

## РАЧУНОВОДСТВЕНО ПЛАНИРАЊЕ У ФУНКЦИЈИ ЕФИКАСНОГ УПРАВЉАЊА ПРЕДУЗЕЋЕМ

Radovan Spremo

Univerzitet PIM, Ekonomski fakultet, despota Stefana Lazarevića bb. 78 000 Banja Luka, Bosna i  
Hercegovina

### АПСТРАКТ

Услови успјешног пословања и уопште пословања предузећа је рачуноводственоо планирање. Циљ рачуноводственог планирања је пројекција предрачуна без којих се не може остварити управљање. Суштина рачуноводственог планирања огледа се у подацима који прдстављају предмет књиговодствене евиденције. Зајејдно са књиговодством рачуноводствено планирање представља дјелатност рачуноводственод праћења пословања предузећа. Рачуноводствено планирање представља и суштину процеса планирања које је свеобухватније и шире у пословању. Рачуноводствено планирање кроз системско функционисање каналише и обухвата планирање токова рентабилности, ликвидности, капиталних улагања и финансијске структуре те редовно сатављање планова: план биланса стања односно резултата, план ликвидности, капиталних улагања и план биланса стања тј финансијске стзруктуре.

**Кључне ријечи:** Рачуноводствено планирање, планирање, књиговодство, биланс успјеха, ликвидност, капитална улагања, биланс стања.

### УВОД

Планирање пословања представља шири карактер од рачуноводственог планирања које се прецизно веже за евиденције и податке који чине предмет књиговодствене евиденције. Рачуноводствено планирање заједно са књиговодством представља дјелатност рачуноводственог праћења свеукупног пословног процеса. Рачуноводствено планирање представља основни дио процеса планрања, та суштина се огледа у значају доношења одлука у пројектовању циљева. Рачуноводствено планирање системски одређује планирање токова рентабилности, ликвидности, финансијске структуре и капиталних улагања те редовно сатављање планова: план биланса стања односно резултата, план ликвидности, капиталних улагања и план биланса стања тј финансијске стзруктуре. Оно има веома важни управљачки инструмент на тај начин што одређује акције које треба да доведу до реализације изабраних циљева, обавезујући финансијско квантитативни израз. Избор циљева и специфичних средстава за њихово остварење су, у суштини, претпоставке планирања. Рачуноводственим планирањем постављају се, квантитативно исказани циљеви предузећа као цјелине, а истовремено и његових дијелова као што су профитни центри. Ове радње истовремено пружају основу за контролу остваривања. Управљачки врх , упоређењем задатих циљева из плана и постигнутих циљева, о којима информације пружа рачуноводство, има се могућност сталног праћења реализације и предузимања корективних акција ако дође до одступања од неочекиваних резултата.

## **ЗАДАЦИ И ЦИЉЕВИ ПЛАНИРАЊА**

Задаци и циљеви планирања привредног субјеката у обављању своје дјелатности не огледа се у једном циљу и једном задатку већ слиједе читав низ циљева и задатака, свако од њих немају свој новчани израз. Општим циљевима привредног субјекта смата се очување и раст нето имовине привредног субјекта односно предузећа, будући да су услов континуираног пословања. Имплементирање ових циљева претпоставља остварење задовољавајућег добитка и способности плаћања на дуге рокове.

Менаџмент предузећа опште циљеве предузећа изражава у стратегијском плану предузећа, који се дефинише као дугорочни план предузећа. Стратегијско планирање поред дефинисања циљева предузећа и средстава којима ће они бити реализовани укључује и анализу претходности тј. прошлости, користећи се познатим квантитативним подацима о пословању, а то су; приходи, расходи и пословним резултатом, и на бази тих величина пројектује се развој ових величина у будућности. Полазећи од претходно реченог, утврђују се хипотезе о томе како ће предузеће као систем и поједини његови дијелови функционисати у макроекономском окружењу.

Превођење ових дефинисаних циљева у дневне одлуке којима се они могу остварити врши се у оквиру оперативних планова. Општи циљеви се преводе у специфичне циљеве који имају своју квантитативну и временску димензију.

