

UNIVERZITET SINGIDUNUM



DEPARTMAN ZA POSTDIPLOMSKE STUDIJE
BEOGRAD

**MASTER STUDIJSKI PROGRAM
MENADŽMENT U RAČUNOVODSTVU I REVIZIJI**

MASTER RAD :

TEMA: -Uspešnost primene savremenog računovodstvenog koncepta budžetiranja u proizvodnji
ortopedskih pomagala

Mentor:
Prof.dr Milovan Stanišić

Студент:
Brankica Pećanac
Br.indeksa 186 / 2007

Beograd, 2016.

SADRŽAJ :

Uvod	
1. BUDŽETIRANJE.....	
1.1.1. <i>Vrste budžeta.....</i>	<i>3</i>
1.1.2. <i>Poslovni budžeti.....</i>	<i>3</i>
1.1.3. <i>Investicioni budžeti.....</i>	<i>4</i>
1.1.4. <i>Master Budžeti.....</i>	<i>4</i>
1.1.5. <i>Fiksni budžeti.....</i>	<i>5</i>
1.1.6. <i>Fleksibilni budžeti.....</i>	<i>6</i>
1.1.7. <i>Odvijanje procesa budžetiranja.....</i>	<i>6</i>
1.2. Planiranje.....	7
1.2.1. <i>Strategijsko planiranje.....</i>	<i>8</i>
1.2.2. <i>Operativno planiranje.....</i>	<i>9</i>
1.2.3. <i>Finansijsko planiranje.....</i>	<i>9</i>
1.2.4. <i>Planiranje priliva sredstava.....</i>	<i>11</i>
1.2.5. <i>Bilansni plan.....</i>	<i>12</i>
1.2.6. <i>Informacioni zahtevi za kontrolu poslovanja preduzeća.....</i>	<i>15</i>
1.2.7. <i>Računovodstveno planiranje.....</i>	<i>16</i>
1.3. Računovodstvo odgovornosti.....	17
1.4. Operativno budžetiranje i kontrola	18
1.5. Planiranje zadataka i troškova mesta troškova.....	19
1.6. Obim proizvodnje, krajnjih zaliha, prodaje.....	21
1.6.1. <i>Troškovi materijala za izradu.....</i>	<i>22</i>
1.6.2. <i>Troškovi ostalog materijala.....</i>	<i>23</i>
1.6.3. <i>Troškovi popravke i rezervnih delova.....</i>	<i>23</i>
1.6.4. <i>Troškovi energije, alata i inventara.....</i>	<i>23</i>
1.6.5. <i>Troškovi vode, komunalnih usluga i zarada zaposlenih.....</i>	<i>24</i>
1.6.6. <i>Troškovi PTT usluga, zakupa i reklame.....</i>	<i>24</i>
1.6.7. <i>Troškovi dnevnica, putničkog vozila i zdravstvenih usluga.....</i>	<i>25</i>
1.6.8. <i>Troškovi amortizacije.....</i>	<i>25</i>
2. PROIZVODNJA MEDICINSKIH SREDSTAVA.....	27
3. ANALIZA POSLOVANJA I PRIMENA BUDŽETIRANJA U	
PREDUZEĆU RUDO AD	31
3.1. <i>Istorijat preduzeća.....</i>	<i>31</i>
3.2. <i>Analiza finansijskog poslovanja</i>	<i>34</i>
3.3. <i>Budžetiranje i planiranje u preduzeću Rudo ad.....</i>	<i>48</i>
4. ZAKLJUČAK.....	69

1.BUDŽETIRANJE

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

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

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

1.1.1.VRSTE BUDŽETA

Postoji više vrsta budžeta u preduzećima i to :

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

1.1.2. POSLOVNI BUDŽET

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

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

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

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

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

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

1.1.3. INVESTICIONI BUDŽET

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

1.1.4. MASTER BUDŽETI

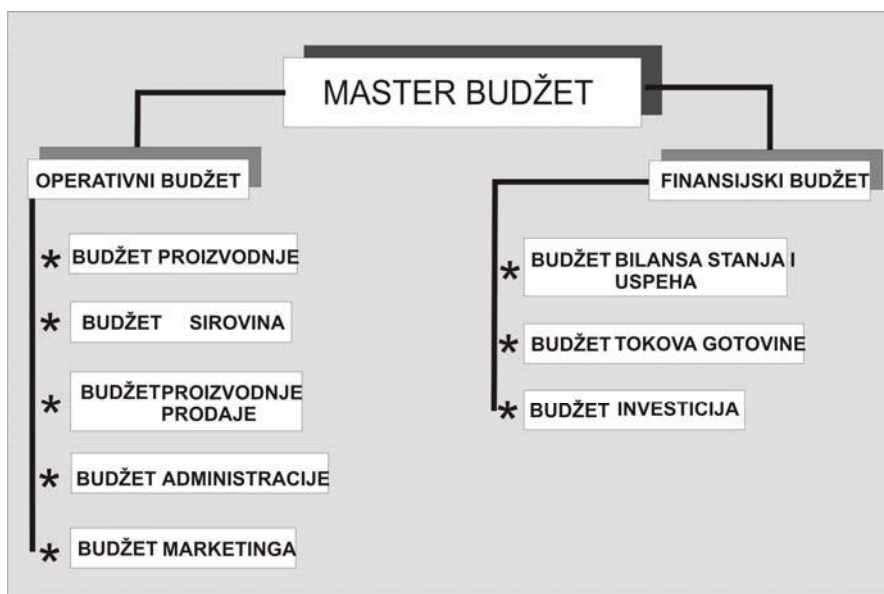
Pri budžetiranju preduzeća, treba dobro razmotriti sve poslovne procese, u okviru sektora gde se sve poslovne aktivnosti i odvijaju. Tako dolazimo i do sledećeg zaključka a to je da je potrebno sastaviti veći broj pojedinačnih budžeta za svaki sektor ponaosob, a da ovi budžeti budu međusobno saglasni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

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

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

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

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



Grafik master budžet

1.1.5. FIKSNI BUDŽETI

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

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

1.1.6. FLEKSIBILNI BUDŽETI

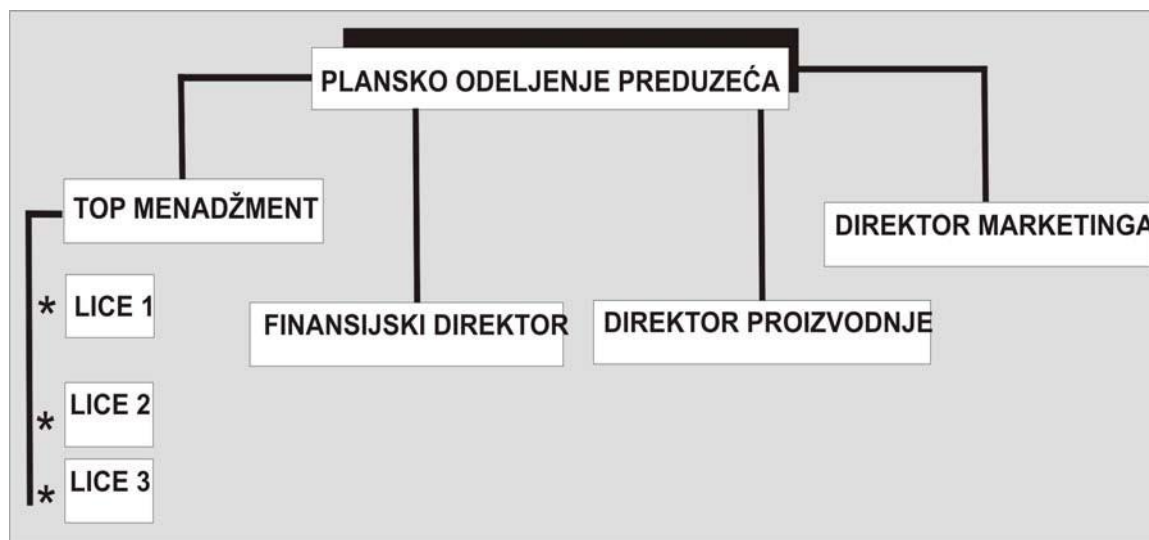
Za razliku od fiksnih budžeta, za koje važi glavna i osnovna odlika a to je veoma veliki procenat tačnosti, fleksibilni budžeti podrazumevaju promene vrednosti unutar sebe, a elemente fleksibilnog budžeta možemo i pojedinačno određivati . Na ovaj način promene podataka, na koje utiču spoljašnji faktori,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

1.1.7. ODVIJANJE PROCESA BUDŽETIRANJA

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

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

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



Grafikon članovi planskog odeljenja preduzeća

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

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

1.2. PLANIRANJE

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

Planiranje treba da obuhvati sagledavanje kako unutrašnjih, tako i spoljašnjih promena; Tako se preduzeće lakše može opredeliti za određene ciljeve i načine kako te ciljeve i ostvariti. Naime, samo dobrom analizom prošlih poslovnih događaja i sagledavanjem budućih poslovnih događaja, mogu se ostvariti predviđeni planovi, strategije i programi.

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

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

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

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

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

Na osnovu toga da li se planiranje odnosi na dugoročne ili kratkoročne ciljeve , planiranje može biti strategijsko i operativno planiranje

1.2.1. STRATEGIJSKO PLANIRANJE

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

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

1. analiza okruženja,
2. definisanje vizije,
3. razvoj opštih ciljeva,
4. kreiranje strategije implementacije ,
5. alociranje resursa neophodnih za ostvarivanje ciljeva.

1.2.2. OPERATIVNO PLANIRANJE

Operativno planiranje predstavlja utvrđivanje budućih planova koji sadrže detalje za realizaciju ili primenu strategijskih planova tokom svakodnevnog poslovanja.

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

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

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

1.2.3. FINANSIJSKO PLANIRANJE

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

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

Prednosti finansijskog planiranja se ogledaju u tome:

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

2. Što se problemi mogu blagovremeno prepoznati i blagovremeno otkloniti;
3. Što se može vršiti takozvana „samokontrola“, i to tokom samog procesa planiranja.

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

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

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

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

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

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

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

Finansijsko planiranje treba vršiti uz kontrolu i proveravanje vrednosti kako onih koje su realne, tako i onih koje se odnose na planiranje zadataka, a na osnovu čega se mogu utvrditi odstupanja i razlozi zbog koji isti nastaju.

1.2.4. PLANIRANJE PRILIVA SREDSTAVA

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

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

1. **Dobit od sopstvenog kapitala**, koji odslikava prihode od kamata i dividendi, za koje je preduzeće uložilo određena sredstva;
2. **Dobit od ukupnog kapitala** (sopstveni + pozajmljeni);
3. **Marža kod bruto dobiti**, koja pokazuje koliko je to procenata od prometa preostalo za podmirenje rashoda;
4. **Marža kod slobodnog priliva novca**, koja se izračunava kada se saberu dobit i amortizacija.

Ukoliko se ova marža odnosi na promet, automatski ova vrednost pokazuje dobit preduzeća .

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

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

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

1.2.5. BILANSNI PLAN

Bilansni plan nam pokazuje relevantne informacije, a koje su vezane za strukturu imovine i kapitala, u okviru preduzeća, odnosno bilansni plan ukazuje na situaciju vezanu za imovinu preduzeća, kao i finansiranje istog a na kraju planirane poslovne godine.

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

Isto tako, lako možemo uvideti i to da se u pasivi preduzeća može videti da li će određena investicija biti finansirana sopstvenim kapitalom, odnosno kreditom uzetim od banke. Sa tim u vezi, najčešće prispjevaju i novi troškovi vezani za održavanje i popravke, tako da se i amortizacija i troškovi osoblja mogu menjati .

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

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напо- мена број	Износ		
				Текућа година	Претходна година	
					Крајње стање 20__.	Почетно стање 01.01.20__.
1	2	3	4	5	6	7
	АКТИВА					
00	А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0001				
	Б. СТАЛНА ИМОВИНА (0003 + 0010 + 0019 + 0024 + 0034)	0002		288.191	300.540	313.398
01	И. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА (0004 + 0005 + 0006 + 0007 + 0008 + 0009)	0003		92	38	58
010 и део 019	1. Улагања у развој	0004				
011, 012 и део 019	2. Концесије, патенти, лиценце, робне и услужне марке, софтвер и остала права	0005		92	38	58
013 и део 019	3. Гудвил	0006				
014 и део 019	4. Остала нематеријална имовина	0007				
015 и део 019	5. Нематеријална имовина у припреми	0008				
016 и део 019	6. Аванси за нематеријалну имовину	0009				
02	II. НЕКРЕТНИНЕ, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМА (0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016 + 0017 + 0018)	0010		288.077	300.484	313.296
020, 021 и део 029	1. Земљиште	0011		123.011	123.011	123.011
022 и део 029	2. Грађевински објекти	0012		163.902	175.280	186.421
023 и део 029	3. Постројења и опрема	0013		1.164	2.193	3.864
024 и део 029	4. Инвестиционе некретнине	0014				
025 и део 029	5. Остале некретнине, постројења и опрема	0015				
026 и део 029	6. Некретнине, постројења и опрема у припреми	0016				
027 и део 029	7. Улагања на туђим некретнинама, постројењима и опреми	0017				
028 и део 029	8. Аванси за некретнине, постројења и опрему	0018				
03	III. БИОЛОШКА СРЕДСТВА (0020 + 0021 + 0022 + 0023)	0019				
030, 031 и део 039	1. Шуме и вишегодишњи засади	0020				
032 и део 039	2. Основно стадо	0021				

Deobilansnog plana

	ПАСИВА					
	A. КАПИТАЛ (0402 + 0411 - 0412 + 0413 + 0414 + 0415 - 0416 + 0417 + 0420 - 0421) ≥ 0 = (0071 - 0424 - 0441 - 0442)	0401		295.327	309.287	317.534
30	I. ОСНОВНИ КАПИТАЛ (0403 + 0404 + 0405 + 0406 + 0407 + 0408 + 0409 + 0410)	0402		467.725	467.725	467.725
300	1. Акцијски капитал	0403		466.236	466.236	466.236
301	2. Удели друштва с ограниченом одговорношћу	0404				
302	3. Улози	0405				
303	4. Државни капитал	0406				
304	5. Друштвени капитал	0407				
305	6. Задружни удели	0408				
306	7. Емисиона премија	0409				
309	8. Остали основни капитал	0410		1.489	1.489	1.489
31	II. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0411				
047 и 237	III. ОТКУПЉЕНЕ СОПСТВЕНЕ АКЦИЈЕ	0412				
32	IV. РЕЗЕРВЕ	0413				
330	V. РЕВАЛОРИЗАЦИОНЕ РЕЗЕРВЕ ПО ОСНОВУ РЕВАЛОРИЗАЦИЈЕ НЕМАТЕРИЈАЛНЕ ИМОВИНЕ, НЕКРЕТНИНА, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМЕ	0414				
33 осим 330	VI. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ДОБИЦИ ПО ОСНОВУ ХАРТИЈА ОД ВРЕДНОСТИ И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА (потражна салда рачуна групе 33 осим 330)	0415				
33 осим 330	VII. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ГУБИЦИ ПО ОСНОВУ ХАРТИЈА ОД ВРЕДНОСТИ И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА (дугова салда рачуна групе 33 осим 330)	0416		2.167	2.171	2.145
34	VIII. НЕРАСПОРЕЂЕНИ ДОБИТАК (0418 + 0419)	0417				
340	1. Нераспоређени добитак ранијих година	0418				
341	2. Нераспоређени добитак текуће године	0419				
	IX. УЧЕШЋЕ БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	0420				
35	X. ГУБИТАК (0422 + 0423)	0421		170.231	156.267	148.046
350	1. Губитак ранијих година	0422		156.267	148.046	136.949
351	2. Губитак текуће године	0423		13.964	8.221	11.097
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ОБАВЕЗЕ (0425 + 0432)	0424		21.727	21.873	21.716
40	I. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (0426 + 0427 + 0428 + 0429 + 0430 + 0431)	0425		4.653	4.645	5.093
400	1. Резервисања за трошкове у гарантном року	0426				
401	2. Резервисања за трошкове обнављања природних богатстава	0427				
403	3. Резервисања за трошкове реструктурирања	0428				
404	4. Резервисања за накнаде и друге бенефиције - запослених	0429		2.203	2.195	2.643
405	5. Резервисања за трошкове судских спорова	0430		2.450	2.450	2.450
402 и 409	6. Остала дугорочна резервисања	0431				
41	II. ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0433 + 0434 + 0435 + 0436 + 0437 + 0438 + 0439 + 0440)	0432		17.074	17.228	16.623
410	1. Обавезе које се могу конвертовати у капитал	0433				
411	2. Обавезе према матичним и зависним правним лицима	0434		17.074	17.228	16.623
412	3. Обавезе према осталим повезаним правним лицима	0435				
413	4. Обавезе по емитованим хартијама од вредности у периоду дужем од годину дана	0436				
414	5. Дугорочни кредити и зајмови у земљи	0437				
415	6. Дугорочни кредити и зајмови у иностранству	0438				
416	7. Обавезе по основу финансијског лизинга	0439				
419	8. Остале дугорочне обавезе	0440				
498	В. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	0441				
42 до 49 (осим 498)	Г. КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0443 + 0450 + 0451 + 0459 + 0460 + 0461 + 0462)	0442		9.876	12.637	16.314
	II. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ					

Deo bilansnog plana

Što se pokazatelja finansiranja tiče, tu se pre svega podrazumeva uvid u to da li se određeno preduzeće adekvatno finansira, jer ukoliko je oblast poslovanja rizičnija, utoliko mora i više da na raspolaganju stoji sopstvenog kapitala; Tako imamo slučajeve da banke, kao potencijalni davaoci kredita (u pitanju je pozajmljeni kapital), kreditnu sposobnost nekog preduzeća procenjuju na osnovu sopstvenog kapitala preduzeća.

