



UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO (I i II predavanje)

Prof. dr Ana Lalević-Filipović

12.10. - 18.10.	RAČUNOVODSTVO PREDUZEĆA, SUŠTINA, STRUKTURA, FUNKCIJE I SAVREMENI PRISTUP <i>Funkcionisanje RIS-a, Odnos finansijskog, upravljačkog računovodstva i računovodstva troškova, Pojam računovodstva troškova</i>
19.10. - 25.10.	OSNOVNE POSTAVKE SISTEMA OBRAČUNA I RAČUNOVODSTVA TROŠKOVA ; Tradicionalni koncept <i>Obračun troškova i učinaka, Učinci i nosioci troškova, Privremeni i konačni nosioci troškova, Troškovi proizvodnog preduzeća. Neposredni izazivači troškova u proizvodnom preduzeću</i>
26.10. -01.11.	SAVREMENI SISTEMI OBRAČUNA I UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA <i>Activity Based Costing, Target Costing ...</i>
02.11. - 08.11.	INFORMACIONA OSNOVA ZA FORMIRANJE CIJENA <i>Računovodstvo troškova kao informaciona osnova za formiranje cijena, Troškovi kao faktor politike cijena...Metode formiranja prodajnih cijena</i>
09.11. - 15.11.	RAČUNOVODSTVENO BUDŽETIRANJE KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA <i>Pojam, ciljevi i pretpostavke računovodstvenog budžetiranja...; Metodologija tradicionalnog računovodstvenog budžetiranja. Izrada poslovnog budžeta.</i>
16.11. - 22.11.	INFORMACIONA OSNOVA ZA KRATKOROČNO POSLOVNO ODLUČIVANJE <i>Koncept relevantnih troškova i prihoda, Relevantne i irelevantne vrijednosti u procesu kratkoročnog odlučivanja , Cost-benefit analiza u funkciji upravljanja asortimanom, odlučivanja o uvođenju novog proizvoda, o eliminisanju proizvoda, prihvatanju dodatnih porudžbina, o problemu proizvoditi ili kupovati;</i>
23.11. - 29.11.	ODLUKE O KAPITALNIM INVESTICIJAMA <i>Pojam i karakteristike kapitalnih investicija, Statičke i dinamičke metode za ocjenu i rangiranje investicionih projekata...</i>
30.11. - 06.12.	MIJERENJE PERFORMANSI <i>Izještavanje o performansama i organizacioni ciljevi; Divizionna odgovornost u velikim poslovnim organizacijama</i>
07.12. - 13.12.	Kolokvijum
14.12. - 20.12.	<i>Popravni kolokvijum</i>
21.12. - 27.12.	Prezentacija seminarskih radova (22.12.2020.)
28.12. - 02.01.2021.	Prezentacija seminarskih radova (22.12.2020.)

NAČIN I STRUKTURA OCJENJIVANJA

Struktura	Max	Opis	Redovni termin	Popravni termin
Kolokvijum	35	Problem pitanja i kratka teorijska pitanja koja prate problemske zadatke	08.12.2020	15.12.2020.
Aktivnosti	10	Aktivnost na časovima predavanja i vježbi	Tokom trajanja nastave (septembar – decembar 2019)	
Seminarski rad	20	Izrada i prezentacija seminarskih radova u grupi.	22; 29.12.2020.	
Završni ispit	35	Cjelokupno teorijsko gradivo (pismeni ispit za ocjene C, D i E, usmeni ispit za ocjene A i B).	Januar 2021 (Precizan termin će biti naknadno utvrđen)	Januar 2021 (Precizni termini će biti naknadno utvrđeni)

3

DODATNE NAPOMENE

1. Studenti **kumulativno prikupljaju poene.**
2. **Kolokvijumi** se održavaju u toku trajanje nastave u semestru i **imaju jedan popravni termin**, takođe do kraja nastave.
3. **Završni ispit** se održava u januaru i **ima dva popravna termina** – januarski i avgustovski.

► **Krajnja ocjena:**

- 0 – 49 - ocjena F
- 50 - 59.99 - ocjena E
- 60 - 69.99 - ocjena D
- 70 - 79.99 - ocjena C
- 80 - 89.99 - ocjena B
- 90 - 100 - ocjena A

► RACUNOVODSTVO

4

LITERATURA

- ▶ 1. Catherine Gowthorpe., Upravljačko računovodstvo, prevod, 2008
- ▶ 2. Izbor tekstova iz predmeta Upravljačko računovodstvo

OBAVEZE STUDENATA U TOKU NASTAVE...

- ▶ **OBAVEZNO**
prisustvo na predavanjima, vježbama, aktivno učestvovanje studenata u toku izvođenja predavanja i vježbi.....



Informacije o konsultacijama, mailu....

