

<https://doi.org/10.38190/ope.11.1.2>

Stručni rad / Professional paper

BUDŽETIRANJEM DO SIGURNIJEG POSLOVANJA I RAZVOJA PODUZEĆA

mr. sc. **Željko Tintor**

RETRA d.o.o. za reviziju i poslovno savjetovanje
Lastovska 6., 10000 Zagreb, Republika Hrvatska
GSM 091 615 9292, e-mail: retra@zg.htnet.hr

SAŽETAK

Najznačajnija zadaća menadžera jest donošenje poslovnih odluka. Bez obzira o kojoj se vrsti odluka radi njihov konačni cilj jest osigurati optimalno poslovanje i ostvarivanje dobiti te budući rast i razvoj poduzeća. Rizik takvih odluka ne dopušta njihovo donošenje samo na intuiciji, već traži pouzdane i vjerodostojne informacije i promišljene aktivnosti kojima će osigurati ostvarivanje navedenih ciljeva. Među inima najvažniju aktivnost menadžera čini budžetiranje koje predstavlja temelj poslovnog planiranja i menadžerske kontrole nad poslovnim procesima i rezultatima poslovanja. S obzirom na vremenski rok planiranje se dijeli na dugoročno i kratkoročno. Prvim se obično na vrijeme duže od tri ili više godina utvrđuju strateški ciljevi zajedno s okvirnom sredstvima, širim uputama i aktivnostima njihova postizanja, dok se drugim kojeg nazivamo master budžet ili glavni poslovni plan obuhvaća razdoblje od jedne godine ili kraće razdoblje s preciznijim poslovnim ciljevima i detaljnijim sredstvima i aktivnostima kojima ih se namjerava realizirati. Master budžet predstavlja skup pojedinačnih budžeta dijelova, odnosno procesa u poduzeću koji zajedno čine sinergiju planiranih aktivnosti budućeg poslovanja poduzeća. Primjereno veličini poduzeća i prirodi njegova poslovanja razlikujemo master budžet proizvodnog i trgovačkog poduzeća. Međutim, u oba slučaja planiranje kao proces primjereno obuhvaća pripreme za planiranje, definiranje ciljeva, izradu i prihvaćanje plana te kontrolu i analizu provedbe plana. Ovaj je rad posvećen središnjem dijelu planiranja, odnosno izradi master budžeta koji kao glavni poslovni plan obuhvaća operativni budžet i financijski budžet svih poslovnih aktivnosti proizvodnog poduzeća u razdoblju od jedne godine. Kao takav on predstavlja odgovor na tržišne izazove, neizvjesnosti i rizike poslovanja. Jednostavnošću prikaza posebno je prilagođen za potrebe malih poduzeća koja čine većinu gospodarskih subjekata u Republici Hrvatskoj. Cilj je rada ukazati na značaj master budžeta i prezentirati cjeloviti model poslovnog plana proizvodnog poduzeća i menadžerske kontrole nad svim poslovnim procesima. Također, cilj rada jest prezentirati obrazac prema kojem se u svakom poduzeću, od najmanjih do onih velikih, može sačiniti vlastiti godišnji master budžet i tako osigurati sigurnost i kontrola svih poslovnih procesa poduzeća, a time uspješno poslovanje, dobit te rast i razvoj poduzeća. U radu se na primjeren način koriste tehnike i metode analize i sinteze, kao i metode planiranja. Kao izvori podataka koriste se vlastiti izvori, a od sekundarnih izvora koristi se stručna i znanstvena literatura.

Ključne riječi: master budžet; glavni poslovni plan; operativni budžet; financijski budžet

1. UVOD

Polaznu osnovu u izučavanju ove problematike čini pretpostavka da je poduzeće poslovno financijski sustav u kojem menadžeri svakodnevno donose odluke kojima utječu na pribavljanje, kretanje i alokaciju financijskih i drugih resursa za optimalno tekuće poslovanje i razvoj poduzeća. Da bi tu svoju ulogu uspješno realizirali potrebno je planiranje u poduzeću, kojim se sprovodi, upravlja i usmjerava poslovna politika poduzeća. Međutim, planiranje bez kontrole ne može biti pa je stoga glavna aktivnost menadžera u procesu donošenja poslovnih odluka upravo planiranje i kontrola. Četiri su ključna pitanja planiranja u poduzeću: (1) informacije, (2) ciljevi i sadržaj planiranja, (3) organizacija i (4) kontrola. **Informacije za planiranje** moraju biti pravovremene, točne i pouzdane, a trebaju sadržavati i mogućnosti alternativa u planiranju. Izvori informacija mogu biti vanjski poput tržišta, statistike i sl. te unutarnji od raznih službi poput prodaje, proizvodnje, a posebice računovodstva i dr. **Ciljevi i sadržaj planiranja** mogu biti različiti, no predmet ovog rada jest poslovni plan ili glavni poslovni plan ili master budžet koji obuhvaća sve poslovne aktivnosti poduzeća s preciznijim poslovnim ciljevima i detaljnijim sredstvima i aktivnostima kojima ih se namjerava realizirati u tijeku jedne godine, a sastoji se od operativnog plana i financijskog plana. Određivanje ciljeva poduzeća i njegovih centara odgovornosti čine ključnu aktivnost planiranja. **Organizacija planiranja** ovisi o brojnim čimbenicima poput veličine poduzeća, djelatnosti poduzeća, složenosti organizacije poduzeća, procedurama donošenja odluka i sl. Poslovi planiranja mogu se obavljati u različitim organizacijskim oblicima službe planiranja: centralizirano, decentralizirano i/ili mješovito. „Bez obzira na koji je način organizirana služba planiranja u poduzeću, poslovima planiranja u poduzeću bave se svi sektori i službe u poduzeću, no ti poslovi su razni i specifični i uglavnom odgovaraju djelokrugu poslovanja pojedinih sektora. Svi poslovi planiranja i pojedini planovi koji se donose u pojedinim sektorima u poduzeću, moraju biti u skladu sa samostalnim planom poduzeća“ (Grupa autora, 1965,540). Računovodstvene službe poduzeća obuhvaćaju i poslove planiranja i kontrole koji su definirani kao upravljačko računovodstvo, koje pruža informacije menadžerima za odlučivanje i upravljanje i u kojem se organizacijski odvijaju aktivnosti planiranja i kontrole. **Kontrola** je nerazdvojiva aktivnost planiranja. Ona podrazumijeva prikupljanje informacija o ostvarenim rezultatima, njihovu usporedbi s planiranim, analizu odstupanja te poduzimanje korektivnih aktivnosti. Cilj je ovog rada ukazati na značaj master budžeta i prezentirati cijeloviti model poslovnog plana proizvodnog poduzeća i menadžerske kontrole nad svim poslovnim procesima te pokazati postupak izrade poslovnog plana, pri čemu je pristup univerzalan, ali s obzirom na obuhvat smatramo ga najprimjenjivijim za mikro i mala poduzeća. Temeljne hipoteze rada su: (1) poslovnim planom definiraju se ciljevi poduzeća, pretpostavke i instrumenti njihove realizacije u funkciji sigurnijeg poslovanja, (2) upravljačkim odlukama realiziraju se ciljevi poslovnog plana i (3) praćenjem ostvarenih rezultata i usporednom analizom s planiranim ciljevima osigurava se poduzimanje korektivnih mjera. Primarno istraživanje autora obuhvaća financijsku analizu i kreiranje pretpostavaka planiranja, dok su sekundarna istraživanja obuhvatila relevantnu znanstvenu i stručnu literaturu za postavljanje okvira istraživanja. Metode rada obuhvaćaju primjenu analitičkih i planskih metoda i tehnika, a dobiveni rezultati su prikazani u prezentiranim tablicama s komentarima i zaključcima.

