

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ
ДЕПАРТМАН ЗА ПОСЛЕДИПЛОМСКЕ СТУДИЈЕ

МАСТЕР РАД
БУЏЕТИРАЊЕ У УСТАНОВАМА КУЛТУРЕ

Ментор:
проф. др Милован Станишић

Студент:
Слађана Миљевић-Гравоња
401496/2013

Београд, 2016. године

САДРЖАЈ

1. УВОД	3
2. БУЏЕТ	5
2.1. Појам буџета и његово планирање	5
2.2. Функције буџета	9
2.3. Улога и циљеви буџетирања и врсте буџета	10
2.4. Буџетски принципи или начела	13
3. Традиционални приступ буџетирању и критика буџетирања	17
3.1. Алтернативе традиционалном буџетирању	20
3.1.1. Боље буџетирање (Better budgeting)	21
3.1.2. Буџетирање засновано на активностима	23
3.1.3. Континуирано буџетирање	25
3.1.4. Буџетирање на нултој основи	27
3.2. Beyond буџетирање (напуштање буџетирања)	29
3.3. Буџетска контрола и финансијско извештавање	33
4. Буџетирање у новом пословном окружењу	35
5. Финансијско извештавање и међународни стандарди финансијског извештавања	36
6. БУЏЕТСКИ ПРОЦЕС И ПЛАНИРАЊЕ ПРИХОДА И РАСХОДА У УСТАНОВАМА КУЛТУРЕ	39
6.1. Планирање расхода и прихода у установама културе	39
6.1.1. Предлог финансијског плана	40
6.1.2. Програм рада	54
6.1.3. План јавних набавки	62
7. ЗАКЉУЧАК	64
8. ЛИТЕРАТУРА	66

1. УВОД

Буџетирање је планирање прихода и расхода унутар организације утврђен за одређени временски период који обично траје једну годину. У процесу формирања буџета – буџетирању, менаџмент дефинише носиоце процеса буџетирања, начин припреме, усклађивање, ревидирање и одобравање буџета. Да би буџети били дефинисани и утврђени на време и како треба неопходно је испоштовати процедуру по корацима састављања буџета.

Буџет је основни документ за добро и правилно функционисање и финансирање једне организације. У нашем систему, буџет је закон који се припрема и усваја у склопу са другим законима. Буџетски приходи и расходи, као главне ставке буџета, морају бити детаљно планиране како би се избегла буџетска неравнотежа. Осим квантума у приливу и одливу средстава, врло је значајно испланирати и временски склад у токовима како би се избегло то да буџет у неком одређеном периоду постане неликвидан и тиме угрози ефикасно функционисање финансијским средствима.

Буџетирање унутар установе културе подразумева истоврсно планирање као и у сваком другом јавном сектору. Основ успеха сваке институције подразумева добро и јасно дефинисан циљ пословања, а да би се дошло до остваривања циља неопходно је планирање и организовање пословања као и његова перманентна контрола. Планирање представља континуирану управљачку активност у оквиру које се доносе различите планске одлуке на различитим управљачким структурама односно нивоима са крајњим циљем да се олакша и на најбољи могући начин остваре задати циљеви.

Буџет се, и у теорији и у пракси, посматра као кључна основа процеса контроле у датој организацији, и као једна од највиших истраживаних тема у области управљачког рачуноводства. Теорија је идентификовала, поред основних функција којима је буџет

Мастер рад

намењен, бројна поља на којима се буџет може применити у пословању једне организације, почев од мерења перформанси и евалуације, формирање и имплементације стратегије и слично.

Мастер рад обједињује две целине, а то су, објашњења појма буџетирања као и упознавање са буџетирањем у савременом пословном окружењу, а други део обухвата установу културе и израду финансијског плана као и израда пратећих образаца и радова који проистичу из самог финансијског плану. Рад је базиран на практичним примерима како би се приближило и лакше усвојило знање из теорије. Министарство финансија предлаже, а Влада Србије доноси смернице за израду финансијског плана којих се придржавају запослени у буџетским предузећима задужени за послове финансија

Овај мастер рад је базиран на квантној методи односно методи израде плана одоздо на горе у којој сам циљ пословања дефинише шеф рачуноводства у договору са овлашћеним лицем, али примена и остваривање циља припада нижој организационој јединици у односу на топ менаџмент предузећа, односно шефу рачуноводства.

2. БУЏЕТ

2.1. Појам буџета и његово планирање

У литератури се редовно среће тврдња да сам назив „буџет“ потиче од француске речи „bougette“, што означава малу кожну торбу у којој је министар финансија носио акте и друга документа значајна за пословање једне државе. Отуд назив прелази у енглеску терминологију где је енглески министар при изласку пред Доњи дом, отварањем торбе уствари отварао буџет о коме се расправљало.¹

Буџет представља план прихода и расхода у једном временском периоду који обично траје једну годину. Буџетска година подразумева период од 01. јануара закључно са 31. децембром исте године. У неким земљама као што је Велика Британија, буџетска година почиње 01. априла једне године, а завршава се 31. марта наредне године, што се такође рачуна као фискална година. Оба начина датумског сагледавања буџетске године имају своје предности и слабости, међутим већина аутора и пракса у многим земљама су за буџетску годину, да се „сва буџетска примања и издавања закључују оног дана када истиче буџетска година, тако да се једног дана завршава један, а идућег дана почиње већ други буџет“.

Буџет је основни документ за финансирање јавних расхода и планирање јавних прихода по тачно утврђеној и унапред датој буџетској класификацији. Установе културе као и све буџетске организације планирају израду буџета за период од годину дана и то од 01. јануара до 31. децембра и тиме прате кретање планираних прихода и расхода унутар планског периода. Веома је битан начин израде пројекције буџета јер уколико се испланира врло прецизно мале су шансе за одступање од истих као и појава дисбаланса унутар буџета.

¹ Појам буџета и његово значење исписано је у многим финансијским литературама, а за објашњење у овом раду коришћена је литература Јавне финансије, Економика јавног финансирања, Виша пословна школа, Др Слободан Комазец, Др Жарко Ристић.

Састављање и израда буџета као прва фаза у његовом доношењу, припада органима управљања унутар организације. Управа која се бави финансијским подацима је у основи иницијатор за израду буџета.

Врло је битно да у организацији постоји хијерархија јер се једино тада избегавају проблеми око организације буџета. Запослени на руководећим местима у финансијама су ти који најбоље знају параметре за израду њиховог буџета као и то којом ће се методом руководити приликом израде истог.

У састављању предлога буџета у установама културе обично се полази од директног метода планирања односно директног процењивања, који каже да све приходе и расходе остварене у претходној години увећамо за неке параметре (нпр. стопа инфлације, БДП) . Овде је често присутна политика „тражити више, да би се добило колико треба“.

Буџетирање се може схватити као пројектовање најповољнијих извора финансијских средстава помоћу којих треба реализовати дефинисане циљеве и стратегију предузећа. Резултат процеса буџетирања јесте буџет који представља квантитативни израз предложеног плана акције коју предузима менаџмент у будућем временском периоду и помоћ је при координацији и имплементацији плана.² Божич буџетирање посматра као саставни део краткорочног (оперативног) планирања и као такво оно представља саставни део система управљачке контроле предузећа.³

Буџетирање као саставни део свеукупног процеса планирања, представља процес превођења општих и специфичних циљева, политика и стратегија у формално квантитативне пројекције у циљу пружања помоћи менаџменту у процесу вођења послова предузећа. Као такво оно је повезано са следећим активностима:⁴

- специфицирање и имплементирање општих и специфичних циљева предузећа;

²Horngren, Foster, Datar 2002 prema Antić, Novičević, 2011.

³Božić, D., (2008). Proces budžetiranja i budžeti kao njegov formalno-kvantitativni izraz, *Škola biznisa*, 4, 63-68.

⁴Bešlić, D, Bešlić, I. (2009). Računovodstveno planiranje (budžetiranje) i kontrola troškova po segmentima preduzeća. *Škola biznisa*, 3, 86-96.

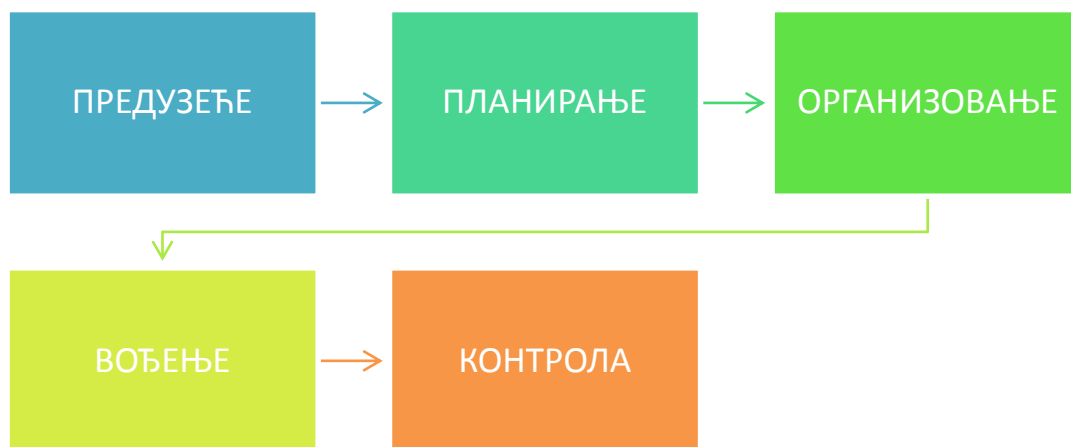
- идентификовање стратегије за реализацију постављених циљева;
- развијање дугорочних финансијских (профитних) планова на нивоу предузећа и на нивоу стратегијских пословних јединица;
- специфицирање краткорочних (оперативних) планова или буџета по идентификованим буџетским целинама;
- утемељење система периодичног извештавања о остварењима по центрима одговорности;
- контрола остварења постављених планова која укључује поређење остварења и планова, идентификовање одступања, њихово разјашњење (тумачење) и предузимање корективних акција, које могу подразумевати и ревидирање постављених планова.

Буџет садржи оперативне и финансијске планове менаџмента усмерене ка постизању стратешких циљева предузећа за буџетски период. Буџети се користе у различите сврхе које укључују планирање и координацију пословних операција, комуницирање планова између менаџера различитих центара одговорности предузећа, мотивацију у постизању организацијских циљева, контролу реализованих активности и оцену остварених резултата. Традиционално, буџет се сматра саставним делом система контроле предузећа.

Управљање предузећем односно установом се састоји из четири основне фазе и то:

- Планирање;
- Организовање;
- Вођење;
- Контрола.

Илустрација 1. Шематски приказ управљања предузећем



Извор: Илустрација аутора

Планирање као прва фаза састављања буџета представља дефинисање циљева, постављање приоритета међу циљевима, планирање и припрема израде програма рада установе односно плана, његово прихватање, а затим извршење плана и на крају контролу и анализа извршеног плана односно програма.

Организација и вођење као наредне фазе подразумевају спровођење дефинисаних циљева у претходној фази као и вођење рачуна да се постављени елементи управљања не угрозе односно да се омогући правилан рад и функционисање предузећа односно установе и тиме не доведе до одступања од планираног јер се једино на тај начин обезбеђује баланс између планираног и оствареног.

Контрола подразумева израду биланса за једну фискалну годину у коме се пореде приходне и расходне ставке и уколико дође до оступања потребно је објашњење за настало стање.

2.2. Функције буџета

Буџет је дефинисан кроз три основне функције односно подручја деловања⁵

- Економска;
- Политичка;
- Правна.

Економска функција буџета састоји се из јасно дефинисаних расхода као и дефинисаних прихода који ће покрити дефинисане расходе. У установама културе као главни извори прихода планирају се приходи из извора финансирања оснивача саме установе у овом случају град као директни корисник који финансира свог индиректног корисника, затим конкурсима на јавне конкурсе Министарства културе и информисања и Покрајинског секретаријата за културу и јавно информисање.

Поред поменутих прихода, установе културе остварују и сопствене приходе од продаје улазница за представе као и продаје издања (публикације, часописи...). Једна врста прихода остварује се кроз донације и спонзорства од физичких и правних лица.

Сви тако дефинисани приходи прате дефинисање расхода кроз економске апропријације и тиме се обезбеђује начело сталне економске равнотеже. То је класична теорија економског буџета.

Политичка функција буџета огледа се у одобравању буџета од стране извршне власти или државе као целине, јер без сазивања и његовог одобравања не могу се обављати одређене функције које су од јавног значаја за саму организацију. У установама културе доношење буџета односно финансијског плана одобрава Управни одбор и као такав предлог прослеђује се директном кориснику који сачињава укупан буџет за све индиректне кориснике који су у његовој надлежности и као такав прослеђују у Скупштину ради давања сагласности.

⁵Јавне финансије, Економика јавног финансирања, Виша пословна школа, Др Слободан Комазец, Др Жарко Ристић

Правна функција буџета проистиче из његовог дефинисања кроз одређене законе (Закон о буџетском систему или Закон о рачуноводству и ревизији). Установе културе имају посебне колективне уговоре којима су дефинисани радно-правни односи за запослене, Одлука о буџету Града која дефинише начин пословања установа. Све су то акти који произилазе из дефинисаних Закона. Свака установа има низ правилника која прецизније дефинишу начин унутрашњег пословања, а која не одступају од Закона, већ ближе уређују организацију.

Може се са сигурношћу истаћи да су све три функције једнако битне за нормално функционисање и остваривање циљева унутар организације било да је реч о држави, предузећу или установи.

2.3. Улога и циљеви буџетирања и врсте буџета

Када се говори о врстама буџета, основна подела буџета врши се према:

- времену доношења, и
- према хомогености буџета.

Према времену доношења буџет можемо поделити на редован и накнадан.⁶ Редован буџет подразумева онај буџет који се донесе у редовном року, односно пре почетка године, а накнадан буџет подразумева буџет донет у току године. Накнадни буџет најчешће садржи средства за финансирање оних потреба државе која нису планирана у редовном буџету, или су предвиђена под неповољним условима или уопште нису била предвиђена. Често се у пракси јавља потреба за накнадним буџетом па је овај буџет по структури допунског карактера. Поред тога, у пракси је могуће вршити измене и допуне редовног буџета, а да то не представља накнадни буџет. Ове измене представљају исправљање буџета који се реализује кроз ребаланс буџета. Ребаланс буџета доноси се само уколико се поремете пропорције утврђене у редовном буџету, тако да се не може успоставити равнотежа буџета неким другим мерама за уравнотежење (краткорочне позајмице, резервним средствима).⁷

⁶Rosen, H., Gazer, T. (2011). Javne finansije, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 119.

⁷Ibidem.

Проблем хомогености буџета повлачи са собом два питања: прво, да ли држава за финансирање својих потреба треба да има само један буџет или више њих, друго, да ли је потребно да се сви приходи које држава оствари искажу у буџету или не. Прво питање се своди на оквирно јединство буџета, а друго на његову потпуност.⁸

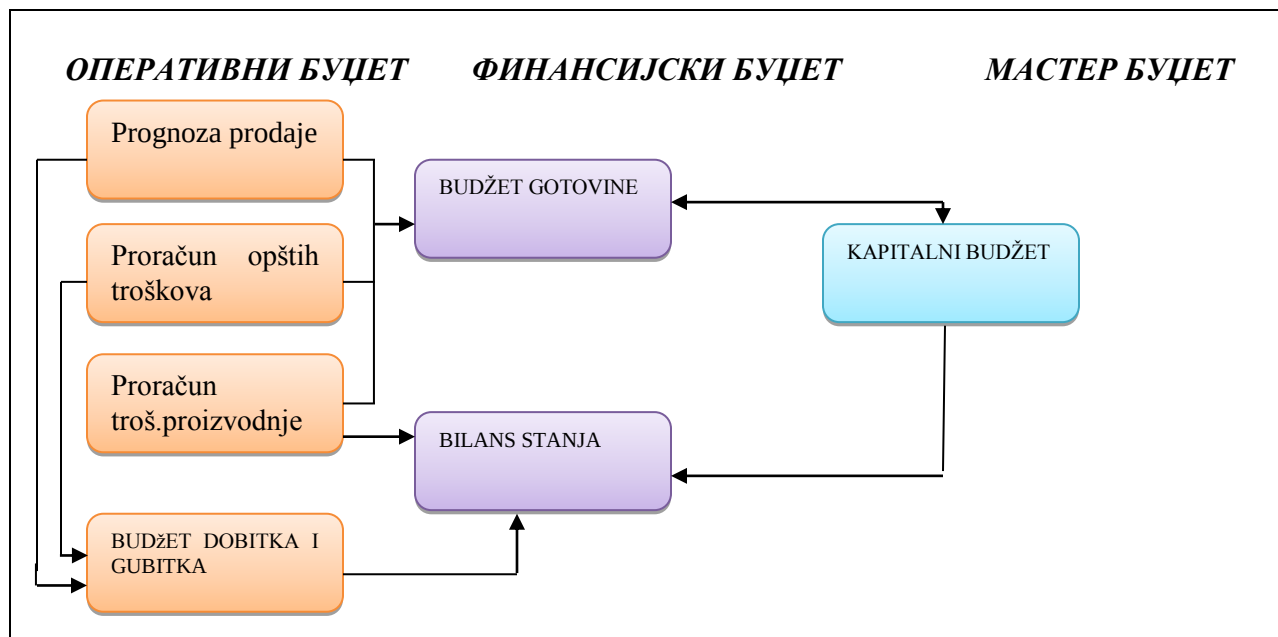
Буџетско јединство омогућава потпун и јединствен буџет у коме држава исказује све изворе прихода и расподелу њених расхода, и као такав представља једини и искључиви акт финансирања јавних потреба. Економски и политички разлози све више потискују значај јединственог буџета и теже да се финансирање појединих потреба врши ванредним, анексім, аутономним и другим буџетима. Подела на редован и ванредни буџет постоји у савременим државама. Редовним буџетом планирају се приходи и расходи који су стални и редовни као што је порез, док се ванредним буџетом планирају оне потребе које се јављају нередовно и спорадично. Под приходима ванредних буџета можемо подвести приходе од зајмова који углавном служе за финансирање инвестиционих објеката и као такве представљају буџете капитала. Ипак, приговор који се најчешће приписује ванредном буџету јесте његова немогућност материјалне везе са редовним буџетом и као такав не даје добру прегледност стања државе јер редован буџет поседује приходе из пореза, а ванредни приходе из зајмова. Такође, расходи су непрегледни и уколико се издваја неки расход из редовног буџета и омогући његово финансирање из ванредних средстава, прикрива се јасан преглед финансијског стања земље, а отежава и правилна контрола.

