

SPECIFIČNOST PRIPREME BUDŽETA U PROIZVODNJI

Ivanković, Ivana

Graduate thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:444553>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-27**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Računovodstvo i financije

IVANA IVANKOVIĆ

ZAVRŠNI RAD

**SPECIFIČNOST PRIPREME BUDŽETA U
PROIZVODNJI**

Split, rujan 2023.

SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Računovodstvo i financije

IVANA IVANKOVIĆ

ZAVRŠNI RAD

**SPECIFIČNOST PRIPREME BUDŽETA U
PROIZVODNJI**

Split, rujan 2023.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE
Specijalistički diplomski stručni studij Računovodstvo i financije

Predmet: Budžetiranje

ZAVRŠNI RAD

Kandidat: Ivana Ivanković

Naslov rada: Specifičnost pripreme budžeta u proizvodnji

Mentor: dr.sc. Jelena Vidović, prof. struč. stud.

Split, rujan 2023.

SADRŽAJ

SAŽETAK	1
SUMMARY	2
1.UVOD	3
2. POJAM BUDŽETA	6
2.1 Definicija budžeta	6
2.2 Važnost budžeta u proizvodnim organizacijama	7
2.3 Vrste budžeta u proizvodnji.....	8
2.3.1 Budžet prodaje.....	10
2.3.2 Budžet proizvodnje	11
2.3.3 Budžet nabave	13
2.3.4 Budžet troškova prodaje i distribucije.....	14
2.3.5. Budžet troškova izravnog rada	16
2.3.6. Budžet općih troškova proizvodnje.....	16
2.3.7. Budžet istraživanja i razvoja	16
2.3.8 Budžet kapitalnih ulaganja	18
2.4 Proces pripreme budžeta	19
3. SPECIFIČNOSTI BUDŽETA U PROIZVODNJI	22
3.1. Budžetiranje kao temelj upravljanja.....	22
3.2. Utjecaj proizvodnih aktivnosti na pripremu budžeta	22
3.3. Operativni budžeti	24
3.3.1. Budžet prodaje u proizvodnji	25
3.3.2. Budžet proizvodnje u proizvodnim organizacijama.....	26
3.3.3. Budžet nabave u proizvodnji.....	27
3.3.4. Budžet troškova prodaje i distribucije u proizvodnji	28
3.4. Budžet kapitalnih ulaganja u proizvodnji.....	30
3.5. Specifičnosti apsorpcije troškova u proizvodnji	31
4. PRIMJENA BUDŽETA U PROZVODNOJ ORGANIZACIJI	34
4.1. Budžet prodaje (plan prihoda)	34
4.2. Budžet proizvodnje.....	34
4.3. Budžet nabave izravnog materijala.....	35
4.4. Budžet troškova izravnog rada	35

4.5.	Budžet općih troškova proizvodnje	36
4.7.	Kalkulacija troška po jedinici proizvoda	37
4.8.	Razlika u apsorpciji općih troškova proizvodnje	38
4.9.	Novčani proračun	38
4.10.	Budžetirani račun dobiti i gubitka.....	40
5.	ZAKLJUČAK.....	41
	LITERATURA.....	41
	Popis tablica	47

SAŽETAK

SPECIFIČNOST PRIPREME BUDŽETA U PROIZVODNJI

Ovaj rad istražuje specifičnosti pripreme budžeta u kontekstu proizvodnih organizacija. Proizvodne tvrtke se suočavaju s jedinstvenim izazovima zbog dinamičnih proizvodnih procesa, fluktuacija u cijenama sirovina i sezonske potražnje. Cilj istraživanja je analizirati kako ovi čimbenici utječu na proces budžetiranja i kako se proizvodne organizacije prilagođavaju ovim specifičnostima. Analizom relevantne literature, istraživanje je identificiralo ključne elemente koji oblikuju pripremu budžeta u proizvodnji. Polazna točka je izrada plana prodaje, na temelju kojeg se izrađuju budžeti proizvodnje, nabave, troškova te budžeti administrativnih troškova i prodaje. Preporučuje se integracija dinamičnih varijabli u proces budžetiranja, kao i razmatranje agilnih metoda za fleksibilno upravljanje resursima. Tehnološka rješenja, poput softverskih alata, također mogu pridonijeti efikasnosti i preciznosti budžetiranja. Rad ističe da specifičnosti pripremanja budžeta u proizvodnji zahtijevaju prilagodbu tradicionalnih pristupa. Razumijevanje dinamičnosti proizvodnih procesa i tržišnih uvjeta ključno je za uspješno upravljanje financijama proizvodnih organizacija. Daljnja istraživanja mogla bi istražiti primjenu naprednih analitičkih metoda i tehnoloških rješenja kako bi se još bolje upravljalo ovim specifičnostima.

Ključne riječi: specifičnosti, priprema budžeta, proizvodnja, budžetiranje, studija slučaja, budžet u proizvodnji

SUMMARY

SPECIFIC FEATURES OF PRODUCTION BUDGET PREPARATION

This paper investigates specific features of budget preparation in the context of production organizations. Manufacturing companies face unique challenges due to dynamic production processes, fluctuations in raw material prices and seasonal demand. The aim of the research is to analyze how these factors affect the budgeting process and how production organizations adapt to these specificities. By analyzing the relevant literature, the research identified the key elements that shape the preparation of the production budget. The starting point is the creation of a sales plan, based on which budgets for production, procurement, costs, and budgets for administrative costs and sales are created. It is recommended to integrate dynamic variables into the budgeting process, as well as consider agile methods for flexible resource management. Technological solutions, such as software tools, can also contribute to the efficiency and accuracy of budgeting. The paper concludes that the specifics of budget preparation in production require adaptation of traditional approaches. Understanding the dynamics of production processes and market conditions is essential for successful financial management of manufacturing organizations. Further research could explore the application of advanced analytical methods and technological solutions to manage these specificities even better.

Keywords: specifics, budget preparation, production, budgeting, case study, production budget

1.UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju, posebno u sektoru proizvodnje, uspješno upravljanje financijama igra ključnu ulogu u osiguravanju stabilnosti i konkurentske prednosti organizacije. Efikasno planiranje, alokacija i praćenje resursa postaju kritični za održavanje profitabilnosti i održivog rasta. Budžetiranje se ističe kao vitalan alat za ostvarivanje ovih ciljeva, omogućujući organizacijama da unaprijed planiraju svoje financijske aktivnosti i stvore okvir za usklađivanje stvarnih rezultata s postavljenim ciljevima.

U kontekstu proizvodnje, specifične karakteristike ovog sektora dodatno kompliciraju proces budžetiranja. Fluktuacije u cijenama sirovina, sezonske varijacije u potražnji, tehnološki zahtjevi proizvodnih procesa i drugi faktori zahtijevaju prilagođene pristupe budžetiranju kako bi se osigurala precizna i dosljedna financijska predviđanja. S obzirom na ove izazove, istraživanje specifičnosti pripreme budžeta u proizvodnji ima ključnu važnost za bolje razumijevanje optimalnih praksi upravljanja financijama u ovom sektoru.

Svrha ovog završnog rada je dublje istražiti i analizirati specifičnosti pripreme budžeta u kontekstu proizvodnje. Kroz detaljnu teorijsku analizu i primjere, cilj je razumjeti kako se različite vrste budžeta primjenjuju u proizvodnim organizacijama.

U konačnici, ovaj rad ima za cilj doprinijeti teorijskom i praktičnom razumijevanju specifičnosti budžetiranja u proizvodnji te pružiti uvid i smjernice za unapređenje financijskog upravljanja u proizvodnim sektorima. Kroz ovu strukturu, rad pruža temeljito i sveobuhvatno istraživanje specifičnosti pripreme budžeta u proizvodnji te pruža praktične smjernice za unapređenje financijskog upravljanja u ovom ključnom sektoru poslovanja.

Rad je strukturiran kako bi sveobuhvatno istražio specifičnosti pripreme budžeta u kontekstu proizvodnje. Prateći logički slijed istraživanja, rad se sastoji od pet tematskih poglavlja.

U uvodu, prezentira se osnovna motivacija rada, ističući važnost budžetiranja u suvremenom poslovnom okruženju te potrebu za dubljim razumijevanjem specifičnosti pripreme budžeta u sektoru proizvodnje.

Prvo poglavlje, "Teorijski okvir", stavlja temelje istraživanja kroz detaljnu analizu pojma budžeta, njegove važnosti u proizvodnim organizacijama te različite vrste budžeta koje se primjenjuju.

Drugo poglavlje, "Specifičnosti pripreme budžeta u proizvodnji", usredotočuje se na detaljniju analizu utjecaja proizvodnih aktivnosti na budžetiranje. Proučavaju se specifičnosti operativnih budžeta, budžeta prodaje, proizvodnje, nabave, troškova prodaje i distribucije, istraživanja i razvoja te kapitalnih ulaganja u kontekstu proizvodnje.

Treće poglavlje „Primjena budžeta u proizvodnji“ prezentira konkretni primjer izrade operativnih budžeta. Na primjeru poduzeća XY pratimo kretanje proizvoda A kroz budžet prodaje, proizvodnje, nabave izravnog materijala, budžet općih troškova proizvodnje, upravnih i administrativnih troškova, te izrađujemo novčani proračun i račun dobiti i gubitka

Zaključak, posljednje poglavlje, sažima ključne rezultate istraživanja, naglašava implikacije za praksu i teoriju te nudi preporuke u području pripreme budžeta u proizvodnji.

Kroz ovu strukturu, rad pruža temeljito i sveobuhvatno istraživanje specifičnosti pripreme budžeta u proizvodnji te pruža praktične smjernice za izradu operativnih budžeta.

Ciljevi rada su:

1. Analizirati važnost budžetiranja u kontekstu proizvodnje: Prvi cilj ovog rada je detaljno istražiti i objasniti ključnu ulogu budžetiranja u proizvodnim organizacijama. Ovaj cilj usredotočuje se na razumijevanje kako budžetiranje omogućava proizvodnim poduzećima planiranje, kontrolu i praćenje finansijskih resursa te kako doprinosi postizanju ciljeva profitabilnosti i održivog rasta.
2. Analizirati različite vrste budžeta u proizvodnji: Drugi cilj je istražiti i analizirati različite vrste budžeta koje se primjenjuju u proizvodnim organizacijama. Ovaj cilj usmjerava pažnju na budžet prodaje, budžet proizvodnje, budžet nabave, budžet troškova prodaje i distribucije te druge relevantne budžete kako bi se shvatio njihov utjecaj na ukupnu finansijsku performansu.
3. Razviti dodatni budžet za apsorpciju troškova: Treći cilj je razviti dodatni budžet koji će se fokusirati na apsorpciju troškova u proizvodnom procesu. Ovaj budžet će pružiti jasniji uvid u način na koji se troškovi različitih proizvodnih aktivnosti distribuiraju na proizvode te kako ti troškovi mogu utjecati na ukupne finansijske rezultate.

Kroz postizanje ovih ciljeva, ovaj rad će doprinijeti dubljem razumijevanju specifičnosti pripreme budžeta u proizvodnji te pružiti vrijedan uvid i smjernice za financijsko upravljanje u proizvodnim sektorima.

2. POJAM BUDŽETA

2.1 Definicija budžeta

Budžet je planski financijski alat koji predstavlja kvantitativni plan ili projekciju prihoda i rashoda organizacije za određeno vremensko razdoblje. Ovaj financijski plan omogućava organizaciji da unaprijed planira svoje prihode i rashode, postavlja ciljeve i strategije te prati ostvarenje tih ciljeva kroz usporedbu stvarnih rezultata s projiciranim ili planiranim vrijednostima. Budžetiranje pomaže organizacijama u upravljanju financijskim resursima, identificiranju potrebnih prilagodbi i optimizaciji upotrebe resursa kako bi se postigla ekonomska stabilnost, rast i profitabilnost.¹

Budžetiranje je dinamičan proces koji zahtijeva kontinuirano praćenje, analizu i prilagodbe kako bi se osiguralo usklađivanje stvarnih financijskih rezultata s planiranim ciljevima. Ovaj proces uključuje suradnju različitih odjela i timova unutar organizacije kako bi se osigurala koordinacija i usklađenost svih aspekata poslovanja.²

Jedan od ključnih elemenata budžetiranja je postavljanje realnih i mjerljivih ciljeva, koji su specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski definirani (SMART kriteriji). Ovi ciljevi omogućuju organizaciji da ima jasne smjernice prema kojima se usmjerava, te da procjenjuje svoj napredak prema tim ciljevima.³

Budžeti se često dijele na operativne (kraći rok) i strateške (duži rok) budžete. Operativni budžeti obuhvaćaju konkretne planove za kraći vremenski period, kao što su mjesečni ili kvartalni planovi. S druge strane, strateški budžeti usmjereni su prema dugoročnim ciljevima organizacije i obično se fokusiraju na period od nekoliko godina.⁴

U današnjem poslovnom okruženju, budžetiranje se često nadopunjuje tehnološkim alatima kao što su softveri za upravljanje budžetima. Ovi alati omogućuju bolje praćenje, analizu i simulaciju različitih scenarija, olakšavajući proces planiranja i prilagodbe u dinamičkom poslovnom okruženju.⁵

¹ Shliakhov, I. (2022). Budget Obligations, Its Definition and Features

² Zhang, T., Zhao, D., Zhang, J., & Gu, S. (2022). Cost sharing for connectivity with budget, Cornell University, dostupno na: <https://arxiv.org/abs/2201.05976>

³ Libby, T., & Lindsay, R. M. (2007). Beyond budgeting or better budgeting?, *Strategic Finance*

⁴ Schiff, M., & Lewin, A. Y. (2019). The impact of people on budgets in *Management Control Theory*

⁵ Bartocci, L., Grossi, G., Mauro, S. G., & Ebdon, C. (2022). The journey of participatory budgeting: a systematic literature review and future research directions. *International Review of Administrative Sciences*, dostupno na:

U konačnici, budžetiranje nije samo proces brojki i financijskih projekcija. To je ključni alat za usmjeravanje organizacije prema njezinim ciljevima, optimizaciju resursa i postizanje održive financijske performanse.

