



UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO (I i II predavanje)

Prof. dr Ana Lalević-Filipović

I DIO... Prvi KOLOKVIJUM

I blok

RAČUNOVODSTVO PREDUZEĆA, SUŠTINA, STRUKTURA, FUNKCIJE I SAVREMENI PRISTUP

Funkcionisanje RIS-a, Odnos finansijsko, upravljačkog računovodstva i računovodstva troškova, Pojam računovodstva troškova

II blok

OSNOVNE POSTAVKE SISTEMA OBRAČUNA I RAČUNOVODSTVA TROŠKOVA

Obračun troškova i učinaka, Učinci i nosioci troškova, Privremeni i konačni nosioci troškova, Troškovi proizvodnog preduzeća.

Neposredni izazivači troškova u proizvodnom preduzeću; ORGANIZACIONO-METODOLOŠKI I

REGULATORNI ASPEKTI OBRAČUNA I RAČUNOVODSTVA TROŠKOVA

Pojam i klasifikacija troškova, faktori procesa rada

III blok

SISTEMI OBRAČUNA TROŠKOVA, SISTEM OBRAČUNA PO STVARNIM TROŠKOVIMA

Izbor sistema obračuna troškova; Metodologija sistema obračuna po stvarnim troškovima; Obračun ukupnih stvarnih troškova pomoću pogonskog obračunskog lista i knjigovodstvenih računa

KALKULACIJA STVARNE CIJENE KOŠTANJA PO JEDINICI UČINKA

Zadaci i vrste kalkulacije, Metode kalkulacije, Nedostaci obračuna po stvarnim troškovima

SAVREMENI SISTEMI OBRAČUNA TROŠKOVA

Activity Based Costing, Target Costing

II DIO... Drugi KOLOKVIJUM

IV blok

INFORMACIONA OSNOVA ZA FORMIRANJE CIJENA

Računovodstvo troškova kao informaciona osnova za formiranje cijena, Troškovi kao faktor politike cijena...Metode formiranja prodajnih cijena

RAČUNOVODSTVENO BUDŽETIRANJE KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA

Pojam, ciljevi i pretpostavke računovodstvenog budžetiranja...; Metodologija tradicionalnog računovodstvenog budžetiranja, Izrada poslovnog budžeta...

INFORMACIONA OSNOVA ZA KRATKOROČNO POSLOVNO ODLUČIVANJE

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

V blok

ANALIZA PRELOMNETAČKE

Pojam i karakteristike, faktori koji opredjeljuju MTR.

ODLUKE O KAPITALNIM INVESTICIJAMA

Pojam i karakteristike kapitalnih investicija, Statičke i dinamičke metode za ocjenu i rangiranje investicionih projekata...

VI blok

Prezentacije seminarskih radova



NAČIN I STRUKTURA OCJENJIVANJA

Struktura	Max	Opis	Redovni termin	Popravni termin
Prvi kolokvijum	25	Zadaci iz materije obrađene do momenta održavanja kolokvijuma i kratka teorijska pitanja	05.11.2019.	12.11.2019.
Drugi kolokvijum	25	Zadaci iz materije obrađene od prvog kolokvijuma do momenta održavanja drugog kolokvijuma i kratka teorijska pitanja	03.12.2019.	10.12.2019.
Aktivnosti	5	Aktivnost na časovima predavanja i vježbi	Tokom trajanja nastave (septembar – decembar 2019)	
Seminarski rad	10	Izrada i prezentacija seminarskih radova u grupi.		17; 24.12.2019.
Završni ispit	35	Cjelokupno teorijsko gradivo (pismeni ispit za ocjene C, D i E, usmeni ispit za ocjene A i B).	Januar 2020 (Precizan termin će biti naknadno utvrđen)	Januar 2020 i Avgust 2020 (Precizni termini će biti naknadno utvrđeni)

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

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.....



► 7

RACUNOVODSTVO

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

8

CILJ/CILJEVI PREDUZEĆA

Cilj/ciljevi preduzeća?

- Ostvarivanje profita (dobit);
 - Blagovremeno plaćanje obaveza;
 - Naplata potraživanja...
- BITNO!
 - Profitabilnost i pozitivni novčani tokovi se javljaju kao nusproizvodi koji imaju tendenciju da nastanu ukoliko se ostvare ključni ciljevi organizacije
- GLAVNI CILJ-dobit nastaje kao nagrada uspješne realizacije sveobuhvatnih ciljeva ili principa

PRIMJER tipičnih ciljeva preduzeća:

- “ŽELIM DA BUDEM VODEĆI PROIZVOĐAČ NA TRŽIŠTU KOMPJUTERSKIH USLUGA”
- “CILJ OVE KOMPANIJE JE DA BUDE NAJBOLJI PUTNIČKI AGENT U BRANŠI”
- “NAŠ CILJ JE DA UVIJEK POSLUJEMO U SKLADU SA NAJVIŠIM ETIČKIM STANDARDIMA”
- **PITANJE:**
 - **NAVEDITE KOJI SU GLAVNI/KLJUČNI CILJEVI VAŠEG PREDUZEĆA!**

Primjer...