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

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

1.2.6. INFORMACIONI ZAHTEVI ZA KONTROLU POSLOVANJA PREDUZEĆA

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

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

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

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

1. **Kontrolu razvoja nekih vrsta troškova**, a upoređivanjem planiranih i stvarnih troškova;
2. **Kontrolu ekonomičnosti sektora**, a upoređivanjem planiranih i stvarnih troškova po mestima

troškova i tome sličnom;

3. Kontrolu ekonomičnosti proizvodnih procesa i poslovanja, upoređivanjem troškova i proizvodnih učinaka .

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

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

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

1.2.7. RAČUNOVODSTVENO PLANIRANJE

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

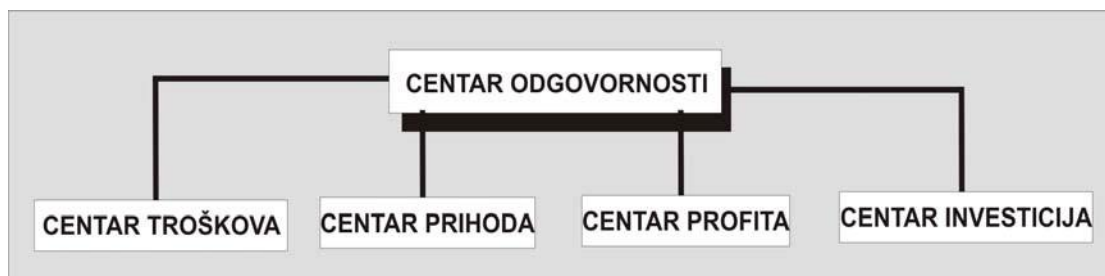
Računovodstvena analiza obuhvata unutar sebe važne elemente kao prosuđivanje i objašnjenje stanja i uspeha poslovanja preduzeća, odstupanja koja sve to mogu da prate, uzrok tih odstupanja, kao i posledice tih odstupanja .

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

1.3. RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI

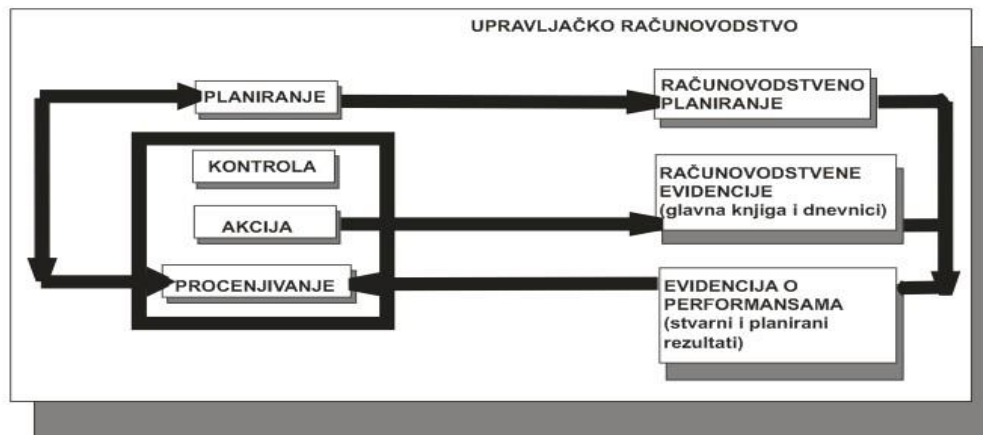
Računovodstvo odgovornosti predstavlja jedinstveni sistem koji spaja planove sa akcijama centara odgovornosti unutar nekog preduzeća. Pod centrom odgovornosti podrazumevamo deo preduzeća, koji ima svog rukovodioca, a koji je odgovoran za konkretne aktivnosti u preduzeću , pa tako imamo i četiri centra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

1. Centar troškova (radna jedinica), gde je rukovodilac odgovoran za troškove koji u njemu nastaju (tu se prvenstveno misli na visinu i strukturu troškova po periodima , razliku planiranih i stvarnih troškova i tome slično);
2. Centar prihoda, gde je rukovodilac odgovoran za prihode, koji tu i nastaju;
3. Centar profita, gde je rukovodilac odgovoran za prihode i troškove tog centra ;
4. Centar investicija, gde je rukovodilac odgovoran za investiranje, prihode i troškove tog centra.



Centri odgovornosti

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



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

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

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

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

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

1.4. OPERATIVNO BUDŽETIRANJE I KONTROLA

Kao što je u radu već rečeno, za uspešno poslovanje nekog preduzeća, potrebno je i sastaviti i usvojiti kvalitetan i adekvatan poslovni plan; Kada se govori o savremenim preduzećima, koja posluju u vremenu brzog tehnološkog, informacionog usavršavanja, kao i sve veće i kvalitetnije konkurencije, najrasprostranjeniji jeste operativni budžet, kao jedan vid poslovnog planiranja .

Da bi operativni budžet bio kvalitetno kreiran, mora se povesti računa i o bitnim faktorima, od kojih najvažniji mogu biti kratkoročni planovi poslovanja preduzeća za vremenski period od jedne

poslovne godine, tržišni uslovi poslovanja, subvencije države, konkurencija sa istim ili sličnim proizvodima, cena energenata i tome slično; Na taj način se za svaki mesec ponaosob, vrši planiranje u finansijskom smislu za svaki sector preduzeća, tako da na osnovu operativnog budžeta, odnosno planiranih finansijskih pokazatelja možemo vršiti stalnu kontrolu poslovanja sektora, unutar nekog preduzeća .

Polazna tačka u okviru izrade operativnog budžeta je, budžet proizvodnje; Naime, polazi se od nekoliko važnih činjenica i to:

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

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

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

1.5. PLANIRANJE ZADATAKA I TROŠKOVA

Da bismo adekvatno i valjano isplanirali troškove i mesta troškova, najpre trebamo isplanirati zadatke mesta troškova; Kako bismo isplanirali zadatke mesta troškova, moramo prvo pristupiti i

redosledu planiranja; Prilikom planiranja zadataka prvi se planiraju mesta troškova iz osnovne delatnosti, a tek onda mesta troškova iz sporedne delatnosti, kao i mesta troškova iz pomoćne i neproizvodne delatnosti. Važno je napomenuti i to da se planirani zadaci iskazuju u jedinicama mere, u kojima se i inače iskazuje učinak tih mesta troškova .

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

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

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

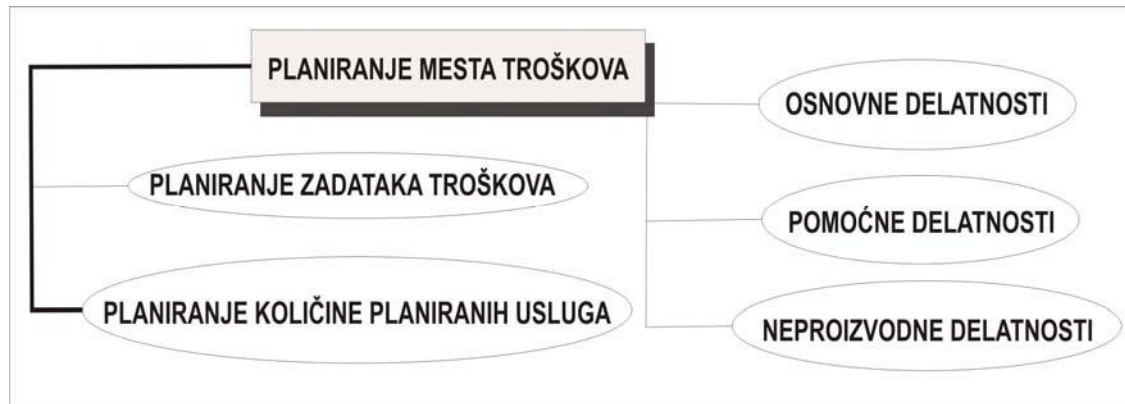
Naime, ono što mesta troškova trebaju da proizvedu u toku obračunskog perioda (količine), dobijamo na taj način što se količinama iz plana prodaje dodaju potrebne zalihe (dobijene na kraju obračunskog perioda), a oduzmu zalihe na početku obračunskog perioda .

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

Mesta troškova iz pomoćne delatnosti podrazumevaju planski zadatak, koji proizilazi iz potreba, koje imaju ostala mesta troškova . Treba obuhvatiti i mogućnost toga da mesta troškova iz pomoćne delatnosti mogu raditi za sopstveno investiciono održavanje, sopstvene investicije, sopstveno skladište, a da pri tome mogu imati nosioce troškova .

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

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



Grafikon faktora planiranja troškova mesta troškova

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

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

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

Proizvodni kapacitet nekog preduzeća trebali bi da zadovoljava planirani obim proizvodnje i to kada isti ne prelazi mogući (realni) kapacitet preduzeća . Kako ćemo u ovom radu vršiti analizu i budžetiranje vezano za proizvodnju ortopedskih medicinskih sredstava dawaćemo primere iz te oblasti kao primere za troškove.

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

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

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

- 1. Troškove materijala;**
- 2. Troškove ostalog materijala;**
- 3. Troškove energije;**
- 4. Troškove popravke;**
- 5. Troškove alata i inventara;**
- 6. Troškove vode i komunalnih usluga;**
- 7. Troškove zarada zaposlenih;**
- 8. Troškove PTT usluga;**
- 9. Troškove zakupa;**
- 10. Troškove reklame;**
- 11. Troškove pretplate na stručnu literaturu;**
- 12. Troškove amortizacije;**
- 13. Troškove dnevnica , putničkog vozila;**
- 14. Troškove zdravstvenih pregleda zaposlenih;**
- 15. Troškove advokatskih i intelektualnih usluga;**
- 16. Troškove higijensko – tehničke zaštite (HTZ);**
- 17. Troškove rezervnih delova;**
- 18. Troškove doprinosa poslodavca.**

1.6.1. TROŠKOVI MATERIJALA ZA IZRADU

Troškovi materijala za izradu u ovom slučaju čine troškovi vezani za sirovine , kao i pomoćnih materijala za izradu određenog gotovog proizvoda (gips, koža, guma i dr sirovine).

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

Troškovi materijala po godinama su izračunati uz pomoć normativa i projektovanog obima proizvodnje; Možemo napomenuti i sledeću činjenicu, a to je da su planirani troškovi materijala za izradu

gotovih proizvoda za vremenski period u trajanju od pet poslovnih godina povećani za 12.5 % i to direktno srazmerno povećava i prihode od prodaje .

1.6.2. TROŠKOVI OSTALOG MATERIJALA

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

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

1.6.3. TROŠKOVI POPRAVKE I REZERVNIH DELOVA

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

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

Sa druge strane, troškovi rezervnih delova, nastaju u odnosu na planirani obim poslovanja preduzeća; Naime, treba se reći da se rezervni delovi odnose na opremu preduzeća, koje preduzeće koristi u samom procesu proizvodnje, kao što su, u ovom slučaju mašine za šivenje bandažerskih proizvoda , mašina za laminaciju i dr. Ovi troškovi su takođe varijabilni i planiranju se uz planiranje njihovog povećanja, koje iznosi 5 % i to za vremenski period u trajanju od pet poslovnih godina .

1.6.4. TROŠKOVI ENERGIJE , ALATA I INVENTARA

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

Sa druge strane, prilikom loma ili kvara na nekoj od mašina, koristimo i alate i rezervne delove, a tom prilikom nastaju i troškovi alata i inventara. Ove troškove planiramo kao relativno varijabilne

troškove i to za vremenski period u trajanju od pet poslovnih godina. Treba napomenuti i to da u ovom periodu može doći i do povećanja ovih troškova, a sve u zavisnosti od poskupljenja rezervnih delova i toga sličnog na tržištu .

1.6.5. TROŠKOVI VODE , KOMUNALNIH USLUGA I ZARADA ZAPOSLENIH

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

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

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

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

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

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

1.6.6. TROŠKOVI PTT USLUGA, ZAKUPA I REKLAME

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

Kada uzmemo u obzir planiranje troškova zakupa. moramo uzeti u obzir analizu nekoliko važnijih faktora, kao što su: lokacija poslovnog prostora, korisna površina proizvodno-poslovnog objekta, uslovi koji su vezani za sam ugovor o zakupu (prava i obaveze, koja su precizirana ugovorom o zakupu).

Ovi troškovi se planiraju za vremenski period u trajanju od pet poslovnih godina, a imaju sve odlike fiksnih troškova.

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

Treba napomenuti i to da se troškovi pretplate na stručnu literaturu planiraju za vremenski period u trajanju od pet poslovnih godina, a na osnovu pretplate na Privredni Savetnik, kao i Informativno-poslovnog centra i ovi troškovi se planiraju kao fiksni troškovi.

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

Kada se planiraju službena putovanja, moraju se imati u vidu i troškovi , koji nastaju kao troškovi upotrebe putničkog vozila i slični troškovi. Ove troškove planiramo za vremenski period u trajanju od pet poslovnih godina, a inače ih planiramo kao relativno-varijabilne troškove .Troškovi zdravstvenih usluga (pregleda) se planiraju za vremenski period u trajanju od pet poslovnih godina i to su po pravilu fiksni troškovi, kao i troškovi advokatskih i intelektualnih usluga.

Kada u obzir uzmemo troškove doprinosa poslodavca , po trenutno važećim relevantnim stopama i zakonskim odredbama.

1.6.8. TROŠKOVI AMORTIZACIJE

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

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

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

Pregled svih navedenih troškova i njihovo budžetiranje i planiranje ima veliki udeo u ostvarivanju plana i dobiti preduzeća.

Po analizi bilansa uspeha preduzeća RUDO AD, koje će biti predmet rada , može da se zaključi da je gubitak sa kojim posluje preduzeće proisteklo najviše od toška amortizacije.

U nastavku rada analiziraćemo plan i ostvarenje plana u Preduzeću RUDO AD , koje se bavi proizvodnjom i prodajom ortopedskih pomagala.

2.PROIZVODNJA MEDICINSKIH SREDSTAVA

„ Opšta medicinska sredstva su svi instrumenti, aparati, uređaji i proizvodi koji se primenjuju na ljudima bilo da se koriste samostalno ili u kombinaciji, uključujući i softver potreban za pravilnu primenu, a koriste se radi:

- 1) utvrđivanja dijagnoze, prevencije, praćenja, lečenja ili ublažavanja bolesti;**
- 2) utvrđivanja dijagnoze, praćenja, lečenja ili ublažavanja povreda ili invaliditeta;**
- 3) ispitivanja, zamene ili modifikacije anatomskih ili fizioloških funkcija;**
- 4) kontrole začeca.**

Medicinskim sredstvom smatra se i ono sredstvo koje ne ispunjava svoju osnovnu namenu u ili na ljudskom organizmu farmakološkom, imunološkom ili metaboličkom aktivnošću, ali može u svojoj nameni biti potpomognuto supstancama u svom sastavu koje ispoljavaju istu takvu aktivnost

U opšta medicinska sredstva spadaju pomoćna sredstva koja po definiciji nisu medicinsko sredstvo, a koja označavaju proizvode koji u kombinaciji s medicinskim sredstvom omogućavaju funkcionisanje u skladu sa njihovom namenom koju određuje proizvođač. U opšta medicinska sredstva spadaju i medicinska sredstva proizvedena po narudžbini (Custom Made Device) koja su specijalno proizvedena po nalogu odgovarajućeg zdravstvenog radnika za određenog pacijenta.

Podela opštih medicinskih sredstava:

- 1) prema stepenu rizika za korisnika dele se na:**
 - I klasu – medicinska sredstva s niskim stepenom rizika za korisnika;**
 - IIa klasu – medicinska sredstva s višim stepenom rizika za korisnika;**
 - IIb klasu – medicinska sredstva s visokim stepenom rizika za korisnika;**

– III klasu – medicinska sredstva s najvišim stepenom rizika za korisnika;

2) prema prirodi medicinskog sredstva, njihovoj povezanosti sa izvorima energije i drugim osobinama medicinskog sredstva dele se na:

– neinvazivna;

– invazivna;

– aktivna;

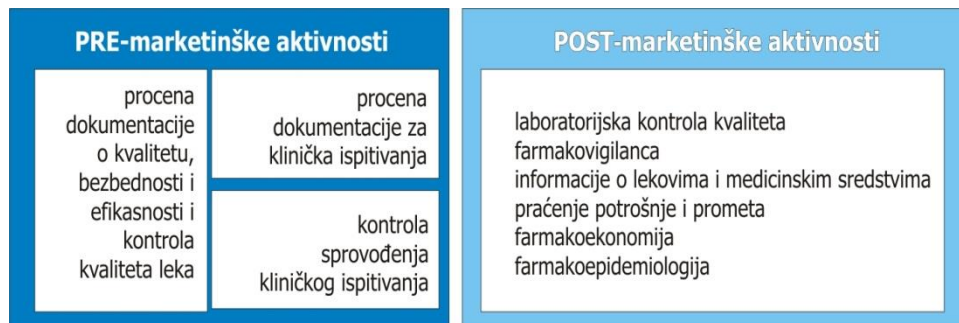
3) prema dužini primene u ili na ljudskom organizmu dele se na medicinska sredstva:

– prolazne primene (namenjena za kontinuiranu primenu kraću od 60 minuta)

– kratkotrajne primene (namenjena za kontinuiranu primenu najduže 30 dana);

– dugotrajne primene (namenjena za kontinuiranu primenu duže od 30 dana).

