

BUDŽETSKI I NEBUDŽETSKI METODI KONTROLE



ORGANIZOVANJE KAO KONTROLA

- ▶ Kontrolisanje “stupa na scenu” kroz brojne odnose između menadžera i podređenih na nivou cele organizacije.
- ▶ Merenje stvarnog poslovanja podrazumeva povratne informacije od podređenih ka menadžeru i ove povratne informacije čine osnovu na kojoj menadžer ocenjuje i podešava funkcionisanje poslovanja podređenih. Efikasna kontrola je olakšana dobrom organizacionom strukturom pošto ona odražava obim i vrstu autoriteta koji su delegirani podređenima.

Centri odgovornosti kao osnovne jedinice kontrole

- ▶ Prilikom izrade sistema kontrole, jedna od prvih odluka menadžmenta odnosi se na određivanje jedinica ili delova organizacije koje treba kontrolisati.
- ▶ Aktivnosti se mogu grupisati na različite načine – prema funkciji, proizvodu, samoj aktivnosti (procesu), teritoriji i kupcu.
- ▶ Centar odgovornosti je bilo koja organizaciona jedinica koja je odgovorna za obavljanje jedne grupe aktivnosti koja potrebna da bi se proizveo neki proizvod ili pružila neka usluga.
- ▶ Primere centara odgovornosti možemo videti u vrstama jedinica prema kojima su aktivnosti grupisane – kao što su proizvodno odeljenje (funkcija), vozilo za rekreaciju (proizvod), istočni region (teritorija) itd.

• Postoje različiti načini određivanja centara odgovornosti, u zavisnosti od stepena autoriteta koji je delegiran i odgovornosti date organizacionoj jedinici. Četiri osnovne vrste centara odgovornosti:

1. **Centri troškova.** Centri troškova su odgovorni za inpute (ulazne resurse) u obliku novčanih resursa. U nekim slučajevima, menadžer je zainteresovan samo za resurse koji se koriste u datoj jedinici zato što je merenje autputa (proizvoda) teško.
2. **Centri profita.** U centrima profita, inputi resursa se vezuju za autpute, a troškovi se upoređuju s prihodom. Tipični centri profita uključuju decentralizovana odeljenja hotelske firme – prema uslužnom programu (kao što su vrste usluga: pansion, polupansion, noćenje s doručkom itd.), prema teritoriji (zapadni region, istočni region), ili prema projektima unutar firme (kao što su konstrukcija, proizvodnja I prodaja novih proizvoda-usluga itd).

Indeks efikasnosti određuje se tako što se poredi količina materijala u procesu proizvodnje sa količinom gotovih proizvoda.

- 3. Centri investicija.** Koncept centra investicija još više proširuje ulogu centra odgovornosti prenošenjem na menadžera, odgovornosti za nabavku, korišćenje i raspolaganje namenskim troškovima.
- 4. Centri prihoda.** Predstavljaju organizacioni deo preduzeća čiji se outputi izražavaju u obliku prihoda, ali su specifični po tome što njihovi menadžeri nemaju odgovornost za najveći deo troškova koji su taj prihod usloveli.

