

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU
SARADNJU

MASTER RAD

ULOGA INTERNOG REVIZORA U PRIPREMI, IZRADI I
KONTROLI IZVRŠENJA BUDŽETA PRAVNOG LICA

Mentor:
Prof. dr Kosana Vićentijević

Student:
Nikola Kovačević 401938/2010

Beograd, 2012. Godine

Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i polazište istraživanja.....	1
1.2. Značaj istraživanja.....	2
1.3. Ciljevi istraživanja.....	3
1.4. Hipotetički okvir istraživanja	3
1.5. Metod istraživanja	3
1.6. Struktura rada	4
2. Pojam i značaj interne revizije i interne kontrole.....	5
2.1. Problemi savremenog upravljanja.....	5
2.2. Uloga interne revizije u korporativnom upravljanju	10
2.3. Značaj razumevanje interne kontrole od strane internih revizora	14
3. Finansijske performanse i proces planiranja	19
3.1. Izrada poslovnog budžeta.....	19
3.2. Budžet prodaje.....	24
3.3. Budžet proizvodnje i troškova proizvodnje	26
3.4. Budžet troškova direktnog materijala i nabavke	27
3.5. Budžet direktnih troškova rada.....	29
3.6. Budžet opštih troškova proizvodnje	31
3.7. Budžet troškova prodaje.....	32
3.8. Budžet troškova uprave i administracije	34
3.9. Plan prosečnih ukupnih i varijabilnih troškova.....	35
3.10. Testiranje prihvatljivosti budžeta analizom prelomne tačke.....	38
3.11. Budžet gotovine kao test prihvatljivosti poslovnog budžeta.....	47
3.12. Ciljni indikatori finansijske strukture i testiranje prihvatljivosti poslovnog budžeta	54
3.13. Ciljne mere prinosa rezultata i performansi kao test prihvatljivosti poslovnog budžeta ..	60
3.14. Interna revizija i izvršenje budžeta.....	62
4. Zaključak	66
Literatura	67

1. Uvod

1.1. Predmet i polazište istraživanja

Cilj revizije finansijskih izveštaja je da omogući revizoru da izrazi mišljenje da li su finansijski izveštaji, u svim materijalnim pogledima, izrađeni u skladu sa primenljivim okvirom finansijskog izveštavanja. Iako mišljenje revizora uvećava verodostojnost finansijskih izveštaja, korisnik ne treba pretpostaviti da je mišljenje revizora jamstvo buduće održivosti pravnog lica, niti efikasnosti ili efektivnosti kojom menadžer obavlja poslove pravnog lica.

Revizor treba da poštuje etički kodeks profesionalnih računovođa koji je objavila Međunarodna federacija računovođa. Etički principi koji regulišu profesionalne dužnosti revizora su:

- (a) Nezavisnost;
- (b) Integritet;
- (c) Nepristrasnost;
- (d) Profesionalna stručnost i dužna pažnja;
- (e) Poverljivost;
- (f) Profesionalno ponašanje i
- (g) Tehnički standardi

Revizor treba da obavlja reviziju u skladu sa Međunarodnim standardima revizije. Oni sadrže osnovne principe i bitne procedure uz potrebno uputstvo u obliku objašnjenja i drugi materijal.

Revizor treba da planira i obavlja reviziju sa stavom profesionalnog skepticizma, prepoznavajući da mogu postojati okolnosti koje uzrokuju da finansijski izveštaji budu materijalno pogrešni. Stav profesionalnog skepticizma znači da revizor donosi kritičku odluku uz sumnju o punovažnosti prikupljenih revizorskih dokaza i da je oprezan oko revizorskih dokaza koji su protivrečni ili dovode u pitanje pouzdanost dokumenata ili predavki menadžmenta. Na primer, stav profesionalnog skepticizma neophodan je tokom celog procesa revizije da bi revizor smanjio rizik previđanja sumnjivih okolnosti, prekomernog uopštavanja kada donosi zaključke iz revizorskih opažanja i primene pogrešnih pretpostavki u određivanju prirode, vremena i stepena revizorskih procedura i ocene njenih rezultata. U planiranju i sprovođenju revizije, revizor niti pretpostavlja da je menadžment nepošten, niti pretpostavlja bezuslovno poštenje. Shodno tome,

predstavke menadžmenta nisu podesne za pribavljanje dovoljno odgovarajućih revizorskih dokaza da bi se mogli izvući pouzdani zaključci na kojima se zasniva revizorsko mišljenje.

Revizorske procedure potrebne za obavljanje revizije u skladu sa MSR treba da odredi revizor uzimajući u obzir zahteve MSR, nadležnih stručnih tela, zakonodavstvo, propise i, kada je to moguće, uslove angažovanja revizora i zahteve izveštavanja.

Revizija u skladu sa MSR osmišljena je da pruži razumnu pouzdanost da finansijski izveštaji, uzeti kao celina, nemaju materijalnu grešku. Razumna pouzdanost je koncept povezan sa prikupljanjem revizorskih dokaza neophodnih revizoru da zaključi da nema materijalnih grešaka u finansijskim izveštajima, uzetim kao celina. Razumna pouzdanost odnosi se na celokupan proces revizije.

Predmet ovoga rada je istraživanje interne revizije. Interna revizija je pozvana da „služi“ učesnicima procesa korporativnog upravljanja kao što je bord direktora, revizorski komitet, eksterni revizori i viši menadžeri. Ova jedinstvena uloga u procesu korporativnog upravljanja dodeljuje joj važno mesto u procesu povećanja vrednosti korporativnog upravljanja. Iz tog i mnogih drugih razloga svaka kompanija, u skladu sa njenom veličinom, treba da ima neku vrstu sistema interne kontrole. Istraživanje će se fokusirati internu reviziju u preduzećima uz prezentovanje njenog značaj u procesu izrade i kontrole izvršenja budžeta

1.2. Značaj istraživanja

Danas, interna revizija je profesija u punom smislu koja je donošenjem seta profesionalnih standarda interne revizije obezbedila da organizacija od svojih internih revizora može očekivati jedan sistematičan i disciplinovani pristup u njihovom radu. Kako definicija ukazuje, cilj interne revizije je da unapredi i poboljša aktivnosti kroz delovanje kao "frontalni igrač" u dve osnovne upravljačke aktivnosti: praćenje i nadzor rizika i obezbeđivanje sigurnosti u postojeće kontrole.

Menadžment mora odlučiti da li je rizik na prihvatljivom nivou i u skladu sa tim preuzeti odgovarajuće aktivnosti. Okvir interne kontrole je ključni odgovor na ove rizike. Napori preduzeti od strane internih revizora u praćenju i kontroli rizika obezbeđuju kritične inpute za učesnike u upravljanju, kao što su revizorski komitet i menadžment.

Upravo u »služenju dva gospodara« pitanje nezavisnosti interne revizije je stavljeno na klimav kamen od strane eksternih donosioca odluka. Sa jedne strane interni revizori su zaposleni od strane korporacije tj. menadžmenta preduzeća da podržavaju i sarađuju sa izvršnim menadžmentom dok sa druge strane kada su pozvani od strane revizorskog komiteta da kritikuju rad menadžmenta, moraju biti objektivni. Korak napred u ovom pogledu je učinjen usvajanjem novim pravnim regulativama, koje ukazuju da direktor interne revizije treba da svoje izveštaje podnosi revizorskom komitetu, a u najboljem slučaju direktno bordu direktora, što njihovu nezavisnost u odnosu na predmet ispitivanja podiže na viši nivo.

1.3. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog istraživanja je utvrđivanje mesta i značaj interne revizije u preduzeću, sa posebnim osvrtom na njeno mesto u procesu pripreme i kontrole izvršenja budžeta

Naučni cilj našeg istraživanja jeste naučni opis svih elemenata interne revizije u preduzeću, pored generalnog cilja utvrđuje se značaj svakog od aspekata revizije.

Društveni cilj našeg istraživanja se sastoji da pomogne u efektivnom poslovanju i rukovođenju u preduzeću da bi posle i kontrola interne revizije pokazala o uspešnom poslovanju jednog preduzeća i uspešnom budžetiranju.

1.4. Hipotetički okvir istraživanja

Osnovna hipoteza rada je da je interna revizija faktor koji omogućava da se uspešno izvrši proces budžetiranja i da se obavi kontrola izvršenja budžeta. Pomoćna hipoteza je da je interna revizija izvor podataka za proces budžetiranja

1.5. Metod istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnosti interne revizije preduzeća, prilikom istraživanja koristili smo različite metode kako bi ostvarili osnovne ciljeve našeg rada - objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Da bi smo to na naučno validan način ostvarili, nameravamo da primenimo:

- osnovne analitičke i sintetičke metode (analizu, sintezu, apstrakciju, specijalizaciju, generalizaciju, dedukciju i indukciju)
- opšte naučne metode analitičko-deduktivna, komparativna i statistička metoda;
- od metoda i prikupljanja podataka primenićemo analizu sadržaja dokumenata koju ćemo staviti na nivo neposrednog posmatranja odnosno ispitivanja putem intervjua.

U radu se koristi analiza podataka iz sekundarnih izvora, odnosno vrši se detaljan pregled postojeće literature iz oblasti koja je tema rada. Podaci su prikupljeni analizom odgovarajućih standarda revizije, poslovnih praksi i drugih dokumenata koji regulišu ovu oblast.

1.6. Struktura rada

Struktura rada se zasniva na tri aspekata analizirane teme: internoj reviziji, kao takvoj, vezi interne revizije i procesa budžetiranja, odnosno vezi interne revizije i kontrole izvršenja budžeta.. Nakon uvoda u kome se postavlja istraživanje, rad analizira pojam i metode interne revizije, da bi se drugom delu prešlo na detaljniju razradu procesa budžetiranja i mesta interne revizije u izradi i kontroli izvršenja budžeta. U zaključku se iznosi da li je hipoteza opovrgnuta ili dokazana, odnosno osnovni nalazi do kojih se došlo u istraživanju.

2. Pojam i značaj interne revizije i interne kontrole

2.1. Problemi savremenog upravljanja

Savremeno poslovno okruženje koje karakterišu brze i revolucionarne promene, nove organizacione i upravljačke forme, tehničko tehnološki progres, povećani rizik u poslovanju, usložnjava upravljanje preduzećem. Komparativna statika u smislu merenja tekućeg i prošlog poslovanja preduzeća je sada manje značajna, dok sveže informacije, predviđanje i sagledavanje potencijalnih promena u budućnosti postaje mnogo važnije. Upravo zbog toga, upravljanje mora biti utemeljeno pre svega na pouzdanim i objektivnim, tj. istinitim i fer informacijama.¹

Razumevanje korporativnog upravljanja kao jednog novog načina unutrašnje “kontrole” koji kroz uspostavljanje pravila o radu borda direktora, radu menadžmenta, transparentnost informacija za akcionare i investitore i kroz formiranje nezavisnih komiteta pre svega revizorskog, treba da poveća svest poslovnog sveta o značaju korporativnog upravljanja i kontrolnih mehanizma.

Važan preduslov za potpuno razumevanje postojanja efektivne i nezavisne funkcije interne revizije jeste potpuno i stvarno razumevanje korporativnog upravljanja.

Korporativno upravljanje se može posmatrati kao proces, koji sprovodi bord direktora, menadžment i drugi zaposleni kroz strategiju poslovanja, koji ima za cilj da obezbedi razumno uveravanje u pogledu postizanja ciljeva preduzeća u sledećim kategorijama: ²

1. transparentnost i pouzdanost svih javnih izveštaja
2. pridržavanje svih važećih zakona i regulativa
3. poštovanje prava akcionara i ravnopravni tretman akcionara
4. zaštite i povećavanje akcionarskih uloga
5. pravilnog funkcionisanje korporacijom koje podrazumeva:
 - postojanje načela korporativnog upravljanja o osiguravanje osnova za njihovu efikasnu primenu
 - važnost poštovanja uloge svih zainteresovanih strana - nosilaca interesa prema korporacijama o pozitivan uticaj na okruženje o fer i poštena konkurencija

¹ Moeller R. *Brnik_s Modern Internal Auditing*, John Wiley & Sons Inc., šesto izdanje, 2006

² Arens A. i Loebbecke J. *Auditing*, Prentice Hall, 2000

- uspešno kontinuirano poslovanje o efektivnost i efikasnost poslovnih operacija
- odgovarajuću strukturu kontrole o definisanje uloge i odgovornosti svih upravljačkih i nadzornih struktura u akcionarskim društvima

Definišući korporativno upravljanje kao „set odnosa međuzavisnosti između borda direktora kompanije, menadžmenta, njegovih akcionara i drugih interesnih grupa“ sa ciljem obezbeđivanja uspešnog poslovanja, ujedno se ukazuje i na osnovne interesne grupe u procesu korporativnog upravljanja bez čijeg aktivnog i interaktivnog odnosa sam proces ne bi mogao da funkcioniše.

U nameri da se ukaže na značaj interne revizije za proces korporativnog upravljanja bitno je razumeti potrebe i očekivanja internih i eksternih stakeholdera prema funkciji interne revizije kao i ulogu svakog učesnika u procesu korporativnog upravljanja.

Suštinu dobrog korporativnog upravljanja u korporacijama sa aspekta akcionara svakako čini obezbeđivanje njihovih osnovnih prava iz posedovanja akcija (pravo na dividendu i pravo glasa) i njihov ravnopravni tretman. Kratko rečeno, akcionari ulažu akcije i biraju upravni odbor (bord direktora) da upravlja u njihovo ime. Od njihovog uspešnog izvršavanja poverenog zadatka zavisiće i njihova odluka o daljem investiranju ili povlačenju iz poslovanja. Njihov uticaj i težnja da što bolje zaštite svoja ulaganja je ujedno i jedan od niza faktora u pogledu novih zakonskih i profesionalnih regulativa razvijenih zapadnih zemalja, u cilju povećavanja nadzora nad radom ljudi koji umesto vlasnika upravljaju njihovim kapitalom. Akcionari biraju bord direktora i tim ujedno i top menadžment koji će u njihovo ime preuzeti odgovornost upravljanja njihovim uložnim kapitalom.³

Bord direktora je ovlašćen od strane velikog broja akcionara da deluje kao „vlasnik u malom“, upravni odbor je postao „glavni i odgovorni“ učesnik u korporativnom upravljanju savremenih korporacija. Formiran iz potrebe „premošćavanja“ jaz između vlasništva nad imovinom i upravljanjem tom imovinom, upravni odbor kroz (pro)aktivno delovanje u upravljanju i kontroli kompanije u ime vlasnika, uspostavlja sponu između vlasnika i menadžmenta, upravljanja i kontrole, na način da „...pretvori želje vlasnika u efikasnost kompanije...“. Uloga borda direktora je da upravlja u ime vlasnika i stoga sam odbor odlučuje o ciljevima kompanije i sredstvima za

³ Rodić J. i Vukelić, G. *Teorija i analiza bilansa*, Poljoprivredni fakultet Beograd, 2003, str 23

njihovo ostvarivanje. Time se postavlja vrlo jasna osnova za odvajanje uloge odbora od uloge menadžmenta.

Uloga odbora se ostvaruje kroz formulisanje ciljeva, kreiranja vrednosti i time bord direktora treba posmatrati kao podkategorija vlasništva dok je menadžmentu prepuštena implementacija. Da bi se mogla oceniti njihova uspešnost ostvarivanja potrebno je utvrditi, da li su i u kom obimu ostvareni postavljeni ciljevi, a to zahteva uspostavljanje sistem internih kontrola čiji nadzor vrše interni revizori koji treba da pomognu u održavanju efektivnosti internih kontrola kroz ocenu njihove efikasnosti i efektivnost a takođe dobro poznavanje same organizacije i njene radne kulture pomaže internim revizorima da se pripreme za efektivno nadgledanje rizika koji su povezani sa novim načinima širenja firmi kroz merđere, akvizicije, zajednička ulaganja i druge načine povezivanja, u pogledu prestrukturiranja, ocene menadžmenta, za budžetiranje kao i predviđanje. Bord direktora je uobičajeno podeljen na podkomitete, sa namerom da se iskoriste specijalna znanja, iskustva i ekspertize članova odbora. Kao jedan od značajnijih komiteta jeste revizorski komitet.