2.2 Važnost budžeta u proizvodnim organizacijama

Važnost budžeta u proizvodnim organizacijama je ključna za uspješno upravljanje operacijama, optimizaciju resursa i osiguranje konkurentske prednosti. Budžetiranje ima duboke implikacije na sve aspekte proizvodnje i financija, te igra ključnu ulogu u postizanju ciljeva organizacije.⁶ Nekoliko ključnih razloga zašto je budžetiranje važno u proizvodnim organizacijama:⁷

- **Planiranje i kontrola troškova:** Budžetiranje omogućuje proizvodnim organizacijama precizno planiranje troškova za sirovine, radnu snagu, opremu i druge resurse. To pomaže u sprječavanju nepotrebnog trošenja i osigurava efikasno upravljanje financijskim sredstvima.
- **Optimizacija proizvodnje:** Budžetiranje omogućuje organizacijama da planiraju proizvodne aktivnosti unaprijed, uzimajući u obzir kapacitete i potrebe tržišta. To pomaže u ravnoteži između potražnje i ponude te optimizaciji proizvodnog procesa radi postizanja bolje iskorištenosti resursa.
- **Upravljanje zalihama:** Kroz budžetiranje, organizacije mogu precizno predvidjeti potrebe za sirovinama i komponentama te optimalno upravljati zalihama. To minimizira prekomjerne zalihe i smanjuje troškove skladištenja.
- **Praćenje i analiza performansi:** Budžeti omogućuju usporedbu stvarnih financijskih rezultata s planiranim vrijednostima. Ovo praćenje omogućuje organizacijama da brzo

<https://www.researchgate.net/publication/358675959> The journey of participatory budgeting a systematic literature review and future research directions

⁶ Nanzala, L. I., & Alala, O. B. (2021). Budget and budgetary control systems as a tool for decision making in an organization: A case study of Kenya public universities. *International Journal of Finance and Accounting*, dostupno na:

<https://www.researchgate.net/publication/350974920> BUDGET AND BUDGETARY CONTROL SYSTEMS A S A TOOL FOR DECISION MAKING IN AN ORGANIZATION A CASE STUDY OF KENYA PUBLIC UNIVERSITIES

⁷ Zakirova, A., Klychova, G., Ostaev, G., Zalilova, Z., & Klychova, A. (2020). Analytical support of management accounting in managing sustainable development of agricultural organizations. In *E3S web of conferences* (Vol. 164, p. 10008). EDP Sciences, dostupno na:

<https://www.researchgate.net/publication/341158394> Analytical support of management accounting in managing sustainable development of agricultural organizations

identificiraju odstupanja i reagiraju na njih, poboljšavajući ukupnu financijsku performansu.

- **Odlučivanje o ulaganjima:** Budžetiranje pomaže proizvodnim organizacijama da donesu informirane odluke o ulaganjima u nove tehnologije, opremu ili kapacitete. Precizno planiranje budžeta omogućuje bolju procjenu potrebnih investicija i povrata ulaganja.
- **Kontrola kvalitete:** Kroz budžetiranje, organizacije mogu alokacijom resursa osigurati visoku kvalitetu proizvoda. Planiranje troškova za kontrolu kvalitete pomaže u osiguranju da proizvodi udovoljavaju visokim standardima.
- **Postizanje ciljeva profitabilnosti:** Budžetiranje pomaže organizacijama da postave konkretne financijske ciljeve i strategije za postizanje tih ciljeva. Praćenje ostvarenja budžeta pomaže u praćenju napretka prema ciljevima profitabilnosti.

U konačnici, budžetiranje igra ključnu ulogu u osiguranju usklađenosti poslovnih aktivnosti, učinkovitog resursa i postizanja financijske stabilnosti u proizvodnim organizacijama. To je instrument za planiranje, praćenje i upravljanje svim aspektima poslovanja, što omogućuje bolju poziciju organizacije na tržištu i dugoročnu održivost.

2.3 Vrste budžeta u proizvodnji

Kako navode u proizvodnim organizacijama, različite vrste budžeta koriste se kako bi se precizno planirale i kontrolirale financijske aktivnosti. Ove vrste budžeta omogućuju organizacijama da bolje upravljaju resursima, optimiziraju proizvodne procese i postignu ciljeve profitabilnosti.⁸ Nekoliko ključnih vrsta budžeta koje se često koriste u proizvodnji su:⁹

- **Budžet prodaje:** Ovaj budžet procjenjuje očekivane prihode od prodaje za određeni vremenski period. Temelji se na analizi tržišta, trendova potražnje i marketinških aktivnosti. Budžet prodaje služi kao osnova za planiranje proizvodnje i drugih aktivnosti.

⁸ Manyuchi, M. M., & Sukdeo, N. A. (2021). Critical Evaluation of Budget Practices Applied in the Manufacturing Sector for Optimal Production. IOEM Society, dostupno na: <http://ieomsociety.org/proceedings/2021rome/317.pdf>

⁹ Chidinma, U. (2022). Performance Measurement in an Organization Via Budget and Budgetary Control. *Journal of World Economy* 1(2), 1-8.

- **Budžet proizvodnje:** Budžet proizvodnje utvrđuje planirani broj jedinica koje će biti proizvedene u određenom vremenskom razdoblju. Ovaj budžet uzima u obzir kapacitete proizvodnje, dostupnost resursa i zahtjeve tržišta.
- **Budžet nabave:** Budžet nabave planira troškove nabave potrebnih sirovina, materijala i komponenti za proizvodnju. Ovaj budžet osigurava da organizacija ima dovoljno resursa za kontinuiranu proizvodnju.
- **Budžet troškova proizvodnje:** Ovaj budžet obuhvaća sve troškove povezane s proizvodnim procesom, uključujući radnu snagu, energiju, održavanje opreme, troškove materijala i slično.
- **Budžet istraživanja i razvoja:** Budžetiranje za istraživanje i razvoj omogućuje organizacijama da planiraju troškove inovacija, razvoja novih proizvoda i tehnologija te unapređenje postojećih proizvoda.
- **Budžet kapitalnih ulaganja:** Ovaj budžet planira troškove vezane uz nabavu novih kapitalnih dobara kao što su strojevi, oprema i postrojenja. To omogućuje organizacijama da planiraju ulaganja koja će podržati rast i unapređenje proizvodnih kapaciteta.
- **Budžet troškova prodaje i distribucije:** Ovaj budžet obuhvaća troškove povezane s prodajom i distribucijom proizvoda, uključujući marketing, promociju, prodajne agente, distribucijske kanale i slično.
- **Budžet operativnih troškova:** Ovaj budžet uključuje ostale operativne troškove organizacije koji nisu direktno povezani s proizvodnjom ili prodajom, kao što su administrativni troškovi, troškovi zaposlenika i općeniti troškovi poslovanja.
- **Budžet gotovine:** Budžet gotovine projicira priljeve i odljeve gotovine kroz određeni vremenski period. Ovaj budžet pomaže organizacijama da osiguraju dovoljno likvidnosti za pokrivanje svojih financijskih obveza.

Kombinacija ovih vrsta budžeta omogućuje proizvodnim organizacijama da precizno planiraju svoje financijske aktivnosti, upravljaju resursima i postignu ciljeve u dinamičnom okruženju proizvodnje. Svaki od ovih budžeta ima specifičnu ulogu u procesu budžetiranja i doprinosi sveukupnom uspjehu organizacije.

2.3.1 Budžet prodaje

Budžet prodaje je ključni element u financijskom planiranju proizvodnih organizacija. Ovaj budžet predstavlja projekciju očekivanih prihoda od prodaje proizvoda ili usluga tijekom određenog vremenskog razdoblja, obično na mjesečnoj, kvartalnoj ili godišnjoj osnovi. Budžet prodaje igra ključnu ulogu u usmjeravanju ostalih budžeta i poslovnih aktivnosti te omogućuje organizaciji da planira resurse, optimizira proizvodnju i ostvari ciljeve.¹⁰

Nekoliko je ključnih aspekata vezanih uz budžet prodaje su:¹¹

- **Planiranje temeljeno na tržištu:** Budžet prodaje temelji se na temeljitom istraživanju tržišta i analizi potražnje. Organizacija analizira povijesne podatke o prodaji, trendove tržišta, sezonske varijacije, promjene u potrošačkim navikama i konkurentske uvjete kako bi stvorila realistične projekcije prodaje.
- **Segmentacija tržišta:** Budžet prodaje često uključuje segmentaciju tržišta prema različitim kriterijima kao što su geografska područja, ciljne skupine, industrijski sektori ili proizvodne linije. To omogućuje preciznije planiranje i ciljanje marketinških aktivnosti.
- **Planiranje resursa:** Na temelju projiciranih prihoda od prodaje, organizacija može planirati resurse potrebne za podršku proizvodnji i prodaji. Ovo uključuje planiranje potrebne sirovine, radne snage, opreme i drugih resursa.
- **Utvrđivanje ciljeva i strategija:** Budžet prodaje postavlja ciljeve koje organizacija želi postići u pogledu prihoda od prodaje. Na temelju ovih ciljeva, definiraju se marketinške i prodajne strategije kako bi se ostvarili planirani prihodi.
- **Praćenje i kontrola:** Tijekom razdoblja za koje je budžet prodaje postavljen, organizacija prati stvarne prodajne rezultate i uspoređuje ih s projiciranim vrijednostima. Ovo praćenje omogućuje brzo prepoznavanje odstupanja i prilagodbu strategija kako bi se ciljevi i dalje ostvarivali.

¹⁰ Rompas, D. I. (2021). Sales budget analysis in review of some forecasting methods in efforts to increase income at pt. nm manado Scientific Research Journal (SCIRJ), Volume IX, Issue IV, April 2021, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/357690691_SALES_BUDGET_ANALYSIS_IN_REVIEW_OF_SOME_FORECASTING_METHODS_IN_EFFORTS_TO_INCREASE_INCOME_AT_PT_NM_MANADO

¹¹ Ibidem

- **Upravljanje rizicima:** Budžet prodaje omogućuje organizaciji da bolje razumije potencijalne rizike i izazove povezane s fluktuacijama prodaje. To omogućuje pravovremeno reagiranje na promjene u tržišnom okruženju.
- **Podrška financijskim projekcijama:** Budžet prodaje čini osnovu za druge financijske projekcije i budžete, uključujući budžete proizvodnje, nabave, troškova prodaje i distribucije te ukupni budžet organizacije.
- **Osnova za planiranje marketinških aktivnosti:** Budžet prodaje pomaže u određivanju budžeta za marketinške kampanje i promociju, osiguravajući da organizacija alocira resurse prema planiranim prodajnim ciljevima.

U konačnici, budžet prodaje omogućuje organizacijama da precizno planiraju svoje prihode, usklade poslovne aktivnosti s ciljevima i optimiziraju proizvodnju i resurse. To je osnova za uspješno financijsko upravljanje i postizanje dugoročne profitabilnosti.

2.3.2 Budžet proizvodnje

Budžet proizvodnje je ključni dio financijskog planiranja u proizvodnim organizacijama. Ovaj budžet predstavlja projekciju planiranog obujma proizvodnje i povezanih troškova za određeno vremensko razdoblje. Budžet proizvodnje omogućuje organizacijama da precizno planiraju proizvodne aktivnosti, optimiziraju resurse i postignu ciljeve učinkovitosti i profitabilnosti.¹²

Nekoliko je ključnih aspekata vezanih uz budžet proizvodnje :¹³

- **Planiranje proizvodnih količina:** Budžet proizvodnje utvrđuje planirani obujam proizvodnje za određeni period, obično na mjesečnoj, kvartalnoj ili godišnjoj osnovi. Ovaj obujam proizvodnje temelji se na projekcijama potražnje na tržištu, povijesnim podacima i drugim relevantnim faktorima.
- **Optimizacija resursa:** Na temelju projiciranog obujma proizvodnje, organizacija može planirati potrebne resurse kao što su radna snaga, sirovine, materijali, oprema i drugi

¹² Sormin, G. A., & Nurdiansyah, D. H. (2023). The Role Of The Production Budget As a Management Tool In Supporting Production Effectiveness *Economics and Digital Business Review*, 4(2), 11-20., dostupno na: <https://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/ecotal/article/view/453>

¹³ Lewis, M., Stock, M., Ward, R., Black, B., & Drost, D. (2020). Snapdragon Cut Flower Production Budget. One Field, Northern Utah, 2020., dostupno na: https://digitalcommons.usu.edu/extension_curall/2141/

proizvodni resursi. To pomaže u osiguranju da organizacija ima dovoljno resursa za proizvodnju planirane količine.