Sve informacije na sajtu predmeta:

www.ekonomija.ac.me



KONSULTACIJE	ponedeljak od 15:45 do 16:45 h
MAIL	analf@ucg.ac.me
KABINET	403/IV sprat

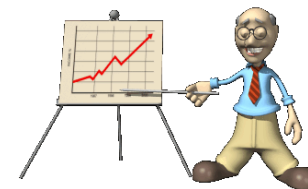
▶ RACUNOVODSTVO

7

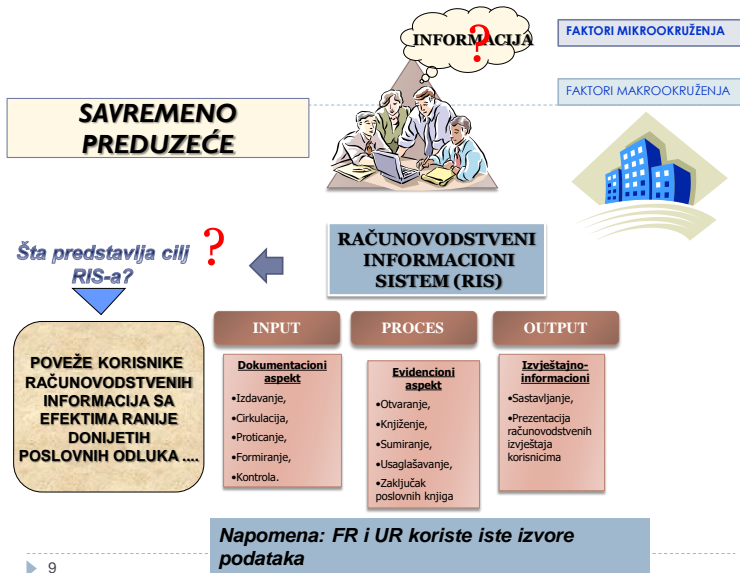
Računovodstveni informacioni sistem

Tipovi informacionih sistema:

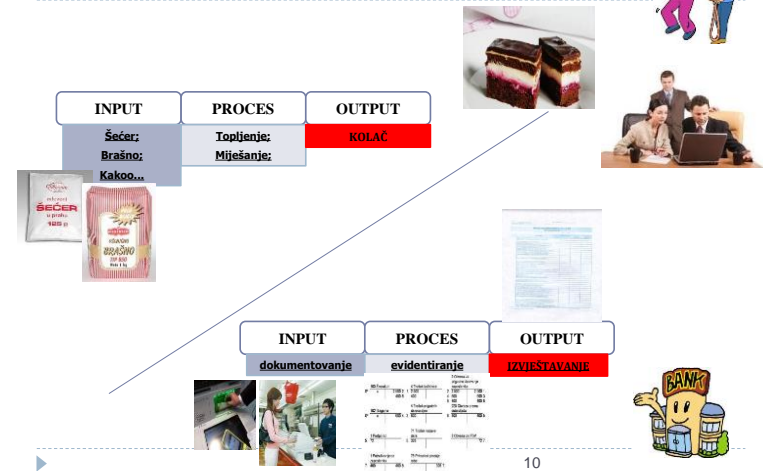
- Proizvodni
- Marketinški
- **Računovodstveni**
- Kadrovski



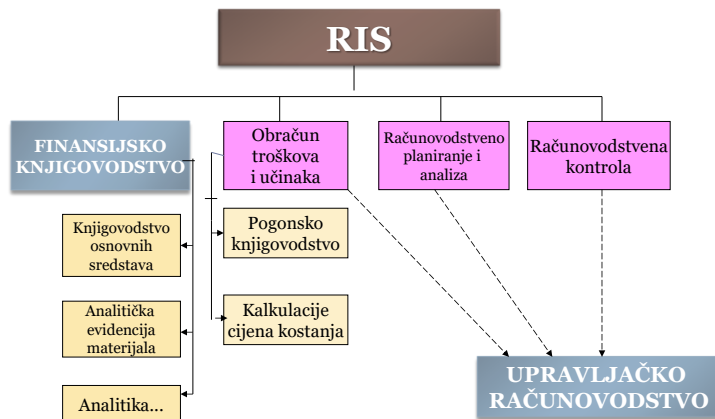
▶



Primjer: „sličnost“ između kolača i finansijskih izvještaja



RIS-KRITERIJUM KORISNIKA (namjena i upotrebe računovodstvenih informacija)



▶ 11

SVRHA POSTOJANJA UR?

▶ Pomoć rukovodstvu (preduzeća) da ostvari ciljeve koji su pred preduzeće postavljeni

1. Kako rukovodstvo ostvaruje ciljeve?

▶ Kroz proces donošenja odluka

2. Kako se donose odluke?

▶ Na bazi **informacija**

3. **Koja je uloga Upravljačkog računovodstva?**

▶ prikupljanje, klasifikovanje i sumiranje podataka iz računovodstva

▶ pripremanje, podnošenje i interpretacija računovodstvenih izveštaja rukovodstvu preduzeća