Nije redak slučaj da bordom direktora upravlja menadžment umesto da bord direktora upravlja menadžmentom. Upravo zbog toga javila se potreba za formiranje revizorskog komiteta kao jednog od nekoliko operativnih (izvršnih) „podskupova“ borda direktora, koji treba da pomogne bordu direktora u kontroli menadžmenta u pogledu ostvarivanja postavljenih ciljeva, u pogledu smanjivanja propusta u sistemu internih kontrola i finansijskog izveštavanja. U ostvarivanju svoje jedinstvene uloge u odnosu na druge komisije (podkomitete) borda direktora, revizorski komitet bi trebalo da čini kvalifikovana grupa spoljnih direktora (od koje jedan član mora da bude finansijski ekspert) koji razumeju, kontrolišu, koordiniraju i informišu bord direktora o internoj kontroli, efektivnosti upravljanja rizikom i sa njima povezanim aktivnostima. Zbog svoje specifične uloge, revizorski komitet mora da bude potpuno nezavisno telo. Sa novom zakonskom regulativom revizorski komitet je dobio i nove zadatke i odgovornosti. U ostvarivanju svoje nove uloge revizorski komitet se dosta oslanja na funkciju interne revizije. Ujedno, interna revizija dobija novog šefa – revizorski komitet, čime se povećava njena nezavisnost od menadžmenta.

Najčešći zahtevi upućeni od strane revizorskog komiteta su: ⁴

⁴ Cvjetanović Milivoje, *Saradnja između eksternih i interne revizije na reviziji računovodstvenih izveštaja*, Revizija br.1/2000, 2000, str. 12

- uveravanje u pogledu kontrola, uključujući nezavisnu procenu
- nezavisna ocena računovodstvene prakse i procedura, uključujući finansijsko izveštavanje
- analizi rizika prvenstveno fokusirana na internim računovodstvenim kontrolama i finansijskom izveštavanju
- analiza prevara i specijalnih istraga

Pojava korporativnih preduzeća učinila je menadžera glavnim nosiocem procesa korporativnog upravljanja. Menadžeri su osobe zaposlene u korporaciji koje kroz vršenje osnovnih funkcija: planiranje, organizovanje, vođenje, briga o kadrovima i kontroli treba da obezbede efikasno i efektivno poslovanje..

Ako znamo da su oni nosioci procesa implementacije strateških odluka kroz formulisanje odgovarajućih politika i nosioci procesa organizovanja u preduzeću, jasno je i kakva je njihova uloga u korporativnom upravljanju. Menadžer je odgovoran za monitoring rizika poslovanja i implementaciju kontrola. Menadžment mora odlučiti da li je rizik na prihvatljivom nivou i preduzeti u tom pravcu adekvatne aktivnosti. Okvir interne kontrole je ključni odgovor na ove rizike. Tako, da najčešći zahtevi upućeni internoj reviziji od strane menadžmenta su: ⁵

- nezavisna i objektivna ocena postojećih kontrola
- pružanje pomoći u pripremanju izveštaja o kontrolama
- ocena efikasnosti procesa
- pružanje pomoći prilikom kreiranja kontrola
- rizik analiza
- uveravanje o riziku(risk assurance)

Podvojenost funkcije vlasništva od funkcije upravljanja, kao što je predhodno ukazano, može da uslovi sukob interesa što može da rezultira u netačnim finansijskim izveštajima. Pošto eksterni interesenti nemaju mogućnost, a mnogi od njih ni potrebno znanje u pogledu provere valjanost podataka i informacija prezentovanih u finansijskim izveštajima, to se javlja potreba za njihovom

⁵ The Institute of Internal Auditors Research Foundation; *Internal Auditor and Organizational Governance*, www.iaa.com

stručnom i nezavisnom verifikacijom. Ta funkcija je poverena eksternim revizorima i oni je obavljaju u skladu sa kodeksom profesionalne etike i revizorskim standardima.

Eksterni revizori su pozvani da vrše reviziju koja predstavlja proveru finansijskih izveštaja kompanije, kao i računovodstvenih sistema, kontrola i evidencija na osnovu kojih se oni izrađuju. Svrha revizije je da utvrdi da li su finansijski izveštaji primenjeni u skladu sa računovodstvenim standardima i da li prikazuju realne i primerene podatke. U vezi sa tim, u okviru Međunarodnih standarda revizije postoji poseban standard koji se odnosi na korišćenje rada interne revizije od strane eksternih revizora. Prema standardu (ISA 600), eksternom revizoru se preporučuje ali se ne zahteva (nije obavezno) da razmotri rad i rezultate koje interna revizija ostvaruje i da oceni koliko ti rezultati imaju uticaj na eksternu reviziju. Da bi mogao da se osloni na rad internih revizora potrebno je da razume sve aktivnosti koje vrši interni revizor, kako bi mu to pomoglo u planiranju revizije i razrade efektivnog pristupa za obavljanje revizije. U zavisnosti odluke eksternih revizora da se oslone na rad internih revizora uspostavlja se određena koordinacija. Sličnosti i razlike između eksternih i interne revizije ukazuju na to da je postojanje interne revizije značajno za eksternog revizora jer postoji veća verovatnoća da sistem interne kontrole pravnog lica kod koga se vrši eksterna revizija bolje funkcioniše, pošto je njeno funkcionisanje povereno profesionalno kompetentnim internim revizorima, koji rukovodstvu daju kvalifikovane preporuke kako da se sistem interne kontrole unapredi.

Da bi se postigao visok nivo uverenja u kvalitet prezerentiranih informacija potrebno je da saradnja između eksternih i internih revizora bude na što većem nivou. Iako eksterni revizori najčešće sprovode reviziju finansijskih izveštaja, interni revizori svojim poznavanjem poslovnih procesa i aktivnosti mogu da doprinose stvaranju potpunije i jasnije slike o rizicima sa kojima se korporacija može suočiti. Na taj način, eksterni revizori mogu sprovođi svoju reviziju mnogo efikasnije i ujedno mogu da obezbede viši nivo uverenja u kvalitet prezentiranih finansijskih izveštaja.⁶

⁶ Rodić J. i Vukelić, G. *Teorija i analiza bilansa*, Poljoprivredni fakultet Beograd, 2003, str. 54

2.2. Uloga interne revizije u korporativnom upravljanju

Zbog talasa privatizacije u celom svetu, globalizacije, povećanja važnost institucionalnih investitora, niz kriza ili skandala u kojima se pokazalo slabo korporativno upravljanje (Azijska kriza iz 1997. godine, ruska i 1998. godine) i najnoviji bankroti i skandali u SAD-u i Evropi (Enron, Worldcom, Parmalate i mnoge druge), korporativno upravljanje se zadnjih deset godina u osnovi značajno promenilo.⁷ Veliki finansijski gubici su uzdrmali vlasnike, investitore i sve druge stejkholdere čime je usmerena celokupna poslovna pažnja na povećanje kvaliteta korporativnog upravljanja. U tom kontekstu, postalo je veoma važno ispitati kako je organizacija uverena da su planirane aktivnosti ostvarene, da li su etički kodeksi uvažavani tokom rada, da li su pravilno implementirane i ispoštovane usvojene procedure. Funkcija interne revizije može, u mnogome, da doprinese obezbeđivanju ovakvih uverenja što i ukazuje i definicija interne revizije usvojena 1999. godine od strane Instituta internih revizora SAD-a, a ona glasi: *Interna revizija je nezavisna, objektivna i konsultantska aktivnosti koja za cilj ima unapređivanje i poboljšanje poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve putem uvođenja sistematskog, disciplinovanog pristupa za procenjivanje i unapređivanje efektivnosti upravljanja rizikom, kontrolnim procesima i procesom upravljanja.*⁸

Danas, interna revizija je profesija u punom smislu koja je donošenjem seta profesionalnih standarda interne revizije obezbedila da organizacija od svojih internih revizora može očekivati jedan sistematičan i disciplinovani pristup u njihovom radu.

Kako definicija ukazuje, cilj interne revizije je da unapredi i poboljša aktivnosti kroz delovanje kao »frontalni igrač« u dve osnovne upravljačke aktivnosti: praćenje i nadzor rizika i obezbeđivanje sigurnosti u postojeće kontrole.

Menadžment mora odlučiti da li je rizik na prihvatljivom nivou i u skladu sa tim preuzeti odgovarajuće aktivnosti. Okvir interne kontrole je ključni odgovor na ove rizike. Napori preduzeti od strane internih revizora u praćenju i kontroli rizika obezbeđuju kritične inpute za učesnike u upravljanju, kao što su revizorski komitet i menadžment.

⁷ Cvjetanović Milivoje, *Saradnja između eksternih i interne revizije na reviziji računovodstvenih izveštaja*, Revizija br.1/2000, 2000, str. 11

⁸ Arens A. i Loebbecke J. *Auditing*, Prentice Hall, 2000, str. 98

Upravo u »služenju dva gospodara« pitanje nezavisnosti interne revizije je stavljeno na klimav kamen od strane eksternih donosioca odluka. Sa jedne strane interni revizori su zaposleni od strane korporacije tj. menadžmenta preduzeća da podržavaju i sarađuju sa izvršnim menadžmentom dok sa druge strane kada su pozvani od strane revizorskog komiteta da kritikuju rad menadžmenta, moraju biti objektivni. Korak napred u ovom pogledu je učinjen usvajanjem novim pravnim regulativama, koje ukazuju da direktor interne revizije treba da svoje izveštaje podnosi revizorskom komitetu, a u najboljem slučaju direktno bordu direktora, što njihovu nezavisnost u odnosu na predmet ispitivanja podiže na viši nivo.

Nezavisnost internih revizora je profesionalna odgovornost. Nepostojanjem nezavisnosti interna revizija predstavlja slabu senku prividne kontrole. Iako je u početku bila formirana kao poslovna funkcija čiji je obuhvati bio samo zaštita od prevara, gubitka novca i druge imovine, obuhvat interne revizije se ubrzo proširio na verifikovanje (proveru) svih finansijskih transakcija, a čak je kasnije postepeno došlo do pomeranja značaja interne revizije od revizije za menadžere postala je revizija menadžmenta.

U izvršavanju svoje nove uloge funkcija interne revizije u skladu sa Standardom 2100 treba da oceni i poboljša efektivnost sledeća tri procesa:⁹

- procese upravljanja rizikom – da identifikuje i proceni potencijalne rizike koji mogu uticati na izvršavanje zadataka, a time i ostvarivanje postavljenih ciljeva i davanje preporuka (rešenja) o odgovarajućim aktivnosti.
- kontrolne procese – politike, procedure i aktivnosti koje obezbeđuju da su rizici u granicama koje je menadžment definisao u procesu upravljanja rizicima.
- procese upravljanja- tj. izvršenje procedura koje su odobrili vlasnici u proceni rizika i kontrolnih procesa definisanih od strane menadžmenta.

Prema tome, interna revizija može da doprinese korporativnom upravljanju na dva načina:

- tako što procenjuje pouzdanosti funkcionisanja sistema (usluge uveravanja) i
- pomaže u kreiranju ovih procesa kroz davanje specifičnih preporuka (usluge savetovanja).

⁹ The Institute of Internal Auditors Research Foundation; *Internal Auditor and Organizational Governance*, www.iaa.com

Iz ovog proizilazi da su osnovne usluge funkcije interne revizije:¹⁰

- usluge uveravanja u objektivnu procenu evidencije da bi se obezbedilo nezavisno mišljenje ili zaključak u pogledu procesa, sistema. Uveravanje podrazumeva oblik garancije, da ono što se prikazuje je u stvari to, zasnovano na pouzdanim izvoru potvrda. Interna revizija može da obezbedi uverenje o postojanju rizika samo u obimu koji nudi interna kontrola, ali ne može dati apsolutnu garanciju i
- usluge konsultovanja koje su po prirodi savetodavne i generalno se pružaju na zahtev učesnika korporativnog upravljanja. Štaviše, pružanjem usluga konsultovanja, interna revizija može da asistira menadžmentu i bordu direktora kroz poboljšavanje procesa upravljanja rizicima kao i kontrolnih procesa.

Može se zaključiti da je funkcija interne revizije orijentisana ka budućem, nezavisnom i sistemskom vrednovanju aktivnosti na svim nivoima menadžmenta. Njen delokrug obuhvata pružanje uverenja o pouzdanosti i integritetu finansijskih i operativnih informacija, efektivnosti i efikasnosti poslovanja, zaštiti imovine i usklađenosti sa zakonima, propisima i ugovorima.

Interna revizija je pozvana da „služi“ učesnicima procesa korporativnog upravljanja kao što je bord direktora, revizorski komitet, eksterni revizori i viši menadžeri. Ova jedinstvena uloga u procesu korporativnog upravljanja dodeljuje joj važno mesto u procesu povećanja vrednosti korporativnog upravljanja. Iz tog i mnogih drugih razloga svaka kompanija, u skladu sa njenom veličinom, treba da ima neku vrstu sistema interne kontrole.

Međunarodni standardi revizije definišu interne kontrole kao “politike i postupke (interne kontrole) koje je rukovodstvo pravnog lica prihvatilo radi pomoći u postizanju svojih ciljeva u smislu obezbeđenja da se, u meri u kojoj je to moguće, uredno i efikasno odvija poslovanje pravnog lica, što uključuje pridržavanje politike rukovodstva, očuvanje integriteta sredstava, sprečavanje i otkrivanje kriminalnih radnji i grešaka, tačnost i potpunost računovodstvenih evidencija i blagovremeno sastavljanje pouzdanih finansijskih informacija.” Interne kontrole imaju ograničenu moć sprečavanja grešaka i kriminalnih radnji, jer one nikada nisu u potpunosti efektivne i efikasne, bez obzira na pažnju sa kojom se vrši njihova implementacija. U revizije se taj koncept zove – inherentna ograničenja internih kontrola. Zbog ovih ograničenja, interne

¹⁰ Moeller R. *Brnik_s Modern Internal Auditing*, John Wiley & Sons Inc., šesto izdanje, 2006

kontrole ne mogu obezbediti rukovodstvu uverljiv dokaz da su postavljeni ciljevi postignuti. Ova ograničenja obuhvataju: ¹¹

- Uobičajeni zahtev rukovodstva da troškovi određene interne kontrole nisu veći od njenih pretpostavljenih korisnih efekata.
- Većina internih kontrola je usmerena na unapred određene rutinske poslovne promene, odnosno nije usmerena na neuobičajene poslovne događaje.
- Mogućnost ljudske greške zbog nepažnje, nemara, pogrešnog prosuđivanja i nerazumevanja instrukcija.
- Mogućnost zaobilaženja internih kontrola zbog tajnog dogovora između članova rukovodstva ili nekog od zaposlenih sa subjektima spolja ili u okviru pravnog lica.
- Mogućnost da lice koje je zaduženo za vršenje neke interne kontrole zloupotrebi to zaduženje, na primer, član rukovodstva prelazi preko interne kontrole.
- Mogućnost da postupci kontrole postanu neadekvatni usled izmena u uslovima, što može dovesti do pogoršanja u pridržavanju kontrolnih postupaka.

Poziv za većom odgovornošću i transparentnošću postaje sve očigledniji kako je poslovanje organizacija tehnološki sofisticiranije i kompleksnije. Sa kontinuiranim rastom i razvojem organizacija i uslozljavanjem struktura, rukovodeći organi su osetili da postoje sve veće poteškoće u upravljanju i kontrolisanju aktivnosti na svim nivoima i potrebu za funkcijom, čiji će osnovni zadatak biti da se bavi kontrolom i nadzorom nad rezultatima aktivnosti i efektivnosti i efikasnosti postojećeg sistema internih kontrola.¹²

Kao rešenje, organizacije uspostavljaju internu reviziju kao poslovnu funkciju, koja je jedinstveno i nezavisno pozicionirana da pruži adekvatnu podršku rukovodstvu i eksternim revizorima. Odgovarajuće osmišljena i primenjena, funkcija interne revizije može odigrati kritičku ulogu u unapređivanju i podržavanju procesa efikasnog i efektivnog upravljanja. Razumevanje ciljeva organizacije i njihove hijerarhije predstavlja preduslov za pravilno formulisanje uloge interne revizije. Kroz analize, procene, informacije i preporuke, ona pomaže rukovodstvu da što potpunije ostvari svoju ulogu. Jedna od premisa sadašnjice jeste da svaka

¹¹ Vitorović B. i Andrić M. *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996, str 98

¹² Lowers, T.J. i dr *Auditing & Assurance Services*, McGraw-Hill International Edition, 2005, str 56

organizacija koja ima jaku funkciju interne revizije može da obezbedi i kvalitetno upravljanje. Na to ujedno upućuje i nova zakonska regulativa doneta u zapadnim razvijenim zemljama. Zato je potrebno ukazati na značaj razumevanja interne revizije i njene uloge

2.3. Značaj razumevanje interne kontrole od strane internih revizora

Revizor treba da stekne razumevanje o internoj kontroli značajnoj za reviziju. Revizor koristi razumevanje interne kontrole radi utvrđivanja vrsta mogućih grešaka, razmatranja faktora koji utiču na rizike materijalne greške i osmišljavanja prirode, vremena i obima daljih revizorskih procedura.

