom spisku preduzeća. Oni mogu biti nezavisni od operativnog menadžmenta ali su zavisni od stavova top-menadžmenta i njemu su podređeni.“

Prof.dr.M.Stanišić, Revizija, Uviverzitet Singidunum, 2009, Beograd, str.14.

Posvećuju dosta vremena vrednovanju i proceni sistema internih kontrola . Mogu čak da budu i pomoćnici eksternimrevizorima , kod poslova revizije finansijskih izveštaja, a pri čemu ih kontroliše eksterni revizor . Interni revizori su , naime vezani za top menadžment preduzeća , kome su podređeni . Oni moraju da obavljaju određene aktivnosti (preventivno) , da ne bi došlo do nesuglasica sa eksternim revizorima , a samim tim i do nepovoljnog mišljenja eksternog revizora .

1.3. REVIZORSKE FIRME

Širom sveta , ima mnogo revitorskih firmi , koje se profesionalno bave poslovima revizije, konsaltinga i računovodstva . Da bi troškovi bili niži , rezultati što bolji , došlo je, vremenom , do udruživanja revizora i računovođa u veće i brojnije firme ; Tako da sada , u svetu postoji više desetina revizorskih firmi , koje upošljavaju i do nekoliko desetina hiljada radnika (revizora , računovođa i sl.) . Tako , na primer , prihodi čuvene “Velike četvorke” daleko prevazilaze godišnji nacionalni bruto proizvod mnogih manjih zemalja . Ovu “Veliku četvorku ” sačinjavaju :

1. Pricevaterhouse-Coopers,
2. KPMG,
3. Ernst Young , kao i
4. Deloitte & Touche .

U našoj državi je trenutno registrovano oko dvadesetak revizorskih firmi (od kojih su sedam stranih) , a neke od njih su : BC excel (korespodent BDO) , Stanišić audit (korespodent PKF) ,MGI i ostali .

„Obaveznost revizije Zakonom o računovodstvu i reviziji (član 37) je predviđena za velika i srednja pravna lica, matična pravna lica koja u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji sastavljaju konsolidovane finansijske izveštaje, za pravna lica, koja emituju hartije od vrednosti i druge finansijske instrumente kojima se trguje na organizovanom tržištu, kao i za sve izdavaoce hartija od vrednosti.. "

Prof.dr.M.Stanišić, Revizija, Uviverzitet Singidunum, 2009, Beograd, str.15.

Kada se govori o klasičnoj firmi za reviziju , pojavljuju se sledeći nivoi revizora , kao što su :

1.-Mlađi revizor (početnik , diplomirani ekonomista) ;

2.-Revizor (stručno lice , samostalno radi posao revizije) ;

3.-Ovlašćeni revizor – supervizor (najviši stepen zvanja u reviziji, položio poseban ispit za to zvanje , upravlja timovima za reviziju) ;

4.-Menadžer (vodi računa o kvalitetu rada na terenu , upravlja većim revitijskim timovima , kontroliše supervizore) ;

5.-Partner (vlasnik firme za reviziju , ovlašćeni revizor i poseduje najviše stručnog iskustva iz oblasti revizije) .

1.3.1. USLOVI ANGAŽOVANJA REVIZORA

Prema ISA 210 (međunarodnom standardu revizije) , revizor klijent trebaju da se dogovore o uslovima angažovanja , a to su :

1.- Šta treba da se uradi ,
2.- U kom roku to treba da se uradi ,
3.- Koji stručni tim treba to da uradi ,
4.- Cena rada i
5.- Koji je rok završetka posla .

Od roka , u kome treba da se obavi određena revizija , najviše i zavisi cena revizorske usluge . Tako , na primer , ako klijent zahteva da se posao završi u kratkom

vremenskom roku , to za sobom direktno vuče i veću cenu revizorskih usluga , pogotovo ako se radi u špicu revizorskih usluga , kada je potražnja za istim veoma velika .

„ Etika je formiran skup moralnih normi i principa, pravila ponašanja ili vrednosnih stavova koji se trebaju primenjivati u odnosima među ljudima ili društvenim grupama da bi se izbegle nesuglasice.“

Prof.dr.M.Stanišić, Revizija, Uviverzitet Singidunum, 2009, Beograd, str.17

Što se tiče dinamike plaćanja , u našoj državi se to definiše ugovorom o vršenju revizije , dok se na zapadu sve to reguliše pismom o angažovanju .

Važno je napomenuti i to , da , u toku revizije preduzeća , revizor ni u kom slučaju nesme daprima bilo kakve provizije , a ni da ih plaća , jer bi to dovelo u pitanje objektivnost i nezavisnost .

„Mogućnost da neki pojedinac samostalno ili udruženo tuže preduzeće za reviziju takođe u značajnoj meri utiče na način vođenja revizije i ponašanje revizora. Kodeks profesionalne etike svake države ili profesionalnog udruženja ima važan uticaj na revizore. Njegova svrha je da obezbedi standard ponašanja revizora.“

Prof.dr.M.Stanišić, Revizija, Uviverzitet Singidunum, 2009, Beograd, str.18.

1.4. IZBOR UZORAKA

Pojam populacije podrazumeva “svet” o kome revizor želi da dobije potrebne informacije. Ona treba da bude važna za cilj revizije .

Okvir uzorkovanja nam pokazuje određeni fizički prikaz odabranih stavki , u okviru odabrane populacije , koji se koristi za izbor uzoraka .

Reprezentativan uzorak podrazumeva približne karakteristike kao i populacija , iz čijeg je sadržaja i izvučen . Ukoliko se desi da populacija poseduje veliki broj devijacija i grešaka , uzorak direktno povlači sa sobom postojanje istih .

1. 4.1 STRATIFIKACIJA

Stratifikacija predstavlja praktično podelu određene populacije na takozvane podpopulacije , sa sličnim karakteristikama populacije . Svaki sloj se mora precizno i jasno definisati , pa tako jedna jedinica uzorkovanja pripada jednom sloju .

Prilikom stratifikacije , revizor ima mogućnost da uzima uzorak iz jednog , ili više slojeva (po potrebi) po metodi slučajnog broja , sistematski , ili slučajno .

Po metodi slučajnog uzorka , slučajni uzorak se bira , u okviru populacije , tako da svaka stavka ima jednaku mogućnost odabiranja . Često se zove još i "verovatni uzorak". Bira se , uz pomoć tabele slučajnih brojeva , prilikom čega se mora imati u vidu :

1. Korespodencija (odnos između okvira uzorkovanja i tabele slučajnih brojeva),

2. Smer izbora (i levo i desno) i

3. Polazna tačka (nasumično izabrani red , kolona i broj) .

Po metodi sistemskog uzorkovanja , revizor mora da izračuna interval uzorkovanja podelom broja stavki u populaciji , prema veličini uzoraka . Tako , da , ako imamo N=2.004 uzorka i željenu veličinu uzoraka n=200 , interval uzorkovanja će iznositi 10 , pa se prvi uzorak bira od prvog do desetog uzorka , a zatim se bira svaki deseti uzorak .

Po metodi slučajnog uzorka , revizor uzorak bira bez posebno definisanih koncepata verovatnoće , pa se iz ovog razloga , logično , ovi uzorci ne mogu iskoristiti u statističkom uzorkovanju .

1.5. REVIZIJSKI DOKAZI

Prema Međunarodnim standardima revizije, revizijski dokaz predstavlja informacije koje je revizor pribavio u vezi sa izvođenjem zaključaka na kojima se zasniva mišljenje revizora.

Da bi se neka informacija mogla smatrati dokazom, ona mora zadovoljiti sledeće kriterijume:

a) dovoljnost ,
b) relevantnost i
c) pouzdanost.

Dovoljnost dokaza je kvantitativno obeležje tj. merilo obima pribavljenih dokaza. Procena količine dokaza , koja se može smatrati dovoljnom za formiranje mišljenja o finansijskim izveštajima klijenta je rezultat subjektivnog rasuđivanja revizora.
Relevantnost revizijskih dokaza podrazumeva mogućnost dokaza da utiču na revizijsko mišljenje. Informacija se može smatrati revizijskim dokazom samo ako je u stanju da rasvetli da li su računovodstvene informacije (u smislu tvrdnji u finansijskim izveštajima) istinite i objektivne.

Pouzdanost. **Relevantnost** dokaza može da postoji jedino ako je dokazni materijal pouzdan. Razlicite informacije nemaju isti stepen pouzdanosti. Osnovna pravila u vrednovanju pouzdanosti dokaza su sledeca:

1) revizijski dokaz iz eksternih izvora je daleko pouzdaniji od dokaza iz internih izvora (izvod banke o stanju na racunu klijenta revizije je, na primer,daleko pouzdaniji od prodajne fakture),

2) dokazi koje revizor kreira vlastitim istraživanjem je pouzdaniji od dokaza koji su pribavljeni iz drugih izvora,

3) dokumentovani revizijski dokaz je pouzdaniji od usmenog izlaganja,

4) revizijski dokaz je pouzdaniji ukoliko su delovi dokaza koji su prikupljeni iz razlicitih izvora , međusobno saglasni. Suprotno, nekonzistentnost dokaza prikupljenih iz jednog izvora sa dokazima iz drugih izvora smanjuje njihovu pouzdanost.

Revizijski dokazi , koje revizor pribavi u nekom preduzeću , moraju da obezbede čvrstu osnovu za izražavanje stručnog mišljenja revizora . Naime , finansijski izveštaji moraju da na istinit i objektivan način prikažu finansijski položaj nekog preduzeća , tačnije rezultate poslovanja , tokove gotovine i promena na kapitalu , za godinu koja se završava, a sve u skladu sa računovodstvenim propisima Republike Srbije .
Izveštaj revizora se sastoji od :

a) bilansa stanja ,

b) bilansa uspeha ,

c) izveštaja o tokovima gotovine ,

d) izveštaja o promenama na kapitalu i

e) napomena uz finansijske izveštaje .

1.5.1. BILANS STANJA

Bilans stanja nam predstavlja, najjednostavnije rečeno spisak imovine preduzeća, u datom trenutku . Pomoću bilansa stanja preduzeća, utvrđuje se finansijska struktura preduzeća, na određeni dan. Sastoji se od aktive i pasive, koji predstavljaju dva bilansa agregata. Zbir aktive mora da odgovara zbiru passive, odnosno:

Stalna sredstva + Obrtna sredstva = Sopstveni izvori + Pozajmljeni izvori

AKTIVA = PASIVA

Bilans stanja se može prikazati na dva načinai i to kao horizontalni tabelarni pregled i kao vertikalni tabelarni pregled .
Pozicije u bilansu stanja , mogu se prikazati na nekoliko načina :

1) klasifikacijom na dugoročna i obrtna sredstva ,
2) po principu likvidnosti i
3) kombinacijom prethodna dva načina .

Od toga , princip likvidnosti se može obraditi na dva načina :

a) po **principu rastuće likvidnosti** , gde se prvo stavljaju najnelikvidnija sredstva , koja se najduže koriste u poslovanju preduzeća , a tek na kraju novac na žiro računima i u blagajni i

b) po **principu opadajuće vrednosti** , gde se prvo stavljaju izvori sredstava sa dužim rokom vraćanja – sopstveni izvori , a na kraju izvori sredstava sa kraćim rokom vraćanja , kao što je obaveza prema dobavljačima .

Aktiva preduzeća nam pokazuje strukturu sredstava istog , dok pasiva pokazuje strukturu izvora finansiranja ; Bliže rečeno , aktiva pokazuje način , na koji su sredstva uložena (investicionu aktivnost) , a pasiva efekte finansijske aktivnosti (finansijsku strukturu preduzeća) .

Aktivu preduzeća možemo podeliti na stalna i obrtna sredstva .

Neko sredstvo može da bude kratkoročno , ako ispunjava sledeće , za to predviđene uslove:

1) Ako se očekuje da će se određeno sredstvo potrošiti u periodu do dvanaest meseci , u protivnom (preko dvanaest meseci) postaje dugoročno ;

2) Ako se neko sredstvo primarno drži , u svrhu prodaje do dvannaest meseci , u protivnom postaje dugoročno ;

3) Ako je u pitanju novac , čija se upotreba ne ograničava .

Stalna (dugoročna sredstva) se mogu podeliti kao materijalna (nekretnine , postrojenja , oprema) , nematerijalna (naučno-tehničko znanje , dizajn , licence) i dugoročne finansijske plasmane (kreditiranje drugih preduzeća , obveznice drugih preduzeća i učešća u kapitalu).

Kratkoročna (obrtna) sredstva se mogu podeliti na : zalihe (materijala , gotovih proizvoda , nedovršene proizvodnje i slično) ; kupce i druga potraživanja ; date avanse ; ostala kratkoročna potraživanja i novac i novčane ekvivalente (gotovina u blagajni , akcije , obveznice , itd.) .

Izvori sredstava (pasiva) , pokazuju nam poreklo imovine , to jest kako se imovina našla u aktivi preduzeća . Poreklo imovine , u bilansu stanja može se odrediti kao : sopstveni kapital (kapital vlasnika) i pozajmljeni kapital (obaveze , kapital poverilaca) .

Sopstveni kapital predstavlja razliku ukupne aktive i ukupnih obaveza , odnosno : SOPSTVENI KAPITAL=AKTIVA+OBAVEZE . Sopstveni kapital svom vlasniku daje pravo na upravljanje preduzećem , nema dospeće i predstavlja neku vrstu garancije prema poveriocima .

Pozajmljeni kapital predstavlja obaveze preduzeća , koje nastaju kao rezultat neke prošle transakcije (pravno-ugovorni procesi , ili zakonski zahtevi) . One , obično nastaju zbog nabavke opreme , materijala , stručnog kadra i sličnog . Tako , naprimer , kada preduzeće primi opremu , ili kada primi neku robu , a to nije plaćeno , onda se zapravo

radi o robnom kreditu . Ova vrsta kredita je , po pravilu beskamatna , dok se vraća po ugovorenom roku .

Prilikom podizanja kratkoročnog bankarskog kredita , preduzeće prima novac kao zajam i preuzima na sebe obavezu da taj kredit vrati banci , u predviđenom vremenskom roku , i to uz pripadajuću kamatu .

Za likvidaciju obaveze , potreban je odliv određenog resursa preduzeća (plaćanje novcem , prenos drugih sredstava , pružanjem usluga i tome slično) . Inače , obaveze se mogu klasifikovati kao :

1) Dugoročne (koje ne zadovoljavaju kriterijume kratkoročnih) ;

2) Kratkoročne (podmirenje u redovnom roku poslovnog ciklusa i podmirenje u periodu do dvanaest meseci , od datuma bilansa stanja) ;

3) Dugove (dugoročni , kratkoročni bankarski krediti i drugo) i

4) Tekuće obaveze (dobavljači , obaveze za kamate i ostalo) .

Bilans stanja po kriterijumu rastuće likvidnosti i opadajuće dospekosti se koristi u Nemačkoj , Francuskoj , Italiji , a predstavlja takozvanu kontinentalno-evropsku računovodstvenu tradiciju .

AKTIVA	PASIVA
Nekretnine,postrojenja i oprema Nematerijalna sredstva Dugoro;ni finansijski plasmani Zalihe Potraživanja Novac i novčani ekvivalenti	Sopstveni kapital Dugoročne obaveze Kratkoročne obaveze Tekuće obaveze (dobavljači i drugo)

Prilog 2 : bilans stanja po kriterijumu rastuće likvidnosti

Bilans stanja po kriterijumu opadajuće likvidnosti se koristi u Americi , Velikoj Britaniji , Kanadi , Australiji i predstavlja takozvanu anglosaksonsku računovodstvenu tradiciju .

AKTIVA	PASIVA
Novac i novčani ekvivalenti Potraživanja Zalihe Dugoročni finansijski plasmani Nematerijalna ulaganja Nekretnine,postrojenja i oprema	Tekuće obaveze Kratkoročne obaveze Dugoročne obaveze Sopstveni kapital

Prilog 3 :bilans stanja po kriterijumu opadajuće likvidnosti

– u hiljadama dinara –

Grupa računa, račun	POZICIJA	AOP	Napome-na broj	Iznos	
				Tekuća godina	Prethodna godina
1	2	3	4	5	6
	AKTIVA **A. STALNA IMOVINA** (002 + 003 + 004 + 005 + 009)	001		153.014	161.883
00	I. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL	002			
012	II. GOODWILL	003			
01 bez 012	III. NEMATERIJALNA ULAGANJA	004			
	IV. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (006 + 007 + 008)	005		152.156	159.799
020, 022, 023, 026, 027 (deo), 028 (deo), 029	1. Nekretnine, postrojenja i oprema	006		152.156	159.799
024, 027 (deo), 028 (deo)	2. Investicione nekretnine	007			
021, 025, 027 (deo) i 028 (deo)	3. Biološka sredstva	008			
	V. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (010 + 011)	009		858	2.084
030 do 032, 039 (deo)	1. Učešća u kapitalu	010			
033 do 038, 039 (deo) minus 037	2. Ostali dugoročni finansijski plasmani	011		858	2.084
	B. OBRTNA IMOVINA (013 + 014 + 015 + 021)	012		83.552	117.735
10 do 13, 15	I. ZALIHE	013		23.731	17.848
14	II. STALNA SREDSTVA NAMENJENA PRODAJI I SREDSTVA POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	014			
	III. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (016 + 017 + 018 +019 + 020)	015		59.821	99.887
20, 21 i 22, osim 223	1 . Potraživanja	016		56.886	95.825
223	2. Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	017			
23 minus 237	3. Kratkoročni finansijski plasmani	018		549	1.144
24	4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	019		2.352	2.901
27 i 28 osim 288	5. Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	020		34	17
288	IV. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	021			
	V. POSLOVNA IMOVINA (001 + 012)	022		236.566	279.618
29	**G. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA**	023			
	D. UKUPNA AKTIVA (022 + 023)	024		236.566	279.618
88	**Đ. VANBILANSNA AKTIVA**	025		2.158	2.556

Prilog3: deo bilansa stanja preduzeća

PASIVA

– u hiljadama dinara –

Grupa računa, račun	POZICIJA	AOP	Napome-na broj	Iznos	
				Tekuća godina	Prethodna godina
1	2	3	4	5	6
	PASIVA **A. KAPITAL** (102 + 103 + 104 + 105 + 106 – 107 – 108)	101		133.345	171.249
30	I. OSNOVNI KAPITAL	102		211.000	211.510
31	II. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL	103			
32	III. REZERVE	104			
33	IV. REVALORIZACIONE REZERVE	105			
34	V. NERASPOREĐENI DOBITAK	106		7.464	7.464
35	VI. GUBITAK	107		85.119	47.725
037 i 237	VII. OTKUPLJENE SOPSTVENE AKCIJE	108			
	B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (110 + 111 + 114 + 121)	109		103.221	108.369
40	I. DUGOROČNA REZERVISANJA	110			
41	II. DUGOROČNE OBAVEZE (112 + 113)	111			
414, 415	1. Dugoročni krediti	112			
41 bez 414 i 415	2. Ostale dugoročne obaveze	113			
	III. KRATKOROČNE OBAVEZE (115 + 116 + 117 + 118 + 119 + 120)	114		103.221	108.369
42, osim 427	1. Kratkoročne finansijske obaveze	115		5.092	6.061
427	2. Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje se obustavlja	116			
43 i 44	3. Obaveze iz poslovanja	117		74.879	89.398
45, 46 i 49 osim 498	4. Ostale kratkoročne obaveze i pasivna vremenska razgraničenja	118		21.856	11.050

Prilog 4: *deo bilansa stanja preduzeća*

Bilans uspeha predstavlja izračunavanje ostvarenog poslovnog rezultata nekog preduzeća u datom vremenskom periodu . Sastoji se od prihoda i rashoda preduzeća. Razlika između prihoda i rashoda predstavlja finansijski rezultat preduzeća.