Поред наведених, подела буџета се може извршити с обзиром на ниво организације на коме се припрема буџет, и то на: мастер буџет, оперативни буџет, и финансијски буџет. Процес буџетирања треба да покрива цело предузеће, сваки његов део, пословну функцију, одељење и да сачињава буџетске извештаје на различитим нивоима организационе и управљачке структуре. Систем буџетирања обухвата главнепланове

⁸Navedeno prema: <http://www.scribd.com/doc/114932165/poresko-knjigovodstvo#scribd>, pristupljeno 03.03.2015.

(буџете) који чине мастер буџет и појединачне оперативне планове (подржавајуће плановеили буџете) који омогућавају стварање мастер буџета.⁹

Илустрација 2: Компоненте и фазе израде главног буџета



Извор: Вујновић – Глигорић, Б., (2009). Управљачко рачуноводство-скрипта, Паневропски универзитет „Апеирон“, Бања Лука.

Улога буџета је вишеструка и бројна су подручја употребе на којима они долазе до изражаја:¹⁰

- *Планирање* - саставни део планско-контролног процеса, где је буџет формално квантитативни израз;
- *Координирање* - бројне активности на различитим организационим нивоима и њихово повезивање у мастер буџет. Активности делова се усклађују на тај начин да парцијални интереси буду стављени у функцију остваривања целине;
- *Комуницирање* - подесно средство за преношење информација хоризонтално (средство сагледавање места и улоге других делова предузећа и сагледавања

⁹Bešlić, D, Bešlić, I. (2009).op.cit.

¹⁰Božić, D., (2008). op.cit.

места и улоге делова у остваривању циљева предузећа као целине) и вертикално (одозго на доле и обрнуто);

- *Контрола* - буџети су критеријум за процену (контролу) остварења. Она се остварује кроз контролу центара одговорности и контролу менаџмената. Буџети су основа за поређење планираног са оствареним, идентификовање одговорности и предузимање корективних акција, тзв. повратна (feedback) контрола. Осим тога, могућа је и тзв. претходна контрола (feedforward) контрола;
- *Алокација ресурса* - рационално усмеравање и коришћење ресурса ка најпрофитабилнијим деловима предузећа;
- *Екстерно финансирање* - путем сучељавања примања и издавања готовине откривају се и утврђују потребе за екстерним финансирањем;
- *Мотивисање* - буџети су средство за процену остварења менаџера и средство којим се може утицати на понашање менаџера и запослених;
- *Средство комуницирања са екстремним групама* - мастер план је потврда способности менаџера у будућности.

2.4. Буџетски принципи или начела

Буџетски принципи се могу поделити на:¹¹

- Формално – статичке;
- Материјално – динамичке.

Формално – статички принципи се деле на:

1. Принцип буџетског јединства;
2. Принцип буџетске потпуности;
3. Принцип јасности.

Материјално – динамички принципи се деле на:

¹¹Б. Раичевић, 2008, Јавне финансије, ЦИД – Економски факултет

1. Принцип буџетске реалности;
2. Принцип буџетске равнотеже;
3. Принцип буџетске јавности;
4. Принципи претходног одобрења буџета;
5. Принцип периодичности буџета.

Принцип буџетског јединства подразумева да сви јавни приходи и расходи планирају у једном буџету. На тај начин се омогућава лакше праћење и контролу од стране представничких тела. Принцип буџетског јединства омогућује да се лакше и једноставније превазиђе често велика разлика између потреба за јавним расходима и могућности државе да покрије те расходе.

Принцип буџетске потпуности подразумева да су у буџету приказани сви приходи и расходи (брuto принцип) или да су у буџету приказане само разлике између прихода и расхода (нето принцип). Сагледавање буџета приликом примене нето принципа не даје јасну и прегледну слику о употреби и коришћењу буџетских средстава, док примена брuto буџета омогућује бољу контролу јавних прихода и њиховом рационалном трошењу. У пракси се више примењује начело брuto буџета.

Принцип буџетске прегледности подразумева приходе који су разврстани по изворима финансирања, а расходи према намени односно економским класификацијама. Приликом груписања буџетских прихода и расхода користе се класификације које су јединствене за све буџете. Приходи се развртавају по изворима што подразумева начин убирања прихода (опорезивањем, убирањем доприноса, разне таксе). Овај принцип омогућава и даје најбољу прегледност представничком телу, као и најширој јавности, јер даје потпуни увид у стање државних финансија и оцену остварења буџетске политике земље.

Принцип буџетске реалности подразумева да се приликом планирања прихода и расхода за једну буџетску годину што реалније прикажу потребе како не би дошло до великог одступања између планираног и оствареног буџета. Постоји велики број разлога који утичу на то да се појаве одступања између планиране висине прихода које треба

прикупити током године и планиране висине расхода који ће се подмирити из буџета, на једној страни, као и стварно прикупљених прихода и извршених расхода буџета на другој страни. Поред врхунских стручњака из области финансија, веома битну улогу у што тачнијем утврђивању буџета има и примена метода планирања буџетских прихода и расхода. У том смислу постоје следеће методе које омогућују реалнији односно тачнији буџет: аутоматски метод, метод претходне године и метод директне процене буџетских прихода и расхода.

Принцип буџетске равнотеже подразумева идеално испланиран буџет односно да су приходи и расходи у равнотежи, те стога појава суфицита или дефицита потпуно нарушава овај принцип. Буџетску равнотежу могуће је остварити на више начина, један од њих је постизање формалне равнотеже што представља равнотежу између прихода и расхода без обзира како је она остварена, а може бити и материјална равнотежа која подразумева да су расходи покривени из редовних прихода. Уколико редовни јавни приходи нису били довољни за покриће јавних расхода, те су се средства морала прикупљати ванредним порезима, задуживањем државе путем зајмова, средствима примарне емисије новца, онда говоримо о дефицитарном буџетском финансирању. Класична финансијска теорија је била против буџетског дефицита и буџетског суфицита.

Принцип буџетске јавности омогућава потпуни увид у начин и сврху коришћења буџетских средстава. Смисао увођења овог принципа подразумева да се порески обвезници упознају са сврхом и наменом трошења новчаних средстава који су они издвојили на име плаћања пореза. Први доступан буџет јавности десио се крајем 18. века, када је министар финансија Луја XVI први објавио буџет 1781. године.

Принцип претходног одобрења буџета подразумева да се приликом коришћења односно примене буџета мора обезбедити сагласност од стране представничких тела односно од Скупштине. По добијању сагласности буџет се може користити за сврху и намену која је предвиђена. У неким земљама, нпр. у Француској не само да се никакви издаци буџета не могу чинити, већ се ни јавни приходи не могу наплаћивати пре него што представничко

тело не прихвати буџет у редовном поступку¹². Одступање од овог принципа нарушава остварење функције буџета, смањује одговорност парламента у утврђивању финансијске политике државе и отежава његову контролну функцију.

Принцип периодичног буџета подразумева временски период за који се буџет доноси. Најчешће је то период од годину дана, мада постоји и дугорочно планирање односно планирање дуже од пет година и средњорочно планирање односно планирање за период од једне до пет година. Доношење буџета на период од годину дана омогућава јаснију и прецизнију прераспodelу националног дохотка који је остварен у тој години. На тај начин се лакше утврђују потребна средства односно лакше се утврђују потребе које треба подмирити.

¹²Јавне финансије, Економика јавног финансирања, Виша пословна школа, Др Слободан Комазец, Др Жарко Ристић

3. Традиционални приступ буџетирању и критика буџетирања

Буџетирање се сматра једним од најважнијих, успешних и корисних средства или техника које се користе у управљачком рачуноводству.¹³ Буџет и буџетирање су уобичајени, и данас готово да нема организације која се не ослања на буџете и буџетске системе у остваривању својих стратешких циљева.¹⁴ Буџет је важан финансијски план који садржи систематску анализу и финансијске прогнозе у погледу производа, тржишта и употребе ресурса. Што је још важније, буџет одређује и параметре који се могу користити за накнадно мерење перформанси.

Под традиционалним системом буџетирања подразумева се процес развијања тзв. статичких (фиксних) буџета за само један ниво активности и за унапред утврђени период времена (најчешће за годину дана, а унутар тога по кварталима и месецима), који се заснива на примени конвенционалних система обрачуна трошкова.¹⁵ Његова главна сврха је остваривање циљева кроз планирање, координацију, мерење перформанси. Буџет служи као финансијски план подршке одређеном циљу. На таквом буџету се заснива и данашњи буџет који се дефинише у установама културе. Осим тога, процес буџетирања подразумева постављање стратешких циљева и задатака и развијање прогнозе за приходе, трошкове, производње, токове готовине и друге важне факторе. Дакле, традиционално буџетирање користи инкрементални приступ буџетирању. Почиње са буџетом из предходне године и подешава се у односу на тај буџет (навише или наниже) у складу са претпоставкама о променама у току нове буџетске године. Инкрементални приступ подразумева укључивање корекција одређених ставки у прошлогодишњи буџет који служи као основа, на пример инфлације или повећање цене сировина, радне снаге,

¹³Pietrzak, Z. (2013). Traditional versus activity-based budgeting in non-manufacturing companies, *Social Sciences*, 82(4), 26-37.

¹⁴Raghunandan, M., Ramgulum N. and Raghunandan-Mohammed, K. (2012) 'Examining the behavioural aspects of budgeting with particular emphasis on public sector/service budgets', *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 110 –117.

¹⁵Malinić, D. (2011). Unapređenje sistema budžetiranja kao izvora sticanja konkurentске prednosti. *Ekonomске ideje i praksa*, 2. 54-80.

трошкова продаје и слично. Тренутни буџет и остварене перформансе представљају само полазну тачку у традиционалном буџетирању.

Међу ауторима је заступљен став да је традиционално буџетирање још увек присутно у великом обиму управо због бројних предности које пружа његовим корисницима. Малинић (2011) је систематизовао користи од буџетирања које су представљене у Табели 1.

Табела 1: Позитивне стране традиционалног буџетирања

1.	Буџети омогућавају превођење дугорочних циљева и изабраних стратегија у итативне пројекције
2.	Буџети јесу, или би барем требало да буду, инструмент за имплементирање стратегије и контролу ефикасности њене примене
3.	Систем буџетирања обавезује менаџмент да у континуитету планира и проверава (тестира) финансијске ефекте намераваних активности
4.	Буџети су усмерени на повећање резултата путем смањења трошкова
5.	Систем буџетирања омогућава координирање циљева и задатака различитих департмана, пословних функција и дивизија
6.	Буџети представљају незамењиво формално средство за преношење информација (комуницирање) у свим правцима одозго на доле, од дна ка врху и попречно између департмана, функција и дивизија
7.	Буџети значајно доприносе ефикаснијој алокацији увек ограничених ресурса предузећа
8.	Систем буџетирања омогућава мерење перформанси делова предузећа и њихових менаџера
9.	Буџети су у функцији израде мотивационих система

10. Буџети, као инструменти у којима се постављају циљеви, представљају незаменљив оквир за контролу
11. Интегрисање појединачних, парцијалних буџета у мастер буџет пружа квалитетну информациону подлогу за ефикасно управљање добитком, новчаним токовима и финансијском позицијом предузећа
12. Мастер буџет је инструмент за представљање атрактивности предузећа за потенцијалне инвеститоре

Извор: Малинић, Д. (2011). Унапређење система буџетирања као извора стицања конкурентске предности. Економске идеје и пракса, 2. 54-80.

И поред ових очигледних добробити од традиционалног буџетирања у теорији постоји изузетно велики број критика упућених на његов рачун. Као најчешћи недостаци традиционалног буџетирања у литератури се наводе:¹⁶

- временска захтевност и трошкови израде буџета,
- нефлексибилност и задршка ка променама,
- недовољна стратешка усредсређеност,
- недоприношење додатној вредности,
- усредсређеност на смањење трошкова уместо на стварање вредности,
- јачање вертикалне контроле,
- препреке децентрализацији,
- подстицање „буџетских игри“ и понашања противних интересу организације као целине,
- премали број измена и прилагођавања буџета новонасталим околностима,
- недовољна утемељеност буџетских претпоставки,
- слабљење сарадње између организационих једница (одељења), и
- утицај на осјећај подцењености запослених.

¹⁶Neely, A., Sutcliffe, M.R. Heyns, H.R. (2001) Driving value through strategic planning and budgeting. Accenture. New York.

Сумирајући ове недостатке, неоспорно је да постоји велики број проблема у традиционалном приступу буџетирању, али се они генерално могу разврстати у три категорије:¹⁷

- време;
- процес, и
- централизација.

Према тврдњама Неелу ет ал. (2003) израда буџета одузима 20% укупног времена менаџера¹⁸, док Бартам (2006) наводи да чак и најефикасније организације губе 79 дана на организовање својих буџета, док се у организацијама са лошијом праксом на исти посао троши чак 210 дана годишње.¹⁹ Немали број аутора тврди да је традиционално буџетирање остатак прошлости, да спречава реакције на промене на тржишту, те да не може да се избори са променама и захтевима савременог пословног окружења.²⁰ Међутим, упркос бројним критикама, традиционално буџетирање и даље опстаје и још увек се увелико примењује у многим организацијама. Организације виде финансијски оријетисане задатке буџетирања као његову главну предност, и управо то поједини аутори наводе као главни разлог због чега је традиционално буџетирање и даље заступљено.²¹ Финансијски оријетисани задаци у традиционалном буџетирању истичу у први план прогнозе, контролу трошкова, управљање токовима готовине, те капиталне расходе.

3.1. Алтернативе традиционалном буџетирању

Како су почеле да се развијају критике на рачун традиционалног буџетирања, истовремено су почеле да се развијају различите алтернативе овом приступу. Пошто је основно полазиште на коме су све критике традиционалног буџетирања засноване, то да је

¹⁷Hansen, S., Otley, D. & Van Der Stede W. 2003. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95-116.

¹⁸Neely, A., Bourne, M. and Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 7(3), 22-28

¹⁹Bartam (2006) prema Goode, M., & Malik, A. (2011). Beyond budgeting: the way forward. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 31(2), 207-214.

²⁰Hanninen, V. (2013) Budgeting at a crossroads – the viability of traditional budgeting – a case study Master's thesis, Aalto University School of Business.

²¹Orlando, J. (2009). Turning Budgeting Pain into Budgeting Gain. *Strategic Finance*, March, 47-51.

традиционално буџетирање одиграло своју улогу и да не може даље да се настави са њим, самим тим и све алтернативе традиционалног буџетирања полазе од ове претпоставке. Алтернативни приступи буџетирању су разноврсни, а разликују се према ставу који заступају. Једни теже да се традиционално буџетирање унапреди како би се прилагодило савременом пословном окружењу и сталним променама, док други теже ка потпуном укидању буџетирања.

3.1.1. Боље буџетирање (Better budgeting)

Концепт бољег буџетирања (беттер буджетинг) обухвата сва могућа побољшања, у смислу надоградње постојећих или примене нових идеја, приступа и техника које иду у правцу отклањања или смањења недостатака традиционалних система, односно у правцу развијања ефикаснијих буџетских система који би могли да представљају конкурентску предност предузећа.²² На који начин овај концепт може да побољша традиционални приступ буџетирању? Гооде и Малик (2011) су у оквиру концепта бољег буџетирања анализирали технике које могу да помогну у превазилажењу недостатака традиционалног буџетирања. Поменути аутори наводе следеће технике:²³

- буџетирање засновано на активностима,
- буџетирање на нултој основи,
- техника креирања вредности,
- метод стицања добити, и
- континуирано (роллинг) буџетирање.