Interna kontrola je proces koji osmišljavaju i na koji utiču lica odgovorna za upravljanje, rukovodstvo i druga lica radi pružanja uveravanja u razumnoj meri o ostvarivanju ciljeva pravnog lica u vezi sa pouzdanošću finansijskog izveštavanja, efektivnosti i efikasnosti operacija i poštovanja primenljivih zakona i propisa. Sledi da je interna kontrola osmišljena i sprovedena radi prevazilaženja utvrđenih poslovnih rizika koji prete ostvarivanju svakog od ovih ciljeva.

Interna kontrola, kako je objašnjena u ovom MSR, sastoji se od sledećih sastavnih delova:¹³

- (a) Kontrolnog okruženja.
- (b) Procesu procene rizika pravnog lica.
- (c) Informacionog sistema, uključujući odgovarajuće poslovne procese, značajnog za finansijsko izveštavanje i komuniciranje.
- (d) Kontrolnih aktivnosti.
- (e) Nadgledanja kontrola.

Podela interne kontrole na pet sastavnih delova pruža revizorima koristan okvir za razmatranje kako različiti aspekti interne kontrole pravnog lica mogu uticati na reviziju. Podela ne mora obavezno odražavati kako pravno lice razmatra i sprovodi internu kontrolu. Takođe, osnovno razmatranje revizora je da li i kako određena kontrola sprečava, ili otkriva i ispravlja materijalne greške u klasama transakcija, saldima računa ili obelodanjivanjima i njihovim odgovarajućim

¹³ Cvjetanović Milivoje, *Saradnja između eksternih i interne revizije na reviziji računovodstvenih izveštaja*, Revizija br.1/2000, 2000, str. 33

tvrdnjama, a ne njenu klasifikaciju na bilo koju određenu komponentu. Shodno tome, revizori mogu koristiti različitu terminologiju ili okvire za opisivanje različitih aspekata interne kontrole, i njihove efekte na reviziju.

Način na koji je interna kontrola osmišljena i sprovedena razlikuje se u zavisnosti od veličine i složenosti pravnog lica. Posebno, manja pravna lica mogu koristiti manje formalna sredstva i jednostavnije procese i procedure za ostvarivanje svojih ciljeva. Na primer, manja pravna lica sa aktivnom uključenosti rukovodstva u proces finansijskog izveštavanja ne moraju imati obimne opise računovodstvenih procedura ili detaljne pisane politike. Za određena pravna lica, posebno vrlo mala pravna lica, vlasnik-rukovodilac može obavljati funkcije koje bi se u većem pravnom licu odnosile na nekoliko sastavnih delova interne kontrole. Stoga, sastavni delovi interne kontrole ne moraju se jasno razlikovati u manjim pravnim licima, ali njihove osnovne svrhe jednako su opravdane.

Postoji direktna veza između ciljeva pravnog lica i kontrole koje ono sprovodi radi pružanja uveravanja u razumnoj meri o njihovom ostvarivanju. Ciljevi pravnog lica, a time i kontrole, odnose se na finansijsko izveštavanje, operacije i usklađenost; međutim, nisu svi ovi ciljevi i kontrole značajni za revizorovu procenu rizika.

Kontrole koje su značajne za reviziju obično se odnose na cilj pravnog lica da pripremi finansijske izveštaje za spoljne svrhe koji daju istinitu i objektivnu sliku (ili su prikazani istinito, po svim materijalnim pitanjima) u skladu sa primenljivim okvirom finansijskog izveštavanja i upravljanjem rizikom koji mogu dovesti do pojave materijalne greške u tim finansijskim izveštajima. Stvar je stručne ocene revizora, prema zahtevima ovog MSR, da li je kontrola, pojedinačno ili zajedno sa drugima, značajna za revizorova razmatranja u proceni rizika materijalne greške i osmišljavanju i obavljanju daljih procedura kao odgovor na procenjene rizike. U davanju te ocene, revizor razmatra okolnosti, primenljiv sastavni deo i činioce kao što su:¹⁴

- Revizorova ocena o materijalnosti.
- Veličina pravnog lica
- Priroda posla pravnog lica, uključujući njegovu organizaciju i karakteristike vlasništva.

¹⁴ Arens A. i Loebbecke J. *Auditing*, Prentice Hall, 2000, str. 95

- Raznolikost i složenost operacija pravnog lica.
- Primenjivi zakonski i regulatorni zahtevi.
- Priroda i složenost sistema koji su deo interne kontrole pravnog lica, uključujući korišćenje uslužnih organizacija.

Kontrole o potpunosti i tačnosti informacija koje je proizvelo pravno lice mogu takođe biti značajne za reviziju ukoliko revizor namerava da koristi te informacije u osmišljavanju i obavljanju daljih procedura. Ranije iskustvo revizora sa tim pravnim licem i informacije stečene u razumevanju pravnog lica i njegovog okruženja i tokom revizije pomažu revizoru u utvrđivanju kontrola značajnih za reviziju. Osim toga, iako se interna kontrola primenjuje na celo pravno lice ili na bilo koju od njegovih operativnih jedinica ili poslovnih procesa, razumevanje interne kontrole koje se odnosi na svaku od postoperativnih jedinica i poslovnih procesa pravnog lica ne mora biti značajno za reviziju.

Kontrole koje se odnose na operacije i ciljeve usklađenosti mogu, međutim, biti značajne za reviziju ukoliko se one odnose na podatke koje revizor ocenjuje ili koristi u primeni revizorskih procedura. Na primer, kontrole koje se odnose na nefinansijske podatke koje revizor koristi u analitičkim procedurama, kao što su statistički podaci o proizvodnji, ili kontrole koje se odnose na otkrivanje nepoštovanja zakona i propisa koji mogu imati direktne ili materijalne posledice na finansijske izveštaje, kao što su kontrole o poštovanju zakona i propisa o porezu na dohodak, a koje se koriste za utvrđivanje iznosa poreza na dohodak, mogu biti značajne za reviziju.

Pravno lice obično ima kontrole koje se odnose na ciljeve koji nisu značajni za reviziju i stoga ih ne treba razmatrati. Na primer, pravno lice može se osloniti na savremeni sistem automatskih kontrola radi obavljanja efikasnih i efektivnih operacija (kao što je sistem automatskih kontrola za održavanje reda letenja kod komercijalnih avio-prevoznika), ali te kontrole obično neće biti značajne za reviziju.¹⁵

Interna kontrola o zaštiti aktive od neovlašćenog sticanja, korišćenja ili raspolaganja može uključivati kontrole koje se odnose na finansijsko izveštavanje i poslovne ciljeve. U sticanju razumevanja o svakom od sastavnih delova interne kontrole, revizorovo razmatranje kontrola zaštite najčešće je ograničeno na one kontrole značajne za pouzdanost finansijskog izveštavanja.

¹⁵ Moeller R. *Brnik_s Modern Internal Auditing*, John Wiley & Sons Inc., šesto izdanje, 2006, sr. 131

Na primer, korišćenje kontrola pristupa, kao što su lozinke, koje ograničavaju pristup podacima i programima koji obrađuju gotovinske isplate mogu biti značajne za reviziju finansijskih izveštaja. Suprotno tome, kontrole za sprečavanje prekomerne upotrebe materijala u proizvodnji obično nisu značajne za reviziju finansijskih izveštaja.

Kontrole značajne za reviziju mogu postojati u svakom od sastavnih elemenata interne kontrole i dalje razmatranje kontrola značajnih za reviziju dato je u naslovima za svaki sastavni deo interne kontrole.

Sticanje razumevanja o internoj kontroli uključuje ocenu izgleda kontrole i utvrđivanje da li je ona sprovedena. Ocena izgleda kontrole obuhvata razmatranje da li kontrola može, pojedinačno ili zajedno sa drugim kontrolama da efektivno spreči, ili otkrije i ispravi materijalne greške. Dalje objašnjenje sadržano je u diskusiji o svakom sastavnom delu interne kontrole datom u daljem tekstu. Sprovođenje kontrole znači da kontrola postoji i da je pravno lice koristi. Revizor razmatra izgled kontrole u utvrđivanju da li da razmatra njeno sprovođenje. Nepravilno osmišljena kontrola može predstavljati materijalnu slabost¹⁶ u internoj kontroli pravnog lica i revizor razmatra da li da to saopšti licima odgovornim za upravljanje i rukovođenje.

Procedure za procenu rizika radi pribavljanja revizorskih dokaza o izgledu i sprovođenju odgovarajućih kontrola mogu uključivati upite zaposlenima u pravnom licu, opažanje primene posebnih kontrola, proveru dokumenata i izveštaja i praćenje transakcija preko informacionog sistema značajnog za finansijsko izveštavanje. Sam upit nije dovoljan za ocenu izgleda kontrole značajne za reviziju, niti za utvrđivanje da li je ona sprovedena.

Sticanje razumevanja o kontrolama pravnog lica nije dovoljno za testiranje efektivnosti funkcionisanja kontrola ukoliko ne postoji određena automatizacija koja omogućava konzistentnu primenu operacije kontrole. Na primer, pribavljanje revizorskih dokaza o sprovođenju kontrole koja se ručno obavlja u određenom trenutku vremena ne pruža revizorske dokaze o efektivnosti funkcionisanja kontrole u drugim vremenima tokom perioda za koji se vrši revizija. Međutim, IT omogućava pravnom licu da dosledno obradi velike količine podataka i povećava sposobnost pravnog lica da nadgleda učinke kontrolnih aktivnosti i ostvari efektivno odvajanje dužnosti sprovođenjem kontrola bezbednosti u aplikacijama, bazama podataka i operativnim sistemima. Stoga, zbog inherentne doslednosti IT obrade, obavljanje revizorskih procedura radi utvrđivanja

¹⁶ Materijalna slabost u internoj kontroli je ona koja može imati materijalni efekat na finansijski izveštaj.

da li je sprovedena automatska kontrola može služiti kao test efektivnosti funkcionisanja te kontrole, u zavisnosti od revizorove procene i testiranja kontrola kao što su one o promenama programa.

Interna kontrola, bez obzira koliko dobro osmišljena i vođena, pravnom licu može pružiti samo uveravanje u razumnoj meri o ostvarivanju ciljeva finansijskog izveštavanja pravnog lica. Na verovatnoću ostvarivanja utiču ograničenja svojstvena internoj kontroli. Tu spadaju realnosti da ljudska ocena u odlučivanju može biti pogrešna i da se u internoj kontroli mogu javiti poremećaji zbog ljudskih grešaka, kao što su jednostavne greške ili propusti. Na primer, ukoliko zaposleni u informacionom sistemu pravnog lica ne shvataju u potpunosti kako sistem za unošenje porudžbina obrađuje kupoprodajne transakcije, oni mogu pogrešno osmisliti promene u sistemu za obradu prodaje nove linije proizvoda. S druge strane, takve promene mogu biti tačno osmišljene, ali pogrešno shvaćene od pojedinaca koji prevode izgled u programski kod. Greške se takođe mogu javiti u korišćenju informacija koje proizvodi IT. Na primer, automatske kontrole mogu biti osmišljene za izveštavanje o transakcijama preko određenih iznosa koje rukovodstvo proverava, ali pojedinci odgovorni za sprovođenje te provere ne shvataju svrhu tih izveštaja i, zbog toga, ne vrše njihovu proveru, niti proučavaju nesvakidašnje stavke.¹⁷

Osim toga, kontrole se mogu zaobići dosluhom dvoje ili više ljudi ili neodgovarajućim zaobilaženjem interne kontrole od rukovodstva. Na primer, rukovodstvo može uči u bočne sporazume sa potrošačima koji menjaju odredbe i uslove standardnih kupoprodajnih ugovora pravnog lica, koji mogu dovesti do neodgovarajućeg prepoznavanja dohotka. Takođe, provere radi ispravki u softverskom programu koje su osmišljene za utvrđivanje i izveštavanje o transakcijama koje prevazilaze utvrđene granice kredita mogu se zaobići i onemogućiti.

Manja pravna lica često imaju manje zaposlenih što može ograničiti stepen do kojeg je odvajanje dužnosti praktično. Međutim, za ključne oblasti, čak i u vrlo malom pravnom licu, može biti praktično sprovesti određeni stepen odvajanja dužnosti ili drugi oblik nedetaljnih, ali efektivnih kontrola. Mogućnost za zaobilaženje kontrola od strane vlasnika-rukovodioca u velikoj meri zavisi od kontrolnog okruženja, a posebno od stavova vlasnika-rukovodioca o značaju interne kontrole.

¹⁷ Lowers, T.J. i dr *Auditing & Assurance Services*, McGraw-Hill International Edition, 2005, str. 210

3. Finansijske performanse i proces planiranja

3.1. Izrada poslovnog budžeta

Polazni podaci za izradu budžeta sadržani su u bilansu stanja i bilansu uspeha za 2010 godinu.

Bilans stanja za 2010 godinu (dinarima)

Elementi	Ukupno
Gotovina	1500000
Kratkoročni plasmani	1160000
Ostala potraživanja	0
Potraživanja od kupaca	1600000
Zalihe materijala	50000
Zalihe gotovih proizvoda	70409
Obrtna sredstva	4344409
Fiksna sredstva	4207591
Ispravka vrednosti osnovnih sredstava	884000
Ukupna aktiva	7668000
Dobavljači	342000
Kratkoročni krediti	0
Postale obaveze	0
Planirane obaveze na ime poreza	405600
Kratkoročne obaveze	747600
Dugoročni dugovi	0
Ukupne obaveze	747600
Sopstveni izvori (početno ulaganje)	4200000
Akumulirani dobitak	2720400
Ukupna pasiva	7668000

Početni korak u izradi poslovnog budžeta je analiza tekućih performansi preduzeća kroz racio analizu bilansa stanja i bilansa uspeha. Cilj ove analize je da se analizom istorijskih podataka, uz

podatke do kojih se došlo marketinškim istraživanjima i korišćenjem sekundarnih izvora podataka dođe do što je moguće više kredibilnih projekcija budućeg poslovanja.

Bilans uspeha za 2010 godinu (u dinarima)

Elementi	Ukupno
A. Neto prihodi od prodaje	6400000
B. Troškovi prodatih proizvoda (3-4)	4391491
1. Crna koštanja početnih zaliha	111900
2. Troškovi proizvodnje	4400000
2.1. Troškovi direktnog materijala	2010000
2.2. Troškovi direktnog rada	907000
2.3. Opšte varijabilni troškovi proizvodnje	983000
2.4. Opšte fiksni troškovi proizvodnje	500000
3. Ukupni troškovi proizvodnje (1+2)	4511900
4. Cena koštanja krajnjih zaliha	120409
C. Bruto dobitak (A-B)	2008509
D. Troškovi perioda	1175500
- Troškovi prodaje	875500
-Opšti troškovi uprave i administracije	300000
E. Ukupni poslovni rashodi (B+G)	5566991
F. Poslovni rezultat (A-D)	833099

A. Opšti ratio likvidnost = Obrtna sredstva / Kratkoročne obaveze

	31.12. 2010
Obrtna sredstva	4344409
Kratkoročne obaveze	747600
Opšti ratio likvidnosti	5,81

Preduzeće nema problema s likvidnošću. Vrednost racija je 5,81, pa se pre može govoriti o preteranoj likvidnosti. Poželjne su korektivne akcije u cilju smanjenja neprofitonosne aktive, mada treba pažljivo proceniti rizike koji su uslovili visoke standarde likvidnosti preduzeća. Preduzeće neće menjati politiku u nestabilnim uslovima.

B. Rigorozni ratio likvidnosti = Likvidna sredstva / Kratkoročne obaveze

	31.12. 2010
Likvidna sredstva	4224000
Kratkoročne obaveze	747600
Rigorozni ratio likvidnosti	5.65

Rigorozni ratio likvidnosti je visok, slično običnom raciu likvidnosti. Preduzeće je još likvidnije kada se posmatra ovaj ratio budući da je preporučena vrednost 1. Preduzeće je previše likvidno, a višak sredstava je velikim delom u kratkoročnim plasmanima. Jedina mogućnost da se brani politika visoke likvidnosti je da postoji imanentni rizik da kupci neće izvršiti svoje obaveze (što je realan rizik u Srbiji)

C. Neto obrtna sredstva = Obrtna sredstva - kratkoročne obaveze

	31.12. 2010
Obrtna sredstva	4344409
Kratkoročne obaveze	747600
Neto obrtna sredstva	3596809

Kao što se može primetiti iz neto obrtnih sredstava, a preduzeće ima velike rezerve u likvidnim sredstvima.