Poslovni prihodi preduzeća predstavljaju vrednost prodatih proizvoda ili usluga , koje utiču na poslovni rezultat preduzeća , u određenom vremenskom periodu .

Poslovni rashodi predstavljaju troškove proizvodnje roba i usluga prodatih u datom vremenskom period . Takođe, tu se obuhvataju i nabavne vrednosti trgovinskih roba, a koje treba obuhvatiti prihodima tog obračunskog perioda .

Finansijski prihodi, najčešće predstavljaju prihode od dividendi i kamata.

Finansijski rashodi su, uglavnom sastavljeni od kamata i kredita.

Finansijski rezultat je razlika između prihoda i rashoda.

Bilans uspeha se sastavlja na dva načina i to:

1) redovno (na 31.decembar , odnosno na kraju poslovne godine) i

2) vanredno (u toku godine , zbog podele , spajanja , promene oblika organizovanja , vlasničke promene , prestanka rada i tome sličnom) .

BILANS USPEHA

u periodu od 01.01. do 31.12.2008. godine

hiljada dinara

POZICIJA	Broj napomene uz fin. izveštaje	Iznos	
		Tekuća godina	Prethodna godina
A. PRIHODI I RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA			
I. POSLOVNI PRIHODI (1+2+3-4+5)	17	**239,071**	**152,118**
1. Prihodi od prodaje	17	238,142	149,895
2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe			
3. Povećanje vrednosti zaliha učinaka	17	929	2,200
4. Smanjenje vrednosti zaliha učinaka			291

Prilog 5: deo bilansa stanja preduzeća

Postoje dve metode bilansiranja uspeha :

1) metodom ukupnih troškova i

2) metodom troškova prodatih učinaka .

1.5.2.1. METODA TROŠKOVA PRODATIH UČINAKA

Još je 1927. godine profesor Schmalenbach (nemačka škola računovodstva) , u svojim prvim radovima , favorizovao ovu metodu . Po ovoj metodi se , kod proizvodnih preduzeća , prihodi od prodaje gotovih proizvoda suprostavljaju rashodima (troškovima prodatih gotovih proizvoda) . Razlika između ove dve veličine pokazuje bruto dobitak

preduzeća . Zatim se , u bilansu uspeha iskazuju i ostali rashodi tipa : troškovi prodaje , troškovi opšteg upravljanja i administracije i ostali rashodi .

Za ovu metodu , potrebno je kvalitetno razvijeno analitičko knjigovodstvo troškova, koje bi omogućilo efikasnu alokaciju troškova na mesta i nosioce troškova (funkcionalna područja) i obračun cene koštanja .

*Prihodi od prodaje gotovih proizvoda :
- troškovi prodatih gotovih proizvoda
Bruto dobitak (gubitak)
+ostali poslovni prihodi
-troškovi prodaje
-troškovi opšteg upravljanja i administracije
Dobitak (gubitak) iz poslovnih aktivnosti
+finansijski prihodi
+ostali prihodi (dobici)
-ostali rashodi (gubici)
= NETO DOBITAK (gubitak)

Prilog 6: metoda troškova prodatih učinaka

1.5.2.2. METODA UKUPNIH TROŠKOVA

Ova metoda predstavlja alternativni vid metode troškova prodatih učinaka . Ona , u prvi plan ističe podelu rashoda prema njihovim vrstama (amortizacija , troškovi materijala , troškovi zarada i drugo) . Ovako rasčlanjenim rashodima se suprostavljaju prihodi od prodaje gotovih proizvoda .

* Prihodi od prodaje gotovih proizvoda
+povećanje vrednosti zaliha učinaka
-smanjenje vrednosti zaliha učinaka
+ostali poslovni prihodi
-amortizacija
-troškovi materijala
-troškovi usluga
-troškovi zarada
-ostali poslovni rashodi
Dobitak (gubitak) iz poslovnih aktivnosti
+finansijski prihodi
-finansijski rashodi
+ostali prihodi
-ostaki rashodi
=NETO DOBITAK (gubitak)

Forme prikazivanja bilansa uspeha mogu da budu predstavljene kao :

1) horizontalni dvostrani pregled i
2) vertikalni pregled .

1.5.3. IZVEŠTAJ O TOKOVIMA GOTOVINE

Izveštaji o tokovima gotovine su veoma važni instrumenti knjigovodstva , koji korisnicima finansijskih izveštaja pružaju informacije o izvorima gotovine i načinu njene upotrebe .

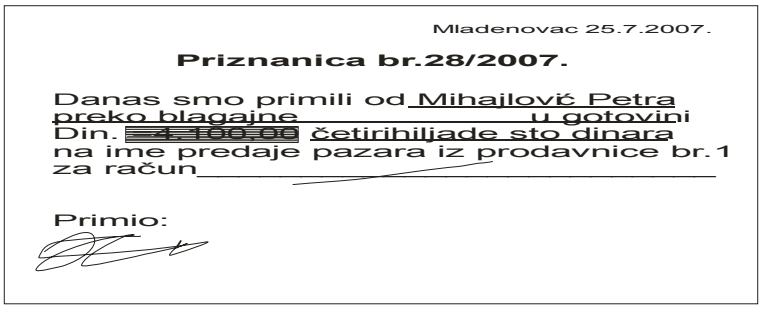
U ovakvim izveštajima, tokovi gotovine se grupišu kao :

a) tokovi gotovine po osnovu poslovnih aktivnosti ,

b) tokovi gotovine po osnovu investicionih aktivnosti i

c) tokovi gotovine po osnovu finansijskih aktivnosti .

Klasifikacijom tokova gotovine, korisnik izveštaja može da oceni uticaj pomenutih aktivnosti na finansijski položaj preduzeća .


Mladenovac 25.7.2007.

Priznanica br.28/2007.

Danas smo primili od Mihajlović Petra
preko blagajne u gotovini
Din. 4.100,00 četirihiljade sto dinara
na ime predaje pazara iz prodavnice br. 1
za račun

Primio:

Prilog 6 : izgled priznanice

IZVEŠTAJ O TOKOVIMA GOTOVINE
u periodu od 01.01. do 31.12.2008. godine

hiljada dinara

POZICIJA	Iznos Tekuća godina	Prethodna godina
A. NOVČANI TOKOVI IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
I. Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 3)	**499,426**	**191,925**
1. Prodaja i primljeni avansi	496,107	191,883
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	295	42
3. Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	3,024	
II. Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 5)	**298,348**	**190,590**
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	204,621	107,492
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	83,161	72,622
3. Plaćene kamate	4,401	1,606
4. Porez na dobit		

Prilo7:deo izveštaja o tokovima gotovine preduzeća

1.5.4. IZVEŠTAJ O PROMENAMA NA KAPITALU

Izveštaj o promenama na kapitalu se sastavlja u nameri da se korisniku ovih izveštaja, pruži uvid u promene nastale u toku godine, na kapitalu preduzeća.
Promene mogu nastati iz više aspekata, kao što su:

1) dodatnim ulaganjem , ili povlačenjem kapitala ,
2) ostvarenjem prihoda i rashoda ,
3) raspodelom dobiti , ili gubitaka ,
4) prevrednovanjem sredstava po fer vrednostima i
5) priznavanjem efekata promena računovodstvenih politika i ispravkom grešaka , koje su materijalno značajne .

Preduzeće Petrović
Mladenovac

Mladenovac 25.7.2007.

Nalog blagajni

Br. 86/2007.

Naplatiti
u korist računa Blagajne preduzeća Makovica

Sadržaj	Iznos	Račun broj
Gotovinski ček br.874	165.000,00	2482991
	165.000,00	

Slovima: [redacted]

Blagajna: R.Vesić	Knjižio: Ž.Stanimirović

Prilog8: izgled naloga blagajni

IZVEŠTAJ O PROMENAMA NA KAPITALU

u periodu od 01.01. do 31.12.2008. godine

hiljada dinara

OPIS	Osnovni kapital	Ostali kapital	Revalorizacione rezerve	Neraspoređeni dobitak	Gubitak do visine kapitala	Ukupno
Stanje na dan: 01.01.2007. godine	211,000	510	1,551	5,913	47,725	**171,249**
Korigovano početno stanje na dan 01.01.2007. godine	**211,000**	**510**	**1,551**	**5,913**	**47,725**	**171,249**
Ukupna povećanja u prethodnoj godini				1,551	37,394	**(35,843)**
Ukupna smanjenja u prethodnoj godini		510	1,551			**2,061**
Stanje na dan: 31.12.2007. godine	**211,000**			**7,464**	**85,119**	**133,345**

Prilog 10: izveštaj o promenama na kapitalu preduzeća

1.5.5. NAPOMENE UZ FINANSIJSKE IZVEŠTAJE

Napomene uz finansijske izveštaje , moraju da budu sastavljene istinito i objektivno, po svim bitnim pitanjima i da prikažu stanje imovine , kapitala , i obaveza određenog preduzeća , u pravom svetlu .

Nalog za uplatu

Uplatilac
Blagaina preduzeća Petrović

Šifra plaćanja: 121
Valuta: DIN
Iznos: =120.050,00

Svrha uplate
Rata br.6 za mašinu Persen

Račun primaoca
101-12-332-182

Primalac
Persen Beograd

Model i poziv na broj
122/2005

Uplatilac

12.8.2007.
Datum valute

Beograd 12.8.2007.
Mesto i datum prijema

Prilog 10: izgled naloga za uplatu

2. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA

Hiljada dinara

	Zemljište	Građevinski objekti	Postrojenja i oprema	Nekr, postr, oprema i biol. sred. u pripremi	Ukupno
Nabavna vrednost na početku godine	**3,681**	**269,906**	**83,714**		**357,301**
Povećanje:			**26,717**	**21,507**	**48,224**
Nabavka, aktiviranje i prenos			26,717	21,507	48,224
Smanjenje:			**92**	**7,337**	**7,429**
Prodaja u toku godine			92	7,337	7,429
Nabavna vrednost na kraju godine	**3,681**	**269,906**	**110,339**	**14,170**	**398,096**

Prilog 11: deo napomena uz finansijske izveštaje preduzeća

4. ZALIHE

Hiljada dinara

	31. decembra 2008.	31. decembra 2007.
1. Materijal i sitan inventar i alat na zalihi (1.1-1.2)	65,108	6,936
1.1. Nabavna vrednost	67,221	9,049
1.2. Ispravka vrednosti (otpis)	2,113	2,113
2. Zalihe učinaka neto (2.1+2.2)	10,676	9,748
2.1. Nedovršena proizvodnja (neto)		3,350
2.2. Gotovi proizvodi (neto)	10,676	6,398
3. Roba (3.1-3.2-3.3)	1,485	936
3.1. Bruto vrednost robe	3,708	1,256
3.2. Ukalkulisani PDV	614	195
3.3. Ukalkulisana razlika u ceni	1,609	125
I Zalihe - neto (1 do 3)	**77,269**	**17,620**
1. Bruto dati avansi	11,792	6,111
II Dati avansi - neto	**11,792**	**6,111**

Prilog 12: deo napomena uz finansijske izveštaje preduzeća

1.6. MEĐUNARODNI STANDARDI REVIZIJE (ISA)

Međunarodni standardi revizije se primenjuju pri reviziji finansijskih izveštaja, koji su, od strane uprave klijenata revizije, odobreni za javno prezentovanje.
Ovi standardi sadrže osnovna pravila i važne postupke, koji su označeni podebljanim slovima,kao i dodatke, koji sve dodatno i detaljno objašnjavaju. Za pomoć profesionalnim revizorima, u pogledu usmeravanja u primeni Međunarodnih standarda revizije, na raspolaganju stoje saopštenja o međunarodnoj praksi revizije.

Ovakav, jedini nadležni tekst, u okviru Međunarodnih standarda revizije, objavio je, na engleskom jeziku, odbor za Međunarodne standarde revizije i uveravanja.

1.7. ANALIZA POSLOVNE STRATEGIJE

Analiza poslovne strategije pokazuje profitne mogućnosti i ključne poslovne rizike nekog preduzeća . Naime , ključno je saznati da li preduzeće može da održi željeni profitni potencijal i da li može da ga povećava u narednom periodu .

Održivost profitnog potencijala preduzeća , određena je donošenjem poslovnih odluka u dva ključna aspekta :

1) Izbor grane (grana) delatnosti , u kojima preduzeće posluje i

2) Način , na koji preduzeće primenjuje konkurentsku strategiju .

Izbor grane delatnosti je osnovni pravac , u kome treba da se razvija preduzeće . Ako se preduzeće opredeli i usmeri na proizvodnju , a ne na finansijske usluge , može se reći da će biti manje profitabilna , zbog razlike profitabilnosti ove delatnosti .

Sa druge strane , mogućnost da se preduzeće nadmeće u odabranom sektoru , sa konkurencijom , direktno utiče na njen profitni potencijal . Postoje dve komponente konkurentske strategije , za koje preduzeće može da se opredeli : snižavanje troškova (cost leadership) i strategija diferencijacije (diferentiation strategy) . Strategija diferencijacije podrazumeva pozicioniranje proizvoda , prema konkurenciji , dizajnom (specifičnošću proizvoda) , inovativnim aktivnostima i razvojem proizvoda .

1.8. MIŠLJENJE REVIZORA

Od revizora se očekuje da donese odluku koji su to dokazi potrebni , da bi se potvrdile informacije date u finansijskim izveštajima ; Tako , da pored stručnosti u računovodstvu , revizor mora da poznaje i informacione tehnologije , kao i da poznaje delatnost , kojom se određeno preduzeće bavi .

Pored finansijskih izveštaja , revizor može da traži , od rukovodstva i druge vrste izveštaja , kao što su izveštaji o efikasnosti interne kontrole , izjava o trajnosti poslovanja preduzeća , izjava o saglasnosti sa pravilima i propisima , kao i izveštaj o zaštiti okoline . Na taj način , revizor prikuplja dovoljno valjanih dokaza , da bi , na osnovu njih mogao da izvuče određene zaključke , na kojima će se zasnivati njegovo mišljenje .

Mišljenje revizora može da bude : pozitivno , negativno , sa rezervom i uzdržano mišljenje.

Mišljenje je pozitivno : ako su dosledno primenjivani Međunarodni standardi revizije (MSR) , kao osnove za reviziju i izveštavanje ; ako je pribavljeno dovoljno kvalitetnih (valjanih) dokaza revizije ; ako su finansijski izveštaji , u svemu prezentovani u skladu sa Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja (MSFI) , uz adekvatno obelodanjivanje istih .

Mišljenje je negativno , ukoliko svi navedeni uslovi nisu ispunjeni u celosti . Ukoliko su svi uslovi ispunjeni , ali delimično , to jest sa manjim greškama , revizor formira mišljenje sa rezervom , ili uzdržano mišljenje .

MIŠLJENJE

1) Finansijski izveštaji koji su bili predmet ove revizije sačinjeni su u skladu sa propisima Republike Srbije i međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja.
2) Finansijski izveštaji su sastavljeni na osnovu načela trajnosti poslovanja, što znači da društvo ne planira prestanak sa radom niti promenu strukture poslovne delatnosti. Međutim, prema napomeni br. 13 preduzeće se nalazi u značajnim finansijskim teškoćama. Nepokriveni gubitak do kraja 2007. godine iznosi 85.119 hiljada dinara.
3) **Finansijski izveštaji i iznete napomene u izveštaju o reviziji istinito i objektivno, po svim bitnim pitanjima, prikazuju stanje imovine, kapitala i obaveza tog društva na dan 31. decembra 2007. godine i rezultate poslovanja i novčane tokove za 2007. godinu, u skladu sa važećim propisima o računovodstvu i reviziji, osim u delovima koji se odnose na vrednost imovine (napomena br. 17), naplativost potraživanja (napomena br. 28) i obaveze prema dobavljačima (napomena br. 44).**

Beograd,
18. jun 2008. godine

RPP
RP2 Revizija
BEOGRAD

OVLAŠĆENI REVIZOR

Prilog 13: mišljenje ovlašćenog revizora

1.9. INTERNA KONTROLA PREDUZEĆA

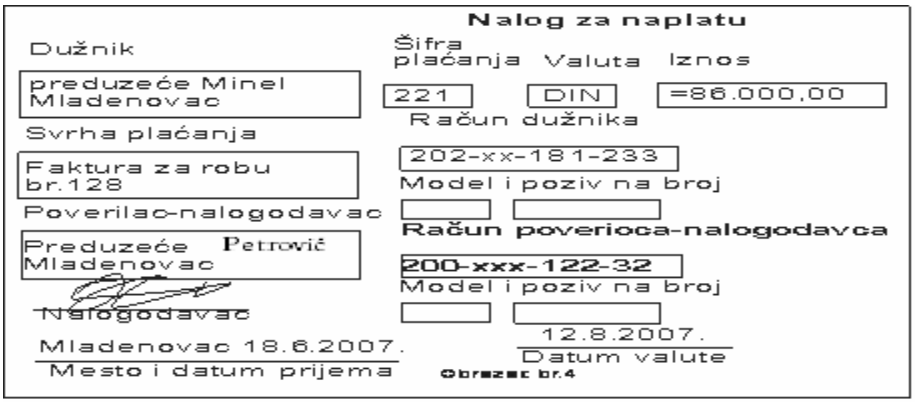
Interna kontrola preduzeća je utisnuta u sve poslovne aktivnosti preduzeća, a u cilju što boljeg poslovanja preduzeća. Za nju su odgovorni svi zaposleni u preduzeću, počevši od menadžmenta, upravnog odbora, internih revizora (šefa računovodstva, u ovom slučaju), pa do ostalih.

„Značaj interne kontrole se ogleda u tome što ona utiče na realnije i pouzdanije finansijsko izveštavanje. Sistem interne kontrole preduzeća se sastoji od skupa specifičnih politika i procedura koje su tako koncipirane da se manadžmentu pruži razumno uverenje da ce kratkoročni i dugoročni ciljevi koje on osmatra bitnim za preduzeće biti ispunjeni.“

Prof.dr.M.Stanišić, Revizija, Uviverzitet Singidunum, 2009, Beograd, str.48.

Najodgovorniji je direktor i šef računovodstva, koji preuzimaju nadležnost sistema interne kontrole. Tačnije, njihova obaveza je da obezbede rukovođenje, davanje direktiva i nadgledanje aktivnosti, unutar preduzeća. Od interne kontrole, naime se očekuje da menadžmentu preduzeća pruži razumno uverenje da su cijlevi preduzeća ostvareni, a da preduzeće nije i nikoga nije oštetilo, u bilo kom smislu.
Interna kontrola se primenjuje radi postizanja ciljeva u jednoj, ili više kategorija, koje se preklapaju, i to:

1.- Poslovanje vezano za efikasnost,
2.- Finansijsko izveštavanje,
3.- Usklađenost ,
4.- Zaštitna sredstva (ocenjivanja rada sektora, radnika)


Nalog za naplatu
Dužnik
preduzeće Minel Mladenovac
Šifra plaćanja 221
Valuta DIN
Iznos =86.000,00
Svrha plaćanja
Faktura za robu br.128
Račun dužnika
202-xx-181-233
Model i poziv na broj
Poverilac-nalogodavac
Preduzeće Petrović Mladenovac
Račun poverioca-nalogodavca
200-xxx-122-32
Model i poziv na broj
Nalogodavac
Mladenovac 18.6.2007.
Mesto i datum prijema
12.8.2007.
Datum valute
Obrazac br.4

Prilog 14: izgled naloga za naplatu

Preduzeće Petrović Datum: 1.1.2007.		mesto:Mladenovac Proizvodnji
Radni nalog Br.20/2007 pogonu za pečenje hleba za proizvodnju hleba O2O		
Red.Br.	Opis	Napomena
1.	Proizvesti 10.000 kom.hleba	
2.	Kvalitet proizvoda JUS43.15.020	
3.	Započeti proizvodnju 2.1.2007.	
4.	Proizvodnju završiti 2.1.2007	
5.	Prilozi uz radni nalog: a. Tehnološki postupak br.2 b. Trebovanje materijala za rad	

Naredio: Posao preuzeo:
S.Sekulović D.Jovanović

Prilog 15 : izgled radnog naloga

Posebna pažnja se obraća na :

a) zaštitu imovine od preteranog trošenja sredstava, neefikasne upotrebe iste i prevara, kao što su malverzacije sa putnim troškovima;
b) obezbeđivanju pouzdanosti računovodstvenih podataka;
c) realizaciju poslovne politike u svim delovima preduzeća;
d) ocenjivanje rada sektora preduzeća.

