

## ПЛАНСКА УЛОГА ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА

### THE ROLE OF FINANCIAL REPORTS IN PLANNING

Проф. др Никола Стевановић  
Економски факултет у Брчком

*Апстракт:* Биланс стања, биланс успеха и извештај о токовима готовине, као главни делови финансијско-извештајног сета предузећа, банака и других организација, поседују веома велики информациони капацитет. Са својством интегралног обухватања и исказивања финансијске структуре, токова рентабилности и токова ликвидности, они су незамењиво средство не само информисања о перформансама извештајног субјекта, већ и планирања пословно-финансијских активности и ефеката. У том контексту планирани биланс успеха, пројектовани биланс стања и план токова готовине представљају круну процеса пословно-финансијског планирања и финални тест усклађености и прихватљивости плана предузећа, банке или друге организације. У том смислу су они, скупа с методологијом њихове израде у једном конкретном случају, и обрађени у овом напису.

*Кључне речи:* финансијски извештаји, планирање, планирани биланс успеха, пројектовани биланс стања, план новчаних токова

*Abstract.* Balance sheet, income statement (profit and loss account) and the cash flow report, as the main parts of the set of financial reporting of enterprises, banks and other organizations, have a very large informational capacity. With their quality of integral comprehensiveness and presentation of financial structure, the flow of profitability and the flow of liquidity, they are an inevitable means of not only informing about the performance of the reporting subject, but about planning of business and financial activities and effects as well. In that context the planned income statement (profit and loss account), the projected balance sheet and the plan of cash flow represent the crown of the process of business and financial planning and the final test of coordination and acceptability of a plan of an enterprise, a bank or some other organization. In that sense, together with the methodology of their creation in one particular case, they are dealt with in this piece of writing.

*Key words:* financial reports, planning, planned income statement (profit and loss account), projected Balance sheet plan of cash flow.

#### УВОД

Под финансијским извештајима се уобичајено подразумевају Биланс успеха, Биланс стања и Извештај о токовима готовине. То су познати инструменти полагања рачуна о оствареном успеху, финансијском стању и новчаним токовима предузећа од стране менаџмента пред власницима, финансијским и пословним партнерима, државним органима и другим корисницима финансијских извештаја. Реч је о добро познатој надлежности и одговорности менаџмента и улози финансијских извештаја у информисању о остварењима предузећа. Међутим, менаџмент, управо с циљем максимализације тих остварења, има још надлежност и одговорност планирања и планске контроле пословно-финансијских процеса у предузећу. Реализација једне такве управљачке улоге је незамислива без припреме плана предузећа као формално-квантитативног исказа о пословно-финансијским намерама за наилазећи период. У вези с тим поставља се питање планске улоге финансијских извештаја, наравно у форми пројектованих (планираних) извештаја. Да би се понудио одговор на ово важно и актуелно питање, потребно је осврнути се на:

- Позиционирање пројектованих финансијских извештаја у процесу планирања,
- Пројектовани биланс успеха,
- Пројектовани биланс стања и
- Пројектовани извештај о токовима готовине.

Управо тако ће и бити систематизована наша излагања у овом напису.

## **ПОЗИЦИОНИРАЊЕ ПРОЈЕКТОВАНИХ ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА У ПРОЦЕСУ ПЛАНИРАЊА**

Процес формализованог планирања је у тој мери рачуноводствено проткан да га можемо с правом назвати рачуноводственим планирањем, односно процесом буџетирања, што је назив који се и код нас све чешће користи. Он полази од претходно формулисаних циљева предузећа и планских претпоставки (полазних пословно-финансијских замисли за наилазећи период), што утврђује менаџмент (управа) предузећа. Полазећи од тога, процес формализованог планирања (буџетирања) се одвија кроз: припрему парцијалних планова, припрему главног плана и тестирање (оцену) припремљених планова. Цео систем формализованог планирања може бити представљен као на шеми број 1.

Прегледањем наведене шеме можемо уочити да парцијалним (функционалним) плановима припадају:

- план прихода од продаје и с њим двострано условљени план трошкова продаје;
- с планираном продајом усаглашени (путем планиране промене залиха готових производа у току планског периода) план производње, с њим тесно повезан план трошкова производње (укључив и трошкове служби техничког управљања) и с производњом усаглашени план набавке, као и план општих трошкова набавке који се укључују у производне трошкове;
- план трошкова управе, тј. општег управљања и администрације (трошкови менаџмента предузећа са секретаријатом, финансијског сектора са рачуноводством, сектора правних, кадровских и општих послова и слични трошкови);
- план капиталних улагања (у основна средства, у куповину других предузећа или делова, инвестирања у хартије од вредности и сл.) и
- план финансирања и трошкова финансирања.

