



**УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ
ДЕПАРТМАН ЗА ПОСЛЕДИПЛОМСКЕ СТУДИЈЕ
БЕОГРАД**

МАСТЕР РАД

**„ОПЕРАТИВНО БУЏЕТИРАЊЕ И КОНТРОЛА
У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ“**

МЕНТОР

Проф. др Хххх Хххххххххххххх

СТУДЕНТ

Хххх Ххххх
хх/20хх

Београд, 20хх. год

САДРЖАЈ

УВОД	3
1. Теоријско - методолошке основе	4
1.1 Предмет истраживања	4
1.2 Научни циљ истраживања	4
1.3 Хипотезе и научни допринос	4
1.4 Методе истраживања	5
1.5 Структура рада	6
2. Основе и процес буџетирања	7
2.1 Планирање и буџетирање	7
2.2 Појам буџета	9
2.3 Буџетирање – израда финансијског плана пословања	9
2.3.1 Планирање буџета	10
2.3.2 Праћење – контрола буџета	11
2.3.3 Ревизија буџета	11
2.4 Врсте буџета	12
2.4.1 Пословни и инвестициони буџет	12
2.4.2 Мастер буџет	13
2.4.3 Фиксни и флексибилни буџет	14
2.5 Организација процеса буџетирања	15
2.6 Методе израде буџета	16
2.7 Контрола пословања предузећа помоћу буџета	18
3. Оперативно буџетирање и контрола у хотелијерству	19
3.1 Буџетирање у хотелијерству	21
3.2 Оперативно буџетирање и контрола	21
4. Оперативно буџетирање и контрола у хотелијерству на примеру ПД „Ника“ д.о.о.	24
4.1 План прихода за 2007.годину и остварени приходи у 2007.години	26
4.2 План расхода за 2007. годину и остварени расходи у 2007. години	36
4.3 Преглед прихода и расхода ПД „Ника“ д.о.о. у 2007. години	42
СПИСАК ТАБЕЛА	49
ЗАКЉУЧАК	50
ЛИТЕРАТУРА	52

УВОД

Токови савременог пословања предузећа захтевају планирано, организовано и контролисано пословање. Основ успеха сваког предузећа је дефинисан циљ пословања. Да би се дошло до остварења циља неопходно је планирање и организовање пословања, као и перманентна контрола истог. План пословања се поставља за одређен временски период. Квантитативно представљање пословног плана изражено планираним финансијским вредностима назива се буџет.

У савременим светским токовима хотелијерство представља изузетно значајну привредну делатност. Као услужна делатност припада терцијалном сектору и налази се у самом врху профитабилности. Наиме, хотелијерство данас представља једну од основа укупног привредног развоја многих земаља у свету.

Менаџмент хотелских компанија своје пословање не може да заснива на нагађањима и по интуицији. Неопходно је правилно и добро осмишљено финансијско извештавање. Поуздано и исправно финансијско извештавање базира се на информацијама из пословања компаније и представља основ за формирање вредносних компоненти које касније чине буџет.

Буџет у пословању хотелског предузећа појављује се као задати пословни план, али и као инструмент контроле ефикасности пословања. Наиме, путем буџета менаџмент хотелског предузећа је у могућности да пореди планиране и остварене вредности у пословању свог предузећа и на тај начин има увид у резултате свог пословања.

Узевши у обзир важност постојања финансијског пословног плана и његову незаобилазност у савременом хотелском пословању предмет овог рада је упознавање са основама буџетирања, процесом буџетирања као и применом буџетирања у хотелском пословању. Дат је приказ буџетирања кроз призму планске, а и контролне функције.

1. Теоријско – методолошке основе

1.1 Предмет истраживања

У оквиру овог рада обрађује се контрола пословања хотелског предузећа путем оперативног буџета, један од корака у планирању пословања привредног друштва. Предмет истраживања је буџетирање у хотелском пословању, а фокус ће бити стављен на оперативни (једногодишњи) буџет и његову контролну улогу. Наиме, биће извршено поређење планираних вредности и остварених вредности у једногодишњем пословању и дати коментари за дефинисана одступања вредности.

1.2 Научни циљ истраживања

Научни циљ нашег истраживања је опис елемената функција и чинилаца контроле пословања са елементима класификације.

Друштвени циљ јесте помоћ у решавању контроле пословања конкретног хотелског предузећа, односно указивање на могућа решења система контроле сличних хотелских друштава.

1.3 Хипотезе и научни допринос

У истраживању полазимо од следеће генералне хипотетичке тврдње:

- природа економског и правног система, као и суштина политичког система детерминишу контролу пословања привредних субјеката, а самим тим и хотелско привредно друштво преко и помоћу оперативног буџета.

Нашу генералну хипотезу операционализујемо преко и помоћу следећих појединачних хипотеза:

- Планирање пословања предузећа је рационалан корак усмерен на дефинисање пословних циљева и разраду начина њиховог остварења;
- Основ сваког успешног пословања предузећа је постојање пословног плана;
- Буџетирање је финансијско планирање за будућност на основу постављених пословних циљева;
- Буџетирање представља контролни механизам предузећа у току пословања;
- Путем креираног буџета – пословног плана, врши се поређење и анализа пословних резултата, контролише се менаџмент и дефинишу центри одговорности.

Научни допринос нашег истраживања се огледа у обједињавању теоријских сугестија и практичних искустава контроле пословања. У том смислу, допринос се огледа у дефинисању и обједињавању појмова везаних за процес буџетирања. У практичном смислу, кроз апликацију примене буџетирања путем студије случаја, у једној од веома битних привредних грана, биће показана и доказана неизбежност постојања плана пословања ради успешности у данашњем пословном вртлогу.

1.4 Методе истраживања

Наш теоријско-методолошки приступ је дијалектички. У истраживању ће бити примењене основне синтетичке и основне аналитичке методе. Од општенаучних метода биће примењене хипотетичка и дедуктивна метода.

Од метода за прикупљање материјала биће заступљени: студија случаја, статистички метод, метод испитивања и метод анализе докумената.

1.5 Структура рада

Интердисциплинарност предмета истраживања, систем постављених хипотеза и циљеви истраживања определили су следећу структуру рада:

- ✚ У првом делу рада образлажу се предмет истраживања, оправданост предложене теме, циљ и метод истраживања, као и постављене хипотезе.
- ✚ У другом делу рада анализира се планирање као једна од основних улога менаџмента и буџетирање као део планирања пословања предузећа. Обрађује се буџетирање као пословни план предузећа. Дефинишу се појам, фазе буџета, врсте буџета, методе буџетирања, примена буџета,...
- ✚ У трећем делу рада анализира се примена буџетирања у хотелском пословању. Фокус је на оперативном буџету и његовој планској и контролној улози у хотелском пословању.
- ✚ У четвртом делу рада врши се истраживање контролне функције буџета у пословању конкретног хотелског предузећа. Наиме, врши се поређење планираних и остварених вредности у једногодишњем пословању привредног друштва које је узето као студија случаја.
- ✚ На крају рада дата су закључна разматрања, као и анализа постављених хипотеза.

2. Основе и процес буџетирања

2.1 Планирање и буџетирање

Менаџмент предузећа се може сагледати као управљање пословањем предузећа где се дефинишу циљеви пословања, разрађују пословне активности, контролише и води целокупно пословање.

Постоје четири основне фазе менаџмента:

- планирање
- организовање
- вођење
- контрола.¹

Пословно планирање је једна од функција менаџмента предузећа којом се рационално дефинишу циљеви пословања и разрађују пословне активности које доводе до реализације постављених циљева. Путем планирања предузећа своје пословање могу да држе „под контролом“ припремљени за неизбежне и нежељене догађаје, да се суоче са конкуренцијом, да реално сагледају ризике и неизвесности у пословању и да се адекватно прилагоде пословним ситуацијама.

Процес пословног планирања се састоји из више фаза:

- а) припрема за израду пословног плана
- б) дефинисање циљева и задатака пословања
- в) израда пословног плана
- г) прихватање пословног плана
- д) извршење пословног плана
- ђ) контрола и анализа извршног плана пословања.

¹ Ерић Д., *Увод у менаџмент*, Чигоја штампа, Београд, 2001., страна 30.

Дефинисани циљеви и задаци имају и своју финансијску димензију исказану кроз процес буџетирања. Буџетирањем се квантитативно представљају елементи пословног плана и самим тим буџетирање представља операционализацију пословног плана у оквиру планирања као фазе у процесу пословања предузећа.

2.2 Појам буџета

У пословању сваког предузећа битан је циљ. Циљ је смисао настајања (оснивања) и постојања (функционисања) сваког привредног субјекта. Да би се дошло до циља мора да постоји план пословања.