2. BUDŽETIRANJE KAO INSTRUMENT PLANIRANJA I KONTROLE

Planiranje je dio strategije poslovnih subjekata, a s obzirom na vremenski kriterij uključujući kvantificiranje ciljeva, uobičajeno se dijeli na dugoročno i kratkoročno. *Strategija općenito određuje kako poslovni subjekt, sukladno prilikama na tržištu koristiti svoje sposobnosti u svrhu ispunjavanja ciljeva. Strategija uključuje više pitanja, kao što su: (a) koji su ciljevi poslovnog subjekta, (b) koja su tržišta subjekta, (c) na koji način poslovni subjekt djeluje na gospodarstvo, industriju i konkurenciju, (d) koji oblici organizacije i financijske strukture najbolje odgovaraju poslovnom subjektu i (e) koji su rizici alternativnih strategija koji je rezervni plan subjekta ako željeni plan ne uspije. Planiranje kompanije dugoročno i kratkoročno je dio strategije. Strategija definira planove, ali i planovi redefiniraju strategiju kompanije (Grupa autora, 2011, 267).*

Dugoročno planiranje povezano je sa strateškim planiranjem na vrijeme duže od jedne godine i na globalnoj razini se bavi definiranjem dugoročnih ciljeva poduzeća, preispitivanjem okruženja i potrebnih resursa i najčešće povezivanjem strateških planova s dugoročnim financijskim planiranjem. Za razliku od dugoročnog, kratkoročno planiranje uobičajeno se odnosi na razdoblje jedne poslovne godine ili kraća razdoblja tijekom godine (mjeseci ili tromjesečja). *Kratkoročni plan je u funkciji dugoročnog plana, ali samo za godinu dana unaprijed te su zbog kraćeg vremenskog razdoblja na koje se odnose kratkoročni planovi puno precizniji i detaljniji (Grupa autora, 2015, 312).*

Prema M. Hladiki važnost i korist od aktivnosti planiranja ogledaju se u osiguravanju podrške i usmjeravanju rasta i razvoja poduzeća budući da su u poslovnom planu sadržane odluke o korištenju materijalnih, ljudskih i financijskih resursa poduzeća. poduzeće koje nema poslovni plan, zapravo nema ni svrhu ni ciljeve postojanja niti može učinkovito koristiti raspoložive resurse. Glavni menadžment koristi glavni poslovni plan za analizu djelatnosti, odnosno sposobnosti ispunjenja poslovnih ciljeva, za analizu odstupanja između planiranog i ostvarenog kao i za eliminaciju odstupanja. Na temelju usporedbe između planiranih i ostvarenih veličina ocjenjuje se efikasnost menadžmenta poduzeća (Grupa autora, 2015, 316).

U nastavku ovog rada fokusirani smo na kratkoročno planiranje, odnosno budžetiranje za razdoblje od jedne godine, a to je glavni poslovni plan ili kako ga se još naziva poslovni plan odnosno master budžet, na razini cijeline i pojedinih dijelova poduzeća. U našoj ekonomskoj praksi podjednako se koriste obje inačice, pa ćemo ih u nastavku ovog rada također jednoznačno koristiti. Međutim, *posebno treba istaknuti da planiranje i budžetiranje nisu sinonimi. Naime budžet (proračun) jest dio poslovnog plana, ali konačna namjera budžetiranja je opskrblijanje menadžerskog informacijskog sustava izvješćima stvarnih performanci nasuprot planiranih performanci i permanentno uspostavljanje ravnoteže između izvora kapitala i trošenja u odnosu na varijacije od planiranih performanci. On je, dakle, temelj za raspodjelu kapitala i kontrolu njegove upotrebe u smislu sistematičnog i racionalnog ponašanja za postizanje sigurnijih i boljih rezultat (Belak, V., 1975, 175).*

2.1. Pojam poslovnog plana poduzeća

Sam izraz glavni poslovni plan, odnosno glavni plan govori da je riječ o izuzetno važnom dokumentu od posebnog značaja za poduzeće. On čini okosnicu pokretanja, financiranja, organizacije, vođenja i kontrole poslovanja i rezultata poslovanja. *Gulin D. navodi da je pojam glavni poslovni plana engleskog podrijetla, kao sastavnica dviju riječi, „master“ što u hrvatskom znači glavni, ukupan i sl. te „budget“ što znači proračun (Grupa autora, 2011, 269.). Dakle, riječ je o glavnom proračunu, slijedom čega u domaćoj terminologiji koristimo i izraze poslovni plan ili master budžet, kao i izraze poslovno planiranje i budžetiranje. Master budžet sveobuhvatan je budžet za određeno vremensko razdoblje sastavljen od više međusobno povezanih dijelova operativnih i financijskih planova usmjerenih postizanju strateških ciljeva poduzeća za budžetsko razdoblje. Budžet je temeljni dio poslovnog planiranja i menadžerske kontrole. Budžetiranje nije zamišljeno kao druga funkcija knjigovodstvene discipline nego je uređeno kao tehnika raspodjele izvora kapitala i koordiniranja menadžerskih aktivnosti u cilju postizanja optimalnih ukupnih rezultata (Belak V., 1995, 175.).*