- **Utvrđivanje proizvodnih troškova:** Budžet proizvodnje obuhvaća troškove povezane s proizvodnjom, kao što su troškovi radne snage, sirovina, energije, održavanja opreme i drugi operativni troškovi. Ovaj budžet omogućuje organizaciji da procijeni ukupne troškove proizvodnje i prilagodi strategije ako su potrebne.
- **Upravljanje kapacitetom:** Budžet proizvodnje omogućuje organizaciji da bolje upravlja kapacitetom svojih proizvodnih resursa. Planiranje proizvodnje omogućuje organizaciji da se prilagodi fluktuacijama u potražnji i osigura da ima dovoljno kapaciteta za ispunjavanje potreba tržišta.
- **Upravljanje vremenom:** Kroz budžet proizvodnje, organizacija može planirati vremenske okvire za različite faze proizvodnog procesa. To omogućuje bolje upravljanje vremenom i isporukom proizvoda kupcima.
- **Planiranje kvalitete:** Budžet proizvodnje također može obuhvaćati planiranje kvalitete proizvoda. Organizacija može alocirati resurse za provođenje kontrole kvalitete i osigurati da proizvodi udovoljavaju visokim standardima.
- **Praćenje i kontrola:** Tijekom vremenskog razdoblja obuhvaćenog budžetom proizvodnje, organizacija prati stvarne proizvodne rezultate i uspoređuje ih s planiranim vrijednostima. Ovo praćenje omogućuje identifikaciju odstupanja i prilagodbu strategija kako bi se ostvarili planirani ciljevi.
- **Upravljanje rizicima:** Budžet proizvodnje pomaže organizacijama da bolje razumiju potencijalne rizike i izazove povezane s proizvodnjom. To omogućuje pravovremeno reagiranje na promjene u proizvodnom okruženju.

Budžet proizvodnje igra ključnu ulogu u usklađivanju proizvodnih aktivnosti s ciljevima organizacije te omogućuje optimizaciju resursa i postizanje učinkovitosti u proizvodnom procesu. Ovaj budžet osigurava da organizacija proizvodi planiranu količinu proizvoda s optimalnim iskorištenjem resursa i troškova.

2.3.3 Budžet nabave

Budžet nabave je važan financijski alat koji se koristi u proizvodnim organizacijama kako bi se precizno planirali troškovi nabave sirovina, materijala i drugih komponenti potrebnih za proizvodnju. Ovaj budžet omogućuje organizacijama da efikasno upravljaju svojim nabavnim aktivnostima, optimiziraju troškove i osiguraju kontinuiranu opskrbu potrebnih resursa.¹⁴

Ključni aspekti vezani uz budžet nabave su:¹⁵

- **Procjena nabavnih potreba:** Budžet nabave započinje procjenom potrebnih količina sirovina, materijala i komponenti za proizvodnju. Ova procjena temelji se na planiranom obujmu proizvodnje i specifičnim zahtjevima proizvodnih procesa.
- **Procjena cijena i troškova:** Organizacija analizira cijene sirovina, materijala i komponenti na tržištu kako bi projicirala troškove nabave. Ovo uključuje praćenje promjena u cijenama, sezonske varijacije i druge relevantne faktore.
- **Planiranje isporuke:** Budžet nabave također uključuje planiranje vremenskih okvira za isporuku nabavljenih resursa. To omogućuje organizaciji da osigura da će sirovine i komponente biti dostupne u pravo vrijeme kako bi se osigurala kontinuirana proizvodnja.
- **Pregovaranje i suradnja s dobavljačima:** Budžet nabave može uključivati pregovaranje s dobavljačima kako bi se osigurali povoljni uvjeti nabave. Suradnja s pouzdanim dobavljačima omogućuje organizaciji da ostvari prednosti kao što su niže cijene, povoljni uvjeti plaćanja i bolja podrška.
- **Upravljanje zalihama:** Budžet nabave također može obuhvaćati upravljanje zalihama nabavljenih resursa. Organizacija planira optimalne razine zaliha kako bi osigurala da ima dovoljno resursa za kontinuiranu proizvodnju, izbjegavajući istovremeno prekomjerne zalihe i nepotrebne troškove skladištenja.
- **Praćenje i kontrola:** Tijekom razdoblja obuhvaćenog budžetom nabave, organizacija prati stvarne nabavne troškove i uspoređuje ih s planiranim vrijednostima. Ovo praćenje

¹⁴ Grandia, J. J., & Kruiyen, P. P. (2020). Assessing the implementation of sustainable public procurement using quantitative text-analysis tools

¹⁵ Nuwagaba, I., Molokwane, T., Nduhura, A., & Tshombe, L. M. (2021). Procurement Planning and Procurement Performance for Operations and Projects in Public Sector Entities-A Case of Uganda Management Institute. *International Journal of Supply Chain Management*

omogućuje identifikaciju odstupanja i prilagodbu strategija kako bi se ostvarili planirani ciljevi.

- **Upravljanje rizicima:** Budžet nabave pomaže organizacijama da bolje razumiju potencijalne rizike i izazove povezane s nabavom sirovina i komponenti. To omogućuje pravovremeno reagiranje na promjene u tržišnim uvjetima i osiguranje kontinuirane opskrbe.

Budžet nabave igra ključnu ulogu u osiguravanju da organizacija ima dovoljno resursa za kontinuiranu proizvodnju i postizanje ciljeva. Precizno planiranje nabavnih troškova omogućuje organizacijama da optimiziraju resurse, upravljaju rizicima i osiguraju stabilnost opskrbe u dinamičnom poslovnom okruženju.

2.3.4 Budžet troškova prodaje i distribucije

Budžet troškova prodaje i distribucije je važan financijski alat koji se koristi u proizvodnim organizacijama kako bi se precizno planirali i kontrolirali troškovi povezani s prodajom i distribucijom proizvoda. Ovaj budžet omogućuje organizacijama da efikasno upravljaju svojim marketinškim i distribucijskim aktivnostima, optimiziraju troškove i postignu ciljeve profitabilnosti.¹⁶

Nekoliko ključnih aspekata vezanih uz budžet troškova prodaje i distribucije:¹⁷

Planiranje marketinških aktivnosti: Budžet troškova prodaje i distribucije obuhvaća planiranje marketinških aktivnosti kao što su oglašavanje, promocije, branding, sajmovi i druge marketinške kampanje. Organizacija procjenjuje troškove svih marketinških inicijativa potrebnih za promociju i prodaju proizvoda.

- **Troškovi distribucije:** Ovaj budžet uključuje troškove povezane s distribucijom proizvoda do krajnjih kupaca. To može obuhvaćati troškove transporta, skladištenja, pakiranja, manipulacije i logističke podrške.

¹⁶ Cristina-Otilia, T. (2014). Sales Budget-Management Tool In Business Background Entity. *Management Strategies Journal*, dostupno na: <https://ideas.repec.org/a/brc/journal/v26y2014i4p255-261.html>

¹⁷ Zamfir, P. (2019). The budget, In *The budget: Petruța Zamfir*, dostupno na: <https://scholar.google.com/citations?user=BdF8om4AAAAJ&hl=ro>

- **Troškovi prodajne radne snage:** Budžet troškova prodaje i distribucije također obuhvaća plaće, provizije, bonuse i druge troškove vezane uz prodajnu radnu snagu, kao što su prodajni agenti, predstavnici prodaje i drugi prodajni stručnjaci.
- **Marketing istraživanje:** Troškovi marketinškog istraživanja i analize tržišta također su uključeni u ovaj budžet. Organizacija može alocirati sredstva za provođenje istraživanja tržišta kako bi bolje razumjela potrebe kupaca i prilagodila marketinške strategije.
- **Troškovi promocije i oglašavanja:** Ovaj budžet uključuje troškove raznih marketinških aktivnosti kao što su oglašavanje u medijima, digitalni marketing, PR kampanje, sajmovi, promocije i druge aktivnosti koje se koriste za privlačenje pozornosti kupaca.
- **Distribucijska mreža:** Troškovi povezani s uspostavom i održavanjem distribucijske mreže, kao što su troškovi distribucijskih centara, skladišta ili prodajnih mjesta, također su uključeni u ovaj budžet.
- **Troškovi prodajne podrške:** Ovaj budžet obuhvaća troškove podrške prodaji, kao što su troškovi korisničke podrške, obuke prodajnog osoblja i druge aktivnosti koje podržavaju prodajne napore.
- **Praćenje i kontrola:** Tijekom razdoblja obuhvaćenog budžetom troškova prodaje i distribucije, organizacija prati stvarne troškove i uspoređuje ih s planiranim vrijednostima. Ovo praćenje omogućuje identifikaciju odstupanja i prilagodbu strategija kako bi se ostvarili ciljevi.

Budžet troškova prodaje i distribucije omogućuje organizacijama da precizno planiraju troškove povezane s prodajom i distribucijom te osiguraju optimalnu upotrebu resursa za postizanje ciljeva. Ovaj budžet omogućuje organizacijama da efikasno upravljaju marketinškim naporima i distribucijskim aktivnostima te postignu konkurentske prednosti na tržištu.

2.3.5. Budžet troškova izravnog rada

Početu točku za izradu budžeta troškova izravnog rada predstavlja budžet proizvodnje. Budžet izravnog rada mora biti složen tako da menadžment zna mogu li dostupni sati rada udovoljiti zahtjevima proizvodnje. Poznavanje potrebnih radnih sati u tijeku godine može pomoći menadžmentu da uskladi potrebnu radnu snagu s potrebama proizvodnje. Poduzeća koja zanemare budžet mogu se dovesti u situaciju da moraju zapošljavati ili davati otkaze u nezgodnim vremenima ili jednostavno da im nedostaje radne snage. Loša politika zapošljavanja dovodi do nesigurnosti i neefikasnosti zaposlenika.¹⁸

2.3.6. Budžet općih troškova proizvodnje

Budžet općih troškova proizvodnje sadrži sve troškove proizvodnje koji nisu izravni materijali i izravni rad. To su proizvodni opći troškovi koji se ne mogu izravno dodijeliti proizvodu (nositelju troška). Tipičan primjer tih troškova troškovi su održavanja, amortizacije, plaće, nadzora, troškovi energije i sl. Za potrebe sastavljanja budžeta potrebno je poznavati prirodu svakog troška, tj odrediti jesu li izravni ili neizravni, a neizravne razdijeliti na fiksne i varijabilne. Neki opći troškovi mijenjaju se s opsegom poslovanja, a drugi opći troškovi ostaju nepromijenjeni neovisno o opsegu poslovanja. Za potrebe budžetiranja opće troškove proizvodnje treba razdvojiti na fiksne i varijabilne. Fiksni se troškovi planiraju u fiksnoj svoti, a za planiranje varijabilnih troškova potrebno je utvrditi svotu tih troškova po jedinici proizvoda na temelju izravnih sati rada ili neke druge mjere aktivnosti.¹⁹

2.3.7. Budžet istraživanja i razvoja

Budžet istraživanja i razvoja (I&R) je financijski alat koji se koristi u organizacijama kako bi se precizno planirali i upravljali troškovima povezanim s inovacijama, istraživanjem i razvojem novih proizvoda, tehnologija ili usluga. Ovaj budžet omogućuje organizacijama da planiraju i

¹⁸ Vidović, J.: (2023). Budžetiranje, skripta, Sveučilišni odjel za stručne studije Sveučilišta u Splitu. Dostupno na: <https://www.oss.unist.hr/Portals/0/adam/Contents/TnPnOrlyXEeYJna9tPx2wQ/Text/UD%C5%BDBENIK%20BUDŽETIRANJE%20Vidovi%C4%87.pdf> (8.9.2023.)