Једна од кључних управљачких одлука, а у исто време и техника предвиђања, инструмент планирања и контроле назива се **БУЏЕТ**. Реч буџет води порекло од речи *budget* из Средње Енглеске која означава краљевску торбу са новцем намењеним финансирању јавних расхода.

Буџет се може дефинисати као финансијски план за одређени временски период. Побољшава ефикасност пословања, обезбеђује предузећу дуготрајни опстанак, прави везу између људских ресурса и људског понашања како би се остварили постављени циљеви.² Буџетирање представља планирање за будућност.

2.3 Буџетирање – израда финансијског плана пословања

Поступак израде буџета назива се буџетирање. Буџетирање се одвија у три фазе:

- 1) *планирање* – представља фазу прикупљања података и дефинисања циљева за одређени временски период и одлучивање по питању планираних финансија (прихода и расхода);
- 2) *контрола* – то је редовно праћење буџета (углавном на месечном нивоу) тј. праћење стварних прихода и расхода са планираним на почетку периода. Најчешће се то постиже путем урађених извештаја који приказују разлике између планираног и оствареног;

² Ерић Д., исто

- 3) *ревизија* – врши се крајем текуће финансијске године. Представља прилику да се сагледа колико су задати планови остварени, као и за постављање нових параметара за следећи пословни циклус. То је идеална ситуација да организација сагледа на којим пољима пословања треба порадити и унапредити их у будућем пословању.

2.3.1. Планирање буџета

Постоји пуно разлога за израду буџета, као што су:

- обрачун постављених прихода и расхода
- планирање и координирање пословних активности
- контрола пословања
- усклађивање пословних планова и обавеза запослених
- постављање циљева колективу,...

Сам почетак планирања представља идентификовање циљева и постављање резултата организације који се очекују у одређеном периоду. То може бити повећање продаје, раст производње,...

Битан моменат у планирању буџета је прикупљање података тј. неопходних информација за координирање података и активности. У кораке при планирању буџета убрајају се и :

- утврђивање финансијских износа који ће бити примљени (приходи, донације, кредити)
- утврђивање финансијских износа који ће бити потрошени – неопходно је извршити контролу планиране потрошње, треба узети у обзир инфлацију и кретања на тржишту
- израђивање буџета се врши склапањем ставку по ставку водећи рачуна да укупни износи прихода и расхода буду исти.

Пожељно је да предузеће уз израду буџета за одређени временски период креира и ток готовог новца, како би се дефинисала средства која су планирана да уђу и изађу из предузећа у том временском периоду. На тај начин би могли да се дефинишу периоди у буџету у којима би могло да дође до мањка услед лоше финансијске пројекције.

2.3.2 Праћење – контрола буџета

У овој фази врши се припрема и прикупљање информација неопходних приликом поређења планираних и остварених прихода и расхода.

Када су краткорочни буџети предмет поређења (контроле) то се врши на крају временског периода. Код дугорочних буџета поређења (контрола) се најчешће врше на месечном или кварталном нивоу.

Приликом контроле пажљиво се упоређују стварне и планиране приходовне и трошковне ставке. Уколико дође до одступања – разлика у вредностима, неопходно је објашњење одступања.

До разлика – одступања у вредностима може да дође из више разлога:

- стварна ситуација је таква да се нека активност одвија у само једном месецу, а буџет показује да је износ подељен на 12 месеци;
- авансно плаћање, роба још није запримљена;
- погрешно направљен буџет.

2.3.3 Ревизија буџета

Ревизија буџета се одвија на крају године. Она мора да се уради пре планирања новог буџета за наредни период да бисмо увидели и позитивне и негативне стране буџета за текућу годину.

На основу тога долазимо до закључка да:

- постоје различити приступи извођењу неке пословне активности
- учимо из претходних искустава
- да се проуче различити начини прављења буџета.

2.4 Врсте буџета

2.4.1 Пословни и инвестициони буџет

Сваке године највиши менаџмент припрема стратегију пословања свог привредног друштва. С обзиром да то представља окосницу успешног пословања, неопходно је креирати **пословни и инвестициони буџет**. Ова два буџета морају бити синхронизована и интегрисана у један буџет. Због синхронизованости и у зависности од временских ограничења у пословању **пословни буџети** се деле на:

- једногодишњи (краткорочни) – оперативни буџет
- буџет за 1 до 5 година – стратешки буџет
- буџет за 5 и више година – векторални буџет.³

Једногодишњи (краткорочни) – оперативни буџет формира се на бази месечних вредности, те се на тај начин могу месечно поредити планиране и остварене вредности. Овим буџетом се утврђују оперативне активности.

Стратешки буџет се заснива на општим бројевима и саставља се на нивоу предузећа за период од 1 до 5 година. Задаци и одговорности су доста широко постављене.

Векторални буџет се саставља за 5 и више година и представља планирану пројекцију пословања.

Инвестициони буџет се саставља на бази пословног буџета. На основу пословног буџета дефинишу се инвестиције које се могу предузети на основу текућег пословања или треба дефинисати друге изворе финансирања.

³ Ратковић Р., *Хотелски менаџмент – хрестоматија*, Бар, 2006., стр.271

2.4.2 Мастер буџет

Буџетирање представља свеобухватан процес пословног планирања за предузеће као целину. Неопходно је креирање великог броја појединачних буџета по секторима (одељењима), као и њихово усклађивање.

Мастер буџет представља целину међусобно повезаних појединачних буџета, који се по правилу састављају на годишњем нивоу. Ти буџети се деле на:⁴

- **Оперативне буџете:**

- Буџет прихода од продаје или пружених услуга
- Буџет производње
- Буџет неопходан за набавку сировина
- Буџет трошкова производње и продаје
- Буџет административних трошкова
- Буџет трошкова маркетинга

- **Финансијске буџете:**

- Буџет биланса стања и успеха
- Буџет тока готовог новца
- Капитални буџет – буџет инвестиција.

Мастер буџет представља исцрпан и потпун збир свих буџета везаних за продају, производњу, дистрибуцију и финансијске активности предузећа.

⁴ Horngren, Sundem, Stratton , *Introduction to Management Accounting* 13thE, Prentice Hall, 2005.

2.4.3 Фиксни и флексибилни буџет

Креирање буџета представља изазов у процесу планирања пословања. Битно је дефинисање пословне активности, потом пројекције прихода, трошкова и поређење остварених са пројектованим вредностима.

Буџети који унапред прецизирају и не очекују промене на појединим позицијама пословне активности називају се **фиксни буџети**. Ови буџети су интересантни када се резултати пословних активности могу дефинисати са високим процентом тачности. У реалном пословању чешће су ситуације када остварене вредности пословних активности одступају од пројектованих. То се најчешће дешава када долази до промена у пословном окружењу (промена добављача, утицај конкуренције, престанак дотока финансијске помоћи,...).

Флексибилни буџети дозвољавају промене и дефинисање елемената појединачно. Они представљају квантитативне планове менаџмента и садрже пројекције прихода, расхода и резултате за различите нивое пословних активности.⁵ На тај начин, уз помоћ флексибилног буџета, сведу се пројектоване вредности пословних активности на реално остварене и дефинишу се одступања.

⁵ Стевановић Н., *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет, Београд, 2007.

2.5 Организација процеса буџетирања

Крајем пословне године менаџмент предузећа припрема план пословања за наредну пословну годину – буџет. У процесу креирања буџета – буџетирању, менаџмент дефинише носиоце процеса буџетирања, начин припреме, усклађивања, ревидирања и одобравања буџета.⁶ У оквиру малих предузећа активности око формирања буџета су спонтане, не нужно дефинисане. Насупрот томе, у већим системима пожељно је дефинисати кораке и придржавати их се ради лакшег и ефикаснијег креирања буџета.

Одговорност везана за креирање, реализацију и управљање процесом буџетирања у великим системима приписана је Одбору за буџет или Одељењу за буџет (Планско одељење). Одбор за буџет, због природе свог функционисања, најчешће је у оквиру финансијско – рачуноводствене службе. Улога Одбора за буџет је саветодавне и контролне природе.⁷ Чланови Одбора за буџет најчешће су људи из топ менаџмента, финансијски директор, директор производње и маркетинг директор.

При изради буџета неопходна је блиска повезаност свих запослених. Сваки менаџер је одговоран за свој сектор и укључен у израду буџета. На тај начин они постају мотивисани за спровођење задатог плана пословања.⁸

Да би буџети били направљени на време и како треба неопходно је испоштовати процедуру по корацима састављања буџета. Наиме, генерални директор сазива састанак за планирање буџета и на њима издаје задатке менаџерима сектора. Менаџери сектора су дужни да изврше анализу услова пословања, да прегледају пословање текуће године, да дефинишу позиције на тржишту у односу на конкуренцију,...