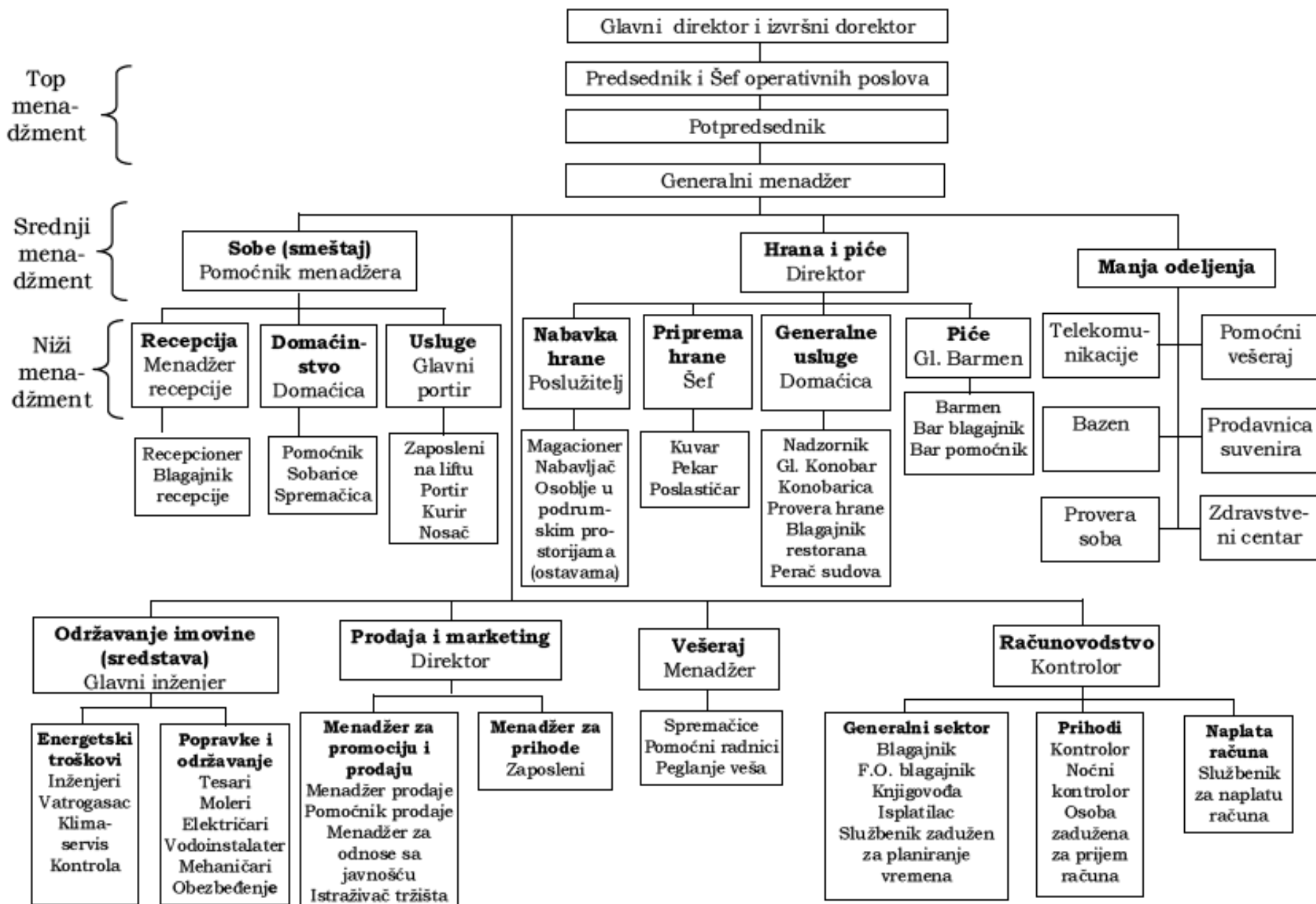
Pošto funkcija kontrolisanja podrazumeva ocenjivanje uspešnosti poslovanja pojedinaca u centru odgovornosti, potrebno je da menadžer, prilikom izrade standarda poslovanja, identifikuje i razdvoji one elemente koji se mogu kontrolisati od onih koji se ne mogu kontrolisati.

- Utvrđivanje osobe koja jeste (ili će biti) odgovorna za rezultate je od suštinskog značaja za izradu efikasnih standarda poslovanja.
- Menadžeri funkcionišu u centrima odgovornosti – u centrima troškova, profita i investicija – gde se njihovo poslovanje ocenjuje i gde se, po potrebi, vrši korekcija da bi se ostvarili ciljevi organizacije. Ovaj odnos između organizovanja i kontrolisanja može se izraziti kao koncept:

Koncept sastavnih delova

- Centri odgovornosti u organizaciji treba da budu povezani tako da odražavaju hijerarhiju autoriteta u okviru te organizacije.

Slika 32: Moguća organizacija većeg hotela po segmentima



Metode kontrolisanja

- ▶ Da bi ostvarili kontrolu nad nekom organizacijom, menadžeri se oslanjaju na različite metode i tehnike kontrolisanja i te metode su potrebne kao sredstvo za ostvarivanje ciljeva.
- ▶ Određivanje vremena za preduzimanje kontrolnih mera i dobro planiranje je od velikog značaja za dobro kontrolisanje. Planiranje i kontrolisanje su usko povezani, što se vidi i po tome što planovi obezbeđuju standarde koji su potrebni da bi menadžer mogao da obavlja svoju funkciju kontrolisanja.
- ▶ Metode kontrolisanja koje se razmatraju su istovremeno i metode planiranja zbog uzajamne veze između ove dve funkcije.
- ▶ Razmatraju se budžetske i nebudžetske metode kontrolisanja.