Рачуноводствено планирање чини окосницу процеса планирања у предузећу, из разлога тога што усмјерава одлуке о алокацији ресурса у правцу дефинисаних циљева. Рачуноводствено планирање представља систем који покрива планирање током рентабилитета, током ликвидности, финансијске структуре и капиталних улагања. Оно има веома важни управљачки инструмент на тај начин што одређује акције које треба да доведу до реализације изабраних циљева, обавезујући финансијско квантитативни израз. Избор циљева и специфичних средстава за њихово остварење су, у суштини, претпоставке планирања. Менаџмент предузећа, узмимо за примјер, да донесе одлуку о томе да се нерентабилни погон прода, утицај те одлуке на приносну, имовинску и ликвидну позицију предузећа може бити предвиђен рачуноводственим планирањем. Рачуноводственим планирањем постављају се, како смо већ навели у претходном дијелу рада, квантитативно исказани циљеви предузећа као цјелине, а истовремено и његових дијелова као што су профитни центри. Ове радње истовремено пружају основу за контролу остваривања. Управљачки врх, упоређењем задатих циљева из плана и постигнутих циљева, о којима информације пружа рачуноводство, има се могућност сталног праћења реализације и предузимања корективних акција ако дође до одступања од неочекиваних резултата.

Као што је познато да је за утврђивање циљева и акција и за њихово остварење неопходно информисање које пружа рачуноводство, јер мора се поћи од постојећег стања, да би се видјело колико оно одступа од ситуације у којој предузеће жели да се нађе, и због ситуације да контрола остварења задатих циљева захтијева степен методолошке подударности између рачуноводства и планурања, па сходно томе ово планирање се и назива рачуноводственим планирањем. Као што је већ у почетку овога рада у кратком пресеку рачуноводственог планирања наведено (а сада слиједи опширнија обрада тих главних планова) да систем рачуноводственог планирања претпоставља редовно састављање сљедећих главних планова: план резултата односно биланса успјеха, план ликвидности, план капиталних улагања и план финансијске структуре (биланс стања).

Сваки од наведених планова има своје циљеве али сви они морају бити усаглашени међусобно и са општим циљевима предузећа усвојеним у стратегиском плану. Планирање ових рачуноводствених категорија мора бити детаљно.

## **ПЛАН БИЛАНСА УСПЈЕХА**

План резултата (биланса успјеха) обухвата темељне новчане показатеље пословне активности предузећа кроз приходе, расходе, и резултат који се исказује у билансу успјеха. Планирање ових рачуноводствених категорија захтијева детаљност. Исходишну тачку чини план продаје, из разлога тога што од продаје зависи директно или индиректно планови

осталих функција тј. план производње, план трошкова производње, план трошкова управљања, продаје, администрација и план трошкова истраживања и развоја.

План продаје представља завршну и крајњу циљну тачку у процесу рачуноводственог планирања. За рачуноводствено планирање често се заступа став да комплетно планирање почиње са планом продаје. План продаје или буџет, резултатима директно или индиректно условљава све остале планове функционалних подручја. Припрема, израда и извршење ово буџета припада функционалном подручју маркетинга. Полазећи од циљева предузећа значи и циљева продаје као његове функционалне цјелине, значи од донијетих стратешких и тактичких одлука, као и рачуноводствених информација о остваривању у претходним годинама. План продаје (како се у литератури назива буџет продаје), односно план прихода од продаје означава пројекцију продаје по програмима, каналима продаје, продајним територијама, групама купаца, и тд. Поред наведеног, план продаје подразумејева доношење појединачних одлука са подручја продаје и њихово усаглашавање са одлуком продајног подручја, као и са осталим одређеним одлукама других подручја предузећа.

Основни план продаје индетификује се са предвиђањем или пројекцијом будућих ефеката активности продаје. У свим предузећима сачињавају се планови продаје учинака, али када се ради о предвиђању продаје у производном предузећу могући су бројни приступи из којих је могуће индетификовати онај који се може називати типичним за конкретни субјекат. За предвиђање и пројекције продаје предузећа задужени су запослени и одговорни из функционалног подручја маркетинга. У овом дијелу рачуноводства, а од посебног је значаја и за предузеће ова последна фаза у одабраном приступу предвиђања. У примјени наредне фазе планирања односно буџетирања значајан је ослонац на расположивим и анализираним сљедећим информацијама: продаја у претходном периоду и њено анализирање, оцјена продајне снаге, општи услови који се односе на економске и конкурентске, специфичност односа продаје и економских индикатора, прогноза цијена и њихово анализирање, анализа тражње на тржишту и планови рекламе и пропаганде који се односе на продају. Планирани и обрачуном предвиђени резултати односно износи нето прихода од продаје производа представља истовремено очекивани прилив новчаних средстава.