На основу извршених анализа сачињавају се планови на месечном нивоу за обим продаје, износи прихода на месечном нивоу, трошкови продаје и трошкови пословања на месечном нивоу. Појединачно направљени буџети уз неопходне корекције склапају се и прави се буџетски пакет. Тако направљен комплетан буџет даје се на контролу генералном директору, који даље буџет прослеђује на одобрење и прихватање Управном одбору.

⁶ Стевановић Н., исто

⁷ Стевановић Н., исто

⁸ Станишић М., Николић Д., *Контрола и ревизија хотелског пословања*, ФТХМ, Београд, 2007., стр. 233

2.6 Методе израде буџета

А) „одозго на доле“ – по овој методи топ менаџери сачињавају буџете свих организационих делова. Направљене планове производње, продаје, трошкова и профита прослеђују менаџерима сектора. Овај метод се најчешће примењује у предузећима где је топ менаџмент добро упознат са производним могућностима и трендовима у пословању.

Б) „одоздо на горе“ – када се примењује овај метод први корак тј. прву верзију плана пословања праве менаџери по секторима. Тако направљени парцијални буџети шаљу се на корекције, усклађивање и прихватање од стране топ менаџмента. Овај метод је прихватљив јер је велика вероватноћа процењивања пословних планова и резултата јер их сачињавају људи који се директно суочавају са пословним процесима.

В) Буџетирање од нуле тј. Zero based budgeting представља вредносно – аналитичку методу буџетирања. Полазиште је идеја да је буџет за следећи период пословних активности једнак нули. Уз то менаџмент има обавезу дефинисања намене за коришћење финансијских средстава. Почиње се поделом одговорности између менаџера да сваки у свом сектору идентификује и оправда предлог плана пословања. На тај начин неопходна је анализа трошкова и користи свих активности о којима одлучују и за које мисле да би се морале остварити у следећем раздобљу. Такође, кључно је учешће планирања и буџетирања на свим нивоима организације.

Zero based budgetinga обично се користи у сектору маркетинга, сектору истраживања и развоја, сектору људских ресурса,...

Предности Zero based budgetinga

- Резултати у ефикасној распдели ресурса на основу потребе и користи
- Откривање на вештачки начин увећаних буџета
- Повећање мотивације особља које осигурава већу иницијативу и одговорност у доношењу одлука
- Повећање комуникације и координације унутар организације
- Дефинише оптималну алокацију ресурса

Недостаци Zero based budgetinga

- Неопходно је обучити менаџере да би га успешно спроводили на свим нивоима
- Недовољна флексибилност јер се код буџетирања мора знати тачно одређени период⁹

⁹ Acosta Jose , *Zero based budgeting in the Hospitality Industry*, August ,2006. Special Report

2.7 Контрола пословања предузећа помоћу буџета

Контрола пословања предузећа представља стручни и систематски надзор, заснован на испитивању, упоређивању и просуђивању пословања предузећа.¹⁰ Суштина контроле заснива се на поређењу планираних и остварених резултата задатих на основу одобреног и прихваћеног буџета.

Ради успешног одвијања контроле неопходно је дефинисати тзв. „центре одговорности“. Центри одговорности су пословни сектори, јединице или позиције у организацији са дефинисаним одговорностима менаџера који руководи истим. Приликом преласка инпута у аутпуте у оквиру сваког центра одговорности дефинишу се одређени приходи, трошкови, профит и принос. С тога се дефинишу:

- а) трошковни центар
- б) приходни центар
- в) профитни центар
- г) инвестициони центар.¹¹

Поделом дужности, овлашћења и одговорности права и дужности руководиоца се преносе на ниже менаџмент нивое. На тај начин повећава се мотивисаност запослених уз неопходност задржавања контроле пословања на глобалном нивоу.

Контрола пословања повезана је са планирањем. То је неопходно јер на тај начин планови и циљеви могу да буду уобличени у својеврсне стандарде пословања.

Захваљујући поређењу планираних и остварених резултата тј. вршењем контроле пословања омогућава се ефикаснији прелазак предузећа из претходне у наредну пословну годину.

¹⁰ Станишић М., Николић Д., *Контрола и ревизија хотелског пословања*, ФТХМ, Београд, 2007., стр. 113

¹¹ Станишић М., *Буџетирање*, стр. 27

3. Оперативно буџетирање и контрола у хотелијерству

3.1 Буџетирање у хотелијерству

Циљеви пословања сваког хотелског предузећа постављају се и сагледавају путем креираног буџета. Буџет хотелског предузећа представља финансијски пословни план за наредну пословну годину.

Пре почетка израде буџета неопходно је извршити детаљну анализу пословања и ситуације у којој се налази хотелско предузеће. На тај начин лакше ће се утврдити предности и недостаци, као и шансе и опасности у пословању и креирати стратегија пословања предузећа.

При изради буџета за наредну годину пословања у пословању хотелских предузећа најчешће се користи метода „одоздо на горе“. То подразумева да руководиоци, менаџери одељења тј. сектора у оквиру хотелског предузећа, направе своје буџете који ће се потом интегрисати у јединствени буџет.

У процесу израде буџета хотелског предузећа потребно је придржавати се процеса буџетирања који је дефинисан по корацима. Генерални директор сазива састанак за планирање буџета и на њима издаје задатке менаџерима сектора. Менаџери сектора су дужни да изврше анализу услова пословања, да прегледају пословање текуће године, да дефинишу позиције на тржишту у односу на конкуренцију,...

На основу извршених анализа сачињавају се планови на месечном нивоу за обим продаје, износе прихода на месечном нивоу, трошкови продаје и трошкови пословања на месечном нивоу. Појединачно направљени буџети уз неопходне корекције склапају се и прави се буџетски пакет. Тако направљен комплетан буџет даје се на контролу генералном директору који даље буџет прослеђује на одобрење и прихватање Управном одбору или власнику.

Предузећа која фискалну годину завршавају 31. децембра буџетски процес почињу у октобру, а завршавају у новембру. Коначно одобрење буџета треба да се добије у децембру да би по отпочињању нове фискалне године 1. јануара могао да ступи на снагу. Годишње усвојен и одобрен буџет се не мења и представља коначни план пословања за нову пословну годину.¹²

Циљ буџетирања је да се за сваки организациони део хотелског предузећа дефинишу вредности у области трошкова и прихода, тако да се могу представити резултати којима се тежи.

Буџети који се најчешће сусрећу у пословању хотелских предузећа су пословни и инвестициони буџет. Пословни буџет по секторима пословања обухвата дефинисане планиране приходе и трошкове. Инвестициони буџет третира активности планираних инвестирања у пословне објекте хотелског предузећа. У погледу различитих врста инвестиција, када је у питању хотелско пословање инвестиције могу бити:

- хитне инвестиције у случају кvara у току пружања услуга гостима
- инвестиције које се тичу редовног одржавања опреме
- реновирање соба
- реконструкција објекта ради подизања категоризације хотелског објекта
- куповина инвентара
- увођење информационих технологија у пословање хотелског предузећа
- изградња или проширење паркинг простора за госте,...

Пословни и инвестициони буџет су у јаким међусобним односима. Из пословног буџета се могу видети финансијске могућности за инвестирањем, а из инвестиционог период повратка уложених средстава. Ова два буџета су незаобилазна у успешном пословању хотелског предузећа.

¹²HOTELlink – Часопис за хотелијерство, ресторатерство и гастрономију, број 9-10, Београд, Висока хотелијерска школа, 2007. , стр. 707.

3.2 Оперативно буџетирање и контрола

У пословању успешних предузећа полази се од креираног и усвојеног пословног плана. У хотелском пословању најзаступљенији вид пословног планирања је једногодишњи оперативни буџет. Оперативни буџет се базира на краткорочним плановима пословања хотелског предузећа тј. на нивоу једне пословне године, у складу са тржишном ситуацијом, као и конкурентском позицијом на хотелско - туристичком тржишту.

При изradi оперативног буџета детаљно се, на месечном нивоу, дефинишу финансијске вредности за сваки организациони део пословања хотелског предузећа.

На тај начин има се увид у планирано месечно пословање сваког хотелског одељења тј. сектора.

Путем оперативног буџета тј. планираних месечних вредности пословања, могућа је стална контрола пословања по одељењима - секторима у оквиру хотелског предузећа.

Буџети по одељењима – секторима хотелског предузећа могу бити:

- буџет сектора смештаја
- буџет сектора хране и пића
- буџет управе
- буџет текућег и инвестиционог одржавања
- буџет сектора маркетинга
- буџет осталих услуга које хотелско предузеће пружа гостима (ПТТ услуге, услуге прања и пеглања веша, SPA, Wellnes,...)