¹⁹ Ibidem

upravljaju svojim aktivnostima I&R, optimiziraju troškove i postignu ciljeve inovativnosti i konkurentske prednosti.²⁰

Ključni aspekti vezanih uz budžet istraživanja i razvoja su:²¹

- **Planiranje inovacija:** Budžet istraživanja i razvoja omogućuje organizacijama da planiraju inovacije i razvoj novih proizvoda, tehnologija ili usluga. Organizacija procjenjuje troškove povezane s istraživanjem, testiranjem i razvojem novih ideja i koncepta.
- **Troškovi istraživanja:** Ovaj budžet obuhvaća troškove povezane s istraživanjem tržišta, potreba kupaca i konkurencije kako bi se bolje razumjela potražnja i identificirale prilike za inovacije.
- **Troškovi razvoja:** Budžet I&R uključuje troškove razvoja novih proizvoda, tehnologija ili usluga. Ovo uključuje troškove dizajna, testiranja, prototipiranja i finalnog razvoja.
- **Troškovi tehnoloških inovacija:** Organizacija može alocirati sredstva za istraživanje i razvoj novih tehnologija, softverskih rješenja ili tehničkih inovacija koje podržavaju poslovne ciljeve.
- **Planiranje resursa:** Na temelju projiciranih troškova I&R, organizacija može planirati potrebne resurse kao što su ljudski resursi, laboratorijska oprema, istraživački alati i drugi potrebni resursi.
- **Praćenje rezultata:** Tijekom razdoblja obuhvaćenog budžetom I&R, organizacija prati napredak i rezultate istraživanja i razvoja. Ovo praćenje omogućuje identifikaciju uspješnih inovacija i prilagodbu strategija ako su potrebne.
- **Upravljanje rizicima:** Budžet I&R omogućuje organizacijama da bolje razumiju potencijalne rizike povezane s inovacijama i razvojem. To omogućuje pravovremeno prepoznavanje i upravljanje rizicima kako bi se ostvarili planirani ciljevi.

²⁰ Ahmad, M., Ahmed, Z., Gavurova, B., & Oláh, J. (2022). Financial risk, renewable energy technology budgets, and environmental sustainability: Is going green possible? *Frontiers in Environmental Science*, dostupno na: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fenvs.2022.909190/full>

²¹ Bogoslavtseva, L. V., Karepina, O. I., Bogdanova, O. Y., Takmazyan, A. S., & Terentieva, V. V. (2020). Development of the program and project budgeting in the conditions of digitization of the budget process. *Complexity and Variety vs. Rationality 9* (pp. 950-959). Springer International Publishing., dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/335829803_Development_of_the_Program_and_Project_Budgeting_in_the_Conditions_of_Digitization_of_the_Budget_Process

- **Održavanje konkurentske prednosti:** Budžet I&R omogućuje organizacijama da kontinuirano razvijaju nove proizvode ili tehnologije koje mogu održati ili poboljšati njihovu konkurentske prednosti na tržištu.

Budžet istraživanja i razvoja igra ključnu ulogu u podržavanju inovacija i razvoju novih proizvoda, tehnologija ili usluga. Precizno planiranje i upravljanje troškovima I&R omogućuje organizacijama da ostvare inovativne ciljeve, unaprijede konkurentske prednosti i ostvare dugoročni uspjeh na tržištu.

2.3.8 Budžet kapitalnih ulaganja

Budžet kapitalnih ulaganja je financijski alat koji se koristi u organizacijama kako bi se precizno planirali troškovi vezani uz nabavu i ulaganje u dugoročne kapitalne dobara kao što su strojevi, oprema, postrojenja, nekretnine i druga imovina. Ovaj budžet omogućuje organizacijama da strategijski planiraju svoja ulaganja u fiksne resurse, optimiziraju troškove i ostvare dugoročne koristi.²²

Evo nekoliko ključnih faktora vezanih uz budžet kapitalnih ulaganja su:²³

- **Planiranje investicija:** Budžet kapitalnih ulaganja omogućuje organizacijama da planiraju nabavu dugoročnih kapitalnih dobara koja su potrebna za podršku poslovanju. Ovo uključuje identifikaciju potrebnih dobara, njihovu specifikaciju i procjenu troškova.
- **Procjena troškova:** Organizacija analizira troškove povezane s nabavom kapitalnih dobara, uključujući cijene kupnje, troškove isporuke, instalacije, obuke osoblja i druge troškove koji su povezani s implementacijom novih dobara.
- **Procjena koristi:** Osim troškova, budžet kapitalnih ulaganja uključuje i procjenu očekivanih koristi i povrata ulaganja. To može uključivati povećanje učinkovitosti, smanjenje troškova proizvodnje, povećanje kapaciteta i druge dugoročne koristi.

²² Andrew, U. I., & Iwedi, M. (2020). Capital Budgeting and Corporate Financing Decisions of Selected Quoted Firms in Nigeria. *International Journal of Innovative Finance and Economics Research*, dostupno na: <https://seahipaj.org/journals-ci/june-2020/IJIFER/full/IJIFER-J-1-2020.pdf>

²³ Morales Burgos, J. A., Kittler, M., & Walsh, M. (2020). Bounded rationality, capital budgeting decisions and small business. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(2), 293-318.

- **Planiranje vremenskog okvira:** Organizacija planira vremenske okvire za nabavu i implementaciju kapitalnih dobara. To uključuje planiranje faza nabave, isporuke, instalacije i testiranja.
- **Financiranje ulaganja:** Budžet kapitalnih ulaganja također uključuje planiranje izvora financiranja za nabavu kapitalnih dobara. To može uključivati interna sredstva, kredite, leasing ili druge izvore financiranja.
- **Praćenje i kontrola:** Tijekom procesa implementacije, organizacija prati stvarne troškove i napredak u nabavi i implementaciji kapitalnih dobara. Ovo praćenje omogućuje identifikaciju odstupanja i prilagodbu strategija ako su potrebne.
- **Upravljanje rizicima:** Budžet kapitalnih ulaganja pomaže organizacijama da bolje razumiju potencijalne rizike povezane s nabavom i implementacijom kapitalnih dobara. To omogućuje pravovremeno reagiranje na promjene u uvjetima ili potrebama.

Budžet kapitalnih ulaganja omogućuje organizacijama da strategijski planiraju i upravljaju svojim dugoročnim ulaganjima u imovinu. Precizno planiranje i upravljanje troškovima i koristima kapitalnih ulaganja omogućuje organizacijama da optimiziraju svoje resurse i ostvare konkurentne prednosti dugoročnim razvojem.

2.4 Proces pripreme budžeta

Proces pripreme budžeta je temeljni korak u financijskom upravljanju organizacijom. To je strukturirani postupak kroz koji se identificiraju, procjenjuju i planiraju očekivani prihodi i rashodi za određeno razdoblje.²⁴ Priprema budžeta omogućuje organizacijama da postave financijske ciljeve, usklađuju resurse i aktivnosti te osiguravaju optimalno iskorištenje sredstava. Koraci u procesu pripreme budžeta su:²⁵

1. **Definiranje ciljeva i strategija:** Proces počinje definiranjem općih ciljeva organizacije za razdoblje koje se budžetira. Ovi ciljevi mogu uključivati rast prihoda, smanjenje troškova, ulaganje u istraživanje i razvoj te druge strategijske prioritete.

²⁴ Downes, R., & Nicol, S. (2020). Designing and implementing gender budgeting—a path to action. *OECD Journal on Budgeting*

²⁵ Eshetu, H. (2020). *Assessment of budgeting process in ministry of innovation and technology Addis Ababa, Ethiopia* (Doctoral dissertation, ST. MARY'S UNIVERSITY).

2. **Angažiranje relevantnih dionika:** U procesu pripreme budžeta sudjeluju različite funkcionalne jedinice i timovi unutar organizacije. To uključuje financijske timove, odjel prodaje, nabave, proizvodnje, marketinga i druge relevantne dionike.
3. **Prikupljanje podataka:** Organizacija prikuplja sve relevantne podatke potrebne za planiranje budžeta. To uključuje povijesne financijske podatke, projekcije prodaje, troškove proizvodnje, marketinške planove i druge relevantne informacije.
4. **Definiranje proračunskih kategorija:** Budžet se obično sastoji od različitih proračunskih kategorija kao što su prihodi, operativni troškovi, kapitalna ulaganja, istraživanje i razvoj, marketing, prodaja i distribucija te ostale specifične kategorije.
5. **Projekcija prihoda:** Organizacija procjenjuje očekivane prihode na temelju projekcija prodaje, cijena proizvoda/usluga i drugih relevantnih faktora. Ovo je ključni korak jer utječe na sve ostale proračunske kategorije.
6. **Procjena operativnih troškova:** Procjenjuju se operativni troškovi kao što su plaće, troškovi nabave, proizvodnje, distribucije, marketinga i drugih operativnih aktivnosti.
7. **Planiranje kapitalnih ulaganja:** Ako je potrebno, organizacija planira budžet kapitalnih ulaganja za nabavu dugoročnih kapitalnih dobara.
8. **Planiranje istraživanja i razvoja:** Ako je primjenjivo, organizacija planira budžet za istraživanje i razvoj novih proizvoda, tehnologija ili usluga.
9. **Izrada prvog nacrta budžeta:** Na temelju prikupljenih podataka i projekcija, organizacija izrađuje prvi nacrt budžeta koji obuhvaća sve proračunske kategorije.
10. **Pregled i revizija:** Prvi nacrt budžeta se pregledava i revidira u suradnji s relevantnim dionicima. Pregledom se provjerava valjanost projekcija, identificiraju se potencijalni problemi i vrše se prilagodbe.
11. **Usklađivanje s ciljevima:** Budžet se usklađuje s ciljevima organizacije i njegovim dugoročnim strategijama.
12. **Finalizacija budžeta:** Nakon revizije i prilagodbi, finalizira se budžet za određeno razdoblje. Ovaj budžet postaje temelj za financijsko planiranje i upravljanje tijekom tog razdoblja.

13. Praćenje i kontrola: Tijekom razdoblja obuhvaćenog budžetom, organizacija prati stvarne financijske rezultate i uspoređuje ih s planiranim vrijednostima. Ovo praćenje omogućuje identifikaciju odstupanja i prilagodbu strategija ako su potrebne.

Proces pripreme budžeta omogućuje organizacijama da planiraju svoje financijske aktivnosti, optimiziraju resurse i ostvare svoje ciljeve. To je dinamičan proces koji zahtijeva suradnju i koordinaciju među različitim dijelovima organizacije kako bi se postigli optimalni financijski rezultati.

3. SPECIFIČNOSTI BUDŽETA U PROIZVODNJI

3.1. Budžetiranje kao temelj upravljanja

Neki vlasnici tvrtki započinju svoje poslovanje s valom optimizma i entuzijazma, ali bez dobro promišljenog proračuna smatraju da nije moguće stvoriti uspješan poslovni plan. Kada vodite posao, lako se zaglibiti u svakodnevne probleme i propustiti širu sliku. Uspješne tvrtke izdvajaju vrijeme za izradu i upravljanje proračunima, pripremu i reviziju poslovnih planova te redovito prate svoju financijsku situaciju i poslovne rezultate. Izrada proračuna utvrđuje trenutni raspoloživi kapital, daje procjenu rashoda i predviđa dolazni prihod. Upućujući na proračun, tvrtke mogu mjeriti učinak u odnosu na izdatke i osigurati da su resursi dostupni za inicijative koje podržavaju poslovni rast i razvoj. Omogućuje vlasniku tvrtke da se koncentrira na novčani tok, smanjujući troškove, poboljšavajući profit i povećavajući povrat ulaganja. Budžetiranje je temelj svakog poslovnog uspjeha. Pomaže u planiranju i kontroli financija poduzeća. Ako nema kontrole nad potrošnjom, planiranje je uzaludno, a ako ga nema ni poslovnih ciljeva koje treba ostvariti.

Budžetiranje je plan za:

- kontrolirati financije poslovanja
- osigurati da poduzeće može financirati svoje tekuće obveze
- omogućiti poduzeću da ispuni svoje ciljeve i donosi pouzdane financijske odluke
- pobrinite se da tvrtka ima novca za buduće projekte.²⁶

3.2. Utjecaj proizvodnih aktivnosti na pripremu budžeta

Proizvodne aktivnosti imaju značajan utjecaj na pripremu budžeta organizacije, posebno u proizvodnim i industrijskim sektorima. Priprema budžeta za proizvodne aktivnosti zahtijeva detaljno razmatranje različitih elemenata proizvodnog procesa kako bi se osiguralo optimalno

²⁶ Grupa autora, Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 1997

planiranje i upravljanje financijskim resursima. Evo kako proizvodne aktivnosti utječu na pripremu budžeta:²⁷

- **Troškovi proizvodnje:** Proizvodne aktivnosti direktno utječu na troškove proizvodnje, uključujući sirovine, radnu snagu, energiju, opremu, i druge resurse. Pri planiranju budžeta, organizacija mora detaljno procijeniti troškove potrebne za svaku fazu proizvodnog procesa kako bi osigurala dovoljne financijske resurse.
- **Potrebe sirovina i materijala:** Planiranje budžeta za proizvodne aktivnosti uključuje projekciju potrebnih količina sirovina, materijala i komponenti za proizvodnju. To zahtijeva suradnju s nabavom i praćenje fluktuacija cijena kako bi se osiguralo da su dostupni potrebni resursi.
- **Kapacitet proizvodnje:** Organizacije moraju uzeti u obzir kapacitet svojih proizvodnih linija i postrojenja prilikom planiranja proizvodnih aktivnosti i troškova. Ovaj faktor utječe na količine proizvoda koji se mogu proizvesti, vremenske okvire i ukupne troškove.
- **Radna snaga:** Troškovi radne snage, uključujući plaće, bonuse, doprinose i ostale pogodnosti, ključni su dio budžeta za proizvodne aktivnosti. Ovisno o potrebama proizvodnje, organizacija mora pravilno procijeniti broj radnika i pripadajuće troškove.
- **Tehnološke inovacije:** Implementacija novih tehnologija ili procesa može zahtijevati dodatne troškove ili ulaganja u obliku kapitalnih ulaganja ili obuke osoblja. Priprema budžeta mora uzeti u obzir potrebne resurse za implementaciju i integraciju novih tehnologija.
- **Kvaliteta i ispravnost proizvoda:** Troškovi kvalitete, kontrola kvalitete i otklanjanje pogrešaka također su važni aspekti pri planiranju budžeta za proizvodne aktivnosti. Osiguravanje kvalitete proizvoda može utjecati na potrebne resurse i troškove.
- **Fleksibilnost i prilagodljivost:** Proizvodne aktivnosti trebaju biti fleksibilno planirane kako bi se omogućilo prilagodljivo reagiranje na promjene u potražnji ili tržišnim uvjetima. Budžet mora uzeti u obzir potrebu za prilagodbama u proizvodnji.