2.2. Ciljevi poslovnog plana

Svrha poslovnog plana jest definirati ciljeve poduzeća, odabrati plansku politiku usklađenu s ciljevima poduzeća te definirati način i oblik kontrole kao i ispravljanja ili potvrđivanja planskih politika usklađenih s ciljevima poduzeća. *Posebno treba istaknuti da planiranje i budžetiranje nisu sinonimi. Naime budžet (proračun) jest dio poslovnog plana, ali konačna namjera budžetiranja je opskrbljivanje menadžerskog informacijskog sustava izvješćima stvarnih performanci nasuprot planiranih performanci i permanentno uspostavljanje ravnoteže između izvora kapitala i trošenja u odnosu na varijacije od planiranih performanci (Belak V., 1995, 175.).*

Pristup planiranju razlikuje se u velikim poduzećima, posebice ako su to dionička društva, od prakse u malim poduzećima. Za razliku od velikih poduzeća gdje postoji spoznaja o važnosti planiranja, planiranjem se bavi posebno tijelo (komisija, odbor, sektor) čiji rad koordinira menadžer, u malim poduzećima planiranjem se obično bavi stručna služba računovodstva pod izravnim rukovodstvom menadžera.

Poslovni planovi imaju svoje dobre i loše strane. Obično se među dobrim stranama ističu: postojanje smjernica za ostvarivanje ciljeva, koordinacija aktivnosti, motivacija zaposlenih i postojanje kriterija procjene uspješnosti. Međutim, poslovni planovi mogu imati i nedostatke kao što su: ograničavajuće djelovanje, demotiviranost zaposlenih ili nedostatak kontrole troškova. Hoće li se i u kojoj mjeri pozitive i negativne strane poslovnih planova pojaviti ovisi od više čimbenika. Tako, na primjer, ako su u postupku donošenja poslovnih planova učestvovali zaposlenici, zbog osjećaja participacije u njihovu donošenju jačat će i motiviranost zaposlenika za njihovom realizacijom. Nasuprot tome, u slučaju ako su planovi što ih je postavio menadžer nerealni, to će demoralizirati zaposlenike u njihovu angažmanu. Isto tako, ako priopćeni planovi nisu praćeni stimulacijama za njihovo ostvarivanje, izostat će stvaralačka inicijativa zaposlenika i poticaj za kontrolom troškova.

2.3. Sadržaj poslovnog plana

Poslovni plan se izrađuje za jednu obračunsku poslovnu godinu. Glavni poslovni plan obično se sastoji od većeg broja međusobno povezanih poslovnih planova odnosno budžeta, koji zajedno sumiraju planirane aktivnosti budućeg poslovanja poduzetnika. Sadržaj i elementi glavnog poslovnog plana variraju ovisno o veličini, vrsti i djelatnosti poduzeća. Međutim, standardni sadržaj poslovnog plana (budžeta) čine: (1) operativni plan i (b) financijski plan. Oni odražavaju poslovne i financijske odluke menadžera za sljedeću poslovnu godinu.

Operativni plan (budžet) sastoji se od prognoze prodaje, rasporeda proizvodnje, proračuna troškova proizvodnje, proračuna općih administrativnih i prodajnih troškova i proračuna dobitka. Pojedinačno su to sljedeći međusobno povezani planovi: (1) plan prodaje, (2) plan proizvodnje, (3) plan nabave materijala, (4) plan trošenja direktnog materijala, (5) plan direktnog rada, (6) plan općih troškova proizvodnje, (7) plan troškova prodanih proizvoda, (8) plan troškova prodaje, (9) plan administrativnih troškova i (10) planirani izvještaj o dobiti.

Financijski plan primarno uključuje planiranje novca i novčanih ekvivalenata i planiranje bilance te kapitalni proračun koji se javlja i kao zaseban proračun i obuhvaća proces procjene i planiranja investiranja u aktivu društva. Budući da smo fokusirani na poslovni plan mikro i malog poduzeća unutar jednogodišnjeg razdoblja, u ovom radu ćemo uključiti samo: (a) planirani novčani proračun i (b) plansku bilancu.

3. PRIPREMA POSLOVNOG PLANA

Izrada poslovnog plana započinje pribavljanjem dokumentacijske podloge koju čine: (1) informacije iz temeljnih financijskih izvještaja prethodnog razdoblja i (2) procjene menadžmenta za nadolazeće razdoblje koje se kvantificira po svakom segmentu procesa rada u poduzeću, a završava izradom master budžeta.

Menadžersko i financijsko računovodstvo osiguravaju podatke o početnom stanju imovine, kapitala i obveza te ostvarenim troškovima u prethodnom obračunskom razdoblju i to zasebno podaci o troškovima koji se obračunavaju po proizvodima (izravni troškovi) od općih administrativnih i prodajnih (režijski ili neizravni) troškova koji se obračunavaju kao troškovi razdoblja i u postupku planiranja se raspoređuju primjenom odgovarajućih kriterija na nositelja troškova. Konačno, za pripremu poslovnog plana od posebne su važnosti informacije o tržištu i mogućnostima prodaje, o čemu se procjene menadžera za nadolazeće razdoblje temelje na istraživanjima tržišta i prognoziranim mogućnostima prodaje.

Polazni dokument u pristupu sastavljanja poslovnog plana jest bilanca, kao temeljna informacijska osnova za izradu poslovnog plana. U primjeru koji je izložen pretpostavlja se izrada godišnjeg poslovnog plana raščlanjenog po tromjesečjima jedne obračunske poslovne godine. Prikazani se poslovni plan odnosi na manje proizvodno društvo, bilanca kojeg na dan 31. prosinca 20x1. godine sadrži sljedeće inofomacije.