Aktivnosti koje se obavljaju u ALIMS-u odnose se na poslove pre izdavanja dozvole za lek, odnosno upisa medicinskog sredstva u Registar medicinskih sredstava i aktivnosti koje se obavljaju posle stavljanja u promet lekova i medicinskih sredstava.



Aktivnosti koje se obavljaju u ALIMS-u

Pre-marketinške aktivnosti

U proceni farmaceutske, farmakološko-toksikološke i kliničke dokumentacije o kvalitetu, bezbednosti i efikasnosti leka učestvuju eksperti ALIMS-a, kao i eksperti saradnici ALIMS-a.

Kako bi se stanovništvu Srbije i zdravstvenim radnicima pri pružanju zdravstvenih usluga

omogućili što bolji uslovi za prevenciju, dijagnostiku, lečenje i rehabilitaciju, potrebno je da na tržištu Srbije bude zastupljen što širi asortiman kvalitetnih, bezbednih i efikasnih lekova i medicinskih sredstava, što je obaveza ALIMS-a.

ALIMS prima i zahteve od proizvođača inovativnih lekova, čija se sedišta nalaze van Srbije, za sprovođenje IIIa i b i IV faze kliničkih ispitivanja lekova, odnosno lekova u fazi razvoja i lekova već stavljenih u promet. Zahteve obrađuju stručnjaci ALIMS u saradnji sa stručnjacima Komisije za klinička ispitivanja lekova. Saglasnost se izdaje u skladu sa direktivom 2001/20 EC, a uverenje o sprovođenju Dobre kliničke prakse u skladu sa smernicama ICH

(International Conference on Harmonisation of Technical Requirements for Registration of Pharmaceuticals for Human Use – ICH).

U skladu sa Zakonom o lekovima i medicinskim sredstvima procedure izdavanja dozvola za lek, kao i obnove, izmene i dopune dozvola za lek a takođe i upis medicinskog sredstva u Registar medicinskih sredstava, kao i tradicionalnih biljnih i homeopatskih lekova, vrši se u ALIMS-u.

Sve ove procedure su usklađene i sa smernicama Dobre regulatorne prakse.

Delatnost Agencije za lekove

Agencija za lekove i medicinska sredstva Srbije je nadležna da:

izdaje dozvole za lek, odlučuje o izmeni i dopuni, obnovi i prenosu, kao i prestanku važenja dozvole za lek;

vrši upis medicinskog sredstva u Registar medicinskih sredstava, odlučuje o izmeni i dopuni, obnovi upisa, kao i brisanju medicinskog sredstva iz Registra medicinskih sredstava;

vrši upis u Registar tradicionalnih biljnih lekova, odnosno upis u Registar homeopatskih lekova;

izdaje dozvole za sprovođenje kliničkog ispitivanja leka i medicinskog sredstva, odlučuje o izmeni i dopuni dozvole, odnosno protokola o sprovođenju kliničkog ispitivanja lekova, donosi odluke u vezi s prijavom kliničkog ispitivanja, vrši kontrolu sprovođenja kliničkog ispitivanja;

prati neželjene reakcije na lekove (u daljem tekstu: farmakovigilanca), kao i neželjene reakcije na medicinska sredstva (u daljem tekstu: vigilanca medicinskih sredstava);

izdaje uverenja za potrebe izvoza lekova i medicinskih sredstava u skladu s preporukama Svetske zdravstvene organizacije;

odobrava uvoz lekova i medicinskih sredstava za lečenje određenog pacijenta ili grupe pacijenata, kao i lekova ili medicinskih sredstava za naučna i medicinska istraživanja;

vrši kategorizaciju lekova, odnosno medicinskih sredstava;

odobrava oglašavanje lekova i medicinskih sredstava;

vrši prikupljanje i obradu podataka o prometu i potrošnji lekova i medicinskih sredstava;

daje informacije i predloge za racionalno korišćenje lekova i medicinskih sredstava;

povezuje se sa međunarodnim mrežama informacija o lekovima i medicinskim sredstavima i sa agencijama nadležnim za lekove i medicinska sredstva i njihovim asocijacijama;

učestvuje u planiranju i sprovođenju sistematske kontrole lekova i medicinskih sredstava i uzimanju slučajnih uzoraka iz prometa;

daje mišljenja za uvoz i izvoz uzoraka ćelija, odnosno tkiva za postupak kliničkog ispitivanja lekovima;

vrši kontrolu kvaliteta lekova i medicinskih sredstava;

priprema stručne publikacije iz nadležnosti Agencije;

vrši i druge poslove, u skladu sa zakonom.

Agencija aktivno učestvuje u razvoju farmaceutske delatnosti u Srbiji, izradi podzakonskih

Propisa, daljoj dogradnji nacionalne politike u oblasti lekova i medicinskih sredstava i

međunarodnoj saradnji.”

Podaci i klasifikacija medicinskih sredstava, preuzeto sa sajta Agencije za lekove I medicinska sredstva ALIMS , Osnovna regulativa i medicinska sredstva

Predmet ovog rada je efekat budžetiranja u proizvodnji ortopedskih pomagala konkretno u preduzeću RUDO AD BEOGRAD

3. ANALIZA POSLOVANJA I PRIMENA BUDŽETIRANJA U PREDUZEĆU RUDO AD

3.1. ISTORIJAT RUDO AD I DELATNOST

“ Neposredno po završetku I svetskog rata, Srpsko lekarsko društvo formira radnu grupu sa zadatkom da pripremi Nacrt predloga o staranju o invalidima. Ortopedski zavod – sadašnje "RUDO" je na predlog lekarskog društva osnovano u martu 1919. godine. Ortopedski Zavod je osnovan kao vojno preduzeće i na čelu se nalazio oficir-vojni lekar, a prvi radnici su bili ratnici iz I svetskog rata koji su izučavali ortopedsku tehniku u Francuskoj. Uz pomoć Francuske vojne misije osnovan je Fond koji je pomagao razvoj ove nove delatnosti stvaranjem uslova za početak rada kod nas kroz nabavku opreme i materijala.

U isto vreme počela je izgradnja namenskih objekata koji su trebali da poboljšaju uslove rada u odnosu na dotad postojeće privremene objekte. Sve do II svetskog rata Zavod se razvijao osposobljavajući se za proizvodnju raznih vrsta pomagala (razne vrste proteza, koje su bile u osnovi od drveta, sa elementima od metala i kože, drvenih i metalnih štaka, ortopedske obuće i drugih vrsta pomagala).

Po završetku II svetskog rata aktivnije se pristupilo organizaciji proizvodnje ortopedskih pomagala. Odmah nakon rata Ortopedski zavod postaje državno preduzeće i dolazi do promene naziva u Ortopedski zavod "RUDO", po mestu u kojem je formirana I proleterska brigada. Povezan tom simbolikom, 22.12. se slavi kao dan firme.

"RUDO" je tokom svog postojanja razvilo specifičnu niserijsku proizvodnju prilagođenu svakom korisniku što predstavlja razliku u odnosu na druge proizvođače. Korišćenjem ortopedskih pomagala kompanije "RUDO", osobe sa invaliditetom se vraćaju obavljanju radnih i drugih

"RUDO" a.d. - Beograd čine organi upravljanja:

Skupština društva

Odbor direktora

Izvršni Direktor

Skupština društva je najviši organ akacionarskog društva. Skupštinu čine predstavnici akcijskog kapitala. **Odbor direktora** imenuje Skupština društva na mandat od godinu dana. Odbor direktora ima tri

direktora i to jednog izvršnog i dva neizvršna direktora. **Izvršni Direktor** vodi poslove društva i zakonski je zastupnik društva.

Strateška orijentacija RUDO AD je da svoje usluge i proizvode približi krajnjem korisniku usluga, da analizira njegove potrebe i želje, i da pravovremeno i na adekvatan način ispuni njegova očekivanja.

Sa tim ciljem je u okviru preduzeća formiran **KORISNIČKI SERVIS** koji korisnicima i svim zainteresovanim pruža sledeće usluge:

TERENSKI RAD: Uzimanje mera i organizovanje proba naručenih pomagala na lokacijama koje su pristupačne dislociranim korisnicima. Naši tehničari obavljaju rad na terenu na teritoriji cele Srbije.

KUĆNA DOSTAVA: Za korisnike koji nisu u mogućnosti da preuzmu pomagalo u prostorijama RUDO AD obezbeđujemo dostavu na kućnu adresu u Srbiji i inostranstvu.

ADMINISTRATIVNA PODRŠKA: Zaposleni u korisničkom servisu pružaju osim savetodavne i logističku pomoć korisnicima u kompletiranju dokumentacije propisane od strane zdravstvenih institucija za potrebe ostvarivanja prava na ortopedsko pomagalo.

INFOCENTAR: Zahvaljujući stručnom i profesionalnom osoblju korisnici su u mogućnosti da preko telefona dobiju kompletnu informaciju, savet ili preporuku kako da na najbrži i najefikasniji način dođu do adekvatnog proizvoda ili usluge iz oblasti ortopedije.

ONLINE PRODAVNICA: Da bismo izašli u susret korisnicima koji nisu u mogućnosti da posete naše maloprodajne objekte omogućavamo kupovinu naših zdravstveno-sporstkih proizvoda preko Interneta uz svu udobnost koju ovaj način kupovine pruža.

STRUČNE KONSULTACIJE: Znanje i iskustvo sticano dugogodišnjim radom stavljamo na raspolaganje našim korisnicima kroz direktnu komunikaciju sa lekarima i tehničarima ortopedima:

Stručne konsultacije u našim maloprodajnim objektima

Online savetovalište na našem site-u gde korisnici mogu postavljati pitanja i dobiti savete stručnjaka.

KORISNIČKI SERVIS je u obavezi da stalno istražuje potrebe korisnika i da skladu sa tim proširuje i unapređuje spektar svojih usluga. Očekujemo od naših korisnika da im u tome pomognu svojim predlozima, kritikama i savetima jer ćemo na taj način najbrže doći do cilja koji nam je zajednički:

Kvalitetna usluga = Zadovoljan korisnik

Korisnički servis Rudo AD radi u skladu sa "Pravilnikom o medicinsko-tehničkim pomagalicama koja se obezbeđuju iz sredstava obaveznog zdravstvenog osiguranja"

Misija RUDO AD-a je kreiranje i održavanje konkurentske prednosti na domaćem, regionalnom i svetskim tržištima obezbeđujući korisnicima profesionalne usluge i visokokvalitetna ortopedska pomagala.

Vizija RUDO AD-a je da, stalnim razvojem proizvodnih kapaciteta i poboljšavanjem kvaliteta proizvoda, osvoji nova tržišta i vrati se na mesto lidera u regionu. RUDO AD svoje težnje usmerava ka punom zadovoljenju potreba klijenata i zdravstvenih ustanova.

Utvrđenu viziju RUDO AD-a ostvaruje doslednom primenom sledećih principa:

usredsređenost na korisnike radi stalnog povećanja njihovog zadovoljenja

liderske uloga rukovodstva u ostvarenju vizije organizacije

potpunog uključivanja zaposlenih radi iskorišćenja njihovih proizvodnih i kreativnih sposobnosti za njihovu i dobrobit RUDO AD-a

rukovodstvo se obavezuje da će u svakom pogledu proizvodi odgovarati zahtevanim propisima i standardima i da će održavati efektivnost postojećeg qms

planiranja, doslednog sprovođenja i proveravanja sistema menadžmenta kvalitetom

sitemskog pristupa menadžmentu radi efektivnog i efikasnog ostvarenja vizije organizacije

stalnog poboljšavanja proizvoda, procesa i sistema menadžmenta kvalitetom

odlučivanja na osnovu analize podataka i informacija

razvoja uzajamno korisnih odnosa sa isporučiocima radi stvaranja dodatne vrednosti za obe strane

Proizvodni program se sastoji od ;

-deciji korektivni program

-antidekubitalni program

-invlidska kolica

-toaletni program-ortoze, bandaže steznici , mideri

- pomoćna sredstva za hodaње
- proteze
- ulošci
- pojasevi
- ostala ortopedska pomagala „

www.rudo.rs, *Napomene uz finansijske izveštaje RUDO AD Beograd 2015.godine*

Celokupan program proizvodnje gotovih proizvoda odvija se kroz pet sektora , koji mogu da posluju pojedinačno a mogu biti integrisani i povezani u jednu celinu, a to su

- sektor aplikacija (proizvodnja proteza za gornje i donje ekstremitete)
- sektor bandaze (proizvodnja pojaseva, midera i dr pomagala)
- sektor uložaka za proizvodnju sportiskih i ortopedskih uložaka
- sektor za proizvodnju ortopedske i korektivne obuće
- sektor metala

Ceo proces proizvodnje i prodaje odvija se na nekoliko lokacija .Direkcija preduzeća se nalazi u Bulevaru Vojvode Putnika gde su smešteni proizvodni pogoni , šalter za komunikaciju sa korisnicima kao i jedan maloprodajni objekat , ostale lokacije-maloprodajni objekti su poslovni prostori gde se isključivo vrši prodaja gotovih proizvoda specijalizovane grane proizvodnje ortopedskih pomagala i trgovačke robe , sve namenjeno građanima , kao i zdravstvenim ustanovama, i drugim kupcima .

Da bismo imali sliku preduzeća o kome je reč , u nastavku su bilans stanja i uspeha i jedna kratka analiza poslovanje

3.2.ANALIZA FINANSIJSKOG POSLOVANJA

Uspešnost poslovanja sektora malih preduzeća kakvo je i Rudo ad zavisi u velikoj meri od sposobnosti direktora , vlasnika i menadžmenta preduzeća da unaprede finansijsko poslovanje, uz primenu

finansijskih informacijskih sistema i računovodstvenih standarda. Nedostatak finansijskih resursa i loše upravljanje istim dovodi do negativnog efekta u inovativnosti preduzeća kao i smanjenja kvaliteta u poslovanju, samim tim i do slabijih poslovnih rezultata, u krajnjim slučajevima i do stečaja i likvidacije preduzeća. Sve prethodno ukazuje na neophodnost adekvatnog upravljanja finansijskim resursima u MSP, što navodi na potrebu primene metoda finansijske analize u komponovanju optimalne finansijske strukture. U cilju povećanja efikasnosti finansijskog upravljanja u nastavku će biti obrađena racio analiza, kao jedna od najčešće korištenih tehnika finansijske analize.

Finansijska analiza predstavlja ispitivanje i ocenu finansijskog položaja i uspešnosti poslovanja preduzeća. Informaciona osnova za finansijsku analizu preduzeća jesu osnovni finansijski izveštaji o stanju i uspehu preduzeća koji su javno dostupni, tj. Bilans stanja i bilans uspeha, kao i drugi prateći izveštaji koji mogu dati detaljniju i širu sliku kretanja u jednom preduzeću. Pojedinačna analiza svakog od izveštaja ukazuje na određene aspekte finansijski izraženih aktivnosti preduzeća. Razlikuje se više vrsta finansijske analize, a imajući u vidu metode (instrumente) finansijske analize može se govoriti o racio analizi, analizi pomoću neto obrtnog fonda, analizi bilansa novčanih tokova ("cash flow" analiza), analizi bilansa tokova finansijskih sredstava ("funds flow" analiza), vizuelnoj analizi i računu pokrića.

Racio analiza kao jedna od metoda finansijske analize

„Racio analiza predstavlja jedan od najčešće korišćenih instrumenata finansijske analize. Upotreba ove analize u poslovnoj praksi ima dugu tradiciju. Smatra se da su kreditne institucije u Sjedinjenim Američkim Državama u drugoj polovini XX veka u velikoj meri doprinele afirmaciji racio analize, s obzirom na to da su istu koristile kao glavni instrument za ocenu kreditnog boniteta zajmotražioca. Imajući u vidu značaj ovog instrumenta finansijske analize, mnogi danas poistovećuju finansijsku i racio analizu. Ipak, ne treba zanemarivati ulogu i značaj ostalih metoda finansijske analize, a racio analiza se može posmatrati kao prvi korak u finansijskoj analizi.“

Finansijsko upravljanje, Finansijska analiza poslovanja preduzeća NARR

Racio analiza predstavlja metodu finansijske analize kojom se ispituje i ocenjuje finansijski položaj i uspešnost poslovanja i to na bazi seta racio brojeva. Racio broj predstavlja količnik koji kvantificira odnos između povezanih bilansnih veličina ili pozicija, koje mogu da pripadaju

aktivi, pasivi, rashodima ili prihodima.

Standardi (norme) za analizu racio brojeva:

1. analiza se vrši u odnosu na podatke iz prethodnih perioda,
2. analiza se vrši u odnosu na planirane racio brojeve,
3. analiza se vrši u odnosu na podatke izabrane grupe preduzeća,
4. može se vršiti upoređivanje sa podacima preduzeća u određenoj privrednoj grani ili grupaciji,
5. može se vršiti analiza na osnovu iskustva,
6. može se vršiti analiza u kontekstu pravila finansiranja.