²⁷ Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.

- **Energetska efikasnost:** Troškovi energije često su značajan faktor u proizvodnim aktivnostima. Planiranje budžeta mora obuhvaćati troškove energije i strategije za povećanje energetske efikasnosti.

U konačnici, proizvodne aktivnosti imaju dubok utjecaj na planiranje i pripremu budžeta organizacije. Precizno planiranje i upravljanje troškovima proizvodnje ključno je za postizanje ciljeva organizacije i održavanje konkurentne prednosti na tržištu.

3.3. Operativni budžeti

Operativni budžet možemo definirati kao a dokument na kojem bi se prihodi, kao i troškovi, kompanije trebali pojaviti na uobičajen način. To će reći, u njemu će se napraviti popis prihoda koji se ostvaruju od prodaje proizvoda i usluga, dok će se, s druge strane, troškovi evidentirati u proizvodnim troškovima.

Na taj način kompanija može planirati kakvo će biti njeno poslovanje u određenom vremenskom periodu, jer ovaj budžet nije vječan, već se obično izvršava na kvartalnoj ili godišnjoj osnovi.

Omogućava proučavanje evolucije proizvoda ili troškova. Zahvaljujući prognozama koje su napravljene, proučavanje onoga što se dogodilo sa prethodnim budžetima omogućava predviđanje problema ili postizanje bolje ravnoteže podataka.

Mogu se postaviti kratkoročni ciljevi, posebno u slučaju prodaje i prilagođavanja troškova, na način da se u kratkim vremenskim periodima može preformulisati kako bi se prilagodio trendovima ili potražnji potrošača. Naravno, morate biti realni, jer biste u suprotnom bili više u nepovoljnom položaju nego u prednosti.

Uprkos svemu, činjenica da postoji ova subjektivnost i dalje je prisutna. Ako tome dodamo i činjenicu da se bilo koji od čimbenika ne kontrolira, to može dovesti do toga da se situacija kompanije na tržištu potpuno promijeni, u dobru ili u zlu.²⁸

Operativne budžete čine sljedeći budžeti:

- budžet prodaje
- budžet proizvodnje
- budžet nabave izravnog materijala

²⁸ Operativni budžet <https://www.economiafinanzas.com/bs/operativni-bud%C5%BEet/>

- budžet troškova izravnog rada
- budžet općih troškova proizvodnje
- budžet konačnih zaliha gotovih proizvoda
- budžet prodajnih i administrativnih troškova
- budžetirani račun dobitka i gubitka.

U literaturi se može naći da je budžetirani račun dobiti i gubitka svrstan u financijske budžete, međutim u većini se slučajeva svrstava u grupu operativnih budžeta. Poduzeća kojima osnovna djelatnost nije proizvodnja nego trgovina neće pripremati budžet proizvodnje, nego će pripremati budžet nabave trgovačke robe²⁹

3.3.1. Budžet prodaje u proizvodnji

Budžet prodaje u proizvodnom sektoru predstavlja ključni financijski alat koji organizacijama omogućuje precizno planiranje i upravljanje prihodima generiranim prodajom svojih proizvoda. Ovaj budžet igra ključnu ulogu u postavljanju prodajnih ciljeva, identificiranju tržišnih prilika i podržavanju strategija rasta. Budžet prodaje u proizvodnji obuhvaća niz koraka i analiza kako bi se osigurao usklađenost s poslovnim ciljevima i stvarnim tržišnim uvjetima.³⁰

U prvom koraku pripreme budžeta prodaje, organizacija analizira trenutno tržište i procjenjuje potražnju za svojim proizvodima. To uključuje istraživanje konkurencije, analizu tržišnih trendova, sezonskih varijacija i drugih relevantnih faktora. Na temelju ovih analiza, organizacija postavlja kvantitativne i kvalitativne ciljeve prodaje za određeno razdoblje.

Nakon što su ciljevi prodaje postavljeni, organizacija pristupa utvrđivanju cijena svojih proizvoda. Ovdje se razmatraju troškovi proizvodnje, operativni troškovi, tržišna konkurencija te željeni marže. Budžet prodaje mora uzeti u obzir različite scenarije cijena kako bi se utvrdile njihove implikacije na prodajne prihode.

Jednom kada su postavljeni ciljevi prodaje i utvrđene cijene, organizacija izrađuje projekcije prodaje za svaki proizvod, tržište ili segment. Ova projekcija obično se temelji na povijesnim

²⁹ Op.cit., Vidović, J.: (2023). Budžetiranje, skripta, Sveučilišni odjel za stručne studije Sveučilišta u Splitu. Dostupno na:

<https://www.oss.unist.hr/Portals/0/adam/Contents/TnPnOrlyXEeYJna9tPx2wQ/Text/UD%C5%BDBENIK%20BUD%20BDETIRANJE%20Vidovi%C4%87.pdf> (8.9.2023.)

³⁰ Andreeva, S. V. (2020). Budgeting as the basis for assessing the performance of enterprises, In *Научные исследования в современном мире. Теория и практика* (pp. 131-134), dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/349449626_BUDGETING_AS_THE_BASIS_FOR_ASSESSING_THE_PERFORMANCE_OF_ENTERPRISES

podacima, sezonskim varijacijama, marketinškim planovima i drugim relevantnim čimbenicima.³¹

U procesu izrade budžeta prodaje, organizacija također analizira prodajne kanale, marketinške kampanje i strategije distribucije. Ovo je važno kako bi se osiguralo da budžet prodaje odražava stvarne marketinške aktivnosti i pristupe koji će podržati postizanje prodajnih ciljeva.

Tijekom planiranja budžeta prodaje, organizacija također uzima u obzir potencijalna odstupanja ili rizike. To može uključivati planiranje za promjene tržišnih uvjeta, fluktuacije potražnje, konkurencijske faktore i druge nepredvidive čimbenike.

Kada je budžet prodaje sastavljen, on postaje temelj za usmjeravanje poslovnih aktivnosti, alokaciju resursa i strategije rasta. Tijekom razdoblja obuhvaćenog budžetom, organizacija prati stvarne prodajne rezultate i uspoređuje ih s planiranim vrijednostima. Odstupanja se analiziraju kako bi se identificirali uzroci i poduzete potrebne korektivne mjere.³²

U konačnici, budžet prodaje u proizvodnji je ključan alat koji omogućuje organizacijama da planiraju, upravljaju i optimiziraju svoje prihode od prodaje. Precizna projekcija prodajnih prihoda omogućuje organizacijama da uspješno ostvare svoje financijske ciljeve, podrže strategije rasta i ostanu konkurentske na tržištu.

3.3.2. Budžet proizvodnje u proizvodnim organizacijama

Budžet proizvodnje predstavlja ključni alat u financijskom upravljanju proizvodnim organizacijama, omogućujući detaljno planiranje i učinkovito upravljanje svim aspektima proizvodnih aktivnosti. Kroz ovaj budžet, organizacije se oslanjaju na precizno planiranje resursa i troškova kako bi ostvarile operativnu efikasnost, visoku kvalitetu proizvoda i konkurentske prednosti.³³

³¹ Ivert, L. K., Dukovska-Popovska, I., Kaipia, R., Fredriksson, A., Dreyer, H. C., Johansson, M. I., ... & Tuomikangas, N. (2015). Sales and operations planning: responding to the needs of industrial food producers, *Production planning & control*, 26(4), 280-295., dostupno na: <https://research.aalto.fi/en/publications/sales-and-operations-planning-responding-to-the-needs-of-industri>

³² Meyr, H., Wagner, M., & Rohde, J. (2015). Structure of advanced planning systems. *Supply chain management and advanced planning: concepts, models, software, and case studies*, 99-106. j&m Management Consulting AG, dostupno na: <https://mynotesonsystemicthinking.files.wordpress.com/2011/02/scm-and-adv-planning.pdf>

³³ Pavlović, I. (2021). *Upravljanje projektima u proizvodnim poduzećima* (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture).

U procesu izrade budžeta proizvodnje, organizacija pažljivo procjenjuje potrebne resurse za proizvodnju, uključujući sirovine, materijale, radnu snagu, opremu i prostor. Troškovi proizvodnje detaljno se analiziraju i planiraju, obuhvaćajući aspekte kao što su sirovinski materijali, operativni troškovi, održavanje opreme te amortizacija. Ovaj budžet također obuhvaća definiranje vremenskog okvira proizvodnje, raspored proizvodnje i isporuke gotovih proizvoda, osiguravajući sinkroniziranu i optimalnu proizvodnju.³⁴

Jedan od ključnih aspekata budžeta proizvodnje je prilagodba za promjene. Organizacije moraju biti spremne brzo reagirati na promjene u potražnji, tržišnim uvjetima ili drugim varijablama kako bi održale operativnu fleksibilnost i učinkovitost. Osim toga, ovaj budžet potiče kontinuiranu optimizaciju proizvodnih procesa, identificiranje efikasnijih načina proizvodnje, smanjenje otpada i povećanje iskorištenja resursa.

Tijekom razdoblja obuhvaćenog budžetom proizvodnje, organizacija prati stvarne proizvodne rezultate i uspoređuje ih s planiranim vrijednostima. Analiza odstupanja omogućuje identifikaciju uzroka i donošenje pravovremenih korektivnih mjera. Kroz ovaj proces, budžet proizvodnje postaje ključni alat za postizanje optimalne proizvodnje, financijske učinkovitosti i ostvarivanje dugoročnih ciljeva organizacije.

3.3.3. Budžet nabave u proizvodnji

Budžet nabave igra ključnu ulogu u proizvodnim organizacijama jer omogućuje strateško planiranje i upravljanje nabavom sirovina, materijala i ostalih resursa potrebnih za proizvodnju. Ovaj financijski alat pomaže organizacijama osigurati kontinuiranu opskrbu, optimizirati troškove i održavati stabilnost proizvodnih aktivnosti.³⁵

Prilikom izrade budžeta nabave, organizacija detaljno analizira potrebe proizvodnje i identificira sirovine, materijale i komponente potrebne za stvaranje krajnjih proizvoda. Temeljem planirane proizvodnje i projektirane potražnje, određuju se kvantitativne i kvalitativne potrebe za nabavom.

U procesu izrade budžeta nabave, organizacija procjenjuje troškove nabave sirovina i materijala. To uključuje analizu cijena, usklađivanje s tržišnim uvjetima, pregovaranje s

³⁴ Tintor, Ž. (2021). Budžetiranjem do sigurnijeg poslovanja i razvoja poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*

³⁵ Tintor, Ž. (2021). Budžetiranjem do sigurnijeg poslovanja i razvoja poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*

dobavljačima te određivanje optimalnih količina za narudžbe kako bi se postigla ravnoteža između zaliha i troškova.³⁶

Budžet nabave također obuhvaća upravljanje odnosima s dobavljačima. Organizacije analiziraju dostupnost pouzdanih dobavljača, provode procjenu njihove sposobnosti i pouzdanosti te razvijaju strategije suradnje koje podržavaju ciljeve nabave.

Jedan od važnih aspekata budžeta nabave je praćenje i kontrola. Tijekom razdoblja obuhvaćenog budžetom, organizacija prati stvarne troškove nabave i uspoređuje ih s planiranim vrijednostima. Odstupanja se analiziraju kako bi se identificirali uzroci te se donose korektivne mjere kako bi se održala financijska disciplina.

Budžet nabave također ima važnu ulogu u optimizaciji troškova. Organizacije mogu identificirati prilike za pregovaranje povoljnijih cijena, konsolidaciju narudžbi ili bolje upravljanje zaliha kako bi se smanjili ukupni troškovi nabave.³⁷

U zaključku, budžet nabave u proizvodnji igra ključnu ulogu u osiguravanju glatke i efikasne proizvodnje. Precizno planiranje nabave resursa omogućuje organizacijama da osiguraju kontinuiranu opskrbu, optimiziraju troškove i održe visoku kvalitetu proizvodnje. Ovaj budžet podržava poslovne ciljeve organizacije i doprinosi njenoj konkurentskoj prednosti na tržištu.