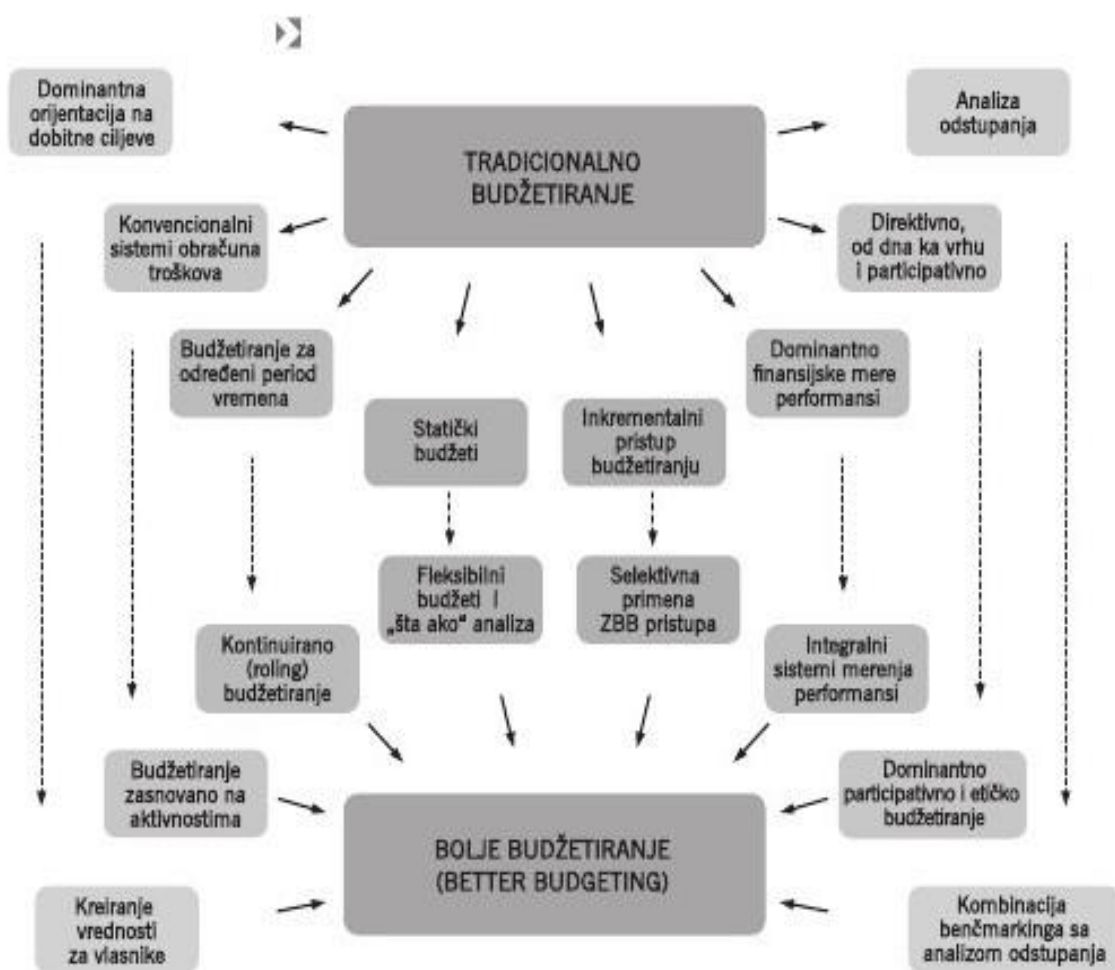
Буџетирање засновано на активностима подразумева планирање које укључује активности путем којих се ствара додатна вредност. *Буџетирање на нултој основи* приморава менаџере да оправдају своје буџете на крају сваке године, како би се спречило дисфункционално понашање и „буџетске игре“. *Техника креирања вредности* је фокусирана на стварање добробити за акционаре и повезивање са стратегијом, а *метод*

²²Malinić, D. (2011). op.cit.

²³Goode, M., Malik, A. (2011). Beyond Budgeting: The Way Forward? *Pakistan Journal of Social Sciences*, 13 (2). 207-214.

стицања добити разматрају дугорочне и краткорочне пројекције, уз истовремено генерисање довољне количине готовине. *Континуирано (rolling) буџетирање* креира континуиране (честе) буџете како би се обезбедиле што прецизније прогнозе.²⁴

Илустрација 3: Традиционално наспрам боље буџетирање



Извор: Малинић, Д. (2011). Унапређење система буџетирања као извора стицања конкурентске предности. *Економске идеје и пракса*, 2. 54-80.

²⁴Ibidem.

Сходно наведеној шеми односа традиционалног и бољег буџетирања, представљеног Илустрацијом 3, Малинић је дефинисао основна побољшања која пружа боље буџетирање:

- креирање вредности,
- буџетирање заснованог на активностима,
- континуирано буџетирање,
- флексибилно буџетирање и „шта ако“ анализа,
- селективна примена буџетирања са нултом основом,
- примена интегралних система мерења перформанси,
- партиципативно и етичко буџетирања, и
- инкорпорирање елемената бенчмаркинга у буџетски процес.

3.1.2. Буџетирање засновано на активностима

Буџетирање засновано на активностима подразумева планирање које укључује активности путем којих се ствара додатна вредност. Велика већина теоретичара се слаже да буџетирање засновано на активностима јесте веома користан инструмент, неопходан за управљање, координацију и хармонизацију активности једне организације.

Према Бакеру (1998), буџетирање засновано на активностима јесте приступ буџетирању који се фокусира на трошкове активности које су неопходне за производњу и продају производа или услуге.²⁵ По њему, три су основна елемента која чине овај приступ буџетирању: врста посла која треба да буде урађена, обим посла који треба да буде урађен, и трошкови посла која треба да буде урађен.

Окосницу буџетирања заснованог на активностима чине анализа трошкова и анализа активности. Анализа активности наглашава улогу, значај, вредност и ефикасност сваког елемента пословног процеса, те стога буџети засновани на активностима морају да се прилагоде пословном процесу. За успешну имплементацију и функционисање овог процеса буџетирања, буџети свих активности морају бити заснован на анализи активности

²⁵Baker, J. J. (1998). Activity-based costing and activity-based management for health care. Gaithersburg, Md: Aspen.

и анализи трошкова. Основни концепти буџетирања заснованог на активностима су: варијабилност трошкова и хијерархија, флексибилност буџета и рачуноводство одговорности.²⁶ Буџетирање засновано на активностима представља својеврсну технику пословног планирања која омогућава менаџерима да балансирају између захтеваних и расположивих ресурса, као и да одреде ресурсе који су потребни. Пракса је у примени овог приступа буџетирању показала да он нуди следеће предности:²⁷

- боље идентификује потребне ресурсе,
- идентификује мањкавости у буџетирању,
- повезује трошкове са производима и перформансама,
- омогућује учешће запослених у припремању буџета,
- јасно укаже на везу између трошкова и одговорности запослених и
- обезбеди ваљане повратне информације.

Поред наведених предности овог приступа буџетирања, важно је напоменути да он има и одређене недостатке. Буџетирање засновано на активностима углавном користе велике компаније са намером да у потпуности контролишу путеве финансијских средстава. Ова врста буџета показује индивидуалне трошкове сваке појединачне активности коју организација предузима, али и утврђује међуодносе активности. Међутим, већина људи овај процес буџетирања сматра компликованим, због чега компаније купују софтвере за реализацију буџетирања заснованог на активностима. То имплицира додатне трошкове за компанију у смислу цене софтвера, али и цене обуке запослених за коришћење датог софтвера. Други потенцијални проблем у вези са буџетирањем заснованим на активностима односи се на број људи који морају да буду обучени за процес буџетирања. Наиме, менаџер сваког појединог одељења мора да буде обучен за спровођење процеса буџетирања и да га у потпуности разуме, што захтева одржавање семинара и обука. Уз ово, често се могу јавити и проблеми у вези са потпуним разумевањем менаџера где одлази новац који му је буџетом додељен и на који начин се користи, те буџетирање засновано на активностима неће бити ефективно.

²⁶CĂPUȘNEANU, S., Boca, I. S. R., Barbu, C. M., Letiția-Maria, R. O. F., & Topor, D. (2013). Implementation of Activity-Based Budgeting method in the economic entities from mining industry of Romania. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance & Management Sciences*, 3(1). 26-34.

²⁷Antić, Novićević, (2011). op.cit.

3.1.3. Континуирано буџетирање

Континуирани буџет се може дефинисати као буџет који се константно ажурира, додавањем наредних периода, на пример следећег месеца или квартала уз истовремено уклањање најранијег периода на који се буџет односи. Квартални континуирани буџет значи да ће се буџет припремати на свака три месеца, при чему се први квартал припрема детаљно, а остали квартали за период од наредних годину дана оквирно, услед дугорочних несигурности организације.²⁸

Ролинг буџети претпостављају континуирано планирање и континуиране прогнозе. Континуиране прогнозе омогућавају затварање гепа између актуелних дешавања и првобитно учињених пројекција. У исто време, ролинг буџетирање подразумева затварање гепа између стратегијских и оперативних буџета, стварајући на тај начин услове да оперативни буџет буде инструмент за остварење стратегијских циљева.²⁹

Концепт континуираног буџета је флексибилан на промене окружења, тј. његова суштина јесте у томе да континуираним променама у одређеним краћим временским периодима предвиди активности и ресурсе који ће ићи у сусрет тим променама.³⁰

²⁸Budgetary Models, CIPFA (2009), preuzeto sa: <http://www.cipfa.org/-/media/Files/Publications/Reports/PFM%20WSA%20vol2%20FINAL.PDF>, pristupljeno 05.03.2015.

²⁹Malinić, D. (2011). op.cit.

³⁰Vukadinović, P., Knežević, G., Kostić, M. (2014). Budžetiranje u preduzećima: dodatni posao i izdatak ili "ključ" opstanka preduzeća, u: *Finiz 2014 – Controlling-Zbornik radova*, 40-42.

Илустрација 4: Компарација статичног и континуираног буџета



Извор: <http://hafeezrm.hubpages.com/hub/Project-Management---Cost-Estimation>, приступљено 05.03.2015.

Континуирано буџетирање нуди бројне предности организацијама које се одлуче за овакав приступ буџетирању, и то:³¹

- једноставно је за имплементацију у организацијама,
- процесом буџетирања је лако управљати,
- обезбеђује стварну фискалну одговорност,
- предвиђа новчане токове и резултате пословања далеко прецизније од традиционалног буџетирања,
- дели време потребно за процес буџетирања на одређени број буџетских серија којима је лакше управљати,
- као резултат континуираног буџетирања настаје ажуриран, актуелан и детаљан буџет.

Потпуно је јасно да је један од главних недостатака континуираног буџетирања време које се троши на ажурирање буџета. Због овога се може створити одбојност према овом приступу буџетирању јер се може десити да менаџери запоставе друге критичне задатке.

³¹McMillan, E.J. (2010). Not-for-Profit Budgeting and Financial Management, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, NJ.

Даље, овај концепт је примењив само у пословном окружењу које стално променљиво и турбулентно, док је његова примена у стабилном окружењу бесмислена. Такође, за примену континуираног буџетирања у организацији је потребно да постоје квалификовани запослени и информациона технологија која ће и омогућити реализацију процеса буџетирања.³²

3.1.4. Буџетирање на нултој основи

Буџетирање засновано на нултој основи у процесу пројектовања расхода увек полази од почетка, од нулте основе, дакле, као да се ради о активностима које се пројектују први пут.³³ Суштина овог приступа је у томе, да се игноришу сви буџети претходних година. Овај приступ не узима у обзир резултате остварене у претходној години, већ буџетирање формира од нултог нивоа, односно, не полази се од анализа претходног периода, већ се трошкови планирају као да се активност изводи први пут.³⁴ На пример, ако је менаџер у прошлости имао буџетску алокацију за трошкове пословних путовања и репрезентације, инкрементални приступ би једноставно поново алоцирао исте расходе, уз могуће додатно повећање којим се узима у обзир инфлација. Приступ буџетирању на нултој основи, с друге стране, захтевао би од менаџера да оправда ту алокацију.³⁵

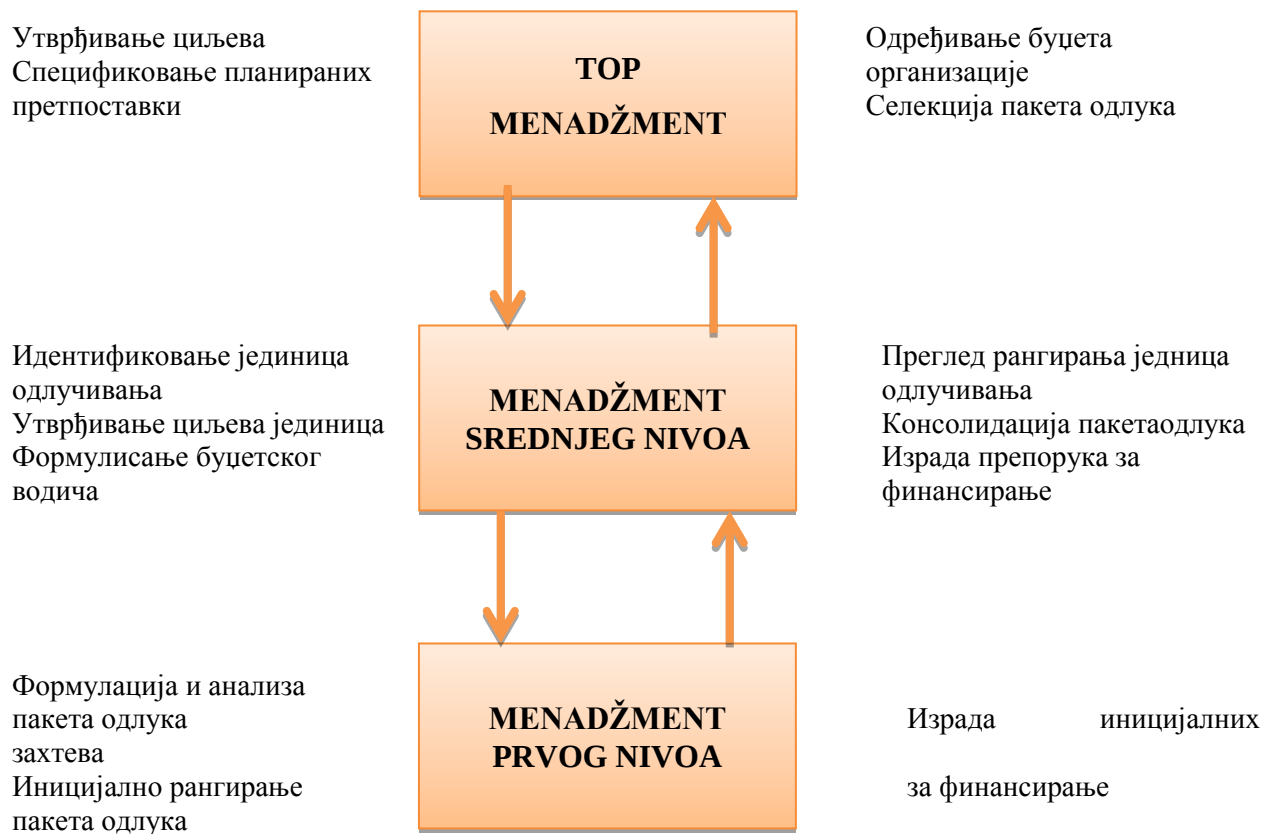
³²Navedeno prema: <http://yourbusiness.azcentral.com/advantages-disadvantages-rolling-budget-1728.html>, pristupljeno 05.03.2015.

³³Malinić, D. (2011).op. cit.

³⁴Vukadinović, P., Knežević, G., Kostić, M. (2014).op.cit.

³⁵Primer naveden prema: <http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat8322.doc>., pristupljeno 05.03.2015.

Илустрација 5: Одвијање процеса буџетирања на нултој основи



Извор: Banović, D. (2005). Evolution and critical evaluation of current budgeting practices. Masters thesis. Faculty of Economics, Ljubljana.

Добробити од примене буџетирања на нултој основи могу да се сагледају кроз следеће:³⁶

- помаже у креирању организационог окружења у коме се промене прихватају,
- помаже менаџерима у фокусирању на циљеве и задатке предузећа,
- фокусира већу пажњу на будућност, а мању на прошлост,
- помаже приликом идентификовања неефикасности и застарелог пословања у предузећу,

³⁶Kaplan 2007 prema Antić, Lj., Novičević, Lj. (2011).

- обезбеђује оквир којим се осигурава оптимална искоришћеност ресурса поприоритетима у погледу пословних активности,
- може помоћи у мотивисању манаџмента на свим нивоима,
- обезбеђује план по коме ће се радити када буде доступно више финансијских ресурса, и
- утврђује минимум захтева за одељења.

Недостатак овог приступа је у томе што се прекида континуитет буџетирања, те због тога овакав принцип може бити веома комплексан за менаџмент, јер за разлику од традиционалног буџетирања које у први план ставља функције, буџетирање на нултој основи у први план истиче активности и програме који се одвијају у предузећу. То су пре свега активности, повезане са циљевима предузећа, па се тек након тога израчунавају вредности које остварују идентификоване активности. Стога је овакав приступ значајан са становишта планирања и контроле трошкова.³⁷

3.2. Beyond буџетирање (напуштање буџетирања)

Већ је речено да, како су се у теорији и пракси развиле алтернативе традиционалном буџетирању, тако су се те алтернативе раздвајале у два правца. Једна група алтернатива је ишла у правцу унапређења традиционалног буџетирања, како би се прилагодило савременом пословном окружењу и сталним променама, док друге теже ка потпуном укидању буџетирања. У предходном поглављу су представљене неки од алтернативних приступа буџетирању који за циљ имају његово побољшање, а у овом делу рада се анализира концепт beyond буџетирања, односно напуштање буџетирања.

Концепт beyond буџетирања представили су Хопе и Фрасер још 1997. године, и то на тај начин што су спровели обимну студију која је обухватала већи број компанија из области банкарства, аутомобилске индустрије, петрохемијске и хемијске, произвођаче хране и друге компаније различитих типова и величине, а заједничко за све њих је била чињеница

³⁷Vukadinović, P., Knežević, G., Kostić, M. (2014).op.cit.

да су имале извесних проблема са процесом буџетирања..³⁸ Студија је трајала читавих 5 година. Студија је почивала на премиси да све ове компаније које су обухваћене студијом напусте процес буџетирања, а самим тим и буџет. Према Хопе-у и Фрасер-у суштина beyond буџетирања налази се у пар једноставних корака. Прво, пре напуштања буџетског процеса и буџета, топ менаџмент треба да направи годишњи акциони план и да се потом тај план ревидира у складу са промењеним околностима и условима током године и када је то потребно. Други корак је да након напуштања буџета, напуштају се и доминантни фиксни планови. На тај начин су компаније у могућности да се прилагоде променама у захтевима и преференцијама купаца/клијената. Контрола постаје децентрализована, а запосленима у различитим одељењима се додељује далеко више одговорности.³⁹

Код традиционалног буџета постоји проблем да се исте цифре (исти бројеви) користе за три сврхе: циљеве, forecast (прогноза) и алокацију ресурса. У концепту beyond буџетирања ова три процеса се посебно раздвајају. Сваки од процеса (циљеви, forecast, алокација ресурса) се затим посебно унапређује. Кључни процес постаје forecast.⁴⁰

³⁸Hope, J., & Fraser, R. (2003). Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap. Harvard Business School Press, Boston.