План производње и трошкова производње сачуњава се у функционалном подручју производње у директној кординацији са функционалним подручјем продаје и даје директне одговоре на захтјеве плана продаје уз уважавање кретања залиха готових производа као битне претпоставке за обављање континуитета продаје. Када се план производње израђује потребно је уважавати донијете одлуке о величини производне серије, тј. о могућој количини продаје сваког конкретног производа односно о његовој могућој продаји, ово су непосредно условљене информације. Полазећи од тих информација прави се пројекција обима производње, затим асортимана и на крају просторни и временски распоред. На овакав начин пројектован план производње представља основу за оперативно планирање производње за временске периоде који се односе на дане, седмице, декаде и мјесеце. Суштински план производње је темељ за технички процес планирања, кога чини техничко и технолошко произвођење учинака.

Усаглашавање плана производње и продаје представља неминовност, а то је могуће урадити на различите начине уважавајући стално наведене захтјеве. Начин усаглашавања захтјева зависи и од дјелатности предузећа, производно продајног асортимана као и врсте учинака, односно производа коју одређени субјекат производи. Предузећа која се баве производњом производа ограниченог и строго контролисаног периода употребе, усаглашавање планова продаје и производње постиже се тако што се укупна продаја периода покрива производњом из тога периода. Овакав начин усаглашавања води минимизирању трошкова држања залиха.

Предузећа која производе стандардене производе за којима тражња равномјерна у току периода планирања, тада се усаглашавају планови продаје и производње успостављањем континуиране производње. Овако предузеће посебно мора водити рачуна о кретању робних облика обртних средстава, а посебно се мора пазити да не дође до нагомилавања залиха у периодима смањења обима производње, тј. повећаним трошковима држања залиха, као и ризицима од евентуалног губитка вриједности поменутих залиха.

План трошкова производње има задатак да пројектује трошкове производње по одређеним врстама и групама трошкова, као и по дијеловима субјеката, производима и другим аспектима економичности и рентабилности. Овај план подразумијева веома високу сложеност и врло је значајан јер од њега зависи дјелотворност планирања пословног резултата, новчаних трошкова и пројекције биланса стања те сачињавање плана набавке материјала.

План општих трошкова који се односе на трошкове продаје, управљања и администрације има задатак да изврши пројекцију трошкова везаних за опште управљање и администрацију. Морамо нагласити да се овде појављују претежно фиксни трошкови. Основна карактеристика ових трошкова јесте веома мала условљеност текућим пословним трошковима из реда пословне активности, се у дугом року могу мијењати зависно од обима производње и продаје. Овако утврђени општи трошкови се прихватају као просјек периода, или општи трошкови последне пословне године, у оваквим случајевима дозволена је корекција због евентуалних промјена цијена појединих елемената и фактора у овом функционалном подручју.

План трошкова истраживања и администрације има задатак да искаже пројектоване трошкове који су везани за развојне пројекте који могу имати три својства и то су (Вукелић, 2006) :

- У првој групи трошкови који по правилу и најчешће имају фиксни карактер и њихово планирање је истовремено као планирање трошкова општег управљања и администрације.
- Друга група трошкова истраживања и развоја су потпуно дефинисани дискреционим правом одређеног ниво управљања и затим њихов износ може бити прилагођиван током планског периода, и
- Трећа групу ових трошкова као последица стратешких одлука органа управљања и везани су за предвиђање продаје, па њихово планирање нема подлоге у прошлим периодима и историјским трошковима. Њихову висину предвиђају и процјењује врховни менаџмент привредног система.

На основу свих наведених категорија карактеристика овде је довољно показала да је план трошкова функционалног подручја истраживања и развоја потребан, али да треба бити крајње флексибилан у његовој квантификацији и планирати је уз сталну комуникацију и сарадњу са управом предузећа, тј. врховним менаџментом и запосленим овог функционалног подручја.