Primenićemo intepretaciju racio brojeva tj finansijsku analizu pomoću racio brojeva , na Bilanse Ruda AD

Прилог 1

Попуњава правно лице - предузетник					
Матични број	07037708	Шифра делатности	3250	ПИБ	100002715
Назив	RUDO AD BEOGRAD				
Седиште	BULEVAR VOJVODE PUTNIKA 7				

БИЛАНС СТАЊА

на дан 31.12. 20 15 . године

- у хиљадама динара -

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напо- мена број	Износ		
				Текућа година	Претходна година	
					Крајње стање _____ 20____.	Почетно стање 01.01.20____.
1	2	3	4	5	6	7
	АКТИВА					
00	А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0001				
	Б. СТАЛНА ИМОВИНА (0003 + 0010 + 0019 + 0024 + 0034)	0002		288191	300540	313398
01	И. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА (0004 + 0005 + 0006 + 0007 + 0008 + 0009)	0003		92	38	58
010 и део 019	1. Улагања у развој	0004				
011, 012 и део 019	2. Концесије, патенти, лиценце, робне и услужне марке, софтвер и остала права	0005		92	38	58
013 и део 019	3. Гудвил	0006				
014 и део 019	4. Остала нематеријална имовина	0007				
015 и део 019	5. Нематеријална имовина у припреми	0008				
016 и део 019	6. Аванси за нематеријалну имовину	0009				
02	II. НЕКРЕТНИНЕ, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМА (0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016 + 0017 + 0018)	0010		288077	300484	313296
020, 021 и део 029	1. Земљиште	0011		123011	123011	123011
022 и део 029	2. Грађевински објекти	0012		163902	175280	186421
023 и део 029	3. Постројења и опрема	0013		1164	2193	3864
024 и део 029	4. Инвестиционе некретнине	0014				
025 и део 029	5. Остале некретнине, постројења и опрема	0015				
026 и део 029	6. Некретнине, постројења и опрема у припреми	0016				
027 и део 029	7. Улагања на туђим некретнинама, постројењима и опреми	0017				
028 и део 029	8. Аванси за некретнине, постројења и опрему	0018				
03	III. БИОЛОШКА СРЕДСТВА (0020 + 0021 + 0022 + 0023)	0019				
030, 031 и део 039	1. Шуме и вишегодишњи засади	0020				
032 и део 039	2. Основно стадо	0021				

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напо- мена број	Износ		
				Текућа година	Претходна година	
					Крајње стање _____ 20____.	Почетно стање 01.01.20____.
1	2	3	4	5	6	7
037 и део 039	3. Биолошка средства у припреми	0022				
038 и део 039	4. Аванси за биолошка средства	0023				
04. осим 047	IV. ДУГОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (0025 + 0026 + 0027 + 0028 + 0029 + 0030 + 0031 + 0032 + 0033)	0024		22	18	44
040 и део 049	1. Учешћа у капиталу зависних правних лица	0025		10	10	10
041 и део 049	2. Учешћа у капиталу придружених правних лица и заједничким подухватима	0026				
042 и део 049	3. Учешћа у капиталу осталих правних лица и друге хартije од вредности расположиве за продају	0027		12	8	34
део 043, део 044 и део 049	4. Дугорочни пласмани матичним и зависним правним лицима	0028				
део 043, део 044 и део 049	5. Дугорочни пласмани осталим повезаним правним лицима	0029				
део 045 и део 049	6. Дугорочни пласмани у земљи	0030				
део 045 и део 049	7. Дугорочни пласмани у иностранству	0031				
046 и део 049	8. Хартije од вредности које се држе до доспећа	0032				
048 и део 049	9. Остали дугорочни финансијски пласмани	0033				
05	V. ДУГОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА (0035 + 0036 + 0037 + 0038 + 0039 + 0040 + 0041)	0034				
050 и део 059	1. Потраживања од матичног и зависних правних лица	0035				
051 и део 059	2. Потраживања од осталих повезаних лица	0036				
052 и део 059	3. Потраживања по основу продаје на робни кредит	0037				
053 и део 059	4. Потраживање за продају по уговорима о финансијском лизингу	0038				
054 и део 059	5. Потраживања по основу јемства	0039				
055 и део 059	6. Спорна и сумњива потраживања	0040				
056 и део 059	7. Остала дугорочна потраживања	0041				
288	B. ОДЛОЖЕНА ПОРЕСКА СРЕДСТВА	0042		2279	2393	2618
	Г. ОБРТНА ИМОВИНА (0044 + 0051 + 0059 + 0060 + 0061 + 0062 + 0068 + 0069 + 0070)	0043		36460	40864	39548
Класа 1	I. ЗАЛИХЕ (0045 + 0046 + 0047 + 0048 + 0049 + 0050)	0044		23479	28132	28535
10	1. Материјал, резервни делови, алат и ситан инвентар	0045		5695	7483	8492
11	2. Недовршена производња и недовршене услуге	0046		1294	1790	1434
12	3. Готови производи	0047		7008	5878	6197
13	4. Роба	0048		9120	11549	12104
14	5. Стална средства намењена продаји	0049				
15	6. Плаћени аванси за залихе и услуге	0050		362	1432	308
20	II. ПОТРАЖИВАЊА ПО ОСНОВУ ПРОДАЈЕ (0052 + 0053 + 0054 + 0055 + 0056 + 0057 + 0058)	0051		7440	7026	7330

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напо- мена број	Износ		
				Текућа година	Претходна година	
					Крајње стање _____ 20____.	Почетно стање 01.01.20____.
1	2	3	4	5	6	7
200 и део 209	1. Купци у земљи - матична и зависна правна лица	0052				
201 и део 209	2. Купци у Иностранству - матична и зависна правна лица	0053				
202 и део 209	3. Купци у земљи - остала повезана правна лица	0054				
203 и део 209	4. Купци у иностранству - остала повезана правна лица	0055				
204 и део 209	5. Купци у земљи	0056		7440	7026	7330
205 и део 209	6. Купци у иностранству	0057				
206 и део 209	7. Остала потраживања по основу продаје	0058				
21	III. ПОТРАЖИВАЊА ИЗ СПЕЦИФИЧНИХ ПОСЛОВА	0059				
22	IV. ДРУГА ПОТРАЖИВАЊА	0060		667	634	266
236	V. ФИНАНСИЈСКА СРЕДСТВА КОЈА СЕ ВРЕДНУЈУ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	0061				
23 осим 236 и 237	VI. КРАТКОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (0063 + 0064 + 0065 + 0066 + 0067)	0062		3152	2100	350
230 и део 239	1. Краткорочни кредити и пласмани - матична и зависна правна лица	0063		3152	2100	350
231 и део 239	2. Краткорочни кредити и пласмани - остала повезана правна лица	0064				
232 и део 239	3. Краткорочни кредити и зајмови у земљи	0065				
233 и део 239	4. Краткорочни кредити и зајмови у иностранству	0066				
234, 235, 238 и део 239	5. Остали краткорочни финансијски пласмани	0067				
24	VII. ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ И ГОТОВИНА	0068		1642	2913	2758
27	VIII. ПОРЕЗ НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	0069				
28 осим 288	IX. АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0070		80	59	309
	Д. УКУПНА АКТИВА = ПОСЛОВНА ИМОВИНА (0001 + 0002 + 0042 + 0043)	0071		326930	343797	355564
88	Ђ. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	0072				
	ПАСИВА					
	А. КАПИТАЛ (0402 + 0411 - 0412 + 0413 + 0414 + 0415 - 0416 + 0417 + 0420 - 0421) ≥ 0 = (0071 - 0424 - 0441 - 0442)	0401		295327	309287	317534
30	I. ОСНОВНИ КАПИТАЛ (0403 + 0404 + 0405 + 0406 + 0407 + 0408 + 0409 + 0410)	0402		467725	467725	467725
300	1. Акцијски капитал	0403		466236	466236	466236
301	2. Удели друштвава с ограниченом одговорношћу	0404				
302	3. Улози	0405				
303	4. Државни капитал	0406				
304	5. Друштвени капитал	0407				
305	6. Задружни удели	0408				
306	7. Емисиона премија	0409				
309	8. Остали основни капитал	0410		1489	1489	1489
31	II. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0411				
047 и 237	III. ОТКУПЉЕНЕ СОПСТВЕНЕ АКЦИЈЕ	0412				

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напо- мена број	Износ		
				Текућа година	Претходна година	
					Крајње стање _____ 20____.	Почетно стање 01.01.20____.
1	2	3	4	5	6	7
32	IV. РЕЗЕРВЕ	0413				
330	V. РЕВАЛОРИЗАЦИОНЕ РЕЗЕРВЕ ПО ОСНОВУ РЕВАЛОРИЗАЦИЈЕ НЕМАТЕРИЈАЛНЕ ИМОВИНЕ, НЕКРЕТНИНА, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМЕ	0414				
33 осим 330	VI. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ДОБИЦИ ПО ОСНОВУ ХАРТИЈА ОД ВРЕДНОСТИ И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА (потражна салда рачуна групе 33 осим 330)	0415				
33 осим 330	VII. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ГУБИЦИ ПО ОСНОВУ ХАРТИЈА ОД ВРЕДНОСТИ И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА (дуговна салда рачуна групе 33 осим 330)	0416		2167	2171	2145
34	VIII. НЕРАСПОРЕЂЕНИ ДОБИТАК (0418 + 0419)	0417				
340	1. Нераспоређени добитак ранијих година	0418				
341	2. Нераспоређени добитак текуће године	0419				
	IX. УЧЕШЋЕ БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	0420				
35	X. ГУБИТАК (0422 + 0423)	0421		170231	156267	148046
350	1. Губитак ранијих година	0422		156267	148046	136949
351	2. Губитак текуће године	0423		13964	8221	11097
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ОБАВЕЗЕ (0425 + 0432)	0424		21727	21873	21716
40	I. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (0426 + 0427 + 0428 + 0429 + 0430 + 0431)	0425		4653	4645	5093
400	1. Резервисања за трошкове у гарантном року	0426				
401	2. Резервисања за трошкове обнављања природних богатстава	0427				
403	3. Резервисања за трошкове реструктурирања	0428				
404	4. Резервисања за накнаде и друге бенефиције запослених	0429		2203	2195	2643
405	5. Резервисања за трошкове судских спорова	0430		2450	2450	2450
402 и 409	6. Остала дугорочна резервисања	0431				
41	II. ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0433 + 0434 + 0435 + 0436 + 0437 + 0438 + 0439 + 0440)	0432		17074	17228	16623
410	1. Обавезе које се могу конвертовати у капитал	0433				
411	2. Обавезе према матичним и зависним правним лицима	0434		17074	17228	16623
412	3. Обавезе према осталим повезаним правним лицима	0435				
413	4. Обавезе по емитованим хартијама од вредности у периоду дужем од годину дана	0436				
414	5. Дугорочни кредити и зајмови у земљи	0437				
415	6. Дугорочни кредити и зајмови у иностранству	0438				
416	7. Обавезе по основу финансијског лизинга	0439				
419	8. Остале дугорочне обавезе	0440				
498	В. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	0441				
42 до 49 (осим 498)	Г. КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0443 + 0450 + 0451 + 0459 + 0460 + 0461 + 0462)	0442		9876	12637	16314
42	I. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ (0444 + 0445 + 0446 + 0447 + 0448 + 0449)	0443			540	3780
420	1. Краткорочни кредити од матичних и зависних правних лица	0444				
421	2. Краткорочни кредити од осталих повезаних правних лица	0445				
422	3. Краткорочни кредити и зајмови у земљи	0446			540	3780
423	4. Краткорочни кредити и зајмови у иностранству	0447				

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напо- мена број	Износ		
				Текућа година	Претходна година	
					Крајње стање 20__.	Почетно стање 01.01.20__.
1	2	3	4	5	6	7
427	5. Обавезе по основу сталних средстава и средстава обустављеног пословања намењених продаји	0448				
424, 425, 426 и 429	6. Остале краткорочне финансијске обавезе	0449				
430	II. ПРИМЉЕНИ АВАНСИ, ДЕПОЗИТИ И КАУЦИЈЕ	0450		107	170	294
43 осим 430	III. ОБАВЕЗЕ ИЗ ПОСЛОВАЊА (0452 + 0453 + 0454 + 0455 + 0456 + 0457 + 0458)	0451		5.060	7.221	8.058
431	1. Добављачи - матична и зависна правна лица у земљи	0452				
432	2. Добављачи - матична и зависна правна лица у иностранству	0453				
433	3. Добављачи - остала повезана правна лица у земљи	0454				
434	4. Добављачи - остала повезана правна лица у иностранству	0455				
435	5. Добављачи у земљи	0456		5.060	6.138	7.138
436	6. Добављачи у иностранству	0457			1.083	920
439	7. Остале обавезе из пословања	0458				
44, 45 и 46	IV. ОСТАЛЕ КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ	0459		3.659	3.599	3.337
47	V. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ ПОРЕЗА НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	0460		507	436	141
48	VI. ОБАВЕЗЕ ЗА ОСТАЛЕ ПОРЕЗЕ, ДОПРИНОСЕ И ДРУГЕ ДАЖБИНЕ	0461		128	139	213
49 осим 498	VII. ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0462		415	532	491
	Д. ГУБИТАК ИЗНАД ВИСИНЕ КАПИТАЛА (0412 + 0416 + 0421 - 0420 - 0417 - 0415 - 0414 - 0413 - 0411 - 0402) ≥ 0 = (0441 + 0424 + 0442 - 0071) ≥ 0	0463				
	Ђ. УКУПНА ПАСИВА (0424 + 0442 + 0441 + 0401 - 0463) ≥ 0	0464		326.930	343.797	355.564
89	Е. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	0465				

У БЕОГРАД

дана 16.03. 20 16 године



Законски заступник

М.П.
М.Д.Ј.И.Д. П.А.Ј.И.Ћ

Прилог 2

Попуњава правно лице - предузетник		
Матични број 07037708	Шифра делатности 3250	ПИБ 100002715
Назив RUDO AD BEOGRAD		
Седиште BULEVAR VOJVODE PUTNIKA 7		

БИЛАНС УСПЕХА

за период од 01.01. до 31.12. 20 15. године

- у хиљадама динара -

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напо- мена број	И з н о с	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
	ПРИХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА				
60 до 65, осим 62 и 63	A. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ (1002 + 1009 + 1016 + 1017)	1001		116.300	120.624
60	I. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004 + 1005 + 1006 + 1007 + 1008)	1002		55.451	57.307
600	1. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1003			
601	2. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1004			
602	3. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1005			
603	4. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту	1006			
604	5. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	1007		55.451	57.307
605	6. Приходи од продаје робе на иностраном тржишту	1008			
61	II. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА (1010 + 1011 + 1012 + 1013 + 1014 + 1015)	1009		59.258	61.737
610	1. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1010			
611	2. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1011			
612	3. Приходи од продаје производа и услуга осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1012			
613	4. Приходи од продаје производа и услуга осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту	1013			
614	5. Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	1014		59.258	61.737
615	6. Приходи од продаје готових производа и услуга на иностраном тржишту	1015			
64	III. ПРИХОДИ ОД ПРЕМИЈА, СУБВЕНЦИЈА, ДОТАЦИЈА, ДОНАЦИЈА И СЛ.	1016			
65	IV. ДРУГИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1017		1.591	1.580
	РАСХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА				
50 до 55, 62 и 63	Б. ПОСЛОВНИ РАСХОДИ (1019 - 1020 - 1021 + 1022 + 1023 + 1024 + 1025 + 1026 + 1027 + 1028 + 1029) ≥ 0	1018		129.788	127.534
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1019		30.143	33.226
62	II. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1020			
630	III. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1021		1.130	356
631	IV. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1022		495	194
51 осим 513	V. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА	1023		15.471	15.245

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напо- мена број	И з н о с	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
513	VI. ТРОШКОВИ ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1024		4.611	4.870
52	VII. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ	1025		49.999	47.003
53	VIII. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1026		8.440	6.196
540	IX. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	1027		12.800	13.323
541 до 549	X. ТРОШКОВИ ДУГОРОЧНИХ РЕЗЕРВИСАЊА	1028		146	
55	XI. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	1029		8.813	7.833
	В. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 - 1018) ≥ 0	1030		0	0
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1018 - 1001) ≥ 0	1031		13.488	6.910
66	Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1033 + 1038 + 1039)	1032		99	382
66, осим 662, 663 и 664	I. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ ОД ПОВЕЗАНИХ ЛИЦА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1034 + 1035 + 1036 + 1037)	1033		6	106
660	1. Финансијски приходи од матичних и зависних правних лица	1034			
661	2. Финансијски приходи од осталих повезаних правних лица	1035			
665	3. Приходи од учешћа у добитку придружених правних лица и заједничких подухвата	1036			
669	4. Остали финансијски приходи	1037		6	106
662	II. ПРИХОДИ ОД КАМАТА (ОД ТРЕЋИХ ЛИЦА)	1038			
663 и 664	III. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1039		93	276
56	Ђ. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1041 + 1046 + 1047)	1040		226	1.448
56, осим 562, 563 и 564	I. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА ПОВЕЗАНИМ ПРАВНИМ ЛИЦИМА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1042 + 1043 + 1044 + 1045)	1041		28	55
560	1. Финансијски расходи из односа са матичним и зависним правним лицима	1042			
561	2. Финансијски расходи из односа са осталим повезаним правним лицима	1043			
565	3. Расходи од учешћа у губитку придружених правних лица и заједничких подухвата	1044			
566 и 569	4. Остали финансијски расходи	1045		28	55
562	II. РАСХОДИ КАМАТА (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1046		4	349
563 и 564	III. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1047		194	1.044
	Е. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1032 - 1040)	1048			
	Ж. ГУБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1040 - 1032)	1049		127	1.066
683 и 685	3. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ОСТАЛЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1050			
583 и 585	И. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ОСТАЛЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1051			
67 и 68, осим 683 и 685	J. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	1052		222	1.286
57 и 58, осим 583 и 585	K. ОСТАЛИ РАСХОДИ	1053		457	1.306
	Л. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1030 - 1031 + 1048 - 1049 + 1050 - 1051 + 1052 - 1053)	1054			
	Љ. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1031 - 1030 + 1049 - 1048 + 1051 - 1050 + 1053 - 1052)	1055		13.850	7.996
69-59	M. НЕТО ДОБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ЕФЕКТИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1056			
59-69	N. НЕТО ГУБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, РАСХОДИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1057			