³⁹Ibidem.

⁴⁰Navedeno prema: <http://www.mcb.rs/blog/2014/04/17/budzet-nije-potreban-kompanijama-beyond-budgeting/>, pristupljeno 05.03.2015.

Rešavanje konflikta u budžetu

Svrha budžeta	Korak 1		Korak 2	
	Odvajanje		Unapređenje	
Budžet = →  Cilj • Cilj			• Ambiciozan • Relativni KPI • Holistička evaluacija	
• Forecast →  Forecast			• Realan • Manje detalja	
• Alokacija resursa →  Alokacija resursa			• Dinamična, bez godišnje alokacije • KPI targeti, kriterijumi za donošenje odluka • Monitoring trendova	
"Iste cifre" – konflikt!	"Različite cifre"		"Kreirani događajima, a ne kalendarima"	

Извор: <http://www.mcb.rs/blog/2014/04/03/ozbiljno-shvatanje-stvarnosti-put-ka-samoreglativnijem-modelu-upravljanja-u-kompaniji-statoil/>, приступљено 05.03.2015.

Принципи на којима се темељи концепт напуштања буџета приказан је Илустрацијом 6.

Илустрација 6: 12 принципа Beyond буџетирања

12 Beyond Budgeting principa

Liderstvo	Proces
1. Vrednosti – Rukovoditi pomoću malog broja jasnih vrednosti, ciljeva i granica, a ne detaljnih pravila i budžeta	7. Ciljevi – Postaviti relativne ciljeve za neprestano poboljšavanje, ne praviti ugovore s fiksnim učinkom
2. Učinak – Napraviti klimu visokog učinka na osnovu relativnog uspeha, a ne na osnovu ostvarivanja fiksnih ciljeva	8. Nagrade – Nagrađivati zajednički uspeh na osnovu relativnog učinka a ne na osnovu ostvarivanja fiksnih ciljeva
3. Transparentnost – Promovisati otvorene informacije za samoupravljanje, ne ograničavati ih hijerarhijski	9. Planiranje – Učiniti planiranje neprekidnim i inkluzivnim procesom, a ne godišnjim „top-down“ događajem
4. Organizacija – Organizovati se kao mreža ekonomičnih, odgovornih timova, a ne oko centralizovanih funkcija	10. Koordinacija – Interakcije koordinirati dinamično, a ne preko godišnjih ciklusa planiranja
5. Autonomnost – Dati timovima slobodu i mogućnost da deluju, ne upravljati njima na mikro nivou	11. Resursi – Resurse stavljati na raspolaganje po potrebi, a ne putem godišnjih alokacija budžeta
6. Kupci – Svakoga usmeriti na poboljšanje rezultata prema kupcima a ne na hijerarhijske odnose	12. Kontrole – Kontrole zasnivati na relativnim indikatorima i trendovima, a ne na varijansama u odnosu na plan

Извор: <http://www.mcb.rs/blog/2014/04/17/budzet-nije-potreban-kompanijama-beyond-budgeting/>, приступљено 05.03.2015.

Принципи који су представљени Илустрацијом 6. леже у основи концепта beyond буџетирања и омогућавају организацији да управља својим перформансама и да децентрализује процес доношења одлука без потребе за буџетом. Сврха beyond буџетирања јесте да омогући компанији да се са успехом избори са факторима које намеће информациона економија и савремено пословно окружење. Овај концепт напуштања буџетирања је специфична идеја за укидање традиционалног буџетског процеса као окидача за побољшање управљачке контроле унутар организације путем фундаменталног преиспитивања бољих начина за управљање. Увођењем концепта beyond буџетирања не

напушта се планирање, извештавање, мерење и контрола резултата, него се, управо обнуто, обављају ефикасније и ефективније путем интегрисаног процеса.⁴¹

3.3. Буџетска контрола и финансијско извештавање

Процес буџетирања мора да прати контрола остваривања планираних активности и трошкова у функцији остварења постављених стратешких циљева. Само примена и једне и друге активности (буџетирање и контрола) има ефекта на успешно управљање. У супротном, ако се ове две активности не примењују сукцесивно и истовремено неће имати ефекта, већ ће доћи до дисторзије активности која ће произвести неефикасност управљања, а тиме и неефикасност у остваривању постављених стратешких циљева.⁴²

Буџетска контрола представља процес буџетирања или рачуноводственог планирања и контролу засновану на буџетима. Она се остварује кроз контролу остварења постављених планова која укључује поређење остварења и планова, идентификовање одступања, њихово разјашњење (тумачење) и предузимање корективних акција, које могу подразумевати и ревидирање постављених планова.⁴³ Међутим, треба напоменути да буџетска контрола не представља само обичну компарацију остварених и планираних величина, већ је суштина контроле да се достигну одређени циљеви.⁴⁴ Према садржају и ефектима примене буџетске контроле, она се може поделити на:⁴⁵

- буџетска контрола будућих активности,
- буџетска контрола текућих активности,
- контрола остварених резултата и повратна буџетска контрола.

Основу буџетске контроле представљају финансијски извештаји. Менаџмент користи инструменте финансијског извештавања ради оцене остварене рентабилности, ликвидности и солвентности. Информације о наведеним индикаторима успешности имају

⁴¹Milinović, M., & Veleučilište, V. E. R. N. (2012). Primjena budžetske kontrole i obračuna po standardnim troškovima u suvremenom poslovnom okruženju. *RAČUNOVODSTVO I MENADŽMENT-RiM*, 32-42.

⁴²Vukadinović, P., Knežević, G., Kostić, M. (2014). op. cit.

⁴³Bešlić, D, Bešlić, I. (2009).op. cit.

⁴⁴Vukadinović, P., Knežević, G., Kostić, M. (2014). op. cit.

⁴⁵Navedeno prema: http://www.vele.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/8_-_Budzetiranje.pdf, pristupljeno 06.03.2015.

велики значај у реализацији планско-контролних активности и пословном одлучивању, односно, управљачком процесу у целини.⁴⁶

Извештај у установама културе се дефинишу у посебном обрасцу који се зове „Извештај о пословању у претходној години“, односно уписује се година за коју се ради извештај. Извештај чини све оно што се дешавало у тој години коју обухвата и представља основ сагледавања планираног са оствареним, односно дефинише резултат пословања. Садржај извештаја базира се на свим програмима који су се десили као и финансијска средства која су утрошена за реализацију тих програма.

Извештај је битан и кључан документ који дефинише пословање једне организације. У установама културе усваја се на седницама Управног одбора заједно са Завршним рачуном и то најкасније до 28.02. текуће године за претходну годину.

⁴⁶Mihailović, I., Ranđelović, D. (2011). Računovodstvo. Visoka poslovna škola strukovnih studija. "Dr Ivan Mihailović Mr Dragana Ranđelović." Lesokovac.

4. Буџетирање у новом пословном окружењу

Промене пословног окружења о којима је било речи на почетку овог рада, а које су наступиле крајем двадесетог века, узроковане технолошким иновацијама и растом глобалне конкуренције, довеле су до сумњи и критика научне и стручне јавности у адекватност процеса буџетирања у новом пословном окружењу. Међутим, упркос броју и интензитету критика на рачун традиционалног буџетирања, пракса показује да највећи број организација широм света нема намеру да избаци буџетирање из употребе. Око 90% организација широм света и даље користи буџет за планирање, координацију и евалуацију активности, за евалуацију перформанси и мотивацију запослених, те као подршку интерном систему контроле у организацијама.⁴⁷

Овакав став потврђују и резултати бројних истраживања која су спроведена у развијеним земљама. На пример, Дугдале и Луне (2006) су спровели истраживање у Уједињеном Краљевству, које је обухватило 40 организација. Резултати су показали да је традиционално буџетирање и даље присутно, и да је веома важно за планирање, контролу, координацију и комуникацију. Према резултатима њиховог истраживања буџетирање представља кључни део система контроле предузећа.⁴⁸ Сличне резултате добили су и истраживачи у Канади и УСА. Шта више, закључак који произилази из ових истраживања је да, не само да се традиционално буџетирање и даље увелико примењује, него да већина организација и нема намеру да га напусти. Само мали број испитаних организација (мање од 5%) изразио је став да има намеру да напусти буџетирање у наредних неколико година.⁴⁹

⁴⁷Pietrzak, Z. (2013). op.cit.

⁴⁸Dugdale, D., & Lyne, S. (2006). Budgeting: are budgets still needed. *Financial Management*, 7(11), 32-35.

⁴⁹CARDOŞ, I. R. (2014). New Trends In Budgeting—A Literature Review. *SEA-Practical Application of Science*, (4), 483-490.

Јасно је да пословање у савременом прословном окружењу мора да се мења, и то како би се прилагодила променама које се дешавају у том окружењу. Организације се умрежавају и сарађују знатно интензивније, води се рачуна о вредности, а не само о обиму. Ризик се схвата на другачији начин, не само као претња већ као и стварање могућности. Организације у новом пословном окружењу морају тачно да знају куда иду, како ће тамо да стигну и зашто нешто раде. Буџетирање организацијама може да пружи ослонац у спровођењу стратегије, визије и мисије, те остварење циљева ка којима тежи. Ипак, неминовно је да традиционални приступ буџетирању буде унапређен, како би се прилагодио новим околностима. Баш у чињеници да захтева доста времена и много кошта треба тражити простор за унапређења на овом подручју.⁵⁰

5. Финансијско извештавање и међународни стандарди финансијског извештавања

Финансијски извештаји имају за циљ да пруже релевантне информације свима који су заинтересовани за пословање предузећа и његове ефекте. Ту се пре свега убрајају акционари, како постојећи тако и потенцијални, затим остали даваоци капитала попут кредитора и повериоца, пословни партнери, држава и њене агенције, запослени.⁵¹ Поред тога, финансијски извештаји представљају веома важан извор информација о трансакцијама које предузеће има са окружењем, а без којих је немогуће адекватно организовати пословање предузећа и доносити исправне одлуке.⁵² Финансијско извештавање укључује: вођење пословних књига, признавање и процењивање имовине, обавеза, прихода и расхода, и састављање, приказивање и достављање финансијских извештаја. Финансијски извештаји се састављају изражени вредносно у домаћој валути, за један извештајни период, који се углавном поклапа са календарском годином.⁵³

⁵⁰Malinić, (2011). op. cit.

⁵¹Malinić, S., & Savić, B. (2011). Transformacija korporativnog izveštavanja—od finansijskog ka poslovnom izveštavanju. Ekonomski horizonti, 13(1), 105-124.

⁵²Pavlović, M., & Bogdanović, J. [2013]. Izveštavanje o tokovima gotovine. Škola biznisa, (3-4), 129-147.

⁵³Knežević, G., Stanišić, N., & Mizdraković, V. (2013). Analiza finansijskih izveštaja. Univerzitet Singidunum. str. 5.

Да би квалитет финансијских извештаја био прихватљив за билансне адресате, неопходно је да испуни два услова: формални и материјални, односно да постигне формалну и материјалну исправност. Формална исправност подразумева да су финансијски извештаји састављени у складу са Међународним рачуноводственим стандардима МРС/Међународним стандардима финансијског извештавања МСФИ и одговарајућим законским прописима. Материјална исправност се односи на обухватање и процењивање учинака пословних догађаја и трансакција у складу са општеприхваћеним рачуноводственим принципима, начелима уредног билансирања, рачуноводственим конвенцијама, правилима и праксом.⁵⁴

Примену МРС/МСФИ стандарда у финансијском извештавању наметнули су управо услови савременог пословања и они имају за циљ унапређење професионалне рачуноводствене праксе и подизање нивоа квалитета рачуноводственог извештавања. Процес глобализације који је довео до интернационализације економских односа и стварања глобалног тржишта условио је потребу за усклађивањем начина израде и презентације финансијских извештаја у различитим земљама због чега су и донети ови међународни стандарди како би се финансијско извештавање хармонизовало на глобалном нивоу.⁵⁵

Према МРС 1 – Презентација финансијских извештаја, потпуни сет финансијских извештаја укључује:⁵⁶

- биланс стања;
- биланс успеха;
- извештај о токовима готовине;
- извештај о променама на капиталу и
- напомене, које чини преглед значајних рачуноводствених политика и друга објашњења

⁵⁴Malinić, S., & Savić, B. (2011). op.cit.

⁵⁵Leković, M., & Arsenović, S. (2013). Uloga i značaj kvalitetnog finansijskog izveštavanja. Bankarstvo Magazine, (4). 78-95.

⁵⁶Bešlić, I., & Bešlić, D. (2013). Objavljivanje računovodstvenih politika u skladu sa MRS 8. Škola biznisa, 2. 66-80.

МРС су донети од стране Комитета за МРС (Интернатионал Аццоунтинг Стандардс Цоммитее, ИАСЦ) којег је 1973. године основало 16 професионалних рачуноводствених организација из Аустралије, Канаде, Француске, Немачке, Јапана, Мексика, Холандије, Велике Британије, Ирске и САД-а. Овај Комитет је касније приступио Међународној федерацији рачуновођа (Интернатиона Федератион оф Аццоунтантс, ИФАЦ) која је основана 1977. године са циљем да окупи све професионалне рачуновође из целог света и да се ускладе напори на доношењу стандарда који би били прихватљиви у ширим међународним размерама.⁵⁷ У периоду од 1997-2000 г. ИАСЦ је започео и довршио процес реорганизације из којег је као резултат настао Интернатионал Аццоунтинг Стандардс Боард (ИАСБ) чији је основни задатак био да настави пут развоја међунаородно прихватљивих рачуноводствених стандарда, што је као последицу имало доношење неколико стандарда са називом Међународни стандарди финансијског извештавања (Интернатионал финансиал репортинг стандардс, ИФРС). У периоду после 2000.г. донети су следећи ИФРС 1, 2, 3, 4, 5 и 6. Осим поменутих, ИАСБ је прихватио и остале МРС (укупно 41 стандард) које је већ претходно донео ИАСЦ.⁵⁸

Користи од примене међународних стандарда финансијског извештавања произилазе из чињенице да омогућавају упоређивање домаћих рачуноводствених извештаја са онима који се састављају у другим европским и светским земљама. Хармонизација финансијског извештавања и прихватање МРС/МСФИ омогућава екстерним корисницима, пре свега инвеститорима, кредиторима да добију квалитетније рачуноводствене информације о предузећу, које могу да се упореде са информацијама предузећа исте делатности из различитих земаља. Предност финансијских извештаја израђених у складу са МРС/МСФИ огледа се у томе што су они препознатљивији и разумљивији и иностраним корисницима.⁵⁹

Доношење финансијских извештаја у нашој земљи, односно у Републици Србији је у обавези до 28.02. текуће године, за извештајни период од претходне календарске године, и

⁵⁷Knežević, G. (2007). Ekonomsko-finansijska analiza (teorija i analiza bilansa) -interni materijal. Preuzeto sa: <https://finansijskoposlovanje.files.wordpress.com/2013/09/analiza-finansijskih-izvestaja.pdf>, 19.03.2015. pristupljeno

⁵⁸Ibiem.

⁵⁹Bešlić, I., & Bešlić, D. (2013).op. cit.

то се односи на рад у државним службама, док се у привреди обавеза доношења финансијских извештаја померила закључно са 31.03. текуће године за извештајни период од претходне календарске године. У финансијских извештајима се поред прегледа прихода и расхода из обрачунског периода за који се односи доношење извештаја, приказују подаци и из претходне године.

6. БУЏЕТСКИ ПРОЦЕС И ПЛАНИРАЊЕ ПРИХОДА И РАСХОДА У УСТАНОВАМА КУЛТУРЕ

6.1. Планирање расхода и прихода у установама културе

У састављању предлога буџета за наредну годину у установама културе веома је битно да се планирају са што већом прецизношћу. При изради предлога буџета и програма рада одређене установе најчешће се користи планирање уз помоћ метода директног процењивања. Метод директног процењивања подразумева полазну основу за израду буџета, а то су, остварене приходе и расходе у претходној години кориговане за проценат који се предвиђа за наредну годину. Установе културе као индиректни корисници буџетских средстава од свог директног корисника добијају Упутство за припрему буџета града у коме су исказане смернице и основне економске претпоставке за његову израду. Директни корисници буџетских средстава прикупљају од својих индиректних корисника припремљен буџет и састављају један заједнички и консолидовани буџет. Градска управа за културу града Новог Сада у својој ингеренцији има једанаест (11) установа културе. Сагласно одредбама Закона о буџетском систему, Упутство за припрему буџета треба да садржи:

- Основне економске претпоставке (реалан раст бруто домаћег производа и раст инфлације);
- Опис планиране политике Града;

- Процене прихода и примања и расхода и издатака буџета Града за наредну годину или наредне три године;
- Поступак и динамику припреме буџета Града и предлога финансијских планова директних корисника средстава буџета.

6.1.1. Предлог финансијског плана

Припрема буџета за 2015. годину у установама културе Града Новог Сада

Установе културе као индиректни корисници Градске управе за културу Града Новог Сада, добиле су дана 03. децембра 2014. године, Упутство за припрему предлога буџета за 2015. годину. Полазну основу за припрему предлога буџета представља Финансијски план за 2014. годину на који се примењују параметри исказани у Упутству.