Metodi budžetskog kontrolisanja

- ▶ Informacije o finansijama su vrlo značajan deo svih menadžerskih kontrolnih aktivnosti i deo finansijskih informacija dostavlja se i strankama sa strane ko što su: investitori, i vladine organizacije
- ▶ Budžetska kontrola je centralni deo finansijske kontrole.
- ▶ Budžet je najuobičajenije pomoćno sredstvo kontrole
- ▶ Različiti standardi unutar pojedinačnih budžeta integrisani su u totalni sistem budžeta firme kako bi iskazali svoj doprinos ciljevima firme. Na osnovu ovih standarda skupljaju se rezultati i postiže se integracija povratnih informacija u proces kontrole.

- ▶ Budžeti služe kao značajni integrativni i komunikativni mehanizmi za planiranje i kontrolisanje.

- ▶ 4 vrste budžeta :
 1. Operativni (prevodi planove organizacije u novac)
 2. Gotovinski (odnosi se na gotovinske uplate i isplate za predstojeći period poslovanja)
 3. Kapitalni (odnosi se na dugoročne planove i velike kapitalne troškove)
 4. Programski (planovi koji naglašavaju željene rezultate u budućnosti, bez vezivanja budžeta za određeni rok)



- ▶ U svakoj vrsti budžetskog planiranja može da se primeni ciklus kontrole, odnosno izveštaji o stvarnom poslovanju se dostavljaju menadžeru kome je data odgovornost za taj budzet.
- ▶ Godišnji budžet poslovanja je plan profita preduzeća koji se odnosi na sve izvore prihoda i troškova koji se pojavljuju na kratkom izveštaju prihoda i sličnim dopunskim rasporedima
- ▶ Godišnji budžeti predstavljaju zbirove 12 mesečnih planova i ti mesečni planovi formiraju osnovu po kojoj bi menadžment trebao da proceni stvarne rezultate poslovanja.

Planiranje operativnog budžeta

- ▶ Budžetski proces zahteva blisku povezanost svih napora personala, supervizora i menadžera. Svaki menadžer odgovoran za sektor ili neku aktivnost u preduzeću trebao bi da učestvuje u procesu.
- ▶ Računovodstveno odeljenje podržava menadžment sa statističkim informacijama o prethodnom poslovanju, statusu programa održavanja i sl.
- ▶ Finansijski kontroler je odgovoran za koordinaciju planova budžeta menadžera samostalnih sektora.
- ▶ Računovodstveno odeljenje objedinjuje planove u složeni budžet poslovanja u koji su uključeni i fiksni i ostali troškovi za pregled i odobrenje od generalnih menadžera.

- ▶ Generalni menadžer i kontroler pregledaju plan budžeta sektora i sastavljaju izveštaj budžeta generalnog menadžera, koji treba da odobre vlasnici preduzeća.
- ▶ Kako bi bili sigurni da je ostavljeno dovoljno vremena za sastavljanje budžeta poslovanja i da bi osigurali odobrenje, trebalo bi postaviti vremenski raspored i čvrsto ga se pridržavati.

Sastanci za planiranje budžeta

- ▶ Na sastancima za planiranje budžeta daje se uputstvo šefovima sektora za sastavljanje detaljnih sektorskih podloga za budžet.
- ▶ Moguće iznošenje zadataka koje treba izvršiti na sastancima za planiranje budžeta je sledeće:

- 1) Pregledati poslovanje iz tekuće godine
- 2) Analizirati opšte uslove poslovanja
- 3) Analizirati trenutnu situaciju konkurencije
- 4) Analizirati cene
- 5) Predviđeni nivo zauzetosti smeštajnog kapaciteta i bruto prodaja



- ▶ Pregledati poslovanje iz tekuće godine – pregled poslovanja identifikuje stavke promena cena, cena rada, povećanje efikasnosti tokom godine i sl.
- ▶ Analiziranje opštih uslova poslovanja – analiza tekućih, nacionalnih, ekonomskih i političkih uslova identifikuje stavke koje mogu značajno uticati na poslovanje za narednu godinu.
- ▶ Analize trenutnih situacija konkurencije – identifikuju stavke koje mogu značajno uticati na poslovanje u narednoj godini.
- ▶ Analiza cena – struktura cena za sve proizvode, usluge, koje preduzeće nudi ispituje cene koje će omogućiti stvaranje obima posla koji je neophodan za najbolje korišćenje kapaciteta preduzeća.