Стуб формирања оперативног буџета у пословању хотелских предузећа представља буџет сектора смештаја гостију. Овај буџет креира менаџер сектора за смештај гостију.

При креирању овог буџета полази се од више елемената:

- подаци о броју ноћења за претходну пословну годину
- унапред закључени уговори о смештају гостију за наредну годину
- догађаји на нивоу туристичке дестинације (сајмови, традиционалне свечаности, празници, семинари,...)
- утицај активности конкуренције
- привредна и политичка дешавања у региону,...

Јединица дефинисања у овом буџету заснива се на броју ноћења по госту.

Када је у питању буџет сектора хране и пића њега формира менаџер сектора хране и пића. Пројекција овог буџета најчешће се базира на броју гостију који ноће у објекту, а потом се додају и гости који ће бити на могућим дешавањима у објекту, а којима ће такође бити неопходно пружити услуге хране и пића. То најчешће могу бити свадбе, банкет, промоције,... И код креирања овог буџета морају се узети у обзир друштвено – економска дешавања у граду и региону.

Незаобилазан буџет је и буџет трошкова материјала који су намењени пружању услуга хране и пића гостима. Најефикасније при дефинисању ових трошкова је држати се тзв. норматива приликом креирања јеловника и јела која ће се спремати и послуживати. На тај начин на просечном нивоу могу се дефинисати плански неопходне намирнице тј. трошкови материјала за пружање услуга хране и пића.

Трошкови прања постелине, пешкира и столњака, средстава за одржавање хигијене по собама и осталим просторијама смештајних капацитета, потрошни артикли по собама, отпис постелине, пешкира и столњака, ТВ претплата, као и трошкови ПТТ услуга гостију спадају у буџет директних трошкова пословања хотелског предузећа. Овај буџет се формира на месечном нивоу или према потребама.

Остали буџети такође неопходни за дефинисање су:

- буџет управе који обухвата ставке дефинисања плата, доприноса, репрезентација,...
- буџет маркетинга који треба да направи план промоција – сајмова, ТВ гостовања, пропагандног рекламирања, пропагандног штампаног материјала,...

Ако хотелско предузеће има више организационих јединица тј. више места на којима пружа своје услуге неопходно је да свака организациона јединица појединачно направи своје буџете по секторима.

На овај начин, путем секторских буџета на нивоу организационих јединица, а на месечном нивоу могућ је континуирани увид у пословање хотелског предузећа. Стварно постигнути резултати у пословању могу се месечно поредити са планираним вредностима на нивоу сектора, у оквиру организационих јединица, као и на нивоу целокупног хотелског предузећа.

Након анализе може се доћи до закључка:

- да није потребно предузимати било какве активност
- да је потребно променити буџет, ако је могуће
- да се због нивоа трошкова мора предузети смањење активности.

Месечним поређењем и анализирањем омогућава се флексибилно и прецизно реаговање на одступања у пословању. На тај начин оперативни буџет контролише управљање хотелским предузећем тј. осим своје планске функције има и контролну улогу у пословању предузећа.

4. Оперативно буџетирање и контрола на примеру ПД „Ника“ д.о.о.

У овом делу рада практично је обрађено пословање једног привредног друштва у току пословне 2007. године. Обрађени су подаци задати планираним буџетом за 2007. годину, као и остварени резултати пословања у 2007. години.

Основна делатност привредног друштва „Ника“ д.о.о. из Бајине Баште је пружање угоститељских услуга смештаја, продаје хране и продаје пића. Ове услуге се пружају појединачно или комбиновано као што су:

- ноћење
- ноћење са доручком
- полупансион (ноћење са доручком или вечером)
- пун пансион (ноћење са сва три obroка)
- a la card услуге ресторана.

Комплетна услуга смештаја и исхране се пружа у објектима хотела „Ника“ у Бајиној Башти и вили „Ника“ у Перућцу, док се у ресторану „Ника“ у Перућцу пружају услуге продаје хране и пића.

Корисници услуга које пружа привредно друштво „Ника“ д.о.о. из Бајине Баште су у великом броју из Београда, са подручја Војводине, а један број је и са подручја Централне Србије. Када су у питању корисници услуга из иностранства за сада су у највећем броју регистровани гости из суседне БиХ (Република Српска), из осталих земаља је мали број.

ЛИЧНА КАРТА

Назив предузећа	Привредно друштво „Ника“ друштво са ограниченом одговорношћу
Скраћени назив предузећа	„НИКА“ д.о.о. Бајина Башта
Седиште	Бајина Башта
Адреса	БАЛИНА БАШТА, УЛ. ДРИНСКА 10
Датум оснивања	16.09.2002.
Шифра и назив делатности	55110 Хотели и мотели, с рестораном
Порески идентификациони број	123456789
Жиро-рачун	888-888888-88
Матични број	00000000
Комуникационе везе:	Телефон- Факс:00000000; Е-маил:office.nika@yahoo.com
Директор	Никица Чигоја
Број запослених	113
Број објеката	3 (три) - Хотел, вила, ресторан
Капацитет објеката	Хотел „Ника“ Бајина Башта 186 лежаја и 524 ресторанска места Вила „Ника“ Перућац 36 лежаја и 44 ресторанска места Ресторан „Ника“ Перућац 186 ресторанских места

4.1 План прихода за 2007. годину и остварени приходи у 2007.години

Планирани буџет привредног друштва „Ника“ д.о.о. обухватио је пословне приходе и расходе предвиђене редовним пословним активностима у току 2007.године.

У табели *План прихода за 2007.г* дат је пројектовани приход од продаје у износу 68.668.700,00. На нивоу привредног друштва, осим основне делатности угоститељско-смештајних услуга, приход се остварује и по основу:

1) осталих пословних прихода - где су обухваћене услуге најма пословних просторија у оквиру хола хотела „Ника“, ПТТ услуге гостију, услуге вешераја – укупно 3.121.000,00

2) финансијски приходи – 2.033.000,00

3) остали приходи – 26.552.000,00

Укупни приходи на нивоу привредног друштва „Ника“ д.о.о. планирани су у износу од 100.374.700,00.

Приход привредног друштва „Ника“ д.о.о. планиран је на основу расположивих капацитета и процента искоришћености у просеку од 30,17 %.

Планирана искоришћеност капацитета хотела „Ника“ је 33,50%, а хотел располаже са 186 лежаја. По плану пословних активности пројектован је број ноћења од 22.743. У планирани приход од продаје хотела осим услуга смештаја улазе и услуге прихода од продаје хране и пића. Када је у питању вила „Ника“ пројектован је капацитет искоришћености од 26,83% уз 36 лежаја на располагању, што чини планираних 3526 ноћења.

Услуге хране и пића за вилу се подразумевају, а за ресторан „Ника“ представљају једину делатност пословања.

На основу образложеног планирано учешће у структури прихода привредног друштва „Ника“ д.о.о. је следеће:

<i>Врста прихода</i>	<i>%</i>
Приход од продаје – Хотел „Ника“	45,46 %
Приход од продаје – Вила „Ника“	14,78 %
Приход од продаје – Ресторан „Ника“	8,18 %
Остали пословни приходи	3,11 %
Финансијски приходи	2,02 %
Остали приходи	26,45 %
Укупно	100,00 %

**ПЛАН ПРИХОДА
ЗА 2007. годину**

На нивоу привредног друштва

Табела 1

Број лежаја	222
Цена ноћења по особи	1300,00
Број ноћења	26269
Приход од смештаја	34.149.700,00
Искоришћеност капацитета	30,17%
Приход од продаје хране и пића	34.516.000,00
Приход од продаје	68.668.700,00
Остали пословни приходи (најам посл.простора,птт,вешерај)	3.121.000,00
Финансијски приходи	2.033.000,00
Остали приходи	26.552.000,00
УКУПНО ПРИХОДИ	100.374.700,00

По објектима

Табела 2

	Објекат А ХОТЕЛ	Објекат Б ВИЛА	Објекат Ц РЕСТОРАН	По објектима УКУПНО
Број лежаја	186	36	0	222
Цена ноћења по особи	1300,00	1300,00	0,00	1.300,00
Број ноћења	22743	3526	0	26269
Приход од смештаја	29.565.900,00	4.583.800,00	0,00	34.149.700,00
Искоришћеност капацитета	33,50%	26,83%	0,00%	30,165
Приход од продаје хране и пића	16.060.000,00	10.249.000,00	8.210.000,00	34.519.000,00
Приход од продаје	45.625.900,00	14.832.800,00	8.210.000,00	68.668.700,00

План прихода од продаје за 2007.г је урађен и детаљније. Као једна од варијанти направљен је план прихода од продаје по месецима и по објектима.