Табела 2. Трогодишња пројекција параметара за припрему буџета за 2015. годину

ПАРАМЕТАР	ПРОЈЕКЦИЈА		
	2015	2016	2017
БДП, годишња стопа реалног раста у %	-0.5	1.5	2
Инфлација, крај периода, у %	4.2	4	4

Извор: Упутство за припрему буџета Града Новог Сада за 2015. годину.

У утврђивању укупног обима расхода односно издатака за 2015. годину, Градска управа за финансије града Новог Сада, руководила се смерницама и препорукама из Упутства министра финансија и на основу тога утврдила смернице за планирање појединих категорија расхода.

При планирању плате, додатака и накнада запослених и социјалне доприносе на терет послодавца, групе конта 411 и 412, потребно је средства из претходне године умањити за 2,5% због планираног одлива броја запослених који је предвиђен за 2015.

годину. Укупан износ умањених средстава потребно је испланирати на економској класификацији 414- Социјална давања запосленима, ради реализације исплата отпремнине запосленима. Закон о раду као и Посебни колективни уговори, су заштитили запосленог и дали му право на отпремнину уколико се у установи исказе као технолошки вишак.

Планирање награда запосленима и остали посебни расходи који се иначе планирају нису предвиђени за наредну годину односно за 2015. годину, сем јубиларних награда за запослене који су то право стекли у 2015. години. Јубиларна награда представља награду која се добија на основу оствареног радног стажа и то за 10, 20, 30 и 35 година рада.

Категорија 42 односно економске класификације из те категорије, а то су конта која представљају главно пословање установе, је потребно умањити за 15%, с тим што се не сме угрозити пословање установе као ни извршавање исплате обавезе према сталним трошковима (вода, струја, грејање телефони...).

Остале текуће расходе из класе 4 и издатке из класе 5 потребно је планирати на нивоу 2014. године.

Планирана политика јавне потрошње за 2015. годину у Граду Новом Саду подразумева припрему реалног буџета, који је остварив и стабилан са јасним циљевима, политикама и програмима, те да буде јасан и разумљив документ за јавност.

На основу наведеног начина израде финансијског плана за наредну годину, запослени задужен у установи за израду плана приступа његовој изради придржавајући се упутства. Морам још да напоменем да се приликом израде плана може обављати измена унутар апропријација, само се мора водити рачуна да се добијена маса финансијских средстава не премаши.

Мастер рад

Табела 3: Пример припреме буџета за 2015. годину на основу података из 2014. године, а према упутству Града Новог Сада.

УСТАНОВА "СТЕРИЈИНО ПОЗОРЈЕ"

Кonto	Опис	Приходи из буџета 01 2014. ГОДИНА	Проценат умањења из упутства	Приходи из буџета 01 2015. година	Сопствени приходи буџетских корисника	Трансфери и других нивоа власти (07)
1	2	3				
411	Плате, додаци и накнаде запослених (зараде)	9,312,061.00	умањење	9,084,937.56	93,384.00	0.00
4111	Плате, додаци и накнаде запослених	9,312,061.00	2.50%	9,084,937.56	93,384.00	
412	Социјални доприноси на терет послодавца	1,666,859.00	умањење	1,626,203.90	16,715.00	0.00
4121	Допринос за пензијско и инвалидско осигурање	1,071,884.00	2.50%	1,045,740.49	11,206.00	
4122	Допринос за здравствено осигурање	525,135.00	2.50%	512,326.83	4,809.00	
4123	Допринос за незапосленост	69,840.00	2.50%	68,136.59	700.00	
413	Накнаде у натури	292,000.00		292,000.00	10,000.00	0.00
4131	Накнаде у натури	292,000.00		292,000.00	10,000.00	
414	Социјална давања запосленима			367,778.54	1,300,000.00	0.00
4141	Исплата накнада за време одсуствовања с посла на терет фондова				1,200,000.00	
4142	Расходи за образовање деце запослених					
4143	Отпремнине и помоћи			367,778.54	50,000.00	
4144	Помоћ у медицинском лечењу запосленог или чланова уже породице и друге помоћи запосленом				50,000.00	
415	Накнаде трошкова за запослене	278,256.00		278,256.00	10,000.00	0.00
4151	Накнаде трошкова за запослене	278,256.00		278,256.00	10,000.00	
416	Награде запосленима и остали посебни расходи			35,000.00	0.00	0.00
4161	Награде запосленима и остали посебни расходи			35,000.00		
417	Посланички додатак	0.00				

Мастер рад

4171	Посланички додатак					
418	Судијски додатак	0.00				
4181	Судијски додатак					
421	Стални трошкови	4,148,403.00	увећање	3,743,894.00	183,063.00	0.00
4211	Трошкови платног промета и банкарских услуга	326,821.00	3.70%	338,913.00	23,063.00	
4212	Енергетске услуге	839,752.00	3.70%	870,823.00	30,000.00	
4213	Комуналне услуге	598,600.00	3.70%	62,748.00	30,000.00	
4214	Услуге комуникација	620,000.00	3.70%	642,940.00	30,000.00	
4215	Трошкови осигурања	263,230.00	3.70%	272,970.00	40,000.00	
4216	Закуп имовине и опреме	1,500,000.00	3.70%	1,555,500.00	30,000.00	
4219	Остали трошкови					
422	Трошкови путовања	1,204,628.00	умањење	1,014,851.00	40,000.00	0.00
4221	Трошкови службених путовања у земљи	498,932.00	18.70%	420,330.00	20,000.00	
4222	Трошкови службених путовања у иностранство	705,696.00	18.70%	594,521.00	20,000.00	
4223	Трошкови путовања у оквиру редовног рада					
4224	Трошкови путовања ученика					
4229	Остали трошкови транспорта					
423	Услуге по уговору	12,106,573.00	умањење	10,199,303.29	610,000.00	5,811,156.00
4231	Административне услуге	900,000.00	18.70%	758,213.98	30,000.00	232,156.00
4232	Компјутерске услуге	150,000.00	18.70%	126,369.00		
4233	Услуге образовања и усавршавања запослених	250,000.00	18.70%	210,615.00	20,000.00	
4234	Услуге информисања	700,000.00	18.70%	589,721.99	200,000.00	2,925,000.00
4235	Стручне услуге	4,670,000.00	18.70%	3,934,288.12	200,000.00	595,000.00
4236	Услуге за домаћинство и угоститељство	4,735,970.00	18.70%	3,989,865.21	100,000.00	2,059,000.00
4237	Репрезентација	70,000.00	18.70%	58,972.20	30,000.00	
4239	Остале опште услуге	630,603.00	18.70%	531,257.79	30,000.00	
424	Специјализоване услуге	13,465,000.00	умањење	11,343,723.67	801,838.00	6,300,975.00
4241	Пољопривредне услуге					
4242	Услуге образовања, културе и спорта	13,465,000.00	18.70%	11,343,723.67	801,838.00	6,300,975.00
4243	Медицинске услуге					

Мастер рад

4244	Услуге одржавања аутопутева					
4245	Услуге одржавања националних паркова и природних површина					
4246	Услуге очувања животне средине, науке и геодетске услуге					
4249	Остале специјализоване услуге					
425	Текуће поправке и одржавање	2,798,000.00		500,000.00	70,000.00	0.00
4251	Текуће поправке и одржавање зграда и објеката	2,498,000.00		200,000.00	50,000.00	
4252	Текуће поправке и одржавање опреме	300,000.00		300,000.00	20,000.00	
426	Материјал	954,020.00	умањење	829,582.61	100,000.00	0.00
4261	Административни материјал	185,433.00	15%	161,246.09	50,000.00	
4262	Материјали за пољопривреду					
4263	Материјали за образовање и усавршавање запослених	44,837.00	15%	38,988.70		
4264	Материјали за саобраћај	500,000.00	15%	434,782.61		
4265	Материјали за очување животне средине и науку					
4266	Материјали за образовање, културу и спорт					
4267	Медицински и лабораторијски материјали					
4268	Материјали за одржавање хигијене и угоститељство	158,250.00	15%	137,608.70	50,000.00	
4269	Материјали за посебне намене	65,500.00	15%	56,956.52		
431	Амортизација некретнина и опреме	0.00				
4311	Амортизација зграда и грађевинских објеката					
4312	Амортизација опреме					
4313	Амортизација осталих некретнина и опреме					
432	Амортизација култивисане имовине	0.00				
4321	Амортизација култивисане имовине					
433	Употреба драгоцености	0.00				
4331	Употреба драгоцености					

Мастер рад

434	Употреба природне имовине	0.00				
4341	Употреба земљишта					
4342	Употреба подземног блага					
4343	Употреба шума и вода					
435	Амортизација нематеријалне имовине	0.00				
4351	Амортизација нематеријалне имовине					
441	Отплата домаћих камата	0.00				
4411	Отплата камата на домаће хартије од вредности					
4412	Отплата камата осталим нивоима власти					
4413	Отплата камата домаћим јавним финансијским институцијама					
4414	Отплата камата домаћим пословним банкама					
4415	Отплата камата осталим домаћим кредиторима					
4416	Отплата камата домаћинствима у земљи					
4417	Отплата камата на домаће финансијске деривате					
4418	Отплата камата на домаће менице					
4419	Финансијске промене на финансијским лизинзима					
442	Отплата страних камата	0.00				
4421	Отплата камата на стране хартије од вредности					
4422	Отплата камата страним владама					
4423	Отплата камата мултилатералним институцијама					
4424	Отплата камата страним пословним банкама					
4425	Отплата камата осталим страним кредиторима					
4426	Отплата камата на стране финансијске деривате					
443	Отплата камата по гаранцијама	0.00				
4431	Отплата камата по гаранцијама					
444	Пратећи трошкови задуживања	0.00				
4441	Негативне курсне разлике					
4442	Казне за кашњење					

Мастер рад

4443	Таксе које проистичу из задуживања					
451	Субвенције јавним нефинансијским предузећима и организацијама	0.00				
4511	Текуће субвенције јавним нефинансијским предузећима и организацијама					
4512	Капиталне субвенције јавним нефинансијским предузећима и организацијама					
452	Субвенције приватним финансијским институцијама	0.00				
4521	Текуће субвенције приватним финансијским институцијама					
4522	Капиталне субвенције приватним финансијским институцијама					
453	Субвенције јавним финансијским институцијама	0.00				
4531	Текуће субвенције јавним финансијским институцијама					
4532	Капиталне субвенције јавним финансијским институцијама					
454	Субвенције приватним предузећима	0.00				
4541	Текуће субвенције приватним предузећима					
4542	Капиталне субвенције приватним предузећима					
461	Донације страним владама	0.00				
4611	Текуће донације страним владама					
4612	Капиталне донације страним владама					
462	Дотације међународним организацијама	0.00				
4621	Текуће дотације међународним организацијама					
4622	Капиталне дотације међународним организацијама					
463	Трансфери осталим нивоима власти	184,853.05				
4631	Текући трансфери осталим нивоима власти	184,853.05				
4632	Капитални трансфери осталим нивоима власти					
464	Дотације организацијама обавезног социјалног осигурања	0.00				
4641	Текуће дотације организацијама обавезног социјалног осигурања					
4642	Капиталне дотације организацијама обавезног социјалног осигурања					

Мастер рад

465	Остале дотације и трансфери	0.00				
4651	Остале текуће дотације и трансфери					
4652	Остале капиталне дотације и трансфери					
472	Накнаде за социјалну заштиту из буџета	0.00				
4721	Накнаде из буџета у случају болести и инвалидности					
4722	Накнаде из буџета за породично одсуство					
4723	Накнаде из буџета за децу и породицу					
4724	Накнаде из буџета за случај незапослености					
4725	Старосне и породичне пензије из буџета					
4726	Накнаде из буџета у случају смрти					
4727	Накнаде из буџета за образовање, културу, науку и спорт					
4728	Накнаде из буџета за становање и живот					
4729	Остале накнаде из буџета					
481	Дотације невладиним организацијама	0.00				
4811	Дотације непрофитним организацијама које пружају помоћ домаћинствима					
4819	Дотације осталим непрофитним институцијама					
482	Порези, обавезне таксе и казне	70,000.00	на истом нивоу	70,000.00	80,000.00	
4821	Остали порези	25,000.00		25,000.00	40,000.00	
4822	Обавезне таксе	25,000.00		25,000.00	20,000.00	
4823	Новчане казне	20,000.00		20,000.00	20,000.00	
483	Новчане казне и пенали по решењу судова	50,000.00	на истом нивоу	50,000.00	50,000.00	
4831	Новчане казне и пенали по решењу судова	50,000.00		50,000.00	50,000.00	
484	Накнада штете за повреде или штету насталу услед елементарних непогода или других природних узрока	0.00				
4841	Накнада штете за повреде или штету насталу услед елементарних непогода					
4842	Накнада штете од дивљачи					

Мастер рад

485	Накнада штете за повреде или штету нанету од стране државних органа	0.00				
4851	Накнада штете за повреде или штету нанету од стране државних органа					
611	Отплата главнице домаћим кредиторима	0.00				
6111	Отплата главнице на домаће хартије од вредности, изузев акција					
6114	Отплата главнице домаћим пословним банкама					
6115	Отплата главнице осталим домаћим кредиторима					
6116	Отплата главнице домаћинствима у земљи					
6117	Отплата главнице на домаће финансијске деривате					
6118	Отплата домаћих меница					
6119	Исправка унутрашњег дуга					
612	Отплата главнице страним кредиторима	0.00				
6121	Отплата главнице на стране хартије од вредности, изузев акција					
6122	Отплата главнице страним владама					
6123	Отплата главнице мултилатералним институцијама					
6124	Отплата главнице страним пословним банкама					
6125	Отплата главнице осталим страним кредиторима					
6126	Отплата главнице на стране финансијске деривате					
6129	Исправка спољног дуга					
613	Отплата главнице по гаранцијама	0.00				
6131	Отплата главнице по гаранцијама					
614	Отплата главнице за финансијски лизинг	0.00				
6141	Отплата главнице за финансијски лизинг					
621	Набавка домаће финансијске имовине	0.00				
6211	Набавка домаћих хартија од вредности, изузев акција					

Мастер рад

6212	Кредити осталим нивоима власти					
6213	Кредити домаћим јавним финансијским институцијама					
6214	Кредити домаћим пословним банкама					
6215	Кредити домаћим нефинансијским јавним институцијама					
6216	Кредити физичким лицима и домаћинствима у земљи					
6217	Кредити невладиним организацијама у земљи					
6218	Кредити домаћим нефинансијским приватним предузећима					
6219	Набавка домаћих акција и осталог капитала					
622	Набавка стране финансијске имовине	0.00				
6221	Набавка страних хартија од вредности, изузев акција					
6222	Кредити страним владама					
6223	Кредити међународним организацијама					
6224	Кредити страним пословним банкама					
6225	Кредити страним нефинансијским институцијама					
6226	Кредити страним невладиним организацијама					
6227	Набавка страних акција и осталог капитала					
6228	Куповина стране валуте					
УКУПНО:		46,530,653.05		39,435,530.57	3,365,000.00	12,112,131.00

Извор: Табела градске управе за културу града Новог Сада издефинисана Контним планом за буџетке кориснике

ОБРАЗЛОЖЕЊЕ ПРИМЕРА ПРЕДЛОГА ФИНСАНСИЈСКОГ ПЛАНА ЗА УСТАНОВУ „СТЕРИЈИНО ПОЗОРЈЕ“:

У примеру предлога буџета за 2015. годину, примењиване су смернице из добијеног Упутства. Планирано снижење плата, додатака и социјалних доприноса је реализовано, а разлика од умањења је испланирана у предложеној економској класификацији 4143 због планираног одлива запослених и могућности поштовања Закона о раду у којем се налаже

послодавцу да приликом исказивања запосленог као технолошког вишка омогући исплату отпремнине. Иако се по упутству изричито забрањује планирање награда запосленима, право на јубиларну награду је изузета, тако да је кроз пример исказано да један запослени има право на јубиларну награду и то за десет (10) година рада у установи.

Стални трошкови односно сталне обавезе послодавца (плаћање воде, струје, телефона, гаса и томе сл.) су увећани према параметрима из Табеле 2. односно за планирану инфлацију и БДП. По упутству и сугерисању да се читава група конта 42 умањи за 15%, потребно је било да се нека конта умање за већи проценат од планираног како би се омогућило увећање претходно исказаних сталних трошкова. На тај начин се синтетичка конта 422, 423 и 424 умањују за 18,70% и тиме се прави равнотежа. Наиме, упутства нису строго дефинисана већ се сугерише на такав начин планирања али се скреће пажња да се ипак води рачуна да се не угрози пословање установе.

Поред средстава из буџета (извор финансирања 01 јер се ради о граду као оснивачу установе), установа планира и прилив прихода и одлив расхода из сопствених средстава и тај извор финансирања се декларише ознаком 04. Сопствена средства и начин планирања нису ограничена Упутством и смерницама које произилазе из њега, већ се планира на основу претходне године увећане за параметре из Табеле 2. Ипак, уколико је установа мања и не остварује велики прилив прихода мора се водити рачуна да се при буџетирању не појави драстична разлика између планираног и оствареног јер је такав буџет нереалан. Поред тога, уколико установа није у систему ПДВ-а мора водити рачуна о планираним приходима јер по Закону о порезу на доходак, члан 40 исказан је горњи лимит који се не сме прекорачити (горњи лимит 6.000.000,00 динара).