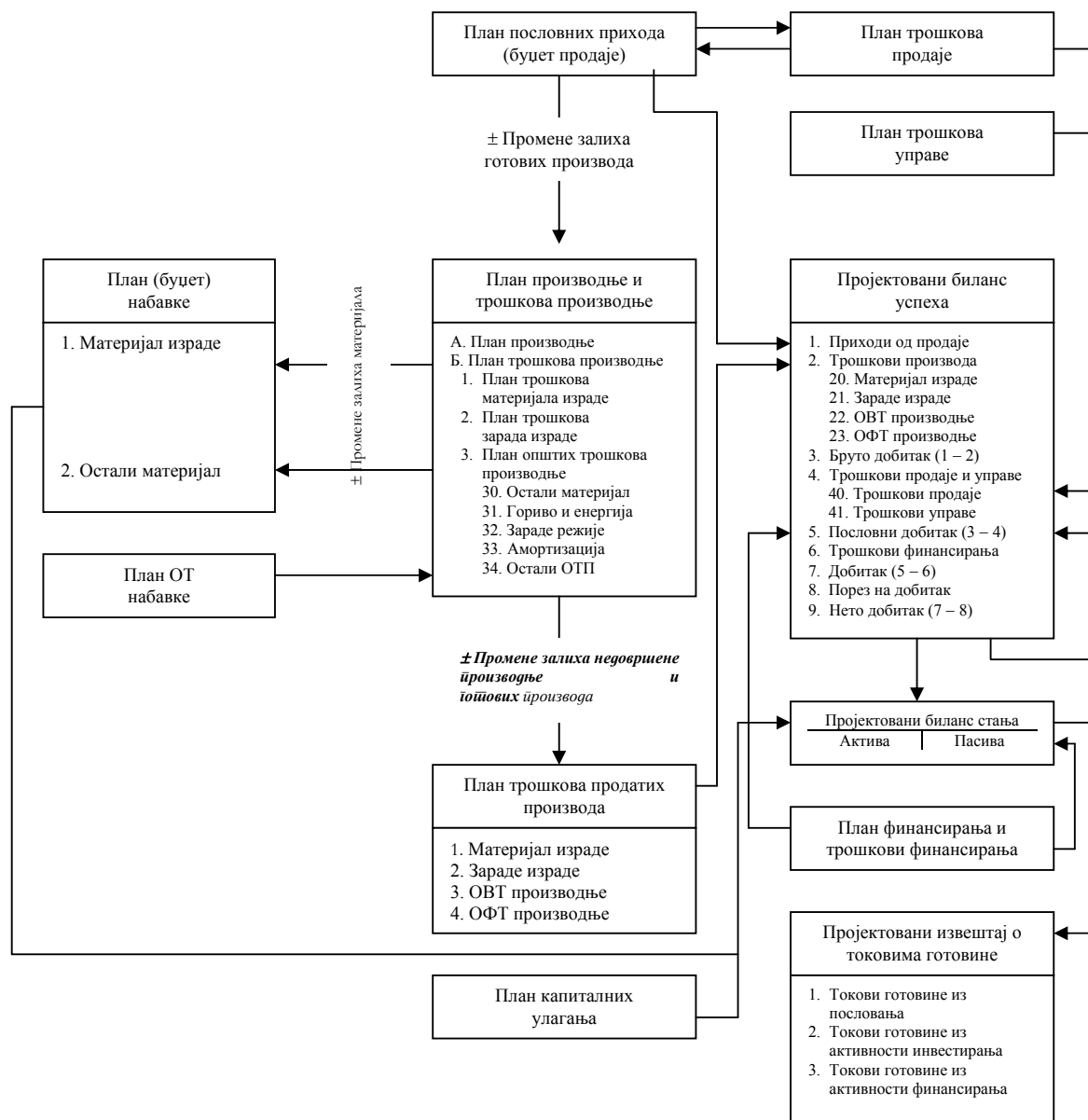
Парцијални (функционални) планови пружају подлоге за израду главног плана, с тим што овај последњи задржава улогу надређеног плана, односно врховног теста прихватљивости парцијалних планова.

Главни план се већ и код нас често назива мастер буџетом. Према претходно датој шеми, главни план (мастер буџет) чине пројектовани финансијски извештаји за наилазећи плански период, и то:

- Пројектовани биланс успеха, са Планом трошкова продатих производа, као својим помоћним планом;

- Пројектовани биланс стања и
- Пројектовани извештај о токовима готовине (новчаним токовима).

Реч је о финалном и надређеном сету финансијских извештаја, који су, како се из предње шеме види, међусобно тесно повезани. Да би одиграли улогу финалне планске пројекције будућих перформанси предузећа и теста прихватљивости плана, пројектовани финансијски извештаји треба и сами да буду подвргнути финансијској оцени, односно тестирању, као коначном чину фазе планирања. Оно се изводи финансијском анализом пројектованих финансијских извештаја, и то: анализом рентабилитета односно стопе приноса на ангажована средства и сопствени капитал, анализом нето обртног капитала и рацио анализом ликвидности и солвентности предузећа за плански период.



Шема 1: Структура плана (буџета) и односи у њему

## ПРОЈЕКТОВАНИ БИЛАНС УСПЕХА И ЊЕГОВА ПЛАНСКО-КОНТРОЛНА УЛОГА

Припреми Пројектованог биланса успеха претходи израда одговарајућих парцијалних планова. То су план пословних прихода (буџет продаје) и планови одговарајућих трошкова. Њихову припрему ћемо илустровати израдом важнијих међу њима, док ћемо из осталих парцијалних планова само преузети одговарајуће износе у пројектовани биланс успеха. Цео процес односиће се на припрему годишњег плана. Уобичајно се он рашчлањава на кварталне, што ћемо ми, због уштеде у простору, изоставити.