Nakon analize likvidnosti potrebno je izvršiti analizu finansijske strukture. Prvi ratio koji se analizira je

D. Ratio pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja = Pozajmljeni izvori / Ukupni izvori

	31.12. 2010
Pozajmljeni izvori	747600
Ukupna sredstva	7668000
Ratio pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja	0.097

E. Ratio dugoročnog duga i sopstvenih izvora = Dugoročni dugovi / Sopstveni izvori

	31.12. 2010
Dugoročni dugovi	0
Sopstvena sredstva	6920400
Ratio dugoročnog duga i sopstvenih sredstava	0

F. Ratio dugoročnog duga prema ukupnoj kapitalizaciji = Dugoročni dugovi / Dugoročni izvori

	31.12. 2010
Dugoročni dugovi	0
Dugoročni izvori	6920400
Ratio dugoročnog duga prema ukupnoj kapitalizaciji	0

Analizom tri racia finansijske strukture očigledno je da preduzeće ne može zapasti u probleme sa solventnošću jer su odnosi između odgovarajućih bilansnih stavki više nego povoljni. Preduzeće ima visoko učešće sopstvenih sredstava, adekvatno ročno finansiranje dugova i sasvim pokrivene rashode na osnovu finansiranja. Jedino pitanje koje se ovde nameće je zašto se više ne koristi leveridž, budući da preduzeće može ostvariti još bolje rezultate ukoliko bi došlo do dodatnih sredstava. Ovde je, naravno, potrebno uraditi dodatne analize koje bi za rezultat imale konačnu ocenu o isplatljivosti širenja biznisa pozajmljenim sredstvima. Interna revizija pruža onome ko sastavlja budžet pouzdane istorijske podatke, odnosno daje osnovu za pravilno budžetiranje.

Naredna stavka analize je analiza profitabilnosti. Moguće je koristiti različite indikatore, a u ovom radu će biti obrađena četiri racia.

G. Stopa poslovnog dobitka = (Poslovni dobitak / Prihodi od realizacije proizvoda)*100

	31.12. 2010
Poslovni dobitak	833099
Prihodi od realizacije proizvoda	6400000
Stopa poslovnog dobitka	13%

H Stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva = (Poslovni dobitak / Prosečna poslovna sredstva)*100 = (Poslovni dobitak / Prihodi od realizacije proizvoda)*100* (Prihodi od realizacije proizvoda / Prosečna poslovna sredstva)

	31.12. 2010
Poslovni dobitak	833099
Poslovna sredstva	7668000
Prinos na prosečna poslovna sredstva	10,86%

I. Stopa prinosa na sopstvena sredstva = Poslovni dobitak/ Prosečna sopstvena sredstva = (Prihodi od realizacije proizvoda / Prosečna sopstvena sredstva) *100 * poslovni dobitak / Prihodi od realizacije proizvoda

	31.12. 2010
Poslovni dobitak	833099
Prosečna sopstvena sredstva	6920400
Stopa prinosa na sopstvena sredstva	12,1%

Preduzeće ostvaruje dobre rezultate kojima se može pohvaliti mali broj firmi. Postoji potencijal za dalje širenje i prostor za uštede. Stopa poslovnog dobitka je 13%, ali je još bolji prinos na ukupna poslovna sredstva, odnosno na vlastita sredstva koji su respektivno 10,86% i 17,3%. Ipak, iako je ideja prilično stara neće se ići u nagle promene politike jer se ne očekuju povoljna kretanja na makroekonomskom planu. U nastavku data je prikaz procesa budžetiranja, odnosno formiranje poslovnog budžeta. Nastoje se uvećati racia profitabilnosti kroz smanjenja troškova prodaje.

U ovom delu biće dat prikaz formiranja poslovnog budžeta za hipotetičku proizvodnu firmu koja posluje u Srbiji. Sve veličine iskazane su u dinarima ili u hiljadama dinara (što je posebno naznačeno). Firma proizvodi tri proizvoda, a ceo poslovni budžet je prikazan raščlanjen na polugodišta. U cilju pojednostavljenja pretpostavlja se da su cene u dinarima konstantne tokom perioda za koji se vrši budžetiranje, da se ne menjaju varijabilni troškovi po jedinici proizvoda, da su ukupni fiksni troškovi konstantni i da je proizvodni prodajni asortiman isti tokom godine. Iako ovo ne mora biti slučaj u praksi, posebno u inflatornim privredama kakva je Srbija, kao i zbog toga što su inovacije i prilagođavanja neminovnost u turbulentnoj privredi, gore navedene pretpostavke značajno pojednostavljaju proces budžetiranja. Takođe, pretpostavljeno je da nema proizvodnje u toku, kao i da obim zaliha gotovih proizvoda obezbeđuje kontinuiranu prodaju.

3.2. Budžet prodaje

Prva stavka u procesu izrade poslovnog budžeta je predviđanje prodaje u naturalnim jedinicama. Preduzeće proizvodi tri proizvoda europalet, ram za prozore i parket. Planovi prodaje bazirani su na iskustvenim informacijama i informacija do kojih se dolazi istraživanjem tržišta, izradi trendova koji se izvode iz istorijskih podataka i drugih izvora informacija relevantnih za

predviđanje prodaje, kao što su izveštaji interne revizije. Godišnji budžet prodaje dinamiziran po polugodištima ima sledeći formalno kvantitativan izraz:

Elementi	Prvo polugodište	Drugo polugodište	Ukupno
Europalet	500	580	1080
Ram za prozor	560	400	960
Parket	200	200	400

Ram za prozor je dominantan, kada je reč o količini i prihodima. Nakon što se predvidi prodaja u naturalnim jedinicama potrebno ih je prevesti u monetarne pokazatelje. To se postiže prognozom tržišnih cena po proizvodima. U prognozi se pošlo od ostvarenih cena u 20x8. godini, uz uvažavanje cena konkurencije i mogućnosti prodaje. Takvim postupkom došlo se do prognoziranih prodajnih cena za Europalet na nivou od 2000 dinara, rama za prozor na nivou od 4000 dinara i parketa na nivou od 2500 dinara. Tabelarno, prikaz planiranih prodaja od prodaje, odnosno plan bruto prihoda može se predstaviti na sledeći način:

Elementi (u hiljadama dinara)	Prvo polugodište	Drugo polugodište	Ukupno
Europalet	1000	1160	2160
Ram za prozor	2240	1600	3840
Parket	500	500	1000
Bruto prihod	3740	3260	7000

Nakon što se formira budžet bruto prihoda od prodaje potrebno je izvršiti njegovu korekciju budući da postoje reklamacije i rasprodaje, kao i da neki kupci nisu u stanju da izmire potraživanja, te da uobičajeno ima potraživanja koja se nikada ne naplaćuju. Ova odstupanja su nužna, čak i u slučaju kada se ne odstupa od planiranog obima, asortimana i cena. Ovi standardi

formirani su na osnovu iskustva iz prethodnih perioda poslovanja i u ovom slučaju to su 2% za reklamacije i popuste i 1% za potraživanja koja se nikada ne naplate. Korigovan plan prihoda od prodaje, odnosno plan neto prihoda od prodaje izgleda ovako:

Elementi (u hiljadama dinara)	Prvo polugodište	Drugo polugodište	Ukupno
Bruto prihod	3740	3260	7000
Reklamacije i rasprodaje	74,8	65,2	140
Nenaplativa potraživanja	37,4	32,6	70
Ukupni odbici	112,2	97,8	210
Neto prihodi od prodaje	3627,8	3162,2	6790

3.3. Budžet proizvodnje i troškova proizvodnje

Nakon izrade budžeta prodaje pristupa se izradi budžeta proizvodnje izraženog u naturalnim jedinicama. Ovaj plan korespondira budžetu od prodaje, a u cilju održavanja kontinuiteta proizvodnje i prodaje uz uvažavanje zaliha gotovih proizvoda nedovršene proizvodnje. Obim proizvodnje zavisiće od tehničko- tehnološkog procesa, delatnosti preduzeća, prodajnih kapaciteta i dinamike proizvodnje tokom perioda budžetiranja. Godišnji budžet proizvodnje, dinamiziran po polugodištima ima sledeći formalno kvantitativan izraz:

(u hiljadama dinara)	Prvo tromesečje	Drugo tromesečje	Ukupno
Europalet			
Budžet prodaje	500	580	1080
Konačne zalihe	40	40	40
Potrebna količina	540	620	1120
Početne zalihe	40	40	40

Budžet proizvodnje	500	580	1080
Ram za prozor			
Budžet prodaje	560	400	960
Konačne zalihe	20	20	20
Potrebna količina	580	420	980
Početne zalihe	20	20	20
Budžet proizvodnje	560	400	960
Parket			
Budžet prodaje	200	200	400
Konačne zalihe	5	5	5
Potrebna količina	205	205	405
Početne zalihe	5	5	5
Budžet proizvodnje	200	200	200

Ovaj budžet je osnova za izradu budžeta troškova proizvodnje koji ima za cilj da projektuje troškove proizvodnje po određenim vrstama i grupama, kao i po delovima preduzeća, proizvodima i drugim aspektima ekonomičnosti i rentabilnosti. Od budžetiranja troškova proizvodnje zavisi delotvornost budžetiranja poslovnog rezultata, nabavke materijala, novčanih tokova i projekcija bilansa stanja. Interna revizija je veoma značajna u procesu procene prodaje, budući da je jedna od najčešćih zamki da se prodaja u cilju maksimizacije svojih učinaka rukovodi principom fakturisanja po svaku cenu, bez previše vođenja računa o samoj naplati.

3.4. Budžet troškova direktnog materijala i nabavke

Budžetiranje troškova direktnog materijala polazi od budžeta proizvodnje. Za izradu ovog budžeta služba tehničke pripreme izvršila je revidiranje normativa materijala po svakom proizvodu. Preduzeće koristi pet materijala za izradu proizvoda čamovinu, okove, bukovinu,

hrastovinu i lepilo, a utrošci su određeni proizvodnim procesom. Prvi korak je izrada plana troškova direktnog materijala što se formalno kvantitativno može predstaviti na sledeći način:

Elementi	Normirane količine po jedinici proizvoda	Planska cena po jedinici materijala	Troškovi po jedinici proizvoda	Polugodišta				Ukupno	
				Prvo		Drugo			
				Količina	Troškovi	Količina	Troškovi	Količina	troškovi
Europalet			700	500	350000	580	406000	1080	756000
Čamovina	20	10	400	10.000	200000	11600	232000	21600	432000
Okovi	25	12	300	12500	150000	14500	174000	27000	324000
Ram za prozor			1300	560	728000	400	520000	960	1248000
Okovi	30	20	600	16800	336000	12.000	240000	28800	576000
Bukovina	35	12	420	19600	235200	14.000	168000	33600	403200
Hrastovina	10	28	280	5600	156800	4.000	112000	9600	268800
Parket			800	200	160000	200	160000	400	320000
Bukovina	50	12	600	10000	120000	10000	120000	20000	240000
Lepilo	25	8	200	5000	40000	5000	40000	10000	80000
Ukupno					1238000		1086000		2324000

Odnosno, rekapitulacija troškova po vrstama materijala može se predstaviti u nastavku prethodne tabele:

Čamovina		20		26800	536000	23600	472000	50400	1008000
Okovi		12		42100	505200	38500	462000	80600	967000
Bukovina		28		5600	156800	4.000	112000	9600	268800
Hrastovina		8		5000	40000	5000	40000	10000	80000
Ukupno					1238000		1086000		2324000

Pri planiranju korišćene su nabavne cene materijala koje je dala nabavna služba, a na osnovu stanja na tržištu materijala. Prvo su utvrđeni troškovi direktnog materijala po jedinici proizvoda, a zatim budžetirani obim proizvodnje po proizvodima, polugodištima i za celu godinu. U nastavku

tabele data je i rekapitulacija potreba za pojedinim vrstama materijala. Ovo je preduslov za izradu opšteg i pojedinačnih budžeta nabavke materijala. Interna revizija ovde ima veoma bitnu ulogu, budući da su normativi materijala često neadekvatni i da je vrlo lako moguće da stvarno stanje ne odgovara knjigovodstvenom.

Na osnovu plana utroška direktnog materijal formira se i budžet nabavke materijala. Budžet nabavke materijala, pored količine materijal koja je neophodna da se ostvari planirani obim proizvodnje, uzima u obzir i stanje zaliha materijala. Postojanje zaliha je neophodno da bi se obezbedio kontinuitet proizvodnje za slučaj da dođe do poremećaja u snabdevanju na tržištu. Budžet nabavke je na neki način test prihvatljivost plana troška direktnog materijala, to jest budžeta proizvodnje, prodaje i poslovnog budžeta. U narednoj tabeli prikazan je budžet nabavke materijala uz pretpostavku da kompanija ne planira promenu nivoa sigurnosnih zaliha materijala.

(u dinarima)	Prvo polugodište	Drugo polugodište	Ukupno
Planirani troškovi materijala	1.238.000	1.086.000	2.324.000
Konačne zalihe	50.000	50.000	50.000
Ukupno	1.288.000	1.136.000	2.374.000
Početne zalihe	50.000	50.000	50.000
Plan nabavke materijala	1.238.000	1.086.000	2.324.000

3.5. Budžet direktnih troškova rada

Naredna stavka u izradi poslovnog budžeta je budžet direktnog rada u časovima. Ovaj deo budžeta ima za cilj da odredi visinu troškova rada koja je neophodna za obavljanje proizvodnje predviđene u budžetu. Direktni troškovi rada predstavljaju one izdatke za izvršeni rad koji se mogu odvojeno obračunavati i planirati za svaku vrstu proizvoda, analogno direktnim troškovima materijala. Polazište u određivanju visine troškova direktnog rada je budžet proizvodnje i na osnovu njega određen broj časova rada za proizvodnju jedinice proizvodnje. Broj sati rada po proizvodu može se utvrditi na osnovu standardnog ili normativnog vremena potrebnog za

obavljanje operacija u procesu proizvodnje, na osnovu tehničkog merenja ili na bazi iskustva. Pretvaranje sati rada u planirane troškove direktnog rada vrši se pomoću isplatnih osnova za izvršeni rad koji se utvrđuju u skladu sa kvalifikovanošću radne snage uz izvršenu analitičku proces radnih mesta.

Elementi	Polugodišta				Ukupno	
	Prvo		Drugo			
Direktni troškovi rada	Broj sati	Troškovi po jedinici	Broj sati	Troškovi po jedinici	Sati rada	Troškovi po jedinici
Europalet – troškovi rada po jedinici 275	4500	137500	5000	159500	9500	297000
Ram za prozor – troškovi rada po jedinici 550	10000	308000	8000	220000	18000	528000
Parket – troškovi rada po jedinici 200	1800	40000	1800	40000	3600	80000
Planirani troškovi direktnog rada	16300	485500	14800	419500	31100	905000

Troškovi u ovom budžetu prikazani su po jedinici proizvoda, a ne po satima rada. Ukupan broj sati rada za planirani obim proizvodnje utvrđen je na osnovu normiranog vremena po operacijama za svaki proizvod. Troškovi direktnog rada po jedinici utvrđuju se tako što se normirano vreme svake operacije za izradu pomnoži sa odgovarajućom tarifom, a potom se obavlja sabiranje tako dobijenih troškova po operacijama. Prosečna vrednost jednog sata rada utrošenog za proizvodnju Proizvoda 1, 2 i 3 su 31,76; 29,33 i 22,22 dinara respektivno. Kod troškova rada interna revizija može dati dragocene uvide u načine kako da se ti troškovi smanje.

3.6. Budžet opštih troškova proizvodnje

Naredni budžet je plan opštih troškova proizvodnje. Opšti troškovi proizvodnje su zajednički troškovi za više proizvoda. Njihova osnovna karakteristika je da se oni ne mogu direktno vezati za pojedinačni proizvod. Delotvornost planiranja opštih troškova proizvodnje zavisi od mogućnosti raščlanjenja ovih troškova na fiksnu i varijabilnu komponentu. Nakon izvršenja raščlanjavanja, na varijabilne troškove se primenjuju postupci poput onih prilikom planiranja troškova direktnog rada i troškova direktnog materijala. Fiksni troškovi se planiraju na osnovu iskustva jer ponegde nije moguće razdvojiti utroške i cene. Predviđanje ovih troškova vrši se za ukupnu proizvodnju ili barem o mestima troškova. U okviru ovih troškova prikazani su troškovi istraživanja i razvoja.

(u dinarima)	Prvo polugodište	Drugo polugodište	Ukupno
Varijabilni troškovi	513633	466367	980000
Indirektni materijal	235853	214147	450000
Pogonska energija	183440	166560	350000
Grejanje i osvetljenje	288267	26173	55000
Popravke i održavanje	513633	466367	980000
Fiksni troškovi	250000	250000	500000
Režijski troškovi	12500	12500	25000
Amortizacija	50000	50000	100000
Osiguranje	25000	25000	50000
Zakupnine	75000	75000	150000
Održavanje	25000	25000	50000
Grejanje i električna energija	37500	37500	75000
Doprinosi i članarine	25000	25000	50000
Ukupno opšti troškovi	763633	716367	1480000

Opšti troškovi proizvodnje predstavljaju zajedničke troškove za dva ili više proizvoda zbog čega u momentu njihovog nastanka ili planiranja nije moguće izvršiti njihovo neposredno povezivanje sa nosiocima troškova. Da bi ih bilo moguće realno planirati neophodno ih je razdvojiti na fiksnu i varijabilnu komponentu. Kod opštih troškova lako je moguće da postoje pogrešni ključevi, odnosno da se neki od troškova koji se ne mogu jednostavno povezati sa nosiocima troškova pogrešno prikazuju.