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напо- мена број	И з н о с	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
	Њ. ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1054 - 1055 + 1056 - 1057)	1058			
	О. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1055 - 1054 + 1057 - 1056)	1059		13.850	7.996
	П. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК				
721	I. ПОРЕСКИ РАСХОД ПЕРИОДА	1060			
део 722	II. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ РАСХОДИ ПЕРИОДА	1061		114	225
део 722	III. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ ПРИХОДИ ПЕРИОДА	1062			
723	Р. ИСПЛАЋЕНА ЛИЧНА ПРИМАЊА ПОСЛОДАВЦА	1063			
	С. НЕТО ДОБИТАК (1058 - 1059 - 1060 - 1061 + 1062 - 1063)	1064			
	Т. НЕТО ГУБИТАК (1059 - 1058 + 1060 + 1061 - 1062 + 1063)	1065		13.964	8.221
	I. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1066			
	II. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1067			
	III. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1068			
	IV. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1069			
	V. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ				
	1. Основна зарада по акцији	1070			
	2. Умањена (разводњена) зарада по акцији	1071			

У БЕОГРАД

дана 16.03. 2016 године



Законски заступник

МADJID PAJIĆ

Kvantificiranje i analitička interpretacija racio brojeva

Racio pokazatelji mogu se grupisati na sledeći način:

1. Racia likvidnosti (racia kratkoročne finansijske ravnoteže)
2. Racia dugoročne finansijske ravnoteže
3. Racia strukture imovine
4. Racia strukture kapitala
5. Racia efikasnosti upravljanja
6. Racia strukture rashoda
7. Racia strukture prihoda
8. Racia rentabilnosti
9. Racia ekonomičnosti
10. Racia produktivnosti
11. Racia tržišne vrednosti akcija

Određeni racio pokazatelji biće analizirani u većoj meri u odnosu na ostale, ne zanemarivajući pri tom značaj ostalih, kako bi se uočila analitička interpretacija istih.

1. Racia likvidnosti

Analizom likvidnosti, odnosno sposobnosti preduzeća da izmiri svoje obaveze o rokovima dospeća, analizira se zapravo finansijski položaj preduzeća. Racia likvidnosti obuhvataju sledeće racio pokazatelje:

- a) racio opšte likvidnosti
- b) racio reducirane likvidnosti
- c) racio novčane likvidnosti

Racio opšte likvidnosti (ROL) se računa primenom sledeće formule:

$$\text{ROL} = \text{Obrtna imovina} / \text{Kratkoročne obaveze}$$

Broj koji se dobije iz navedene formule pokazuje sa koliko dinara obrtno imovine je pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza. Ako je, na primer, $ROL=1,85$ postavlja se pitanje da li je likvidnost zadovoljavajuća ili ne.

Na primeru bilansa Rudo ad dolazimo do racia likvidnosti **3,69** , znači likvidnost je relativno zadovoljavajuća i pokazuje da obrtna imovina pokriva kratkoročne obaveze .

Pored opšte likvidnosti koju smo primenili u ovom slučaju , postoje i

- racio reducirane likvidnosti- obrtna imovina –zalihe/kratkoročne obaveze
- racio novčane likvidnosti –gotovina /kratkoročne obaveze , gotovina/dospele obaveze
- racio dugoročne finansisjek ravnoteže-dugoročni izvori/stalna imovina
- racio strukture imovine –stalna imovina/ukupna aktiva x100
- racio pokrića imovine dugoročnim izvorima-dugoročni izvori/stalna imovina
- racio učešća strukture imovine –stalna imovina /ukupna aktiva x100
- racio razuđene strukture aktive
- racio strukture kapitala
- racio efikasnosti upravljanja
- racio strukture rashoda- Pri ovoj analizi ovako dobijenih udela pojedinih vrsta rashoda u ukupnim rashodima treba imati u vidu sledeće:
 - poslovni rashodi po pravilu treba da dominiraju u ukupnim rashodima;
 - visoko učešće rashoda finansiranja upućuje na visoku zaduženost
 - preduzeća i/ili nepovoljne uslove pribavljanja pozajmljenih izvora
 - finansiranja (visoke kamatne stope);
 - zapaženo učešće ostalih rashoda je signal za ispitivanje njihove
 - strukture, kako bi se utvrdili uzroci ove negativne pojave.

Kako poslovni rashodi, kao najznačajniji segment ukupnih rashoda, zaslužuju posebnu pažnju, poželjno je ispitati njihovu strukturu putem analize mat troškovi/poslovni rashodi x100 , učešće troškova amortizacije, učešće troškova usluga a jedna od značajnijih i neizbežnih je utvrđivanje učešća nabavne vrednosti prodate robe u poslovnim prihodima

Na primeru Ruda vidimo da nabavna vrednost prodate robe / poslovni rashod x100 daje rezultat 23,22

- racio strukture prihoda
- racio rentabilnosti
- racio produktivnosti –poslovni prihodi /prosečan broj zaposlenih

Analiza Bilansa Stanja

Prilikom analize Bilansa stanja Ruda ad dolazi se do saznanja da preduzeće raspolaže velikom stalnom imovinom koja se sastoji iz zemljišta, građevinskih objekata , postrojenja i opreme .Problem je što se svi građevinski objekti ne koriste jer je obim proizvodnje a samim tim i broj zaposlenih znatno smanjen u odnosu na period kada su ti objekti građeni.Pošto se veliki deo objekata ne koristi , nemaju namenu i ne učestvuju u ostvarivanju dobiti i prihoda , oni su samo izvor raashoda , jer moraju da se održavanju i uključuju se u obračun za iskazivanje poreza na imovinu , koji mora i da se obračuna i da se plati , iako nisu u funkciji poslovanja.

Postrojenja i oprema se isto tako ne koriste u potpunosti , jer je deo proizvodnje obustavljen iz razloga što je proizvodnja pojedinih proizvoda nerentabilna ili zbog nedostatka stručnog i dovoljno kvalitetnog kadra za određene specifične proizvode .

U procesu privatizacije koja je sprovedena 2007. godine ,novom menadžmentu nije bilo u interesu da proizvodnju i ceo sistem poslovanja ostavi u postojećem obimu , nego je svedeno na minimum neophodan za održavanje postojanja , sa obećavajućim biznis planom koji je bio nerealan zbog smanjenog broja zaposlenih a samim tim i obima proizvodnje.

Obrna imovina preduzeća sastoji se od zaliha sirovina , nedovršene proizvodnje , gotovih proizvoda , trgovačke robe , plaćenih avansa, potraživanja po osnovu prodaje , kratkoročnih plasmana i gotovine. Preduzeće ima obavezu prema matičnom pravnom licu kao dugoročnu obavezu , a od kratkoročnih obaveza ima neizmirene obaveze prema dobavljačima i zaposlenima , stim što su sve kratkoročne obaveze imale tretman nedospelosti (valuta plaćanja i zarade za decembar 2015-koje se isplaćuju u narednom mesecu)

Iz bilansa stanja , pored opšteg racia likvidnosti (ORL) koji smo već iskazali u delu rada , prikazaćemo i racio neto obrtna imovina (NOS) , obrtna sredstva (OS)

$$NOS = (obrtna sredstva + AVR) - (kratkoročne obaveze + PRV)$$

$$= (36,380 + 80) - (9,461 + 415) = 36,460 - 9,876 = 26,584$$

$$OS = NOS + \text{Kratkoročne obaveze} = 26,584 + 9,876 = 36,460$$

Kapital se sastoji od akcijskog kapitala gde je većinski vlasnik akcija društvo Link Care doo iz Beograda, u visini od 69 % , dok su preostali deo mali akcionari . Nominalna vrednost akcija je 700 rsd, akcije su na otvorenom tržištu Beogradskoj berzi i vrši se trgovina akcijama .

U 2016. godini je zabeležena znatna trgovina akcijama, gde većinom mali akcionari prodaju akcije pravnom licu koji već poseduje preko 10% značajnog učešća .

Analiza bilansa uspeha

Prilikom analize bilansa uspeha vidi se da je najveći prihod ostvaren od prodaje gotovih proizvoda koji su proizvedeni u samom preduzeću . Drugi prihod po veličini je od prodaje trgovačke robe i neznatan prihod je od usluga izdavanja u zakup. U strukturi troškova na prvom mestu po veličini je nabavna vrednost sirova za proizvodnju kao i nabavna vrednost prodane trgovačke robe . Na drugom mestu su troškovi zarada zaposlenih . Veliki trošak je trošak amortizacije koji znatno utiče na visinu poslovnih rashoda i zbog čega postoji poslovni gubitak u poslovanju.

3.3.BUDŽETIRANJE I PLANIRANJE U PREDUZEĆU RUDO AD

Predmet ovog rada nije analiza poslovanja Ruda AD , nego unapređenje poslovanja i budžetiranje istog. Društvo je solventno i likvidno sa jednim velikim rizikom , u vidu prevelikih troškova amortizacije , zaduženosti prema matičnom društvu koje još nije dospelo na naplatu.

U nastavku rada je napravljen plan poslovanja i ostvarenje istog u 2015.godini

TABELA 1.

NEMANJINA	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015	VI/2015	VII/2015	VIII/2015	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015	UKUPNO
TR. ROBA	1,000,000.00	1,220,000.00	1,600,000.00	1,600,000.00	1,500,000.00	1,600,000.00	1,700,000.00	1,550,000.00	1,600,000.00	1,700,000.00	1,600,000.00	1,600,000.00	18,270,000.00
PROIZVODI	600,000.00	650,000.00	800,000.00	800,000.00	750,000.00	950,000.00	950,000.00	850,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	10,350,000.00
UKUPNO	1,600,000.00	1,870,000.00	2,400,000.00	2,400,000.00	2,250,000.00	2,550,000.00	2,650,000.00	2,400,000.00	2,600,000.00	2,700,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00	28,620,000.00

RESAVSKA	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015	VI/2015	VII/2015	VIII/2015	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015	UKUPNO
TRGOVACKA ROBA	550,000.00	650,000.00	700,000.00	800,000.00	750,000.00	750,000.00	700,000.00	550,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	850,000.00	8,700,000.00
GOTOVI PROIZVODI	300,000.00	330,000.00	450,000.00	400,000.00	350,000.00	300,000.00	400,000.00	350,000.00	400,000.00	450,000.00	500,000.00	500,000.00	4,730,000.00
UKUPNO	850,000.00	980,000.00	1,150,000.00	1,200,000.00	1,100,000.00	1,050,000.00	1,100,000.00	900,000.00	1,200,000.00	1,250,000.00	1,300,000.00	1,350,000.00	13,430,000.00

MP01	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015	VI/2015	VII/2015	VIII/2015	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015	UKUPNO
TRGOVACKA ROBA	400,000.00	450,000.00	500,000.00	550,000.00	550,000.00	650,000.00	650,000.00	400,000.00	550,000.00	580,000.00	500,000.00	500,000.00	6,280,000.00
GOTOVI PROIZVODI	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	350,000.00	300,000.00	350,000.00	350,000.00	3,750,000.00
UKUPNO	700,000.00	750,000.00	800,000.00	850,000.00	850,000.00	950,000.00	950,000.00	700,000.00	900,000.00	880,000.00	850,000.00	850,000.00	10,030,000.00

DESPOTA STEFANA	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015	VI/2015	VII/2015	VIII/2015	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015	UKUPNO
TRGOVACKA ROBA	180,000.00	180,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00	220,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00	2,470,000.00
GOTOVI PROIZVODI	70,000.00	90,000.00	100,000.00	120,000.00	130,000.00	100,000.00	150,000.00	120,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	200,000.00	1,530,000.00
UKUPNO	250,000.00	270,000.00	300,000.00	320,000.00	330,000.00	280,000.00	330,000.00	300,000.00	370,000.00	400,000.00	400,000.00	450,000.00	4,000,000.00

ZEMUN	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015	VI/2015	VII/2015	VIII/2015	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015	UKUPNO
TRGOVACKA ROBA	150,000.00	160,000.00	180,000.00	200,000.00	200,000.00	220,000.00	220,000.00	200,000.00	260,000.00	270,000.00	270,000.00	270,000.00	2,600,000.00
GOTOVI PROIZVODI	80,000.00	100,000.00	120,000.00	130,000.00	140,000.00	120,000.00	120,000.00	90,000.00	160,000.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00	1,600,000.00
UKUPNO	230,000.00	260,000.00	300,000.00	330,000.00	340,000.00	340,000.00	340,000.00	290,000.00	420,000.00	450,000.00	450,000.00	450,000.00	4,200,000.00

VALJEVO	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015	VI/2015	VII/2015	VIII/2015	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015	UKUPNO
TRGOVACKA ROBA	80,000.00	90,000.00	100,000.00	110,000.00	110,000.00	120,000.00	100,000.00	90,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	1,200,000.00
GOTOVI PROIZVODI	60,000.00	70,000.00	90,000.00	110,000.00	120,000.00	120,000.00	100,000.00	80,000.00	120,000.00	130,000.00	130,000.00	130,000.00	1,260,000.00

UKUPNO	140,000.00	160,000.00	190,000.00	220,000.00	230,000.00	240,000.00	200,000.00	170,000.00	220,000.00	230,000.00	230,000.00	230,000.00	2,460,000.00

SOMBOR	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015	VI/2015	VII/2015	VIII/2015	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015	UKUPNO
TRGOVACKA ROBA	120,000.00	120,000.00	150,000.00	170,000.00	180,000.00	160,000.00	170,000.00	150,000.00	160,000.00	170,000.00	180,000.00	190,000.00	1,920,000.00
GOTOVI PROIZVODI	50,000.00	50,000.00	70,000.00	120,000.00	120,000.00	130,000.00	140,000.00	100,000.00	110,000.00	120,000.00	120,000.00	130,000.00	1,260,000.00
UKUPNO	170,000.00	170,000.00	220,000.00	290,000.00	300,000.00	290,000.00	310,000.00	250,000.00	270,000.00	290,000.00	300,000.00	320,000.00	3,180,000.00

NOVI SAD	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015	VI/2015	VII/2015	VIII/2015	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015	UKUPNO
TRGOVACKA ROBA	30,000.00	40,000.00	50,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	70,000.00	50,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00	700,000.00
GOTOVI PROIZVODI	40,000.00	50,000.00	60,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00	80,000.00	50,000.00	70,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	800,000.00
UKUPNO	70,000.00	90,000.00	110,000.00	130,000.00	130,000.00	130,000.00	150,000.00	100,000.00	140,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	1,500,000.00

NIS	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015	VI/2015	VII/2015	VIII/2015	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015	UKUPNO
TRGOVACKA ROBA	250,000.00	300,000.00	320,000.00	380,000.00	380,000.00	380,000.00	300,000.00	250,000.00	300,000.00	350,000.00	350,000.00	400,000.00	3,960,000.00
GOTOVI PROIZVODI	200,000.00	200,000.00	220,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	3,070,000.00
APLIKACIJE	140,000.00	200,000.00	150,000.00	200,000.00	150,000.00	180,000.00	150,000.00	150,000.00	200,000.00	200,000.00	150,000.00	200,000.00	2,070,000.00
													0.00
UKUPNO	590,000.00	700,000.00	690,000.00	830,000.00	780,000.00	810,000.00	700,000.00	650,000.00	800,000.00	850,000.00	800,000.00	900,000.00	9,100,000.00

VRANJE	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015	VI/2015	VII/2015	VIII/2015	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015	UKUPNO
TRGOVACKA ROBA	130,000.00	140,000.00	170,000.00	160,000.00	160,000.00	160,000.00	150,000.00	150,000.00	180,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00	2,000,000.00
GOTOVI PROIZVODI	100,000.00	110,000.00	110,000.00	120,000.00	100,000.00	120,000.00	120,000.00	80,000.00	110,000.00	120,000.00	130,000.00	130,000.00	1,350,000.00
APLIKACIJA	200,000.00	150,000.00	150,000.00	140,000.00	200,000.00	170,000.00	200,000.00	200,000.00	150,000.00	140,000.00	200,000.00	150,000.00	2,050,000.00
UKUPNO	430,000.00	400,000.00	430,000.00	420,000.00	460,000.00	450,000.00	470,000.00	430,000.00	440,000.00	460,000.00	530,000.00	480,000.00	5,400,000.00

UKUPNO	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015	VI/2015	VII/2015	VIII/2015	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015	UKUPNO
TRGOVACKA ROBA	2,890,000.00	3,350,000.00	3,970,000.00	4,230,000.00	4,090,000.00	4,280,000.00	4,240,000.00	3,570,000.00	4,240,000.00	4,490,000.00	4,320,000.00	4,430,000.00	48,100,000.00