*План пословних прихода (буџет продаје)* представља иницијални парцијални план па ћемо с њим и отпочети нашу припрему планова. Нека тај план за потребе наше илустрације има следећи изглед:

Р.бр.	П р о и з в о д и	Кол.	Цена	Износ
1.	Производ X	2.000	500	1.000.000
2.	производ Y	1.600	350	560.000
3.	Производ Z	2.400	600	1.440.000
	С в е г а	6.000	500	3.000.000

План прихода од продаје за 2004. годину

Ми смо овде, ради скраћења и веће јасноће илустрације, дали само резиме Плана прихода од продаје. У том смислу у њему су дате збирне количине и очекиване просечне цене за групе производа. У аналитичкој верзији он је дубље рашчлањен, и то рочно, предметно и просторно. Рочно је рашчлањен по кварталима да би пружио увид у очекивану краткорочнију динамику продаје, као и обезбедио квартални оквир за израду месечних планова прихода. Како време одмиче квартални планови могу бити преуређени уколико се за то стекну прави разлози, на шта ће указати краткорочна контрола остварења и анализа одступања од планских вредности. Предметно, дубље рашчлањавање плана продаје односи се на варијанте (нијансе) производа унутар сваке од наведене три групе производа. Просторно рашчлањавање представља рашчлањавање планираног прихода од продаје по тржиштима (домаћа продаја и извоз, на пример).

План прихода од продаје припрема директор или шеф продаје са својим сарадницима, а на основу, од управљачког рачуноводства (тачније службе задужене за план и анализу) припремљеног, извештаја о остварењима у претходном периоду, те одлуке менаџмента о продајним ценама, предвиђених трошкова промоције продаје и властитих процена пропусне моћи тржишта.

*План њроизводње* налази своје исходиште у Плану прихода од продаје. Наиме до задатих количина производње долази се преузимањем планских количина продаје, којима се додају циљне количине залиха производа за крај планског периода, а одузимају почетне количине (крајње количине за период који претходи планском периоду) истих залиха. У веома сажетом облику то би изгледало како следи:

Е л е м е н т и	П р о и з в о д и			Свега
	X	Y	Z	
1. Планирана продаја	2.000	1.600	2.400	6.000
2. Планиране крајње залихе	130	100	370	600
3. Укупно потребне количине (1+2)	2.130	1.700	2.770	6.600
4. Почетне залихе (расположиве количине)	130	-	270	400
5. Планирана производња (3-4)	2.000	1.700	2.500	6.200

План производње за 2004. год. (у комадима)

У овом случају долази у обзир рочно (по кварталима) и предметно (по варијететима производа у оквиру сваке групе производа) рашчлањавање Плана.

*План њрошкова њроизводње* има своје исходиште у претходно описаном Плану производње и калкулацијама стандардних трошкова по производима. Он је врло сложен План и садржи три плана, и то:

- План трошкова материјала израде,
- План трошкова зарада израде, и
- План општих трошкова производње.

*План њрошкова материјала израде* припрема се тако што се на планске количине производње по производима примењују стандардни (или нормативни) трошкови материјала израде по јединици производа. То се ради аналитички по кварталима и по варијантама производа унутар сваке групе. Уместо тога, ради скраћења и веће прегледности наших излагања, ми ћемо овај План дати само у виду резимеа за годину и по групама производа, што би имало следећи изглед:

Производи	Стандардни трошкови материјала израде по јединици производа	Планирана количина производње	Планирани износ трошкова материјала израде
Производ X	175	2.000	350.000
Производ Y	100	1.700	170.000
Производ Z	200	2.500	500.000
С в е г а	-	6.200	1.020.000

План трошкова материјала израде за 2004. год.

Напоменимо још да се трошкови сваког материјала израде према саставници производа (или рецептури у хемијској, прехрамбеној и сличним индустријама) за сваки производ планирају по следећем једноставном обрасцу:

Стандардна или нормативна количина материјала по јединици производа  
 x Стандардна планска набавна цена материјала  
 = Стандардни трошкови материјала израде по јединици производа  
 x Планирана количина производа  
 = Планирани трошкови материјала израде.

Према томе, калкулација стандардне или планске цене коштања јединице производа је неопходна информациона подлога за планирање трошкова материјала израде.