3.3.4. Budžet troškova prodaje i distribucije u proizvodnji

Budžet troškova prodaje i distribucije predstavlja ključni financijski instrument u proizvodnim organizacijama, omogućujući detaljno planiranje i kontrolu troškova koji su povezani s procesom prodaje i distribucije proizvoda. Ovaj budžet obuhvaća širok spektar aktivnosti, uključujući marketinške napore, prodajne kampanje, logistiku, isporuku i podršku kupcima.³⁸

U pripremi budžeta troškova prodaje i distribucije, organizacija prvo procjenjuje troškove povezane s marketinškim aktivnostima. To uključuje troškove oglašavanja, promocije,

³⁶ Sekso, M. (2011). Uloga informacijskih sustava u upravljanju materijalima i zalihama. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*

³⁷ Anthon, S., Bogetoft, P., & Thorsen, B. J. (2007). Socially optimal procurement with tight budgets and rationing. *Journal of Public Economics*

³⁸ Bešlić, D., & Bešlić, I. (2009). Računovodstveno planiranje (budžetiranje) i kontrola troškova po segmentima preduzeća. [Accounting planning (budgeting) and cost control through company segments]. *Škola biznisa*, dostupno na: <https://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/3.11.pdf>

brandinga, tržišnih istraživanja i različitih marketinških inicijativa. Ovi troškovi su ključni za privlačenje potencijalnih kupaca i stvaranje svijesti o proizvodima.

Nakon toga, organizacija procjenjuje troškove prodaje. To uključuje troškove vezane uz prodajne timove, plaće prodajnih predstavnika, provizije, putne troškove i druge troškove koji su povezani s procesom prodaje. Ova procjena pomaže u planiranju i alokaciji resursa za aktivnosti prodajnog tima.³⁹

Budžet troškova distribucije obuhvaća troškove logistike i distribucije proizvoda od proizvodnih lokacija do krajnjih potrošača. To uključuje troškove skladištenja, transporta, pakiranja i isporuke. Precizno planiranje ovih troškova osigurava učinkovitu i pouzdanu isporuku proizvoda.

Osim toga, budžet troškova prodaje i distribucije obuhvaća troškove podrške kupcima nakon prodaje. To uključuje troškove korisničke podrške, garancija, servisa i obuke. Osiguravanje visoke razine podrške kupcima ključno je za održavanje njihove satisfakcije i lojalnosti.⁴⁰

Tijekom razdoblja koje pokriva budžet, organizacija prati stvarne troškove prodaje i distribucije te uspoređuje ih s planiranim vrijednostima. Analiza odstupanja omogućuje identificiranje učinkovitosti troškova i potrebe za prilagodbama u budućim aktivnostima.⁴¹

U zaključku, budžet troškova prodaje i distribucije igra ključnu ulogu u usmjeravanju i upravljanju svim aspektima procesa prodaje i distribucije u proizvodnim organizacijama. Precizno planiranje i kontrola ovih troškova pomaže organizacijama da ostvare optimalnu vrijednost iz svakog uloženog resursa, osiguravajući konkurentske prednosti na tržištu i dugoročni uspjeh.

³⁹ Stevanović, T. (2013). Poslovni budžet-instrument za realizaciju stratejskih ciljeva preduzeća. *ekonomske te ekonomske teme*, Sveučilište u Nišu, dostupno na: http://www.economic-themes.com/pdf/et2013en2_08.pdf

⁴⁰ Klychova, G. S., Faskhutdinova, M. S., & Sadrieva, E. R. (2014). Budget efficiency for cost control purposes in management accounting system. *Mediterranean journal of social science*, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/287540770_Budget_Efficiency_for_Cost_Control_Purposes_in_Management_Accounting_System

⁴¹ Schwartz, R. M. (2012). Sales and marketing budget. *Handbook of Budgeting*, dostupno na: https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/251360/1/EBP074591002_0.pdf

3.4. Budžet kapitalnih ulaganja u proizvodnji

Budžet kapitalnih ulaganja igra ključnu ulogu u proizvodnim organizacijama kao alat za planiranje, financiranje i upravljanje dugoročnim investicijama u osnovna sredstva i infrastrukturu. Ovaj budžet omogućuje organizacijama da strateški planiraju svoja kapitalna ulaganja kako bi podržali rast, modernizaciju, inovacije i unaprjeđenje proizvodnih aktivnosti.⁴²

U izradi budžeta kapitalnih ulaganja, organizacija analizira svoje dugoročne poslovne ciljeve i strategije. To uključuje identifikaciju potrebnih ulaganja u opremu, infrastrukturu, tehnologiju i ostale resurse koji će omogućiti organizaciji da ostvari svoje dugoročne vizije.

Budžet kapitalnih ulaganja obuhvaća troškove nabave, instalacije i implementacije novih kapitalnih dobara. To mogu biti proizvodna oprema, postrojenja, informacijski sustavi, tehnološke inovacije ili čak nova proizvodna mjesta. Troškovi održavanja i potrebni resursi također se uzimaju u obzir prilikom izrade ovog budžeta.⁴³

Jedan od ključnih aspekata budžeta kapitalnih ulaganja je procjena povrata ulaganja (ROI). Organizacija mora analizirati očekivane koristi i troškove kako bi utvrdila je li ulaganje isplativo. Ova analiza uključuje projekciju budućih prihoda, smanjenja troškova i drugih kvantitativnih i kvalitativnih efekata.⁴⁴

Tijekom razdoblja koje pokriva budžet, organizacija prati napredak projekata kapitalnih ulaganja i uspoređuje stvarne troškove s planiranim vrijednostima. Odstupanja se analiziraju kako bi se identificirali uzroci i donijele pravovremene korektivne mjere.

Budžet kapitalnih ulaganja ima dalekosežne posljedice na organizaciju. Kroz ovaj budžet, organizacije oblikuju svoju budućnost i osiguravaju dugoročni rast i konkurentske prednosti. Kapitalna ulaganja omogućuju modernizaciju proizvodnih procesa, poboljšavaju kvalitetu, povećavaju učinkovitost i podržavaju inovacije.

⁴² Trejo-Pech, C. J., & White, S. (2020). Capital budgeting analysis of a vertically integrated egg firm: conventional and cage-free egg production. *Applied Economics Teaching Resources (AETR)*, dostupno na: <https://www.aetrjournal.org/volumes/volume-2-2020/volume-2-issue-4-october-2020/case-studies/capital-budgeting-analysis-of-a-vertically-integrated-egg-firm-conventional-and-cage-free-egg-production>

⁴³ Aamir, S., & Iqbal, J. (2019). Impact of capital budgeting decisions on financial performance of Small and Medium Enterprises (SME's): A case study of SME's of Jammu and Kashmir. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*

⁴⁴ Kitzman, H. (2020). Production budget planning with logistic operation curves, TTK University of applied science, dostupno na: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44530374>

U zaključku, budžet kapitalnih ulaganja je ključni alat u planiranju i upravljanju dugoročnim investicijama u proizvodnim organizacijama. Precizno planiranje i alokacija sredstava za kapitalna ulaganja omogućuje organizacijama da ostvare svoje dugoročne ciljeve, moderniziraju proizvodne kapacitete i osiguraju održiv rast na tržištu.

3.5. Specifičnosti apsorpcije troškova u proizvodnji

Apsorpcija troškova u proizvodnji odnosi se na način na koji se različiti troškovi raspoređuju i utječu na formiranje ukupne cijene proizvoda. Specifičnosti apsorpcije troškova u proizvodnji igraju ključnu ulogu u određivanju profitabilnosti proizvoda, donošenju odluka o cijenama i planiranju proizvodnih aktivnosti. Nekoliko ključnih aspekata koji se odnose na specifičnosti apsorpcije troškova u proizvodnji su:⁴⁵

1. **Fiksni i varijabilni troškovi:** Apsorpcija troškova temelji se na razdvajanju troškova na fiksne i varijabilne komponente. Fiksni troškovi (poput amortizacije, najma prostora) raspoređuju se na svaki proizvod kako bi se pokrili, dok se varijabilni troškovi (kao što su sirovine, radna snaga) dodaju izravno na troškove proizvodnje.
2. **Metoda apsorpcije:** Postoje različite metode apsorpcije troškova, a dvije najčešće su metoda punog troška i metoda direktnog troška. Metoda punog troška uključuje sve fiksne i varijabilne troškove u cijenu proizvoda, dok metoda direktnog troška uključuje samo varijabilne troškove. Ova odabir metode može značajno utjecati na profitabilnost proizvoda.
3. **Utjecaj na donošenje odluka:** Način na koji se troškovi apsorbiraju ima dubok utjecaj na donošenje odluka o cijenama. Ako se fiksni troškovi raspoređuju na veliki broj proizvoda, to može rezultirati nižom cijenom proizvoda i većom konkurencijskom prednošću. S druge strane, može utjecati na percepciju vrijednosti proizvoda i utrku prema dnu cijena.
4. **Variranje proizvodnje:** Specifičnosti apsorpcije troškova dolaze do izražaja kada se volumen proizvodnje mijenja. Povećanje proizvodnje može dovesti do veće apsorpcije fiksnih troškova po jedinici, što može rezultirati smanjenjem ukupnih troškova po

⁴⁵ Op.cit., Vukoja, B., & Vukoja, M. A. (2021). komparacija metoda obračuna troškova abc i apsorpcione metode i njihova primjena u praksi. *Business Consultant/Poslovni Konsultant* 13(108)., dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/332891277_OBRACUN_TROSKOVA_ABC_METODOM

proizvodu. Smanjenje proizvodnje, s druge strane, može povećati ukupne troškove po proizvodu.

5. **Sezonske varijacije:** U nekim industrijama postoje sezonske varijacije u proizvodnji, što može utjecati na apsorpciju troškova. Ako se fiksni troškovi raspoređuju ravnomjerno tijekom cijele godine, to može rezultirati nižim ukupnim troškovima u sezoni s visokom proizvodnjom.
6. **Učinak na analizu profitabilnosti:** Specifičnosti apsorpcije troškova također mogu utjecati na analizu profitabilnosti proizvoda. Proizvodi s visokim varijabilnim troškovima mogu izgledati manje profitabilni kada se koristi metoda punog troška, dok bi analiza s metodom direktnog troška dala drugačiju sliku.

U zaključku, specifičnosti apsorpcije troškova u proizvodnji imaju dubok utjecaj na način na koji se troškovi pridodaju proizvodima i kako se formira cijena. Razumijevanje ovih specifičnosti ključno je za donošenje informiranih odluka o cijenama, planiranju proizvodnje i optimizaciji profitabilnosti.

Apsorpcija troškova u proizvodnji i budžeti u proizvodnji su međusobno povezani koncepti koji igraju ključnu ulogu u financijskom upravljanju proizvodnim organizacijama. Oni zajedno omogućuju organizacijama precizno planiranje, alokaciju i kontrolu resursa te optimizaciju troškova kako bi se postigli financijski ciljevi. Evo kako su ovi koncepti međusobno povezani.⁴⁶

1. **Planiranje i alokacija resursa:** Budžeti u proizvodnji obuhvaćaju planiranje i alokaciju resursa kao što su sirovine, radna snaga, oprema, tehnologija i drugi potrebni resursi za proizvodnju. Apsorpcija troškova određuje kako će se ovi resursi dodijeliti proizvodima, odnosno kako će se troškovi raspodijeliti na svaku jedinicu proizvoda. Na primjer, metoda apsorpcije troškova (kao što je metoda punog troška) određuje kako će se fiksni troškovi raspodijeliti na proizvode.
2. **Cijene proizvoda:** Apsorpcija troškova ima izravan utjecaj na cijene proizvoda. Način na koji se troškovi apsorbiraju utječe na konačnu cijenu proizvoda. Ovisno o metodama apsorpcije troškova koje organizacija koristi, cijena proizvoda može se značajno razlikovati. Budžeti u proizvodnji pomažu u planiranju i upravljanju ovim cijenama, uzimajući u obzir troškove proizvodnje i očekivanu profitabilnost.

⁴⁶ Drury, C. (2018). *Cost and management accounting*. Belmont, CA, USA: Cengage Learning

3. **Analiza i praćenje troškova:** Budžeti u proizvodnji omogućuju organizacijama da prate stvarne troškove proizvodnje i uspoređuju ih s planiranim vrijednostima. Apsorpcija troškova omogućuje dublje razumijevanje kako su ti troškovi raspoređeni na proizvode. Usporedba stvarnih troškova s planiranim troškovima omogućuje organizacijama da identificiraju odstupanja, analiziraju uzroke tih odstupanja i poduzmu korektivne mjere ako je potrebno.
4. **Donošenje odluka:** Budžeti u proizvodnji i apsorpcija troškova igraju ključnu ulogu u donošenju odluka o proizvodnji, cijenama i resursima. Na temelju informacija dobivenih iz budžeta, organizacije mogu donositi informirane odluke o tome koje proizvode proizvesti, kako rasporediti resurse i kako postaviti cijene kako bi se postigla željena profitabilnost.