Tablica 1. Bilanca na dan 31.12. 20x1. kn

Opis	31.12. 20x1.
Dugotrajna imovina	200.000
Nekretnine	200.000
Oprema	100.000
Amortizacija	(100.000)
Kratkotrajna imovina	210.000
Zalihe materijala	9.000
Zalihe proizvoda	30.000
Potraživanja	90.000
Novac	81.000
UKUPNO AKTIVA	410.000
Kapital i rezerve	370.000
Upisani temeljni kapital	300.000
Zadržana dobit	70.000
Dobit razdoblja	0
Dugoročne obveze	0
Kratkoročne obveze	40.000
Dobavljači	40.000
UKUPNO PASIVA	410.000

Izvor: vlastiti rad autora

4. SASTAVLJANJE OPERATIVNOG PLANA

Proces operativnog godišnjeg planiranja temelji se na planu prodaje koji se izrađuje na osnovi marketinških prognoza i procjene troškova proizvodnje, a završava izradom master budžeta operativnih planova menadžmenta za budžetsko razdoblje. U ovom je primjeru temeljna pretpostavka da poduzeće proizvodi jednu vrstu proizvoda A, zbog čega troši jednu vrstu sirovina kao direktni materijal. Procjenu utroška materijala i svih drugih resursa, kao i informacije s procjenama tržišta menadžment osigurava službi računovodstva koja u malom poduzeću sastavlja poslovni plan. Nastavno su pri izradi operativnog plana (budžeta) sve pretpostavke za njegovu izradu prezentirane po sastavnicama operativnog plana.

4.1. Plan (budžet) prodaje

Temelji se na iskustvima iz prethodnog razdoblja i provedenom istraživanju tržišta. Predviđeno je da će se tokom poslovne godine po cijeni od 10,00 kuna za jedinici proizvoda prodati sljedeće količine proizvoda:

- prvo tromjesečje 30.000 komada,
- drugo tromjesečje 40.000 komada,

- treće tromjesečje 50.000 komada
- četvrto tromjesečje 60.000 komada i

Metodološki izrada plana (budžeta) prodaje i s njim povezani plan novčanih primitaka može se ilustrirati na sljedeći način:

$$\begin{aligned} & \text{planirana količina} \\ & \times \text{jedinična prodajna cijena} \\ & = \text{prihodi od prodaje} \end{aligned}$$

Tablica 2. Budžet prodaje

Opis	I	II	III	IV	Ukupno
Plan prodaje (kom)	30.000	40.000	50.000	60.000	180.000
Planska PC, kn	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Ukupno prodaja (kn)	300.000	400.000	500.000	600.000	1.800.000

Izvor: vlastiti rad autora

Procjena prodaje sadržajno obuhvaća i plan naplate potraživanja od kupaca. Predviđa se naplata potraživanja sljedećom dinamikom: 70% u istom tromjesečju i 30% u sljedećem tromjesečju. Također, u prvom se tromjesečju predviđa naplata potraživanja iz prethodne godine u iznosu 90.000 kuna.

Tablica 3. Plan naplate potraživanja

Opis	I	II	III	IV	Ukupno
Stara potraživanja	90.000	-	-	-	90.000
Primici I. tromjesečje	210.000	90.000	-	-	300.000
Primici II. tromjesečje	-	280.000	120.000	-	400.000
Primici III. tromjesečje	-	-	350.000	150.000	500.000
Primici IV. tromjesečje	-	-	-	420.000	420.000
Ukupno naplata (kn)	300.000	370.000	470.000	570.000	1.710.000

Izvor: vlastiti rad autora

4.2. Plan proizvodnje

Treba osigurati redovito snabdjevanje tržišta prema planiranoj dinamici prodaje i željeno stanje zaliha gotovih proizvoda na kraju svakog tromjesečja u godini. Pretpostavljene polazne veličine su sljedeće:

- početne zalihe iz prethodne godine iznose 6000 komada vrijednosti 30.000 kuna,
- željeno stanje zaliha krajem razdoblja jest 20% plana prodaje sljedećeg razdoblja,
- planirane zalihe na kraju razdoblja su 9000 komada proizvoda
- za obračun utroška zaliha u primjeni je FIFO metoda

Metodološki izrada plana proizvodnje može se ilustrirati na sljedeći način:

$$\begin{aligned}
 & \text{Planirana prodaja} \\
 & + \text{planirane konačne zalihe} \\
 & \quad - \text{početne zalihe} \\
 & = \text{potrebna proizvodnja}
 \end{aligned}$$

Tablica 4. Plan proizvodnje gotovih proizvoda

Opis	I	II	III	IV	Ukupno
Plan prodaje (kom)	30.000	40.000	50.000	60.000	180.000
Plan konačnih zaliha	8.000	10.000	12.000	9.000	9.000
Ukupno potrebna količina	38.000	50.000	62.000	69.000	189.000
Početno stanje zaliha	(6.000)	(8.000)	(10.000)	(12.000)	(6.000)
Potrebna proizvodnja (kom)	32.000	42.000	52.000	57.000	183.000

Izvor: vlastiti rad autora

4.3. Plan (budžet) troškova direktnog materijala

Polazi od utroška materijala po jedinici proizvoda (normativ utroška) u iznosu od 3 kg za jedinicu proizvoda. Ostale pretpostavljene informacije su sljedeće:

- početno stanje zaliha je 9000 kg vrijednosti 9.000,00 kuna (1,00 kn/jed)
- planirano stanje zaliha po kvartalima su 10% potreba sljedećeg tromjesečja,
- planirano stanje zaliha zadnjeg tromjesečja iznose 19.000 kilograma
- troškovi nabave po jedinici iznose 1,00 kn/kg

Metodološki se plan (budžet) nabave direktnog materijala za potrebe proizvodnje gotovih proizvoda može ilustrirati na sljedeći način:

$$\begin{aligned}
 & \text{plan proizvodnje (kom)} \\
 & \quad \times \text{normativ utroška materijala (kg)} \\
 & = \text{plan potrebnog materijala (kg)} \\
 & + \text{plan konačnih zaliha materijala (kg)} \\
 & \quad - \text{početne zalihe materijala (kg)} \\
 & = \text{plan nabave materijala (kg)} \\
 & \quad \times \text{troškovi nabave po jedinici} \\
 & = \text{nabavna vrijednost materijala}
 \end{aligned}$$

Tablica 5. Plan (budžet) nabave direktnog materijala

Opis	I	II	III	IV	Ukupno
Planirana proizvodnje (kom)	32.000	42.000	52.000	57.000	183.000
Količina materijala po jedinici	3	3	3	3	3
Ukupna količina za proizvodnju	96.000	126.000	156.000	171.000	549.000
Željeno stanje konačnih zaliha	12.600	15.600	17.100	19.000	19.000
Ukupno potrebna količina	108.600	161.600	173.100	190.000	568.000
Početno stanje zalihe	(9.000)	(12.600)	(15.600)	(17.100)	(9.000)
Ukupno potrebna nabava (kg)	99.600	149.000	157.500	172.900	559.000
Troškovi nabave po jedinici	1,00	1,00	1,00	1,00	
Nabavna vrijednost	99.600	149.000	157.500	172.900	559.000

Izvor: vlastiti rad autora

Procjena nabave direktnog materijala sadržajno obuhvaća i dinamiku plaćanja obveza prema dobavljačima. Planira se plaćanje obveza prema dobavljačima sljedećom dogovorenom dinamikom: 50% u razdoblju nabavke i 50% u sljedećem razdoblju. Također, u prvom se tromjesečju predviđa plaćanje obveze iz prethodne godine u iznosu 40.000 kuna.