3.7. Budžet troškova prodaje

Naredni budžet koji se je plan troškova prodaje. Troškovi prodaje se planiraju na isti način kao i troškovi proizvodnje. Iako se troškovi prodaje se ne tretiraju kao troškovi proizvoda za svrhe bilansiranja, njihova alokacija po vrstama proizvoda, prodajnim teritorijama, kupcima, prodavcima ili sličnim jedinicama kalkulacije smatra se neophodnom sa stanovišta politike, kontrole i analize prodajne aktivnosti. Planiranje varijabilne komponente troškova prodaje zavisi direktno od planiranog obima i strukture prodaje. Budžetirani obim prodaje nema uticaja na visini fiksnih troškova prodaje jer su oni uslovljeni prodajnom pripravnosću i vremenskom dimenzijom budžetiranja. Zbog različitog računovodstvenog tretmana pojedinih troškova različit je i pristup troškovima pribavljanja porudžbina od troškova izvršenja porudžbina. Aktivnosti i troškovi pribavljanja porudžbina nastaju radi postizanja određenog obima prodaje po utvrđenim cenama, diskrecionog su karaktera i najčešće se planiraju na period od jedne godine. S druge strane, troškovi izvršenja porudžbine nastaju kao posledica prodajne pripravnosti organizacionih delova prodaje, vezano za poslove koje se odnose na isporuku robe do konačnog potrošača. Postupak planiranja ovih troškova je složen, a stepen kompleksnosti zavisi od veličine preduzeća, prodane mreže i efikasnosti različitih segmenata prodaje.

U skladu sa planiranim obimima prodaje proizvoda 1, 2 i 3 i uz pretpostavku da se svaki proizvod prodaje u posebnoj prodajnoj mreži, može se izraditi planirani obim troškova prodaje.

Elementi	Europalet		Ram za prozor		Parket		Ukupno
	Prvo polugodište	Drugo polugodište	Prvo polugodište	Drugo polugodište	Prvo polugodište	Drugo polugodište	
Troškovi pribavljanja porudžbina	27777	282243	31375	30125	4000	4000	125500
Varijabilni	2777	3223	4375	3125	500	500	14500
Provizije posrednika	2777	3223	4375	3125	500	500	14500
Fiksni	25000	25000	27000	27000	3500	3500	111000
Troškovi propagande	12500	12500	11000	11000	2000	2000	51000
Troškovi reprezentacije	7500	7500	10000	10000	1000	1000	37000
Ostali fiksni troškovi	5000	5000	6000	6000	500	500	23000
Troškovi izvršenja porudžbine	54722	60278	210416	164584	30000	30000	550000
Varijabilni	34722	40278	160416	114584	17500	17500	385000
Troškovi materijala	12037	13963	55416	39584	7500	7500	136000
Troškovi transporta	9491	11009	37916.5	27083.5	2500	2500	90500
Troškovi rada	13194	15305	67083	47917	7500	7500	158499
Fiksni troškovi	20000	20000	50000	50000	12500	12500	165000
Troškovi materijala	2500	2500	10000	10000	2500	2500	30000
Troškovi amortizacije	3500	3500	12500	12500	3500	3500	39000
Troškovi osiguranja	4000	4000	7500	7500	1500	1500	26000
Troškovi rada	7500	7500	15000	15000	4000	4000	53000
Ostali troškovi	2500	2500	5000	5000	1000	1000	17000

Kod troškova prodaje posebnu pažnju interna revizija treba da obrati na troškove provizija posrednika, troškove promocije, kao i troškove transporta.

3.8. Budžet troškova uprave i administracije

Konačno, izrađuje se i budžet troškova uprave i administracije. Ovo su uglavnom fiksni troškovi koji su u dugom roku zavisni od dinamike poslovanja. Njihovu standardizaciju je teško izvršiti u istom opsegu kao kod proizvodnih troškova. Oni nastaju na različitim mestima u proizvodnom procesu i ponekad ih je vrlo teško standarizovati i precizno alocirati.

	Prvo polugodište	Drugo polugodište	Ukupno
Varijabilni troškovi	6400	6933	13333
Potrošni materijal	5333	5778	11111
Grejanje i osvetljenje	800	867	1667
Telefon	267	289	556
Fiksni troškovi	118333	118333	236667
Troškovi rada	88889	88889	177778
Amortizacija	12083	12083	24167
Strane usluge	7222	7222	14444
Takse i porezi	4167	4167	8333
Zakupnine	2222	2222	4444
Grejanje i osvetljenje	3333	3333	6667
Telefon	417	417	833
Ukupno troškovi	124733	125267	250000

Kod ovih troškova, kao i kod svih troškova koji se teško standardizuju i alociraju potrebno je utvrditi kako poštovanje same standardizacije, tako i svrsishodnost iste.

3.9. Plan prosečnih ukupnih i varijabilnih troškova

Podelom predviđenih troškova poslovanja po proizvodima dolazi se do predkalkulacije. Ona ima značajnu ulogu prilikom formiranja politike cena i prihvatanja porudžbina. Troškovi direktnog rada, direktnog materijala, posebni pojedinačni troškovi proizvodnje i posebni pojedinačni troškovi prodaje se neposredno vezuju za nosioce troškova. Međutim, kod opštih troškova se javlja problem alokacije na nosioce. Da bi se oni vezali za nosioce neophodno je utvrditi prosečne opšte troškove po nekoj izvedenoj meri učinka, odnosno planirane proizvodnje, to jest prodaje. Na taj način izračunati prosečni troškovi su osnova za njihovo vezivanje na konkretne proizvode, u proporciji sa izvedenim jedinicama neophodnim za proizvodnju. U ovom slučaju reč je o satima rada izrade koji su utvrđeni prilikom budžetiranja troškova direktnog rada. Korišćenjem sati rada izrade koji iznose 31100, kao i budžetiranih godišnjih iznosa opštih troškova moguće je dobiti kvote varijabilnih troškova i opšte fiksnih troškova.

Opšti varijabilni troškovi proizvodnje	980000/31000 sati = 31,511
Opšti fiksni troškovi proizvodnje	500000/31100 sati = 16,077
Ukupni opšti troškovi proizvodnje po satu rada	1480000/31100 sati = 47,588

Naredni korak je izrada predkalkulacije prosečnih troškova po proizvodima. Množenjem dobijenih kvota sa brojem sati rada planiranim zaukupnu godišnju budžetiranu proizvodnju svakog od proizvoda koja je izračunata u budžetu troškova direktnog materijala, dobijaju se opšti varijabilni i opšti fiksni troškovi za svaki od proizvoda. Kada se utvrđena masa opštih troškova podeli sa budžetiranim obimom proizvodnje dobija se iznos po jedinici proizvoda. U narednoj tabeli dat je prikaz ovog obračuna.

Proizvod	Planirani broj sati	Kvote troškova		Opšti troškovi		Budžetirani obim prodaje	Opšti troškovi po jedinici	
		OVT	OFT	OVT	OFT		OVT	OFT
Europalet	9500	31,511	16,077	299354	166982	1080	277.18	154.61
Ram za prozor	18000	31,511	16,077	567199	289385	960	590.83	301.44
Parket	3600	31,511	16,077	113447	43633	400	283.62	109.08
Ukupno	31100	31,511	16,077	980000	500000			

Zatim se pristupa izradi predkalukulaciji prosečnih ukupnih i varijabilnih troškova poslovanja:

Elementi	Europalet	Ram za prozor	Parket	Ukupno
1. Direktan materijal	756000	1248000	320000	2324000
2. Direktan rad	297000	528000	80000	905000
3. Direktni troškovi 1+2	1053000	1776000	400000	3229000
4. Varijabilni opšti troškovi	299355	567198	113448	980000
5. Varijabilni troškovi 3+4	1352355	2343198	513448	4209000
6. Fiksni opšti troškovi	166982	289386	43633	500000
7. Ukupni troškovi 5+6	1519336	2632584	557080	4709000
8. Planirani obim proizvodnje (jedinica)	1080	960	400	2440
9. Proizvodna puna cena koštanja 7:8	1407	2742	1393	1930
10. Proizvodna varijabilna cena koštanja 5:8	1252	2441	1284	1725
11. Varijabilni troškovi marketinga	81000	282500	36000	399500
12. Fiksni troškovi marketinga	90000	154000	32000	276000

13. Troškovi opšte uprave i administracije	76367	144695	28939	250000
14. Ukupni troškovi poslovanja	1766703	3213779	654019	5634500
15. Budžetirana prodaja 7+11+12+13	1080	960	400	2440
16. Varijabilni troškovi marketinga po jedinici 11:15	75	294	90	164
17. Fiksni troškovi marketinga po jedinici 12:15	83	160	80	113
18. Troškovi opšte uprave i administracije po jedinici 13:15	71	151	72	102
19. Puna cena koštanja 14:15	1636	3348	1635	2309
20. Puna varijabilna cena koštanja 10+16	1327	2735	1374	1889
21. Neto prodajna cena	1940	3880	2425	2783
22. Marginalni dobitak po jedinici 21-20	613	1145	1051	894
23. Poslovni dobitak po jedinici 21-19	304	532	790	474

Ovde interna revizija jedino može da se bavi pitanjem da li su ispoštovani svi računovodstveni standardi, budući da su inputi za ovaj deo procesa već ranije dobijeni.

3.10. Testiranje prihvatljivosti budžeta analizom prelomne tačke

Maksimizacija poslovnih rezultata u dugom roku je osnovni cilj svakog preduzeća. Kratkoročni poslovni rezultati su na neki način faze u nastojanju da se ostvari dugoročna optimizacija poslovanja preduzeća. Stoga su i kratkoročni rezultati pod zahtevom maksimizacije. Jedina ograničenja koja se mogu javiti su ona vezana za očuvanje dugoročne zarađivačke sposobnosti preduzeća i održanje zdravog finansijskog položaja, to jest dva bazična zahteva: očuvanja likvidnosti i solventnosti preduzeća. Poslovni rezultat ne nastaje sam od sebe, on je plod pažljivog alociranja resursa koje je posledica pojedinačnih odluka koje proističu iz sistematskog procesa planiranja i kontrole.

Jedan od instrumenata analize uspešnosti procesa planiranja, odnosno instrument testiranja uspešnosti budžetiranja kroz prizmu realnosti projekcija je analiza prelomne tačke. Ona se najčešće obavlja u grafičkoj formi budući da je:

- jednostavna je za upotrebu
- laka se procenjivanje globalnih tokova rentabiliteta u kratkom roku
- usmerena na kratkoročno planiranje i kontrolu odnosa troškova, prihoda i rezultata za alternativne obime aktivnosti

Naravno, analiza prelomne tačke rentabiliteta nije lišena nedostataka koji se pre svega ogledaju u njenim statičnim pretpostavkama. Ipak, ona je daleko fleksibilniji instrument od poslovnog plana koji se odnosi na jedan određeni nivou aktivnosti. Fleksibilno planiranje i kontrola ostvarenja pretpostavljaju prilagođavanje zadatih vrednosti ostvarenom obimu aktivnosti.

Analiza prelomne tačke zahteva poznavanje kretanja funkcija troškova i prihoda. Takođe potrebno je jasno razlikovati fiksne troškove od varijabilnih da bi se mogla izvršiti razložna i detaljna analiza. U ovom radu biće korišćena pretpostavka o pravolinijskom kretanju troškova, što, iako nije potpuno realna pretpostavka, donosi određene pogodnosti u analizi kao što su:

- moguće je vršiti brze projekcije ukupnih troškova za alternativne nivoe aktivnosti,
- marginalni troškovi se izjednačavaju sa prosečnim varijabilnim troškovima i
- eliminiše se progresivno kretanje troškova, koje je karakteristično za "prenapregnute" visoke obime aktivnosti.

Takođe i kretanje prihoda biće aproksimirano linearnom funkcijom uz gore pomenuta ograničenja, ali uz prevlađujuće prednosti, kao što su:

- projekcije prihoda se brže mogu izvršiti,
- marginalni prihod se izjednačava sa prosečnim prihodom i
- eliminiše se degresija prosečnog prihoda pri visokim nivoima zaposlenosti.

Preduzeće ulazi u poslovnu godinu sa fiksnim troškovima koji su dati i koji ne zavise od obima aktivnosti. Prva pretpostavka poslovanja preduzeća je da fiksni troškovi budu u potpunosti pokriveni. Pokriće fiksnih troškova se obezbeđuje prodajom roba i usluga koje su rezultat poslovnih procesa. U ovom procesu nastaju i varijabilni troškovi. Iznos prihoda iznad nivoa pokrića fiksnih troškova naziva se kontribuciona marža. Kontribuciona marža je doprinos poslovnih aktivnosti pokriću fiksnih troškova i formiranju neto poslovnog dobitka. Na granici između zona neto gubitka i neto dobitka nalazi se prelomna tačka ili prag rentabilnosti. Ona predstavlja obim proizvodnje pri kojem je kontribucionni dobitak jednak fiksnim troškovima za ceo period. To je vremenska tačka ili obim aktivnosti u kojem dolazi do izjednačavanja prihoda i ukupnih troškova koji uključuju varijabilne troškove za taj obim aktivnosti i fiksne troškove za ceo period.

Prelomna tačka rentabiliteta u slučaju preduzeća koje je predmet analize u ovom radu mora se izraziti vrednosno, budući da preduzeće ima više od jednog proizvoda u svom asortimanu. Formula po koja se izračunava prelomna tačka rentabiliteta je:

$$\text{Prelomna tačka rentabiliteta} = (\text{fiksni troškovi} / H100) / (100 - \text{stopa varijabilnih troškova})$$

Konkretno, u slučaju preduzeća čiji je poslovni budžet izrađenu trećem poglavlju odgovarajuće veličine bile bi

1. Prihod od prodaje (PP)	6790000
2. Varijabilni troškovi (VT)	4608500
3. Kontribicioni dobitak (KD) (1-2)	2181500
4. Fiksni troškovi (FT)	1026000
5. Neto dobitak (3-4)	1155500
6. Stopa varijabilnih troškova (2:1) * 100	67,87%
7. Stopa kontribucionog dobitka (3:1) * 100	32,12%
8. Stopa neto dobitka (5:1) * 100	17,01%
9. Marža sigurnosti	52,97%
10. Vrednosno izražena prelomna tačka (PT)	3193277
11. Vreme dostizanja prelomne tačke	5 meseci i 19 dana

Dakle, preduzeće dostiže prag rentabilnosti pri iznosu prihoda od 31993277 dinara. Preduzeće bi ako bi se godina linearno posmatrala ostvarilo prag rentabilnosti krajem treće sedmice petog meseca.

Preduzeće koje je predmet analize može da smanji svoju poslovnu aktivnost za 52,97% a da ne dospe u zonu gubitka, što govori o izvrsnosti planiranih performansi.

Međutim, analitičke vrednosti prelomne tačke rentabiliteta mogu doći do izražaja tek ukoliko se analiziraju alternativni scenariji za različite obime proizvodnje, različite cene, promene u strukturi troškova ili asortimana. Ovakav vid analize je korak u pravcu analize alternativnih scenarija.

Menadžment nastoji da svojim upravljačkim odlukama ostvari nivo prelomne tačke u što kraćem periodu, odnosno na što nižem obimu aktivnosti, uz zadržavanje marže sigurnosti na relativno visokom nivou. Ostvarivanje odgovarajućeg nivoa prelomne tačke i popravljjanje preko povećanja marginalnog dobitka i neto dobitka moguće je izvršiti na različite načine. U ovom delu biće posmatrane izolovane promene:

1. Povećanja obima proizvodnje
2. Povećanja prodajnih cena
3. Smanjenja fiksnih troškova u masi
4. Smanjenja varijabilnih troškova po jedinici

Promena obima proizvodnje i prodaje nemaju uticaj na položaj prelomne tačke ako se izolovano posmatraju. To je usled toga što ostaju isti varijabilni troškovi po jedinici, a posledično i kontribuciona marža, kao i iznos fiksnih troškova perioda. Prelomna tačka, dakle, ostaje nepromenjena sve dok su nepromenjeni elementi iz kojih se ona izračunava. S druge strane, promene obima proizvodnje i prodaje imaju značajan uticaj na poslovni, marginalni i neto rezultat. Porast obima aktivnosti uzrokuje povećanje prihoda od prodaje i povećanje troškova, kako varijabilnih, tako i ukupnih, pri čemu troškovi rastu sporije od porasta prihoda od prodaje, što je posledica nepromenljivosti ukupnih fiksnih troškova. Konsekventno, brže rastu marginalni dobitak i neto dobitak.