GOTOVI PROIZVODI	1,800,000.00	1,950,000.00	2,320,000.00	2,420,000.00	2,330,000.00	2,460,000.00	2,610,000.00	2,270,000.00	2,770,000.00	2,830,000.00	2,940,000.00	3,000,000.00	29,700,000.00
APLIKACIJE	340,000.00	350,000.00	300,000.00	340,000.00	350,000.00	350,000.00	350,000.00	350,000.00	350,000.00	340,000.00	350,000.00	350,000.00	4,120,000.00
UKUPNO	4,690,000.00	5,300,000.00	6,290,000.00	6,650,000.00	6,420,000.00	6,740,000.00	6,850,000.00	5,840,000.00	7,010,000.00	7,320,000.00	7,260,000.00	7,430,000.00	81,920,000.00

SALTER	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015	VI/2015	VII/2015	VIII/2015	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015	UKUPNO
APLIKACIJE	660,000.00	650,000.00	700,000.00	660,000.00	650,000.00	650,000.00	650,000.00	650,000.00	650,000.00	660,000.00	650,000.00	650,000.00	7,880,000.00
GOTOVI PROIZVODI	600,000.00	700,000.00	1,000,000.00	1,150,000.00	1,150,000.00	1,200,000.00	1,000,000.00	800,000.00	1,250,000.00	1,350,000.00	1,400,000.00	1,500,000.00	13,100,000.00
UKUPNO	1,260,000.00	1,350,000.00	1,700,000.00	1,810,000.00	1,800,000.00	1,850,000.00	1,650,000.00	1,450,000.00	1,900,000.00	2,010,000.00	2,050,000.00	2,150,000.00	20,980,000.00

VELIKOPRODAJA	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015	VI/2015	VII/2015	VIII/2015	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015	UKUPNO
TRGOVACKA POBA	50,000.00	155,000.00	90,000.00	95,000.00	95,000.00	455,000.00	455,000.00	90,000.00	135,000.00	141,000.00	141,000.00	141,000.00	2,043,000.00
OTOVI PROIZVODI	120,000.00	65,000.00	210,000.00	225,000.00	225,000.00	195,000.00	195,000.00	210,000.00	315,000.00	329,000.00	329,000.00	329,000.00	2,747,000.00
UKUPNO	170,000.00	220,000.00	300,000.00	320,000.00	320,000.00	650,000.00	650,000.00	300,000.00	450,000.00	470,000.00	470,000.00	470,000.00	4,790,000.00

E - PRODAJA	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015.	VI/2015	VII/2015	VIII/2015	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015	UKUPNO
TRGOVACKA ROBA	0.00	10,000.00	15,000.00	15,000.00	20,000.00	25,000.00	50,000.00	75,000.00	100,000.00	125,000.00	125,000.00	150,000.00	710,000.00
GOTOVI PROIZVODI	0.00	10,000.00	10,000.00	15,000.00	15,000.00	25,000.00	50,000.00	75,000.00	100,000.00	125,000.00	125,000.00	150,000.00	700,000.00
UKUPNO	0.00	20,000.00	25,000.00	30,000.00	35,000.00	50,000.00	100,000.00	150,000.00	200,000.00	250,000.00	250,000.00	300,000.00	1,410,000.00

UKUPAN PROMET													
TRGOVACKA ROBA	2,940,000.00	3,515,000.00	4,075,000.00	4,340,000.00	4,205,000.00	4,760,000.00	4,745,000.00	3,735,000.00	4,475,000.00	4,756,000.00	4,586,000.00	4,721,000.00	50,853,000.00
GOTOVI PROIZVODI	2,520,000.00	2,725,000.00	3,540,000.00	3,810,000.00	3,720,000.00	3,880,000.00	3,855,000.00	3,355,000.00	4,435,000.00	4,634,000.00	4,794,000.00	4,979,000.00	46,247,000.00
APLIKACIJE	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	12,000,000.00
U K U P N O	6,460,000.00	7,240,000.00	8,615,000.00	9,150,000.00	8,925,000.00	9,640,000.00	9,600,000.00	8,090,000.00	9,910,000.00	10,390,000.00	10,380,000.00	10,700,000.00	109,100,000.00

Plan prodaje u maloprodajnim objektima početkom 2015 godine je postavljen , tačnije krajem 2014 godine

Tabela u prilogu – br.1

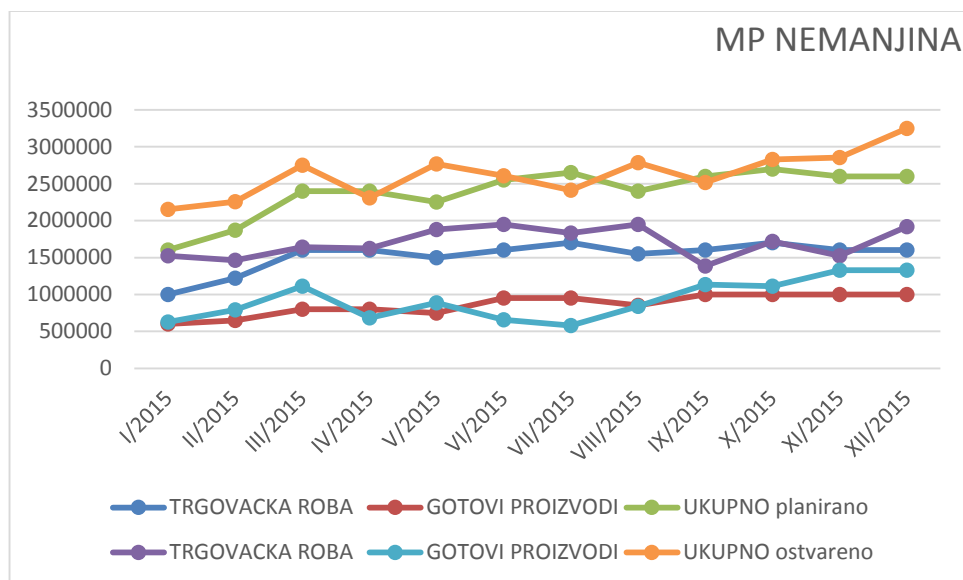
Analizom ostvarenja plana došlo se do saznanja da je u nekim maloprodajnim objektima došlo do prebacivanja tj ostvarivanja plana , dok je u nekim došlo do neispunjenja postavljenog plana Urađena je detaljna analiza da bi se pronašli uzroci i pokušali otkloniti postojeći faktori Obradićemo i posmatrati posebno svaki maloprodajni objekat sa akcenotm na plan i ostvoreni promet , da bi se iznašlo povoljnije rešenje za naredni period samim tim planiranjem i boljim budžetiranjem ostvario bolji efekat prodaje tj prihoda odnosno dobiti za preduzeće

Maloprodajni objekat u Beogradu Nemanjina ulica se nalazi na frekventnom mestu , mestu velikih migracija satanovništva i u samom centru grada . Pogodnosti su i blizina medicinskih institucija koje posećuju građani koji su i najveći kupci medicinske opreme i proizvoda preduzeća RUDO AD . Po ostavenju plana pristupilo se i nadogradnji i planu povećanja prodaje u malopodajnom objektu , po analizi u sledećoj tabeli može da se zaključi da je plan za 2015 godinu ostvaren i premašen. Analiza je rađena na mesečnom nivou , i primetno je da je promet i prodaja oscilatorno rasla ili padala zavisno od više faktora

Tabela br. 2

AN I REALIZACIJA PRODAJE ZA 2015 godinu

PNEMANJINA	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015	VI/2015	VII/2015	VIII/2015	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015	UKUPNO
GOVACKA ROBA	1,000,000.00	1,220,000.00	1,600,000.00	1,600,000.00	1,500,000.00	1,600,000.00	1,700,000.00	1,550,000.00	1,600,000.00	1,700,000.00	1,600,000.00	1,600,000.00	18,270,000.00
OTOVI PROIZVODI	600,000.00	650,000.00	800,000.00	800,000.00	750,000.00	950,000.00	950,000.00	850,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	10,350,000.00
UKUPNO planirano	1,600,000.00	1,870,000.00	2,400,000.00	2,400,000.00	2,250,000.00	2,550,000.00	2,650,000.00	2,400,000.00	2,600,000.00	2,700,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00	28,620,000.00
GOVACKA ROBA	1,522,959.00	1,463,518.00	1,638,928.00	1,623,908.00	1,879,344.00	1,950,364.00	1,830,424.00	1,948,376.00	1,383,872.00	1,717,367.00	1,523,961.00	1,919,073.00	20,402,094.00
OTOVI PROIZVODI	627,724.00	792,080.00	1,111,212.00	683,061.00	886,710.00	657,275.00	580,639.00	837,183.00	1,132,095.00	1,110,966.00	1,330,195.00	1,330,948.00	11,080,088.00
UKUPNO ostvareno	2,150,683.00	2,255,598.00	2,750,140.00	2,306,969.00	2,766,054.00	2,607,639.00	2,411,063.00	2,785,559.00	2,515,967.00	2,828,333.00	2,854,156.00	3,250,021.00	31,482,182.00
razlika trgovačka roba	522,959.00	243,518.00	38,928.00	23,908.00	379,344.00	350,364.00	130,424.00	398,376.00	-216,128.00	17,367.00	-76,039.00	319,073.00	2,132,094.00
razlika gotovi proizvodi	27,724.00	142,080.00	311,212.00	-116,939.00	136,710.00	-292,725.00	-369,361.00	-12,817.00	132,095.00	110,966.00	330,195.00	330,948.00	730,088.00
ukupno razlika	550,683.00	385,598.00	350,140.00	-93,031.00	516,054.00	57,639.00	-238,937.00	385,559.00	-84,033.00	128,333.00	254,156.00	650,021.00	2,862,182.00



MP-NEMANJINA	PROMET	%N.V	NAB. VRED.	RAZLIKA	DIR.TROS.	RAZLIKA	%TR.PRIZ.	PROIZVODNJA	DOBIT
T.ROBA PLAN	18.270.000,00	53,97	9.860.319,00	8.409.681,00					
G. PROIZVODI PLAN	10.350.000,00	18,47	1.911.645,00	8.438.355,00			32,44	3.357.540,00	
UKUPNO PLANIRANO	28.620.000,00		11.771.964,00	16.848.036,00	3.230.000,00	13.618.036,00		0,00	13.618.036,00
T.ROBA OSTVARENO	20.402.094,00	53,97	11.011.010,13	9.391.083,87					
G. PROIZVODI OSTVARENO	11.080.088,00	18,47	2.046.492,25	9.033.595,75			32,44	3.594.380,55	
UKUPNO OSTVARENO	31.482.182,00		13.057.502,39	18.424.679,61	3.230.000,00	15.194.679,61		0,00	15.194.679,61
Učesće u dobiti preduzeća	27,42							0,00	

Znači u 2015. Godini ostvaren je veći promet za 10% u odnosu na plan , što je zadovoljavajuće ali sobzirom na strateške mogućnosti samog položaja i drugih činioca koji pružaju dodatne pozitivne činjenice, menadžment preduzeća smatra da je potrebno učiniti dodatne analize i povećati procenat ostvarenja plana .

Sobzirom da je učešće u dobiti ostvarene u Maloprodajnog objekta u Nemanjinoj br.3 u dobiti preduzeća 27.42 %, odlučilo se napraviti plan za povećanje dobiti tj. Prometa u mp Nemanjinoj za 2016 godinu.

Analizom troškova kako fiksnih tako i varijabilnih došlo se do saznanja da se ne može mnogo

učiniti po tom pitanju , jer je maloprodajni objekat u zakupu i cene zakupa su formirane na nivou grada , ne može se izvršiti uticaj na njegovo umanjeње. Također i ostali troškovi (električna energija , telefonske usluge , naknada za isticanje firme , komunalne usluge i drugi troškovi) se kreću u razumnim okvirima gotovo minimalnim i ne postoji način smanjenja istih .

Dat je akcenat na inoviranje . Uveden je nov pristup pregleda i uzimanja mera za korektivnu obuču i uloške , koji do sada nije primenjivan u maloprodajnom objektu a samim tim i proizvodnja obuće i uložaka , sa minimalnim troškovima , povećan je promet samog maloprodajnog objekta .

Inoviranje je sprovedeno instaliranjem uređaja koji se naziva podooskop-skener stopala.

Podooskop je uređaj za merenje otiska stopala i deformiteta istog , koji radi na principu skenerskog snimka , ukrštenih prizmi , čime se dobija slika stopala .Analizom slike i pregledom dolazi se do saznanja da li postoji deformitet ili neki problem koji može da se koriguje ortopedskih proizvodima , ili da se ukloni ukoliko se reaguje na vreme .

Uređaj je opremljen **3D skenerom** koji omogućuje da za vrlo kratko vreme dobijemo preciznu i detaljnu sliku stanja u kojem se nalaze stopala, posebno ukazujući na tačke koje trpe najveće opterećenje. Na osnovu toga određuju se adekvatni ulošci koji popravljaju balans i koriguju držanje čitavog tela.

Statistika kaže da je savremeni način života doprineo da su bolovi u stopalima među najčešćim problemima danas kako kod odraslih, tako i među decom. Čak 85% dece predškolskog uzrasta ima tzv. ravna stopala. Profesionalni sportisti su zbog pojačanog opterećenja kojim se izlažu posebno skloni svim problemima sa stopalima.Međutim, istraživanja pokazuju da ljudi kasno preduzimaju konkretne korake da reše probleme sa stopalima.

Veoma je važno reagovati na prve znake da sa stopalima nešto nije u redu, a evo i zašto. Svi znamo da ono što se ne spreči u "prizemlju" penje se sa sprata na sprat: od stopala ka kolenima, karlici, kukovima, na kraju na celu kičmu i čitav skeletni sistem. Zbog problema sa stopalima na kraju pati celo telo.

Rešenje problema sa stopalima može biti veoma brzo i jednostavno ukoliko se ne ignorišu prvi simptome koji se pojave, samim tim smo uvođenjem ovog pregleda pružili mogućnost da se problemi brzo detektuju i reše na adekvatan način

Ulaganja u ovu inovaciju su bila minimalna , a prihod je bio povećan za 20 % u odnosu na prethodni mesec u jednom maloprodajnom objektu. U nastavku prilog tabela:

MPNemanjina	ostvareno	planirano	%
T. roba	1.599.782,45	1.300.000,00	123,06
Bandaza	621.500,00	500.000,00	124,30
Ulošci	<u>256.430,00</u>	220.000,00	116,56
Obuća	243.000,00	200.000,00	121,50
Metal	87.063,64	150.000,00	58,04
UKUPNO	2.807.776,09	2.370.000,00	118,47

Da bi učinak bi još bolji baziramo se i na smanjenje cena sirovina . Uzećemo za primer proizvodnju uložaka .Do sada je nabavna vrednost sirovine za uložak , jedan tip uložka , bila 135,10 rsd . Kada na tu vrednost dodamo direktne i indirektne troškove (zarada radnika u proizvodnji , srazmerni troškovi elektrišne energije , troškovi komunalnih usluga , grejanja, poreza na imovinu i drugih) u iznosu od 32,44 % dobijamo njegovu stvarnu cenu koštanja u iznosu od 178,92 rsd

Ukoliko smanjimo nabavnu vrednost osnovne sirovine – eva bela guma (koja se vidi kaona sastavnici radnog naloga u nastavku) za 20% cena koštanja će se smanjiti a samim tim zarada po tom tipu uložka će biti povećanja .

Sam način na koji može da se promeni cena tj. Da se smanji nabavna vrednost je izbor drugog dobavljača odnosno izbor domaćeg proizvođača sirovina koji je do sada bio iz inostranstva .