Tablica 6. Plan novčanih izdataka za direktni materijal

Opis	I	II	III	IV	Ukupno
Nabava iz prethodne godine	40.000	-	-	-	40.000
Izdaci u I tromjesečju	49.800	49.800	-	-	99.600
Izdaci u II. tromjesečju	-	74.500	74.500	-	149.000
Izdaci u III. tromjesečju	-	-	78.750	78.750	157.500
Izdaci u IV tromjesečju	-	-	-	86.450	86.450
Ukupno	89.800	124.300	153.250	165.200	532.550

Izvor: vlastiti rad autora

Temeljem planirane proizvodnje gotovih proizvoda i planirane nabave direktnog materijala, sastavlja se budžet troškova direktnog materijala.

Tablica 7. Budžet troškova direktnog materijala

Opis	I	II	III	IV	Ukupno
Potrebna količina za proizvodnju	96.000	126.000	156.000	171.000	549.000
Početno stanje zaliha	9.000	12.600	15.600	17.100	9.000
Troškovi nabave po jedinici	1,00	1,00	1,00	1,00	1.000
NV početnih zaliha	9.000	12.600	15.600	17.100	9.000
Troškovi nabave zaliha	99.600	149.000	157.500	172.900	559.000
Ukupni troškovi zaliha	108.600	161.600	173.100	190.000	568.000
Željeno konačno stanje zaliha	12.600	15.600	17.100	19.000	19.000
Troškovi nabave po jedinici	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
NV konačnih zaliha	(12.600)	(15.600)	(17.100)	(19.000)	(19.000)
Vrijednost utrošenog materijala	96.000	146.000	156.000	171.000	549.000

Izvor: vlastiti rad autora

4.4. Plan (budžet) troškova direktnog rada

Budžet troškova direktnog rada temelji se na planu proizvodnje. Ukupna količina i direktnog rada utvrđuju se prema normativima utroška rada po jedinici proizvoda, a vrijednost, odnosno troškovi rada, umnoškom planiranog utroška rada s planiranom cijenom sata direktnog rada za jedinicu proizvoda. Metodološki se plan (budžet) troškova direktnog rada utvrđuje prema sljedećem obrascu.

$$\begin{aligned}
 & \text{Planirana količina proizvoda} \\
 & \times \text{potrebni sati direktnog rada po jedinici proizvoda} \\
 & = \text{ukupno planirani sati direktnog rada} \\
 & \times \text{cijena sata direktnog rada} \\
 & = \text{trošak direktnog rada}
 \end{aligned}$$

Tablica 8. Plan (budžet) troškova direktnog rada

Opis	I	II	III	IV	Ukupno
Plan proizvodnje (kom)	32.000	42.000	52.000	57.000	183.000
Normativ sati direktnog rada	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Ukupno sati direktnog rada	3.200	4.200	5.200	5.700	18.300
Cijena sata rada	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Ukupno trošak direktnog rada	64.000	84.000	104.000	114.000	366.000

Izvor: vlastiti rad autora

4.5. Plan (budžet) općih troškova proizvodnje

Opći (indirektni) troškovi proizvodnje imaju svoju fiksni i varijabilni dio. Stoga je pri izradi plana (budžeta) općih troškova proizvodnje potrebno razdvojiti i zasebno planirati fiksnu i varijabilnu komponentu općih troškova proizvodnje.

Fiksni opći troškovi proizvodnje, poput amortizacije i sl. uglavnom ne ovise od stupnja iskorištenja kapaciteta pa se njihov budžetirani iznos obično planira na temelju procjena, što zbog visine tih troškova zahtjeva oprezan pristup u procjenama.

Za razliku od toga, varijabilni dio općih troškova proizvodnje utvrđuje se i raspoređuje prema unaprijed utvrđenim kriterijima i stopama rasporeda, koji najprimjerenije odražavaju utrošak indirektnih resursa u proizvodnji pojedinih proizvoda. Naprimjer, u slučaju radno intenzivne djelatnosti uobičajeno se raspodjela vrši na osnovu sati direktnog rada, a suprotno tome kod kapitalno intenzivne proizvodnje primjereno je koristiti utroške sati strojnog rada.

Slijedom navedenog, metodološki se plan (budžet) općih troškova proizvodnje utvrđuje prema sljedećem obrascu.

$$\begin{aligned} & \text{Planirana baza rasporeda varijabilnih općih troškova proizvodnje} \\ & \quad \times \underline{\text{stopa rasporeda varijabilnih općih troškova proizvodnje}} \\ & \quad = \text{ukupni varijabilni troškovi proizvodnje} \\ & \quad \quad + \underline{\text{fiksni opći troškovi proizvodnje}} \\ & \quad = \text{ukupni opći troškovi proizvodnje} \end{aligned}$$

Tablica 9. Budžet općih troškova proizvodnje

Opis	I	II	III	IV	Ukupno
Plan sat direktnog rada	3.200	4.200	5.200	5.700	18.300
Cijena po satu rada	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
1. Varijabilni OTP	1.600	2.100	2.600	2.850	9.150
2. Fiksni OTP	20.000	20.000	20.000	20.000	80.000
Ukupni OTP (1+2)	21.600	22.100	22.600	22.850	89.150

Izvor: vlastiti rad autora

S budžetom općih troškova proizvodnje potrebno je planirati i dinamiku plaćanja tih troškova. Pri planiranju plaćanja izuzima se planirani trošak amortizacije jer s navedenim troškom nema i odljeva novca na ime plaćanja.