Сама структура и сложеност предузећа, при чему се има у виду постојање профитних и инвестиционих центара, и његов производно технолошки програм непосредно утиче на сложеност израде планираног резултата односно биланса успјеха. Како се као коначни носиоци прихода, расхода и пословног резултата јављају производи и услуге предузећа пројекција биланса успјеха претпоставља њихову алокација на пједине носиоце. У колико је број носиоца већи алокација ће представљати већу сложеност.

Када су упитању информације које садрже планирани биланс успјеха намијењене су како екстерним тако и интерним корисницима, оне служе као основа контроле успјешности менаџмента предузећа. Постоји потреба сталног праћење остварења планираних величина у билансу успјеха она је остварљива ако је планирани годишњи биланс успјеха подијељен на кварталне периоде, а по могућности и на мјесечне планове прихода, расхода и резултата.

## **ПЛАНИРАЊЕ ЛИКВИДНОСТИ**

Планирање ликвидности предузећа представља способност предузећа да у року одговори доспјелим новчаним обавезама. Да ли је предузеће ликвидно огледа се у величини и динамичности прилива готовине и висине рочности обавеза које доспијевају, односно одлива по основу измирења обавеза. Да би се сагледала будућност предузећа када је у питању његова ликвидност је планирање прилива и одлива готовине. План прилива и одлива готовине садржи стање готовине на почетку пословног периода, узмимо почетак пословне године, и све

планиране приливе и одливе готовине током периода тј. године. Одржање ликвидности се сматра неопходним за дугорочно постојање предузећа, из разлога тога што неликвидност предузећа води у стечајни поступак.

Када се прави план прилива готовине полази се од планираних прихода од реализације да су они највећи извор. Динамика наплате директно зависи од начина продаје. При продаји за готово постоји временска подударност између момента продаје и наплате готовине. Ова предност не постоји у случајевима продаје на кредит, из тог разлога се мора при планирању узети у обзир динамика наплате потраживања од купаца. Поред прилива из реда продаје, у плану ликвидности се налазе и планови прилива готовине по основу планираног прилива од сталних средстава и прилива по основу финансијских прихода.

Супротно приливу готовине представља одлив, он је везан за измирење обавеза према добављачима, запосленима, фискусу, власницима и другим повјериоцима. Из тога разлога је планирање одлива готовине је само ако се има преглед о наведеним обавезама. Поменуће обавезе су садржане у плану набавке материјала, плану набавке сталних средстава, плану трошкова појединих функција као што су управа, продаја, истраживање и развој и друге планиране обавезе. Када се планира одлив готовине мора се знати да набавка тј. настанак трошкова не мора временски да се подудара са исплатом.

Постоји потреба за сталним усклађивањем висине прилива и одлива средстава ради одржавања ликвидности из тога разлога годишњи план се мора пратити квартално, а по могућности и мјесечно и недељно. На основу сачињеног плана ликвидности преузеће процјењује потребе за ангажовањем додатих ликвидних средстава у периодима када су одливи већи од прилива, у колико је ситуација обрнута ствара се могућност плана пласирања слободних средстава.

## **ПЛАН КАПИТАЛНИХ УЛАГАЊА**

План капиталних улагања обухвата висину и динамику улагања у стална средства. Овај вид улагања и његове оцјене не спадају у надлежност оперативног финансијског планирања, али ако је одлука донешена у дугорочна улагања средстава тј. у фиксну имовину и када је утврђена динамика улагања, тада се ради неопходног обезбеђења потребних финансијских средстава мора у текуће буџетирање уврстити план капиталних издатака, у оној висини у којој се они реализују у датом планском периоду. План по кварталима захтијева наглашавање и одређивање динамику улагања и извора из којих ће се поменута улагања обезбиједити. У колико властити извори нису довољни приће се планирању ангажовања дугорочних позајмљених извора финансирања.

## **ПЛАНСКИ БИЛАНС СТАЊА**

Плански биланс стања односно план финансијске структуре обезбеђује пројектовање биланса стања и представља очекивано финансијско стање у које менаџмент тј. управа треба да доведе предузеће на крају одређеног периода планирања. Израда планираног биланса стања сачињава се на основу појединачних планова који су претходно састављени, то су планови набавке и залиха материјала, план продаје, план капиталних улагања, план готовине (приливи и одливи).