*План трошкова зарада израде*, у случају којим илуструјемо наша излагања, заснован је на претпоставци да се зараде непосредних радника у производњи обрачунавају и плаћају по акорду (учинку). У таквим случајевима планер зарада располаже претходним податком о стандардним трошковима зарада израде по јединици производа, као умношку стандардних времена израде по јединици сваког производа и одговарајућих бруто зарада по часу за операције које се на производу обављају. Применом стандардних зарада израде по јединици производа на планирану производњу сваког производа долази се до планираних трошкова зарада по производима, чији збир даје планирани износ овог трошка за плански период. С циљем поједностављења и појашњења наше илустрације, ево како би изгледао резиме плана трошкова зарада израде за годину и по групама поменутих производа:

Производи	Стандардни трошкови зарада израде по јединици производа	Планирана количина производње	Планирани износ трошкови зарада израде
Производ X	120	2.000	240.000
Производ Y	80	1.700	136.000
Производ Z	100	2.500	250.000
С в е г а	-	6.200	626.000

План трошкова зарада израде за 2004. год.

Аналитички план трошкова зарада израде треба да буде дубље рашчлањен по кварталима и по варијантама производа у оквиру сваке од наведених група производа. Одвојено исказивање планираних нето зарада, пореза и доприноса из зарада, иначе заступљено у помоћним табелама за стандардизовање ових трошкова, није неопходно у самом плану.

Уколико се и на непосредно производне раднике примењује систем обрачуна зарада по времену, онда се зараде израде планирају као фиксни (временски) трошкови применом стандардних (планских) тарифних ставова (по часу или дану) на планирани годишњи (и по кварталима) фонд радног времена ових радника, по истом поступку, дакле, као и за трошкове зарада режије.

*План општих трошкова производње* припрема се тако што се стандардне квоте (износи):

- општих варијабилних трошкова производње по јединици производа и
- општих фиксних трошкова производње по јединици производа,

примењују на планиране количине производње појединих производа. Опег сумарно приказано, то би у нашем случају изгледало како следи:

Производи	Планирана количина производа	Стандардни општи трошкови производње по јединици производа			Планирани општи трошкови производње		
		ОВТ	ОФТ	Свега	ОВТ	ОФТ	Свега
Производ X	2.000	72	67	139	144.000	134.000	278.000
Производ Y	1.700	46	44	90	78.200	74.800	153.000
Производ Z	2.500	66	78	144	165.000	195.000	360.000
Свега	6.200	-	-	-	387.200	403.800	791.000

План општих трошкова производње за 2004. год.

Напомена: Међу планираним ОФТ производње налази се припадајућа амортизација основних средстава у износу од 110.000 КМ, што ће бити неопходан податак при планирању токова готовине.

Детаљнији приказ Плана општих трошкова производње, који је у пракси потребан, подразумева његово временско рашчлањивање по кварталима и предметно рашчлањивање по варијантама производа у оквиру сваке од наведених група. С обзиром да ОВТ и ОФТ производње представљају групе трошкова у које је, с циљем боље контроле трошкова, груписано више врста трошкова, не треба искључити могућност да овај План буде рашчлањено приказан и по врстама општих трошкова. У фази стандардизовања ОТП то је свакако морало бити учињено, када се трошкови у индустријским предузећима групишу често на следећи начин:

- као ОВТ производње – значајни делови трошкова осталог материјала, трошкови горива и енергије и трошкови производних услуга и, евентуално, неки део нематеријалних трошкова;
- као ОФТ производње – мањи делови трошкова осталог материјала, трошкова горива и енергије и трошкова производних услуга, у целини трошкови зарада режије и амортизације и највећи део нематеријалних трошкова.

Ово је, наравно, само начелна препорука за груписање ОТП, која се увек мора прилагодити специфичностима структуре и понашања трошкова у конкретном предузећу.

*План трошкова продаје*, с обзиром на општи карактер ових трошкова, припрема се на исти начин као и План општих трошкова производње. Две су специфичности вредне посебног помена. Прво, трошкови функције продаје се пројектују на планиране количине продаје по производима, а не на количине производње. Друго, трошкови продаје се у Плану рашчлањавају најпре на трошкове прибављања поруџбина (продаје), који су чинилац продаје, и на трошкове извршења поруџбина (дистрибуције), који су последица продаје, а онда унутар те две групе на опште варијабилне и опште фиксне трошкове. Међу трошковима прибављања поруџбина (креирања тражње, обезбеђења продаје) се, на пример, као ОВТ планирају провизије представника, и сл., а као ОФТ трошкови пропаганде, репрезентације, службених путовања и сл. Међу трошковима извршења поруџбина (дистрибуције) се, на пример, као ОВТ планирају делови трошкова осталог материјала, транспортни трошкови, делови одговарајућих производних услуга и сл., а као ОФТ фиксни део трошкова осталог материјала, амортизација, трошкови зарада режије, припадајући нематеријални трошкови итд.

Да бисмо имали податке за припрему Пројектованог биланса успеха и Пројектованог извештаја о токовима готовине, наведимо за наш случај да укупно планирани трошкови продаје за планску годину износе:

- ОВТ продаје	45.000 КМ
- ОФТ продаје	85.000 КМ

као и да се међу ОФТ продаје налази амортизација основних средстава функције продаје у износу од 25.000 КМ.

*План трошкова управе (ошћинџе управљања и администрације)*, с обзиром да, по правилу, барата само општим фиксним трошковима, припрема се на идентичан начин и по сличној структури као што је то случај са ОФТ производње и ОФТ продаје. У нашем случају планирани укупни износ ових трошкова за 2004. годину износи 180.000 КМ, у чему амортизација учествује са 20.000 КМ.