Објекат А – Хотел „Ника“ – планирана је разлика у приходима од продаје по месецима.

То је дефинисано ударним месецима пословања:

- јануар и децембар – новогодишњи и божићни празници, зимски распуст
- април, мај, септембар, октобар – екскурзије, спортске припреме, семинари, свадбе
- јун и август – сезона годишњих одмора, спортске припреме
- ЈУЛ – најударнији месец у пословању. Многобројна дешавања у Бајиној Башти и околини – „Дринска регата“, „Дани младице“, када у периоду од три дана (викенд) буде више од 15000 посетилаца.

У случају објекта Б – Вила „Ника“ - приходи од продаје се крећу по истом принципу.

Објекат Ц – Ресторан „Ника“ – За месеце јануар, фебруар и децембар није предвиђено пословање. Тај потез је учињен из објективних околности позиције објекта, изнад реке. Тада је велики расход у редовном одржавању, грејању и платама запослених, а приходи од продаје хране и пића, тј. посећеност у том периоду, то не могу да надоместе.

**ПЛАН ПРИХОДА ОД ПРОДАЈЕ
ПО МЕСЕЦИМА ЗА 2007.годину**

Табела 3

Објект А - ХОТЕЛ	Јануар	Фебруар	Март	Април	Мај	Јун	Јул	Август	Септембар	Октобар	Новембар	Децембар
Број лежаја	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
Цена ноћења по особи	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00
Број ноћења	2575	1155	982	2548	2616	1654	3113	1695	1755	1986	1018	1646
Приход од смештаја	3.347.500,00	1.501.500,00	1.276.600,00	3.312.400,00	3.400.800,00	2.150.200,00	4.046.900,00	2.203.500,00	2.281.500,00	2.581.800,00	1.323.400,00	2.139.800,00
Приход од хране и пића	1.818.473,00	815.526,80	693.430,80	1.799.201,80	1.847.221,20	1.167.883,20	2.198.132,20	1.196.791,20	1.239.189,60	1.403.001,60	718.244,00	1.162.904,60
Приход од продаје	5.165.973,00	2.317.026,80	1.970.030,80	5.111.601,80	5.248.021,20	3.318.083,20	6.245.032,20	3.400.291,20	3.520.689,60	3.984.801,60	2.041.644,00	3.302.704,60

Табела 4

<i>Објекат Б - ВИЛА</i>	Јануар	Фебруар	Март	Април	Мај	Јун	Јул	Август	Септембар	Октобар	Новембар	Децембар
Број лежаја	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Цена ноћења по особи	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00
Број ноћења	403	210	216	248	240	310	532	299	265	254	151	398
Приход од смештаја	523.900,00	273.000,00	280.800,00	322.400,00	312.000,00	403.000,00	691.600,00	388.700,00	344.500,00	330.200,00	196.300,00	517.400,00
Приход од хране и пића	1.171.358,21	610.327,95	627.751,25	720.812,17	697.546,94	900.989,59	1.546.266,63	869.115,20	770.212,35	738.235,47	439.579,61	1.156.804,63
Приход од продаје	1.695.258,21	883.327,95	908.551,25	1.043.212,17	1.009.546,94	1.303.989,59	2.237.866,63	1.257.815,20	1.114.712,35	1.068.435,47	635.879,61	1.674.204,63

Табела 5

<i>Објекат Ц-РЕСТОРАН</i>	Јануар	Фебруар	Март	Април	Мај	Јун	Јул	Август	Септембар	Октобар	Новембар	Децембар
Приход од хране и пића	0,00	0,00	210.450,00	410.500,00	843.500,00	798.500,00	2.259.000,00	1.846.000,00	1.138.600,00	503.400,00	200.050,00	0,00

Остварени приходи у 2007.г представљају реално стање пословања привредног друштва „Ника“ д.о.о.

Објекат А – Хотел „Ника“ – уочљива је велика разлика у приходима од продаје по месецима. Показало се да је добро испланирано пословање и да су још једном потврђени ударни месеци у пословању:

- јануар и децембар – новогодишњи и божићни празници, зимски распуст
- април, мај, септембар, октобар – екскурзије, спортске припреме, семинари, свадбе
- јун и август – сезона годишњих одмора, спортске припреме
- ЈУЛ – најударнији месец у пословању. Многобројна дешавања у Бајиној Башти и околини – „Дринска регата“, „Дани младице“. Тих дана, период од три дана (викенд), Бајину Башту и околину је посетило више од 15000 посетилаца.

У случају објекта Б – Вила „Ника“ - приходи од продаје се крећу по истом принципу.

Објекат Ц – Ресторан „Ника“ – У јануару, фебруару и децембру објекат није радио. Тај потез је учињен из објективних околности - позиција објекта изнад реке. Тада је велики расход у редовном одржавању, грејању и платама запослених, а приходи од продаје хране и пића, тј. посећеност у том периоду, то не могу да надоместе.

У табели *Остварени приходи у 2007.г* дат је приказ пословања где се види да је остварен приход од продаје у висини од 88.493.780,00.

На нивоу привредног друштва, осим основне делатности угоститељско-смештајних услуга, приход је остварен и по основу:

1) осталих пословних прихода - где су обухваћене услуге најма пословних просторија у оквиру хола хотела „Ника“, ПТТ услуге гостију, услуге вешераја – укупно 4.200.080,00

2) финансијски приходи – 3.121.000,00

3) остали приходи – 26.552.000,00

Укупни остварени приходи на нивоу привредног друштва „Ника“ д.о.о. су у износу од 122.366.860,00.

**ОСТВАРЕНИ
ПРИХОДИ У
2007. години**

На нивоу привредног друштва

Табела 6

Број лежаја	222
Цена ноћења по особи	1450,00
Број ноћења	29482
Приход од смештаја	39.574.900,00
Искоришћеност капацитета	34,49%
Приход од продаје хране и пића	48.918.880,00
Приход од продаје	88.493.780,00
Остали пословни приходи (најам посл.простора,птт,вешерај)	4.200.080,00
Финансијски приходи	3.121.000,00
Остали приходи	26.552.000,00
УКУПНО ПРИХОДИ	122.366.860,00

По објектима

Табела 7

	Објекат А ХОТЕЛ	Објекат Б ВИЛА	Објекат Ц РЕСТОРАН	По објектима УКУПНО
Број лежаја	186	36	0	222
Цена ноћења по особи	1300,00	1600,00	0,00	1.450,00
Број ноћења	25321	4161	0	29482
Приход од смештаја	32.917.300,00	6.657.600,00	0,00	39.574.900,00
Искоришћеност капацитета	37,30%	31,67%	0,00%	34,485
Приход од продаје хране и пића	22.583.120,00	14.895.760,00	11.440.000,00	48.918.880,00
Приход од продаје	55.500.420,00	21.553.360,00	11.440.000,00	88.493.780,00

**ОСТВАРЕНИ ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ
ПО МЕСЕЦИМА ЗА 2007. годину**

Табела 8

Објект А - ХОТЕЛ	Јануар	Фебруар	Март	Април	Мај	Јун	Јул	Август	Септембар	Октобар	Новембар	Децембар
Број лежаја	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
Цена ноћења по особи	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00
Број ноћења	2790	1370	1216	2763	2831	1874	3325	1895	1955	2216	1220	1866
Приход од смештаја	3.627.000,00	1.781.000,00	1.580.800,00	3.591.900,00	3.680.300,00	2.436.200,00	4.322.500,00	2.463.500,00	2.541.500,00	2.880.800,00	1.586.000,00	2.425.800,00
Приход од хране и пића	2.488.659,82	1.221.746,80	1.083.989,76	2.463.818,40	2.524.792,82	1.671.150,88	2.965.163,65	1.689.217,38	1.743.416,86	1.976.023,00	1.088.506,38	1.666.634,25
Приход од продаје	6.115.659,82	3.002.746,80	2.664.789,76	6.055.718,40	6.205.092,82	4.107.350,88	7.287.663,65	4.152.717,38	4.284.916,86	4.856.823,00	2.674.506,38	4.092.434,25

Табела 9

<i>Објект Б - ВИЛА</i>	Јануар	Фебруар	Март	Април	Мај	Јун	Јул	Август	Септембар	Октобар	Новембар	Децембар
Број лежаја	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Цена ноћења по особи	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00
Број ноћења	456	262	268	299	294	363	585	350	318	306	203	457
Приход од смештаја	729.600,00	419.200,00	428.800,00	478.400,00	470.400,00	580.800,00	936.000,00	560.000,00	508.800,00	489.600,00	324.800,00	731.200,00
Приход од хране и пића	1.645.981,48	938.432,88	953.328,64	1.069.515,57	1.051.640,65	1.298.910,27	2.094.343,86	1.252.733,42	1.138.036,06	1.094.838,36	725.423,51	1.632.575,30
Приход од продаје	2.375.581,48	1.357.632,88	1.382.128,64	1.547.915,57	1.522.040,65	1.879.710,27	3.030.343,86	1.812.733,42	1.646.836,06	1.584.438,36	1.050.223,51	2.363.775,30

Табела 10

<i>Објект Ц - РЕСТОРАН</i>	Јануар	Фебруар	Март	Април	Мај	Јун	Јул	Август	Септембар	Октобар	Новембар	Децембар
Приход од хране и пића	0,00	0,00	272.600,00	572.000,00	1.144.000,00	1.158.000,00	3.432.000,00	2.288.000,00	1.128.500,00	1.145.500,00	299.400,00	0,00

4.2 План расхода за 2007. годину и остварени расходи у 2007. години

Након пројектованих пословних прихода, наредни корак је пројектовање пословних расхода. За потребе плана пројектовани су сви пословни расходи али треба имати у виду природу делатности, као и законску регулативу третирања неких ставки.