Tablica 10. Plaćanje općih troškova proizvodnje

Opis	I	II	III	IV	Ukupno
Ukupni OTP	21.600	22.100	22.600	22.850	89.150
Amortizacija	(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)	(20.000)
Potrebna plaćanja	16.600	17.100	17.600	17.850	69.150

Izvor: vlastiti rad autora

Planiranjem troškova proizvodnje, dakle direktnih troškova materijala i troškova rada te općih troškova proizvodnje, obuhvaćeni su oni troškovi koji kalkulacijom daju proizvođačku cijenu. Slijedom toga sačinjen je planski obračun troškova konačnih zaliha gotovih proizvoda i obračun troškova prodanih gotovih proizvoda. Dok prvi predstavlja kontrolni obračun vrijednosti konačnih zaliha i kao takav čini bilančnu poziciju na kraju planskog razdoblja, drugi predstavlja prikaz proizvodnih troškova prodanih proizvoda i sastavni je dio računa dobiti i gubitka. Za obračun su korišteni podaci iz prethodnih tablica planiranja prodaje, proizvodnje i troškova proizvodnje.

Tablica 11. Obračun troškova konačnih zaliha gotovih proizvoda

Opis	I	II	III	IV	Ukupno
Direktni materijal	96.000	126.000	156.000	171.000	549.000
Direktni rad	64.000	84.000	104.000	114.000	366.000
Opći troškovi proizvodnje	21.600	22.100	22.600	22.850	89.150
Ukupni troškovi proizvodnje	181.600	232.100	282.600	307.850	1.004.150
Planirana proizvodnja	32.000	42.000	52.000	57.000	183.000
Planirani trošak po jedinici	5,675	5,526	5,435	5,401	
Željeno konačno stanje	8.000	10.000	12.000	9.000	
Vrijednost konačnih zaliha	45.400	55.260	65.220	48.609	

Izvor: vlastiti rad autora

Tablica 12. Obračun troškova prodanih proizvoda

Opis	I	II	III	IV	Ukupno
Ukupni troškovi proizvodnje	181.600	232.100	282.600	307.850	1.004.150
Vrijednost početnih zaliha	30.000	45.400	55.260	65.220	30.000
Vrijednost zaliha za prodaju	211.600	277.500	337.860	373.070	1.034.150
Vrijednost konačnih zaliha	(45.400)	(55.260)	(65.220)	(48.609)	(48.609)
Troškovi prodanih proizvoda	166.200	222.240	272.640	324.461	985.541

Izvor: vlastiti rad autora

4.6. Plan (budžet) općih troškova uprave i prodaje

Za razliku od općih troškova proizvodnje koji čine sastavni dio kalkulacije proizvodne cijene proizvoda, opći troškovi uprave i prodaje (OTUP), koje uobičajeno nazivamo režijskim troškovima, tretiraju se kao rashodi razdoblja, sastavni su dio kalkulacije cijene koštanja i izravno su obuhvaćeni u račun dobiti i gubitka u razdoblju u kojem su nastali. Metodološki se plan (budžet) općih troškova uprave i prodaje utvrđuje prema sljedećem obrascu.

$$\begin{aligned}
 & \text{Plan prodaje (količina)} \\
 & \times \text{varijabilni troškovi prodaje po jedinici proizvoda} \\
 & = \text{varijabilni troškovi prodaje} \\
 & \quad + \text{fiksni troškovi uprave} \\
 & \quad + \text{fiksni troškovi prodaje} \\
 & = \text{ukupni troškovi uprave i prodaje}
 \end{aligned}$$

Tablica 13. Budžet općih troškova (rashoda) uprave i prodaje

Opis	I	II	III	IV	Ukupno
Plan prodaje	30.000	40.000	50.000	60.000	180.000
VT po proizvodu	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
1. Varijabilni OTUP	15.000	20.000	25.000	30.000	90.000
Marketing	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000
Osiguranje	900	900	900	900	3.600
Plaće radnika uprave	22.000	22.000	22.000	22.000	88.000
Porezi	600	600	600	600	2.400
Najam	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
2. Fiksni OTP	26.000	26.000	26.000	26.000	104.000
Ukupni OTP (1+2)	41.000	46.000	51.000	56.000	194.000

Izvor: vlastiti rad autora

S budžetom općih troškova uprave i prodaje potrebno je planirati i dinamiku plaćanja tih troškova. Pri planiranju plaćanja, izuzima se planirani trošak amortizacije jer s obračunatom amortizacijom nema odljeva novca na ime plaćanja.

Tablica 14. Plaćanje troškova uprave i prodaje

Opis	I	II	III	IV	Ukupno
Ukupni OTUP	41.000	46.000	51.000	56.000	194.000
Amortizacija	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(40.000)
Potrebna plaćanja	31.000	36.000	41.000	46.000	154.000

Izvor: vlastiti rad autora

4.7. Planiranje (budžetiranje) računa dobiti i gubitka

Planiranjem računa dobiti i gubitka završni je dio operativnog plana. Naime, budžetiranjem općih troškova uprave i prodaje, odnosno režijskih rashoda, pored prethodno planiranih (budžetiranih) prihoda od prodaje gotovih proizvoda i budžetiranih direktnih i općih troškova proizvodnje, stvorena je pretpostavka da se pristupi planiranju (budžetiranju) računa dobiti i gubitka za plansko obračunsko razdoblje.

Sve potrebne pozicije za izradu planskog računa dobiti i gubitka preuzimaju se iz prethodno planiranih (budžetiranih) pozicija sastavnica ukupnog operativnog plana. Slijedom toga sačinili smo sljedeći planirani račun dobiti i gubitka.

Tablica 15. Budžetirani račun dobiti i gubitka

Opis	I	II	III	IV	Ukupno
Prihodi od prodaje	300.000	400.000	500.000	600.000	1.800.000
Troškovi prodanih proizvoda	166.200	222.240	272.640	324.461	985.541
Bruto dobit	133.800	177.760	227.360	275.539	814.459
Troškovi uprave i prodaje	41.000	46.000	51.000	56.000	194.000
Dobit prije poreza	92.800	131.760	176.360	219.539	620.459
Porez na dobit 12%	11.136	15.811	21.163	26.345	74.455
Dobit poslije poreza	81.664	115.949	155.197	193.194	546.004

Izvor: vlastiti rad autora

Vidljivo je da poduzetnik planira poslovanje u sljedećoj godini na način da mu postupno raste proizvodnja i promet, kao i poslovni prihodi s jedne i nešto sporijom stopom rastu rashodi, tako da je dinamički promatrano planirani financijski rezultat pozitivan, a dobit se tijekom godine po tromjesečjima postupno povećava. Pri obračunu poreza na dobit primjenjena je stopa poreza na dobit u iznosu 12%, koliko je trenutno propisana porezna stopa za malog poduzetnika, a koji je predmetom našeg promatranja pri sastavljanju (budžetiranju) ovog poslovnog plana.