*Пројектовани биланс успеха* представља усаглашени сажетак претходно припремљених и у овом напису датих планова прихода и трошкова. Он би у конкретном случају био састављен и представљен на следећи начин (видети Пројектовани биланс успеха).

Сетимо се да, услед могућих разлика између планираних количина продаје и производње, Пројектовани биланс успеха треба да буде праћен помоћним Планом трошкова продатих производа. Он би у нашем случају могао имати следећи изглед (погледати План трошкова продатих производа).

Елементи	Производи			Свега
	X	Y	З	
I Приходи од продаје производа	1.000.000	560.000	1.440.000	3.000.000
II Трошкови продатих производа (3-4)	866.180	432.000	1.059.660	2.357.840
1. Почетне залихе производа по ц.к.	54.600	-	113.940	168.540
2. Трошк. произв. за плански период	868.000	459.000	1.110.000	2.437.000
21. Трошкови материјала израде	350.000	170.000	500.000	1.020.000
22. Трошкови зарада израде	240.000	136.000	250.000	626.000
23. ОВТ производње	144.000	78.200	165.000	387.200
24. ОФТ производње	134.000	74.800	195.000	403.800
3. Трошк. укупних производа (1+2)	922.600	459.000	1.223.940	2.605.540
4. Крајње залихе производа по ц.к.	56.420	27.000	164.280	247.700
III Бруто добитак (I+II)	133.820	128.000	380.340	642.160
IV Трошкови продаје и управе (1+2)				310.000
1. Трошкови продаје (10+11)				130.000
10. ОВТ продаје				45.000
11. ОФТ продаје				85.000
2. ОФТ управе				180.000
V Пословни добитак				332.160
VI Трошкови финансирања (нето)				25.000
VII Добитак (V-VI)				307.160
VIII Порез на добитак				61.432
IX Нето добитак (VII-VIII)				245.728

Пројектовани биланс успеха за 2004.год.

Напомена: 1. У планираним ОФТ садржани су трошкови амортизације, и то: у ОФТ производње 110.000 КМ, у ОФТ продаје 25.000 КМ и у ОФТ управе 20.000 КМ, што даје укупну планирану амортизацију за потребе пројектовања токова готовине у износу од 155.000 КМ. 2. Трошкови финансирања–нето обрачунати су на следећи начин: трошкови финансирања бруто 30.000 КМ–приходи од камата на финансијске пласмане 5.000 КМ=25.000 КМ.

Елементи	Производи			Свега
	X	Y	З	
I Почетне залихе производа:				
1. Количина производа	130	-	270	400
2. Стандардна ц.к. јед. производа	420	255	422	-
3. Вр. поч. зал. произв. по ц.к. (1x2)	54.600	-	113.940	168.540
II Тр. произв. за плански пер.	868.000	459.000	1.110.000	2.437.000
1. Трошкови материјала израде	350.000	170.000	500.000	1.020.000
2. Трошкови зарада израде	240.000	136.000	250.000	626.000
3. ОВТ производње	144.000	78.200	165.000	387.200
4. ОФТ производње	134.000	74.800	195.000	403.800
III Вред. ук. производа по ц.к. (I+II)	922.600	459.000	1.223.940	2.605.500
IV Крајње залихе производа:				
1. Количина производа	130	100	370	600
2. Стандардна ц.к. јед. произ.	434	270	444	-
3. Вредност крајњих залиха произ. по ц.к. (1x2)	56.420	27.000	164.280	247.700
V Трошкови продатих произв. (III-IV)	866.180	432.000	1.059.660	2.357.840

План трошкова продатих производа

Овај помоћни план је настао преузимањем планираних трошкова производње из претходно датих парцијалних планова и обрачуном почетних и крајњих залиха по стандардним производним ценама коштања производа, које су у планском периоду порасле, превасходно због раста набавних цена чинилаца производње. За обрачун залиха производа коришћена је Фифо метода.

Вратимо се сада Пројектованом билансу успеха, уз напомену да он може и треба да буде временски рашчлањен по кварталима, као и по варијантима производа унутар сваке групе уколико их није много. Планско-контролна улога Пројектованог биланса успеха је огромна. Он је интегрални плански финансијски извештај о свим намераваним активностима предузећа и њиховим финансијским ефектима. Као такав, он омогућава менаџменту да унапред сагледа приходе, расходе и показане сегменте резултата предузећа, и то динамички по кварталима и по производима. Његовом анализом и поређењем са резултатима анализе Биланса успеха за претходни период (или више њих) и са циљним вредностима резултата, менаџмент процењује прихватљивост припремљеног Пројектованог биланса успеха и конципира пословно-политичке мере за његову евентуалну корекцију уколико показаним резултатима за плански период није задовољан. Прихватљив и прихваћен Пројектовани биланс успеха постаје обавезујући документ за пословно понашање свих функција у предузећу. Након истека појединих квартала, или и по месецима ако има и таквог рашчлањавања, постоји могућност контроле остварења његовим поређењем с планским вредностима из Пројектованог биланса успеха и пратећих парцијалних планова, као и обрачуном и анализом одступања остварења од плана, из чега треба да проистекну пре свега мере корекције у будућим остварењима или и промене планских вредности ако је дошло до промене објективних околности. При том, пажња се усмерава на материјално значајна одступања, што је практични одговор на захтеве управљања помоћу изузетка.