▶

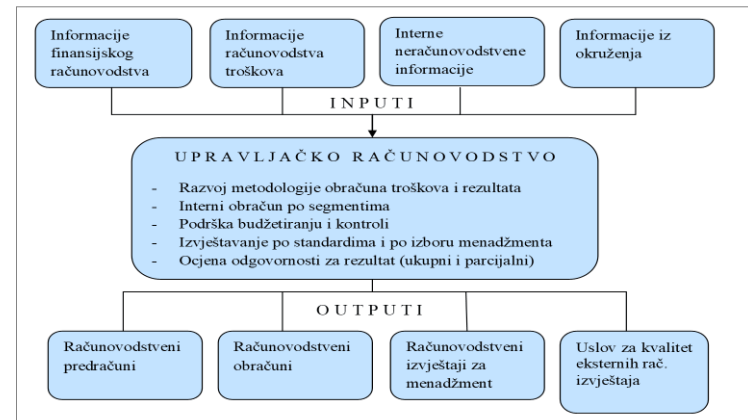


▶ **RAČUNOVODSTVO KOJE SE SPROVODI U OKVIRU SAME KOMPANIJE!**

▶ **CILJ:**

Pružanje informacija radi pomoći rukovodstvu pri planiranju, donošenju odluka, kontroli i rješavanju problema

PROCES UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA



ODNOS IZMEĐU UPRAVLJAČKOG I FINANSIJSKOG RAČUNOVODSTVA

I upravljačko računovodstvo i finansijsko računovodstvo **pružaju informacije koje sumiraju rezultate aktivnosti subjekta.**

Upravljačko računovodstvo i finansijsko računovodstvo **takođe (obično) uzimaju podatke iz istih sistema za računovodstvo i finansije.**

FINANSIJSKI I UPRAVLJAČKI IZVJEŠTAJI

ODNOS FINANSIJSKOG I UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA

	FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO	UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO
Regulisano profesionalnom i zakonskom rač.regulativom:	DA!	NE!
Fokusira se na:	Dešavanja iz prošlosti!	Na prošlost i BUDUĆNOST!
Opseg izvještaja:	Izvještaji za čitavu organizaciju!	Izvještaji po pojedinom proizvodu/poslu/ usluzi/odjeljenju/segmentu...!
Forma izvještaja	BS, BU, Izvještaj o novčanim tokovima!	Bilo koja forma koju odabere Uprava!
Korisnici izvještaja	Investitori, akcionari, zaposleni, banke, dobavljači, kupci, Vlada, konkurencija!	Samo uprava!

Vježba 1...Vježba 2

Na prošlost i **BUDUĆNOST!**

- ▶ Koliki profit će kompanija ostvariti vjerovatno sljedeće godine?
- ▶ Koliko dodatnih poslova možemo ostvariti ako smanjimo naše cijene za 5%?
- ▶ Treba li da zatvorim dio preduzeća koje mi stvara gubitke?
- ▶ Potrebna nam je nova mašina u fabrici. Treba li da je kupimo ili da je iznajmimo?
- ▶ Koliko košta poslovanje ovog odjeljenja?
- ▶ Kakva podjela u organizaciji bi, relativno govoreći, bila troškovno isplativija?

KARAKTERISTIKA IZVJEŠTAJA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA

	FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO	UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO
UČESTALOST	Obično na godišnjem nivou	Javljaju se kada god je to potrebno, zavisno od potrebe menadžmenta.
PRAVOVREMENOST:	Obično se javlja znatan vremenski period kašnjenja između perioda koji je obuhvaćen izvještajem i datuma objavljivanja izvještaja	Mogu da se kreiraju sa minimalnim odlaganjem, pod uslovom da postoje adekvatni sistemi (PRIMJER)
DETALJNOST	Informacije nijesu detaljne: transakcije se sumiraju u nekoliko rubrika	Mogu biti detalji i sažeti koliko god je to potrebno
INFORMACIJE O NEFINANSIJSKIM PERFORMANSAMA	Veća je vjerovatnoća da će biti uključeneu izvještaje većih, a ne manjih organizacija, ali su često ograničene u obimu i sadržaju	Informacije ilili indikatori o nefinansijskim performansama često su njegovi važni sastavni elementi (PRIMJER)

Primjer..br.1 (**PRAVOVREMENO** OBEZBJEĐIVANJE INFORMACIJA...)

- ▶ Firma "X" prodaje sisteme za obevbeđenje domaćinstva sigurnosnim alarmima u setovima za instalaciju po principu "uradi sam". Donedavno su u ponudi imali dva tipa sistema: Standard i De-Luxe. Ove godine, od 1. januara, firma je u ponudu uvela sistem Super-De-Luxe koja ima mnogo sofisticiranija strujna kola i dodatnu kutiju za alarm za spoljnu instalaciju. Bruto profitne marže za ta tri tipa su redom 38%, 40% i 46%, a direktori firme "X" žele da promovišu prodaju profitabilnijih proizvoda sa boljim karakteristikama.
- ▶ Direktor prodaje **svakog mjeseca** saziva sastanak sa predstavnicima prodaje, otprilike svakog 5-tog ili 6-tog dana u mjesecu. Na sastanku od 5.septembra razmatrao je podatke o prodaji (po jedinicama) za jun, jul i avgust, koji su sljedeći:

Mjeseci	Standard	De-Luxe	Super-de-Luxe	UKUPNO
Jun	2.038	1.604	213	3.855
Jul	2.175	1.598	344	4.117
Avgust	2.240	1.634	28	3.902

Nastavak...