Pretpostavimo da preduzeće ima kapacitet za uvećanje obima prodaje i proizvodnje od 10%. Stoga je neophodno obaviti novi predračun prihoda, troškova i rashoda.

$$\text{Europalet} \quad 1080 * 1,1 = 1188 * 2000 = 2376000$$

$$\text{Ram za prozor} \quad 960 * 1,1 = 1056 * 4000 = 4224000$$

$$\text{Parket} \quad 400 * 1,1 = 440 * 2500 = 1100000$$

Bruto prihod od prodaje u tom slučaju je:

$$2376000 + 4224000 + 1100000 = 7700000 \text{ ili}$$

$$7700000 * 1,1 = 7700000$$

Neto prihod od prodaje je

$$7700000 * 0,97 = 7469000$$

Varijabilni troškovi proizvodnje su:

Europalet $1377000 * 1,1 = 1514700$

Ram za prozor $2352000 * 1,1 = 2587200$

Parket $480000 * 1,1 = 528000$

Odnosno ukupni varijabilni troškovi proizvodnje su:

$4209000 * 1,1 = 1513600 + 2587200 + 528000 = 4629900$

Varijabilni troškovi prodaje su:

Troškovi pribavljanja porudžbina $19500 * 1,1 = 21450$

Troškovi izvršenja porudžbina $385000 * 1,1 = 423500$

Ukupni varijabilni troškovi prodaje su: 444950

Ukupni varijabilni troškovi su: $4629900 + 444950 = 5074850$

Na osnovu datih elemenata moguće je izračunati podatke za prelomnu tačku rentabiliteta:

1. Prihod od prodaje (PP)	7469000
2. Varijabilni troškovi (VT)	5074850
3. Kontribicioni dobitak (KD) (1-2)	2860500
4. Fiksni troškovi (FT)	1026000
5. Neto dobitak (3-4)	1834500
6. Stopa varijabilnih troškova (2:1)h 100	67,87%
7. Stopa kontribucionog dobitka (3:1) h 100	32,12%
8. Stopa neto dobitka (5:1) h 100	18,39%
9. Marža sigurnosti	57,24%
10. Vrednosno izražena prelomna tačka (PT)	3193277

11. Vreme dostizanja prelomne tačke	5 meseci i	4 dana
-------------------------------------	------------	--------

Nalazi potvrđuju da je prelomna tačka ostala ista, ali da se uvećala ukupna profitabilnost poslovanja i ostvareni profit. Marža sigurnosti je uvećana što je posledica povećanja obima

Preduzeće može pokušati i da promenom prodajne cene utiče na rezultate poslovanja. Iako je krajnje nerealistično očekivati da povećanje cena ne utiče na rezultate prodaje, za analizu obavljen u ovom radu ova prilično rigidna pretpostavka će biti tretirana kao validna, jer je cilj utvrditi uticaj promene pojedinih kategorija na prelomnu tačku.

Preduzeće koje se odluči na povećanje cena, uz pretpostavku da ne dolazi do smanjenja tražnje ostvariće veći marginalni dobitak, veći profit, a oboje će biti ostvareno povećanjem prihoda po jedinici proizvoda. Posledično smanjuje se obim proizvodnje na kojem preduzeće dolazi do prelomne tačke rentabiliteta.

Pretpostavimo da se preduzeće odluči da cene svojih proizvoda poveća za 10%. Ova odluka neće ni najmanje pogoditi troškove i njihovu strukturu, ali će doći do promene u ostvarenim prihodima.

Europalet $1080 * 2000 * 1,1 = 2376000$

Ram za prozor $960 * 4000 * 1,1 = 4224000$

Parket $400 * 2500 * 1,1 = 1100000$

Bruto prihod od prodaje je $2376000 + 4224000 + 1100000 = 7700000$

odnosno $700000 * 1,1 = 7700000$

Neto prihod od prodaje je $7700000 * 0,97 = 7469000$

Na osnovu datih elemenata moguće je izračunati podatke za prelomnu tačku rentabiliteta

1. Prihod od prodaje (PP)	7469000
2. Varijabilni troškovi (VT)	4608500
3. Kontribicioni dobitak (KD) (1-2)	2860500
4. Fiksni troškovi (FT)	1026000

5. Neto dobitak (3-4)	1834500
6. Stopa varijabilnih troškova (2:1)* 100	61,7%
7. Stopa kontribucionog dobitka (3:1) * 100	38,3%
8. Stopa neto dobitka (5:1) * 100	24,56%
9. Marža sigurnosti	64,1%
10. Vrednosno izražena prelomna tačka (PT)	2678851
11. Vreme dostizanja prelomne tačke	4 meseca i 10 dana

Rezultat povećanja prodajne cene uz neizmenjene ostale faktore je povećanje ukupnog prihoda i prihoda po jedinici proizvoda. Dolazi do povećanja kontribucione marže i posledično do povećanja stope neto dobitka i neto dobitka. Preduzeće mnogo ranije dostiže prelomnu tačku rentabiliteta, odnosno, vremenski posmatrano ona se ostvaruje već na početku druge dekade maja.

Fiksni troškovi se ne menjaju sa porastom obima proizvodnje. Oni su pravolinijski i njihova veličina je uslovljena veličinom kapaciteta, a ne obimom aktivnosti. S druge strane prosečni fikсни troškovi opadaju sa povećanjem aktivnosti, odnosno, rastu sa njenim smanjenjem.

Fiksni troškovi mogu se podeliti u dve grupe:

- Fiksne troškove uslovljene prethodno donetim odlukama
- Fiksne troškove uslovljene odlukama menadžmenta

Prva grupa troškova je data i ne može se ništa učiniti na njenom smanjenju. S druge strane, moguće je smanjiti diskrecione fiksne troškove, kao što su ulaganja u odnose sa javnošću, istraživanje i razvoj, organizaciono restrukturiranje i slično.

Pretpostavimo da je menadžment ustanovio da je moguće izvršiti određena poboljšanja u upravljanju marketing logistikom i obaviti smanjenje za čak 50%. Doći će do promene u visini fiksnih troškova pribavljanja porudžbina:

Fiksni troškovi pribavljanja porudžbina: 111000

Planirani fiksni troškovi pribavljanja porudžbina: $111000 * 0,5 = 55500$

Fiksni troškovi $1026000 - 55500 = 970500$

Nakon izračunavanja novih fiksnih troškova moguće je izračunati novu prelomnu tačku rentabiliteta.

1. Prihod od prodaje (PP)	6790000
2. Varijabilni troškovi (VT)	4608500
3. Kontribucioni dobitak (KD) (1-2)	2181500
4. Fiksni troškovi (FT)	970500
5. Neto dobitak (3-4)	1211000
6. Stopa varijabilnih troškova (2:1)* 100	67,87%
7. Stopa kontribucionog dobitka (3:1)* 100	32,12%
8. Stopa neto dobitka (5:1) * 100	17,83%
9. Marža sigurnosti	55,5%
10. Vrednosno izražena prelomna tačka (PT)	3021481
11. Vreme dostizanja prelomne tačke	5 meseci i 12 dana

Smanjenje fiksnih troškova ostavlja nepromenjenim stopu varijabilnih troškova kontribucionu maržu i ukupne prihode. Dalje, smanjenje fiksnih troškova dovodi do povećanja ukupnog dobitka i stope profitabilnosti dovodeći do sniženja prelomne tačke rentabiliteta, odnosno povećanja marže sigurnosti i ranijeg vremenskog dostizanja prelomne tačke.

Varijabilni troškovi se menjaju srazmerno porastu/smanjenju obima aktivnosti u kratkom roku. Iz tog razloga prosečni varijabilni troškovi su stalna veličina koja je nezavisna od promene obima aktivnosti unutar raspoloživog kapaciteta. Smanjenje varijabilnih troškova po jedinici je koristan način za smanjenje ukupnih troškova i povećanje poslovnih rezultata. Ovakav način unapređenja poslovnih rezultata je najčešći u preduzećima sa visokim utrošcima materijala i direktnog rada. Pretpostavimo da preduzeće ostvari smanjenje varijabilnih troškova za 10%. U tom slučaju elementi bitni za izračunavanje prelomne tačke rentabilnosti su:

1.	Prihod od prodaje (PP)	6790000
2.	Varijabilni troškovi (VT)	4147650
3.	Kontribucioni dobitak (KD) (1-2)	2642350
4.	Fiksni troškovi (FT)	1026000
5.	Neto dobitak (3-4)	1616350
6.	Stopa varijabilnih troškova (2:1)* 100	61,08%
7.	Stopa kontribucionog dobitka (3:1)* 100	38,92%
8.	Stopa neto dobitka (5:1) * 100	23,8%%
9.	Marža sigurnosti	61,17%
10.	Vrednosno izražena prelomna tačka (PT)	2636176
11.	Vreme dostizanja prelomne tačke	4 meseca i 10 dana

Promena stope varijabilnih troškova utiče na promenu kontribucione marže. Smanjenje varijabilnih troškova dovelo je do povećanja kontribucione marže što posledično dovodi do uvećanja profita, stope neto profita, smanjenja prelomne tačke rentabilnosti i njenog ranijeg dostizanja. Promena stope varijabilnih troškova ne utiče na prihode i fiksne troškove.

Na osnovu analize prelome tačke rentabiliteta ne treba izvlačiti jednostavne zaključke interpolišući podatke. Promena u jednom faktoru može izazvati promene u ostalim, na primer promena prodajne cene dovodi do porasta prosečnog prihoda, ali može se desiti da porastu i prosečni troškovi zbog porasta prosečnih fiksnih troškova usled smanjenja obima prodaje.

Intuitivno jasno je da je put u poboljšanje performansi povećanje cena kod negativne cenovne elastičnosti, smanjenje stope varijabilnih troškova, smanjenje ukupnih fiksnih troškova i porast

prodaje. Naponi u nekim od oblasti se potiru jedni sa drugima, dok se na kim može raditi kombinovano.

Prelomna tačka rentabiliteta je pre instrument koji objašnjava šta bi bilo kad bi bilo nego krucijalni test validnosti jednog budžeta. Treba je uzimati sa rezervom, ali bez potcenjivanja zbog njene jednostavnosti.

3.11. Budžet gotovine kao test prihvatljivosti poslovnog budžeta

Gotovina predstavlja jednu od glavnih snaga preduzeća. Iako, paradoksalno, gotovina predstavlja aktivu koja ne donosi prinos, njen nedostatak nameće ogromne probleme preduzeću, tako da trošak nemanja dovoljne količine gotovine daleko nadmašuje Oportunitetni trošak izgubljenog prinosa usled posedovanja aktive koja ne donosi prinos.

Pažljivo upravljanje gotovinom je jedan od ključnih zadataka svakog preduzeća. Poslovni budžet neće vredeti mnogo ukoliko se uspostavi da je neodrživ sa stanovišta tokova gotovine. Solventnost neće značiti ništa poveriocima ukoliko je preduzeće nelikvidno, šta više, situacija sa poremećenom likvidnošću ukazaće na nerealnost planova i očekivanja, a verovatno i budućih rezultata i performansi. Stanje i tokovi gotovine moraju biti pod stalnom kontrolom menadžmenta preduzeća.

Saldo poslovne gotovine je zaliha kao i bilo koja druga u preduzeću. Ona postoji iz dva osnovna razloga:

- primanja i izdavanja stvari se savršeno ne podudaraju, pa nastaje potreba da se premosti jaz i
- vanrednih okolnosti

Planiranje budućih tokova gotovine nije jednostavan posao jer postoji mnoštvo faktora koji mogu uticati na tokove gotovine. Iako predviđanje tokova gotovine ne može biti u potpunosti tačno, baš kao i predviđanje poslovnog budžeta, ono je neophodno zbog istih razloga iz kojih se sastavlja poslovni budžet. U mnogim preduzećima i značajnom delu ekonomske teorije postoji stav da je planiranje tokova gotovine na prvom mestu u finansijskom planiranju.

Jedno od ključnih pitanja u planiranju tokova gotovine je vremenski period na koje se ono odnosi. Realnost je osnovni kriterijum, a kada je reč o tokovima gotovine uobičajen period je do

godinu dana, osim za kapitalne projekte. Planiranje na rok koji bi bio značajno kraći od jedne godine nosi opasnosti predviđanja značajnih događaja koji mogu nastupiti po završetku kratkog roka planiranja, dok planiranje na dugi rok nužno umanjuje realnost planova usled nepoznavanja stvari "koje leže izvan horizonta planiranja".

Planiranje tokova gotovine obično podrazumeva godišnji plan koji korespondira poslovnom planu, s tim što se vrši raščlanjavanje na kraće periode. Ovakav pristup omogućava revidiranje plana u slučaju promenjenih okolnosti ili uočenih grešaka u procesu planiranja.

U narednoj tabeli dat je plan naplate potraživanja za 2010. godinu

Plan naplate potraživanja

Elementi	Polugodišta		Ukupno
	Prvo	Drugo	
1. Početni saldo kupaca	1600000	1125565	1600000
2. Neto prihodi od prodaje	3627800	3162200	6790000
3. Ukupna potraživanja	5307800	4287765	8390000
4. Naplata prihoda	4125051	3828432	7953483
4.1. Tekuće polugodište	2851451	2547468	5398919
- 70% neto prihoda umanjeno sa 2% kasa skonta	2488671	2231248	4719919
-10% neto prihoda bez gubitka	362780	316220	394400
4.2. Prvo prethodno polugodište	953600	960964	1914564
- 5% neto prihoda umanjenog za 2% kasa skonta	313360	316022	629382
- 10% neto prihoda bez gubitka	640000	644942	1284942
4.3. Drugo prethodno polugodište	320000	320000	640000
-5% prihoda bez gubitka	320000	320000	640000
5. Kasa skonto	57184	51984	109168
6. Smanjenje potraživanja	4182235	3880416	8062651

7. Konačan saldo kupaca	1125565	407348	407348
-------------------------	---------	--------	--------

Početni saldo kupaca sastoji se od sledećih vrednosti nenaplaćenih potraživanja:

20% nenaplaćenih potraživanja iz drugog polugodišta prethodne godine – 1280000

5% nenaplaćenih potraživanja iz prvog polugodišta prethodne godine – 320000

Do salda kupaca se dolazi tako što se pretpostavlja da se u tekućem polugodištu naplati 80% ukupnih potraživanja i to 70 pp sa kasa skantom od 2% i 10 pp bez kasa skonta. Ostatak se odnosi na 15 pp od 20% duga iz prethodnog polugodišta, od čega se 15 pp naplati bez kasa skonta, a 5 pp sa kasa skantom od 2%. Poslednjih 5 pp se odnosi na dug nastao pre dva polugodišta i on se naplaćuje u celosti bez kasa skonta.

Zbirni plan naplate potraživanja sadrži i prilive gotovine od prodaje fiksnih sredstava i unovčavanja plasmana, kao i od naplate prihoda od kamate. Preduzeće ulaže u plasmane sa godišnjom kamatnom stopom od 7% i održava stalan nivo kratkoročnih plasmana.

Elementi	Polugodišta		Ukupno
	Prvo	Drugo	
1. Naplata potraživanja	4125051	3828432	7953483
2. Unovčeni plasmani	200000	200000	400000
3. Naplata kamate	75600	75600	151200
4. Ukupni primitci	4400651	4104032	8504683

Protivstavka planovima priliva gotovine je plan izdataka gotovine. Da bi se došlo do tog plana počinje se sa planom obaveza prema dobavljačima.

Elementi	Polugodišta		Ukupno
	Prvo	Drugo	
1. Saldo dobavljača na početku	342000	247600	342000
2. Nove obaveze	1238000	1086000	2324000
3. Ukupne obaveze	1580000	1333600	2666000
4. Isplaćene obaveze	1315068	1295809	2610877
4.1. Tekućeg perioda	973068	1048209	2021277
- 70% obaveza umanjeno sa 2% kasa skonta	849268	914849	1764117
-10% obaveza bez kasa skonta	123800	133360	257160
4.2. Prethodni period	342000	247600	342000
5. Kasa skonto	17332	18670	36002
6. Smanjenje obaveza	1332400	1314479	2646879
7. Konačan saldo dobavljača	247600	19121	19121

Ovaj plan izdataka gotovine temelji se na proceni da se 80% obaveza prema dostavljačima izmiruje u tekućem periodu i od toga 70pp sa kasa skantom od 2% i 10 pp bez kasa skonta. Obaveze iz prethodnog perioda izmiruju se u potpunosti bez kasa skonta.

Nakon plana obaveza prema dobavljačima rade se budžet izdavanja gotovine.