### ПРОЈЕКТОВАНИ БИЛАНС СТАЊА И ЊЕГОВА ПЛАНСКО-КОНТРОЛНА УЛОГА

Како поред циља задовољавајућег добитка предузеће има још и циљеве (императиве) одржања здраве финансијске структуре (солвентности) и способности благовременог плаћања доспелих обавеза (ликвидности), делотворно планирање подразумева припрему и Пројектованог биланса стања. Подлоге за његову припрему налазимо у:

- Плану капиталних улагања и планираној амортизацији из Пројектованог биланса успеха, везано за планирање стања основних средстава;
- Пројектованом билансу успеха и искуственим коефицијентима обрта, утврђених анализом стварних финансијских извештаја претходних периода и адаптираних за циљне промене од стране менаџмента, везано за пројектовање стања позиција које чине обртна средства и пословне обавезе, што се скупа назива обртним капиталом;
- Плану финансирања и трошкова финансирања, везано за пројектовање стања кредита и других финансијских обавеза и
- Плану нераспоређеног добитка (задржане добити).

Полазећи од тих подлога, у нашем случају припремљен је следећи Пројектовани биланс стања (видети Пројектовани биланс стања).

<b>Актива</b>	31.12. 2003.	31.12. 2004.	<b>Пасива</b>	31.12. 2003.	31.12. 2004.
I Стална имовина	1.510.000	1.605.000	I Капитал	1.780.000	1.886.728
1. Основна средства	1.420.000	1.515.000	1. Основни капитал	1.500.000	1.500.000
10. Земљиште	20.000	20.000	2. Нераспеђ. добит.	280.000	386.728
11. Грађ. објекти	450.000	426.000	II Дугорочни кредити	120.000	220.000
12. Опрема	950.000	1.069.000	III Краткорочне обав.	317.540	388.972
13. Осн. сред. у припр.	-	-	1. Краткорочни кред.	86.860	79.000
2. Дугор. фин. пласм.	90.000	90.000	2. Краткор. посл. об.	230.680	309.972
II Обртна средства	707.540	890.700	20. Добављачи	154.000	200.440
1. Залихе	342.540	465.700	21. Обавезе за зар.	26.080	35.032
10. Материјал	174.000	198.000	22. Об. за пор. и доп.	35.200	48.100
11. Недовр. произв.	-	-	23. Остале посл. об.	15.400	26.400



12. Готови производи	168.540	247.700			
2. Пословна потр.	320.000	365.000			
20. Купци	285.000	315.000			
21. Остала посл.потр.	35.000	50.000			
3. Краткор. фин.пласм.	25.000	35.000			
4. Готовина	20.000	25.000			
Свега актива	2.217.540	2.495.700	Свега пасива	2.217.540	2.495.700

Пројектовани биланс стања на дан 31.12.2004. год.

Напомена: Пошто се план за наредну годину припрема поткрај претходне године, као стање на дан 31.12.2003. год. (почетно планско стање) унесена су процењена очекивана стања на тај дан.

Планиране промене на основним средствима засноване су на планираним трошковима амортизације и Плану капиталних улагања у току планског периода, што је обрачунато на следећи начин:

Е л е м е н т и	Грађевински објекти	Опрема	Свега
1.Почетна нето вредност старих средстава	450.000	950.000	1.400.000
2.Планирана амортизација старих средстава	24.000	117.000	141.000
3.Планирана крајња нето вред. старих сред. (1 - 2)	426.000	833.000	1.259.000
4.Додатна улагања у планском периоду	-	250.000	250.000
5.Планирана амортизација нових средстава	-	л4.000	л4.000
6.Планирана крајња нето вред. нових сред. (4 - 5)	-	236.000	236.000
7.Планирана крајња нето вред. ук. осн. сред.(3+6)	426.000	1.069.000	1.495.000

Земљиште није укључено у овај рачун зато што нема додатних улагања у њега, а оно не подлеже амортизацији, те нема никаквих планских промена на овој позицији.

Залихе материјала су планиране на следећи начин:

Е л е м е н т и	Износ
1. Планирани укупни трошкови материјала (материјал израде + остали материјал)	1.116.000
2. Планирани коефицијент обрта материјала	6
3. Планиране просечне залихе материјала (1 : 2)	186.000
4. Почетне залихе	174.000
5. Планиране крајње залихе матер.(186.000 + (186.000 – 174.000))	198.000

Дакле, деобом планираних трошкова материјала с планираним коефицијентом обрта (на основу искуствених коефицијената за претходне периоде) долази се до планираних просечних, а не крајњих залиха материјала, те се до ових последњих морало доћи корекцијом просечних залиха разликом између њих и почетних залиха материјала.