- ▶ Pitaو je svoj osoblje šta oni misle, zašto je prodaja sistema Super-De-Lux, nakon uspješnog početka u junu i julu strmoglavila u avgustu. Nekoliko predstavnika prodaje mu je odgovorilo da je najvažniji konkurent firme "X" izbacio na tržište luksuzan sistem koji ne samo da je jeftiniji od proizvoda firme "X" nego ima i dodatne karakteristike. Proizvod firme "X" je skuplji i lošijeg je kvaliteteta.
- ▶ Sada direktor prodaje **raspolože popriličnom količinom informacija** koje će predstaviti na sljedećem sastanku glavnog odbora: konkretne dokaze o problemu prodaje sistema Super-De-Luxe, u obliku podataka o prodaji i neke od razloga za opadanje prodaje. Informacije koje ima na raspolaganju neće riješiti problem, ali brzo dostavljanje podataka mu je omogućilo da barem **otkrije to da problem postoji**. Sada je na članovima upravnog odbora da **razmotre problem** i njegova **moгуća rješenja!**

Komentar....

- ▶ Koje **karakteristike informacija** upravljačkog računovodstva ovdje prepoznajete...?
- ▶ Potkrijepite primjerom!



NAPOMENA

- ▶ Iako je **glavni fokus upravljačkog računovodstva na obezbjeđivanje finansijskih informacija, nefinansijski faktori** kao što je kvalitet ili obim pružanja usluga su takođe od značaja i mogu biti od ključne važnosti u donošenju odluka.



UTICAJ NEFINANSIJSKIH FAKTORA - KPI

Primjer:

U bolnici je efektivna kontrola troškova važna za neke zainteresovane strane, ali **nefinansijski faktori** kao što je **kvalitet njege i vrijeme čekanja** su od podjednakog značaja.

Primjer:

Ukoliko zainteresovane strane za bolnicu razmotre **vrijeme** između

davanja uputa i zakazanog pregleda kao značajnu **mjeru**, prikladan **cilj**

„**KPI**“ može biti da „95% pacijenata posjeti doktora u roku od 2 sedmice

od dobijanja uputa“. Nakon toga učinak (ostvarenje) može da se mjeri i uporedi sa ciljem.

KPI – ključni indikatori uspjeha

mjera koja pokazuje koliko efektivno preduzeće vrši aktivnost koja je od značaja za uspjeh preduzeća

Tipične nefinansijske informacije mogu uključivati:

- 1) **Kvalitet** proizvoda ili usluge
- 2) **Inovativnost** proizvoda ili usluge
- 3) **Nivo morala** zaposlenih
- 4) **Zadovoljstvo** klijenata
- 5) **Kvalitet** upravljanja
- 6) **Starost** stalnih sredstava
- 7) **Stanje na tržištu** (nepromjenljivo; u porastu u padu..)
- 8) **Komparativna reputacija** (poređenje sa sličnim ili istim preduzećem..)
- 9) **Specijalističke informacije** (npr.najbolja lokacija za maloprodaju; profitabilne rute za avionsku kompaniju..)

Mjerenje nefinansijskih indikatora **može biti teže** od mjerenja **finansijskih indikatora**

Vježba 3

INFORMACIJE ZA PRUŽANJE PODRŠKE DONOŠENJU ODLUKA RUKOVODSTVA

NIVOI UPRAVLJAČKOG DONOŠENJA ODLUKA



Nivo upravljanja	Vrsta odluke	Period	Uticaj na subjekt	Učestalost odluka
Strateško	Bez strukture	Duži	Veliki	Nije često
Taktičko	Slaba struktura	Srednji	Srednji	Sa prekidima
Operativno	Struktura postoji	Kratak	Mali	Često

Nestrukturirane odluke – Pravila koja se odnose na odluku složena i neprecizna. Oslanjaju se na iskustvo, procjenu i znanje donosioca odluke..

▶ Vježba br. 4

DEFINISANJE PODATAKA I INFORMACIJA

PODACI –

skup činjenica koje nisu nasumične, a do njih se došlo posmatranjem ili istraživanjem.

INFORMACIJE -

podaci koji su obrađeni kako bi bili korisniji i značajniji

▶

Pojašnjenje definicije informacije

Prvo, postoji **svrha** izrade informacija, a to je da pomogne u Informisanju, odnosno obavještanju zainteresovanu javnosti da bi na osnovu toga preduzeli određene aktivnosti;

Drugo, postoji **jasan i logičan proces** koji se koristi za pripremu Informacije. (input-proces-output)

Treće, postavljanje podataka u neki oblik **konteksta** (smisla ili davanje sadržaja) je od značaja za korisnika i pomaže da se podatak pretvori u informaciju (*Drugim riječima ..davanje podatku određeni smisao ili davanje sadržaja povećava njegovu moć i omogućava da ima upotrebnu vrijednost za korisnika. Kontekst pomaže korisniku da informaciju razumije i na osnovu njih djeluje.*)

- Npr. Ako kažemo: Marko, 5.000, 2, **to ne znači ništa**. To su samo **podaci**. Ali ako tim podacima damo kontekst (smisao) oni postaju **informacija**.
- Npr: „Trgovac Marko je u 2020 godini ostvario prihod o prodaje u vrijednosti od 5.000€i njegova zarada je 2% od prodate vrijednosti.“, onda **podaci postaju informacije**.