Установа културе може остварити и друге врсте прихода. Неке од њих који су исказани у примеру јесу приходи који се остварују од других нивоa власти (нпр. Министарство културе и информисања, Аутономна покрајина), који конкурсима омогућују остваривање прихода. Установа пројектима аплицира на расписане конкурсе и тиме стиче могућност оставривања прихода. Средства која се остваре на овај начин су искључиво наменска и на тај начин се и троше. Уколико се аплицира на конкурс за издаваштво (нпр. издавање књиге или часописа), расходи се морају испланирати управо за ту намену (нпр. штампа књиге, хонорари сарадника који учествују у изради издања). Овај приход се у буџетирању третира као извор финансирања са ознаком 07.

Илустрација 7. Учешће по изворима финансирања



Извор: Илустрација аутора

На *Илустрацији 7.* највеће учешће у буџетирању у установи културе „Стеријино позорје“ има извор финансирања 01, односно оснивач установе као његов директни корисник буџетских средстава.

На основу тако планираног буџета, обавеза запосленог у финансијама, у овом случају шефа рачуноводства, јесте да поред тако састављеног буџета омогући и израду пропратних образаца и образложења, као и Програм рада те установе који прати финансијски план.

Поред тога, установа је у обавези да свој буџет у програмском делу пословања подели на програме планиране у тој години, што ће бити приказано у Табели 2. Наиме, поред Финансијског плана који представља целокупан износ средстава планиран за

годину дана, установа дефинише и програм рада који прати финансијски план али само у контима који дефинишу програмска средства (422,423,424,425,512) и само за изор финансирања 01, Буџет Града Новог Сада. Приликом прилива средстава по месечним квотама које установа остварује, а на основу послатог захтева, тачно се дефинишу средства по ком програму су пристигла и на којој позицији. Тако се најлакше прати пословање као и то да уколико неки програм не изискује толико планираних средстава, а за неким програмом постоји потреба за више средстава, користи се могућност ванредног буџета односно ребаланса буџета у коме установа мења буџет и планира по потреби и намени нови буџет, који такође мора бити усвојен од стране представничких тела.

На основу примера установе „Стеријино позорје“, у доле исказаној табели Распоред по програмским активностима, дефинисани су називи програма као и износ потребних средстава за сваки програм понаособ и то само код извора финансирања 01 јер се ради о буџетским средствима. Установа током године повлачи средства на месечном нивоу, по програмима и тако се прате приходи и расходи за сваки програм посебно, а затим се на крају године усклађује износ пренетих и утрошених средстава. Установа је у обавези да свака три месеца градској управи предаје периодичан извештај о приходима и расходима оствареним у том периоду пословања по свим изворима финансирања. На крају године се предаје дванаестомесечни извештај који уствари представља годишње пословање установе и такав један извештај представља један од образаца за израду завршног рачуна установе.

Мастер рад

Табела 4. Распоред програмских трошкова по економским класификацијама у 2015. години

РАСПОРЕД ПРОГРАМСКИХ ТРОШКОВА ПО ЕКОНОМСКИМ КЛАСИФИКАЦИЈАМА У 2015. ГОДИНИ										
ЕКОНОМСКА КЛАСИФИКАЦИЈА	Опис	Фестивал 2015.	Позоријански сусрети	Управни и надзорни одбор	Документацион о - истраживачки центар	Издавачки центар	Стручно усавршавање запослених	Текуће поправке и одржавање	Редовна делатност	
421	СТАЛНИ ТРОШКОВИ	1,555,500.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,555,500.00
4216	ЗАКУП ИМОВИНЕ И ОПРЕМЕ	1,555,500.00								1,555,500.00
422	ТРОШКОВИ ПУТОВАЊА	964,851.00	0.00		0.00	0.00	50,000.00	0.00	0.00	1,014,851.00
4221	ТР. СЛ. ПУТ.У ЗЕМЉИ	370,330.00					50,000.00			420,330.00
4222	ТР. СЛ. ПУТОВАЊА У ИНОСТ.	594,521.00								594,521.00
4223	ТР.ПУТ. У ОКВИРУ РЕД.РАДА									0.00
4229	ОСТАЛИ ТР. ТРАНСПОРТА									0.00
423	УСЛУГЕ ПО УГОВОРУ	7,408,688.29	130,000.00	300,000.00	350,000.00	1,800,000.00	210,615.00	0.00	0.00	10,199,303.29
4231	АДМИНИСТРАТИВНЕ УСЛУГЕ	658,213.98				100,000.00				758,213.98
4232	КОМПЈУТЕРСКЕ УСЛУГЕ	126,369.00								126,369.00
4233	УСЛ.ОБР.И УСАВРШ.ЗАПОСЛ.						210,615.00			210,615.00
4234	УСЛУГЕ ИНФОРМИСАЊА	239,721.99			350,000.00					589,721.99
4235	СТРУЧНЕ УСЛУГЕ	1,814,288.12	120,000.00	300,000.00		1,700,000.00				3,934,288.12
4236	УСЛУГЕ ЗА ДОМАЋ.И УГОСТ.	3,989,865.21								3,989,865.21
4237	РЕПРЕЗЕНТАЦИЈА	48,972.20	10,000.00							58,972.20
4239	ОСТАЛЕ ОПШТЕ УСЛУГЕ	531,257.79								531,257.79
424	СПЕЦИЈАЛИЗОВАНЕ УСЛУГЕ	11,043,723.67	100,000.00		0.00	200,000.00	0.00	0.00	0.00	11,343,723.67
4242	УСЛУГЕ ОБРАЗОВАЊА, КУЛТУРЕ И СПОРТА	11,043,723.67	100,000.00			200,000.00				11,343,723.67
4243	МЕДИЦИНСКЕ УСЛУГЕ									0.00
4246	УСЛУГЕ ОЧУВАЊА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ, НАУКЕ И ГЕОДЕТСКЕ УСЛУГЕ									0.00
4249	ОСТАЛЕ СПЕЦИЈАЛИЗОВАНЕ УСЛУГЕ									0.00
425	ТЕКУЋЕ ПОПРАВКЕ И ОДРЖАВАЊЕ							500,000.00		500,000.00
4251	ТЕКУЋЕ ПОПРАВКЕ И ОДРЖАВАЊЕ ЗГРАДА И ОБЈЕКТА							200,000.00		200,000.00
4252	ТЕКУЋЕ ПОПРАВКЕ И ОДРЖАВАЊЕ							300,000.00		300,000.00
426	МАТЕРИЈАЛ	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	829,582.62	829,582.62
4261	АДМИНИСТРАТИВНИ МАТЕР.								161,246.09	161,246.09
4263	МАТ. ЗА ОБР.И УСАВРШ.ЗАП.								38,988.70	38,988.70
4264	МАТЕРИЈАЛ ЗА САОБРАЋАЈ								434,782.61	434,782.61
4266	МАТ. ЗА ОБР.КУЛТ. И СПОРТ									0.00
4268	МАТ. ЗА ОДРЖ.ХИГ.И УГОСТ.								137,608.70	137,608.70
4269	МАТ. ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ								56,956.52	56,956.52
	УКУПНО	20,972,762.96	230,000.00	300,000.00	350,000.00	2,000,000.00	260,615.00	500,000.00	829,582.62	25,442,960.58

Извор: Градска управа за културу града Новог Сада

Као што се види из Табеле 4. маса средстава планирана за програмски део пословања установе „Стеријино позорје“ подељена је по програмима. Приликом слања месечних захтева на основу трошкова (фактура, уговора, путних налога...) градској управи за културу, трошкови се везују за програме из табеле и у сваком моменту се води рачуна колико је пренето средстава установи као и то колико је средстава утрошено по програму.

То омогућава лакше праћење добијених и утрошених средстава за дужи период (месецима, не само за један месец). Установа интерно за себе води још један помоћни образац у који уноси по захтеву и програму добијена средства као и утрошак тих средстава. У пракси се дешава да установа повуче од свог директног корисника средства за одређену намену, а да се због неких непредвиђених околности та средства не утроше, те се јавља обавеза установе да та наменска средства врати како би кроз следећи захтев поново могла потраживати одређен износ али за другу намену. Тако се испоштвало законска обавеза наменског трошења средстава, а враћањем омогућило пренамена тих истих средстава.

6.1.2. Програм рада

Поред тога, а већ поменуто у тексту рада, установа је у обавези да уради и програм рада у коме сваки од наведених програма у Табели 4. описује текстуално односно утврђује опис и значај сваког понаособ са финансијским износом планираног из буџета града. Као што је напред већ речено рад се базира на примерима тако да ће у наредним страницама рада бити представљен програм рада у установи културе „Стеријино позорју“.

Пример Програма рада у Стеријиним позорју⁶⁰

Правни основ за доношење Програма рада Стеријиног позорја, Нови Сад за 2015. годину

Одлуком о установама културе чији је оснивач Град Нови Сад ("Службени лист Града Новог Сада", бр. 11/10, 39/10, 50/10, 38/11 и 52/13), члану 29 Статута Стеријиног позорја и Одлуци Управног одбора Стеријиног позорја од 20. децембар 2014. године садржан је правни основ за доношење Програма рада Стеријиног позорја, Нови Сад за 2015. годину.

-Програм- ФЕСТИВАЛ СТЕРИЈИНО ПОЗОРЈЕ 2015.

Селекција националне драме и позоришта

Репертоар се формира на основу утврђених правила и селекционог поступка. Учествују домаћа позоришта с представама рађеним по текстовима наших страних писаца и инострана позоришта с текстовима наших писаца — **селектор фестивала** (ангажман селектора регулисан уговором о ауторском хонорару).

Програм и концепт Фестивала јасно се артикулишу кроз основни задатак Позорја да подстиче развој домаће драмске књижевности, пре свега, негује и унапређује савремени позоришни израз и, посебно, да у иностранству промовише наше позориште и културу.

Фестивал 2015. чиниће до 9 представа (фаворизује се продукција по домаћем драмском тексту — најмање 3 произведбе домаћег драмског текста) и програм на завршној свечаности Фестивала.

⁶⁰Извор: Аутор, Програм рада Стеријиног позорја за 2015 годину

Учешће представа на фестивалу захтева техничка прилагођавања, односно изнајмљивање додатне техничке опреме како би услови за извођење били приближни матичним сценама.

Петочлани **жири** оцениће уметничка остварења и доделити *Стеријине награде*: представа, режија, четири глумачка остварења, сцена, костим, сценска музика, Специјална награда, Награда из Фонда "Дара Чаленић" за постигнуће младих глумаца. За ангажман жирија и новчани део награда потребно је обезбедити финансијска средства у складу са Правилником о раду жирија и Правилником о организовању фестивала.

Од 2011. године Стеријину награду Округлог стола критике додељује трочлани жири Међународне асоцијације позоришних критичара који именује Удружење позоришних критичара и театролога Србије у сарадњи са овом реномираном међународном позоришном институцијом. Хонорари трочланог жирија су регулисани уговором о ауторском хонорару.

Фестивалски програм у најужем смислу не би био потпун без **Округлог стола**, непосредне размене мишљења о уметничким думетима у приказаним представама. Разговори ће се водити о представама у свим селекцијама. Водитељи округлог стола критике су одабрани сарадници из области културе и њихов ангажман се дефинише уговором о ауторском хонорару.

У склопу Фестивала, Позорје организује **Радионицу драмског текста – јавно читање драма**, као регионални пројекат (покренут 2007), који има за циљ афирмацију савременог драмског текста у Србији и у земљама региона.

У основи овог програма јесте став да је сам процес рада важнији од финалног производа, да настаје платформа за боље узајамно разумевање, размену утицаја и будућу сарадњу младих уметника који потичу из различитих, али мање – но што се сада чини – удаљених култура. Пројекат се реализује као серија драмских радионица у којима писци из региона имају прилику да раде с драматурзима и редитељима средине која је домаћин.

Најважнији резултат јесте сценска "судбина" текстова који су промовисани на радионици. Неколико њих је премијерно изведено у претходним сезонама.

У оквиру програма 60. Стеријиног позорја, као значајне пратеће манифестације биће реализоване изложбе поводом јубиларног Фестивала: **Изложба најавног плаката Стеријиног позорја од 1956. године до данас, Изложба позоришних фотографија из документације Стеријиног позорја од 1956. до 2014. године**. Поводом педесет година објављивања часописа *Сцена*, Позорје ће уприличити **Изложбу насловних страна Сцене у претходних педесет година**.

Током 60. фестивала биће организоване стручне трибине о савременим европским и светским позоришним токовима, као и скуп посвећен развоју српске драматургије у претходних шездесет година. Уз поменуте, у склопу јубиларног Фестивала, биће организовани и други пратећи програми у циљу обележавања годишњице. Један од најзначајнијих јесте програм **Стеријанци** замишљен као представљање заслужних позоришних уметника који су одиграли кључну улогу у развоју Стеријиног позорја, као институције и фестивала.

У оквиру 60. Стеријиног позорја објавиће се **Каталог фестивала и публикације** изложби које ће бити организоване у склопу обележавања јубилеја фестивала. **Билтен** 60. позорја излазиће, као и до сада, сваког фестивалског дана и пратиће све програме фестивала. У овим штампаним издањима налазе се све релевантне информације о учесницима и целокупном програму Позорја.

За потребе фестивала штампаће се програмски **плакати** (Селекција националне драме и позоришта, Међународна селекција, Позорје младих) и **ситан штампани материјал** (програми, улазнице, дипломе, бонови...).

Редовна међуфестивалска сарадња подразумева континуирану сарадњу са фестивалима и позоришним институцијама у земљи и иностранству, а у циљу промоције и афирмације домаће позоришне уметности. Стеријино позорје у обавези је да унапређује и обогађује сарадњу и контакте са бројним партнерима (Битеф, Фестивал професионалних позоришта Војводине, Фестивал «Јоаким Вујић», Југословенски позоришни фестивал Ужице, Фестивал позоришне класике Вршац, Дани комедије Јагодина, Тврђава театар Смедерево, Јоакимфест Крагујевац, Фестивал малих сцена Ријека, Борштникови сусрети Марибор, Теден словенске драме Крањ, МЕСС Сарајево, Театар фест „Петар Кочић“ Бања Лука, Дубровачке летње игре, Марулићеви дани Сплит...). Представници Позорја активно учествују и у раду стручних међународних позоришних удружења и институција.

Мастер рад

Од 01. септембра 2015. године почиње селекциони циклус за 61. Стеријино позорје, што подразумева редовно гледање премијера у позориштима Србије и региона, те је неопходно обезбедити средства за путне трошкове и хонорар за селектора.

Управни и Надзорни одбор на својим редовним седницама утврђују целокупан програм Стеријиног позорја.

Међународна селекција

Међународна селекција «Кругови» дефинише се тематски и/или културолошки, као интернационална (регионална, европска, светска) контекстуализација најзанимљивијих и најпровокативнијих друштвених, културних и театарских феномена које нуди наша средина. У овом програму (најмање 2 представе) могу учествовати само иностране представе. Селекторка Марина Миливојевић Мађарев ће у циљу што боље селекције, а на основу дефинисаних тематских оквира, погледати и изабрати најзначајније продукције из земаља региона, јер ће «Кругови» 2015. године пружити увид у савремене и класичне националне драматургије овог дела Европе. Представе које долазе из иностранства титлују се на српски језик.

Медији и јавност

Посебну пажњу Позорје посвећује конференцијама за медије, јер јавност рада је најбољи начин за презентацију и популарисање програма рада. Сваки издавачки подухват, почетак и завршетак једног сегмента програма, најаве догађаја прилика су за контакте с медијима. Стеријино позорје наставиће са активностима на повећању броја медијских покровитеља, који ће поред фестивалског програма, као најатрактивнијег и широј јавности најзанимљивијег, пратити и све остале делатности Позорја током целе године. У овом смислу Позорје ће унапредити рад на маркетиншким активностима и континуираној комуникацији с медијима.

Интернет сајт и web презентација

Стеријино позорје на дневној бази ажурира сајт у складу са својим програмским активностима. Презентација и промовисање разноврсног фестивалског програма, али и свих других активности током године, намеће потребу за сталним усавањањем и модернизацијом сајта. На сајту Позорја налазе се садржаји на српском и енглеском језику који се односе на актуелни фестивал, али и на историјат Позорја.

У посебном делу дата су издања из последњих десет година часописа «Сцена» у електронској форми. С обзиром на то да Позорје уназад седам година ради на процесу дигитализације збирки и фондова који садрже близу седам хиљада позоришних плаката, око 36 хиљада фотографија и две хиљаде рукописних драмских дела, у наредном периоду та грађа ће бити доступна и на сајту.

15. међународни симпозијум позоришних критичара и театролога

Стеријино позорје тријенално организује традиционални Међународни симпозијум позоришних критичара и театролога на којем учествује тридесетак најеминентнијих театарских стручњака из целог света. Овај програм Позорје реализује у сарадњи са Међународном асоцијацијом позоришних критичара (АИЦТ). Службени језици на симпозијуму су енглески, француски и српски, уз симултани превод. За ове потребе неопходни су конференцијски преводиоци. Због великог броја страних учесника Стеријино позорје ће ангажовати правно лице које ће бити задужено за титловање представа на енглески језик и тако омогућити лакше праћење истих.

Реферати учесника објављују се у посебној публикацији у издању Стеријиног позорја. Тема и председавајући одбор 15. симпозијума биће дефинисани у сарадњи са Извршним одбором АИЦТ-а током децембра 2014. године. Стеријино позорје покрива трошкове хонорара за учеснике симпозијума као и смештај и исхрану.