Mogući su i rizici u poslovanju, pa ih treba proceniti blagovremeno. Pod ovim se podrazumeva praćenje promena u ekonomskom, privrednom, kao i zakonskom smislu, a u cilju što bolje efektivnosti preduzeća.

Takođe, moraju redovno i da se sprovode i kontrolne aktivnosti, kao što su adekvatno razdvajanje dužnosti, pravilno odobravanje transakcija i aktivnosti, adekvatna dokumentacija i evidencija , kao i kontrola sredstava i poslovnih knjiga.

Računovodstveni sistem je, u tom pogledu najvažniji deo posla u internoj kontroli preduzeća; Samo stalno praćenje i nadgledanje aktivnosti preduzeća vodi dobrom poslovnom rezultatu.

Preduzeće
Petrović Mesto:Mladenovac
Datum:2.8.2007.

Knjigovodstvu

Povratnica materijala br.11/2007.

materijal je bio trebovan za izradu hleba 020 po radnom nalogu br.111/2007.

šifra	Vrsta mat.	jed.mere	Količina	Cena	Vrednost	Napomena
1.	Brašno	kg	50	20	1.000,00	Ušteda
					1.000,00	

Vratio: Primio:
D.Jovanović S.Sekulović

Prilog 16 : izgled povratnice materijala

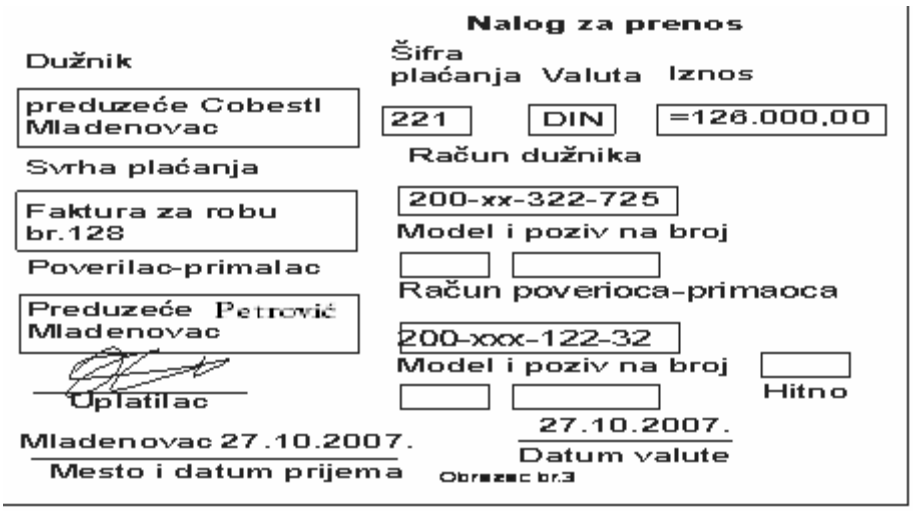
Za internu reviziju, najviše se koristi finansijsko kontrolisanje. To podrazumeva kontrolisanje finansijskih aktivnosti, a u cilju obezbeđivanja sredstava i verodostojnosti finansijskih izveštaja. Tu treba dokazati da su transakcije obavljene prema ovlašćenjima nadređenog lica; Da je knjigovodstveno stanje sredstava upoređivano sa postojećim stanjem, u odgovarajućim intervalima (i da su, po potrebi preduzimane potrebne mere pri pojavi razlika); Da je pristup i raspolaganje sredstvima dopušteno samo po ovlašćenju nadređenog lica.

Svaka poslovna transakcija se ispituje : Ko odobrava transakciju? Da li je odobrena? Da li je izvršena? Da li je evidentirana? Ova pitanja, ujedno predstavljaju i faze kontrolisanja poslovnih transakcija.

Poslovne transakcije izvršava više lica, zbog mogućnosti pojave grešaka, pa se ove faze kontrolišu, na takav način više puta. Na primer, za svaku obavljenu transakciju se prima pismeni dokaz o obavljenim fazama, pregledaju se dokumenti, koji prate određenu transakciju i lice, koje vrši pregled se, na taj način uverava da je sve adekvatno obavljeno i obrađeno na pravi način.

Transakcija se odobrava tek onda, kada računovodstvo preduzeća primi i pregleda pisane dokaze, kao što su: porudžbina kupca, odobren kredit, otpremnicu, fakturu, ili neki drugi potreban dokument. Lica koja imaju pristup računovodstvenim evidencijama, nemaju pravo pristupa sredstvima preduzeća, kako bi bile sprečene eventualne mahinacije, na štetu preduzeća, ili države.

Preduzeće se rukovodi principom organizacije posebnih i samostalnih sektora (sektor nabavke materijala, pripreme, proizvodnje, prodaje, računovodstva), a u cilju prevazilaženja malverzacija. Tačnije, za izvršavanje zadatih poslova, u okviru preduzeća, odgovoran je rukovodilac datog sektora, odnosno poslovođa.


Nalog za prenos
Dužnik
Šifra plaćanja
Valuta
Iznos
preduzeće Cobestl Mladenovac
221
DIN
=126.000,00
Svrha plaćanja
Račun dužnika
Faktura za robu br.128
200-xx-322-725
Model i poziv na broj
Poverilac-primalac
Račun poverioca-primaoca
Preduzeće Petrović Mladenovac
200-xxx-122-32
Model i poziv na broj
Hitno
Uplatilac
27.10.2007.
Mladenovac 27.10.2007.
Datum valute
Mesto i datum prijema
Obrazac br.3

Prilog 17: izgled naloga za prenos

U skladu sa gorenavedenim principom, zahteva se , da se svaka transakcija obavi sa dva , ili više lica, tako da rad jednog služi kao dokaz ispravnosti rada drugog lica. Tako interna kontrola, na ovaj način ima u vidu da će razgraničenje odgovornosti i da će podela rada omogućiti dobijanje signala kad god se pojavi greška u poslovanju. Na primer, skladište, odnosno magacin može da ostane bez materijala i tako može da bude okrivljeno za neefikasno poslovanje, ukoliko nabavno odeljenje ne izvrši porudžbinu odmah nakon prijema zahteva, od strane skladišta materijala. Iz tog razloga, magacin je podstaknut da prati nalog za nabavku materijala i da zahteva hitnu akciju od odgovarajućeg lica. . Moguća greška u prijemu robe bi se otkrila u knjigovodstvu, koje prilikom knjiženja nabavke upoređuje prijemnicu sa fakturom dobavljača i sa porudžbenicom. Tako će prijemno odeljenje snositi odgovornost za prijem neispravnog materijala.

Ovako je dupliranje porudžbina, zakašnjenje isporuke, defekt robe praktično smanjeno na minimum, a rukovodstvo preduzeća ima pouzdane informacije o efikasnosti celog preduzeća.

1.10. FORMIRANJE CENE PROIZVODA

U postupku određivanja cene proizvoda, treba imati u vidu pokriće bar ukupnih troškova. Iz tog razloga je veoma važno koliko je jedinica proizvodnje (prodaje) potrebno za tačku pokrića troškova proizvodnje određenog proizvoda.

Tačnije, tačka pokrića , ili takozvana prelomna tačka rentabilnosti je ona tačka , u kojoj su troškovi proizvodnje nekog proizvoda (UT) jednaki prihodu , koji se dobija od njegove prodaje (UP). U ovu svrhu se koriste pretkalkulacija, kontrolna kalkulacija i konačna kalkulacija.

U isto vreme, cena proizvoda , treba da bude dovoljno visoka da preduzeće ostvari odgovarajući profit , ali i dovoljno niska da bi se preduzeće suočilo sa konkurencijom i sebi obezbedilo adekvatno mesto na tržištu. Pri donošenju odluke o ceni proizvoda , potrebno je uzeti u obzir veliki broj faktora , koji mogu da budu u okviru , ili van okvira kontrole preduzeća. Naime , neophodno je da se postupak donošenja odluka , u vezi formiranja cena , bazira na pouzdanim informacijama o internim (u okviru preduzeća) i eksternim faktorima (na koje rukovodstvo preduzeća ne može direktno da utiče). Među glavnim faktorima , koji utiču na formiranje cene proizvoda , nalaze se :

1.-troškovi proizvodnje,
2.-tražnja za proizvodima,
3.-konkurencija sa istim ili sličnim proizvodima,
4.-ekonomska politika.

Troškovi proizvodnje i prodaje su jedni od glavnih faktora , pri formiranju cene proizvoda. Gleda se da se što ređe troškovi menjaju , jer česta promena troškova utiče na nezadovoljstvo potrošača , jer mora biti reflektovana kroz cenu gotovog proizvoda.

Tražnja . Pre donošenja odluke o cenama proizvoda , prikupljaju se i preispituju informacije o tražnji proizvoda , između ostalog i telefonskim putem , koji se pokazao najrentabilnijim.

Konkurencija. Pravi se poseban osvrt na analiziranje ovog veoma važnog faktora , jer od cene konkurencije , cena ne treba značajno da odstupa.

Ekonomska politika. Analiziranje tržišta , u pogledu nivoa stabilnosti ekonomskih uslova poslovanja (kurs , subvencije države) i uticaj države na formiranje cena za određene grupe proizvoda (najčešće hleba , za koji država , kada daje određene količine brašna iz robnih rezervi , određuje i cenu hleba).

Prelomna tačka rentabiliteta. U ovoj fazi se polazi od utvrđivanja ukupnih troškova i ukupnog prihoda.

Ukupni troškovi se dobijaju jednačinom:

$$y=a+b*x ,$$

gde je:
- ***y-*** ukupni troškovi,
- ***a-*** fiksni troškovi,
- ***b-*** varijabilni troškovi po jedinici proizvoda,
- ***x-*** broj jedinica proizvoda;

Ukupni prihod se dobija sledećom jednačinom :

$$y=c*x ,$$

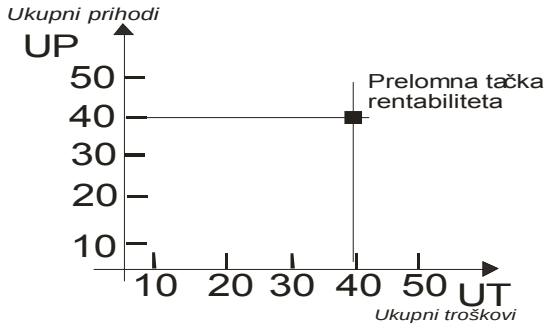
gde je***:***
- ***y-*** ukupni prihod,
- ***c-*** cena po jedinici proizvoda,
- ***x-*** broj jedinica proizvoda;

Prelomna tačka rentabiliteta predstavlja onaj iznos obima proizvodnje , gde je :

$$UP=UT$$, odnosno:

$$C*x=a+b*x$$

Na osnovu poznavanja relevantnih informacija o tražnji , koristeći grafikon rentabiliteta , može da se sagleda koliko je jedinica određenog proizvoda potrebno prodati po odgovarajućim cenama , da bi preduzeće poslovalo rentabilno. Prodaja svake dodatne jedinice proizvoda direktno doprinosi dobiti preduzeća.



Prilog 18: grafikon prelomne tačke

Preduzeće interesuje broj prodatih jedinica proizvoda, koji omogućavaju pokrivanje troškova prihodom , kao i vrednost prodaje.

Ekonomske analize-kalkulacije. Pomoću ovih kalkulacija, prodajna cena proizvoda se dobija na sledeći način:

Prodajna cena=cena koštanja+očekivana zarada,

na koje direktno utiču tekuće tržišne cene sirovina , kurs važeće valute (što se opet tiče nabavke sirovina). Primer ekonomske analize cene koštanja:

Vrsta troš	Utrošak	Jed.mere	Cena	Trošak
energija	0,01	KW	0,45	0,45
brašno	0,2	kg	8	8
so	0,01	kg	0,6	0,6
aditivi	0,001	kg	0,1	0,1
sredstva za dizanje testa	0,002	kg	0,15	0,15
maš.rad	0,5	min	0,83	0,83
ljud.rad	0,2	min	0,6	0,6
Ukupno po jedinici proizvoda			10,73 din	

*porez je uračunat u cene troškova - za mart 2007.god.

Prilog 19 : tabela cene troškova

Optimalni nivo proizvodnje se izračunava tabelarno i grafički.Tabelarno , sa aspekta troškova na sledeći način :

Nivo proizvodnj kom.	Prosečan ukupan trošak	Prosečan marginalni trošak bodova
100	1,5	0,7
200	1,35	0,9
300	1,3	1,1
400	1,05	1,05
500	1,15	1,1

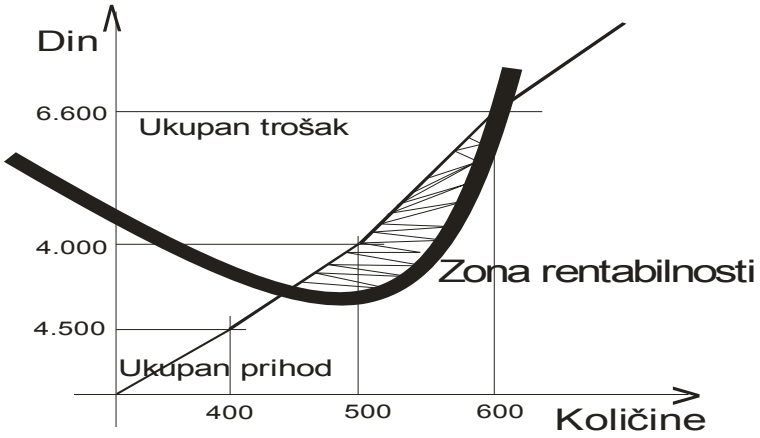
*iz ovog postupka proi: zilazi da je prodajna cena 1,1 boda

Prilog 20: tabela prodajne cene

Tabelarni prikaz izračunavanja zone rentabilne proizvodnje:

količina proizvoda	ukupan trošak	uk.prihod	dobitak
0	2.000	0	-2.000
100	2.400	1.000	-1.400
200	2.800	2.000	-800
300	3.200	3.000	-200
400	4.000	4.000	0
500	4.500	5.000	500
600	6.600	6.000	-600
700	7.200	7.000	-200

Prilog 21: tabela izračunavanja zone rentabilne proizvodnje



Prilog 22: grafikon zone rentabilnosti

Formula, po kojoj se utvrđuje prelomna tačka, pokazuje nam koji nivo proizvodnje, uz vođenje računa o troškovima proizvodnje, obezbeđuje dobitak i samim tim i egzistenciju preduzeća na tržištu:

$$C*Q=UFT + (PVT*Q ,$$

gde je: ***C***- prodajna cena proizvoda,
Q - obim proizvodnje,
UFT - ukupni fiksni troškovi proizvodnje,
PVT- prosečni varijabilni troškovi.

1.10.1. NIVO PROIZVODNJE I PRODAJE, KOJI POKAZUJE ZARADU PREDUZEĆA

Na primer, ukoliko su nam poznati sledeći parametri : c=20,00 din ; UFT=1.600,00 din ; VT(po jedinici proizvoda)=12,00 din , možemo uvideti na kom nivou proizvodnje i prodaje preduzeće počinje da ostvaruje zaradu i to na sledeći način :

$$C*Q = (UFT+PVT*Q)$$
$$20*Q = 1.600 + (12*Q)$$
$$Q*(20-12) =1.600$$
$$Q=200 \text{ kom},$$

gde je : ***C***- prodajna cena proizvoda,

Q- obim proizvodnje,

UFT- ukupni fiksni troškovi proizvodnje,

PVT- prosečni varijabilni troškovi ,

na osnovu čega zaključujemo da se kod dvesta proizvedenih i prodatih proizvoda ne ostvaruje zarada. Zarada počinje da se ostvaruje tek kod proizvodnje i prodaje dvesta prve jedinice proizvoda .

1.10.2. NIVO CENE PROIZVODA, KOJI POKAZUJE ZARADU PREDUZEĆA

Uz sledeće parametre, možemo lako doći do rešenja , koje će nam pokazati na kom nivou cene proizvoda počinjemo da ostvarujemo zaradu . Q=2.000 kom ; UFT=800 din ; PVT=5 din .

$$C*Q=(UFT+PVT*Q)$$
$$2.000*C=800+(5*2.000)$$
$$2.000*C=10.800$$
$$C=10.800/2.000$$
$$C=5,4 \text{ din},$$

gde je : ***C***- prodajna cena proizvoda,
Q- obim proizvodnje,

UFT- ukupni fiksni troškovi proizvodnje,
PVT- prosečni varijabilni troškovi ,

na osnovu čega zaključujemo da na nivou cene od 5,4 dinara ne ostvarujemo zaradu . Zarada se , naime , ostvaruje na nivou cene proizvoda , koja prelazi visinu od 5,4 dinara .

Preduzeće Petrović					mesto:Mladenovac		
Datum: 1.8.2007.							
					Knjigovodstvu		
		Trebovanje Br. 15/2007					
		za proizvodnju hleba 020					
		po radnom nalogu Br.111/2007					
Šifra	Vrsta	Jedinica	količina		Cena	Vrednost	Napomena
	materijala	mere	trebovano	izdato			
1	Brašno	kg	5.000	5.000	20	10.000,00	
2	Aditivi	kom	20	20	200	4.000,00	
3	So	kg	7	7	60	420	
						14.420,00	
Naredio:			Izdao:			Preuzeo:	
S.Sekulić			S.Sekulić			D.Jovanović	

Prilog 23 : izgled liste trebovanja

1.11. ORGANIZACIJA FINANSIJSKOG RAČUNOVODSTVA PREDUZEĆA

Glavni izvor finansijskih podataka su tri vrste knjigovodstvenih beležaka , a to su:

a) glavno knjigovodstvo;
b) analitičko knjigovodstvo i
c) pomoćne beleške.

U glavnom knjigovodstvu se vodi glavna knjiga, obavljaju računovodstveni obračuni i izrađuju finansijski izveštaji . Glavno knjigovodstvo mora da osigura finansijske podatke, koji se tiču stanja i promena imovine i obaveza , kao i podatke o poslovanju i učincima poslovanja , koji su nužni za upravljanje , uvid i nadzor .

„Računovodstveni informacioni sistem ne može udovoljiti svim zahtevima korisnika njegovih podataka informacija. Postoje određena ograničenja u vidu zakonske i profesionalne regulative, koji se pojavljuju kao filter za nedopustive zahteve.“

Prof.dr.Z. Petrović, Računovodstvo, Uviverzitet Singidunum, 2009, Beograd, str.26.

Preduzeće
Razvitak mesto:Mladenovac

datum:1.1.2006. **Komisijski zapisnik** Knjigovodstvu

Po osnovu Vaše otpremnice br.12/06 od 6.4.2006. i na osnovu uvida u primljenu količinu robe,utvrđene su sledeće razlike:

Red.br.	Vrsta	Jed.mere	Poslato	Primljeno	Razlika	Napomena
1	Peciva	Kom	600	590	-10	rastur u transportu

Za dobavljača: Komisija:
M.Ljubisavljević 1.S.Savić
2.R.Petrović
3.L.Pantelić

Prilog 24: izgled komisijskog zapisnika

Analitičko knjigovodstvo služi za:

b) vođenje detaljnih podataka (koje je nepraktično voditi u glavnom knjigovodstvu , zbog obimnosti) ;
c) za upravljanje i vođenje poslovnih politika ;
d) za rukovođenje poslovnim procesom , na nižim strukturnim nivoima .