Предузеће успева да послује без недовршене производње на билансне дане, а планирано крајње стање залиха готових производа једноставно је преузето из Пројектованог биланса успеха, за чије су потребе ове залихе већ пројектоване.

Планирана потраживања од купаца обрачуната су на следећи начин:

Е л е м е н т и	Износ
1. Планирани приход од продаје	3.000.000
2. Планирани коефицијент обрта потраживања од купаца	10
3. Планирано просечно стање купаца (1 : 2)	300.000
4. Почетно стање купаца	285.000
5. Планирано крајње стање купаца (300.000 + (300.000 – 285.000))	315.000

Дакле, овде смо планирани коефицијент обрта применили на приход од продаје, и то целокупни пошто предузеће нема готовинске продаје која би, да је има, била искључена из овог рачуна. Тако планирано просечно стање купаца кориговано је разликом између њега и почетног стања да би се дошло до планираног крајњег стања потраживања од купаца.

На идентичан начин планирана је и позиција Осталих пословних потраживања, што, с обзиром на мањи значај ове позиције, нећемо посебно приказивати.

До планских вредности позиција Краткорочних финансијских пласмана и Готовина, дошло се проценом, иако је и на њих примењива метода планских (на искуству заснованих) коефицијената обрта.

Основни капитал је остао непромењен (15.000 акција по 100 КМ = 1.500.000 КМ), пошто није било емитовања нових акција, нити откупа сопствених акција.

Нераспоређени добитак је промењиви део капитала. Њега смањују проглашавање дивиденди и учешћа менаџмента и запослених у добитку, а повећава планирани нето добитак. У нашем случају позиција

Нераспоређени добитак планиран је на следећи начин:

Е л е м е н т и	Износ
1. Нераспоређени добитак на почетку планске године	280.000
2. Проглашене дивиденде и учешћа менаџмента и запосл. у добитку	139.000
20. Проглашене дивиденде	90.000
21. Учешћа менаџмента и запослених у добитку	49.000
3. Преостала почетна вредност Нераспоређеног добитка (1 - 2)	141.000
4. Планирани нето добитак	245.728
5. Планирани крајњи Нераспоређени добитак (3 + 4)	386.728

Планирана стања позиција Дугорочни кредити и Краткорочни кредити преузета су из Плана финансирања и трошкова финансирања.

Обавезе према добављачима планирају се применом планског коефицијента обрта ових обавеза на збир планираних трошкова које нам добављачи фактуришу, уз кориговање тако добијене вредности просечног стања обавеза разликом између те и почетне вредности истих обавеза. У нашем случају то је учињено на следећи начин:

Е л е м е н т и	Износ
1. Планирани фактурисани трошкови	1.772.200
10. Материјал израде	1.020.000
11. ОВТ производње	387.200
12. ОВТ продаје	45.000
13. Део укупних ОФТ	320.000
2. Планирани коефицијент обрта	10
3. Планирано просечно стање добављача (1 : 2)	177.220
4. Почетно стање добављача	154.000
5. Планирано крајње стање добављача (177.220 + (177.220 – 154.000))	200.440

Обавезе за зараде и Обавезе за порезе и доприносе планиране су према динамици укалкулисавања и плаћања ових обавеза.

Остале пословне обавезе планиране су по процени на основу њихових искуствених стања и планираног пораста обима активности предузећа.

Вратимо се сада самом пројектованом билансу стања. Ми смо га ради скраћења слике и њене веће прегледности дали само на нивоу планске године. Иначе, он може да буде, што у пракси најчешће и чинимо, рашчлањен на квартале. У сваком случају с Пројектованим билансом стања менаџмент добија у руке врло моћан управљачки инструмент. Он нам јасно и на време показује тенденције у развоју финансијског положаја предузећа. Ако покаже да предузеће, уз сву финансијску подршку Пројектованом билансу успеха успева да одржи или и побољша стање своје финансијске солвентности и ликвидности, онда ће такав Пројектовани биланс стања, у пакету с Пројектованим билансом успеха, бити прихваћен. У противном менаџмент ће већ у фази планирања, у сусрет догађајима, а не тек после њих, интервенисати додатним мерама (на пример, смањењем планираног обима активности, одлагањем инвестирања у основна средства, смањењем или и одлагањем дивиденди и учешћа у добитку, додатним притиском на коефицијенте обрта и сл.), да би се обезбедио један прихватљив Пројектовани биланс стања. У фази извршења он је незамењива подлога контроле финансијско-структурних перформанси, откривања и анализе одступања од планираних вредности и односа и, на основу тога, конципирања корективних акција у извршењу или и ребаланса плана ако за тим постоји објективна потреба.