Копродукција представе рађене по тексту
савременог драмског аутора из Србије

Још један облик непосредне сарадње на промоцији савременог домаћег драмског текста и позоришта, који Позорје континуирано негује, јесте копродукција с домаћим театрима. После одличне сарадње са Српским народним позориштем (Милена Марковић, *Наход Симеон*), која је верификована са прегршт Стеријиних награда на Фестивалу 2007, Позорје је супотписало и копродукцију у Народном позоришту Кикинда – *Црњански* Милоша Латиновића (2008), поставку првог награђеног текста на Конкурсу Позорја *Можда смо ми Мики Маус* Маје Пелевић (Народно позориште Београд, Бетонтанц Љубљана, 2009), *Небески одред* Ђ. Лебовића и А. Обреновића (Југословенско драмско позориште, 2009), *Радничка хроника* Петра Михајловића (Народно позориште Републике Српске 2010/11) и *Одлазак у Красни Војислава Савића* (Народно позориште «Стерија» Вршац 2013/14). У 2012. години, Стеријино позорје се укључило у велики регионални пројекат – копродукцију представе «Одисеј» Горана Стефановског, у режији Александра Поповског. Ово остварење, у чијој реализацији су учествовали Казалиште Ulysses Бриони, Атеље 212, Градско казалиште Гавела Загреб, Српско народно позориште, СНГ Марибор и Театар Навигатор Скопље (ауторску екипу сачињавали су вишеструки добитници Стеријине награде) приказано је у оквиру Међународног програма «Кругови» на 58. Стеријиним позорју. У сезони 2014/15 Позорје намерава да сценски реализује победнички текст са Конкурса за савремени домаћи драмски текст 2013/14 *Нечисте силе* Љубише Вићановића. У току су преговори са Београдским драмским позориштем у вези са поставком овог текста.

Позорје младих

На Позорју младих учествују школе из Србије – Академија уметности Нови Сад (класе на српском и мађарском наставном језику), Факултет драмских уметности Београд, Факултет уметности Приштина/Звечан, Академија уметности Београд, Академија лепих уметности Београд, Интернационални универзитет Нови Пазар с Департаманом у Нишу; из Републике Српске/БиХ – Академија умјетности Бања Лука, Слобомир П. универзитет Бијељина, Академија сценских умјетности Сарајево; из Црне Горе – Факултет драмских уметности Цетиње; из Македоније – Факултет драмских уметности Скопље; из Хрватске – Академија драмске умјетности Загреб, Умјетничка академија Осиек; из Словеније – Академија за позориште.

Ограничавање Позорја младих само на студенте III године глуме, неуједначеност нивоа приказаних пројеката школа, немогућност да се радионице и други програми одрже уз максимално учешће студената, десетодневни боравак свих студената у Новом Саду – разлози су да Стеријино позорје установи нов модел Позорја младих који ће промовисати креативност.

- Школе пријављују најбоље пројекте, обухватајући све класе глуме, режије и драматургије
- Позорје младих траје 5 дана
- Приказују се две представе дневно

Концепт Позорја младих 2015. године биће дефинисан у консултацијама са представницима високих позоришних школа. Стеријино позорје сноси трошкове превоза, смештаја и исхране студената и професора који гостују на фестивалу.

Конкурс за савремени домаћи драмски текст

Примарни концепт Стеријиног позорја – савремени домаћи драмски текст – најдиректнију конкретизацију остварује кроз конкурс. Под покровитељством Министарства културе и информисања Републике Србије, Градске управе за културу Новог Сада и Покрајинског секретаријата за културу и јавно информисање АП Војводине, први конкурс је расписан у августу 2007. Додељује се само једна награда. Стеријино позорје преузима права на објављивање награђеног текста у издањима Позорја, на српском и енглеском језику, и права на праизвођење.

Премијеру првог награђеног текста (2007) *Можда смо ми Мики Маус* Маје Пелевић, извела је Драма Народног позоришта Београд, у сарадњи са Стеријиним позорјем, а представа је гостовала на Позорју 2009.

На Конкурсу 2008. награђена су два текста: *Роналде, разуми ме* Филипа Вујошевића (Драма Народног позоришта Београд, премијера јун 2009) и *Тело* Браниславе Илић, (премијера представе *Тело* била је у Позоришту Лазаревац у марту 2013).

На Конкурсу 2009. награђен је текст *Радничка хроника* Петра Михајловића, а 2010. *Рециклирани злочин* Саше Вечанског.

Мастер рад

Победник на Конкурсу 2011. био је Војислав Савић са текстом *Одлазак у Красни*. Награда је уручена 29. марта 2012. (Дан Стеријиног позорја). Премијерно извођење овог комада је уприличено у Народном позоришту «Стерија» Вршац децембра 2013. године, у режији Жанка Томића.

Победник на Конкурсу 2013/14. био је Љубиша Вићановић са текстом *Нечисте силе*. Награда му је уручена 29. марта 2014. Победнику Конкурса за савремени домаћи драмски текст у сезони 2014/15. награда ће бити уручена на Дан Стеријиног позорја 29. марта 2015. године. Награда обухвата Стеријину значку, диплому и финансијски део. Жири Конкурса своју одлуку саопштиће најкасније до краја фебруара 2015. године.

Чланови жирија Конкурса за савремени домаћи драмски текст: Ана Тасић, Никита Миливојевић и Милош Латиновић (којима се обезбеђује ауторски хонорар).

У складу са финансијским планом Стеријиног позорја за 2015. годину, предвиђена су средства из буџета града Новог Сада за овај програм у износу од 20.972.762,96 дин,

-Програм- ПОЗОРИЈАНСКИ СУСРЕТИ

Позоришни аутори и њихово дело

Циклус представљања значајних наслова наше позоришне и театролошке мисли, не само Позорја већ и других издавача, наставиће се током целе године, и биће посвећени јубилејима Стеријиног позорја – 60. фестивал и 50 година часописа «Сцена».

Позорје у сећањима

Шездесета годишњица Фестивала биће обележена, између осталог, и месечним програмима у којима ће учествовати нека од најзначајнијих имена из региона који су креирали програме фестивала и институције Стеријиног позорја.

Промоција фестивала из региона и Европе

Програм обухвата презентацију сродних позоришних фестивала с којима Позорје одржава традиционалне пријатељске и пословне везе и у склопу којих ће њихови директори и уметнички руководиоци представити програм фестивала и могућности даље сарадње с Позорјем.

«Код Стерије у подне»

У склопу овог сегмента програма биће промовисана дела аутора који су одиграли кључну улогу у развоју савремене српске драмске књижевности и обележени значајни јубилеји српске културе и позоришта.

Позоријански сусрети одржаваће се у дирекцији Стеријиног позорја. За сваког учесника у програму обезбеђен је хонорар као и путни трошак за њихов долазак и одлазак који ће бити урачунат у склопу хонорара.

У складу са финансијским планом Стеријиног позорја за 2015. годину, предвиђена су средства из буџета града Новог Сада за овај програм у износу од 230.000,00 дин.

-Програм- ДОКУМЕНТАЦИОНО-ИСТРАЖИВАЧКИ ЦЕНТАР

Документационо-истраживачки центар ће у 2015. континуирано, у складу са својим програмским циљевима и пројектним задацима и укупним програмом Стеријиног позорја, систематски истраживати, прикупљати, обрађивати, чувати и публиковати документацију, документациону грађу и податке о позоришту и драми.

Садржај, карактер и методе рада Центра прилагођени су савременим методама и средствима истраживања, прикупљања, обраде, заштите и коришћења позоришне документације и података, јер су усклађени с позоришним информационом системом на театрографском нивоу.

Напоредо с истраживањем, прикупљањем, обрадом, заштитом и публиковањем позоришне документације, Центар ће пружати различите облике услуга за потребе научноистраживачког рада, давати податке и информације о позоришту и драмској књижевности институцијама, организацијама и појединцима из земље и иностранства. Стеријино позорје уговором ангажује правно лице које се бави прикупљањем исечака из новина.

Центар ће континуирано обављати послове везане за основну делатност:

- истраживање, прикупљање, обрада и похрањивање документационе грађе и података о драмском, оперском и балетском репертоару српских позоришта и позоришних фестивала
- сакупљање, класификовање и инвентарисање чланака о српском позоришту и драмској књижевности који су током године објављени у дневној и периодичној штампи
- сакупљање различитог позоришног материјала: програма, каталога, билтена, разних других штампаних информативних и пропагандних материјала
- сакупљање, обрађивање и инвентарисање позоришних плаката и изложби плаката
- електронска обрада целокупне збирке позоришних плаката, збирке позоришних фотографија и пресклипинга и преношење на CD односно на сајт Позорја
- сакупљање и обрада рукописних драмских дела односно драматизација и адаптација
- сакупљање и обрада позоришних фотографија
- истраживање, сакупљање и обрада података о позоришним уметницима и другим позоришним ствараоцима
- библиографска/театрографска и театролошка истраживања, израда текуће библиографије/театрографије о позоришту и драми
- рад на припреми и издавању нове свеске Годишњака позоришта Србије за позоришну сезону 2013/2014.

У складу са финансијским планом Стеријиног позорја за 2015. годину, предвиђена су средства из буџета града Новог Сада за овај програм у износу од 350.000,00 дин.

-Програм- ИЗДАВАЧКИ ЦЕНТАР Периодичне публикације

"Сцена", часопис за позоришну уметност, I годиште, четири броја

Уредништво: Зоран Ђерић (главни уредник), Лука Кеџман, Милош Латиновић, Марина Миливојевић Мађарев, Наташа Миловић, Исидора Поповић, Југ Радивојевић, Љубинка Стојановић. Секретар редакције: Весна Гргинчевић.

Часопис се бави естетиком, теоријом и социологијом позоришта, прати актуелна збивања у домаћем и иностраном театру, осветљава најзначајније аспекте позоришне историје (велики ствараоци, покрети, појаве), те кроз приказе књига читаоце обавештава о савременој театролошкој продукцији. Часопис у сваком броју доноси најмање један савремени домаћи драмски текст и на тај начин значајно доприноси афирмацији домаћег драмског стваралаштва. У последње време објављују се и инострани савремени драмски текстови, нарочито из земаља окружења.

Издавачки центар Стеријиног позорја у 2015. објавиће четири свеске (један двоброј) часописа за позоришну уметност "Сцена" на српском језику.

"Scena", Theatre Arts Review, № 28/2015.

Часопис је прилагођен иностраним читаоцима и њиховом информисању о најзначајнијим кретањима у српској театрологији. Нарочиту пажњу "Сцена" на енглеском посвећује савременој домаћој драматургији и њеној афирмацији на иностраним сценама, континуирано објављујући драмске текстове, а међу њима су и припадници најмлађе генерације драматичара.

Мастер рад

Књиге

Едиција Синтезе

Позорје је 2006. године покренуло едицију *Синтезе* са циљем објављивања релевантних наслова из области теорије и историје позоришта и домаће драматургије. У досадашњем периоду објављено је неколико наслова, међу којима се издвајају *Анталозија новије српске драме 1995–2005* (II тома), *Модерна трагикомедија* Карла С. Гуткеа, *Лавиринти експресионизма* Бошка Милина, *Чехов и простор* Алмира Башовића, *Класика и њене маске* Ивана Меденице, *Јунак и судбина* Светислава Јованова, *Предисторија веселих позорја* Исидоре Поповић.

У 2015. години, предвиђено је објављивање два наслова који ће бити изабрани из корпуса утврђеног дугорочног издавачког плана, а у складу с финансијама. Први предвиђени наслов јесте *Утицај и употреба електронских медија у постдрамском позоришту*, докторска дисертација Ане Тасић. Биће штампан Зборник радова са Међународног симпозијума «Драмски опус Бранислава Нушића – традиција и савременост» на српском и енглеском језику. Зборник ће обухватити радове 25 учесника са Симпозијума одржаног 20. новембра 2014. године у Матици Српској, који је Стеријино позорје организовало у сарадњи са Српском академијом наука и уметности и Матицом српском поводом 150 година од рођења Бранислава Нушића.

Стеријино позорје ће у 2015. и 2106. години обележити два велика јубилеја – 60. издање нашег реномираног домаћег позоришног фестивала, односно, 60 година од оснивања институције. Поводом ових значајних датума за нашу културу, Позорје је објавило *Сабране драме Јована Стерије Поповића* у два тома (децембар 2014. године) и објавиће *Монографију Стеријиног позорја* (крајем 2105. године). Током 2015. Уређивачки одбор *Монографије* завршиће рад на припреми овог издања.

Монографија Стеријиног позорја – Уређивачки одбор броји дванаест чланова из реда театролога, позоришних уметника, историчара књижевности, драматурга и јавних личности.

За чланове Уређивачког одбора неопходно је обезбедити средства за хонораре и путне трошкове.

У складу са финансијским планом Стеријиног позорја за 2015. годину, предвиђена су средства из буџета града Новог Сада за овај програм у износу од 2.000.000,00 дин,

-Програм- УПРАВНИ И НАДЗОРНИ ОДБОР

У складу са финансијским планом Стеријиног позорја у 2015. години, предвиђена су средства из буџета града Новог Сада за накнаде члановима Управног и Надзорног одбора у износу од 300.000,00 дин.

-Програм- ТЕКУЋЕ ОДРЖАВАЊЕ

У складу са предлогом финансијског плана за 2015. годину Стеријино позорје не планира нека већа улагања за текуће поправке и одржавање објекта. Значајан део посла је обављен у 2014. години. На овој економској класификацији 4251 не планира се ништа конкретно, већ је остављен минималан део средстава искључиво због тога што је зграда у којој је смештено Позорје доста стара и оронула, па се у случају непредвиђених проблема (оштећење крова услед невремена, оштећење фасаде, терасе, водоводни радови, столарски радови и томе слично) планира овај износ.

За извођење наведених радова по економској класификацији 4251 предвиђена су средства у износу од **200.000,00 дин.** За одржавање рачунара и опреме, намештаја, одржавање возила (прање и сервисирање), одржавање опреме за ПП апарата као и одржавање многе друге опреме која произилази из ове економске класификације (4252) у износу од **300.000,00 дин.**

У складу са финансијским планом Стеријиног позорја за 2015. годину, предвиђена су средства из буџета града Новог Сада за овај програм у износу од 500.000,00 дин.

-Програм- СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ

Мастер рад

У складу са финансијским планом Стеријиног позорја за 2015, предвиђена су средства за стручно усавршавање запослених (семинари као и додатни издаци за стручно усавршавање, издаци за стручне испите) и обуку запосленог на радном месту „Стручни сарадник у документационо-истраживачком центру“ за послове одржавања и ажурирања сајта Стеријиног позорја на којима је до сада био ангажован хонорарни сарадник. Трошкови смештаја, превоза и дневница који произилазе из семинара планирана су у износу од 50.000,00 динара на економској класификацији 4221, а стручно усавршавање на конту 4233 у износу од 210.615,00 динара.

У складу са финансијским планом Стеријиног позорја за 2015. годину, предвиђена су средства из буџета града Новог Сада за овај програм у износу од 260.615,00 дин.

-Програм- РЕДОВНА ДЕЛАТНОСТ

У складу са финансијским планом Стеријиног позорја за 2015. предвиђена је набавка административног материјала (материјал неопходан за нормално функционисање и обављање посла у канцеларијама као и декорација односно цвеће и цветни аранжмани за гостовање представа на фестивалу), материјала за образовање и усавршавање запослених (искључиво набавка литературе за додатно усавршавање запослених у оквиру својих задужења), материјал за саобраћај (гориво за путовања која су неопходна у већем износу јер је основа рада Стеријиног позорја првенствено Фестивал, и у оквиру тога произилазе путовања како у земљи тако и у иностранству Селектора и директора Стеријиног позорја) као и материјал за одржавање хигијене и материјал за посебне намене. За потребе реализације изложби поводом јубилеја Стеријиног позорја неопходна је набавка тридесет (30) штафелаја и тридесет (30) рамова са стаклима за фотографије и позоришне плакате.

Из буџета Града Новог Сада, у складу са Финансијским планом Стеријиног позорја за 2015. годину – за овај део програма предвиђена су средства из буџета града Новог Сада у износу од 829.582,62 динара.

Претходно приказани пример програма рада у установи културе Стеријино позорје, јасно дефинише програме које установа у 2015. години жели да реализује. Наравно да се сваки финансијски план као и програм рада може мењати у току године, у овом случају у току 2015. године, и да се буквално преименују програми уколико се утврди да се не може реализовати неки од наведених програма. Свака буџетска организација, установа, мора имати дефинисан финансијски план и програм рада.

Установа културе Стеријино позорје има један програм који чини „име“ установе, а то је фестивал и гро средстава се утроши на овај програм и самим тим највише се и планира на том програму. Јако је тешко утврдити са великом прецизношћу колико је неопходно средстава за било који програм али се може доста реално испланирати потребан износ. За све измене и служе ванредни буџети односно ребалас буџета где се неправилности, које се нису могле или нису правилно испланирале, могу исправити.

Тако припремљен финансијски план и програм рада презентује се на седници Управног одбора Стеријиног позорја где се и усваја већином гласова. Управни одбор дефинисано Статутом Стеријиног позорја, усваја финансијски план, програм рада, извештаје о пословању, одлучује о коришћењу средстава у складу са законом, одлучује о пословању

установе. Управни одбор је орган управљања којег именује Скупштина Града. Састав Управног одбора чини председник и четири члана од којих је један из редова запослених. Испоштовањем комплетне процедуре око израде и доношења плана и програма, директни корисник установе добија готов план и програм са одлуком управног одбора о усвајању, и такав доставља Скупштини града на усвајање. Тек када прође процедура усвајања плана и програма на Скупштини Града, установа има план и програм на располагању за ту годину.