Analitičko knjigovodstvo, stoga obuhvata sledeće celine , kao što su :

a) knjigovodstvo dugotrajne imovine (koje uključuje investicije u toku , početno i naknadno merenje imovine , pomoćne evidencije i tome slično) ;
b) knjigovodstvo potraživanja ;
c) knjigovodstvo obaveza ;
d) knjigovodstvo zaliha .

Iako je izdvojeno, kao samostalna evidencija, analitičko knjigovodstvo se , po pravilu svrstava u finansijsko računovodstvo .

Zaključnica Br._____ 2.4.2006. SM o prodaji robe između Prodavac: Petrović-Mladenovac Kupac:SUR Daki-Međulužje					
redni broj	Vrsta	Jed.mere	Količina	Cena din	Iznos din
1.	Hleb	Kom	700	30	21.000
OTPREMA		PLAĆANJE		Za sve sporove zadužen IV op.sud	
rok:3.4.2006		način:virmanom			
mesto : Međulužje		rok:4.4.2006.		Ostali uslovi:	
način:kamionom		ž.r.kupca:xxx-20-6-7		prodavac	kupac

Prilog 25 : izgled zaključnice

Porudžbenica Br. 57/2			
Kupac		Prodavac	
Firma	Rakoni	Petrović	
Adresa	Mladenovac	Mladenovac	
Mat.br.	012xx22x	247xxx58	
Reg.br.	107xx895	205xx693	
Šif.delatn.	06xx25	09xxx55	
br.ž.račun	200-xxx-266-221	186-xxx-25-xxx	

Ovim putem po uslovima ugovorenim u Zaključnici Br.22/5 od vas neopozivo poručujemo:					
redni br.	naziv robe	jed.mere	količina	cena/kom	vrednost
1.	Pecivo	kom	1.000	20	20.000,00
Datum: 2.4.2006.		M.P.		Potpis ovlašćenog lica:_____	

Prilog 26 : izgled porudžbenice

Pomoćne beleške se vode po abecednom redosledu i čuvaju u klaserima , u koje se svrstavaju po godini nastanka . Na taj način , lako se dolazi do kontne kartice određenog komitenta . Može se desiti da se neka od potraživanja vode i u pomoćnim beleškama , naprimer kada se od preduzeća , koja su u stečajnom postupku , otpisuju nenaplaćena potraživanja . U ovakvim slučajevima , potrebno je uskladiti pomoćnu sa analitičkom evidencijom , pa tek onda sve to , potom uskladiti sa glavnim knjigovodstvom . Takođe je potrebno sastaviti posebne iskaze stanja i prometa analitičkih prema kontima glavne knjige . Zatim se iskazi upoređuju sa stanjem i prometom odgovarajuće kontne kartice glavnog knjigovodstva . Na kraju postupka , sačinjava se rekapitulacija iskaza analitičkih i konta potraživanja , u glavnoj knjizi .

1.12. ANALIZA POSLOVNE STRATEGIJE

Analiza poslovne strategije pokazuje profitne mogućnosti i ključne poslovne rizike nekog preduzeća . Naime , ključno je saznati da li preduzeće može da održi željeni profitni potencijal i da li može da ga povećava u narednom periodu .

Održivost profitnog potencijala preduzeća , određena je donošenjem poslovnih odluka u dva ključna aspekta :

3) Izbor grane (grana) delatnosti , u kojima preduzeće posluje i
4) Način , na koji preduzeće primenjuje konkurentsku strategiju .

Izbor grane delatnosti je osnovni pravac , u kome treba da se razvija preduzeće . Ako se preduzeće opredeli i usmeri na proizvodnju , a ne na finansijske usluge , može se reći da će biti manje profitabilna , zbog razlike profitabilnosti ove delatnosti .

Sa druge strane , mogućnost da se preduzeće nadmeće u odabranom sektoru , sa konkurencijom , direktno utiče na njen profitni potencijal . Postoje dve komponente

konkurentske strategije , za koje preduzeće može da se opredeli : snižavanje troškova (cost leadership) i strategija diferencijacije (diferentiation strategy) . Strategija diferencijacije podrazumeva pozicioniranje proizvoda , prema konkurenciji , dizajnom (specifičnošću proizvoda) , inovativnim aktivnostima i razvojem proizvoda .

1.13. MARKETING MENADŽMENT U PREDUZEĆIMA

„Marketing i inovacije prave rezultate , a sve ostalo su samo troškovi .“ – Peter Drucker

Ova rečenica najbolje objašnjava sve veću ekspanziju marketing menadžmenta , kako u svetu , tako i u našoj državi ; Danas je doba veoma jake konkurencije , pa je stoga preduzećima potrebno da sa filozofije proizvoda i prodaje , pređu na marketing filozofiju, jer samo tako , preduzeće ima šansu da sebi stvori bolji položaj na tržištu , u odnosu na konkurenciju .

Kao osnovni ekvivalent za dobru marketing orijentaciju , na prvom mestu su čvrsti odnosi sa kupcima . Naime , marketeri se moraju povezati sa kupcima , u cilju informisanja , angažovanja , aktivnog učešća , a samim tim i pridobijanja potrošača .

Da bismo , kao preduzeće uspeli i opstali na tržištu , treba razumeti tržište , to jest uzeti u obzir kvalitet , ambalažu , dizajn , konkurentnu cenu i brendiranje . Treba , pre svega dobro istražiti tržište i videti šta to kupcima treba , sa čim je kupac zadovoljan , koliko je spreman da plati određeni proizvod , pod kojim uslovima , šta to nudi naša konkurencija i slično. Pored toga , preduzeću ide u prilog i dovođenje eminentnih stručnjaka , da bi se dobilo na kvalitetu proizvoda , a to je jedan od preduslova za satisfakciju i lojalnost potrošača . Tako , naprimer , zadovoljstvo potrošača daje i njegovu lojalnost određenom proizvodu (kupiće beli hleb , a ne crni) .

Veoma je važno upoznati potrebe potrošača , jer se tako može planirati potražnja za određenom vrstom proizvoda , a na taj način može se planirati i adekvatna ponuda . Ukoliko potražnja nije dobro isplanirana , može doći do velikih gubitaka , što preduzeće , dugoročno može dovesti i do teške materijalne situacije .

Potrošač , koji je zadovoljan proizvodom , postaje lojalan , a preduzeće usavršavajući proizvod , povećava lojalnost potrošača . Tako , zadovoljan kupac vrši takozvanu pozitivnu usmenu propagandu , u vidu preporuka svojim komšijama , rođacima .

„Kvalitet je kada vam se vrati potrošač , a ne vaš proizvod .“ – Margaret Tačer

U svakodnevnom životu , mešaju se termini kupac i potrošač , misleći da je to jedno-isto . Razlika postoji i to u tome što kupac određeni proizvod kupuje , a potrošač je potroši ; Na primer kada jedan kolega kupi doručak u pekari svojim kolegama , on je

kupac , jer je platio određeni proizvod , dok su njegove kolege , jedući taj proizvod postali u isti mah potrošači .

Po Filipu Kotleru , analiziranje , planiranje i kontrola su najvažniji delovi marketinga . Naime , marketing je analiziranje , organizovanje , planiranje i kontrolisanje sadašnjih i potencijalnih kupaca , politika i aktivnosti , sračunatih da bi se zadovoljile određene grupe kupaca i tako ostvario profit .

1.13.1. GRAĐENJE VREDNOSTI ZA KUPCE

U savremenim , uspešnim preduzećima , kupac je u centru pažnje ; Kupca kontaktiraju zaposleni na takozvanoj prvoj liniji , opslužuju i ispunjavaju želje kupca . Zatim menadžment srednjeg nivoa zaposlenima prve linije pružaju svu neophodnu podršku , dok top menadžment unajmljuje i podržava menadžere srednjeg nivoa .

Menadžeri , na bilo kom nivou (srednji , ili top) moraju da budu uključeni u upoznavanje kupaca , susrete sa njima i u usluge , koje treba pružiti kupcima .

1.13.2. PERCIPIRANA VREDNOST ZA KUPCE

Percipirana vrednost za kupce (Customer Perceived Value-CPV) predstavlja razliku svih pogodnosti sa jedne i svih troškova ponude i mogućih alternativa sa druge strane .

Ukupna vrednost za kupce jeste percipirana novčana vrednost skupa ekonomskih , funkcionalnih i psiholoških momenata , koje kupci očekuju da budu ponuđeni na tržištu .

Ukupan trošak za kupca obuhvata skup troškova oko procene , nabavke , korišćenja, utroška vremena , psihičkih napora i drugo .

Iz svega navedenog , sledi da je percipirana vrednost za kupca , praktično razlika između onoga što kupac dobija i onoga što daje , uzimajući u obzir različitu ponudu na tržištu . Tako naprimer , ako je cena jednog automobila veća od cene drugog (uzimajući u obzir iste performanse), kupac će se odlučiti za jeftiniju varijantu . Ukoliko su im cene identične , kupac će ostati ravnodušan .

1.13.3. SATISFAKCIJA KUPCA

U zavisnosti da li će kupac da bude zadovoljan nakon kupovine , kao i toga koliko ponuda preduzeća ispunjava njegova očekivanja , zavisi i njegova satisfakcija .

Satisfakcija je , inače , osećanje zadovoljstva (nezadovoljstva) kupca , koje proističe iz poređenja njegovog utiska , u odnosu na proizvod . Ako su očekivanja kupca jednaka performansama proizvoda , on je zadovoljan ; Ukoliko su očekivanja veća od perforansi ,

kupac je nezadovoljan ; Ako su očekivanja manja od performansi , kupac je više nego zadovoljan ; U nekim slučajevima , može se desiti i da kupac bude oduševljen (delight) ,

ukoliko su njegova očekivanja daleko daleko manja od performansi određenog proizvoda.

Treba napomenuti i da se , kod potrošača očekivanja dešavaju pre kupovine proizvoda , a da se performanse doživljavaju tek po kupovini istog .

U Sjedinjenim Američkim Državama , čak i vrše merenja satisfakcije kupaca , kao i merenje faktora , koji utiču na satisfakciju kupaca . Tako , naprimer, neke kompanije ispituju , u kojoj su meri kupci zadovoljni pruženim uslugama od strane zaposlenih , jer će zadovoljan kupac uvek da se vrati .

1.13.4. GRAĐENJE LOJALNOSTI KUPACA

U stvaranje lojalnosti kupaca , preduzeće treba da investira onoliko , da troškovi ne prevaziđu dobit . Postoji pet nivoa investicija , u okviru stvaranja odnosa sa kupcima , kao što su :

1) Osnovni marketing , gde prodavac prodaje proizvod ;

2) Reaktivni marketing , gde prodavac prodaje robu i kupcu sugeriše da mu se javi, ukoliko ima pitanja , komentare , žalbe na određeni proizvod ;

3) Odgovorni marketing , gde prodavac , povremeno telefonira kupcu , radi provere da li proizvod ispunjava očekivanja kupca , da li bi kupac na njemu nešto promenio i tome slično ;

4) Proaktivni marketing , gde prodavac povremeno kontaktira kupca , sa određenim predlozima (bolje korišćenje proizvoda) i

5) Partnerski marketing , gde preduzeće intenzivno sarađuje sa svojim većim kupcima , zbog poboljšanja učinaka .

Tako se , često , nailazi na činjenicu , da preduzeća koriste e-mail , web-sajtove , baze podataka , softvere za baze podataka , a sve u cilju unapređenja stalnog kontakta sa potencijalnim kupcima , a samim tim i potencijalnom osvajanju novih tržišta .

2. BUDŽETIRANJE

2.1. BUDŽETIRANJE

Budžetiranje predstavlja proces, u okviru koga se sprovode određene planske aktivnosti. Naime, računovođe su te koje pružaju jednu vrstu stručne pomoći u pripremanju pojedinačnih budžeta, a sa ciljem integrisanja istih u master budžet.

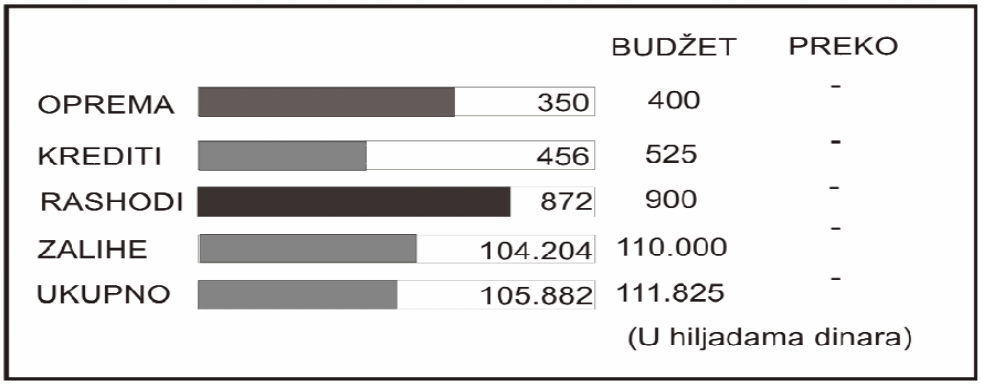
Budžetiranje, pre svega treba da omogući menadžmentu preduzeća uvid u relevantne informacije, vezane za dalje planiranje aktivnosti preduzeća, kao i finansijske aspekte istog.

Kada ne bi bilo budžetiranja, u okviru preduzeća, ne bi postojalo ni planiranja; Praktično se, uz pomoć budžetiranja vrši definisanje visine troškova, a koji se odnose na određeni period (mesec dana, godinu dana i slično), a što se može i videti na sledećem grafikonu:

Naziv budžeta	budžet za dec´07	
Valuta budžeta	RSD	
Vremenski period	1.12.0	31.12.2007
Period u kom se transakcija prati		
Status budžeta	aktivan	
Vrsta transakcije	remont mašina	
Iznos	205.000	

Prilog 1 budžet za remont mašina za decembar 2007 godine

Tako na osnovu ovog grafikona možemo i da pratimo realizaciju budžeta i to u skladu sa planom na razne načine, a jedan od njih je i prikazan na sledećem grafikonu:



Prilog 2 Izgled jednog od budžeta

Na osnovu čega možemo zaključiti da ako je određena stavka označena sa:

- zelenom bojom, znači da se realizacija budžeta odvija u skladu sa planom;
- narandžastom bojom, znači da je i dalje sve u redu, ali da treba više povesti računa, kako se budžet ne bi prevazišao predviđeni plan, u finansijskom smislu;
- crvenom bojom, znači da je realizacija budžeta, u odnosu na plan pri samoj gornjoj granici, ili da je budžet čak i prevazišao očekivani (predviđeni) plan.

Planiranje budžeta se izrađuje prema i u zavisnosti od potreba preduzeća. Praktično to zapravo znači da planiranje odslikava postavljanje ciljeva, koji predstavljaju plansku odluku, koju donosi menadžment preduzeća, a koji se svode na buduća stanja i pravce, u koje ga vodi menadžment preduzeća.

2.1.1. VRSTE BUDŽETA

Postoji više vrsta budžeta u preduzećima i to :

1. **Poslovni budžet;**
2. **Investicioni budžet;**
3. **Master budžet;**
4. **Fiksni budžet i**
5. **Fleksibilni budžet.**

2.1.2. POSLOVNI BUDŽET

Kada se govori o poslovnom budžetu, podrazumevamo i njegovu podelu na :

1. **Jednogodišnje** (kratkoročne), koji predstavljaju **operativni budžet** ;
2. **Strateške budžete**, koji se kreiraju za jednu do pet poslovnih godina ;
3. **Vektoralni budžet**, koji se izrađuje za najmanje pet poslovnih godina .

Poslovne budžete kreira top menadžment preduzeća, a u cilju što boljeg sagledavanja poslovnih mogućnosti, a samim tim i strategije, vezane za što bolje i uspešnije poslovanje preduzeća .

Kratkoročni (jednogodišnji), odnosno **operativni budžet** se sastavlja pomoću vrednosti i pokazatelja, vezanih za mesece u poslovnoj godini, pa se tako poređenje ostvarene i planirane vrednosti relativno lako obavlja, a istovremeno se i određuju operativne aktivnosti .

Što se **strateškog budžeta** tiče, on se kreira za vremenski period u trajanju od jedne do pet poslovnih godina, a svoj oslonac postavlja na opštim brojkama i pokazateljima .

Vektoralni budžet sa druge strane praktično prati projekciju poslovanja nekog preduzeća, a koju je postavio menadžment preduzeća .

2.1.3. INVESTICIONI BUDŽET

Kada govorimo o investicionim budžetima, moramo napomenuti i veoma važnu činjenicu, a to je da je investicioni budžet tesno povezan i oslonjen na **poslovni budžet**. To nam praktično pokazuje i govori o tome da pažljivo treba definisati sve izvore finansiranja, kao i sve investicije, a koje mogu nastatai u toku poslovanja preduzeća, a sa ciljem usavršavanja poslovanja preduzeća .

2.1.4. MASTER BUDŽETI

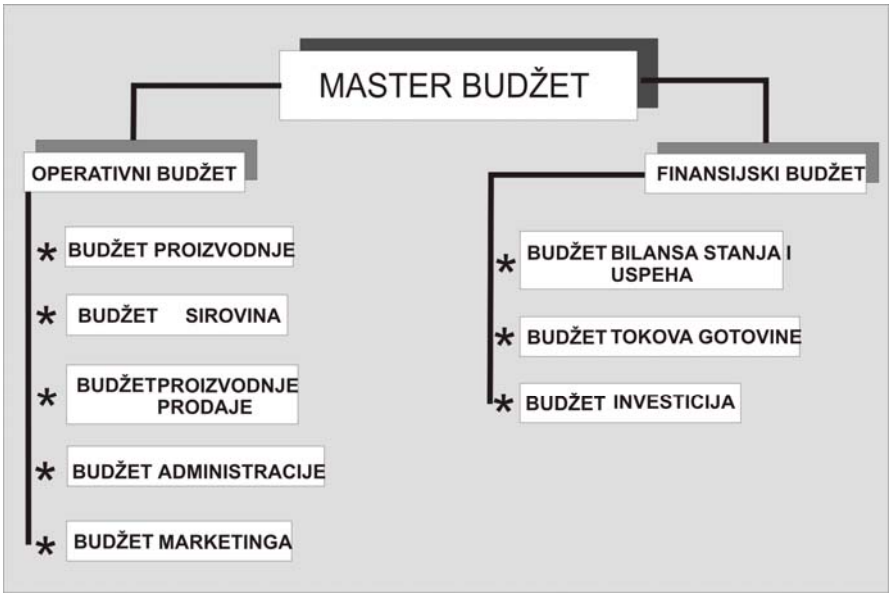
Pri budžetiranju preduzeća, treba dobro razmotriti sve poslovne procese, u okviru sektora gde se sve poslovne aktivnosti i odvijaju. Tako dolazimo i do sledećeg zaključka a to je da je potrebno sastaviti veći broj pojedinačnih budžeta za svaki sektor ponaosob, a da ovi budžeti budu međusobno saglasni kao i da prate jedni drug . Kako ove pojedinačne budžete povežemo između njih samih, tako i dobijamo jednu vrstu kompleksnog skupa, koji se sastavlja na nivou jedne poslovne godine, a kojeg nazivamo master budžet.