- ▶ J.Sainsbury AD “Kompanija Sainsbury pruža svojim kupcima iskustvo kupovine čiji se kvalitet stalno poboljšava sa širokim asortimanom artikala po pristupačnim cijenama. Naš **cilj** je da premašimo očekivanja kupaca u pogledu zdrave, bezbjedne, svježeg i ukusne hrane, čime im svakoga dana olakšavamo život”



- ▶ Balfour Beatty AD “Mi smo posvećeni zadovoljstvu kupaca, prvoklasnoj usluzi, bezbjednosti i odgovornom pristupu životnoj sredini”



KAKO JE NASTALO RAČUNOVODSTVO (upravljačko)?

► Zašto je uopšte nastalo računovodstvo?!

► Od kada vuče korijene?!



► Ko se smatra "pronalazačem" računovodstva?



► Pojava ranih oblika trgovine..



► Pojava slženijih oblika trgovine (tzv. prosto knjigovodstvo)

• Napomena: Razvoj novih pravnih oblika (ad...)

◦ Porast odgovornosti i potreba za izradom periodičnih
finansijskih izvještaja, sistema obračuna troškova...

Ime	Duguje €	Vratio €	Ostatak €
Pero	200	50	150
Ivan	500	100	400
Ukupno			550

ETAPE U RAZVOJU RAČUNOVODSTVA

- PROSTO KNJIGOVODSTVO
- DVOJNO KNJIGOVODSTVO
- RAČUNOVODSTVO
- SAVREMENI SISTEMSKI
PRISTUP
RAČUNOVODSTVU



PRETPOSTAVKE

◉ FORMALNE

- Pojava pisma;
- Pojava brojeva;
- Pojava novca...

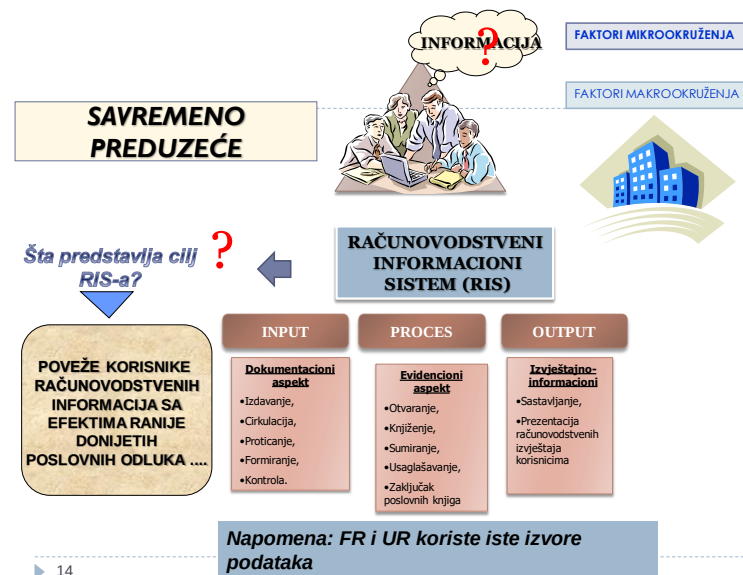
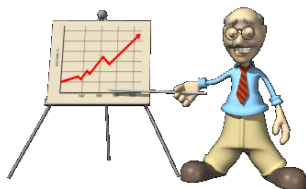
◉ MATERIJALNE

- Svojina nad imovinom;
- Kreditni odnosi;
- Razvijena trgovina;
- Kapital

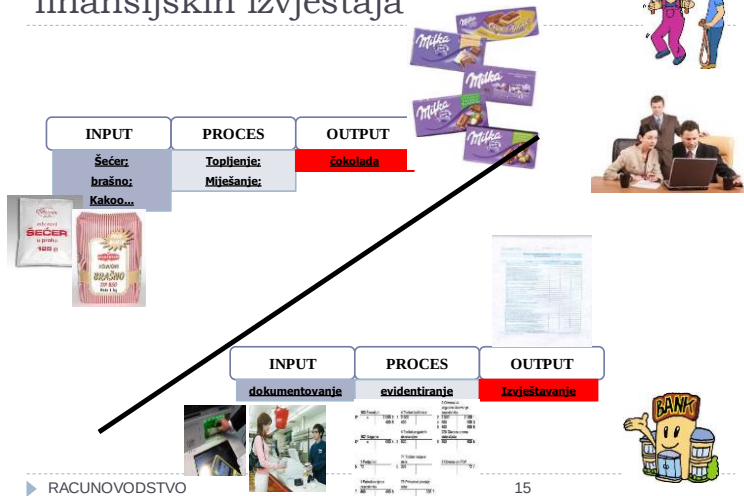
Računovodstveni informacijski sistem

Tipovi informacijskih sistema:

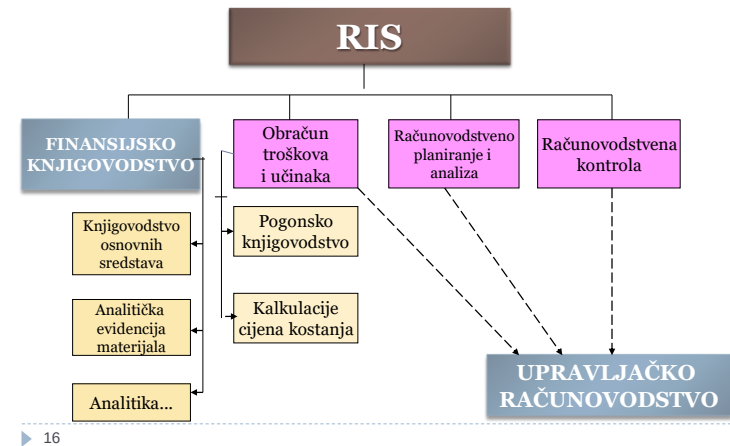
- Proizvodni
- Marketinški
- **Računovodstveni**
- Kadrovski



Primjer: sličnost između čokolade i
finansijskih izvještaja



RIS-KRITERIJUM KORISNIKA (namjena i
upotrebe računovodstvenih informacija)



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!

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

- Firma "X" prodaje sisteme za obezbjeđenje 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...

- ▶ *Pitao 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 kvaliteta.*
- ▶ *Sada direktor prodaje raspolaže 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 moguća rješenja!*



Komentar....

- ▶ Koje karakteristike informacija upravljačkog računovodstva ovdje prepoznajete...?
- ▶ Potkrijepite primjerom!
- ▶ Da li ima ovakvih situacija u Vašoj firmi?



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!

□ **CVP analiza, diferencijalni troškovi, budžetiranje, izveštavanje, standardni troškovi, VT,**

ODNOS FINANSIJSKOG, UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA I RAČUNOVODSTVA TROŠKOVA

OBILJEŽJE	Financijsko računovodstvo	Računovodstvo troškova	Upravljačko računovodstvo
Akti kojima je regulisano	Računo. standardima, Zakonom o računovodstvu	Internim pravilnikom o računovodstvu	Ekonomskom teorijom
Namjena	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, podaci prethodnih perioda po potrebi
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 uspjeha, 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-unutarnji korisnici	Menadžeri određenih hijerarhijskih nivoa

Primjer za diskusiju.... br.1

- Kompanija “XX” proizvodi namještaj u prostorima fabrike koje zakupljuje. Zakup važi do kraja sljedeće godine, ali vjerovatno može da se produži. Direktori kompanije takođe razmatraju mogućnost da kupe sopstveni prostor za proizvodnju. Koje informacije za menadžere bi bile od koristi direktorima u donošenju odluke?

►

Neke od potrebnih informacija....

Obnavljanje zakupa	Kupovina sopstvenih prostorija
1. mjesečni/godišnji troškovi zakupa?	1. Ukoliko nema novčanih sredstava, može li firma "XX" uzeti hipotekarni kredit?
2. Troškovi održavanja zakupa?	2. Na koji način će zajam uticati na finansije kompanije?
3. Finansiranje zakupa? Da li preduzeće "XX" raspolaže sa potrebnim iznosom sredstava za zakup? Treb ali da pozajmi novac? Od koga može dobiti novac? Da li ta novčana (pozajmljena) sredstva može iskoristiti na bolji način? OPORTUNITETNI TROŠAK!	3. Kolika će biti redovna kamata?
4. Ukoliko se firma zaduži, kolika će joj biti kamata?	4. Kakav će uticaj biti na novčane tokove?
.....	



Pitanje za diskusiju br.2

- ▶ Putt AD posjeduje nekoliko prodavnica u kojima prodaje opremu za golf i drugu sportsku opremu. Posluje prvenstveno u okolini Londona. Direktori kompanije sljedećeg mjeseca imaju sastanak na kome će razmatrati predlog da se poslovna strategija drastično promijeni. Direktor prodaje je zapazio da su bruto profitne marže za artikle koji imaju veze sa golfom mnogo više nego profitne marže za druge linije proizvoda i pedlaže da se kompanija u budućnosti preusmjeri isključivo na prodaju opreme za golf. Kakve informacije, finansijske i nefinansijske, mogu direktorima biti korisne da procijene argumente za i protiv predložene promjene u strategiji?