6.1.3. План јавних набавки

Добијањем усвојеног плана, запослени у установи културе, приступа изради наредног обрасца који је по Закону о јавним набавкама обавеза установе. Приступа се изради Плана јавних набавки који јенеопходно доставити до 31.01. Управи за јавне набавке и Државној ревизији. План се састоји из тога да се сва планирана средства по економским класификацијама морају поделити на њихову намену односно њихов начин трошења. Планирају се два плана, један је план јавних набавки на који се закон примењује, а други план је план јавних набавки на који се закон не примењује. Шта то представља? План на који се закон примењује подразумева да се за та средства спроводе поступци јавних набавки, односно њихова вредност је већа од доњег лимита за спровођење јавних набавки (тренутно по закону 400.000,00 дин без пдв-а). Стеријино позорје има неколико поступака јавних набавки које спроводи у току године и углавном се набавке везују за програм Фестивал за који сам и навела да се највише средстава планира на њему. Јавне набавке се спроводе из области угоститељства, односно за смештај и исхрану гостију. Наиме, како је Стеријино позорје фестивалска организација, велики број учесника и гостију фестивала је присутно те је неопходно спроводити поступке. По садашњем закону, за смештај гостију спроводила се јавна набавка као отворени поступак јер је вредност изнад 3.900.000,00 без пдв-а. Отворени поступак је готово исти као и јавна набавка мале вредности једино се разликују о броју дана излагања документације на порталу јавних набавки и на сајту установе. Отворени поступак има обавезу минимално 30 дана да документација буде окачена на Портал јавних набавки и сајт установе, а код јавне набавке мале вредности та обавеза је 8 дана. Остале процедуре до потписивања Уговора са изабраним понуђачем су готово исте. Поред исхране и смештаја учесника и гостију фестивала, установа спроводи

поступке око штампања издања. У програму рада је назначено да се један програм зове издавачки центар који подразумева издања Стеријиног позорја, као што су публикације, часописи на српском и енглеском језику.

Други план, а то је план јавних набавки на који се закон не примењује, представља сва остала средства по намени потрошње која не прелазе износ од 400.000,00 дин без пдв-а на годишњем нивоу. Нпр. на економској класификацији 4235 – стручне услуге планира се утрошак средстава за правне услуге и то на месечном нивоу од 25.000,00 дин, што на годишњем плану износи 300.000,00 дин. Јасно се види да ова врста услуга не подлеже спровођењу поступка јавних набавки.

Као што се може видети из претходно наведеног, рад је базиран на практичним примерима и главним обрасцима који су неопходни да се попуне како би се законски испуниле обавезе установе. Доношењем финансијског плана, програма рада као и плана јавних набавки, установа је спремна за пословање у тој години.

Током године установа је у обавези да попуњава неколико извештаја и образаца који су саставни део пословања и обављања законских обавеза. Тако нпр. се попуњава тромесечни извештај, затим шестомесечни, деветомесечни и на крају дванаестомесечни извештај пословања који обухватају приходе и расходе са свих извора буџетирања.

Тако стварно постигнути резултати на тромесечном нивоу пословања могу се поредити са планираним вредностима и реаговати уколико се уоче неправилности или поједина одступања.

Након такве анализе може се доћи до закључка:

- Да није потребно предузимати било какве активности
- Да је потребно променити буџет, уколико је стварно потребно и ако је могуће
- Да се због нивоа трошкова могу смањити неке активности

Месечним поређењем и анализирањем омогућава се флексибилно и прецизно реаговање на одступање у пословању. На тај начин оперативни буџет поред своје планске функције има и своју контролну улогу у пословању.

7. ЗАКЉУЧАК

За успешно пословање сваке организације па тако и установе културе неопходно је планирање и праћење прихода и расхода тј. процес пословања да би могли да се остварују предвиђени пословни планови. Перманентно праћење и контрола прихода и расхода најбоље се прати путем буџета односно финансијског плана.

Спровођење буџетирања у пословању подразумева прецизан план одвијања активности. Путем буџета пореде се планиране вредности са стварним, оствареним у пословању. На тај начин лакше се доносе пословне одлуке и планира пословање за наредни период у овом случају у установама културе за период од годину дана.

Из овог мастер рада можемо доћи до закључка да у буџету ипак постоји једна врста хијерархије односно постоји јасно дефинисан систем и начин функционисања и управљања буџетом. Постоје тачно дефинисани кораци који кроје израду буџета, као и календарски термини којих се јасно и прецизно придржавају запослени на пословима финансија. Законом су регулисана апсолутна сва питања која дефинишу буџет.

Ревизије и контроле проверавају готово све буџетске организације, предузећа, установе, како јавне тако и индиректне и директне кориснике, њихово пословање и упоређују га са важећим Законима, Уредбама, Правилницима и многим другим актима у којима су дефинисана правила израде буџета, њихова примена код установе као и наменским трошењем средстава, то су битне ставке за унутрашњу контролу једне буџетске установе. Особа запослена на пословима контроле саставља Записник на основу Правилника рада инспекцијске службе и у њему уводи све неправилности које је пронашао током контроле. Из праксе могу слободно да тврдим да највише прекршајних пријава утврђене Записником имају правна лица и одговорна лица која нису спроводила или нису добро спроводила поступке јавних набавки. То је слаба тачка сваке организације јер су неке ставке дефинисане Законом о јавним набавкама готово немогуће примењиве у пракси.

Предмет овог рада било је буџетирање као и упознавање са појмом буџета па до коришћења примера за састављање финансијског плана и пропратних табела и планова управо како би се приближила теорија пракси. Дотакла сам и мало анализирила концепт буџетирања са освртом на традиционални приступ буџетирању, његове карактеристике, улогу, значај, допринос пословању, али и недостатке. Скренута је пажња и на тенденцију ка критици традиционалног буџетирања, с обзиром да је основни разлог настанка критике традиционалног буџетирања управо интезивно мењање пословног окружења током протеклих пар деценија.

Након разматрања критичких ставова о традиционалном буџетирању, сажето је приказано неколико концепата који имају за циљ побољшање традиционалног буџетирања како би се што адекватније прилагодило савременом пословном окружењу. У том смислу је анализиран и концепт бесонд буџетирања, односно, напуштање буџетирања као најрадикалнији правац.

У наредном делу рада сумирана је улога процеса буџетирања у новом пословном окружењу, одакле се може уочити да буџетирање и даље опстаје и да за то свакако постоје добри разлози. Међутим, не треба бежати од чињенице да су традиционалном буџетирању потребна одређена побољшања како би организацијама омогућило ефикасније и флексибилније прилагођавање турбулентном окружењу. Како постоји очигледно неслагање у погледу примене традиционалног буџетирања у новом пословном окружењу, између теорије и праксе, истраживање и анализа разлога његове велике заступљености у таквим условима, упркос бројним критикама, као и начина за његово побољшање, може да послужи као препорука за даља истраживања. Сагледана је улога међународних стандарда финансијског извештавања МРС/МСФИ и њихов значај за пословање предузећа у савременим условима пословања и глобализације.

Други део рада обухвата израду финансијског плана, плана јавних набавки, израду програма рада са примерима управо због приближавања теорије и праксе и лашег сагледавања начина пословања унутар неке организације односно јавне установе.

8. ЛИТЕРАТУРА

1. Антић, Љ., Новићевић, Љ. (2011). Буџетирање на нултој основи и буџетирање засновано на активностима као алтеративни системи рачуноводственог планирања. Економске теме, 3, 379-396.
2. Бартам (2006) према Гооде, М., & Малик, А. (2011). Бејонд будџетинг: тхе way форвард. Пакистан Јоурнал оф Социал Сциенцес, 31(2), 207-214.
3. Бакер, Ј. Ј. (1998). Активиту-басед цостинг анд активиту-басед манаџмент фор хеалтх царе. Гаитхерсбург, Мд: Аспен.
4. Бановић, Д. (2005). Еволутион анд цритицал евалуатион оф цуррент будџетинг практицес. Мастерс тесис. Факулту оф Економицс, Љубљана.
5. Бешлић, Д, Бешлић, И. (2009). Рачуноводствено плаирање (буџетирање) и контрола трошкова по сегментима предузећа. Школа бизниса, 3, 86-96.
6. Бешлић, И., Бешлић, Д. (2013). Објављивање рачуноводствених политика у складу са МРС 8. Школа бизниса, 2. 66-80.
7. Божић, Д., (2008). Процес буџетирања и буџети као његов формално-квантитативни израз, Школа бизниса, 4, 63-68.
8. Вукадиновић, П., Кнежевић, Г., Костић, М. (2014). Буџетирање у предузећима: додатни посао и издатак или “кључ” опстанка предузећа, у: Финиз 2014 – Цонтроллинг-Зборник радова, 40-42.
9. Вујновић – Глигорић, Б., (2009). Управљачко рачуноводство-скрипта, Паневропски универзитет „Апеирон“, Бања Лука.
10. Гооде, М., Малик, А. (2011). Бејонд Будџетинг: Тхе Way Форвард? Пакистан Јоурнал оф Социал Сциенцес, 13 (2). 207-214.
11. Домановић, Д., (2009). Могући проблеми примене интегралног система за оцену остварења предузећа (балансцед сцорецард) и управљања заснованог на активностима. Економски хоризонти, 11, (2). 47-64
12. Дугдале, Д., & Луне, С. (2006). Будџетинг: аре будџетс стилл неедед. Финанциал Манаџмент, 7(11), 32-35.

13. Ђорђевић, Г. (2012). Утицај ИЦТ информационог друштва на друштвено-економски развој. Социо-економика-Тхе Сциентифиц Јоурнал фор Тхеору анд Практице оф Социо-економиц Девелопмент, (2), 188-200.
14. Ђорђевић, Г. (2012). Унапређење пословне комуникације применом савремених ИТ решења. Часопис за економију и тржишне комуникације, 2(2). 237-251.
15. Једнак, Д. (2009). Економски ефекти примене информационих технологија на финансијска тржишта и институције. Школа бизниса, 2, 59-65.
16. Кнежевић, Г., Станишић, Н., & Миздраковић, В. (2013). Анализа финансијских извештаја. Универзитет Сингидунум.
17. Кнежевић, Г. (2007). Економско-финансијска анализа (теорија и анализа биланса) -интерни материјал. Преузето са: <https://finansijskoposlovanje.files.wordpress.com/2013/09/analiza-finansijskih-izvestaja.pdf>, приступљено 19.03.2015.
18. Котлер, П., & Келлер, К. Л. (2009). Маркетинг манаџмент. Уппер Саддле Ривер, Н.Ј: Пеарсон Прентице Халл, п.п.55-56.
19. Лековић, М., & Арсеновић, С. (2013). Улога и значај квалитетног финансијског извештавања. Банкарство Магазине, (4). 78-95.
20. Лукић, М., (2009). Менаџмент промена и иновација као фактор конкурентности савремених компанија. Школа бизниса, 3. 120-129.
21. Малинић, Д. (2011). Унапређење система буџетирања као извора стицања конкурентске предности. Економске идеје и пракса, 2. 54-80.
22. Малинић, С., & Савић, Б. (2011). Трансформација корпоративног извештавања—од финансијског ка пословном извештавању. Економски хоризонти, 13(1), 105-124.
23. Милиновић, М., & Велеучилиште, В. Е. Р. Н. (2012). Примјена буџетске контроле и обрачуна по стандардним трошковима у савременом пословном окружењу. *Рачуноводство и менаџмент-РиМ*, 32-42.
24. Михаиловић, И., Ранђеловић, Д. (2011). Рачуноводство. Висока пословна школа струковних студија. "Др Иван Михаиловић Мр Драгана Ранђеловић." Лесковац.
25. МцМиллан, Е.Ј. (2010). Нот-фор-Профит Буджетинг анд Финанциал Манаџмент, Фоуртх Едитион, Јохн Вилеу & Сонс, Инц, Хобокен, Њ.
26. Неелу, А., Сутклифф, М.Р. Хеунс, Х.Р. (2001) Дривинг валуе тхроугх стратегиц планнинг анд буджетинг. Аццентуре. New Џорк.

27. Неелу, А., Боурне, М. анд Адамс, Ц. (2003). Беттер бюджетинг ор беунд бюджетинг? Меасуринг Бусинесс Ехцелленце, 7(3), 22-28
28. Орландо, Ј. (2009). Турнинг Буджетинг Паин инто Буджетинг Гаин. Стратегиц Финанце, Марцх, 47-51.
29. Павловић, М., & Богдановић, Ј. [2013]. Извештавање о токовима готовине. Школа бизниса, (3-4), 129-147.
30. Пиетрзак, З. (2013). Традиционал версус активиту-басед бюджетинг ин нон-мануфацтуринг цомпаниес, Социал Сциенцес, 82(4), 26-37.
31. Рагхунандан, М., Рамгулам Н. анд Рагхунандан-Мохаммед, К. (2012) 'Ехамининг тхе бехавиоурал аспектс оф бюджетинг витх партицулар емпхасис он публиц сектор/сервице бюджетс', Интернационал Јоурнал оф Бусинесс анд Социал Сциенце, 3(14), 110 –117.
32. Росен, Х., Газер, Т. (2011). Јавне финансије, Економски факултет, Београд.
33. Симовић, В. (2013). Електронско пословање-скрипта. Висока школа струковних студија за ИТ, Београд, преузето са: [хттп://v2.линк-онлинесервице.цом/медиа/филес/ЕП_Скрипта1.пдф](http://v2.линк-онлинесервице.цом/медиа/филес/ЕП_Скрипта1.пдф), приступљено 11.01.2015.
34. Трајковић, М., Петровић, Д. (2007). Информациона технологија у функцији стратегијског менаџмента. Зборник радова Технолошког факултета, Лесковац, (17), 138-147.
35. Хансен, С., Отлеу, Д. & Ван Дер Стеде W. 2003. Практице Девелопментс ин Буджетинг: Ан Овервиу анд Ресеарчх Перспективе. Јоурнал оф Манагемент Аццоунтинг Ресеарчх, 15, 95-116.
36. Ханнинен, В. (2013) Буджетинг ат а цроссроадс – тхе виабилиту оф традиционал бюджетинг – а цасе студу Мастер'с тхесис, Аалто Университу Сцхоол оф Бусинесс.
37. Хопе, Ј., & Фрасер, Р. (2003). Беунд бюджетинг: Хов манагерс цан брек фрее фром тхе аннуал перформанце трап. Харвард Бусинесс Сцхоол Пресс, Бостон.
38. ЦАРДОЏ, И. Р. (2014). Нев Трендс Ин Буджетинг—А Литературе Ревиеу. СЕА-Практицал Аппликацион оф Сциенце, (4), 483-490.
39. ЦАЉУЏНЕАНУ, С., Боца, И. С. Р., Барбу, Ц. М., Летиџа-Мариа, Р. О. Ф., & Топор, Д. (2013). Имплементатион оф Активиту-Басед Буджетинг метход ин тхе економиц ентитиес фром мининг индустру оф Романиа. Интернационал Јоурнал оф Академиц Ресеарчх ин Аццоунтинг, Финанце & Манагемент Сциенцес, 3(1). 26-34.

40. Др Слободан Комазец, Др Жарко Ристић (2000).Јавне финансије, Економика јавног финасирања, Виша пословна школа, Београд, стр. 504-516.
41. Доц Др Јелена Станковић, Маркетинг менаџмент, Универзитет Сингидунум (2014)
42. Упутство за припрему буџета града Новог Сада за 2015. годину, Град Нови Сад,
43. Закон о порезу на доходак („Службени гласник РС“, бр. 24/01 , 80/02 - др. закон, 80/02, 135/04, 62/06, 65/06 - исправка, 31/09, 44/09, 18/10, 50/11, 91/11 - УС, 93/12, 114/12 - УС, 47/13, 48/13 - исправка, 108/13, 57/14, 68/14 – др.закон),
44. Уредба о буџетском рачуноводству(„Службени гласник РС“, бр. 125/2003 и 12/2006),
45. Закон о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013, 108/2013, 142/2014 и 68/2015),
46. Закон о јавним набавкама("Службени гласник РС", бр. 124/2012, 14/2015 и 68/2015),
47. Правилник о ближем уређивању поступка јавне набавке, Нови Сад, Стеријино позорје, 2014. година,
48. Закон о култури („Службени гласник РС“, бр. 72/2009 са применом од 11. марта 2010. године),
49. Закон о раду („Службени гласник РС“, бр. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013 и 75/2014),
50. Правилник о организацији буџетског рачуноводства и рачуноводственим политикама, интерној контроли и интерној ревизији, Стеријино позорје, Нови Сад, 2013. година,
51. Одлука о установама културе чији је оснивач Град Нови Сад („Службени лист Града Новог Сада“, бр. 11/2010, 39/2010, 50/2010, 38/2011 и 52/2013),
52. Програм рада Стеријиног позорја, Слађана Миљевић-Гравоња, 2014. година,
53. Статут Стеријиног позорја, Нови Сад, 2010. година.

Интернет странице:

http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/8__Budzetiranje.pdf,
приступљено 06.03.2015.

<http://www.mcb.rs/blog/2014/04/17/budzet-nije-potreban-kompanijama-beyond-budgeting/>,
приступљено 05.03.2015.

[хттп://www.мцб.рс/блог/2014/04/17/будзет-није-потребан-компанијама-беуонд-будкетинг/](http://www.mcb.rs/blog/2014/04/17/budzet-nije-potreban-kompanijama-beyond-budgeting/),
приступљено 05.03.2015.

[хттп://yourbusiness.азцентрал.цом/адвантагес-дисадвантагес-роллинг-буджет-1728.хтмл](http://yourbusiness.azcentral.com/advantages-disadvantages-rolling-budget-1728.html),
приступљено 05.03.2015.

<http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat8322.doc.>, pristupljeno 05.03.2015. Budgetary Models,
CIPFA (2009), preuzeto sa: <http://www.cipfa.org/-/media/Files/Publications/Reports/PFM%20WSA%20vol2%20FINAL.PDF>, приступљено
05.03.2015.

History of Budgeting Practices, preuzeto sa: <http://www.resgroup.com/accounting-software-history-budgeting-practices>, приступљено 02.03.2015. године.