U nastavku Radni nalog sa sastavnicom , gde se vidi materijal tj. Sirovina utrošena za proizvodnju jednog proizvoda :

OBRAČUN RADNOG NALOGA 323					
PROIZVODNJA U TOKU					
MATERIJAL					
			PLANIRANO		UTROŠENO
NAZIV	JM	KOL	CENA	KOL	CENA
040713/1 EVA BELA 10mm 120x10	0TAB	0.18	3,000.00	0.18	3,000.00
122859/DCM KALOREKS-bitern	DCM	17.29	5.83	17.29	5.83

010596-050 MULTIFORM CRNI 5mm	TAB	0.25	2,842.68	0.25	2,842.68
UKUPNO MATERIJAL			1,351.47		1,351.47
OSTALI TROŠKOVI :					
OPIS TROŠKA					VREDNOST
UKUPNO TROŠKOVI					0
PROIZVODI :					
			PLANIRANO		PROIZVEDENO
NAZIV	JM	KOL	CENA	KOL	CENA
G02-43 EVALUKS ULOSCI - 43	KOM	10	135.15	10	135.15
UKUPNA VREDNOST			1,351.50		1,351.47

Iz priloženog se vidi da je nabavna vrednsot 135,15 rsd , jednog uloška

Iz tabele koja sledi , obrađen je model umanjenja nabavne vrednosti osnovne sirovine

PRODATI ARTIKLI 01.01.16 - 31.01.16 maloprodaja Nemanjina 3

Šifra artikla	Naziv artikla	Pr o. ko lič	Nab.cen a	umanjenje	Nab.vred	umanjenje	Pro.cena	Pro.vred	Raz.u ceni	umanjena	Učešće Troško vi	Stvarna zarada	Zarada posle umanjenja
											32.44		
G02-23	G02-23 EVALUKS ULOŠCI - 23	2	42.75	36.765	85.5	73.53	750	1,500.00	1,414.50	1,426.47	486.6	927.90	939.87
G02-27	G02-27 EVALUKS ULOSCI - 27	4	67.04	57.6544	268.16	230.6176	750	3,000.00	2,731.84	2,769.38	1019	1,712.84	1,750.38
G02-28	G02-28 EVALUKS ULOSCI - 28	2	64.83	55.7538	129.66	111.5076	750	1,500.00	1,370.34	1,388.49	1057	313.34	331.49
G02-29	G02-29 EVALUKS ULOSCI - 29	2	72.53	62.3758	145.06	124.7516	750	1,500.00	1,354.94	1,375.25	934.05	420.89	441.20
G02-30	G02-30 EVALUKS ULOSCI - 30	6	68.12	58.5832	408.72	351.4992	750	4,500.00	4,091.28	4,148.50	1001	3,090.28	3,147.50
G02-33	G02-33 EVALUKS ULOSCI - 33	4	77.75	66.865	311	267.46	750	3,000.00	2,689.00	2,732.54	864.63	1,824.37	1,867.91
G02-34	G02-34 EVALUKS ULOSCI - 34	8	84.91	73.0226	679.28	584.1808	750	6,000.00	5,320.72	5,415.82	783.29	4,537.43	4,632.53
G02-35	G02-35 EVALUKS ULOSCI - 35	4	96.98	83.4028	387.92	333.6112	750	3,000.00	2,612.08	2,666.39	673.36	1,938.72	1,993.03
G02-36	G02-36 EVALUKS ULOSCI - 36	6	93.21	80.1606	559.28	480.9636	750	4,500.00	3,940.72	4,019.04	704.61	3,236.11	3,314.43
G02-37	G02-37 EVALUKS ULOSCI - 37	6	93.12	80.0832	558.7	480.4992	1,000.00	6,000.00	5,441.30	5,519.50	973.92	4,467.38	4,545.58
G02-38	G02-38 EVALUKS ULOSCI - 38	12	102.78	88.3908	1,233.40	1060.6896	1,007.93	12,095.20	10,861.80	11,034.51	880.64	9,981.16	10,153.87
G02-39	G02-39 EVALUKS ULOSCI - 39	16	100.57	86.4902	1,609.16	1383.8432	1,000.00	16,000.00	14,390.84	14,616.16	894.31	13,496.53	13,721.85
G02-40	G02-40 EVALUKS ULOSCI - 40	8	111.32	95.7352	890.52	765.8816	1,000.00	8,000.00	7,109.48	7,234.12	798.35	6,311.13	6,435.77
G02-41	G02-41 EVALUKS ULOSCI - 41	8	121.91	104.8426	975.28	838.7408	1,000.00	8,000.00	7,024.72	7,161.26	720.28	6,304.44	6,440.98
G02-42	G02-42 EVALUKS ULOSCI - 42	10	133.88	115.1368	1,338.76	1151.368	1,000.00	10,000.00	8,661.24	8,848.63	646.96	8,014.28	8,201.67
G02-43	G02-43 EVALUKS ULOSCI - 43	6	138.07	118.7402	828.42	712.4412	1,000.00	6,000.00	5,171.58	5,287.56	624.27	4,547.31	4,663.29
G02-44	G02-44 EVALUKS ULOSCI - 44	12	145.86	125.4396	1,750.34	1505.2752	1,007.93	12,095.20	10,344.86	10,589.92	591.02	9,753.84	9,998.90

G02-45	G02-45 EVALUKS ULOŠCI - 45	2	151.43	130.2298	302.86	260.4596	1,047.60	2,095.20	1,792.34	1,834.74	591.8	1,200.54	1,242.94
G02-46	G02-46 EVALUKS ULOŠCI - 46	2	152.67	131.2962	305.34	262.5924	1,000.00	2,000.00	1,694.66	1,737.41	555.01	1,139.65	1,182.40
G02/SM- 41	G02/SM-41 SPORT.UL OSCI PO MERI	2	339.81	292.2366	679.62	584.4732	3,325.00	6,650.00	5,970.38	6,065.53	878.49	5,091.89	5,187.04
G02/SM- 44	G02/SM-44 SPORT.UL OSCI PO MERI	1	405.81	348.9966	405.81	348.9966	3,325.00	3,325.00	2,919.19	2,976.00	719.35	2,199.84	2,256.65
G02/SM- 45	G02/SM-45 SPORT.UL OSCI PO MERI	2	369.91	318.1226	739.81	636.2452	3,325.00	6,650.00	5,910.19	6,013.75	798.88	5,111.31	5,214.87
G02/SM- 46	G02/SM-46 SPORT.UL OSCI PO MERI	1	414.14	356.1604	414.14	356.1604	3,325.00	3,325.00	2,910.86	2,968.84	702.87	2,207.99	2,265.97
G02/SM- 48	G02/SM-48 SPORT.UL OSCI PO MERI	1	398.12	342.3832	398.12	342.3832	3,666.67	3,666.67	3,268.55	3,324.29	821	2,447.55	2,503.29
G02M-24	G02M-24 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	2	46.91	40.3426	93.82	80.6852	1,000.00	2,000.00	1,906.18	1,919.31	2032	-125.82	-112.69
G02M-26	G02M-26 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	2	71.42	61.4212	142.84	122.8424	1,000.00	2,000.00	1,857.16	1,877.16	1300	557.16	577.16
G02M-27	G02M-27 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	2	77.16	66.3576	154.32	132.7152	1,000.00	2,000.00	1,845.68	1,867.28	1196	649.68	671.28
G02M-28	G02M-28 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	2	67.78	58.2908	135.56	116.5816	1,000.00	2,000.00	1,864.44	1,883.42	1375	489.44	508.42
G02M-29	G02M-29 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	2	72.92	62.7112	145.84	125.4224	1,000.00	2,000.00	1,854.16	1,874.58	1271	583.16	603.58
G02M-30	G02M-30 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	2	90.63	77.9418	181.26	155.8836	1,000.00	2,000.00	1,818.74	1,844.12	1003	815.74	841.12
G02M-31	G02M-31 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	2	94.33	81.1238	188.66	162.2476	1,000.00	2,000.00	1,811.34	1,837.75	960.11	851.23	877.64
G02M-34	G02M-34 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	4	99.69	85.7334	398.76	342.9336	1,000.00	4,000.00	3,601.24	3,657.07	903.11	2,698.13	2,753.96
G02M-36	G02M-36 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	6	96.94	83.3684	581.62	500.2104	1,000.00	6,000.00	5,418.38	5,499.79	931.6	4,486.78	4,568.19
G02M-38	G02M-38 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	2	101.11	86.9546	202.22	173.9092	1,309.09	2,618.18	2,415.96	2,444.27	1195	1,220.96	1,249.27
G02M-39	G02M-39 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	4	126.03	108.3858	504.1	433.5432	1,309.09	5,236.36	4,732.26	4,802.82	938.75	3,793.51	3,864.07
G02M-40	G02M-40 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	4	129.55	111.413	518.2	445.652	1,309.09	5,236.36	4,718.16	4,790.71	910.49	3,807.67	3,880.22
G02M-41	G02M-41 ULOŠCI OD	4	151.23	130.0578	604.92	520.2312	1,309.09	5,236.36	4,631.44	4,716.13	765.63	3,865.81	3,950.50

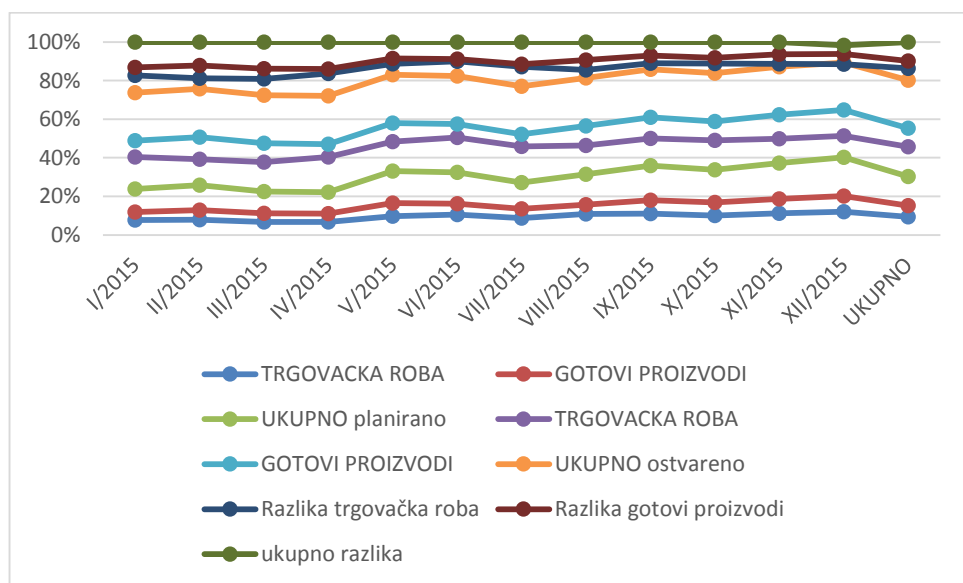
	EVALUXA PO M												
G02M-42	G02M-42 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	6	159.64	137.2904	957.84	823.7424	1,309.09	7,854.54	6,896.70	7,030.80	720.03	6,176.67	6,310.77
G02M-43	G02M-43 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	4	155.47	133.7042	621.88	534.8168	1,309.09	5,236.36	4,614.48	4,701.54	742.02	3,872.46	3,959.52
G02M-44	G02M-44 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	3	132.63	114.0618	397.9	342.1854	1,309.09	3,927.27	3,529.37	3,585.08	887	2,642.37	2,698.08
G02M-45	G02M-45 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	2	180.13	154.9118	360.26	309.8236	1,309.09	2,618.18	2,257.92	2,308.36	626.75	1,631.17	1,681.61
G02M-46	G02M-46 ULOŠCI OD EVALUXA PO M	4	171.14	147.1804	684.56	588.7216	1,309.09	5,236.36	4,551.80	4,647.64	664.92	3,886.88	3,982.72
G04-46	G04-46 ULOŠCI OD KOŽE I EVALUX	2	425	365.5	850	731	954.55	1,909.09	1,059.09	1,178.09	124.6	934.49	1,053.49
G04M-1	G04M-1 ULOŠCI OD EVALUXA 35-46	2	115.65	99.459	231.3	198.918	1,277.28	2,554.55	2,323.25	2,355.63	1004	1,319.25	1,351.63
G05M-36	G05M-36 ULOŠCI OD KOŽE I EVALU	2	147.39	126.7554	294.78	253.5108	1,000.00	2,000.00	1,705.22	1,746.49	578.47	1,126.75	1,168.02
G05M-38	G05M-38 ULOŠCI OD KOŽE I EVALU	4	151.9	130.634	607.6	522.536	1,309.09	5,236.36	4,628.76	4,713.82	761.81	3,866.95	3,952.01
G05M-39	G05M-39 ULOŠCI OD KOŽE I EVALA	2	159.4	137.084	318.8	274.168	1,309.09	2,618.18	2,299.38	2,344.01	721.26	1,578.12	1,622.75
G05M-43	G05M-43 ULOŠCI OD KOŽE I EVALU	4	204.02	175.4572	816.08	701.8288	1,309.09	5,236.36	4,420.28	4,534.53	541.65	3,878.63	3,992.88
G05M-44	G05M-44 ULOŠCI OD KOŽE I EVALU	4	204	175.44	815.98	701.76	945.55	3,782.18	2,966.20	3,080.42	363.51	2,602.69	2,716.91
G05M-45	G05M-45 ULOŠCI OD KOŽE I EVALU	2	212.27	182.5522	424.54	365.1044	582	1,164.00	739.46	798.90	174.18	565.28	624.72
G11	G11 ULOŽAK ZA NIVELACIJ U DO 3	2	178.57	153.5702	357.13	307.1404	1,690.91	3,381.82	3,024.69	3,074.68	846.94	2,177.75	2,227.74
G13/M	G13/M ULOŽAK POD PETU	4	81.8	70.348	327.2	281.392	327.27	1,309.09	981.89	1,027.70	300.09	681.80	727.61
G14/M	G14/M ULOŽAK POD PETU SA KOZ.P	12	101.35	87.161	1216.24	1045.932	422.73	5072.7	3,856.46	4,026.77	317.08	3,539.38	3,709.69
G14/Z	G14/Z ULOŽAK POD PETU SA KOZ.	6	93.22	80.1692	559.32	481.0152	422.73	2536.35	1,977.03	2,055.33	353.47	1,623.56	1,701.86
		#	7947	6834.248	29098	25024.624		238,402.92	209,304.53	213,378.30		166,074.37	170,148.14

Iz tabelarnog pregleda se vidi da je ostvarena veća zarada za 2,5 %

Kada se primeni procenat povećanja zarade na novou preduzeća dolazimo do sledećeg saznanja , sobzirom da je za isti period prodato 1300 uložaka , ako primenimo procenat zarade uvećan za 2,5 % ostvaruje se značajan učinak .

Ovim smo izvršili analizu i procenu u maloprodajnom objektu u Nemanjinoj.

Ako analiziramo drugi maloprodajni objekat MP ZEMUN, uvođenjem druge smene , plan je ostvaren i preko očekivanja . Ukalkulisani su troškovi zarade još jednog zaposlenog , kao i ostali troškovi koji se nisu značajno povećali (utrošak el.energije , telefona i dr fiksni troškovi) , objekat je u zakupu , troškovi zakupa nisu promenjeni .



MPZEMUN	PROMET	%N.V	NAB. VRED.	RAZLIKA	DIR.TROS.	RAZLIKA	%TR.PRIZ.	PROIZVODNJA	DOBIT
T. ROBA	2.600.000,00	51,15	1.329.900,00	1.270.100,00				0,00	0
G. PROIZVODI	1.600.000,00	20,95	335.200,00	1.264.800,00			32,44	519.040,00	
UKUPNO PLANIRANO	4.200.000,00		1.665.100,00	2.534.900,00	1.830.000,00	704.900,00		0,00	704.900
T.ROBA OSTVARENO	4.276.302,00	51,15	2.187.328,47	2.088.973,53				0,00	0
G. PROIZVODI OSTVARENO	2.656.448,00	20,95	556.525,86	2.099.922,14			32,44	861.751,73	
UKUPNO OSTVARENO	6.932.750,00		2.743.854,33	4.188.895,67	1.830.000,00	2.358.895,67		0,00	2.358.896
Učešće u dobiti preduzeća	6,04							0,00	

Primer za maloprodajni objekat Zemun

Planiranje unapredjenja poslovanja u maloprodajnim objektima je specifično u odnosu na samu lokaciju , jer položaj i blizina zdrsatvenih institucija diktiraju pravila .

Preduzeće je od 2016 godine napravilo vidan pomak u plasiranju robe i proizvoda zdravstvenim institucijama preko tendera , gde se pokazalo da postoji velika potreba za određenim proizvodima kao što su recimo pojasevi i kaiševi za vezivanje uznemirenih pacijenata . Proizvodi Ruda ad za te namene zadovoljavaju određene standarde i ocenjeni su kao najkvalitetniji trenutno na našem tržištu . Ako uporedimo analizu prodatih artikala za period od 01.01.-30.09.2015 i isti period u 2016 godini dolazimo do saznanja da je vidno povećana prodaja što znači da je povećana i proizvodnja a samim tim i rezultati poslovanja su uvećani.