NAPOMENA

- ▶ **Ono što za jednu osobu predstavlja informacija za drugo lice mogu biti podaci.**
- ▶ Na primjer, potencijalni kupac može analizirati cjenovnik nekog preduzeća, i da to razmatranje za njega predstavlja ključni dio informacije.
- ▶ Za industriju koja vrši analizu trenda cijena, isti cjenovnik se posmatra kao podatak koji se koristi sa drugim podacima koji će im pomoći u istraživanju. Nakon toga, rezultati istraživanja postaju informacija. **Ključni test je da li je podacima pridodat smisao i zbog toga postaju informacija.**
- ▶ **Bitno!** Računovode moraju da razmotre **svrhu informacija** koje obezbjeđuju. Ključni dio uloge upravljačkog računovodstva jeste da obezbijedi komentare koji tumače i daju kontekst koji pretvara podatke u korisnu informaciju.

▶ Vježba br.5

Kvalitet informacija

Dimenzija vremena	Blagovremenost <i>(moraju biti aktuelne i dostavljene prije donošenja odluke na koju se odnose)</i>	Ažurnost (aktuelnost) <i>(.treba da odražavaju trenutne okolnosti..Napomena: Ako se predviđaju značajne promjene prije upotrebe informacija, to treba saopštiti korisniku)</i>	Učestalost <i>(.dostaviti koliko čest koliko postoji potreba za njima..)</i>	Vremenski period <i>(obuhvat određenog vremenskog perioda... Prošlost, sadašnjost, budućnost..)</i>
Dimenzija sadržaja	Tačnost <i>(naći balans..)</i>	Značaj <i>(usko usmjerenje..na potrebe rukovodstva)</i>	Potpunost <i>(uključiti sve značajne faktore koji su relevantni za odluku koja se razmatra)</i>	Sažetost <i>(-grafikoni..tabele..)</i>
Dimenzija formata	Jasnoća <i>(lako za razumijevanje i da je uporedivo..)</i>	Detalji <i>(zavisno od nivoa menadžmenta..)</i>	Redosljed <i>(na početku..kratak pregled..)</i>	Predstavljanje i način <i>(grafikoni; formalno, neformalno..)</i>
Dodatne karakteristike	Pouzdanost izvora <i>(prethodno iskustvo..)</i>	Izbjegavanje preopterećenja informacijama	Primljene i shvaćene	Adekvatan način prosljeđivanja

KARAKTERISTIKE I KVALITETI INFORMACIJA

Karakteristike informacija za upravljački nivo

Upravljački nivo	Rok	Učestalost	Izvor	Sigurnost	Opseg	Detalji
Strateški	Duži	Nije učestalo	Većinom eksterni izvori	Nesigurni	Širok	Sumarno predstavljeno
Taktički	Srednji	Redovno (manje učestalo nego Operativni)	Kombinovan o: interni i eksterni	Određena nesigurnost	Srednji	Srednji nivo (manje detaljan nego na operativnom nivou)
Operativni	Kratak	Učestalo	Interni	Relativno siguran	Usko fokusiran	Detaljan

Vježba br. 6



UVOD U RAZMATRANJE PITANJA



MJESTA I ULOGE UPRAVLJAČKOG RAČUNOVOĐE-NEKADA I SADA



ULOGA I OPSEG UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA

TEME

Planiranje
Donošenje odluka
Kontrola

Upravljačko računovodstvo uključuje pružanje informacija koje se uopšteno koriste za planiranje, donošenje odluka i kontrolu, ili za sve navedeno.

"KOME JE POTREBNO DA DOBRO ZNA RAČUNOVODSTVENU PROCEDURU? MALOM BROJU PROFESIONALNIH RAČUNOVOĐA.

KOME JE POTREBNO DA ZNA DA ČITA, RAZUMIJE I KORISTI RAČUNOVODSTVENE IZVEŠTAJE? SVIM STEJKHOLDERIMA, A NAROČITO MENADŽMENTU PREDUZEĆA"

PRIMJER: Top tables

Top tables je preduzeće koje proizvodi veći broj različitih vrsta stolova, radnih i drugih vrsta. Poslovni direktor je Bob Smit. Bob razmatra tri odluke:

Odluka 1



Važnom klijentu potrebno je 100 stolova za učionicu za dobrotvorni rad. Top tables trenutno prodaje stolove za učionice, 50 £ po komadu. Klijent je kazao Bobu da je dobrotvorna ustanova spremna da plati 40 £ po stolu.