Master budžet sačinjavaju **operativni** kao i **finansijski** budžeti . **Operativni budžeti** sačinjavaju opet jedan **kompleksan sistem budžeta**, u koji ubrajamo :

1. **Budžet prihoda prodatih proizvoda i usluga;**
2. **Budžet proizvodnje;**
3. **Budžet sirovina;**
4. **Budžet proizvodnje i prodaje;**
5. **Budžet administracije i**
6. **Budžet marketinga.**

Kako operativni budžeti sačinjavaju jedan kompleksni sistem budžeta, tako je isti slučaj i sa **finansijskim budžetima**, u koje inače ubrajamo budžete kao što su:

1. **Budžet bilansa stanja i uspeha;**
2. **Budžet tokova gotovine;**
3. **Budžet investicija.**



Prilog 3 : grafik master budžet

2.1.5. FIKSNI BUDŽETI

Prilikom budžetiranja preduzeća treba povesti računa i o **poslovnim aktivnostima**, poslovnom okruženju, proizvodnom potencijalu, mogućnosti dobijanja bankarskih kredita, troškovima proizvodnje, ceni repro-materijala, kao i o mnogim drugim presudnim i važnim faktorima, a koji utiču na određeni budžet .

Tako , na osnovu gorenavedenog, možemo zaključiti da budžet, koji navedene faktore predviđaju u nepromenjenim, **preciznim vrednostima** predstavljaju fiksne budžete . Ove budžete odlikuje veliki procenat tačnosti pokazatelja, što je veoma teško sresti u praksi iz prostog razloga što su: veća cena repro-materijala, veća cena sirovin , ekonomska politika države, odbijanja banaka, u smislu davanja kredita i sličnim okolnostima u realnom poslovanju nekog preduzeća .

2.1.6. FLEKSIBILNI BUDŽETI

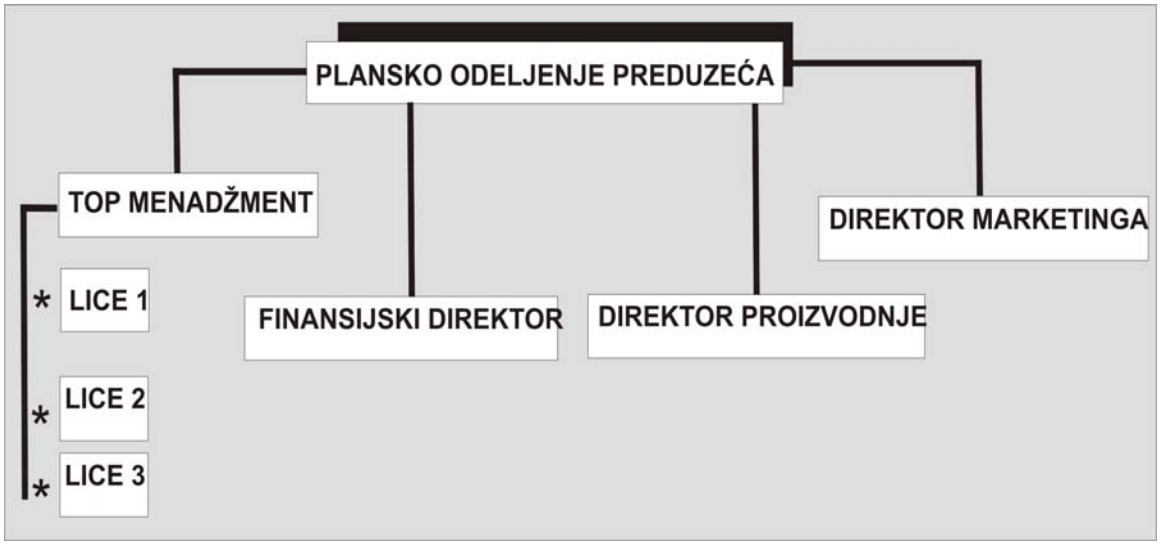
Za razliku od fiksnih budžeta, za koje važi glavna i osnovna odlika a to je veoma veliki procenat tačnosti, fleksibilni budžeti podrazumevaju **promene vrednosti** unutar sebe, a **elemente** fleksibilnog budžeta možemo i **pojedinačno određivati** . Na ovaj način promene podataka, na koje utiču **spoljašnji faktori**, lakše je i definisati odstupanja projektovanih od realnih vrednosti; Pod ovim se pre svega misli na planiranje menadžmenta, vezano za prihode, rashode preduzeća, kao poslovne aktivnosti unutar preduzeća .

2.1.7. ODVIJANJE PROCESA BUDŽETIRANJA

Menadžment u preduzeću za narednu poslovnu godinu, a na kraju tekuće poslovne godine, vrši planiranje poslovanja, odnosno budžetiranja, ili jednostavno rečeno pristupa izradi budžeta.

Naime, menadžment preduzeća je taj koji prilikom budžetiranja preduzeća obuhvata sve relevantne i važne informacije, kao što su pokazatelji ponude, potražnje, proizvodnje, cena gotovih proizvoda u tekućoj i u prošlim poslovnim godinama i tome sličnom .

Plansko odeljenje menadžmenta preduzeća, koje kreira budžete, upravlja predviđenim procesima budžetiranja ujedno snosi i odgovornost za sve te pomenute radnje; Uglavnom se tu zapravo radi o finansijsko-računovodstvenoj službi .



Prilog 4: grafikon članoviplanskog odeljenja preduzeća

Procedura **sastavljanja budžeta** se sastoji od sledećih stavki:

1. Sastanak o planiranju budžeta;
2. Pregled i analiza poslovanja od strane menadžera;
3. Izrada planova po mesecima nakon detaljne analize važnih informacija vezanih za poslovanje preduzeća;
4. Mesečni budžeti se uklapaju u budžetski paket;
5. Kontrola budžeta od strane generalnog direktora;
6. Generalni direktor predaje budžet upravnom odboru;
7. Odobrenje, ili storniranje budžeta od strane upravnog odbora.

2.2. PLANIRANJE

Planiranje predstavlja upravljanje, u okviru procesa, kojim se donose veoma važne odluke po preduzeće, a koje su vezane za poslovne planove, programe, ciljeve i strategije, a na osnovu čega se i usmeravaju dalje aktivnosti nekog preduzeća.

Planiranje treba da obuhvati sagledavanje kako unutrašnjih, tako i spoljašnjih promena; Tako se preduzeće lakše može opredeloti za određene ciljeve i načine kako te ciljeve i ostvariti. Naime, samo dobrom analizom prošlih poslovnih događaja i

sagledavanjem budućih poslovnih događaja, mogu se ostvariti predviđeni planovi, strategije i programi.

Važno je napomenuti i to da se planiranje ne može svesti samo na izradu planova, već treba da obuhvati i ostale bitne faktore, kao što su ciljevi, strategija i programi.

U zavisnosti od vremena koje obuhvataju, **planovi** se mogu podeliti na:

1.-dugoročn , odnosno one koji poseduju strategijski karakter i prave se za vremenski rok od deset godina;

2.-srednjeročne, koji se izrađuju za vremenski rok od tri do pet godina;

3.-kratkoročne, koji su inače bazirani na raspoloživom budžetu, a izrađuju se za vremenski period od jednog, tri ili dvanaest meseci.

U zavisnosti od toga da li se planiranje odnosi na dugoročne, ili kratkoročne ciljeve, planiranje možemo podeliti na **strategijsko** i **operativno.**

2.2.1. STRATEGIJSKO PLANIRANJE

U okviru **strategijskog planiranja**, uključuje se i utvrđivanje strategijskih planova, koji će se ostvariti kroz par godina, odnosno decenija. Ovom vrstom planiranja, bavi se **top menadžment** preduzeća.

Kada govorimo o **procesu strategijskog planiranja**, podrazumevamo i to da ovo planiranje obuhvata i određene **faze**, a to su:

1. analiziranje okruženja;
2. definisanje misije i vizije;
3. razvoj opštih ciljeva;
4. kreiranje strategije implementacije;
5. alokacija resursa , koji su neophodni za ostvarivanje ciljeva.

2.2.2. OPERATIVNO PLANIRANJE

U **operativnog planiranja**, podrazumevamo utvrđivanje planova, koji u sebi sadrže detalje potrebne za realizaciju, odnosno primenu strategijskih planova prilikom poslovanja preduzeća, u svakodnevnom obavljanju aktivnosti.

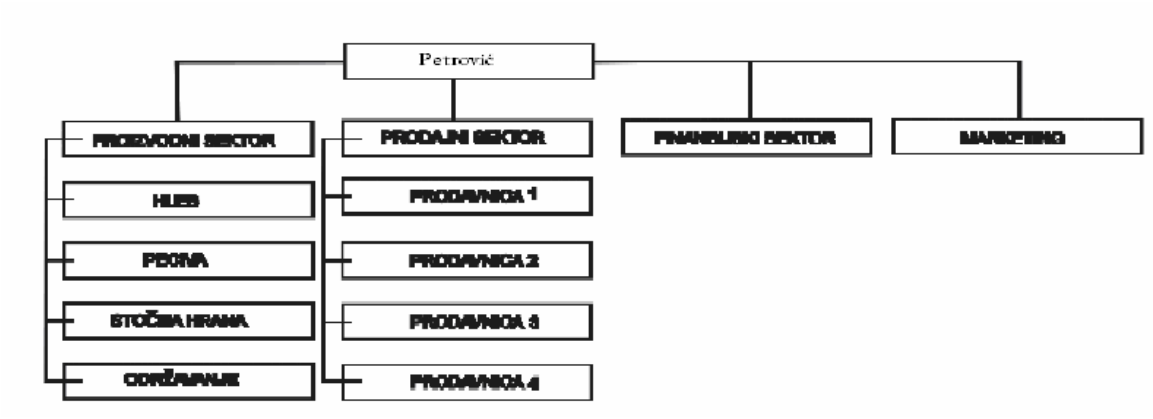
Tako operativno planiranje možemo povezati sa nizom **dugoročnih trajnih planova**, a koji mogu, u okviru sebe da sadrže **proceduru**, **politiku**, kao i **pravila**, koja su adekvatna za izradu kako planova , tako i budžeta.

Programe , budžete i projekte svrstavamo u **jednokratne pojedinačne planove**, a koji se izrađuju za određeni operativni period (uglavnom za godinu dana).

Na osnovu gorepomenutog, možemo veoma lako doći do jednostavnog zaključka, koji nam se i nameće, a to je da strategijsko planiranje podrazumeva **okvir potrebnih aktivnosti** , koje su potrebne da bi dovele do ispunjenja dugoročnih ciljeva nekog preduzeća; Isto tako, sa druge strane, možemo zaključiti da operativno planiranje pruža jedan vid precizne operacionalizacije potrebnih aktivnosti, koje takođe vode ispunjenju dugoročnih ciljeva poslovanja preduzeća.

2.2.3. FINANSIJSKO PLANIRANJE

Uzimajuću u obzir razvoj preduzeća u nekom budućem vremenu, jedan od veoma važnih **faktora** prilikom planiranja u preduzeću, svakako jeste i finansijsko planiranje. Naime, polazi se od određenih **vizija**, na osnovu kojih se formiraju i **ciljevi** preduzeća. Ti ciljevi se, kasnije unose u poslovni plan; **Poslovni plan** dalje obuhvata sledeće važne celine preduzeća, kao što su proizvodnja, prodaja, marketing, stručnost osoblja, finansije i tome slično.



Prilog 5 Celine koje obuhvata poslovni plan

Prilikom finansijskog planiranja, **dugoročni ciljevi**, formulisani u okviru poslovnog plana, pretvaraju se u **brojke** i na taj način se vrši **prognoza** prihoda, rashoda, kao i dobiti preduzeća; Isto tako finansijskoplaniranje uključuje i **sagledavanje** budućeg imovinskog stanja, kao i likvidnosti preduzeća.

R.br	Vrsta časova		Br.časova
1	Planirani časovi		450
2	Ostvareni časovi		425
3	odstupanje	1.feb	25
4	Priznati časovi		440
5	Odstupanje u aktivnosti		25

Prilog 6 Neki od rezultata koji utiču na planiranje budžeta za narednu godinu

Prednosti finansijskog planiranja se ogledaju u tome:

1. Što se može izvršiti poređenje realnog poslovanja preduzeća sa planiranim;

2. Što se problemi mogu blagovremeno prepoznati i blagovremeno otkloniti;

3. Što se može vršiti takozvana „samokontrola“, i to tokom samog procesa planiranja.

Kvalitetno i adekvatno finansijsko planiranje treba da obuhvati plan priliva sredstava, bilansni plan, kao i plan likvidnosti, a ovi važni elementi ujedno predstavljaju i instrumente finansijskog planiranja. Ukoliko se uradi finansijsko planiranje, potrebno je i izvršiti detaljno planiranje naredne poslovne godine . Na takav način možemo doći i do relevantnih podataka („grubo“) za naredne dve do tri poslovne godine. Važno je

napomenuti i to da finansijsko planiranje možemo izvršiti kako za celo preduzeće, tako i za pojedine sektore preduzeća .

Takođe je važno da bi preduzeće trebalo da prilikom realizacije nekog kredita sa bankama, ponudi i svoj finansijski plan, a na osnovu koga bi se banka uverila da preduzeću može da odobri traženi kredit za određenu poslovnu transakciju. Tako se banci pruža neka vrsta garancije da će preduzeće u predviđenom roku vratiti dobijeni kredit sa uz to pripadajuću kamatu banci.

Da bi se finansijsko planiranje obavilo adekvatno i na jedan valjan način, planirane poslovne zadatke treba izvući iz prošlih poslovnih godina i pridodati im željene ciljeve u budućem poslovanju preduzeća . poželjno je i izvršiti izradu budžeta, koji se zasniva na „ pozitivnoj nuli “, a koji se ne oslanja na podatke, vezane za poslovanje preduzeća u prethodnoj poslovnoj godini .

„Račun prodaje usko je povezan sa gotovinskim uplatama i potraživanjima. Po sistemu dvojnog knjigovodstva, dokaz kojim se potvrđuje stanje gotovine i potraživanja isti je i za prodaju.“

Prof.dr.M.Stanišić, Metodologija revizije, Uviverzitet Singidunum, 2009, Beograd, str.121.

Treba se usredsrediti na najvažnije brojke, odnosno da funkcija i poreklo svakog planiranog broja budu očigledan prikaz željenih informacija .

Uglavnom se finansijsko planiranje radi na kraju poslovne godine, iz prostog razloga što se na osnovu protekle poslovne godine može izvršiti kvalitetno planiranje naredna poslovna godina.

Preduzeće Petrović			
Proizvod		hleb "o2o"	**Jed.mere**
Normirano vreme		1	min
Stvarno utrošeno vreme		0,9	min
Zarada po času		180	din
Ukupna zarada po danu		1.440,00	din

Prilog 7 Izgled radne liste

Finansijsko planiranje treba vršiti uz **kontrolu** i **proveravanje** vrednosti kako onih koje su **realne**, tako i onih koje se odnose na **planiranje zadataka**, a na osnovu

čega se mogu utvrditi **odstupanja**, kao i na osnovu čega se mogu preduzeti određene **mere**, a sa ciljem prevazilaženja **negativnih odstupanja**.

Mesečna potrošnja brašna za peciva "090"					Jed.mere	
Planirano				44.520	kg	1.558.200
Realno				44.860	kg	1.570.100
Odstupanje				340	kg	11.900
Komentar o odstup.		nedovoljno sredstva E461/5				
Mera za odstup.		povećati unos sredstva E461/5				

Prilog 8 Tabela za planiranu mesečnu potrošnju brašna

2.2.4. PLANIRANJE PRILIVA SREDSTAVA

Veoma je važno i planiranje priliva sredstava, prilikom čega se **očekivani prihod** stavlja u odnos prema **izdacima** preduzeća; Ukoliko su prihodi veći, **dobit** preduzeća je direktno sa tim u vezi veća i obrnuto, prilikom čega nastaje gubitak.

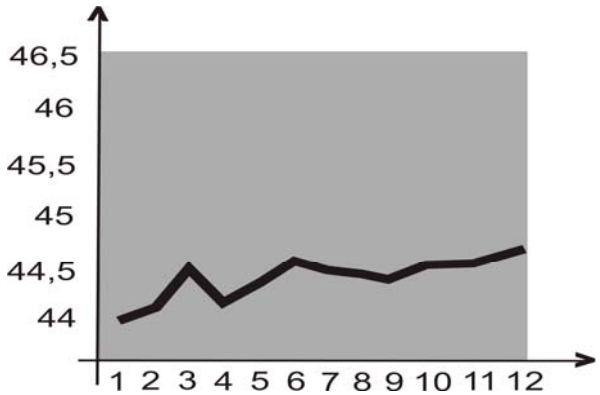
Plan priliva sredstavaje jedan od najvažnijih instrumenata planiranja, prilikom čega se pruža uvid i utvrđivanje planiranog poslovanja preduzeća, kao i promet i troškove istog. **Pokazatelji**, koji se odnose na prilive sredstava su sledeći i to:

1. **Dobit od sopstvenog kapitala**, koji odslikava prihode od kamata i dividendi, za koje je preduzeće uložilo određena sredstva;

2. **Dobit od ukupnog kapitala** (sopstveni + pozajmljeni);

3. **Marža kod bruto dobiti**, koja pokazuje koliko je to procenata od prometa preostalo za podmirenje rashoda;

4. **Marža kod slobodnog priliva novca**, koja se izračunava kada se saberu dobit i amortizacija. Ukoliko se ova marža odnosi na promet, automatski ova vrednost pokazuje dobit preduzeća .



Prilog 9 Grafikon planirane potrošnje brašna za 2009 godinu po mesecima u hilj. Kg

Sopstveni kapital preduzeća direktno za sobom vuče i veći **rizik**, u odnosu na **pozajmljeni kapital**, pa bi, sa tim u vezi i trebao da ima veću dobit u odnosu na pozajmljeni kapital. Ukoliko želimo da u obzir uzmemo i **ciljeve za kapitalnu dobit**, najpre moramo i dobro razmotriti sve aspekte koji na njega utiču, a kao što su marže kod bruto dobiti i slobodnog priliva novca.

„Poređenje informacija iz transportnog dokumenta sa izlaznom fakturom i stavkama u dnevniku prodaje je uobičajen postupak ispitivanja ispravnosti transakcija.“

Prof.dr.M.Stanišić, Metodologija revizije, Uviverzitet Singidunum, 2009, Beograd, str.122.

2.2.5. BILANSNI PLAN

Bilansni plan nam pokazuje **relevantne informacije**, a koje su vezane za **strukturu imovine i kapitala**, u okviru preduzeća, odnosno bilansni plan ukazuje na sutuaciju

vezanu za imovinu preduzeća, kao i **finansiranje** istog a na kraju planirane poslovne godine.

Treba napomenuti da je bilansni plan direktno povezan sa planom priliva sredstava, odnosno budžetom. Stoga možemo naići i na sledeću činjenicu, a to je da kod **aktive** u bilansnom planu neka **planirana investicija** može da utiče na istovremeno povećanje osnovnih sredstava nekog preduzeća .