Анализа расхода представља једну од полазних основа за утврђивање економије пословања. Највећи део расхода представљају трошкови, као текући елеменат пословања. Као што је познато трошкови се деле на:

- фиксне (плате, порези, амортизација, режије, осигурање, издавање, залог,...)
- варијабилне (набавна вредност продате робе, маркетинг, трошкови туристичких агенција,...).

Фиксни трошкови су стабилни без обзира на потребе посла, лако су израчунљиви и предвидиви. Када је у питању низак промет они представљају већи део трошкова. На ову врсту трошкова најтеже је утицати.

Варијабилни трошкови се развијају у односу на потребе посла, повећавају се са додатним прометом, али се и смањују са смањеним обимом пословања. Ови трошкови су тешко израчунљиви и предвидиви и представљају већину трошкова у ситуацији високих пословних прихода.

У наставку је дата табела *План расхода за 2007.г.*, као и табела *План расхода по објектима за 2007. г.* у којима су презентовани планирани расходи.

ПЛАН РАСХОДА ЗА 2007. годину

На нивоу привредног друштва

Табела 11

Набавна вредност продате робе	15.524.843,00
Трошкови осталог материјала	4.321.394,00
Трошкови горива и енергије	6.410.184,00
Трошкови зарада, личних накнада и осталих личних примања	34.858.132,00
Трошкови производних услуга	5.974.901,00
Трошкови амортизације	5.480.000,00
Трошкови пореза и доприноса за грђ.гр.земљиште	1.791.726,00
Остали нематеријални трошкови	2.930.054,00
Остали расходи	0,00
Финансијски расходи	740.000,00
УКУПНО РАСХОДИ	78.031.234,00

ПЛАН РАСХОДА ПО ОБЈЕКТИМА ЗА 2007. годину

Табела 12

	Објекат А ХОТЕЛ	Објекат Б ВИЛА	Објекат Ц РЕСТОРАН	По објектима УКУПНО
Набавна вредност продате робе	5.958.304,00	4.111.812,00	5.454.727,00	15.524.843,00
Трошкови осталог материјала	2.485.497,00	762.985,00	1.072.912,00	4.321.394,00
Трошкови горива и енергије	2.546.473,00	1.875.797,00	1.987.914,00	6.410.184,00
Трошкови зарада, личних накнада и осталих личних примања	18.940.299,00	5.704.984,00	10.212.849,00	34.858.132,00
Трошкови производних услуга	4.582.203,00	656.875,00	735.823,00	5.974.901,00
Трошкови амортизације	2.318.496,00	1.297.171,00	1.864.333,00	5.480.000,00
Трошкови пореза и доприноса за грђ.гр.земљиште	1.666.903,00	62.883,00	61.940,00	1.791.726,00
Остали нематеријални трошкови	2.497.384,00	208.880,00	223.790,00	2.930.054,00
Остали расходи	0,00	0,00	0,00	0,00
Финансијски расходи	740.000,00	0,00	0,00	740.000,00
УКУПНО РАСХОДИ	41.735.559,00	14.681.387,00	21.614.288,00	78.031.234,00

Остварени расходи у 2007.г представљају реално стање пословања привредног друштва „Ника“ д.о.о.

Пројектовани укупни расходи износе 78.031.234,00 а остварени 85.514.000,00. Највеће учешће у структури расхода имају трошкови зарада, личних накнада и осталих личних примања и трошкови који се односе на набавну вредност продате робе. Трошкови амортизације представљају фиксни трошак и за њих постоји посебан обрачун који се врши по амортизационим стопама.

Структуру трошкова осталог материјала чине отпис ситног инвентара и амбалаже, канцеларијски материјал,... Висок ниво ових трошкова објашњава се самом природом делатности – угоститељство (ломови чаша, посуђа, потрошња сапуна).

Трошкови горива и енергије имају семиваријабилни карактер и чине их трошкови горива, лож уља и електричне енергије. Остварени трошкови су мањи од планираних зато што су временске прилике биле повољније, па је грејна сезона почела касније тј. завршила се раније.

Трошкови производних услуга представљају хетерогену групу трошкова зато што су у њој заступљени: превоз радника на посао, ПТТ трошкови у пословању, трошкови инвестиционог одржавања, рекламе, пропагандни трошкови, комунални трошкови, дневнице,...

Трошкови пореза и доприноса за градско грђ. земљиште имају фиксни карактер и независни су од обима пословања и резултата пословања зато што су планирани у складу са пореским прописима.

Нематеријални трошкови обухватају све остале трошкове, а односе се на стручну литературу, усавршавања кадрова, адвокатске услуге, репрезентацију, осигурање, ...

У наставку је дата табела *Остварених расхода у 2007.г*, као и табела *Остварених расхода по објектима у 2007. г*

***ОСТВАРЕНИ РАСХОДИ У
2007. години***

На нивоу привредног друштва

Табела 13

Набавна вредност продате робе	17.260.000,00
Трошкови осталог материјала	6.350.000,00
Трошкови горива и енергије	5.272.000,00
Трошкови зарада, личних накнада и осталих личних примања	36.135.000,00
Трошкови производних услуга	7.513.000,00
Трошкови амортизације	5.480.000,00
Трошкови пореза и доприноса за грђ.гр.земљиште	1.945.000,00
Остали нематеријални трошкови	3.216.000,00
Остали расходи	437.000,00
Финансијски расходи	1.906.000,00
УКУПНО РАСХОДИ	85.514.000,00

ОСТВАРЕНИ РАСХОДИ ПО ОБЈЕКТИМА У 2007. години

Табела 14

	Објекат А ХОТЕЛ	Објекат Б ВИЛА	Објекат Ц РЕСТОРАН	По објектима УКУПНО
Набавна вредност продате робе	6.401.784,00	4.899.912,00	5.958.304,00	17.260.000,00
Трошкови осталог материјала	4.384.103,00	892.985,00	1.072.912,00	6.350.000,00
Трошкови горива и енергије	2.146.473,00	1.437.613,00	1.687.914,00	5.272.000,00
Трошкови зарада, личних накнада и осталих личних примања	19.877.635,00	6.004.984,00	10.252.381,00	36.135.000,00
Трошкови производних услуга	5.132.203,00	1.035.823,00	1.344.974,00	7.513.000,00
Трошкови амортизације	2.318.496,00	1.297.171,00	1.864.333,00	5.480.000,00
Трошкови пореза и доприноса за грђ.гр.земљиште	1.820.177,00	62.883,00	61.940,00	1.945.000,00
Остали нематеријални трошкови	2.783.330,00	208.880,00	223.790,00	3.216.000,00
Остали расходи	408.000,00	18.000,00	11.000,00	437.000,00
Финансијски расходи	1.823.000,00	38.000,00	45.000,00	1.906.000,00
УКУПНО РАСХОДИ	47.095.201,00	15.896.251,00	22.522.548,00	85.514.000,00

4.3 Преглед прихода и расхода ПД „Ника“ д.о.о. у 2007. години

У презентованом *Прегледу прихода у 2007.г* урађено је поређење остварених и планираних прихода за 2007. г и дошло је до извесних одступања.

Број остварених ноћења је 29482, а планираних 26269 што показује да је више остварено 3213 ноћења.

У току пословне године дошло је до раста цена на мало, па и до пораста цена услуга. У планираним приходима дата је цена ноћења по особи за *Вилу „Ника“* 1.300,00 а у току пословања формирана је цена ноћења по особи од 1.600,00.

Гледано по објектима у *Хотелу „Ника“* у току 2007.г остварено је 2578 ноћења више од планираног. У складу са тим већи је приход од смештаја за 3.351.700,00 и приход од продаје хране и пића за 6.523.120,00 тј. укупни приходи од продаје за *Хотел „Ника“* су већи за 9.874.520,00 од планираних.