U prilogu je grafikon – prodaja pojaseva i kaiševa kroz 2015/2016

PRODATI ARTIKLI KAIŠEVI ZA UZNEMIRENE PACIJENTE

POREĐENJE 2015/2016

Šifra artikla	Naziv artikla	Pro.koli č	Nab.cena	Nab.vred	Pro.cena	Pro.vred	Raz.u ceni	Raz(%)
period 01.01.2016-30.09.2016								
PR22	PR22 KAIŠEVI KOZNI ZA RUKE	1	8.060,75	8.060,75	10.129,17	10.129,17	2.068,42	25,66
PR22/1	PR22/1 KAIŠEVI MEKI ZA RUKE	2	1.415,59	2.831,18	3.166,67	6.333,34	3.502,16	123,7
PR22/G	PR22/G KAIS RUKE GURTNA PREDJI	11	1.395,01	15.345,10	5.500,00	60.500,00	45.154,90	294,26
PR22/GM	PR22/GM KAIS RUKE GURTNA MAGNE	6	3.645,06	21.870,37	10.129,17	60.775,02	38.904,65	177,89
PR22/K	PR22/K KAIS RUKE KOZA SNALA	50	3.157,43	157.871,65	10.137,50	506.875,00	349.003,35	221,07
PR22/KM	PR22/KM KAIS RUKA KOZA MAGNET	10	7.578,13	75.781,30	14.080,00	140.800,00	65.018,70	85,8
PR22/M	PR22/M KAIŠEVI ZA RUKE MAGNET	6	4.758,06	28.548,36	11.618,75	69.712,52	41.164,16	144,19
PR23	PR23 KAIŠEVI KOZNI ZA NOGE	1	8.060,75	8.060,75	10.129,17	10.129,17	2.068,42	25,66
PR23/1	PR23/1 KAIŠEVI MEKI ZA NOGE	2	1.533,30	3.066,60	3.166,67	6.333,34	3.266,74	106,53
PR23/GM	PR23/GM KAIS NOGE GURTNA MAGNE	6	3.678,03	22.068,20	10.129,17	60.775,02	38.706,82	175,4
PR23/K	PR23/K KAIS NOGE KOZA SNALA	50	3.278,31	163.915,55	10.137,50	506.875,00	342.959,45	209,23
PR23/KM	PR23/KM KAIS NOGE KOZA MAGNET	10	7.677,61	76.776,10	14.080,00	140.800,00	64.023,90	83,39
PR23/M	PR23/M KAIŠEVI ZA NOGE MAGNET	6	4.826,63	28.959,75	11.618,75	69.712,52	40.752,77	140,72
PR24	PR24 KAIS KOZNI ZA GRUDI	1	7.318,76	7.318,76	13.245,83	13.245,83	5.927,07	80,98
PR24/GM	PR24/GM KAIS GRUDI GURTNA MAGN	6	5.223,66	31.341,97	13.245,83	79.474,98	48.133,01	153,57
PR24/KM	PR24/KM KAIS GRUDI KOZA MAGNET	5	5.579,58	27.897,90	17.600,00	88.000,00	60.102,10	215,44
PR24/M	PR24/M KAIŠEVI ZA GRUDI MAGNET	1	5.987,66	5.987,66	13.245,83	13.245,83	7.258,17	121,22
PR26/G	PR26/G KAIŠEVI NOGE SPOJ.BEZ M	10	1.483,35	14.833,50	5.500,00	55.000,00	40.166,50	270,78
ukupno		184	84.657,67	700.535,45	186.860,01	1.898.716,74	1.198.181,29	171,04
Period 01.01.2015-30.09.2015								
PR22/1	PR22/1 KAIŠEVI MEKI ZA RUKE	12	700,56	8.406,76	2.825,70	33.908,38	25.501,62	303,35
PR22/M	PR22/M KAIŠEVI ZA RUKE MAGNET	5	3.854,38	19.271,90	11.916,67	59.583,35	40.311,45	209,17
PR23/1	PR23/1 KAIŠEVI MEKI ZA NOGE	6	1.078,11	6.468,68	2.748,62	16.491,69	10.023,01	154,95
PR23/M	PR23/M KAIŠEVI ZA NOGE MAGNET	5	4.020,83	20.104,15	11.916,67	59.583,35	39.479,20	196,37
PR24/1	PR24/1 KAIS MEKI ZA GRUDI	3	2.073,75	6.221,25	3.738,89	11.216,68	4.995,43	80,3
PR24/M	PR24/M KAIŠEVI ZA GRUDI MAGNET	10	6.831,69	68.316,90	12.466,66	124.666,64	56.349,74	82,48
ukupno		41	18.559,32	128.789,64	45.613,21	305.450,09	176.660,45	137,17

Celokupnom analizom planirano-ostvareno u 2015. godini (po tabeli u prilogu) vidi se da nije ostvaren plan poslovanja jer neke maloprodaje koje pretežno prodaju gotove proizvode proizvedene u

Rudo ad , jer nisu imale dovoljan lager gotovih proizvoda i nisu ostvarile plan , iz razloga obustavljanja dela proizvodnje u nekim sektorima zbog renoviranja po nalogu Inspekcije, koje je trajalo tri meseca. To nam govori da bez obzira na dobar plan i budžetiranje neke troškove nemožemo da predvidimo , i oni naruše apsolutno ravnotežu poslovanja.

U Tabeli planirano –ostvareno u 2015.godini su izuzeti troškovi amortizacije koji su 12,800

PLANIRANO	PRIHOD	TROSKOVI	DOBIT
PRIHPD OD PROMETA ROBE I GOTOVIH PROIZVODA	109.100,00		
OSTALI PRIHODI	1.600,00		
NABAVNA VREDNOST TRGOVACKE ROBE		27.500,00	
VREDNOST SIROVINA GOTOVIH PROIZVODA		8.900,00	
VREDNOST SIROVINA APLIKACIJA		3.500,00	
ZARADE ZAPOSLENIH		40.000,00	
OSTALI TROSKOVI		30.000,00	
UKUPNO	110.700,00	109.900,00	800,00
OSTVARENO	PRIHOD	TROSKOVI	DOBIT
PRIHPD OD PROMETA ROBE I GOTOVIH PROIZVODA	114.709,00		
OSTALI PRIHODI	1.591,00		
NABAVNA VREDNOST TRGOVACKE ROBE		30.143,00	
VREDNOST SIROVINA GOTOVIH PROIZVODA		9.900,00	
VREDNOST SIROVINA APLIKACIJA		2.500,00	
ZARADE ZAPOSLENIH		43.999,00	
OSTALI TROSKOVI		30.446,00	
UKUPNO	116.300,00	116.988,00	-688,00

Izvršena je i analiza po sektorima , o učešću gotovih proizvoda koji su proizvedeni u RUDO AD i trgovačke robe u ostvarivanju celokupnog prometa tj dobiti i to 2015. godina u odnosu na 2014 godinu

POSLOVANJE 2015 U ODNOSU NA 2014												
OPIS / GODINA	31.12.2015	31.12.2014			31.12.2015	31.12.2014			31.12.2015	31.12.2014		
	Pro. vrednost	Pro. vrednost	Raz. a %	Razlika	Na. vrednost	Na. vrednost	Raz. a %	Razlika	Zamena	Zamena	Raz. U %	Razlika
ROBA												
Prilobi od prodaje robe MP-04	6.291.936,00	6.391.933,30	-4,77	-209.997,30	3.279.800,40	3.275.895,30	0,12	3.905,10	3.012.135,60	3.316.038,00	-10,09	-303.902,40
Prilobi od prodaje robe MP Nemunjin	20.152.718,00	18.799.721,33	6,71	1.352.996,67	11.140.697,85	10.112.762,55	9,23	1.027.735,32	9.012.220,15	8.686.958,80	3,61	325.261,35
Prilobi od prodaje robe MP-Rezarska	10.224.916,00	8.661.662,02	15,29	1.563.253,98	5.316.483,39	4.595.271,50	13,57	721.211,89	4.998.432,61	4.066.390,52	17,16	842.042,09
Prilobi od prodaje robe MP-Despina S	2.918.814,00	2.425.672,88	16,90	493.141,12	1.570.001,72	1.319.189,63	15,98	250.812,09	1.348.812,28	1.106.483,25	17,97	242.329,03
Prilobi od prodaje robe MP-Now Sad	474.319,00	611.218,15	-28,86	-136.899,15	212.686,91	277.442,89	-30,45	-64.755,98	261.632,09	333.775,26	-27,57	-72.143,17
Prilobi od prodaje robe MP Valjevo	1.453.197,00	1.106.614,24	23,85	346.582,76	818.088,42	616.665,59	24,62	201.422,83	635.108,58	489.968,65	22,85	145.139,93
Prilobi od prodaje robe MP-Sombor	1.262.210,00	948.128,84	24,90	314.381,16	790.515,83	553.843,91	29,94	236.671,92	471.994,17	394.284,93	16,46	77.709,24
Prilobi od prodaje robe MP-NIS	4.519.227,00	3.808.474,07	15,73	710.752,93	2.601.376,82	2.227.005,05	14,39	374.371,77	1.917.850,18	1.581.469,02	17,54	336.381,16
Prilobi od prodaje robe MP-Zemun	4.279.308,00	2.615.040,21	38,89	1.664.267,79	2.163.697,47	1.331.232,16	38,47	832.465,31	2.115.610,53	1.283.808,05	39,52	831.802,48
Prilobi od prodaje robe MP-Vranje	2.586.970,00	1.980.422,94	23,45	606.547,06	1.533.393,85	1.089.416,01	28,95	443.977,84	1.653.576,15	890.986,93	15,43	162.589,22
	54.163.915,00	47.548.907,98	12,21	6.615.007,02	29.426.542,66	25.398.744,57	13,69	4.027.798,09	24.737.372,34	22.150.163,41	10,46	2.587.208,93
GOTOVI PROIZVODI												
Prilobi od prodaje proizvoda MP 04	3.468.555,00	3.473.587,06	-0,15	-5.234,06	685.313,62	661.110,74	3,53	24.182,88	2.783.039,38	2.812.456,32	-1,06	-29.416,94
Prilobi od prodaje proizvoda Nemunjin	11.080.123,00	9.622.009,64	13,16	1.458.113,36	2.244.117,10	1.778.557,59	20,75	465.559,51	8.836.005,90	7.843.452,05	11,23	992.553,85
Prilobi od prodaje proizvoda Rezarska	4.017.564,00	4.692.835,03	-16,81	-675.271,03	727.613,89	688.784,70	5,34	38.829,19	3.289.950,11	4.004.050,33	-21,71	-714.100,22
Prilobi od prodaje proizvoda 29 Novi	1.465.729,00	1.498.847,72	-1,71	-33.118,72	274.139,44	262.772,95	4,15	11.366,49	1.191.589,56	1.228.074,77	-3,06	-36.485,21
Prilobi od prodaje proizvoda Novi Sad	523.268,00	747.020,55	-42,76	-223.752,55	110.463,25	150.355,98	-36,11	-39.892,75	412.804,75	596.664,57	-44,54	-183.859,82
Prilobi od prodaje proizvoda Valjevo	1.186.790,00	896.502,82	24,46	290.287,18	224.104,92	167.333,04	25,33	56.771,88	962.685,08	729.169,78	24,26	233.515,30
Prilobi od prodaje proizvoda Sombor	1.029.650,00	827.094,82	19,67	202.555,18	220.574,13	172.121,14	25,35	58.452,99	799.075,87	654.973,68	18,03	144.102,19
Prilobi od prodaje proizvoda NIS	3.279.108,00	3.234.277,38	1,31	42.830,62	685.802,20	584.162,83	14,83	101.729,37	2.593.215,80	2.652.114,55	-2,27	-58.898,75
Prilobi od prodaje proizvoda Zemun	2.626.383,00	1.457.813,48	44,49	1.168.569,52	533.233,83	302.590,51	43,31	230.643,32	2.693.147,17	1.155.513,17	44,80	937.634,00
Prilobi od prodaje proizvoda Vranje	1.771.261,00	1.355.279,44	23,49	416.031,56	393.849,48	244.251,36	37,99	149.618,12	1.377.411,52	1.110.998,08	19,34	266.413,44
	30.448.229,00	27.799.217,94	8,70	2.649.011,06	6.109.303,86	5.011.750,64	17,97	1.097.553,22	24.338.925,14	22.787.467,30	6,37	1.551.457,84
USLUGE												
Prilobi od vršenja usluga MP04	189.427,00	370.887,03	-95,79	-181.460,03			0,00				-95,79	-181.460,03
Prilobi od vršenja usluga Nemunjin	249.382,00	178.598,00	28,38	70.784,00			0,00				28,38	70.784,00

Godina	2015		2014	
Prihod od prodaje gotovih proizvoda	59.258	Procenat učešća u prihodu	61737	Procenat učešća u prihodu
Sektor Obuće	7.016	11,84	8047	13,03
Sektor protetike i aplikacije	15.293	25,81	21000	34,02
Sektor ulošci	12.479	21,06	10000	16,20
Sektor bandaža	17.482	29,50	15000	24,30
Sektor metal	6.466	10,91	7000	11,34
USLUGE	522	0,88	690	1,12
Ukupno	59.258	100,00	61737	100,00

Uočena su kretanja , koja su u 2016 nastavljena , gde se vidi da je sektor bandaže najprofitabilniji sektor i iz tog razloga su izvršena određena ulaganja u isti u 2016. godini , kupovinom mašina za šivenjem specijalizovanim za posebne namene . Masine su kupljne po ceni 50,000 rsd ukupno , znači trenutni odliv novčanih sredstava je 50,000 ali ima tretman investicionog ulaganja a ne troška , postoji trošak u visini amortizacije za tekuću godinu, sobzirom da je vek trajanja procenjen na 15 godina , visina troška za tekušu godinu će biti 3,000 a dobit od proizvodnje jedne mašine koja se rentabilno koristi je

4.ZAKLJUČAK

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

Preciznije rečeno, budžetiranje teži tome, da se, analizom finansijskih izveštaja i planiranjem pronađu adekvatna rešenja u unapređenju poslovanje nekog preduzeća.

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

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

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

Rudo AD svojim planiranjem poslovanja i budžetiranjem želi da postane vodeći lider u proizvodnji i prodaji ortopedskih pomagala, kao što je nekada i bio kao što želi da povрати izgubljeni kredibilitet na tržištu.

Za ostvarenje dugoročnog plana - dobro i iskustveno osmišljenog , sa predviđanjem rizika u svim pratećim segmentima koji mogu da nepovoljno utiču na razvoj i ostvarenje plana , postoji jedan činjenica na koju preduzeće ne može uticati a koje znatno može usporiti ili osujetiti dobar plan i budžet , a to je učešće države i njenih institucija (RFZO I Fond za vojne osiguranike) i njene planske politike u budućnosti u kontekstu finansiranja posebne kategorije naših kupaca odnosno određenih socijalnih struktura društva.

LITERATURA :

Knjige :

1. M.Stanišić, Računovodstvo, Univerzitet Singidunum, 2006, Beograd
2. B.Stošić, Menadžment inovacija eksperni sistemi, modeli i metodi, Fakultet organizacionih nauka, 2007, Beograd
3. D.Krasulja, M.Ivanišević, Poslovne finansije, Ekonomski fakultet, 2001, Beograd
4. G.Knežević, Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, 2009, Beograd
5. I.Adidžes, Upravljanje životnim ciklusom preduzeća, Adidžes, 2004, Novi Sad
6. I.Ranković, Upravljanje finansijama preduzeća, Ekonomski fakultet, 1997, Beograd
7. I.Ranković, Teorija bilansa, Ekonomski fakultet, 1992, Beograd
8. J.Velč, Veština pobeđivanja, Adidžes, 2007, Novi Sad
9. L.Pejić, R.Radovanović, M.Stanišić, Ocena boniteta društva, Privredni pregled, 1991, Beograd
10. LJ.Jeremić i prof.dr.M.Ivaniš, Osnovi finansija, Univerzitet Singidunum, 2005, Beograd
11. Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Finansijsko upravljanje , Finansijska analiza poslovanja preduzeća
12. M.Stanišić, Revizija, Stanišić audit, 2004 , Beograd
13. M.Stanišić, Univerzitet Singidunum, Međunarodni standardi revizije, 2010, Beograd
14. M.Stanišić, Metodologija revizije, Univerzitet Singidunum, 2009, Beograd

15. M.Stanišić,doc.dr.K.Vičentijević, Revizijski zaključni izveštaj, Univerzitet Singidunum, 2009, Beograd
16. M.Jovanović-Božinov, M.Živković, A.Landgović, D.Veljković, Preduzetništvo, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, 2003, Beograd
17. M.Levi-Jakšić, G.Komazec, Menadžment operacija, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, 2003, Beograd
18. M.Pešić, Sociologija, Univerzitet Singidunum, 2007, Beograd
19. M.Ivaniš, S.Nešić, Poslovne finansije, Univerzitet Singidunum, 2011, Beograd
20. M.Ivaniš, Upravljanje finansijama, Univerzitet Singidunum, 2009, Beograd
21. M.Nikolić, N.Malenović, Ekonomika preduzeća, Ekonomski fakultet, 1999, Beograd
22. M.Stojiljković, I.Krstić, Finansijska analiza, Ekonomski fakultet, 2000, Niš
23. N.Cvetković, V.Pavlović, Uvod u analizu poslovanja, Univerzitet Megatrend, 2005, Beograd
24. N.Stefanović, D.Malinić, V.Milićević, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, 2008, Beograd
25. N.Stefanović, D.Malinić, Tajne bilansa-menadžerski pristup, specijalno izdanje časopisa Ekonomika preduzeća, 2009, Beograd
26. P.Drucker, Moj pogled na menadžment, Adidžes, 2005, Novi Sad
27. P.Drucker, Upravljanje u novom društvu, Adidžes, 2005, Novi Sad
28. R.Lončarević, Menadžment, Univerzitet Singidunum, 2007, Beograd
29. S.Vasiljev, Marketing menadžment, drugo dopunjeno izdanje, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, 2009, Subotica
30. V.Tomašević, Profesionalni razvoj i poslovne veštine, Univerzitet Singidunum, 2007, Beograd
31. V.Čen Kim, R.Mobornj, Strategija plavog okeana, kako stvoriti prostor na tržištu i konkurenciju učiniti nevažnom, Adidžes, 2007, Novi Sad

32. V.Kapor, S.Carić, Ugovori robnog prometa, Centar za privredni Consulting, 2000, Novi Sad
33. Z.Petrović, Upravljačko računovodstvo, Univerzitet Singidunum , 2006, Beograd
34. Z.Petrović, Računovodstvo, Univerzitet Singidunum, 2009, Beograd
35. Z.Sajfert, D.Đorđević, C.Bešić, Leksikon menadžmenta, Agencija Matić, 2006, Beograd
36. Ž.Ristić, S.Komazec, Globalni finansijski menadžment, Čigoja, 1998, Beograd
37. Adizes Southeast Europe, Novi Sad, Upravljanje promenama
38. Finansijski izveštaji Rudo AD , 2015.godina

Internet:

<http://www.rudo.rs>

<http://www.ekonomist.co.rs>

<http://www.ekonomija.org>

<http://www.slglasnik.com>

<http://www.apr.gov.rs>

<http://www.alims.gov.rs>