## ПРОЈЕКТОВАНИ ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ

Скупа са Пројектованим билансом успеха и Пројектованим билансом стања припрема се и Пројектовани извештај о токовима готовине. Он снабдева План финансирања и трошкова финансирања подацима о износима и периодима појаве недостатака или вишкова готовине, а црпи одговарајуће податке из Пројектованог биланса успеха и Пројектованог биланса стања. Приказан само на годишњем нивоу, он би у нашем случају изгледао како следи (погледати Пројектовани извештај о токовима готовине за 2004. год.). Пројектовани извештај о токовима готовине, као завршни у сету планских извештаја представља динамички извештај који покрива најшири концепт токова средстава у предузећу. Фокусирајући готовину, он излаже пажњи менаџмента промене на свим другим средствима и изворима средстава укључив и власнички капитал предузећа преко добитка планске године, поделе наслеђеног нераспоређеног добитка и формирања нове вредности ове ставке капитала. Исказујући све приливе и одливе готовине, он је незамењив инструмент управљања ликвидношћу предузећа. Уосталом, није он случајно Међународним рачуноводственим стандардом 7 Извештај о токовима готовине, предвиђен као обавезан финансијски извештај.

Е л е м е н т и	И з н о с
<b>А. Токови готовине из пословања</b>	
1. Нето добитак	245.728
2. Приходи од камата на финансијске пласмане (искључење)	(5.000)
3. Амортизација	155.000
4. Трошкови резервисања	-
5. Искоришћена дугорочна резервисања	-
<b>I Прилив готовине из пословања пре промене на позицијама обртног капитала (1 до 5)</b>	<b>395.728</b>
7. Смањење (повећање) залиха	(123.160)
8. Смањење (повећање) потраживања од купаца	(30.000)
9. Смањење (повећање) пословних потраживања	(15.000)
10. Повећање (смањење) обавеза према добављачима	46.440
11. Повећање (смањење) обавеза за зараде	8.952
12. Повећање (смањење) обавеза за порезе и доприносе	12.900
13. Повећање (смањење) осталих пословних обавеза	11.000
14. Плаћена учешћа менаџмента и запослених у добитку	(49.000)
<b>II Прилив (одлив) готовине по основу промена на позицијама обртног капитала (7 до 14)</b>	<b>(137.868)</b>
Прилив (одлив) готовине из пословања (I + II)	257.860
<b>Б. Токови готовине из инвестиционих активности</b>	
1. Набавка основних средстава	(250.000)

2. Продаја основних средстава	-
3. Смањење (повећање) дугорочних финансијских пласмана	-
4. Смањење (повећање) краткорочних финансијских пласмана	(10.000)
5. Наплаћене камате на финансијске пласмане	5.000
Прилив (одлив) готовине из инвестиционих активности (1 до 5)	(255.000)
<b>Ц. Токови готовине из активности финансирања</b>	
1. Уплате акционара по основу емисије акција	-
2. Повећање (смањење) дугорочних кредита	100.000
3. Повећање (смањење) краткорочних кредита	(7.860)
4. Плаћене дивиденде	(90.000)
Прилив (одлив) готовине из активности финансирања (1 до 4)	2.140
<b>Д. Нето прилив (одлив) готовине (А+Б+Ц)</b>	<b>5.000</b>
<b>Е. Готовина на почетку године</b>	<b>20.000</b>
<b>Ф. Готовина на крају године</b>	<b>25.000</b>

Пројектовани извештај о токовима готовине за 2004. год.

Напомена: Негативне вредности токова готовине, тј. планирани одливи готовине стављени су у заграде. Мудар менаџмент и рачуновођа ће га, с обзиром на његову моћ и значај, користити и у планске сврхе. С обзиром да је ликвидност питање краткорочне финансијске сигурности, годишњи Пројектовани извештај о токовима готовине мора бити рашчлањен на кварталне, а ови, како се примичу, обавезно на месечне пројектоване извештаје о токовима готовине, који ће онда бити праћени Стварним извештајима о токовима готовине. У својој пракси, с обзиром на потребу чврсте контроле ликвидности препоручивали смо и успешним су се показале месечне пројекције токова готовине, рашчлањено по декадама и то тако да први план за јануар покрива три декаде јануара, други план за јануар две декаде јануара и прву декаду фебруара итд.

## ЗАКЉУЧАК

На претходним страницама приказан је цео систем оперативног рачуноводственог планирања. Наиме, састављен је и објашњен читав низ парцијалних планова. Посебна пажња, наравно, посвећена је тзв. круни овог аспекта планирања. То су пројектовани финансијски извештаји. Прегледањем претходног Пројектованог биланса успеха могли смо видети да он обезбеђује добитак који би се могао подударати са циљним добитком предузећа. Прегледањем, пак, Пројектованог биланса стања може се запазити да се у планској финансијској структури предузећа углавном одржава претходно постигнута и доста добра финансијска структура предузећа. Из Пројектованог извештаја о токовима готовине видимо да би предузеће, и поред додатног инвестирања у основна средства, због могућности делимичног финансирања тих инвестиција из дугорочног кредита, као и због значајног планираног прилива готовине из пословања, успело да обезбеди складан развој токова готовине и не угрози своју ликвидност. Ово последње, наравно, мора бити сагледано и на кварталном нивоу. Међутим и поред оваквих оцена о овим пројекцијама, њиховом коначном прихватању треба да претходи и анализа рентабилитета путем стопе приноса на ангажована средства и сопствени капитал и финансијског положаја предузећа путем нето обртног капитала и рација солвентности и ликвидности. Но, о томе ће бити речи у једном посебном напису за ово саветовање.