- ▶ Projektovani nivoi zauzetosti kapaciteta i bruto prodaja – projekcije zauzetosti za svaki mesec predstojeće godine se poklapaju za svaki segment tržišta iz kratkog izveštaja prihoda, rasporeda za sektor soba

- ▶ U ove segmente mogu spadati:

- prolazni gosti - regularni
- prolazni gosti - grupa
- rezidencijalni gosti i sl.



- ▶ Projekcije zauzetosti su uglavnom napravljene na osnovu istorijskih podataka, rezervacija statističkih informacija.
- ▶ Projekcije prodaje se prave za banquet i standardne poslove sektora hrane i pića
- ▶ Projekcije za telekomunikacije, gift shop-ove, garažu, parking su zasnovane na projekcijama zauzetosti i drugim relevantnim informacijama.

Priprema planova budžeta sektora

- ▶ Šefovi sektora projektuju obim mesečnih prodaja za svoj deo odgovornosti za narednu godinu.
- ▶ Prihod po sektorima onda može da bude utvrđen na osnovu veličine obima i cena utvrđenih rasporedom na sastancima za planiranje budžeta.
- ▶ Nakon procene prihoda i obima prodaje, šefovi sektora projektuju troškove prodaje i poslovanja.
- ▶ Računovodstveno odeljenje obezbeđuje svakom šefu sektora osnovne informacije za projektovanje troškova (predlozi o visini plata, granice promena beneficija, očekivane ugovorene promene, index cena (opšte promene cena) i poznata povećanja poreza).



Objedinjavanje budžetskih planova sektora

- ▶ Završeni budžetni planovi sektora se prosleđuju do računovodstvenih odeljenja gde se pregleda njihova tačnost i kompletnost.
- ▶ Nakon završetka pregleda budžetnih planova sektora računovodstveno odeljenje priprema projektovani kratak izveštaj prihoda za narednu godinu.
- ▶ Generalni menadžer i kontroler pregledaju kratak izveštaj prihoda, planove sektora i prateće podatke kako bi se uverili da su podaci realni i da su ciljevi prihoda i troškovi realni.



Sadržaj budžetskog izveštaja

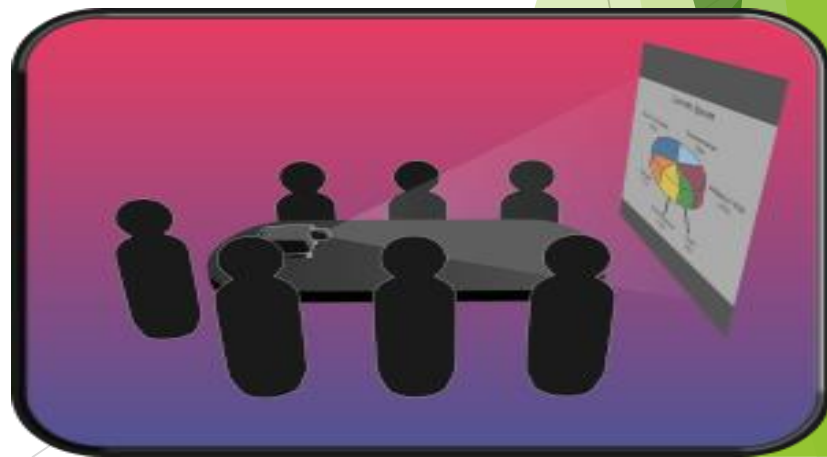
U budžetskom izveštaju generalnog menadžera uglavnom su uključeni sledeći problemi:

- ▶ Konkurencija,
- ▶ Ekonomski politički uslovi,
- ▶ Neuobičajene stavke,
- ▶ Personal,
- ▶ Oprema,
- ▶ Cene,
- ▶ Važna napredovanja,
- ▶ Protok novca (gotovinski tok)