U konačnici, veza između apsorpcije troškova u proizvodnji i budžeta u proizvodnji pruža holistički pristup upravljanju financijskim aspektima proizvodnje. Ovi koncepti surađuju kako bi organizacijama omogućili precizno planiranje, učinkovitu alokaciju resursa, kontrolu troškova i donošenje informiranih odluka koje podržavaju dugoročnu profitabilnost i održivi rast.

4. PRIMJENA BUDŽETA U PROZVODNOJ ORGANIZACIJI

4.1. Budžet prodaje (plan prihoda)

Poduzeće XY za period od siječnja do travnja ima planiranu prodaju u sljedećim količinama:

Siječanj 5.000 kom

Veljača 8.000 kom

Ožujak 12.500 kom

Cijena proizvoda A iznosi 50 eura. (Tablica 1.)

Tablica 1. Plan prihoda

<i>Opis</i>	Siječanj	Veljača	Ožujak	Ukupno
<i>Prodaja u jedinicama</i>	5.000	8.000	12.500	25.500
<i>Cijena po jedinici</i>	50	50	50	50
<i>Ukupni prihod</i>	250.000	400.000	625.000	1.275.000

Izvor: Izrada autora

4.2. Budžet proizvodnje

Zalihe na kraju prethodne godine iznose **4.500** jedinica.

Ciljane količine zaliha gotovih proizvoda na kraju svakog tromjesečja bit će 30% prodaje sljedećeg tromjesečja. Na kraju kvartala predviđa se da će zalihe iznositi **5.000** jedinica.

Tablica 2. Budžet proizvodnje

<i>Opis</i>	Siječanj	Veljača	Ožujak	Ukupno
<i>Planirana prodaja</i>	5.000	8.000	12.500	25.500
<i>Ciljane količine zaliha gotovih proizvoda</i>	2.400	3.750	5.000	5.000
<i>Ukupne potrebe</i>	7.400	11.750	17.500	36.650
<i>Početne zalihe gotovih proizvoda</i>	4.500	2.400	3.750	4.500
<i>Količina koju treba proizvesti</i>	2.900	9.350	14.750	27.000

Izvor: Izrada autora

4.3. Budžet nabave izravnog materijala

Na kraju prethodne godine zalihe materijala iznose **9.000** eura. Ciljane konačne zalihe materijala trebaju biti 20% potreba proizvodnje u sljedećem mjesecu, a konačne zalihe materijala za ožujak bit će **40.000** eura. Trošak materijala po jedinici iznosi 10 eura.

Tablica 3. Budžet nabave izravnog materijala

<i>Opis</i>	Siječanj	Veljača	Ožujak	Ukupno
<i>Količina koju treba proizvesti</i>	2.900	9.350	14.750	27.000
<i>Trošak izravnog materijala po jedinici</i>	10	10	10	10
<i>Trošak materijala potreban za proizvodnju</i>	29.000	93.350	147.500	270.000
<i>Ciljane količine zalihe izravnog materijala</i>	18.670	29.500	40.000	40.000
<i>Ukupne potrebe</i>	47.670	122.850	187.500	358.020
<i>Početne zalihe izravnog materijala</i>	9.000	18.670	29.500	9.000
<i>Trošak nabave izravnog materijala</i>	38.670	104.180	158.000	300.850

Izvor: Izrada autora

4.4. Budžet troškova izravnog rada

Planirani trošak izravnog rada po jedinici proizvoda za poduzeće XY iznosi 15 eura, a za proizvodnju jednog proizvoda je potrebno 0,5 sati rada.

Tablica 4. Budžet troškova izravnog rada

<i>Opis</i>	Siječanj	Veljača	Ožujak	Ukupno
<i>Planirana proizvodnja</i>	2.900	9.350	14.750	27.000
<i>Izravni rad po jedinici</i>	0,5	0,5	0,5	0,5
<i>Budžetirani sati izravnog rada</i>	1.450	4.675	7.375	13.500
<i>Trošak izravnog rada</i>	15	15	15	15
<i>Ukupni trošak izravnog rada</i>	21.750	70.125	110.625	202.500

Izvor: Izrada autora

4.5. Budžet općih troškova proizvodnje

Koeficijent dodataka promjenjivih općih proizvodnih troškova 2 eura/neposredni radni sat, a planirani mjesečni stalni opći proizvodni troškovi iznose 10.000 eura.

Neposredni radni sat iznosi 1,5, a planirana cijena neposrednog radnog sata 15 eura.

Tablica 5. Planirani neposredni troškovi rada

Opis	Siječanj	Veljača	Ožujak	Ukupno
<i>Planirana proizvodnja</i>	2.900	9.350	14.750	27.000
<i>Neposredni radni sat/proizvod</i>	1,5	1,5	1,5	1,5
<i>Planirani neposredni radni sati</i>	4.350	14.025	22.125	40.500
<i>Planirana cijena neposrednog radnog sata</i>	15	15	15	15
<i>Planirani neposredni troškovi rada (eur)</i>	65.250	210.375	331.875	607.500

Izvor: Izrada autora

Tablica 6. Budžet općih proizvodnih troškova

Opis	Siječanj	Veljača	Ožujak	Ukupno
<i>Planirani neposredni radni sati</i>	4.350	14.025	22.125	40.500
<i>Koeficijent dodataka promjenjivih općih troškova</i>	2	2	2	2
<i>Planirani promjenjivi opći troškovi (eur)</i>	8.700	28.050	44.250	81.000
<i>Planirani stalni opći troškovi (eur)</i>	10.000	10.000	10.000	30.000
<i>Ukupni planirani opći troškovi (eur)</i>	18.700	38.050	54.250	111.000

Izvor: Izrada autora

4.6. Budžet upravnih i administrativnih troškova

Svi troškovi uprave i prodaje su stalni, osim troškova provizije koji iznose 0,5 eura za prodanu jedinicu. Troškovi plaća su fiksni u iznosu 2.000 eura, reklama 400 eura, amortizacija 300 i ostali troškovi 800 eura mjesečno.

Tablica 7. Budžet upravnih i administrativnih troškova

Opis	Siječanj	Veljača	Ožujak	Ukupno
<i>Planirana prodaja</i>	5.000	8.000	12.500	25.500
<i>Promjenjivi troškovi AUP na jedinicu proizvoda</i>	0,5	0,5	0,5	1,5
<i>Planirani promjenjivi opći troškovi AUP-a</i>	2.500	4.000	6.250	12.750
<i>Planirani stalni opći troškovi:</i>	3.500	3.500	3.500	10.500
<i>plaća</i>	2.000	2.000	2.000	6.000
<i>reklama</i>	400	400	400	1.200
<i>amortizacija</i>	300	300	300	900
<i>drugo</i>	800	800	800	2.400
<i>Ukupni planirani troškovi AUP-a</i>	9.500	11.000	13.250	33.750

Izvor: Izrada autora

4.7. Kalkulacija troška po jedinici proizvoda

Tablica 8. Kalkulacija troška po jedinici proizvoda

Opis	
<i>Izravni materijal</i>	10
<i>Izravni rad</i>	22,5
<i>Opći troškovi proizvodnje</i>	4,11
<i>Budžetirani trošak po jedinici proizvoda</i>	36,6

Izvor: Izrada autora

4.8. Razlika u apsorpciji općih troškova proizvodnje

Tablica 9. Razlika u apsorpciji općih troškova proizvodnje

<i>Opis</i>	<i>Siječanj</i>	<i>Veljača</i>	<i>Ožujak</i>	<i>Ukupno</i>
<i>Budžetirana proizvodnja u jedinicama</i>	2.900	9.350	14.750	27.000
<i>Budžetirani opći troškovi proizvodnje po jedinici (4,111)</i>	11.922	38.439	60.639	111.000
<i>Budžetirani opći troškovi proizvodnje iz budžeta OTP-a</i>	18.700	38.050	54.250	111.000
<i>Razlika u apsorpciji općih troškova proizvodnje</i>	-6.778	389	6.389	0

Izvor: Izrada autora

4.9. Novčani proračun

Novčani budžet obuhvaća informacije iz operativnih budžeta. Novčani budžet sastoji se od četiriju glavnih dijelova:

1. Primitci
2. Izdatci
3. Višak/manjak gotovine
4. Financiranje.

Dio koji obuhvaća novčane primitke sastoji se od početnog stanja novčanih sredstava na koje se dodaju očekivani novčani priljevi u promatranom razdoblju. Dio o izdatcima sastoji se od novčanih izdataka koji su planirani u budžetiranom razdoblju. Ovi izdatci obuhvaćaju plaćanja za zalihe, izravni rad, opće troškove proizvodnje itd. prema tome kako su ti troškovi iskazani u prethodnim budžetima. Dodatne stavke koje se također uključuju u novčani budžet jesu porezi, kapitalni izdatci za opremu i otplate dividendi. Dio koji se odnosi na manjak ili višak novčanih sredstava sastoji se od razlike između ukupnih novčanih primitaka i novčanih izdataka. Ako postoji negativna razlika, poduzeće će se morati zadužiti. Ako postoji višak novčanih sredstava, moguće je planirati otplatu kredita iz prijašnjih razdoblja ili odlučiti na koji će se način investirati višak novčanih sredstava u cilju ostvarivanja što većeg budućeg profita.⁴⁷

⁴⁷ Vidović, J. (2023). Budžetiranje, skripta, Sveučilišni odjel za stručne studije Sveučilišta u Splitu. Dostupno na:

Poduzeće XY je svoju poslovnu aktivnost u ovoj godini započelo sa **10.000** eura. Menadžment poduzeća XY zahtjeva minimalni novčani saldo od **5.000** eura na računu. U veljači planira kupnju stroja u iznosu Ukoliko novčani saldo padne ispod tog iznosa, menadžment automatski uzima kredit tako da stanje na kraju mjeseca iznosi minimalno **5.000** eura. Otplaćuje ih što je brže moguće uz mjesečnu kamatnu stopu 1,5 % na cijelu neotplaćenu glavicu. U veljači planira kupnju dva stroja u vrijednosti **290.000** eura. Planirana je naplata za ožujak u mjenicama u iznosu od **5.000** eura.

Tablica 10. Novčani proračun

<i>Pozicija</i>	Siječanj	Veljača	Ožujak	Ukupno
<i>Raspoloživa novčana sredstva:</i>				
<i>Početni novčani saldo</i>	10.000	124.380	6.025	62.225
<i>Naplata potraživanja od kupaca</i>	250.000	400.000	625.000	1.275.000
<i>Naplata potraživanja u mjenicama</i>			5.000	5.000
<i>Ukupno raspoloživa novčana sredstva</i>	260.000	524.380	511.025	1.165.405
<i>Novčani izdatci:</i>				
<i>Trošak nabave</i>	35.670	104.180	158.000	297.850
<i>Plaće</i>	21.750	70.125	110.625	202.500
<i>Otp</i>	18.700	38.050	54.250	111.000
<i>Troškovi administracije</i>	9.500	11.000	13.250	33.750
<i>Kapitalna ulaganja</i>		290.000		290.000
<i>Ukupni izdatci</i>	85.620	523.355	336.125	945.100
<i>Minimalno zahtjevani novčani saldo</i>	5.000	5.000	5.000	5.000
<i>Ukupno potreban novac</i>	90.620	528.355	341.125	960.100
<i>Novčani višak/manjak</i>	169.380	-3975	169.900	335.305
<i>Financiranje</i>				
<i>Kredit</i>		5.000		5000
<i>Otplata</i>			-2.000	-2.000
<i>Kamate</i>			-75	-75
<i>Ukupno financiranje</i>		5.000	-2.075	2.925
<i>Konačni novčani saldo</i>	174.380	6.025	172.825	353.230

Izvor: Izrada autora

4.10. Budžetirani račun dobiti i gubitka

Tablica 11. Budžetirani RDG siječanj-ožujak

Opis	Siječanj	Veljača	Ožujak	Ukupno
<i>Prihodi od prodaje</i>	250.000	400.000	625.000	1.275.000
<i>Trošak prodanih proizvoda</i>	183.000	292.800	457.500	933.300
<i>Razlika u apsorpciji općih troškova proizvodnje</i>	-6.778	389	6.389	0
<i>Bruto dobit</i>	60.222	107.598	173.889	341.709
<i>Prodajni i administrativni troškovi</i>	9.500	11.000	13.250	33.750
<i>Operativni dobitak</i>	50.722	96.589	160.639	307.950
<i>Troškovi kamata</i>			-75	-75
<i>Dobit/gubitak</i>	50.722	96.589	160.564	307.875
<i>Porez na dobit</i>	5.072,2	9.658,9	16.056,4	30.787,5
<i>Neto dobit/gubitak</i>	45.649,8	86.930,1	144.507,6	277.087,5

Izvor: Izrada autora

5. ZAKLJUČAK

Planirani budžet, kao neizostavan instrument usmjeren prema budućnosti, igra ključnu ulogu u modeliranju i projiciranju poslovnog stanja poduzeća. Unutar procesa izrade budžeta postoji raznolikost metoda, no sve te metode dijele zajedničku svrhu i cilj - postizanje financijske stabilnosti i usklađenosti s poslovnom strategijom. Ovisno o odabranom modelu, naglasak se stavlja na različite operativne aspekte poslovanja.