– u hiljadama dinara –

Grupa računa, račun	POZICIJA	Iznos	
		Tekuća godina	naredna godina
1	2	5	6
	AKTIVA **A. STALNA IMOVINA** (002 + 003 + 004 + 005 + 009)	153.014	161.883
00	I. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL		
012	II. GOODWILL		
01 bez 012	III. NEMATERIJALNA ULAGANJA		
	IV. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (006 + 007 + 008)	152.156	159.799
020, 022, 023, 026, 027 (deo), 028 (deo), 029	1. Nekretnine, postrojenja i oprema	152.156	159.799
024, 027 (deo), 028 (deo)	2. Investicione nekretnine		
021, 025, 027 (deo) i 028 (deo)	3. Biološka sredstva		
	V. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (010 + 011)	858	2.084
030 do 032, 039 (deo)	1. Učešća u kapitalu		
033 do 038, 039 (deo) minus 037	2. Ostali dugoročni finansijski plasmani	858	2.084
	B. OBRTNA IMOVINA (013 + 014 + 015 + 021)	83.552	117.735
10 do 13, 15	I. ZALIHE	23.731	17.848
14	II. STALNA SREDSTVA NAMENJENA PRODAJI I SREDSTVA POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA		
	III. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (016 + 017 + 018 +019 + 020)	59.821	99.887

Prilog 10 Deo bilansnog plana za 2008. godinu

Isto tako, lako možemo uvideti i to da se u pasivi preduzeća može videti da li će određena **investicija** biti **finansirana sopstvenim kapitalom**, odnosno **kreditom** uzetim

od banke. Sa tim u vezi, najčešće prispevaju i novi troškovi vezani za održavanje i popravke, tako da se i amortizacija i troškovi osoblja mogu menjati .

Kada se govori o bilansnom planu, treba napomenuti da se ovaj plan izrađuje jednom u toku poslovne godine. Godina, koja se planira detaljno jeste sledeća poslovna godina, dok se grubo planiraju naredne tri poslovne godine.

– u hiljadama dinara –

Grupa računa, račun	POZICIJA	Iznos	
		Tekuća godina	naredna godina
1	2	5	6
	PASIVA **A. KAPITAL** (102 + 103 + 104 + 105 + 106 – 107 – 108)	133.345	171.249
30	I. OSNOVNI KAPITAL	211.000	211.510
31	II. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL		
32	III. REZERVE		
33	IV. REVALORIZACIONE REZERVE		
34	V. NERASPOREĐENI DOBITAK	7.464	7.464
35	VI. GUBITAK	85.119	47.725
037 i 237	VII. OTKUPLJENE SOPSTVENE AKCIJE		
	B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (110 + 111 + 114 + 121)	103.221	108.369
40	I. DUGOROČNA REZERVISANJA		
41	II. DUGOROČNE OBAVEZE (112 + 113)		
414, 415	1. Dugoročni krediti		
41 bez 414 i 415	2. Ostale dugoročne obaveze		
	III. KRATKOROČNE OBAVEZE (115 + 116 + 117 + 118 + 119 + 120)	103.221	108.369
42, osim 427	1. Kratkoročne finansijske obaveze	5.092	6.061
427	2. Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje se obustavlja		
43 i 44	3. Obaveze iz poslovanja	74.879	89.398
45, 46 i 49 osim 498	4. Ostale kratkoročne obaveze i pasivna vremenska razgraničenja	21.856	11.050

Prilog 11 Deo bilansnog plana za 2008. godinu

Što se **pokazatelja finansiranja** tiče, tu se pre svega podrazumeva **uvid** u to da li se određeno preduzeće adekvatno finansira, jer ukoliko je **oblast poslovanja** rizičnija,

utoliko mora i više da na raspolaganju stoji **sopstvenog kapitala**; Tako imamo slučajeve da banke, kao potencijalni davaoci kredita (u pitanju je pozajmljeni kapital), kreditnu sposobnost nekog preduzeća procenjuju na osnovu sopstvenog kapitala preduzeća.

Pokazatelji pokrića nam pokazuju **odnos** između **sopstvenog** , ili **dugoročnog kapitala** i **osnovnih sredstava**. Tačnije, tu se vrši ispitivanje toga da li su dugoročno investirana sredstva finansirana dugoročnim kapitalom. Ovaj pokazatelj mora da iznosi **najmanju vrednost od 100 %.**

Sa druge strane, pokazatelji likvidnosti ukazuju i na garanciju platežne sposobnosti preduzeća. Takozvani „ trenutni udeo “ mora imati vrednost između 120 % i 150 % .

2.2.6. INFORMACIONI ZAHTEVI ZA KONTROLU POSLOVANJA PREDUZEĆA

Finansijsko planiranje, poslovno planiranje, kao i kontrola sačinjavaju **sistem planiranja i kontrole** nekog preduzeća .

Finansijsko planiranje i kontrola se odnose na **solventnost i likvidnost** preduzeća, a potrebne informacije nalazimo unutar planiranog i stvarnog bilansa stanja, kao i planiranog i stvarnog bilansa novčanih tokova . Ove informacije su inače obrađene, u okviru finansijskog računovodstva, odnosno u **glavnoj knjizi** i **analitičkim** evidencijama.

Što se poslovnog planiranja i kontrole tiče, tu se prvenstveno podrazumevaju prihodi, troškovi i rezultati, a koji se inače nalaze u bilansu uspeha preduzeća; Takođe je potrebno pribaviti i podatke za plansko-kontrolne jedinice .

Obračun troškova i učinaka moraju valjano da budu obavljeni, a sa ciljem da pruže adekvatnu osnovu za realizovanje ciljeva, koji se odnose na:

1. **Kontrolu razvoja nekih vrsta troškova**, a upoređivanjem planiranih i stvarnih troškova;
2. **Kontrolu ekonomičnosti sektora**, a upoređivanjem planiranih i stvarnih troškova po mestima troškova i tome sličnom;
3. **Kontrolu ekonomičnosti proizvodnih procesa i poslovanja**, upoređivanjem troškova i proizvodnih učinaka .

Računi klase devet, odnosno računi pogonskog knjigovodstva obezbeđuju potrebne podatke u vezi sa kontrolom koju treba obaviti; Poželjno je za svaku kontrolnu jedinicu otvoriti račun, osim za mesto troškova .

Za kontrolisanje troškova, najrentabilniji je **sistem obračuna po standardnim troškovima**, jer obezbeđuje informacije o visini odstupanja. Prilikom obračuna po sistemu standardnih troškova, potrebno je na mestima troškova obuhvatiti i račune standardnih troškova i račune za odstupanje od predviđenih troškova .

Da bi neka kontrola bila uspešna, ona najpre mora da obezbedi osnovu, uz pomoć koje se predviđeni troškovi kontrolišu; Najbolja osnova za ovaj vid kontrole, svakako su standardni troškovi .

2.2.7. RAČUNOVODSTVENO PLANIRANJE

Računovodstveno planiranje u okviru sebe obuhvata celine, kao što su: projektovanje, sistematizacija, obrada i prikaz onih podataka koji su relevantni i vezani za buduće poslovanje preduzeća. To praktično podrazumeva ekonomske transakcije preduzeća, a koje treba predvideti u planiranju poslovne godine .

Računovodstvena analiza obuhvata unutar sebe važne elemente kao prosuđivanje i objašnjenje stanja i uspeha poslovanja preduzeća, odstupanja koja sve to mogu da prate, uzrok tih odstupanja, kao i posledice tih odstupanja .

Takođe pod ovim pojmom podrazumevamo i **predloge** i **mere za poboljšanje poslovnih procesa** preduzeća. Glavni predmet računovodstvene analize jesu informacije, koje su sadržane u obračunu troškova i analize. Neophodni „ inputi “ za vođenje kontrole poslovanja preduzeća su svakako i podaci, koji se nalaze u računovodstvenom planiranju i analizi .

2.3. RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI

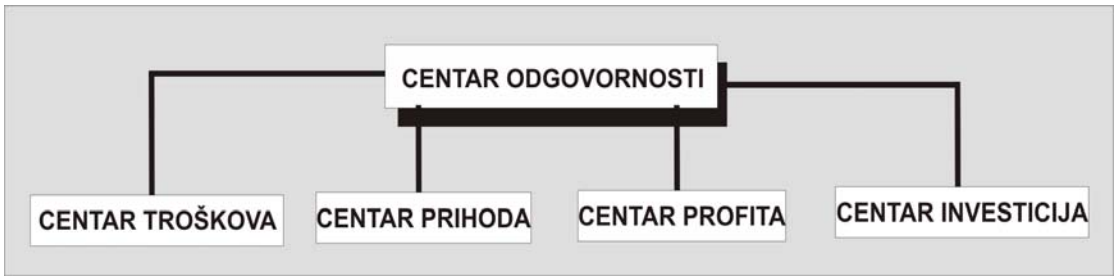
Računovodstvo odgovornosti predstavlja jedinstveni sistem koji spaja planove sa akcijama centara odgovornosti unutar nekog preduzeća. Pod centrom odgovornosti podrazumevamo **deo preduzeća**, koji ima svog **rukovodioca**, a koji je odgovoran za konkretne **aktivnosti** u preduzeću , pa tako imamo i **četiri centra odgovornosti**:

1. **Centar troškova** (radna jedinica), gde je rukovodilac odgovoran za troškove koji u njemu nastaju (tu se prvenstveno misli na visinu i strukturu troškova po periodima , razliku planiranih i stvarnih troškova i tome slično);

2. **Centar prihoda**, gde je rukovodilac odgovoran za prihode, koji tu i nastaju;

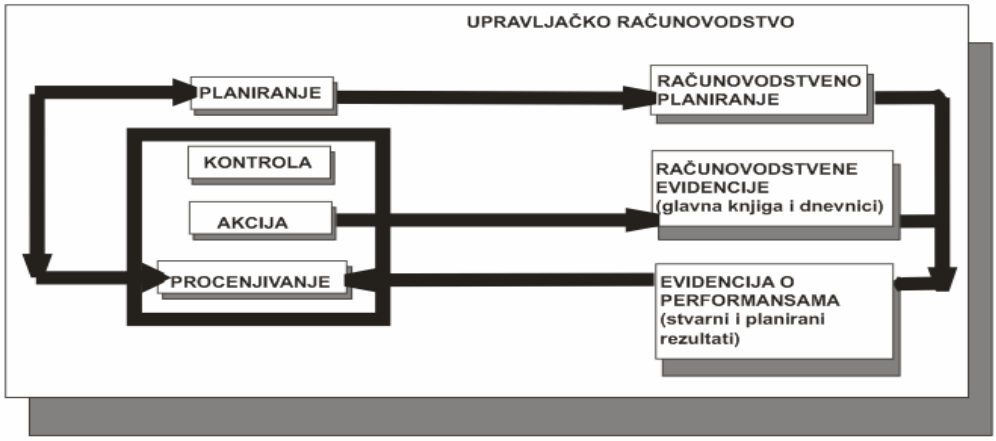
3. **Centar profita**, gde je rukovodilac odgovoran za prihode i troškove tog centr ;

4. **Centar investicija**, gde je rukovodilac odgovoran za investiranje, prihode i troškove tog centra.



Prilog 12 : Centri odgovornosti

Na osnovu gorenavedenog, možemo uvideti značaj **upravljačkog računovodstva** za rukovodstvo preduzeća, a u smislu obezbeđivanja adekvatnih i valjanih **informacija**, vezanih za **troškove** i **prihode**, uzimajući u obzir i utvrđivanje odgovornosti za njihov nastanak .



„MRS 14 defeniše profitni centar kao segment (deo) preduzeća za koji se može:

- **utvrditi prihod koji je nastao prodajom učinaka (poluproizvoda, proizvoda ili usluge) eksternim kupcima (tj. Kupcima izvan predzeća) i prihod koji je nastao internom isporukom srugim profitnim centrima (segmentima) u okviru preduzeća, i**
- **utvrditi rashod koji je nastao po osnovu troškova prodatnog učinka kupcima, odnosno isporučenog učinka drugim profitnim centrima u okviru preduzeća.“**

Prof.dr.M.Stanišić, Metodologija revizije, Uviverzitet Singidunum, 2009, Beograd, str.138.

„Troškovni centri su organizacioni delovi preduzeća za koja računovodstvo može obuhvatiti na kopetentan način troškove i saglasno tome utvrditi odgovornost za nastale troškove.“

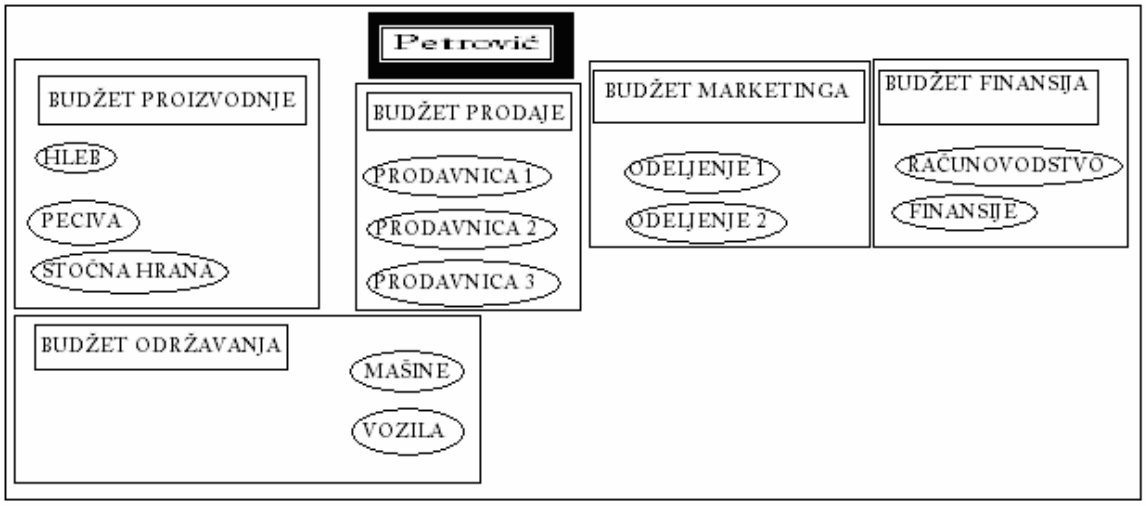
Prof.dr.M.Stanišić, Metodologija revizije, Uviverzitet Singidunum, 2009, Beograd, str.139.

2.4. OPERATIVNO BUDŽETIRANJE I KONTROLA

Kao što je u radu već rečeno, za **uspešno poslovanje** nekog preduzeća, potrebno je i sastaviti i usvojiti kvalitetan i adekvatan **poslovni plan**; Kada se govori o savremenim preduzećima, koja posluju u vremenu brzog tehnološkog, informacionog usavršavanja,

kao i sve veće i kvalitetnije konkurencije, najrasprostranjeniji jeste operativni budžet, kao jedan vid poslovnog planiranja .

Da bi **operativni budžet** bio kvalitetno kreiran, mora se povesti računa i o bitnim **faktorima**, od kojih najvažniji mogu biti kratkoročni planovi poslovanja preduzeća za vremenski period od jedne poslovne godine, tržišni uslovi poslovanja, subvencije države, konkurencija sa istim ili sličnim proizvodima, cena energenata i tome slično; Na taj način se za svaki mesec ponaosob, vrši planiranje u finansijskom smislu za svaki sector preduzeća, tako da na osnovu operativnog budžeta, odnosno planiranih finansijskih pokazatelja možemo vršiti stalnu kontrolu poslovanja sektora, unutar nekog preduzeća .



Prilog 14: Budžeti po sektorima

Polazna tačka u okviru izrade operativnog budžeta je, u ovom slučaju, na osnovu datog grafikona budžeta po sektorima, **budžet proizvodnje**; Naime, polazi se od nekoliko **važnih činjenica** i to:

1. **Pokazatelji o količini prodatih proizvoda za prošlu poslovnu godinu;**
2. **Pokazatelji o ugovorenim količinama gotovih proizvoda za sledeću poslovnu godinu;**
3. **Pokazatelji cena energenata za prošlu i tekuću poslovnu godinu;**
4. **Pokazatelji cena sirovina za prošlu i tekuću poslovnu godinu;**
5. **Pokazatelji subvencija države za prošlu i tekuću poslovnu godinu;**
6. **Pokazatelji ponude i cena konkurencije.**

Da bismodefinisali **jedinicu definisanja**, možemo slobodno reći da je to količina **prodatih proizvoda**. Tako na osnovu gorenavedenog, možemo sa sigurnošću reći, da je relativno lako imati uvid u celokupno poslovanje preduzeća, a sve uz pomoć budžeta po sektorima preduzeća na mesečnom nivou. Stvarno ostvareni rezultati sa planiranim vrednostima se tako mogu upoređivati tokom cele poslovne godine, a na mesečnim nivoima .

Preciznije rečeno, samo **mesečnim poređenjem planiranih i ostvarenih rezultata**, kao i **analizom poslovanja**, pruža se mogućnost **menadžmentu** preduzeća da precizno i fleksibilno **deluje** na **odstupanja**, koja su se desila u poslovanju preduzeća, što nas navodi na zaključak da **operativni budžet**, pored **planske** funkcije ima i **kontrolnu funkciju** u poslovanju i unapređivanju poslovanja preduzeća .

2.5. PLANIRANJE ZADATAKA I TROŠKOVA MESTA TROŠKOVA

Da bismo adekvatno i valjano isplanirali troškove i mesta troškova, najpre trebamo isplanirati zadatke mesta troškova; Kako bismo isplanirali zadatke mesta troškova, moramo prvo pristupiti i **redosledu planiranja**; Naime, prvo se planiraju zadaci mesta troškova iz **osnovne delatnosti**, a tek onda mesta troškova iz **sporedne delatnosti**, kao i mesta troškova iz **pomoćne** i **neproizvodne** delatnosti. Važno je napomenuti i to da se planirani zadaci iskazuju u **jedinicama mere**, u kojima se i inače iskazuje **učinak** tih mesta troškova .

Za **planiranje zadataka mesta troškova iz osnovne delatnosti**, potrebno je razmotriti **kapacitet** mesta troškova, kao i planiranu **količinu proizvodnje** u poslovnoj godini.

Za **kapacitet** mesta troškova, u većini slučajeva se koristi **tehnički** kapacitet preduzeća, koji je obuhvaćen nužnim **zastojima**, koji mogu nastajati iz raznoraznih razloga, kao što su održavanje, remont, havarija, praznici, bolest zaposlenih i tome slično. Stoga na **planiranu količinu proizvodnje** možemo gledati kao na količinu određenih usluga, koju **mesto troškova** može da **pruži nosiocima troškova** .

Kod **količine planiranih usluga mesta troškova**, trebaju da se imaju u vidu i neophodne **zalihe** na kraju obračunskog perioda i iz prethodnog obračunskog perioda, a koje treba preneti u tekući period .

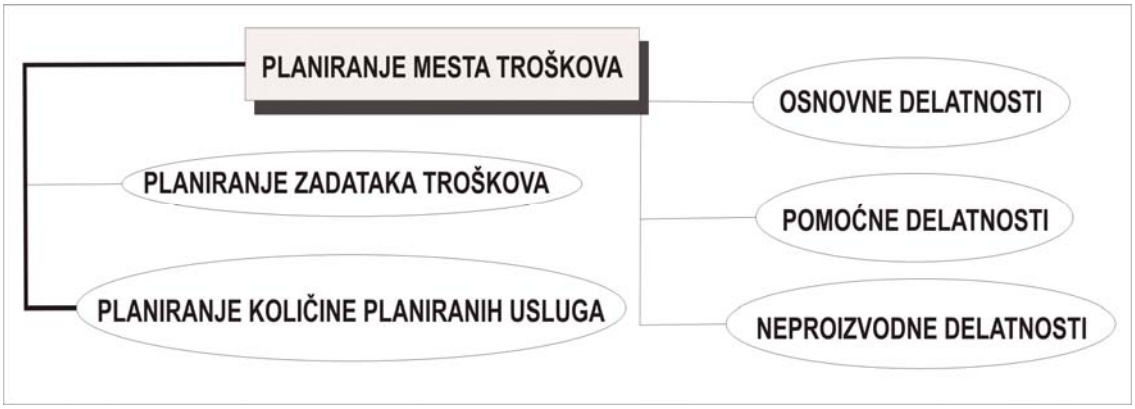
Naime, ono što mesta troškova trebaju da proizvedu u toku obračunskog perioda (količine), dobijamo na taj način što se količinama iz plana prodaje dodaju potrebne zalihe (dobijene na kraju obračunskog perioda), a oduzmu zalihe na početku obračunskog perioda .