Bob želi da pomogne dobrotvornoj organizaciji. Spreman je da proda stolove za 40 £ po komadu, ali samo ako su pokriveni troškovi izrade stolova. **Zbog toga Bob mora da zna koliko košta izrada jednog stola za učionicu.**

Top tables

Odluka 2

Pozvao je redovni kupac. U školi je izbio požar i učionice su uništene. Da bi se nastavilo sa nastavom, školi je potrebno 50 stolova koji se moraju dostaviti sutra.

Bob mora da odluči da li je Top tables u mogućnosti da isporuči stolove.

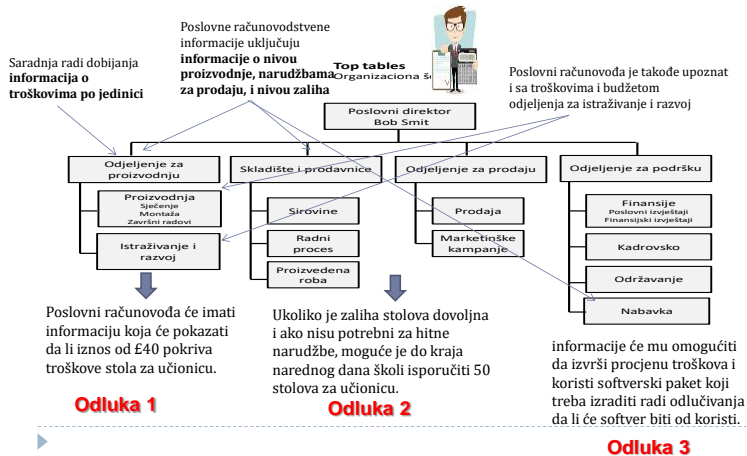
Odluka 3

Rukovodilac iz odjeljenja za istraživanje i razvoj je zainteresovan za novi računarski softverski paket. Softver bi pomogao timu za istraživanje i razvoj u Top tables da ponovo dizajnira operacione stolove koje proizvode. Softver će biti skup, ali će smanjiti vrijeme pripreme novog dizajna.

Bob treba da odluči da li se isplati da Top tables investira u kupovinu novog softvera.



TOP TABLES organizaciona šema



ULOGA I FUNKCIJE POSLOVNOG RAČUNOVOĐE

Uloga poslovnog računovođe:

-TREBA DA BUDE UPOZNAT SA RADOM I POSLOVANJEM CIJELOG PREDUZEĆA, da bi bio u mogućnosti da:

- pomaže u **planiranju, donošenju odluka i kontroli** u svim odjeljenjima,
- **podržava** rukovodioce pojedinih odjeljenja i više rukovodstvo koji nadgledaju čitav subjekt.

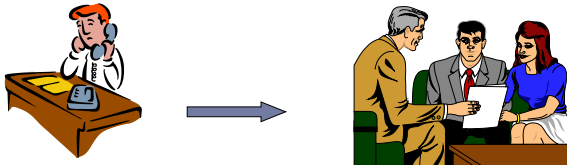
Postoje 3 ključne funkcije :



- 1) **Pružanje informacija o troškovima** (...ck--> pc..).
- 2) **Pružanje informacija za planiranje i kontrolu** (...fokus na ključne odluke..).
- 3) **Pružanje informacija kako bi se omogućilo rukovodstvu da donosi bolje odluke** (...pružanje relevantnih informacija..).

Pomoć pri rješavanju problema...

FOKUS UPRAVLJAČKOG RAČUNOVOĐENE DANAS



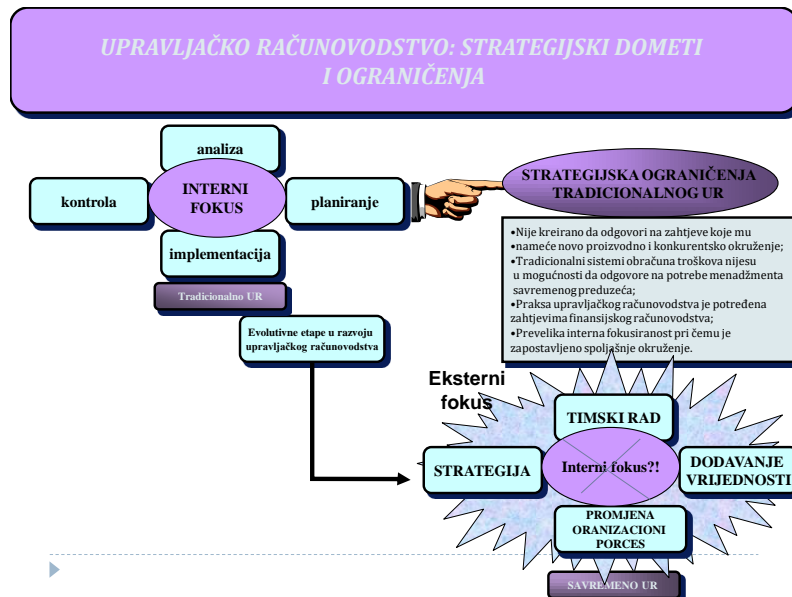
Upravljački računovođa-ključna karika uspješnog poslovanja savremenog preduzeća