Elementi	Polugodišta		Ukupno
	Prvo	Drugo	
1. Nabavka materijala	1315068	1295809	2610877
2. Troškovi direktnog	485500	419500	905000

rada			
3. Opšti troškovi proizvodnje	776000	704000	1480000
4. Troškovi prodaje	348000	327500	675500
5. Troškovi opšteg upravljanja i administracije	125000	125000	250000
6. Nabavka opreme	100000	-	100000
7. Otplate kredita	-	-	-
8. Kamate na kredite	-	-	-
9. Porez na rezultat	327650	250100	577750
10. Ukupna izdavanja	3477218	3121909	6599127

Ovaj plan zasniva se na pretpostavci da postoji podudarnost izdataka i troškova za sve kategorije koje nisu obuhvaćene planom isplate dobavljačima, da je porez na dobit 50%, da preduzeće namerava da kupi osnovno sredstvo vrednosti 100000 i da ne planira da se zadužuje.

Konačno formira se globalni budžet tokova gotovine tokova gotovine.

Elementi	Polugodišta		Ukupno
	Prvo	Drugo	
1. Početni saldo gotovine	1500000	2699033	1500000
2. Planirana primanja	4400651	4104032	8504683
3. Planirana izdavanja	3477218	3121909	6599127
4. Višak primanja	923433	982123	1905556

5. Višak izdavanja	–	–	–
6. Bankarski krediti	–	–	–
7. Kratkoročni plasmani	200000	200000	400000
8. Dugoročni plasmani	–	–	–
9. Otplata kredita	–	–	–
10. Kamata na plasmane	75600	75600	151200
11. Kamata na kredite	–	–	–
12. Konačan saldo gotovine	2699033	3956756	3956756

Kao što se može videti odabrana strategija ne devastira poziciju preduzeća. Poslovni budžet je u potpunosti u ravnoteži sa planiranim tokovima gotovine, osim ako se izuzme činjenica da je ravnoteža čudna, budući da se nastavlja sa prekomernom likvidnošću. Stoga je neophodno učiniti korekciju u cilju investiranja slobodnih sredstava.

Drugi test prihvatljivost poslovnog budžeta dao je istu ocenu kao i analiza prelomne tačke. Tokovi gotovine u 20x9 godini će omogućiti preduzeću da i dalje bude likvidno. Kretanja prikazana u zbirnom planu tokova gotovine govore o jačanju pozicije gotovine, a preduzeće treba da razmisli, pre o upošljavanju sredstava koja stoje neuposlena nego o korišćenju leveridža. Analitičari koji su skloniji kritici ovakvog budžeta verovatno bi čak pokušali i da ga prikažu kao neodrživ, upravo zbog prevelike likvidnosti.

Konačno, preduzeće utvrđuje i plan rezultat finansiranja.

Elementi	Polugodišta		Ukupno
	Prvo	Drugo	
1. Finansijski prihodi	92932	94270	187202
1.1. Prihodi od kamata	75600	75600	151200
1.2. Prihodi od odobrenih kasa skonta	17332	18670	36002
2. Finansijski rashodi	57184	51984	109168
2.1. Rashodi na ime iskorišćenih kasa skonta	57184	51984	109168
3. Rezultat finansiranja	35748	42286	78034

Potom se formira plan dobitka za oporezivanje

Elementi	Polugodišta		Ukupno
	Prvo	Drugo	
1. Poslovni rezultat	655300	500200	1155500
2. Finansijski rezultat	35748	42286	78034
3. Oporezivi rezultat	691048	542286	1233334
4. Porez na rezultat	345524	271143	616667
5. Neto dobitak	345524	271143	616667

Ovaj plan pokazuje koliki su stvarni odlivi gotovine po osnovu poreza na rezultat. Kod budžeta gotovine ključno je ne da se proveri da li su tokovi materijalno takvi kakvi su u bilansima, gde je

teško verovati da može doći do odstupanja, nego kretanja stavki koje čine razliku tokova gotovine i prihoda/rashoda. Prava pitanja su kretanje dobavljača, kupaca i ročnosti.

3.12. Ciljni indikatori finansijske strukture i testiranje prihvatljivosti poslovnog budžeta

Finansijska racia imaju višestruku upotrebu. Njih može koristiti menadžer u analizi poslovanja, agencija za odobravanje kredita u kreditnoj analizi, kao i investitori u investicionoj analizi.

Pre otpočinjanja analize finansijske strukture potrebno je sastaviti planirani bilans stanja. Planirani bilans stanja je konačan ishod, odnosno završetak poslovnog plana. On pokazuje očekivano buduće stanje preduzeća na kraju planske godine, a obično je raščlanjen kao i ostali budžeti. Kao i planirani bilans uspeha, planirani bilans stanja je sumaran finansijski izveštaj koji se dobija na osnovu podataka iz budžeta koji su već sastavljeni. Na osnovu planova koji su prezentovani u četvrtom delu trećeg poglavlja moguće je izraditi bilans stanja preduzeća.

Da bi se došlo do planiranog bilansa stanja neophodno je preuzeti neke podatke iz poslovnog budžeta i budžeta tokova gotovine, dok se neki od podataka moraju posebno izračunati za izradu ovog bilansa. Prvi plan čija se vrednost utvrđuje je plan kratkoročnih plasmana i unovčavanja

	Prvo polugodište	Drugo polugodište
Stanje plasmana na početku perioda	1160000	1160000
Novi plasmani tokom polugodišta	200000	200000
Ukupni plasmani	1360000	1360000
Unovčeni plasmani	200000	200000
Stanje plasmana	1160000	1160000

Preduzeće nema dugoročnih plasmana i stoga nema potrebe za planom dugoročnih plasmana. Kada je reč o kretanju stavke fiksna sredstva ono se može prikazati na sledeći način u planu otpisa fiksnih redstava

	Prvo polugodište	Drugo polugodište
1. Osnovna sredstva na početku perioda	4207591	4054091
2. Nove nabavke osnovnih sredstava	100000	–
3. Ukupna nabavna vrednost osnovnih sredstava	4307591	4054091
4. Otpisana vrednost na početku polugodišta	884000	1172100
5. Troškovi amortizacije za polugodište	420759	288200
6. Ukupna otpisana vrednost na kraju polugodišta	1304759	1460300
7. Osnovna sredstva na kraju polugodišta po nabavnoj vrednosti	4307591	4054091
8. Ukupna sadašnja vrednost osnovnih sredstava	3002832	2593791
9. Rashodovana sredstva		
1. Knjigovodstvena vrednost	253500	435800
2. Ispravka vrednosti	132659	219919
10. Ukupna sredstva po nabavnoj vrednosti	4054091	3618291
11. Ispravka vrednosti osnovnih sredstava	1172100	1240381
12. Ukupna sadašnja vrednost osnovnih sredstava	2881991	2377910

Radi jednostavnosti, pretpostavlja se da je stopa amortizacije je 20% godišnje za sva osnovna sredstva, a da se novo osnovno sredstvo amortizuje od drugog polugodišta. Preduzeće je amortizovalo dva značajna osnovna sredstva koja imaju knjigovodstvenu vrednost, ali nemaju mogućnost da budu utržena.

Sledeći plan je plan poreskih obaveza.

	Prvo polugodište	Drugo polugodište

1. Poreske obaveze na početku perioda	405600	423474
2. Planirani porez na dobit	345524	271143
3. Ukupne poreske obaveze	751124	694617
4. Plaćene poreske obaveze	327650	250100
5. Poreske obaveze na kraju polugodišta	423474	444517

Preduzeće nije vuklo kratkoročne ili dugoročne kredite, pa nema potrebe za planom kratkoročnih kredita i otplata. Poslednja stavka neophodna za izradu projektovanog bilansa stanja je plan osnovnog kapitala i akumuliranog dobitka.

	Prvo polugodište	Drugo polugodište
1. Osnovni kapital na početku perioda	4200000	4200000
2. Povećanja osnovnog kapitala tokom perioda		
3. Ukupni planirani osnovni kapital	4200000	4200000
4. Smanjenje osnovnog kapitala tokom perioda		
5. Osnovni kapital na kraju polugodišta	4300000	4400000
1. Akumulirani dobitak na početku perioda	2720400	3065924
2. Neto dobitak iz poslovanja	345524	271143
3. Akumulirani dobitak na kraju perioda	3065924	3337067

Preduzeće planira da poveća osnovni kapital kroz ulaganje novog osnovnog sredstva i kroz

Planirani bilans stanja

Elementi	1.1.2010	30.6.2010	31.12.2010
Gotovina	1500000	2699033	3956756
Kratkoročni plasmani	1160000	1160000	1160000
Ostala potraživanja	0	0	0
Potraživanja od kupaca	1600000	1125565	407348
Zalihe materijala	50000	50000	50000
Zalihe gotovih proizvoda	70409	70409	70409
Obrtna sredstva	4344409	5055007	5644513
Fiksna sredstva	3560000	4054091	3618291
Ispravka vrednosti osnovnih sredstava	884000	1172100	1240381
Ukupna aktiva	7668000	7936998	8000705
Dobavljači	342000	247600	19121
Kratkoročni krediti	0	0	0
Ostale obaveze	0	0	0
Planirane obaveze na ime poreza	405600	423474	444517
Kratkoročne obaveze	747600	671074	463638
Dugoročni dugovi	0	0	0
Ukupne obaveze	747600	671074	463638
Sopstveni izvori (početno ulaganje)	4200000	4200000	4200000
Akumulirani dobitak	2720400	3065924	3337067
Ukupna pasiva	7668000	7936998	8000705

Nakon što je sastavljen planski bilans stanja moguće je izvršiti analizu finansijske strukture preduzeća. Analiza u ovom delu obuhvatiće racia likvidnosti, solventnosti i obrta kapitala.

A. Opšti ratio likvidnost = Obrtna sredstva / Kratkoročne obaveze=

	1. I	30. VI	31.XIII
Obrtna sredstva	4344409	5055007	5644513
Kratkoročne obaveze	747600	671074	463638
Opšti ratio likvidnosti	5,81114	7,53271	12,1744

Preduzeće nema problema s likvidnošću u smislu nelikvidnosti, ali usled nepostojanja jasne politike daljih investicija upada u zamku preterane likvidnosti. Vrednost racia je konstantno iznad 4 i vrtoglavo raste pa se pre može govoriti o preteranoj likvidnosti. Poželjne su korektivne akcije u cilju smanjenja neprofitonosne aktive, mada treba pažljivo proceniti rizike koji su uslovili visoke standarde likvidnosti preduzeća.

B. Rigorozni ratio likvidnosti = Likvidna sredstva / Kratkoročne obaveze

	1. I	30. VI	31.XIII
Likvidna sredstva	4224000	4934598	5524104
Kratkoročne obaveze	747600	671074	463638
Rigorozni ratio likvidnosti	5,65008	7,35328	11,9147

Kretanje rigoroznog racia likvidnosti je slično kretanju običnog racia likvidnosti. Preduzeće je još likvidnije kada se posmatra ovaj ratio budući da je preporučena vrednost 1. Preduzeće je previše likvidno, i teško je braniti politiku likvidnosti sa vrednošću ovog racia od gotovo 12 pred kraj godine.

C. Neto obrtna sredstva = Obrtna sredstva - kratkoročne obaveze

	1. I	30. VI	31.XIII
--	------	--------	---------

Obrtna sredstva	4344409	5055007	5644513
Kratkoročne obaveze	747600	671074	463638
Neto obrtna sredstva	3596809	4383933	5180875

Kao što se može primetiti iz grafikona neto obrtnih sredstava preduzeće ima velike rezerve u likvidnim sredstvima koje rastu tokom godine. Nakon analize likvidnosti sledi analiza finansijske strukture.

D. Racio pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja = Pozajmljeni izvori / Ukupni izvori

	1. I	30. VI	31.XIII
Pozajmljeni izvori	747600	671074	463638
Ukupna sredstva	7668000	7936998	8000705
Racio pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja	0,0975	0,08455	0,05795

Preduzeće ima odlične rezultate i veoma je sigurno. Ne postoji ništa što bi moglo ugroziti solventnost u srednjem roku.

E Racio dugoročnog duga i sopstvenih izvora = Dugoročni dugovi / Sopstveni izvori

	1. I	30. VI	31.XIII
Dugoročni dugovi	0	0	0
Sopstvena sredstva	6920400	7265924	7537067
Racio dugoročnog duga i sopstvenih sredstava	0	0	0

F Racio dugoročnog duga prema ukupnoj kapitalizaciji = Dugoročni dugovi / Dugoročni izvori

	1. I	30. VI	31.XIII
Dugoročni dugovi	0	0	0
Dugoročni izvori	6920400	7265924	7537067
Racio dugoročnog duga prema ukupnoj kapitalizaciji	0	0	0

Analiza dinamike tri racia finansijske strukture pokazuje da je očigledno je da preduzeće ne može zapasti u probleme sa solventnošću jer su odnosi između odgovarajućih bilansnih stavki više nego povoljni. Može se ponoviti ono što je bilo očigledno nakon analize bilansa stanja na početku godine. Preduzeće ima visoko učešće sopstvenih sredstava, adekvatno ročno finansiranje dugova i sasvim pokrivene rashode na osnovu finansiranja. Jedino pitanje koje se ponovo nameće je zašto se više ne koristi leveridž, budući da preduzeće može ostvariti još bolje rezultate ukoliko bi došlo do dodatnih sredstava. Ovde je, naravno, potrebno uraditi dodatne analize koje bi za rezultat imale konačnu ocenu o isplativosti širenja biznisa pozajmljenim sredstvima.

Ovaj i naredni korak u budžetiranju nisu od interesa za internu reviziju jer je reč o analizi podataka koji su ranije dobijeni.

3.13. Ciljne mere prinosa rezultata i performansi kao test prihvatljivosti poslovnog budžeta

Poslednja stavka analize prihvatljivosti budžeta i pouzdanosti informacione osnove je analiza ciljnih mera prinosa. Moguće je koristiti različite indikatore, a u ovom radu će biti obrađena četiri racia koja su objašnjena u trećem delu.

Prvi racio je stopa poslovnog dobitka:

A. Stopa poslovnog dobitka = (Poslovni dobitak / Prihodi od realizacije proizvoda)*100

	1. I	30. VI	31. XIII
Poslovni dobitak	655300	500200	1155500
Prihodi od realizacije proizvoda	3627800	3162200	6790000
Stopa poslovnog dobitka	0,18063	0,15818	0,17018

Ovaj i ostala racia na nivou polugodišta su prevedeni u godišnje veličine da bi se omogućila uporedivost sa konačnim raciom. Stopa poslovnog dobitka oscilira, a u proseku je oko 17% što je odličan rezultat.

B. Stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva = (Poslovni dobitak / Poslovna sredstva)*100
 =(Poslovni dobitak / Prihodi od realizacije proizvoda)*100* (Prihodi od realizacije proizvoda / Poslovna sredstva)

	1. I	30. VI	31. XIII
Poslovni dobitak	655300	500200	1155500
Prosečna poslovna sredstva	7668000	7802499	7968852
Prinos na prosečna poslovna sredstva	0,17092	0,12822	0,145

Prinos na poslovna sredstva je oko 15% godišnje. Prinosi su nešto veći u prvom polugodištu, baš kao i ostale veličine koje su pod uticajem prihoda.

C. Stopa prinosa na sopstvena sredstva = Poslovni dobitak / a Sopstvena sredstva = (Prihodi od realizacije proizvoda / Sopstvena sredstva)*100* Poslovni dobitak / Prihodi od realizacije proizvoda

	1. I	30. VI	31. XIII
Poslovni dobitak	655300	500200	1155500

Prosečna sopstvena sredstva	6920400	7093162	7401496
Stopa prinosa na sopstvena sredstva	0,18938	0,14104	0,15612

Stopa prinosa na sopstvena sredstva je oko 18,9% na godišnjem nivou što je sasvim solidan rezultat, posebno u uslovima niskih kamata na svetskom tržištu. Bolji leveridž omogućio bi preduzeću da dodatno uveća ovaj racio.

3.14. Interna revizija i izvršenje budžeta

Najvažnija pitanja koje treba rešiti pri determinisanju iskustvene informacione osnove su:

- Zašto se prikupljaju informacije?
- Koje su informacije potrebne?
- Kako se prikupljaju informacije?
- Ko prikuplja informacije?
- Koliko su korisni rezultati?

Preduzeću sa na raspolaganju različiti izvori informacija kao što su:

- privredni i društveni ambijent
- informacije iz privredne grane u kojoj preduzeće posluje
- informacije iz samog preduzeća koje mogu biti računovodstvene, ali i informacije i iz drugih internih izvora, kao što je interna revizija

Najbitnije informacije odbijaju se putem računovodstvenog informacionog sistema, ali u konstruisanju budžeta neophodno je koristiti i informacije koje nisu računovodstvenog karaktera. Informacije o stanju ljudskih resursa, tržišnoj vrednosti nekih računovodstvenih kategorija i

druge informacije sličnog karaktera neophodno je uzeti u obzir. Ipak, računovodstvene informacije pružaju najkonzistentniji i najpouzdaniji okvir.