Када је у питању *Вила „Ника“* остварено је 635 ноћења више од планираног, а тиме је остварен и већи приход од смештаја за 2.073.800,00 од планираног. Већи су и приходи од хране и пића за 4.646.760,00, тако да су укупни приходи од продаје за *Вилу „Ника“* у 2007. г већи за 6.720.560,00 од планираних.

Ресторан „Ника“ пружа само услуге хране и пића и приход од продаје хране и пића је већи од планираног за 3.230.000,00.

На укупном нивоу приходи од продаје смештаја, хране и пића у сва три објекта у 2007. г већи су од планираних за 19.825.080,00.

Уз остала повећања у структури прихода, укупни приходи у пословној 2007.г за привредно друштво „Ника“ су већи од планираних за 21.992.160,00.

У наставку су дате табеле по објектима и по месецима.

Из приложеног се види да су објекти привредног друштва „Ника“ прешли планиране приходе и радили позитивно, осим објекта Ц – ресторана који је у септембру месецу имао лошије пословање и остварио мање приходе од планираних – (-10.100,00).

ПРЕГЛЕД ПРИХОДА У 2007. години

На нивоу привредног друштва

Табела 15

Број лежаја	222
Цена ноћења по особи	1450,00
Број ноћења	3213
Приход од смештаја	5.425.200,00
Приход од продаје хране и пића	14.402.880,00
Приход од продаје	19.825.080,00
Остали пословни приходи (најам посл.простора,птт,вешерај)	1.079.080,00
Финансијски приходи	1.088.000,00
Остали приходи	0,00
УКУПНО ПРИХОДИ	21.992.160,00

По објектима

Табела 16

	Објекат А ХОТЕЛ	Објекат Б ВИЛА	Објекат Ц РЕСТОРАН	По објектима УКУПНО
Број лежаја	186	36	0	222
Цена ноћења по особи	1300,00	1600,00	0,00	1450,00
Број ноћења	2578	635	0	3213
Приход од смештаја	3.351.700,00	2.073.800,00	0,00	5.425.200,00
Приход од продаје хране и пића	6.523.120,00	4.646.760,00	3.230.000,00	14.399.880,00
Приход од продаје	9.874.520,00	6.720.560,00	3.230.000,00	19.825.080,00

**ПРЕГЛЕД
ПРИХОДА ОД
ПРОДАЈЕ ПО
МЕСЕЦИМА У
2007. години**

Табела 17а

Објект А - ХОТЕЛ	Јануар	Фебруар	Март	Април	Мај	Јун
Број лежаја	186	186	186	186	186	186
Цена ноћења по особи	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00
Број ноћења	215	215	234	215	215	220
Приход од смештаја	279.500,00	279.500,00	304.200,00	279.500,00	279.500,00	286.000,00
Приход од продаје хране и пића	670.186,82	406.220,00	390.558,96	664.616,60	677.571,62	503.267,68
Приход од продаје	949.686,82	685.720,00	694.758,96	944.116,60	657.071,62	789.267,68

Табела 17б

Објект А - ХОТЕЛ	Јул	Август	Септембар	Октобар	Новембар	Децембар
Број лежаја	186	186	186	186	186	186
Цена ноћења по особи	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00	1300,00
Број ноћења	212	200	200	230	202	220
Приход од смештаја	275.600,00	260.000,00	260.000,00	299.000,00	262.600,00	286.000,00
Приход од продаје хране и пића	767.031,45	492.426,18	504.227,26	573.021,40	370.262,38	503.729,65
Приход од продаје	1.042.631,45	752.426,18	764.227,26	872.021,40	632.862,38	789.729,65

<i>Објект Б - ВИЛА</i>	Јануар	Фебруар	Март	Април	Мај	Јун
Број лежаја	36	36	36	36	36	36
Цена ноћења по особи	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00
Број ноћења	53	52	52	51	54	53
Приход од смештаја	205.700,00	146.200,00	148.000,00	156.000,00	158.400,00	177.800,00
Приход од продаје хране и пића	474.623,27	328.104,93	325.577,39	348.703,40	354.093,71	397.920,68
Приход од продаје	680.323,27	474.304,93	473.577,39	504.703,40	512.493,71	575.720,68

Табела 18а

Табела 18б

<i>Објект Б - ВИЛА</i>	Јул	Август	Септембар	Октобар	Новембар	Децембар
Број лежаја	36	36	36	36	36	36
Цена ноћења по особи	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00
Број ноћења	53	51	53	52	52	59
Приход од смештаја	244.400,00	171.300,00	164.300,00	159.400,00	128.500,00	213.800,00
Приход од продаје хране и пића	548.077,23	383.618,22	367.823,71	356.602,89	285.843,90	475.770,67
Приход од продаје	792.477,23	554.918,22	532.123,71	516.002,89	414.343,90	689.570,67

Табела 19а

<i>Објект Ц - РЕСТОРАН</i>	Јануар	Фебруар	Март	Април	Мај	Јун
Приход од продаје хране и пића	0,00	0,00	62.150,00	161.500,00	300.500,00	359.500,00

Табела 19б

<i>Објект Ц - РЕСТОРАН</i>	Јул	Август	Септембар	Октобар	Новембар	Децембар
Приход од продаје хране и пића	1.173.000,00	442.000,00	-10.100,00	642.100,00	99.350,00	0,00

У презентованом *Прегледу расхода за 2007.г* урађено је поређење остварених и планираних расхода у 2007. г и дошло је до извесних одступања.

Оно што је најочљивије то је разлика остварених и планираних трошкова горива и енергије где се запажа одступање и мањи расходи за 1.138.184,00.

Наиме, временске прилике су биле такве да је била смањена потреба за енергентима, као и периодом загревања објеката – грејање је почело касније, а завршило се раније те је износ трошкова код ове позиције мањи од планираних.

Код трошкова амортизације разлике нема зато што је урађен обрачун по амортизационим стопама на годишњем нивоу и на тај начин се остварени и планирани трошкови амортизације поклапају.

Остала одступања су настала као последица промена у текућем пословању.

На нивоу привредног друштва „Ника“ д.о.о. укупни расходи у пословној 2007.г већи су за 7.482.766,00 од планираних.

ПРЕГЛЕД РАСХОДА У 2007.години

На нивоу привредног друштва

Табела 20

Набавна вредност продате робе	1.735.157,00
Трошкови осталог материјала	2.028.606,00
Трошкови горива и енергије	-1.138.184,00
Трошкови зарада, личних накнада и осталих личних примања	1.276.868,00
Трошкови производних услуга	1.538.099,00
Трошкови амортизације	0,00
Трошкови пореза и доприноса за грђ.гр.земљиште	153.274,00
Остали нематеријални трошкови	285.946,00
Остали расходи	0,00
Финансијски расходи	1.166.000,00
УКУПНО РАСХОДИ	7.482.766,00

По објектима

Табела 21

	Објекат А ХОТЕЛ	Објекат Б ВИЛА	Објекат Ц РЕСТОРАН	По објектима УКУПНО
Набавна вредност продате робе	443.480,00	788.100,00	503.577,00	1.735.157,00
Трошкови осталог материјала	1.898.606,00	130.000,00	0,00	2.028.606,00
Трошкови горива и енергије	-400.000,00	-438.184,00	-300.000,00	-1.138.184,00
Трошкови зарада, личних накнада и осталих личних примања	937.336,00	300.000,00	39.532,00	1.276.868,00
Трошкови производних услуга	550.000,00	378.948,00	609.151,00	1.538.099,00
Трошкови амортизације	0,00	0,00	0,00	0,00
Трошкови пореза и доприноса за грђ.гр.земљиште	153.574,00	0,00	0,00	153.274,00
Остали нематеријални трошкови	285.946,00	0,00	0,00	285.946,00
Остали расходи	408.000,00	18.000,00	11.000,00	437.000,00
Финансијски расходи	1.083.000,00	38.000,00	45.000,00	1.166.000,00
УКУПНО РАСХОДИ	5.359.642,00	1.214.864,00	908.260,00	7.482.766,00

СПИСАК ТАБЕЛА

Табела 1 - План прихода за 2007. годину – на нивоу привредног друштва

Табела 2 - План прихода за 2007. годину – по објектима

Табела 3 - План прихода од продаје по месецима за 2007. годину – Објекат А / хотел

Табела 4 - План прихода од продаје по месецима за 2007. годину – Објекат Б / вила

Табела 5 - План прихода од продаје по месецима за 2007. годину – Објекат Ц / ресторан

Табела 6 - Остварени приходи у 2007. години – на нивоу привредног друштва

Табела 7 - Остварени приходи у 2007. години – по објектима

Табела 8 - Остварени приходи од продаје по месецима у 2007. години – Објекат А / хотел