- savremeni uslovi poslovanja zahtijevaju aktivno učešće upravljačkog računovođe u **formulisanju poslovnih ciljeva, u donošenju odluka, u upravljanju organizacionom aktivnošću preduzeća** kao i u postupku formulisanja kako **operativnih tako i dugoročnih strategija**.
- upravljačke računovođe danas troše više vremena kao "interni konsultanti ili poslovni analitičari", rade u "međufunkcionalnim timovima", pri čemu su "aktivno uključeni u procesu donošenja odluka" i "rade bliže sa njihovim «potrošačima» u snabdijevanju pravih informacija", kao i omogućavaju "efikasnije korišćenje informacija kako bi se kreirale bolje odluke".
- Kao što zapažamo, pojam "promjena" se javlja kao neizostavna komponenta u analizi razmatranog problema, pa se opravdano naglašava da se danas, **upravljačke računovođe sve više nalaze u ulozi agenata promjena, kao i ključna karika uspješnog poslovanja savremenog preduzeća**.

KARAKTERISTIKE / OSOBINE

Upravljačkog računovođe

- ▶ *skup osobina, koji je prihvatljiv od strane različitih tipova pojedinaca, koji može da **doprinese formiranju upravljačkih timova u preduzeću;***
- ▶ ***sposobnost da sa razumijevanjem prima i prihvata novine u upravljanju i da prepoznaje i uvažava vrste informacija koje upravljački proces zahtijeva;***
- ▶ *da ima **ulogu specijaliste i savjetodavca;***
- ▶ *poznavanje kako **prakse, tako i teorije upravljanja;***
- ▶ *pravilno razumijevanje **funkcionisanja preduzeća;***
- ▶ *sposobnost **razmišljanja i razmjene iskustva zajedno sa top menadžerima o stvarima ključnim za rentabilnost i razvoj preduzeća.***



Savremeno upravljačko računovodstvo

- ▶ Sadržinu savremenog upravljačkog računovodstva danas određuju njegova **eksterna orijetacija, dinamičan pristup, veći naglasak na timskom radu kao i težnja ka uspostavljanju veza među organizacionim strategijama kako bi se realizovale akcije preduzeća.**
- ▶ Značajan naglasak u navedenom poimanju upravljačkog računovodstva stavljen na pojmove kao što su "dodavanje vrijednosti" (EVA), "organizacioni proces", "strategija", i "promjena".

TENDENCIJE RAZVOJA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA

Savremeno upravljačko računovodstvo je sve višepotencira svoju **eksternu dimenziju** kako bi pomoglo preduzeću da sagleda svoju konkurentsku poziciju u grani (tržištu) i to na osnovu prikupljenih podataka o troškovima i cijenama, prodaji, učešću na tržištu, prilivu novca kao i raspoloživosti resursa njegovih glavnih konkurenata. Upravo stoga i pojava strategijskog upravljačkog računovodstva koje pretstavlja produžetak internog fokusa konvencionalnog upravljačkog računovodstva uključivanjem eksternih informacija o konkurenciji, kao i konkurentskog upravljačkog računovodstva, koje je izraslo na temeljima neophodnosti istraživanja šansi i prijetnji konkurencije.



Računovodstvo troškova vs Finansijsko računovodstvo i upravljačko računovodstvo

Računovodstvo troškova

▶ Mellerovich: “*Računovodstvo troškova* je **obuhvatanje i obračunavanje** pogonskih troškova i učinaka. Njegovo područje otpočinje ondje gdje otpočinje proizvodni proces, ulaganje dobara u proizvodnju, a završava se tamo gdje su učinci pripremljeni za prodaju”.

▶ Ono obuhvata:

1. **Obračun proizvodnje:**

- Obračun troškova po vrstama
- Obračun troškova po mjestima
- Obračun troškova po nosiocima

2. **Kalkulaciju**

3. **Kratkoročni obračun uspjeha**

4. **Obračun planskih troškova**

5. **Pogonsko upoređivanje**

6. **Statistiku troškova**

7. **Analiza troškova**



Istorijski razvoj RT i veza sa UR i FR

○ **-istorijski razvoj:**

- U pojedinim djelovima računovodstva su se razvijali poslovi u vezi sa troškovima...
- Ukoliko su poslovi u vezi troškova postajali obimniji, to je racionalnije bilo te poslove izdvojiti u posebne službe..
- IZDVOJENI DJELOVI, ZAJEDNO SA ROTU SAČINJAVALI SU RAČUNOVODSTVO TROŠKOVA!**
- Računovodstvo troškova pruža informacije i UR i FR!**