Analiza podataka iz prošlosti može se obaviti analizom odstupanja planiranih od ostvarenih rezultata. Stoga se pre otpočinjanja budžetiranja analiziraju prošlogodišnji (i planovi iz ranijih perioda):

- poslovni plan, odnosno plana rezultata;
- plan novčanih tokova, odnosno plan likvidnosti;
- projektovani bilansa stanja, odnosno plan finansijske strukture i
- budžet kapitalnih ulaganja

poređenjem sa podacima iz:

- bilansa stanja
- bilansa uspeha i
- bilansa tokova gotovine

za godinu na koju se odnosi budžet. Ovaj proces poznat je kao kontrola ostvarenja budžeta kojom se iskustvena informaciona osnova prevodi u podatke koji se mogu koristiti u projekciji budžeta za naredni period i tu interna revizija igra veliku ulogu kao kontrolni mehanizam.

Budžet predstavlja fleksibilan instrument upravljanja, podložan promenama i korekcijama u periodu izvršenja. U cilju pravovremenog uočavanja devijacija, signaliziranja menadžmentu i usmeravanju korektivnih akcija razvijena je funkcija praćenja i kontrole izvršenja budžeta. Kontrola izvršenja budžeta predstavlja upravljačku aktivnost merenja, ocenjivanja i upoređivanja planiranog i stvarnog poslovanja sa ciljem korektivnih akcija ukoliko postoji potreba.

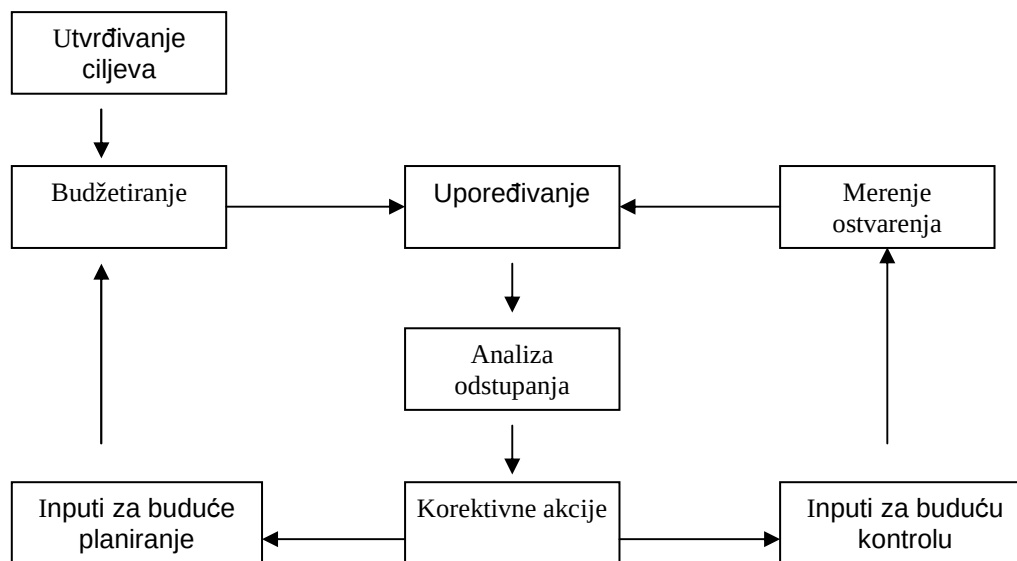
Planiranje je bitna upravljačka stavka i ona svoje ovaploćenje najvećim delom nalazi u budžetiranju. U većini preduzeća budžetiranje je nezaobilazno. Međutim, pitanje koje se postavlja je kako na najbolji način iskoristiti akumulirano iskustvo i na koji način u tački t , koristeći podatke iz $t-1$ (odnosno do $t-n$ doći do optimalnih projekcija za period $t+1$ (to jest, $t+n$)). Iskustvena osnova predstavlja nezaobilazan izvor dragocenih podataka.

Ciljevi, odnosno željeno stanje preduzeća u periodu $t+1$ objektivno su ograničeni stanjem u tački t . Na menadžmentu preduzeća je da pronade pravi balans između onoga šta je bilo i što je pouzdano merljivo, da pruži odgovor na pitanje zašto su ostvareni određeni poslovni rezultati u periodu $t-1$, ustanovi koji su faktori doprineli da dođe do odstupanja stvarni rezultat od onih koji su planirani za period $t-1$ i da sagledavajući potencijale preduzeća i eksternu sredinu sačini realističan optimizirajući budžet.

Ova faza se ostvaruje kroz proces praćenja ostvarenja, kontrolu ostvarenja pomoću planskih vrednosti i otkrivanju uzroka odstupanja ostvarenja pomoću planskih vrednosti kao i u eventualnim potrebnim korekcijama ili preuređenjima plana.

Funkcija kontrole se povezuje sa planiranjem na taj način što planirane budžete, odluke i ciljeve prevodi u standarde poslovanja. Sama kontrola pretpostavlja postojanje standarda za upoređivanje, a takvi standardi su produkt planiranja. Povezanost planiranja i kontrole se može prikazati sledećom slikom:

Slika 1. Mesto kontrole u budžetiranju



Izvor: Novičević, B. (2002) *Upravljačko računovodstvo – budžetska kontrola*, Niš: Ekonomski fakultet, str 92

Slika 1 ilustruje ulogu kontrole u procesu budžetiranja. Proces otpočinje utvrđivanjem ciljeva koji se žele ostvariti, a potom se obavljaju aktivnosti vezane sa budžetiranjem. Naredna faza je poređenje planiranog i ostvarenog. Pošto je gotovo izvesno da planirano neće biti u potpunosti ostvareno zbog neizvesnosti koja je imanentna poslovanju, sledeća faza je vršenje korektivnih akcija koje su osnova budućeg procesa planiranja, kao i budućih kontrola.

Suština kontrole koja se sastoji upravo u upoređenju, analizi odstupanja i korektivnim akcijama ukazuje na usku povezanost kontrole kao faze upravljačkog procesa i računovodstvene kontrole čijom zajedničkom aktivnošću nastaju korektivne akcije.

Računovodstvene informacije koje su osnova aktivnosti kontrole možemo podeliti na:

Informacije za kontrolu izvršenja poslovnog plana

- Informacije za kontrolu izvršenja finansijskog plana

Obračun troškova i učinaka kao glavni deo upravljačkog računovodstva je glavni izvor informacija za kontrolu poslovnog plana. Smatra se da dobro implementiran analitički obračun po standardnim troškovima produkuje relevantne informacije za potrebe kontrole. Ove informacije se pre svega odnose na:

- Mesta troškova, odnosno informacije o stvarnim i standardnim troškovima za proizvedene učinke po mestima troškova, raščlanjenim po vrstama i grupama
- Mesta prihoda, odnosno informacije o stvarnom i planskom obimu i prihodima od prodaje, prodajnim cenama i asortimanu
- Mesta diskrecionih rashoda, i na informacije o stvarnim troškovima kao i njihovim planskim vrednostima.

Informacije za kontrolu izvršenja finansijskih planova proističu kako od praćenja ostvarenja prema zahtevima finansijskih planova tako i od ostvarenja ciljnih pokazatelja rentabilnosti, likvidnosti i finansijske strukture.

U ovom kontekstu plan novčanih tokova zahteva praćenje novčanih primanja i izdavanja kao i odstupanja stvarnih od planiranih novčanih tokova kako bi se na vreme uočile potrebe za dodatni prilivima ili plasmanima i preduzele korektivne akcije.

Korektivne akcije najčešće dovode do izmene ciljeva i samih budžeta u tekućem periodu ali isto tako mogu tangirati i očekivane rezultate u budućem periodu.

Procesom planiranja dolazi se do ciljnih veličina dok se u procesu kontrole izvršenja utvrđuju analitički raščlanjena odstupanja od planiranih vrednosti. Odstupanja se pritom posmatraju kao mera promene doprinosa pojedinih područja rezultatu preduzeća u odnosu na planirane doprinose. Efikasno izveštavanje zahteva kompletnu i pravovremenu prezentaciju raščlanjenih odstupanja odgovornoj upravi preduzeća. Na osnovu ove prezentacije razvijaju se predlozi korektivnih akcija koje kao rezultat imaju ispravljanje devijacija odnosno prilagođavanje tekućeg plana promenjenim uslovima.

Kontrola je prevashodno instrument koji se odnosi na tekuće performanse. Međutim, podaci do kojih se dođe kontrolom pružaju analitičku osnovu za razumevanje kompleksnih kauzalnosti koje postoje između preduzetih akcija i konačnih rezultata. Stoga su informacije o neispunjenju zacrtanih performansi veoma dragocene.

4. Zaključak

Unutrašnji revizor slobodan je u izboru vrste revizije zavisno od cilja koji se revizijom želi postići. Po završenoj reviziji unutrašnji revizor diskutuje o svim nalazima i preporukama sa odgovornim rukovodiocem čije aktivnosti se revidiraju, kako bi se obezbedila dobra komunikacija i saradnja na sprovođenju preporuka. Konačan izveštaj dostavlja se rukovodiocu institucije koji je ujedno i odgovoran za sprovođenje preporuka.

Računovođe i revizori su često bili podstaknuti da budu vođe u zaštiti od prevare tako što su uposlili svoje veštine u stvaranju “čvrstih” sistema kontrole. Ova strategija je, u najboljem slučaju, kratkotrajno rešenje za velike probleme. Poslovna aktivnost je sagrađena na poverenju da će ljudi na svim nivoima obavljati svoj posao na odgovarajući način. Sistemi kontrole ograničavaju poverenje i u ekstremnim slučajevima, mogu da uguše posao u birokratiji. Menadžeri i zaposleni imaju slobodu da obavljaju posao, sto takođe znači da im se daje sloboda da izvrše prevaru. Efikasne dugotrajne mere zaštite su složene i teške, a uključuju eliminaciju uzroka prevare na osnovu ublažavanja uticaja motiva, mogućnosti i nedostatka integriteta.

U ovom radu je istaknuta uloga interne revizije kao funkcije koja je bitna u razvijenom velikom preduzeću. Internoj reviziji se često daju zadaci ili je prate nerealna očekivanja. Međutim, kada je

koncipirana na pravi način ona predstavlja dragocen izvor, kako informacija, tako i materijal za korektivne akcije. Nije poenta samo na sprečavanju zloupotreba, nego i na efikasnijem poslovanju organizacije kao celine.

Stoga je posmatranje interne revizije kao dela procesa planiranje-kontrola-korektivna akcija jedan od najboljih načina da se njeni potencijali iskoriste. U radu je prikazano na kojim sve tačkama procesa budžetiranja interna revizija može dati svoje inpute i nedvosmisleno je potvrđena osnovna hipoteza – interna revizija je nezaobilazan deo ozbiljne kontrole ostvarenja planiranih ciljeva.

Literatura

1. Andrić M. i dr. *Revizija- teorija i praksa*, Proleter Bečej, Subotica, 2004.
2. Andrić M. *Revizija računovodstvenih iskaza*, II izdanje, Ekonomski fakultet, Subotica, 1999.
3. Božić R. i Novak Kondić, *Revizija finansijskih izvještaja - vodič kroz praktičnu reviziju*, EF Istočno Sarajevo, EF Banja Luka i SR i R Republike Srpske, 2005. godine ili drugo dopunjeno i izmenjeno izdanje 2007.
4. Dragojlović, D. *Primenjena revizija u privredi i javnom sektoru*, Građevinska knjiga, Beograd, 2007
5. Dragojlović, D. Lekić, S. i Đorđević-Vignjević, N. *Menadžment i nezavisna revizija u javnom sektoru*, Fon, Beograd, 2010
6. Hanton, E.H. i dr. *Core Concepts Of Information Technology Auditing*, John Wiley & Sons, 2004.
7. Hayes R. i dr. *Principi revizije - međunarodna perspektiva*, Prevod - Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka, 2008. godine
8. Horngren, C. *Accounting for management control*, Prentice Hall, New Yersey, 1994.

9. Kotler P. & Armstrong G. *Principles of Marketing*, Njujork: Prentice Hall, 2007
10. Krasulja, D. i dr. *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996.
11. Krstić, J. *Instrumenti finansijsko-računovodstvenog izveštavanja (pristup ex post i ex ante)*, Ekonomski fakultet, Niš, 2002.
12. Lawrence, G. *Principles of Managerial Finance*, deveto izdanje, Harper Collins, 1998.
13. Lendez, A. i Korevec J. „How to Prevent and Detect Financial Statement Fraud“, *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, Računovodstvo br. 11/2000.
14. Lovreta, S. i dr. *(Kanali marketinga)*. Ekonomski fakultet, Beograd, 2005
15. Lowers, T.J. i dr *Auditing & Assurance Services*, McGraw-Hill International Edition, 2005.
16. *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008.
17. Messier, Jr., W.F., *Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach*, Third edition, McGraw-Hill Interantional Edtiion, 2003.
18. Milojević D. „Uloga računovodstva i revizije u otkrivanju zloupotreba, pronevera i korupcije,“ *Zbornik radova – Reforma računovodstva i revizije u funkciji unapređenja upravljanja poslovnim sistemima i harmonizacija sa Evropskom unijom*, peti simpozijum, Revizija, 2002.
19. Milojević S. D *Dokazi revizije na osnovu odredbi Međunarodnih standarda revizije*, Zbornik radova, Zlatibor 2003.
20. Milojević S. D. *Implikacije nezakonitih radnji na izražavanje mišljenja revizora o finansijskim izveštajima firme*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.
21. Rodić J. i Vukelić, G. *Teorija i analiza bilansa*, Poljoprivredni fakultet Beograd, 2003.
22. Stanišić M. *Revizija*, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2009.
23. Van Horn, J. *Financial Management and Policy*, Prentice Hall, 1993.
24. Vidaković, S. V. *Eksterna revizija finansijskih izveštaja*, Novi Sad, 2009.

25. Vitorović B. i Andrić M. *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996.
26. Zakon o državnoj revizorskoj instituciji, Sl. glasnik RS”, br. 101/05 i 54/07
27. Zakon o budžetskom sistemu, Sl. glasnik RS 9/2002, 87/2002 i 66/2005
28. Miljević M.(2007), *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u istočnom Sarajevu Filozofski fakultet, Pale.
29. Brealy, A.R: Myers, C.S: *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill, New York, 1996.
30. Collier, P: *Accounting for Managers*, John Wiley&Sons, England, 2004.
31. Hawkins, D: *Corporate Financial Reporting and Analysis*, 4th edition, Irwin/McGraw-Hill, New York, 1998.
32. Horngren, C: *Accounting for management control*, Prentice Hall, New Yersey, 1994.
33. Ivanišević, M: *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001.
34. Krasulja, D. i dr: *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996.
35. Malinić, D: *Divizionalno računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.
36. Markovski, S: *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, četvrto prerađeno i dopunjeno izdanje, Naučna knjiga, Beograd, 1991.
37. Novićević, B. i dr: *Upravljačko knjigovodstvo I*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996.
38. Novićević, B: *Upravljačko računovodstvo – budžetska kontrola*, Ekonomski fakultet, Niš, 2002.
39. Parmenter, D: *Key Performance Indicators*, John Wiley&Sons, Inc: New Jersey, 2007.
40. Penezić, N: *Vaš vodič kroz biznis plan*; Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, Beograd, 2002.
41. Peterson, P: *Financial Management and analysis*, McGraw-Hill, Njujork, 1994.

42. Predić, B: Strategijsko i taktičko planiranje i politika preduzeća, Naučna knjiga, Beograd, 2004.
43. Stanišić, M: Budžetiranje, Univerzitet Singidunum, Beograd
44. Prokopović, K: Poslovno planiranje, FAM, Novi Sad, 2006.
45. Radovanović, R: Analiza poslovanja preduzeća, Beograd, 1993.
46. Ranković, J: Upravljanje finansijama preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
47. Stevanović, N: Malinić, D: Milićević, V: *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
48. Stevanović, N: Obračun troškova, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
49. Stevanović, N: Upravljačko računovodstvo, Privredni pregled, Beograd, : 2000.
50. Vidaković, S: Analiza poslovanja preduzeća u tržišnoj privredi, Megatrend. Beograd, 2001.
51. Đuričin, D. i dr. (2003) *Strategijski menadžment*, Beograd: Ekonomski fakultet
52. Mašić B. (2001) *Menadžment*, Beograd: Univerzitet Braća Karić
53. Interni podaci SZR Radost