Kao osnova u izradi budžeta, plan prodaje funkcionira kao polazna točka. Na temelju rezultata planiranog obujma prodaje, daljnja izrada budžeta obuhvaća područja proizvodnje, nabave, troškova te prodaje i administracije. Ova skupina budžeta čini operativni budžet. Da bi se procijenila izvedivost ostvarenja planova iz operativnog budžeta, ključna je financijska projekcija koja uključuje izvještaje o novčanom toku, budžetiranu dobit i gubitak te bilancu.

Na dinamičnom i izazovnom tržištu, poduzeća imaju ograničen manevarski prostor. Stoga je konstantno praćenje promjena na tržištu neophodno kako bi se identificirale prijetnje i prilike. U takvom kontekstu, izrada poslovnog plana, odnosno budžeta, postaje ključna za donošenje informiranih odluka.

U ovom istraživanju polazimo od pretpostavke da je poslovno planiranje, a posebno budžetiranje, od velike važnosti za mikro i mala poduzeća. Često se primjećuje da su te tvrtke sklone zanemarivanju ili neadekvatnom razvoju svojih funkcija planiranja. Cilj istraživanja je naglasiti ključnu važnost planiranja i izrade budžeta u osiguravanju sigurnijeg donošenja odluka za poduzeća. Takve su odluke najvažnije u osiguravanju stabilnosti i rasta poslovanja, posebice za manje subjekte.

Nadalje, naše istraživanje također nastoji istaknuti kako planiranje ne samo da definira poslovne ciljeve, već i pretpostavke potrebne za njihovo postizanje. Također uspostavlja standarde koji služe kao kriteriji za praćenje uspješnosti poslovnih procesa te za prilagodbe ili potvrđivanje strateških planova usklađenih s ciljevima tvrtke..

Može se zaključiti kako je od velike važnosti za mikro i male poduzetnike da izrade proračune i postave ciljeve za svoje jednogodišnje poslovanje. Također mogu predvidjeti posebne mjere za postizanje tih ciljeva i uspostaviti sustav praćenja za praćenje napretka prema postizanju planiranih ciljeva. Ovaj je okvir jednako primjenjiv na veća poduzeća uz potrebu za analitičkim proširenjem kako bi se olakšalo detaljnije postavljanje ciljeva i mjera za njihovo postizanje

LITERATURA

Knjige:

1. Drury, C. (2018). *Cost and management accounting*. Belmont, CA, USA: Cengage Learnin
2. Grupa autora, Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 1997
3. Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.
4. Vidović, J. (2023). Budžetiranje, skripta, Sveučilišni odjel za stručne studije Sveučilišta u Splitu. Dostupno na:
<https://www.oss.unist.hr/Portals/0/adam/Contents/TnPnQrlyXEeYJna9tPx2wQ/Text/UD%C5%BDBENIK%20BUD%C5%BDETIranJE%20Vidovi%C4%87.pdf>
(8.9.2023.)

Akademski članci:

5. Ahmad, M., Ahmed, Z., Gavurova, B., & Oláh, J. (2022). Financial risk, renewable energy technology budgets, and environmental sustainability: Is going green possible?. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 909190.
6. Andreeva, S. V. (2020). BUDGETING AS THE BASIS FOR ASSESSING THE PERFORMANCE OF ENTERPRISES. In *Научные исследования в современном мире. Теория и практика* (pp. 131-134).
7. Bartocci, L., Grossi, G., Mauro, S. G., & Ebdon, C. (2022). The journey of participatory budgeting: a systematic literature review and future research directions. *International Review of Administrative Sciences*, 00208523221078938.
8. Bešlić, D., & Bešlić, I. (2009). Računovodstveno planiranje (budžetiranje) i kontrola troškova po segmentima preduzeća.[Accounting planning (budgeting) and cost control through company segments]. *Škola biznisa*, 3, 86-96.
9. Bogoslavtseva, L. V., Karepina, O. I., Bogdanova, O. Y., Takmazyan, A. S., & Terentjeva, V. V. (2020). Development of the program and project budgeting in the conditions of digitization of the budget process. In *Digital Economy: Complexity and Variety vs. Rationality 9* (pp. 950-959). Springer International Publishing.

10. ESHETU, H. (2020). *Assessment of budgeting process in ministry of innovation and technology Addis Ababa, Ethiopia* (Doctoral dissertation, ST. MARY'S UNIVERSITY).
11. Ivert, L. K., Dukovska-Popovska, I., Kaipia, R., Fredriksson, A., Dreyer, H. C., Johansson, M. I., ... & Tuomikangas, N. (2015). Sales and operations planning: responding to the needs of industrial food producers. *Production planning & control*, 26(4), 280-295.
12. Kalčić, V. (2018). *Račun dobiti i gubitka* (Doctoral dissertation, University of Rijeka. Faculty of Economics and Business).
13. Kitzman, H. (2020). PRODUCTION BUDGET PLANNING WITH LOGISTIC OPERATION CURVES. *Controlling*, (4), 2-7.
14. Krištof, D. (2020). *UPRAVLJANJE KVALITETOM U PROIZVODNJI* (Doctoral dissertation, Karlovac University of Applied Sciences. Business Department. Specialist Graduate Study of Business Administration (Master of Business Administration)-Part-time study).
15. Lewis, M., Stock, M., Ward, R., Black, B., & Drost, D. (2020). Snapdragon Cut Flower Production Budget, One Field, Northern Utah, 2020.
16. Libby, T., & Lindsay, R. M. (2007). Beyond budgeting or better budgeting?. *Strategic Finance*, 89(2), 46.
17. Lo, A. W., Repin, D. V., & Steenbarger, B. N. (2005). Fear and greed in financial markets: A clinical study of day-traders. *American Economic Review*, 95(2), 352-359.
18. Manyuchi, M. M., & Sukdeo, N. A. (2021). Critical Evaluation of Budget Practices Applied in the Manufacturing Sector for Optimal Production. IOEM Society, dostupno na: <http://ieomsociety.org/proceedings/2021rome/317.pdf>
19. Meyr, H., Wagner, M., & Rohde, J. (2015). Structure of advanced planning systems. *Supply chain management and advanced planning: concepts, models, software, and case studies*, 99-106. j&m Management Consulting AG
20. Morales Burgos, J. A., Kittler, M., & Walsh, M. (2020). Bounded rationality, capital budgeting decisions and small business. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(2), 293-318.
21. Pavlović, I. (2021). *Upravljanje projektima u proizvodnim poduzećima* (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture).

22. Rompas, D. I. (2021). sales budget analysis in review of some forecasting methods in efforts to increase income at pt. nm manado. *scientific research journal (scirj)*, Volume IX, Issue IV, April 2021
23. Rosemary, O. (2012). Accounting Clarity through the Proposed Two Column Profit and Loss Account; A Comparative Study of Accountants and Investors' Perceptions. *Asian Economic and Financial Review*, 2(8), 921.
24. Ruliana, T., Soegiarto, E., Yudhyani, E., & Latif, I. N. (2015). Operating Budgets as the Management Control. *Scientific Papers: Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development*, 15(3).
25. Schiff, M., & Lewin, A. Y. (2019). The impact of people on budgets. In *Management Control Theory* (pp. 209-218). Routledge.
26. Schwartz, R. M. (2012). Sales and marketing budget. *Handbook of Budgeting*, 377-394.
27. Shliakhov, I. (2022). Budget Obligations, Its Definition and Features. *Bull. Taras Shevchenko Nat'l U. Kyiv Legal Stud.*, 122, 89.
28. Sormin, G. A., & Nurdiansyah, D. H. (2023). The Role Of The Production Budget As a Management Tool In Supporting Production Effectiveness (Case Study At PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk 2019-20220). *Economics and Digital Business Review*, 4(2), 11-20.
29. Stevanović, T. (2013). POSLOVNI BUDŽET-INSTRUMENT ZA REALIZACIJU STRATEGIJSKIH CILJEVA PREDUZEĆA. *EKONOMSKE TE EKONOMSKE TEME*, 51(2), 377-392.
30. Trejo-Pech, C. J., & White, S. (2020). Capital budgeting analysis of a vertically integrated egg firm: conventional and cage-free egg production. *Applied Economics Teaching Resources (AETR)*, 2(4), 34-46.
31. Vukoja, B., & Vukoja, M. A. (2021). KOMPARACIJA METODA OBRAČUNA TROŠKOVA ABC I APSORPCIONE METODE I NJIHOVA PRIMJENA U PRAKSI. *Business Consultant/Poslovni Konsultant*, 13(108).
32. Zakirova, A., Klychova, G., Ostaev, G., Zalilova, Z., & Klychova, A. (2020). Analytical support of management accounting in managing sustainable development of agricultural organizations. In *E3S web of conferences* (Vol. 164, p. 10008). EDP Sciences.
33. Zamfir, P. (2019). The budget. In *The budget: Petruța Zamfir, Monica; ID: gnd/1123647275*.
34. Zhang, T., Zhao, D., Zhang, J., & Gu, S. (2022). Cost sharing for connectivity with budget. *arXiv preprint arXiv:2201.05976*.

Stručni časopisi:

35. Aamir, S., & Iqbal, J. (2019). Impact of capital budgeting decisions on financial performance of Small and Medium Enterprises (SME's): A case study of SME's of Jammu and Kashmir. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 4(5), 24-29.
36. ANDREW, U. I., & IWEDI, M. (2020). Capital Budgeting and Corporate Financing Decisions of Selected Quoted Firms in Nigeria. *International Journal of Innovative Finance and Economics Research*, 8(2), 1-14.
37. Anthon, S., Bogetoft, P., & Thorsen, B. J. (2007). Socially optimal procurement with tight budgets and rationing. *Journal of Public Economics*, 91(7-8), 1625-1642.
38. Chidinma, U. (2022). Performance Measurement in an Organization Via Budget and Budgetary Control. *Journal of World Economy*, 1(2), 1-8.
39. Cristina-Otilia, Ț. (2014). Sales Budget-Management Tool In Business Background Entity. *Management Strategies Journal*, 26(4), 255-261.
40. Downes, R., & Nicol, S. (2020). Designing and implementing gender budgeting—a path to action. *OECD Journal on Budgeting*, 20(2).
41. Grandia, J. J., & Kruyen, P. P. (2020). Assessing the implementation of sustainable public procurement using quantitative text-analysis tools: A large-scale analysis of Belgian public procurement notices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(4), 100627.
42. Klychova, G. S., Faskhutdinova, M. S., & Sadrieva, E. R. (2014). Budget efficiency for cost control purposes in management accounting system. *Mediterranean journal of social sciences*, 5(24), 79.
43. Nanzala, L. I., & Alala, O. B. (2021). Budget and budgetary control systems as a tool for decision making in an organization: A case study of Kenya public universities. *International Journal of Finance and Accounting*, 2(2), 1-8.
44. Nuwagaba, I., Molokwane, T., Nduhura, A., & Tshombe, L. M. (2021). Procurement Planning and Procurement Performance for Operations and Projects in Public Sector Entities-A Case of Uganda Management Institute. *International Journal of Supply Chain Management*, 10(6), 11-22.
45. Railis, H. (2022). BUDGET ANALYSIS AS ONE OF THE PLANNING TOOLS AND PRODUCTION CONTROL. *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature*, 1(2), 138-149.

46. Tintor, Ž. (2021). Budžetiranjem do sigurnijeg poslovanja i razvoja poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 11(1), 143-161.

Zbornici:

47. Sekso, M. (2011). Uloga informacijskih sustava u upravljanju materijalima i zalihama. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 125-133.

Internet stranice:

48. Benabou, A. (2023). How to Create and Manage a Research and Development Budget., dostupno na: <https://8020consulting.com/research-and-development-budget-how-to/> (pristupljeno: 20.08.2023.)
49. Kenton, W. (2023). Research and Development (R&D) Definition, Types, and Importance., dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/r/randd.asp> (pristupljeno: 20.08.2023)
50. Operativni budžet <https://www.economiafinanzas.com/bs/operativni-bud%C5%BEet/>

Popis tablica

Tablica 1. Plan prihoda	34
Tablica 2. Budžet proizvodnje	34
Tablica 3. Budžet nabave izravnog materijala	35
Tablica 4. Budžet troškova izravnog rada.....	35
Tablica 5. Planirani neposredni troškovi rada	36
Tablica 6. Budžet općih proizvodnih troškova	36
Tablica 7. Budžet upravnih i administrativnih troškova.....	37
Tablica 8. Kalkulacija troška po jedinici proizvoda	37
Tablica 9. Razlika u apsorpciji općih troškova proizvodnje.....	38
Tablica 10. Novčani proračun.....	39
Tablica 11. Budžetirani RDG siječanj-ožujak	40