Табела 9 - Остварени приходи од продаје по месецима у 2007. години – Објекат Б / вила

Табела 10 - Остварени приходи од продаје по месецима у 2007. години – Објекат Ц / ресторан

Табела 11 - План расхода за 2007. годину – на нивоу привредног друштва

Табела 12 - План расхода за 2007. годину – по објектима

Табела 13 - Остварени расходи у 2007. години – на нивоу привредног друштва

Табела 14 - Остварени расходи у 2007. години – по објектима

Табела 15 - Преглед прихода у 2007. години – на нивоу привредног друштва

Табела 16 - Преглед прихода у 2007. години – по објектима

Табела 17а и 17б - Преглед прихода од продаје по месецима у 2007. години – Објекат А / хотел

Табела 18а и 18б - Преглед прихода од продаје по месецима у 2007. години – Објекат Б / вила

Табела 19а и 19б - Преглед прихода од продаје по месецима у 2007. години – Објекат Ц / ресторан

Табела 20 - Преглед расхода у 2007. години – на нивоу привредног друштва

Табела 21 - Преглед расхода у 2007. години – по објектима

ЗАКЉУЧАК

За успешно пословање сваког привредног субјекта неопходно је праћење прихода и расхода тј. процес пословања, да би могли да се остварују одређени пословни планови. Перманентно праћење прихода и расхода најбоље се прати путем буџета – финансијског плана пословања за пословну годину датог предузећа.

Буџет може бити репер за пословање, у смислу планираних вредности, а може имати и контролну улогу у пословању.

Спровођење буџетирања у пословању подразумева прецизан план одвијања активности. Полази се од редоследа потеза почевши од вршења анализе пословања, преко креирања секторских буџета. Секторски буџети се потом интегришу у јединствени буџет, који треба да буде одобрен од стране надлежних лица и такав, прихваћен он је носилац процеса пословања у наредној пословној години.

Путем буџета пореде се планиране вредности са стварним, оствареним у пословању. На тај начин лакше се доносе пословне одлуке и планира пословање за наредни пословни период.

Контрола буџета обавља се по секторима, организационим јединицама, а и на нивоу привредног субјекта као целине. Анализирају се добијени резултати и предузимају корективне мере неопходне за успешно пословање.

Анализирајући планирани и остварени буџет привредног друштва „Ника“ д.о.о. тј. поредећи приходе и расходе у пословању током 2007. године може се видети да је у целини привредно друштво позитивно пословало. Наиме, остварен је профит у износу од 36.852.860,00. Поређење је рађено по објектима и по месецима. Видљиви су прелази у пословним периодима од изузетно активних месеци, до месеци када је из објективних разлога (временске прилике, слаба посећеност) лоше пословање.

Из презентованих резултата менаџмент доноси пословне одлуке о променама стратегија у пословању и креирању буџета за следећу пословну годину.

Морају се узети у обзир комплексни захтеви савременог пословања и незаобилазна организациона, управљачка и контролна улога буџета у пословању предузећа која желе да послују у корак са захтевима тржишта и да остварују позитивне пословне резултате.

Не планирати значи планирати неуспех

Кинеска пословица

ЛИТЕРАТУРА

- 1) Брили Р., Мајерс С., Маркус А., *Основе корпоративних финансија*, НК Мате, Загреб, 2007.
- 2) Берман К., Најт Ц., *Финансијска интелигенција*, Асее, Нови Сад, 2007.
- 3) Ван Хорне Ц., Вашовиц Ј.Ц., *Основе финансијског менаџмента*, НК Мате, Загреб, 2002.
- 4) Ерић Д., *Увод у менаџмент*, Чигоја штампа, Београд, 2001.
- 5) Иваниш М., *Управљање финансијама*, Универзитет Сингидунум, ФФМО, Београд, 2007.
- 6) Jagels M., *Hospitality Management Accounting*, John Wiley & Sons, Inc., 2007.
- 7) Kemp S., Dunbar E., *Budgeting for Managers*, McGraw-Hill Co. Inc., 2003.
- 8) Кнежевић Г., *Економско – финансијска анализа*, скрипта, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007.
- 9) Ланда М., *Привредно пословни енглеско-српски, српско енглески речник*, Грађевинска књига, Београд, 2004.
- 10) Миљевић М., *Методологија научног рада – скрипта*, Универзитет И.Сарајево, Филозофски факултет, Пале, 2007.
- 11) Медлик С., Инграм Х., *Хотелско пословање*, Голден маркетинг, Загреб, 2002.
- 12) Николић Д., *Управљање финансијским пословањем и политика цена у хотелијерству и туризму*, Универзитет Сингидунум, ФТХМ, Бгд, 2007.
- 13) Печујлић М., Милић В., *Методологија друштвених наука*, Визартис, Београд, 2003.
- 14) Пешић М., Базић Ј., *Социологија*, Универзитет Сингидунум, ФТХМ, Београд, 2007.
- 15) Станишић М., Николић Д., *Контрола и ревизија хотелског пословања*, Универзитет Сингидунум, ФТХМ, Београд, 2007.
- 16) Станишић М., *Рачуноводство*, Универзитет Сингидунум, ФТХМ, Београд, 2006.
- 17) Станишић М., *Ревизија*, Станишић аудит, Београд, 2004.
- 18) Стевановић Н., Милићевић В., Малинић Д., *Управљачко рачуноводство*, Универзитет у Београду, Економски факултет, Београд, 2007.
- 19) Стојилковић М., Крстић Ј., *Финансијска анализа*, Универзитет у Нишу, Економски факултет, Ниш, 2000.
- 20) Тодоровић Ј., Ђуричин Д., Јаношевић С., *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања, Београд, 2000.
- 21) Унковић С., Зечевић Б., *Економика туризма*, Универзитет у Београду, Економски факултет, Београд, 2007.
- 22) Harris P., Mongiello M., *Accounting and Financial Management - Developments in the International Hospitality Industry*, Elsevier Ltd, 2006.
- 23) Horngren C., Sundem G., Stratton W., *Introduction to Management Accounting*, 13th Edition, Pearson Education, Inc., 2005.
- 24) Хрустић Х., *Финансијски менаџмент и управљачко рачуноводство*, ауторско издање, Нови Сад, 2006.
- 25) Чачић К., *Пословање предузећа у туризму*, Универзитет у Београду, Економски факултет, Београд, 1998.
- 26) Черовић С., *Менаџмент у туризму* ПМФ-департман за географију, туризам и хотелијерство, Чигоја штампа, 2004.
- 27) Шушњић Ђ., *Методологија*, Чигоја штампа, Београд, 1999.

Часописи

- 28) HOTELlink – Часопис за хотелијерство, ресторатерство и гастрономију, број 7-8
Београд, Виша хотелијерска школа, 2006.
- 29) HOTELlink – Часопис за хотелијерство, ресторатерство и гастрономију,
број 9-10, Београд, Висока хотелијерска школа, 2007.

Интернет адресе

- 30) www.allbusiness.com
31) www.pkfc.com
32) www.htrends.com
33) www.hotel-online.com
34) www.hotelmarketing.com
35) www.hospitalitybusiness.com
36) www.eudict.com

Остали извори

- 37) Материјал са предавања Едукација запослених у туризму
Пројекат - Финансијско пословање у туризму,
Организатор: Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент у сарадњи
са Министарством за трговину, туризам и услуге Републике Србије
Београд, 2007.година
- Буџетирање, проф др Милован Станишић
Универзитет Сингидунум, ФТХМ, Београд, 2007.
- 38) Зборник радова „Хотелско пословање“
Универзитет Сингидунум, ФТХМ, Београд, 2007.
Материјал са предавања Едукација запослених у туризму
Пројекат - Хотелско пословање,
Организатор: Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент у сарадњи
са Министарством за трговину, туризам и услуге Републике Србије
Београд, 2007.година
- 39) Материјал са предавања дипломских академских мастер студија шк.г. 2007/08
- Буџетирање, проф др Милован Станишић
- 40) проф. др Радојко Лукић, доц. др Драган Николић
„Буџетирање у хотелском пословању“ – реферат
ХОТЕЛПЛАН 2007. Трећи бијенални међународни конгрес,
23/24. новембар 2007. Хотел „Hyatt Regency“ Београд
- 41) „Хотелски менаџмент“ – хрестоматија,
приредио проф. др Раде Ратковић,
Факултет за туризам, хотелијерство и трговину, Бар, 2006.
- 42) „Zero-Based Budgeting in the Hospitality Industry“ by Jose Acosta, August, 2006.
Hotel Online – Special Report (preuzeto 24.07.2008.)