5. SASTAVLJANJE FINACIJSKOG PLANA

Financijski plan obuhvaća primarno planiranje novca i novčanih ekvivalenata (novčani tok) i planiranje bilance te kapitalni proračun kao zasebni proračun koji obuhvaća planiranje (budžetiranje) investiranja u povećanje dugotrajne aktive. Ovim proračunom nisu obuhvaćena investicijska ulaganja pa stoga u nastavku sastavljanja financijskog plana obuhvaćamo samo budžetirani novčani proračun i proračunsku bilancu s usporednim podacima s početka tekuće godine.

5.1. Planiranje (budžetiranje) novčanog proračuna

Pri planiranju (budžetiranju) novčanog proračuna polazi se od početnog stanja novca, a potom se ono dopunjava stvarnim tokovima novca i ekvivalenta novca ostvarenih kao priljevi, odnosno odljevi novca, temeljem planiranog poslovanja u planskoj obračunskoj godini. Metodološki se plan (budžet) općih novčanog proračuna utvrđuje prema sljedećem obrascu.

$$\begin{aligned}
 & \text{Početni saldo novca} \\
 & + \text{planirani novčani primici} \\
 = & \text{ukupno raspoloživi novac za financiranje} \\
 & - \text{ukupno planirani novčani izdaci} \\
 = & \text{planirani višak (manjak) novca}
 \end{aligned}$$

Tablica 16. Budžetirani novčani proračun

Opis	I	II	III	IV	Ukupno
Početno stanje novca	81.000	168.464	271.253	414.240	81.000
Novčani primici					
- Naplata potraživanja	300.000	370.000	470.000	570.000	1.710.000
Ukupno raspoloživ novac	381.000	538.464	741.253	984.240	1.791.000
Novčani izdaci					
- Direktni materijal	89.800	114.300	143.250	165.200	512.550
- Direktni rad	64.000	84.000	104.000	114.000	366.000
- Opći troškovi proizvodnje	16.600	17.100	17.600	17.850	69.150
- Troškovi uprave i prodaje	31.000	36.000	41.000	46.000	154.000
- Porez na dobit	11.136	15.811	21.163	26.345	74.455
Ukupno novčani odljevi	212.536	267.211	327.013	369.395	1.176.155
Završno stanje	168.464	271.253	414.240	614.845	614.845

Izvor: vlastiti rad autora

Iz prethodne je tablice vidljivo da je početno stanje novca iznosilo 81.000,00 kuna, a potom su slijedom naplate potraživanja od prodaje gotovih proizvoda ostvareni primici u iznosu 1.710.000,00 kuna, od kojeg su iznosa odbijeni realizirani novčani izdaci u iznosu 1.176.155,00 kuna, nakon čega završno stanje novca iznosi 614.845,00 kuna. Navedena početna stanja i završna stanja novca kontrolno su vidljiva u početnoj i planiranoj bilanci.

5.2. Planska bilanca

Izradom planske bilance dovršava se proces sastavljanja financijskog plana. Njome su u konačnom prikazani rezultati koji proizlaze iz poslovnog plana, odnosno budžetiranja poslovanja poduzetnika. Prikazanim stanjem i strukturom bilance objedinjeni su rezultati poslovanja i njihov utjecaj na financijsko stanje poduzetnika. U našem je slučaju vidljivo,

da je slijedom planskog (budžetiranog) poslovanja došlo do kvalitetnih promjena u horizontalnoj i vertikalnoj strukturi bilance.

Usporedbom planiranog s početnim stanjem bilance vidljivo je značajno povećanje aktive bilance. U strukturi tog povećanja, došlo je do smanjenja neto vrijednosti dugotrajne imovine, kao posljedica obračunate amortizacije i činjenice da se ne planiraju ulaganja u dugotrajnu imovinu. Međutim, značajno je povećana kratkotrajna imovina i to na svim pozicijama, kao posljedica planiranog rasta obima proizvodnje i prometa proizvoda te povećanih planiranih novčanih primitaka. Na strani pasive bilance, povećani su kapital i rezerve po osnovu planiranog povećanja dobiti tekućeg razdoblja, dugotročnih obveza nema, dok su kratkoročne obveze povećane ispodprosječnom stopom rasta pasive, u razini nepodmirenih obveza prema dobavljačima.

Tablica 17. Bilanca na dan 31.12.20x2. godine kn

Opis	31.12. 20x1.	31.12. 20x2.
Dugotrajna imovina	200.000	140.000
Nekretnine	200.000	200.000
Oprema	100.000	100.000
Amortizacija	(100.000)	(160.000)
Kratkotrajna imovina	210.000	862.454
Zalihe materijala	9.000	19.000
Zalihe proizvoda	30.000	48.609
Potraživanja	90.000	180.000
Novac	81.000	614.845
UKUPNO AKTIVA	410.000	1.002.454
Kapital i rezerve	370.000	916.004
Upisani temeljni kapital	300.000	300.000
Zadržana dobit	70.000	70.000
Dobit razdoblja	0	546.004
Dugoročne obveze	0	0
Kratkoročne obveze	40.000	86.450
Dobavljači	40.000	86.450
UKUPNO PASIVA	410.000	1.002.454

Izvor: vlastiti rad autora

Prema vertikalnoj analizi, na strani aktive bilance smanjuje se udio dugotrajne i povećava udio kratkotrajne imovine, dok se na strani pasive povećava udio kapitala i trajnih izvora financiranja, a smanjuje udio obveza. Kao rezultat takvih promijena u strukturi bilance, horizontalne analize bilance upućuje na rast likvidnosti i stabilnosti poslovanja, poduzetnika te rast slobodnih obrtnih sredstava (radni kapital) poduzetnika.

6. ZAKLJUČAK

Proces upravljanja poslovanjem nezamisliv je bez barem minimalnog planiranja poslovanja. Planiranje poslovanja pak nezamislivo je bez odgovarajućih informacija, korisnici kojih su menadžeri koji donose poslovne odluke i upravljaju poslovnim procesima u poduzeću. Također, planiranje je nezamislivo i bez odgovarajuće kontrole i obrnuto, nezamisliva je kontrola bez planiranja. Za planiranje i kontrolu nužne su odgovarajuće informacije. Pored informacija s tržišta, za planiranje i kontrolu najvažnije su računovodstvene informacije koje pruža računovodstvena služba poduzeća, u okviru koje se upravljačkim računovodstvom uglavnom formaliziraju i kvantificiraju poslovi planiranja i kontrole.