Planiranje zadataka mesta troškova iz sporedne delatnosti praktično je slično planiranju zadataka mesta troškova iz osnovne delatnosti; Ovom prilikom bi se trebalo imati u vidu i to da je zadatak mesta troškova iz sporedne delatnosti najčešće **zavistan** od **planiranih zadataka**, kao i **planirane iskorišćenosti kapaciteta** mesta troškova iz **osnovne delatnosti** .

Mesta troškova iz pomoćne delatnosti podrazumevaju **planski zadatak**, koji proizilazi iz **potreba**, koje imaju ostala mesta troškova , kao što su ona **mesta troškova osnovne** i **sporedne delatnosti** nekog preduzeć . Takođe treba obuhvatiti i mogućnost toga da mesta troškova iz **pomoćne delatnosti** mogu **raditi** za sopstveno **investiciono** održavanje, sopstvene **investicije**, sopstveno **skladište**, a da pri tome mogu imati **nosioce troškova** .

Što se **planiranja zadataka mesta troškova iz neproizvodnih delatnosti** tiče, moramo obratiti pažnju i na **potrebe** koje imaju **ostala mesta troškova**, a **vezane za usluge zadataka mesta troškova neproizvodnih delatnosti** . Tu se pre svega misli na mesta troškova iz osnovne delatnosti, kao i mesta troškova iz sporedne delatnosti. **Učinke** mesta troškova iz neproizvodnih delatnosti **ne izražavamo** ni u jednim **jedinicama mere**, zbog toga što su pretežno takozvanog „duhovnog karaktera"; Naime, veličina njihovog zadatka izražava se u određenom **iznosu** , koji je sastavljen od planiranih troškova istih.

Prilikom planiranja zadataka mesta troškova iz neproizvodnih delatnosti (preduzeće) mora da zatraži od **tehničkih** i **prodajnih sektora** preduzeća potrebne **podatke** za planiranje troškova, jer ovi sektori poseduju **osnovne** i **relevantne pokazatelje i parametre**, iz kojih kasnije i dobijamo plan zadataka mesta troškova .



Prilog 15:Grafik faktora planiranja troškova mesta troškova

Pri planiranju troškova, treba uzeti u obzir i planiranje **primarnih** i **sekundarnih troškova,** što inače podrazumeva uzimanje u obzir broj zaposlenih, planiranje amortizacije, planiranje bruto cene rada za zaposlene, a istovremeno uključivši i iskustveno trošenje materijala i ostale elemente potrošnje, koji su obračunati po planiranim nabavnim cenama .

Planska kvota opštih fiksnih troškova po jedinici zadatka se inače dobija kada se ukupan iznos fiksnih troškova podeli sa zadatkom mesta troškova.

2.6. OBIM PROIZVODNJE , KRAJNJIH ZALIHA, PRODAJE I POKAZATELJI PROIZVODNOG KAPACITETA PREDUZEĆA

Za 20xx g.	Naziv	Jed.mere	Pocetne	plan prod.	krajnje	Plan
R.br	proizv.prg.		zalihe		zalihe	proizv.
1	hleb 020	kom	0	3.500.000	20.000	3.520.000
2	peciva 090	kom	0	1.200.000	1.800	1.201.000
3	prezle	kom	0	245.000	500	245.500
4	brasno t4	kg	0	437.000	600	437.600
5	brasno t5	kg	0	500.650	700	501.350
6	st.brasno	kg	0	1.440.000	1.100	1.441.100
7	ostalo		0	7.000	700	7.700
Za 20xx g.	Naziv	Jed.mere	Pocetne	plan prod.	krajnje	Plan
R.br	proizv.prg.		zalihe		zalihe	proizv.
1	hleb 020	kom	20.000	3.600.000	20.000	3.620.000
2	peciva 090	kom	1.800	1.300.000	1.000	1.301.000
3	prezle	kom	500	240.000	500	240.500
4	brasno t4	kg	600	440.000	600	440.600
5	brasno t5	kg	700	500.000	500	500.500
6	st.brasno	kg	1.100	1.500.000	1.000	1.501.100
7	ostalo		700	6.350	200	6.550

Prilog 16: obim proizvodnje , krajnjih zaliha i prodaje

R.br	Naziv proizv.prg.	Normativ vr.izrade	Proizvodnj u 20xx. G.	Casovi izrade
1	hleb 020	0,35	3.500.000	1.400.000
2	peciva 090	0,25	1.200.000	300.000
3	prezle	1	245.000	220.500
4	brasno t4	0,25	437.000	109.375
5	brasno t5	0,25	500.650	120.156
6	st.brasno	0,48	1.440.000	720.000
7	ostalo	0,43	6.300	2.709
Ukupno				2.752.704
Godisnji kapacitet				3.000.000
Procenat iskoriscenja				91%

Prilog 17: pokazatelji proizvodnog kapaciteta

Iz prethodne tabele, možemo zaključiti da **proizvodni kapacitet** nekog preduzeća **zadovoljava planirani obim proizvodnje** i to kada isti **ne prelazi mogući** (realni) **kapacitet** preduzeća .

Za 20xx g. R.br	Naziv proizv.prg.	Jed.mere	Prodajna cena	plan prod.	Prodajna vrednost
1	hleb 020	kom	25	3.500.000	87.500.000
2	peciva 090	kom	20,5	1.200.000	24.600.000
3	prezle	kom	28,9	245.000	7.080.500
4	brasno t4	kg	31,4	437.000	12.795.500
5	brasno t5	kg	32,25	500.650	16.145.962
6	st.brasno	kg	19,8	1.440.000	28.512.000
7	ostalo	kom	50	6.300	315.000
UKUPNO					176.948.962

Za 20xx g. R.br	Naziv proizv.prg.	Jed.mere	Prodajna cena	plan prod.	Prodajna vrednost
1	hleb 020	kom	25	3.600.000	90.000.000
2	peciva 090	kom	20,5	1.300.000	26.650.000
3	prezle	kom	28,9	240.000	6.936.000
4	brasno t4	kg	31,4	440.000	13.816.000
5	brasno t5	kg	32,25	500.000	16.816.000
6	st.brasno	kg	19,8	1.500.000	29.700.000
7	ostalo	kom	50	6.350	317.500
UKUPNO				7.586.350	183.544.500

Prilog 18: projekcija prihoda od 20xx. - 20xx. Godine

Projekcija finansijskih prihoda preduzeća se vrši u onim slučajevima, kada za preduzeće znamo da neće imati ni **dugoročna** ni **kratkoročna** potraživanja po osnovu **kredita**;

To praktično znači da se iz tih razloga ne vrši projekcija budućih finansijskih prihoda, jer se oni u okviru budućeg poslovnog perioda mogu pojaviti sporadično, odnosno u neznatnim iznosima , koji ne mogu značajnije uticati na poslovanje preduzeća.

Za 20xx g.	Naziv	Jed.mere	Prodajna	plan prod.	Prodajna
R.br	proizv.prg.		cena		vrednost
1	hleb 020	kom	25	3.500.000	87.500.000
2	peciva 090	kom	20,5	1.200.000	24.600.000
3	prezle	kom	28,9	245.000	7.080.500
4	brasno t4	kg	31,4	407.500	12.795.500
5	brasno t5	kg	32,25	500.650	16.145.962
6	st.brasno	kg	19,8	1.440.000	28.512.000
7	ostalo	kom	50	6.300	315.000
Ukupno				7.298.950,00	176.948.962,00
Za 20xx g.	Naziv	Jed.mere	Prodajna	plan prod.	Prodajna
R.br	proizv.prg.		cena		vrednost
1	hleb 020	kom	25	3.600.000	90.000.000
2	peciva 090	kom	20,5	1.300.000	26.650.000
3	prezle	kom	28,9	240.000	6.936.000
4	brasno t4	kg	31,4	440.000	13.816.000
5	brasno t5	kg	32,25	500.000	16.125.000
6	st.brasno	kg	19,8	1.500.000	29.700.000
7	ostalo	kom	50	6.350	317.500
Za 20xx g.	Naziv	Jed.mere	Prodajna	plan prod.	Prodajna
R.br	proizv.prg.		cena		vrednost
1	hleb 020	kom	25	3.700.000	92.500.000
2	peciva 090	kom	20,5	1.400.000	28.700.000
3	prezle	kom	28,9	245.000	7.080.500
4	brasno t4	kg	31,4	450.000	14.130.000
5	brasno t5	kg	32,25	600.000	19.350.000
6	st.brasno	kg	19,8	1.600.000	31.680.000
7	ostalo	kom	50	7.000	350.000
Ukupno				8.002.000,00	193.790.500,00

Prilog 19 : projekcija prihoda za period od 20xx.- 20xx. godine

Kada govorimo o **poslovnim rashodima** nekog preduzeća, moramo napomenuti i to da je potrebno **obuhvatiti** i sledeće troškove, kao što su:

1. **Troškove materijala;**
2. **Troškove ostalog materijala;**
3. **Troškove energije;**
4. **Troškove popravke;**
5. **Troškove alata i inventara;**

6. **Troškove vode i komunalnih usluga;**
7. **Troškove zarada zaposlenih;**
8. **Troškove PTT usluga;**
9. **Troškove zakupa;**
10. **Troškove reklame;**
11. **Troškove časopisa;**
12. **Troškove amortizacije;**
13. **Troškove dnevnica , putničkog vozila;**
14. **Troškove zdravstvenih pregleda zaposlenih;**
15. **Troškove advokatskih i intelektualnih usluga;**
16. **Troškove higijensko – tehničke zaštite (HTZ);**
17. **Troškove rezervnih delova;**
18. **Troškove doprinosa poslodavca.**

2.6.2. TROŠKOVI MATERIJALA ZA IZRADU

Troškovi materijala za izradu u ovom slučaju čine troškovi vezani za brašno, kao i pomoćnih materijala za izradu određenog gotovog proizvoda (aditivi, sredstva za dizanje testa, kvasac).

Projektovanje ovih troškova je izvršena **pomoću analize plana poslovanja** i **dosadašnjeg** prosečnog **odnosa** između **troškova materijala** za izradu i ostvarenih **prihoda**. Takođe trebamo reći i to da su ovi troškovi kreirani kao stoprocentno **varijabilni troškovi** .

Troškovi materijala po godinama su izračunati uz pomoć **normativa i projektovanog obima proizvodnje**; Možemo napomenuti i sledeću činjenicu, a to je da su planirani troškovi materijala za izradu gotovih proizvoda za vremenski period u trajanju od pet poslovnih godina povećani za 12.5 % i to direktno srazmerno povećava i prihode od prodaje .

Za 20xx g.	Naziv	Jed.mere	Broj	Troskovi
R.br	proizv.prg.		komada	mat.za izr.
1	hleb 020	kom	3.500.000	52.500.000,00
2	peciva 090	kom	1.200.000	14.400.000,00
3	prezle	kom	245.000	4.410.000,00
4	brasno t4	kg	407.500	8.150.000,00
5	brasno t5	kg	500.650	10.013.000,00
6	st.brasno	kg	1.440.000	21.600.000,00
7	ostalo	kom	6.300	126.000,00
UKUPNO			7.299.150,00	111.199.000,00
Za 20xx g.	Naziv	Jed.mere	Broj	Troskovi
R.br	proizv.prg.		komada	mat.za izr.
1	hleb 020	kom	3.600.000	52.500.000,00
2	peciva 090	kom	1.300.000	14.400.000,00
3	prezle	kom	240.000	4.410.000,00
4	brasno t4	kg	440.000	8.150.000,00
5	brasno t5	kg	500.000	10.013.000,00
6	st.brasno	kg	1.500.000	21.600.000,00
7	ostalo	kom	6.350	140.000,00
UKUPNO			7.586.350,00	111.223.000,00
1	hleb 020	kom	3.700.000	58.500.000,00
2	peciva 090	kom	1.400.000	18.000.000,00
3	prezle	kom	245.000	4.860.000,00
4	brasno t4	kg	450.000	10.000.000,00
5	brasno t5	kg	600.000	13.000.000,00
6	st.brasno	kg	1.600.000	25.500.000,00
7	ostalo	kom	7.000	142.000,00
UKUPNO			8.002.000,00	129.502.000,00

Prilog 20 : planiranje troškova materijala za izradu

2.6.3. TROŠKOVI OSTALOG MATERIJALA

Troškovi ostalog materijala se **projektuju** na osnovu **iskustva** vezanog za troškove ostalog materijala, a u **poređenju** sa drugim **preduzećima**, koja se bave proizvodnjom sličnih ili istih proizvoda .

Uglavnom se troškovi ostalog materijala **projektuju** za vremenski period u trajanju od **pet poslovnih godina**, a na osnovu detaljne analize svih relevantnih pokazatelja, uz pomoć kojih i vršimo planiranje troškova ostalog materijala .

2.6.4. TROŠKOVI POPRAVKE I REZERVNIH DELOVA

Troškovi popravke se, kao i troškovi ostalog materijala **planiraju** na osnovu **iskustava** ostalih preduzeća, koja se bave proizvodnjom sličnih ili istih proizvoda, kao i vlastitom iskustvu preduzeća, a sve **u skladu** sa **planiranim obimom poslovanja** preduzeća, u toku poslovne godine;

Ova planiranja se obično **projektuju** za vremenski period u trajanju **do pet poslovnih godina**. Treba napomenuti i to da su svi ovi troškovi varijabilni i da se odnose na **popravku opreme**.

Sa druge strane, **troškovi rezervnih delova**, nastaju u odnosu na planirani obim poslovanja preduzeća; Naime, treba se reći da se rezervni delovi odnose na **opremu preduzeća**, koje preduzeće koristi u samom procesu **proizvodnje**, kao što su, u ovom slučaju mikseri za mešenje hleba, peći za pečenje, mašina za prosejavanje brašna i tome slično.

Ovi troškovi su takođe **varijabilni** i planiranju se uz planiranje njihovog povećanja, koje iznosi 5 % i to za vremenski period u trajanju od **pet poslovnih godina** .

REZERVNI DELOVI	U PROIZVODNJI		
Naziv dela	Jed.mere	Kolicina	Vrednost
kais za masinu	kom	150	3.100,00
busene trake	kom	1800	3.600,00
tovatna mast	kg	240	60.000,00
safovi M8	kom	650	3.575,00
UKUPNO			70.275,00

Prilog 21 :troškovi rezervnih delova u proizvodnji

2.6.5. TROŠKOVI ENERGIJE , ALATA I INVENTARA

U odnosu na **planirani obim poslovanja** preduzeća, vršimo i planiranje troškova **energije**. Kada govorimo o troškovima energije, prvenstveno mislimo na troškove **električne** energije, kao i na troškove **goriva** (dizel D2, benzina, lož-ulja) . Troškove energije planiramo kao **relativno varijabilne** troškove i to u vremenskom periodu od **pet poslovnih godina**, **osim dela** energija, koji se odnosi na **grejanje**, koji se planira kao **fiksni** trošak .

Sa druge strane, prilikom **loma** ili **kvara** na nekoj od mašina, koristimo i **alate** i **rezervne delove**, a tom prilikom nastaju i **troškovi alata i inventara**. Ove troškove planiramo kao **relativno varijabilne** troškove i to za vremenski period u trajanju od **pet poslovnih godina**. Treba napomenuti i to da u ovom periodu može doći i do **povećanja** ovih troškova, a sve u **zavisnosti od poskupljenja** rezervnih delova i toga sličnog na tržištu .

	SITAN INVENTAR FINANSIJSKOG SEKTORA				
R.broj	Vrsta inventara	Jed.mere	Kolicina	Cena	Vrednost
1	heftalice	kom	2	400	800
2	spajalice	kom	18.000	0,506	9.125,00
3	papir A4	kom	24.000	0,36	8.400,00
4	toner za stampanje	kom	25	1.800,00	45.000,00
5	kante za otpatke	kom	2	150	300,00
UKUPNO					63.625,00

Prilog : 22 planiranje troškova sitnog inventara finansijskog sektora

2.6.6. TROŠKOVI VODE , KOMUNALNIH USLUGA I ZARADA ZAPOSLENIH

Da bi se planirali troškovi vode i komunalnih usluga, treba, najpre analizirati **pokazatelje**, kao što su:

1. **Broj zaposlenih;**
2. **Površina poslovno-proizvodnog objekta;**
3. **Potrošnja vode za pranje mašina u proizvodnji;**
4. **Potrošnja vode za proizvodnju;**
5. **Potrošnja vode za piće;**
6. **Visina prosečnog iznosa komunalnih usluga (za smeće).**

Svi navedeni troškovi su **relativno varijabilni** i planiraju se za vremenski period u trajanju od **pet poslovnih godina** .

Što se **zarada zaposlenih** tiče, prilikom njihovog planiranja, moramo povesti računa o relevantnim **pokazateljima**, kao što su:

1. **Broj radnika u preduzeću;**
2. **Stepen stručne spreme zaposlenih u preduzeću;**
3. **Minimalni lični dohodak predviđen postojećim zakonima i drugim aktima.**

Troškovi zarada zaposlenih u preduzeću se **planiraju** za vremenski period u trajanju od **pet poslovnih godina** .

ZARADE ZAPOSLENIH				
Stepen	Br.zaposl.	Bruto plata osnovica	Bruto plata mesecno	Bruto plata godisnje
III	27	9.000,00	243.000,00	2.916.000,00
IV	106	11.000,00	1.195.000.00	13.992.000,00
VI	15	16.300,00	244.500,00	2.934.000,00
VII	9	29.400,00	264.600,00	3.175.200,00
UKUPNO				23.017.200,00
Doprinos poslodavca				46.034.400,00

Prilog 23 : planiranje troškova zarada zaposlenih

2.6.7. TROŠKOVI PTT USLUGA, ZAKUPA I REKLAME

PTT troškovi se **planiraju** na osnovu **iskustava** vezanih za iste, kao i na osnovu **iskorišćenja tehničkih komponenti**, kojima preduzeće planira da sklapa određene poslove, koji su na raspolaganju (misli se na tehničke komponente). Ova vrsta troškova je **relativno fiksna**, a **planira** se za vremenski period u trajanju od pet **poslovnih godina** .

Kada uzmemo u obzir **planiranje troškova zakupa**. moramo uzeti u obzir analizu nekoliko važnijih faktora, kao što su: lokacija poslovnog prostora, korisna površina proizvodno-poslovnog objekta, uslovi koji su vezani za sam ugovor o zakupu (prava i obaveze, koja su precizirana ugovorom o zakupu). Ovi troškovi se **planiraju** za vremenski period u trajanju od **pet poslovnih godina**, a imaju sve odlike **fiksnih troškova**.

R.broj	Sredstvo u zakupu	Mesecni iznos	Godisnji iznos
1	zakup prodavnice 1	30.000,00	360.000,00
2	zakup prodavnice 2	42.000,00	504.000,00
3	zakup prodavnice 3	39.000,00.	468.000,00
4	zakup prodavnice 4	28.950,00	347.400,00
5	zakup elevatora	10.590,00	21.180,00
6	zakup slepera	54.200,00	162.600,00
UKUPNO		204.740,00	1.863.180,00

Prilog 24 : planiranje troškova zakupa sredstava

Međutim, troškovi reklame nastaju iz potrebe da se preduzeće predstavi široj javnosti (marketing kampanja). Ovi troškovi su, po pravilu fiksnog karaktera i planiraju se za vremenski period u trajanju od pet poslovnih godina .