План финансијске структуре(биланс стања) је предмет финансијске анализе на исти начин као и стварни биланс стања. То у суштини значи да се на основу планираног биланса стања прецизирају показатељи ликвидности, задужености и други значајни показатељи. На основу ових анализа утврђује се будућа ликвидност и финансијска структура предузећа. Узимајући податке из планираног биланса успјеха и планираног биланса стања могуће је утврђивати планирану стопу приноса на сопствени капитал, а сходно томе и на укупни ангажовани капитал.

На крају сажето речено, ако се донијети планови користе као основни показатељ, рачуноводствено планирање представља систем који покрива планирање током

рентабилитета, током ликвидности, финансијске структуре и капиталних улагања и снажно утиче на управљање предузећем у смислу доношења исправних одлука.

## ЗАКЉУЧАК

Без планирања неможе се замислити управљање полазећи од привредног субјекта па све до државне економије. Рачуноводствено планирање одређује планирање токова рентабилности, ликвидности, финансијске структуре и капиталних улагања те редовно сатављање планова: план биланса стања односно резултата, план ликвидности, капиталних улагања и план биланса стања. План биланса успјерха има за циљ планирани финансијски резултат. Планирани билан стања прдаставља обим и структуру средстава и њихових извора неопходн за остварење пословног резултата и остварење краткорочне и дугорочне ликвидности. Планом новчаних токова пројектују се приливи и одливи средстава на основу којих се планирају активности привредног субјекта када су упитању капитална улагања, а посебно има значај обезбеђења дугорочне финансијске равнотеже и дугорочне економске солветности. Постоји потреба за сталним усклађивањем висине прилива и одлива средстава ради одржавања ликвидности из тога разлога годишњи план се мора пратити квартално, а по могућноси и мјесечно и недељно. На основу сачињеног плана ликвидности преузеће процјењује потребе за ангажовањем додатих ликвидних средстава у периодима када су одливи већи од прилива, у колико је ситуација обрнута ствара се могућност плана пласирања слободних средстава. Из наведеног се закључује да рачуноводствено планирање представља кључни дио процеса планирања у привредном субјекту.

## ЛИТЕРАТУРА

- Шкарић-Јовановић, К., Радовановић, Р. (2006). *Финансијско рачуноводство*. Београд: Центар за издавачку дјелатност Економски факултет у Београду.
- Спремо, Р. (2013). *Рачуноводство*. Бања Лука: Универзитет за пословни инжињеринг и менаџмент.
- Малинић. Д.С. (2007). *Основе рачуноводства*. Београд: Универзитет „Браћа Карићи“, Факултет за трговину и банкарство.
- Спремо, Р. (2017). *Пословно рачуноводство*. Требиње: Висока школа за туризам и хотелијерство.
- Вукелић. Г. (2008). *Финансијско рачуноводство*. Београд: Београдска банкарска академија, Факултет за банкарство, осигурање и финансије.
- Ставрић, Б., Спремо, Р. (2019). *Управљање пословањем предузећа*. Бања Лука: Универзитет за пословин инжињеринг и менаџмент.

## **ACCOUNTING PLANNING IN THE FUNCTIONING OF EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT**

Radovan Spremo

University PIM, Faculty of Economics, despota Stefala Lazarevića bb, 78 000 Banja Luka, Bosnia  
and Herzegovina

### **ABSTRACT**

The conditions for successful business and business operations in general are accounting planning. The objective of accounting planning is to project estimates in regard to achieving the management control. The essence of accounting planning is reflected in the data that is the subject of accounting records. Together with bookkeeping, accounting planning is an activity of accounting monitoring of a business. Accounting planning is also the essence of a planning process that is more comprehensive and broader in business. Accounting planning through systematic functioning directs and includes planning of flows of profitability, liquidity, capital investments and financial structure and regular setting of plans: balance sheet or results plan, liquidity plan, capital investments and balance sheet plan ie. financial structures.

**Keywords:** Accounting planning, Planning, Bookkeeping, Income statement, Liquidity, Capital investment, Balance sheet.