ODNOS FINANSIJSKOG, UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA I RAČUNOVODSTVA
TROŠKOVA

OBIJELJE	Finansijsko računovodstvo	Računovodstvo troškova	Upravljačko računovodstvo
Akti kojima je regulisano Namjena	Računo. standardima, Zakonom o računovodstvu	Internim pravilnikom o računovodstvu	Ekonomskom teorijom
	Prikupljanje, bilježenje, klasifikacija, interpretacija podataka o poslovnim promjenama; Sastavljanje račun. izvještaja	Kontrola efikasnosti upravljanja pojedinim dijelovima proizvodnje i aktivnostima	Predlog plana, praćenje rezultata te kontrola poslovanja, predlog odluka
Način prikupljanja (dobijanja) podataka	Ažurnim bilježenjem svih nastalih promjena u glavnu knjigu i ostale račun. evidencije	Detaljnim praćenjem troškova pojedinih poslovnih aktivnosti i njihovo sučeljavanje s učincima	Planski podaci, finansijsko računovodstvo,
Vremensko izvještavanje	Godišnje, kvartalno, po mogućnosti mjesečno (za prošli period)	Godišnje, kvartalno, mjesečno, po mogućnosti Nedeljno ili dnevno (za prošli i budući period)	Za bilo koji period po potrebi
Oblik izvještaja	Bilans stanja, Bilans uspješnosti, izvještaj o novčanim tokovima,	Izvještaj o troškovima pojedinih poslovnih aktivnosti	Predlog plana, izvještaj o troškovima, izvještaj o ekonomskom položaju, specijalne analize
Korisnik izvještaja	Primarno-eksterni korisnici	Primarno-unutrašnji korisnici	Menadžeri određenih hijerarhijskih nivoa

PITANJE?

Da li je računovodstvo troškova isto što i obračun troškova i učinaka?



OBRAČUN TROŠKOVA I UČINAKA

POGONSKO KNJIGOVODSTVO

- Obuhvata, tj. proučava sve poslovne promjene koje nastaju u proizvodnji...
- Obračun proizvodnje, interni obračun...
- **zadatak** "...sve podatke o nastalim troškovima poslovanja prikupi, te da ih (zavisno od toga šta se od njega traži), na odgovarajući način proknjiži, odnosno obradi".

Sadržina pogonskog knjigovodstva odgovor na pitanja:

1. Šta se troši – finansijsko knjigovodstvo klasa 5
2. Gde i
3. U vezi sa čim se troši

Obračun troškova i učinaka

Tj. računi klase 9

- **Predmet: troškovi/učinci**

KALKULACIJA

- Postupak koji se obavlja vanknjigovodstveno i predstavlja utvrđivanje ili obračun troškova jednog proizvoda/usluge!
- Postupak računanja cijene koštanja učinaka!

Generalni zaključak...

○ CIMA:

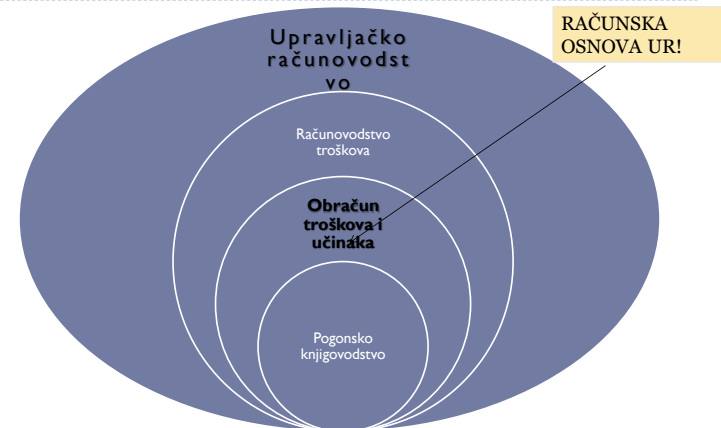
- ▶ *Obračun troškova obuhvata prikupljanje informacija o troškovima i njihovo povezivanje sa nosiocima troškova...*
- “Prikupljanje informacija o troškovima i njihovoj vezi sa nosiocima troškova, utvrđivanje budžeta, standardnih troškova i stvarnih troškova poslovanja, procesa, aktivnosti ili proizvoda; i kao analizu odstupanja, profitabilnosti ili društvene opravdanosti korišćenja fondova”

Pitanje: Da li je i ako jeste ZAŠTO korisno obračunavanje troškova i učinaka za menadžere?

▶ **DA!**

- ▶ **Planiranje**-u predviđanju budućih poslovnih transakcija...
- ▶ **Procjenjivanje alternativa i odlučivanje**-informacije koje pruža služe kao dobra osnova za poređenje..., za mnoge odluke;
- ▶ **Praćenje rezultata**-da bi se efikasno nadgledali ishodi, potrebne su informacije o tome koliko su očekivani i stvarni troškovi...

Zaključak!



Ustrojstvo obračun troškova i učinaka

- Ustrojstvo obračuna troškova i učinaka predstavlja složen proces i zavisi od sledećih faktora:
 - a) **Organizaciona struktura preduzeća**
 - b) **Faktori procesa rada**
 - c) **Zadatak i smisao obračuna troškova**
 - d) **Zakonski propisi**
 - e) **Prilagodljivost sistema obračuna troškova**
- Mora se voditi računa o EKONOMIČNOSTI
- Zbog čega?