				GODINA		
R.broj	Mediji	20xx.	20xx.	20xx.	20xx.	20xx.
1	Pecat	50.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	
2	RTV M	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	28.000,00
3	Studio B	18.000,00	18.000,00			
4	Prezentacije		60.000,00	60.000,00		60.000,00
UKUPNO		**93.000,00**	**155.000,00**	**137.000,00**	**77.000,00**	**88.000,00**

Prilog 25 : planiranje troškova reklame

Treba napomenuti i to da se **troškovi časopisa planiraju** za vremenski period u trajanju od **pet poslovnih godina**, a na osnovu pretplate na Službeni glasnik Republike Srbije, kao i Informativno-poslovnog centra i ovi troškovi se planiraju kao **fiksni** troškovi.

2.6.8. TROŠKOVI DNEVNICA , PUTNIČKOG VOZILA, ZDRAVSTVENIH PREGLEDA I DOPRINOSA POSLODAVCA

Kada se planiraju **službena putovanja**, moraju se imati u vidu i troškov , koji nastaju kao **troškovi upotrebe putničkog vozila** i slični troškovi. Ove troškove **planiramo** za vremenski period u trajanju od **pet poslovnih godina**, a inače ih planiramo kao **relativno-varijabilne troškove** .

Troškovi zdravstvenih usluga (pregleda) se **planiraju** za vremenski period u trajanju od **pet poslovnih godina** i to su po pravilu **fiksni** troškovi, kao i **troškovi advokatskih** i **intelektualnih usluga**.

Kada u obzir uzmemo **troškove doprinosa poslodavca** . Ove troškove planiramo u iznosu od **16.3 % od bruto** zarade zaposlenog, što će reći da će za svog zaposlenog, koji prima mesečnu platu od 10.000,00 dinara, poslodavac izdvojiti i uplatiti na ime doprinosa za zaposlenog sumu koja će iznositi 1.630,00 dinara .

2.6.9. TROŠKOVI AMORTIZACIJE

Ukoliko preduzeće primenjuje **proporcionalni metod obračuna amortizacije**, onda se troškovi amortizacije planiraju kao **fiksni** troškovi i to za vremenski period u trajanju od **pet poslovnih godina** .

						Iznos
OPREMA	Jed.mere	Kolicina	Osnovica	God.stopa	Br.meseci	**amortizacije**
mikser	kom	15	1.875.000,00	10%	12	187.500,00
sejalica	kom	8	1.000.000,00	10%	12	100.000,00
mlin	kom	10	958.000,00	10%	12	95.800,00
pec	kom	4	1.200.000,00	12,50%	12	150.000,00
paker m.	kom	2	900.000,00	10%	12	90.000,00
elevator	kom	1	258.000,00	10%	12	25.800,00
vaga	kom	4	120.000,00	10%	12	12.000,00
UKUPNO			**6.311.000,00**			**661.100,00**
OPREMA KOJA TREBA DA SE KUPI						
OPREMA	Jed.mere	Kolicina	Osnovica	God.stopa	Br.meseci	**amortizacije**
pec	kom	1	1.200.000,00	13%	12	150.000,00
paker m.	kom	1	250.000,00	10%	12	25.000,00
kompjuter	kom	2	40.000,00	13%	12	5.000,00
mob.tel.	kom	4	46.000,00	20,00%	12	9.200,00
fiksni tel.	kom	4	12.000,00	10%	12	1.200,00
faks	kom	1	15.000,00	10%	12	1.500,00
centrala	kom	1	19.000,00	10%	12	1.900,00
radni sto1	kom	5	15.000,00	10%	12	1.500,00
radni sto2	kom	5	20.000,00	20%	12	4.000,00
kanc.sto	kom	1	16.000,00	10%	12	1.000,00
k.stolice	kom	4	12.000,00	10%	12	1.200,00
UKUPNO			**1.670.000,00**			**203.500,00**
Amort. opreme sv						**864.600,00**

Prilog 26 : planiranje troškova amortizacije

„Izvestaj o obračunu amortizacije je dokument koji u novim uslovima sastavlja oragnizacioni deo koji se bavi osnovnim sredstvima i dostavlja ga organizacionom delu pogonskog knjigovodstva.“

Prof.dr.M.Stanišić, Metodologija revizije, Uviverzitet Singidunum, 2009, Beograd, str.141.

2.7. PLANIRANJE POSLOVNIH RASHODA

		1	2	3	4	5	6
R.br	Naziv troska	20XX. God.	20xx. God.	20xx. God.	20xx. God.	20xx. God.	5/1 god.
1	troskovi sirovina	52.500.000,00	52.600.000,00	52.650.000,00	52.700.000,00	52.800.000,00	1,05
2	tr.ostalih sirovina	18.000,00	18.100,00	18.200,00	18.300,00	19.000,00	1,05
3	troskovi alata	10.000,00	10.100,00	10.150,00	10.200,00	10.300,00	1,03
4	troskovi rez.del.	70.275,00	70.280,00	70.285,00	70.290,00	70.300,00	1,01
5	troskovi goriva	1.250.000,00	1.300.000,00	1.350.000,00	1.400.000,00	1.500.000,00	1,20
6	tr.kom.usluga	1.605.000,00	1.610.000,00	1.615.000,00	1.620.000,00	1.625.000,00	1,01
7	troskovi grejanja	920.000,00	921.000,00	922.000,00	923.000,00	925.000,00	1,01
8	tr.el.energije	1.600.000,00	1.650.000,00	1.700.000,00	1.750.000,00	1.800.000,00	1,12
9	tr.zarada zaposl.	45.034.000,00	45.035.000,00	45.040.000,00	45.100.000,00	45.250.000,00	1,01
10	troskovi PTT usl.	650.000,00	655.000,00	660.000,00	665.000,00	670.000,00	1,03
11	troskovi zakupa	1.861.000,00	1.862.000,00	1.863.000,00	1.865.000,00	1.880.000,00	1,01
12	troskovi HTZ	650.000,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00	1,01
13	troskovi popravki	960.000,00	961.000,00	962.000,00	963.000,00	964.000,00	1,00
14	tr.amortizacije	864.600,00	865.600,00	866.000,00	867.000,00	868.000,00	1,00
15	tr.advokatskih u.	125.000,00	125.000,00	126.000,00	126.000,00	127.000,00	1,02
16	tr.zdravstvenih u.	1.020.000,00	1.040.000,00	1.060.000,00	1.080.000,00	1.100.000,00	1,07
17	tr.doprinosa posl.	7.430.610,00	7.435.000,00	7.440.000,00	7.441.000,00	7.450.000,00	1,01
UKUPNO		118.567.000,00	118.817.000,00	119.067.000,00	119.317.000,00	119.564.000,00	

Prilog 27 : planiranje poslovnih rashoda

2.7.1. PLANIRANJE FINANSIJSKIH RASHODA

Planiranjefinansijskih rashoda se vrši u skladu sa potrebama, vezanim za finansiranje trajnih obrtnih sredstava .

Vrsta obrtnih sredst. I izvora sredstava	20xx. god	20xxx. god	20xx. god	20xx. god	20xx. god	Dani vezivanja
SIROVINE	11.549.700,00	11.630.850,00	11.971.530,00	12.764.920,00	13.592.430,00	
Koeficijent obrta	24	24	24	24	24	**15**
1. IZNOS	**481.238,00**	**484.619,00**	**498.814,00**	**531.872,00**	**566.351,00**	
Gotovi proizvodi	17.064.403,00	17.150.838,00	17.482.923,00	18.399.961,00	19.397.042,00	
Koeficijent obrta	24,00	24	24	24	24	**10**
2. IZNOS	**711.017,00**	**714.617,00**	**728.455,00**	**766.665,00**	**808.210,00**	
Potrazivanja	2.309.940,00	2.326.170,00	2.394.306,00	2.552.984,00	2.718.486,00	
Koeficijent obrta	36,00	36	36	36	36	**15**
3. IZNOS	**791.708,00**	**814.750,00**	**838.708,00**	**893.969,00**	**951.655,00**	
Novac	19.001.000,00	19.554.000,00	20.129.000,00	21.455.250,00	22.839.725,00	
Koeficijent obrta	180,00	180	180	180	180	**2**
4. IZNOS	**105.561,00**	**108.633,00**	**111.828,00**	**119.196,00**	**126.887,00**	
I Obrtna sredstva 1,2,3,4	2.089.524,00	2.122.620,00	2.177.805,00	2.311.701,00	2.453.104,00	
Dobavljaci	14.216.500,00	14.300.920,00	14.657.680,00	15.489.764,00	16.354.730,00	
Koeficijent obrta	24,00	24	24	24	24	**15**
1. IZNOS	**592.354,00**	**595.872,00**	**610.737,00**	**645.407,00**	**681.447,00**	
Primljeni avansi	1.896.045,00	1.905.649,00	1.942.547,00	2.044.440,00	2.155.227,00	
Koeficijent obrta	36,00	36	36	36	36	**10**
2. IZNOS	**52.668,00**	**52.935,00**	**53.960,00**	**56.790,00**	**59.867,00**	
Bruto plate	4.647.348,00	4.658.966,00	4.671.190,00	4.858.037,00	5.100.939,00	
Koeficijent obrta	12,00	12	12	12	12	**30**
3. IZNOS	**387.279,00**	**388.247,00**	**389.266,00**	**404.836,00**	**425.078,00**	
Amortizacija	96.600,00	96.600,00	96.600,00	96.600,00	96.600,00	
Koeficijent obrta	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	**30,00**
4. IZNOS	**8.050,00**	**8.050,00**	**8.050,00**	**8.050,00**	**8.050,00**	
II Izvori iz tekuceg	1.040.351,00	1.045.351,00	1.062.000,00	1.115.083,00	1.174.443,00	
poslovanja 1,2,3,4	1.049.173,00	1.077.517,00	1.115.793,00	1.196.618,00	1.278.661,00	
III Nedostajuca neto						
obrtna sredstva I - II	1.049.173,00	1.077.517.,00	1.115.793,00	1.196.618,00	1.278.661,00	
Kamata 10 %	**104.917,27**	**107.751,68**	**111.579,29**	**119.661,80**	**127.866,12**	

Prilog 28 : planiranje finansijskih rashoda

3. ZAKLJUČAK

Još jednom naglašavajući **značaj revizije i budžetiranja u preduzećima**, treba ponoviti da oni zauzimaju sve veći značaj u unapređivanju i razvoju tržišnih i poslovnih institucija , širom sveta .

Preciznije rečeno, revizija i budžetiranje teže tome, da se, na jedan stručan i neutralan način pruže stručna i nepristrasna mišljenja, u vezi finansijskih izveštaja kao i rešenja i planova vezanih za poslovanje nekog preduzeća.

U današnjem vremenu , **revizija** je obavezan deo zakonodavstava svih zemalja sveta; Naime, svako preduzeće, koje se stara o ispravnosti i unapređivanju svog poslovanja, uvodi obavezu računovodstvenih iskaza i bez zakonske regulative.Svim licima, koja su zainteresovana za poslovanje nekog preduzeća, revizija pruža, putem obelodanjivanja, informacije, koje su potrebne i koje su relevantne za njih i njihove dalje odnose, sa preduzećem, u kom je revizija izvršen . Na taj nači , treća lica (preduzeća), sebi mogu da obezbede odgovarajuću strategiju za saradnju, sa preduzećem, unutar koga je revizija i izvršena .

Primenjujući Međunarodne računovodstvene standarde, računovodstveni iskazi, moraju da obezbede nezavisne i stručne potvrde i obrazloženja, da su svi podaci, obrađeni, u računovodstvenim iskazima, prikazani objektivno i istinito .

Revizija služi preduzeću da sagleda i oceni kvalitet i funkcionisanje internih računovodstvenih kontrola.Tako rukovodstvo preduzeća, suočeno sa određenim nepravilnostima i slabostima, može lako doneti odluke, koje se tiču unapređivanja poslovanja preduzeća (donošenje važnih poslovnih odluka, usavršavanje marketinga i menadžmenta preduzeća) .

Sa druge strane, sve slabosti po preduzeće, kao što su neadekvatan marketing, zavisnost od dobavljača, zastarelost opreme u proizvodnji, zavisnost od subvencija države, mogu se prevazići samo ispravnim i valjanim planiranjem troškova, a u okviru odgovarajućih **budžeta**.

Menadžment preduzeća kroz adekvatno planiranje i valjanu izradu budžeta mora da teži tome da što stručnije analizira i obrazloži poslovne planove preduzeća, a sa ciljem usavršavanja poslovanja preduzeća; Tako se i kontrola poslovanja vrši uz pomoć poređenja stvarnih i planiranih vrednosti, pa je tako i lakše doneti poslovne odluke vezane za određenu poslovnu strategiju.

Imajuću u vidu sve brži razvoj softvera za obradu računovodstvenih podataka, sve brži razvoj industrije, promenljivosti zahteva kupaca za pojedinim proizvodima, materijali, koji su korišćeni u ovom radu, ujedno predstavljaju i osnovu za dalja istraživanja, u pogledu usavršavanja poslovanja i performansi preduzeća .

POSEBNA ZAHVALNOST

Zahvaljujem se svim svojim profesorima na izuzetnim predavanjima i Njihovoj pomoći u pisanju ovog rada, kao i svojoj porodici.

Sa velikim i iskrenim poštovanjem Željko Krulj.

LITERATURA :

Knjige :

1. B.Mašić, Strategijski menadžment-proces i koncept, Univerzitet Sinergija, 2007, Bijeljina

2. B.Stošić, Menadžment inovacija eksperni sistemi, modeli i metodi, Fakultet organizacionih nauka, 2007, Beograd

3. D.Krasulja, M.Ivanišević, Poslovne finansije, Ekonomski fakultet, 2001, Beograd

4. D.Watson, Managing strategy, Open University Press, 2000, Buckingham-Philadelphia

5. Dž.Dramond, B.I.Bein, Poslovna etika, Clio, 2001, Beograd

6. F.Kotler, K.Keller, Marketing menadžment, Data status, 2006, Beograd

7. F.Kotler, Marketing od A do Z, Adidžes, 2006, Novi Sad

8. F.Kotler, F.Trias de Bes, Lateralni marketing: Tehnike za iznalaženje novih marketing ideja, Adidžes, 2005, Novi Sad

9. G.Knežević, Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, 2009, Beograd

10. G.G.Dess, G.T.Lumpkin, A.B.Eisner, Strategijski menadžment, Data Status, 2007, Beograd

11. G.Hamel, C.K.Prahalad, Competing for the Future, Harward Busines School Press, 1994, Boston

12. G.Jones, Organizational Theory, Prentice Hall Inc, 2001, New Yersey

13. I.Adidžes, Upravljanje životnim ciklusom preduzeća, Adidžes, 2004, Novi Sad

14. I.Adidžes, The Pursuit of Prime, Adidžes, 1996, Novi Sad

15. I.Ranković, Upravljanje finansijama preduzeća, Ekonomski fakultet, 1997, Beograd

16. I.Ranković, Teorija bilansa, Ekonomski fakultet, 1992, Beograd

17. J.Velč, Veština pobeđivanja, Adidžes, 2007, Novi Sad

18. J.Grant, Agressive Earnings Management, The Auditing Practices Board, 2001, London

19. K.Ohmae, The mind of the strategist: The art of Japanese business, McGraw-Hill, 1982, New York

20. L.Kuba i Dž.Koking, Metodologija izrade naučnog teksta, Romanov, 2004, Beograd

21. L.Pejić, R.Radovanović, M.Stanišić, Ocena boniteta društva, Privredni pregled, 1991, Beograd

22. LJ.Jeremić i prof.dr.M.Ivaniš, Osnovi finansija, Univerzitet Singidunum, 2005, Beograd

23. M.Stanišić, Računovodstvo, Univerzitet Singidunum, 2006, Beograd

24. M.Stanišić, Revizija, Stanišić audit, 2004 , Beograd

25. M.Stanišić,Univerzitet Singidunum, Međunarodni standardi revizije, 2010, Beograd

26. M.Stanišić, Metodologija revizije, Univerzitet Singidunum, 2010, Beograd

27. M.Stanišić,doc.dr.K.Vićentijević, Revizijski zaključni izveštaj, Univerzitet Singidunum, 2009, Beograd

28. M.Jovanović-Božinov, M.Živković, A.Landgović, D.Veljković, Preduzetništvo, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, 2003, Beograd

29. M.Levi-Jakšić, G.Komazec, Menadžment operacija, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, 2003, Beograd

30. M.Mc Donald, J.Danbar, Segmentacija tržišta od analize do profita, Clio, 2003, Beograd

31. M.Mc Donald, P.Morris, Marketing plan, Marketing u stripu, Communis, 2004, Beograd

32. M.Milosavljević, Konkurentska prednost i dinamika konkurencije, Časopis Marketing, 2002, Beograd

33. M.Pešić, Sociologija, Univerzitet Singidunum, 2007, Beograd

34. M.E.Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Harward Bussines Review, 2008.

35. M.E.Porter, Competitive Advantage, Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata, Adidžes, 2007, Novi Sad

36. M.E.Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, 2008, Harward Bussines Review

37. M.E.Porter, What is Strategy, 2008, Harward Bussines Review

38. M.Saren, Determinns, Process and Strategies of Tehnological Innovation: Towards an Interactive Paradigm, 1992, Chichester

39. M.Ivaniš, S.Nešić, Poslovne finansije, Univerzitet Singidunum, 2011, Beograd

40. M.Ivaniš, Upravljanje finansijama, Univerzitet Singidunum, 2009, Beograd

41. M.Nikolić, N.Malenović, Ekonomika preduzeća, Ekonomski fakultet, 1999, Beograd

42. M.Stojiljković, I.Krstić, Finansijska analiza, Ekonomski fakultet, 2000, Niš

43. N.Cvetković, V.Pavlović, Uvod u analizu poslovanja, Univerzitet Megatrend, 2005, Beograd

44. N.Stefanović, D.Malinić, V.Milićević, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, 2008, Beograd

45. N.Stefanović, D.Malinić, Tajne bilansa-menadžerski pristup, specijalno izdanje časopisa Ekonomika preduzeća, 2009, Beograd

46. P.Drucker, Moj pogled na menadžment, Adidžes, 2005, Novi Sad

47. P.Drucker, Upravljanje u novom društvu, Adidžes, 2005, Novi Sad

48. R.Lončarević, Menadžment, Univerzitet Singidunum, 2007, Beograd

49. R.C.Camp, Benchmarking: The Search for Industry-Best Practices that Lead to Superior Performance, White Plains, NY: Quality Resources, 1989.

50. Singidunum Journal of Applied Sciences, Singidunum University, March 2012, Belgrade

51. S.Robbins, M.Coulter, Menadžment, Data Status, 2005, Beograd

52. S.Vasiljev, Marketing menadžment, drugo dopunjeno izdanje, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, 2009, Subotica

53. T.Davila, Making Innovation Work- How to manage It, measure It and Profit from It, Wharton School Publishing, 2005.

54. V.Tomašević, Profesionalni razvoj i poslovne veštine, Univerzitet Singidunum, 2007, Beograd

55. V.Čen Kim, R.Mobornj, Strategija plavog okeana, kako stvoriti prostor na tržištu i konkurenciju učiniti nevažnom, Adidžes, 2007, Novi Sad

56. V.Kapor, S.Carić, Ugovori robnog prometa, Centar za privredni Consulting, 2000, Novi Sad

57. Z.Petrović, Upravljačko računovodstvo, Univerzitet Singidunum , 2006, Beograd

58. Z.Petrović, Računovodstvo, Univerzitet Singidunum, 2009, Beograd

59. Z.Sajfert, D.Đorđević, C.Bešić, Leksikon menadžmenta, Agencija Matić, 2006, Beograd

60. Ž.Ristić, S.Komazec, Globalni finansijski menadžment, Čigoja, 1998, Beograd

Internet:

http:www.eurosai.org

http:www.ekonomist.co.rs

http:www.ekonomija.org

http:www.intosai.org

http:www.revizija-dst.co.rs

http:www.revizija.gov.ba

http:www.sec.gov.rs

http:www.slglasnik.com

http:www.stat.gov.rs