Pregled i odobrenje budžetnog plana generalnog menadžera

- ▶ Pošto se izvrši finalni pregled izveštaja budžeta sa šefovima sektora, generalni menadžer i kontroler prikazuju budžet poslovanja vlasnicima preduzeća.
- ▶ Ako budžet nije zadovoljavajući, elementi koje je potrebno menjati se vraćaju odgovarajućim menadžerima sektora na pregled i reviziju.
- ▶ Ovaj proces može da se ponovi nekoliko puta sve dok se ne sastavi odgovarajući budžet.



Budžetska kontrola

- ▶ Proces budžetske kontrole identifikuje i analizira značajne promene između iznosa predviđenih budžetom i stvarnih rezultata poslovanja.
- ▶ Analize promena mogu da prikažu da su potrebna dodatna istraživanja menadžmenta kako bi se utvrdio tačan uzrok značajnih promena. Kada se identifikuje ovaj uzrok, menadžment može da preuzme korektivne akcije.
- ▶ Da bi se budžet efikasno koristio u kontrolne svrhe, izveštaji se uglavnom pripremaju na mesečnoj osnovi. Ovi izveštaji su korisni samo onda kada se donose na vreme i kada su relevantni. U relevantne izveštaje su uključeni samo prihodi i troškovi za koje su odgovorni individualni šefovi sektora.
- ▶ U izveštaj bi trebalo da bude uključeno dovoljno detalja da bi se omogućilo šefovima da naprave razumnu procenu koja se tiče odstupanja od budžetskog plana.

Ponovna procena

- ▶ Mnoga preduzeća ponovo procenjuju očekivane rezultate poslovanja i vrše reviziju budžeta kako odmiče budžetska godina.
- ▶ Postoje dve vrste budžetskog planiranja:
 - 1. **budžeti proizvodne linije** (kontrolni izveštaji se mogu usmeriti na svaku pojedinu stavku i meriti odstupanja)
 - 2. **varijabilni ili fleksibilnih budžeti** (planira se da se troškovi (inputi) menjaju u skladu sa promenljivim rezultatima poslovanja (outputi). Neki troškovi ostaju nepromenjeni, dok se drugi povećavaju kao posledica povećanih aktivnosti).

Metodi nebudžetskog kontrolisanja

- ▶ Metode nebudžetske kontrole su one kojima se menadžeri koriste da bi usmerili svoju pažnju na aspekte poslovanja koji nisu finansijske prirode kao što su rokovi, kvalitet i kvantitet.
- ▶ Budžetski i nebudžetski metodi kontrolisanja su međusobno povezani zato što rokovi, kvalitet i kvantitet poslovanja utiču na troškove i obrnuto, troškovi utiču na rokove, kvalitet i kvantitet.
- ▶ Metode nebudžetskog kontrolisanja su:
 - 1. GANTOV DIJAGRAM
 - 2. METOD GLAVNIH DOGAĐAJA (MAJOR MILESTONES)
 - 3. METOD OCENJIVANJA I REVIZIJE PROGRAMA (PERT)

► GANTOV DIJAGRAM

Gantova šema koja omogućuje menadžeru da ocenjuje poslovanje i da preuzima korektivne akcije.

► METOD GLAVNIH DOGAĐAJA

Omogućuje menadžmentu da se usmeri na glavne događaje nekog velikog projekta. Ovaj koncept omogućuje menadžmentu da naglasi glavne tačke projekta kojima se završavaju oni delovi projekta koji su od bitnog značaja za ostvarivanje ciljeva.

► METOD OCENJIVANJA I REVIZIJE PROGRAMA (PERT)

PERT je metod koji je razvijen za rešavanje kompleksnijih problema planiranja i kontrole.

- ▶ PERT ima nekoliko definitivnih prednosti:
- prezentira kompletnu sliku toga kako ceo sistem radi na projektu kao i odnose među podsistemima,
- obezbeđuje procene vremena aktivnosti,
- usredsređuje pažnju menadžera na kritične aktivnosti,
- kompjuterizovanim manipulisanjem feed back informacija omogućuje menadžmentu da brzo reaguje na promene i lomove sistema.