S obzirom na vremenski rok planiranje se dijeli na dugoročno i kratkoročno. Dugoročnim se utvrđuju strateški ciljevi poduzetnika, kao i okvirna sredstva i upute za realizaciju tih ciljeva za vrijeme duže od tri godine. Kratkoročno planiranje podrazumijeva izradu glavnog poslovnog plana, odnosno master budžeta, kojim se za razdoblje od jedne godine ili kraće razdoblje preciznije utvrđuju ciljevi, sredstva i aktivnosti kojima se namjeravaju realizirati. Master budžet predstavlja skup pojedinačnih budžeta po dijelovima procesa u poduzeću, a koji zajedno čine skup planiranih aktivnosti za realizaciju planiranih ciljeva. Sastavni dio master budžeta je operativni plan, odnosno budžet kojim se planiraju (budžetiraju) poslovi za buduće obračunsko razdoblje poslovanja poduzeća i financijski plan kojim se planiraju novčani tokovi i konačni rezultati financijskog stanja poduzeća.

U ovom radu pošlo se od pretpostavke da se na jednostavnom primjeru poslove planiranja (budžetiranja) poslovanja prikaže prvenstveno za potrebe mikro i malih poduzetnika, kod kojih je funkcija planiranja zanemarena ili nedovoljno razvijena. Cilj rada je bio da se ukaže na značaj planiranja i izrade master budžeta, kako bi se pridonijelo sigurnijem donošenju upravljačkih odluka, koje će osigurati sigurnije poslovanje i razvoj poduzeća. Cilj rada je također pokazati kako se planiranjem utvrđuju, ne samo poslovni ciljevi i pretpostavke njihova ostvarivanja, nego i standardi koji će biti kriteriji kontrole realizacije poslovnih procesa kao i ispravljanja ili potvrđivanja planskih politika usklađenih s ciljevima.

U svakom dijelu rada se primjerenim uputama prikazao pristup i koraci u sastavljanju operativnog plana koji završava s planiranim (budžetiranim) računom dobiti i gubitka, kojim su sintetizirani svi elementi pojedinačnih budžeta po organizacijskim i poslovnim dijelovima poduzeća. Nastavno se prikazalo i sastavljanje financijskog plana s budžetiranim novčanim proračunom (novčani tok) i završnom planskom bilancom u kojoj su sinergijski prikazani konačni rezultati planiranja (budžetiranja) poslovanja. Jednostavnost prikaza izrade poslovnog plana omogućit će mikro i malim poduzetnicima da, koristeći prezentirani predložak, sami izrade svoj master budžet i definiraju ciljeve svog poslovanja za jednogodišnje razdoblje te predvide mjere kojima će ostvariti planirane ciljeve, ali i mjere za kontrolu ostvarivanja planiranih ciljeva. Na primjeren način prezentirani predložak mogu koristiti i veća poduzeća, naravno uz adekvatno analitičko proširenje podloga za planiranje ciljeva i mjera njihova ostvarivanja, prvenstveno u svrhu donošenja ispravnih upravljačkih odluka kojima će planirane ciljeve ostvarivati.

BY BUDGETING TO SAFER BUSINESS OPERATIONS AND ENTERPRISE DEVELOPMENT

Željko Tintor, MSc

RETRA d.o.o. (Ltd) for auditing and business consulting

Lastovska 6., 10000 Zagreb, Croatia

GSM 091 615 9292, e-mail: retra@zg.htnet.hr, web: www.retra.hr

ABSTRACT

The most important task of management is to make business decisions. Regardless of the type of decision, their ultimate goal is to ensure optimal business and profit, as well as future growth and development of the company. The risk of such decisions does not allow them to be made only on intuition, but requires reliable and credible information and thoughtful activities that will ensure the achievement of these goals. Among them, the most important management activity is budgeting, which is the foundation of business planning and managerial control over business processes and business results. With respect to the time frame, planning is divided into long-term and short-term. The former usually sets strategic goals over a period of three years or more, together with framework funds, broad guidelines and activities to achieve them, while the latter, called the master budget or the main business plan, covers a period of one year or a shorter period with more precise business objectives and more detailed means and activities by which they are intended to be realized. The master budget is a set of individual budgets or processes in the company that together form a synergy of planned activities of the future business of the company. Given the size of the company and the nature of its business, we distinguish between the master budget of a manufacturing and trading company. However, in both cases, planning as a process appropriately includes preparations for planning, defining goals, drafting and adopting a plan, as well as monitoring and analyzing the implementation of the plan. This paper is dedicated to the central part of planning, i.e. the development of the master budget, which, as the main business plan, includes the operating budget and financial budget of all business activities of the manufacturing company in a period of one year. As such, it represents a response to market challenges, uncertainties and business risks. With its simplicity of presentation, it is specially adapted for the needs of small companies, which make up the majority of economic entities in the Republic of Croatia. The aim of this paper is to point out the importance of the master budget and to present a complete model of the business plan of the manufacturing company and managerial control over all business processes. Also, the the paper intends to present a pattern according to which each company, from the smallest to the largest, can make its own annual master budget and thus ensure security and control of all business processes, and thus successful business, profit, growth and development. The paper uses techniques and methods of analysis and synthesis, as well as planning methods. The sources used in the paper are personal data sources and secondary sources, which include relevant professional and scientific literature.

Keywords: master budget; main business plan; operating budget; financial budget

LITERATURA

1. Belak, V. (1995). *Menadžersko računovodstvo*. Zagreb: RRIF plus
2. Grupa autora (2015). *Upravljačko računovodstvo: studija slučaja*. Zagreb: HZRFD
3. Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutilsky, I. et al. (2011). *Upravljačko računovodstvo*. Zagreb: HZRFD
4. Gulin, D., Tušek, B. i Žager, L. (2004). *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*. Zagreb: HZRFD
5. Helfert, E. A. (1997). *Tehnika financijske analize*. Zagreb: HZRFD
6. Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, K. i Žager, L. (2008). *Analiza financijskih izvještaja* (2. prošireno izd.). Zagreb: Masmedia.
7. Meigs&Meigs (1999). *Računovodstvo temelj poslovnog odlučivanja*. Zageb: Mate
8. Robert, N. A., James, S. R (2004). *Računovodstvo, financijsko i upravljačko*. Zagreb: RRIFplus
9. Tintor, Ž. (2014). *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Školska knjiga
10. Vasiljević, K. (1970). *Teorija i analiza bilanca*. Beograd: Savremena administracija