Definicija upravljačkog računovodstva data od strane Ovlašćenog instituta računovođa upravljačkog računovodstva

○ Upravljačko računovodstvo prepoznaje, stvara, predstavlja, tumači i koristi relevantne informacije za:

- Donošenje strategijskih odluka i uobličavanje poslovne strategije;
- Planiranje dugoročnog, srednjoročnog i kratkoročnog poslovanja;
- Utvrđivanje strukture kapitala i finansiranje te strukture;
- Osmišljavanje strategije nagrađivanja za izvršioce i akcionare;
- Kontrolu poslovanja i obezbjeđivanje efikasnosti korišćenja resursa;
- Mjerenje i izvještavanje menadžmenta i drugih stakeholdera o finansijskim i nefinansijskim performansama;

Neke od potrebnih informacija....

INFORMACIJE	INFORMACIJE
1. Trenutno stanje na tržištu po pitanju opreme za golf i njegove perspektive. Naručivanje specifičnog istraživanja tržišta??	1. Uticaj takve odluke na buduće performanse kompanije? kako će se odraziti na profitabilnost? Da li će data odluka, ako se prihvati imati značajan uticaj na buduće performanse u odnosu na postojeće? Šta će se i uolikoj mjeri promijeniti promjenom strategije?
2. Kupci? njihovi afiniteti... potreba	
2. Konkurencija? Koliko su konkurentske firme bile uspješne/neuspješne u osvajanju dijela tržišta? Postoje li "početnici" na "novom" tržištu koji bi predstavljaju opasnost za kompaniju Putt?	2. Rješavanje postojećih zaliha opreme za golf. Da li će zalihe morati uskoro da se rasprodaju i da li će morati da budu prodane uz gubitke? Ako je tako, koja su predviđanja u smislu uticaja koji će imati na bilans uspjeha kompanije?
3. Kakav će uticaj promjena strategije imati na potrebu za prodajnim prostorijama? Da li bi trebalo imati prodajne prostorije u blizini npr. terena za golf? Da li će, ukoliko se usvoji strategija imati određeni uticaj na zaposlene (dokvalifikacija, otpuštanje...)?	
.....	

Generalni zaključak...

UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO

- ▶ Računovodstvo koje se sprovodi u okviru same kompanije i služi za internu upotrebu, a koji pomaže menadžmentu da **organizuje, kontroliše poslovanje i donosi poslovne odluke**

KOMPONENTE...

▶ Struktura Upravljačkog računovodstva:

- ❑ **Obračun trokova i učinaka**
- ❑ **Cost-Benefit analiza**
- ❑ **Računovodstveno planiranje**
- ❑ **Računovodstvena kontrola**

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:

- a) Obračun troškova po vrstama
- b) Obračun troškova po mjestima
- c) 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

o -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!**



Karaktersitike...

- ▶ regulisano internim aktima poduzeća
- namijenjeno internim korisnicima
- **Menadžment utvrđuje sadržaj izvještaja u svrhu:**
 - a) kontrole troškova i prihoda
 - b) kontrole profitabilnosti proizvoda, programa, segmenta i sl.

Tek ako računovodstvo sadrži i komponentu računovodstva troškova, ono može postati važan instrument uspješnijeg upravljanja i poslovanja poduzećem.

Za pojedinu djelatnost (za pojedini tok proizvodnje) najspecifičnije je područje troškova proizvoda, usluga i drugih novčanih troškova

DEFINICIJA(E) RAČUNOVODSTVA TROŠKOVA

Tradicionalna definicija

“T.R. identifikuje definiše, mjeri, izvještava i analizira različite elemente indirektnih i direktnih troškova povezanih s proizvodnjom i prodajom proizvoda ili usluga”

Savremena definicija

Osim toga “T.R. mjeri kvalitet proizvoda, produktivnost, proizvodne inovacije, moral i zadovoljstvo zaposlenih, te uključuje mjerenje performansi, ocjenu investicija, računanje troškova proizvoda i vrednovanje zaliha”

► Računovodstvo troškova primjenjuje različite sisteme obračuna troškova

- *Sistem obračuna po stvarnim troškovima,*
- *Sistem obračuna po standardnim troškovima*
- *Sistem obračuna po varijabilnim troškovima (Direct Costing)*

Savremeni obračuni troškova omogućuju pružanje informacija o troškovima relevantnim za poslovno odlučivanje, čime se određuje osnova za ocjenu odgovornosti menadžera za troškove i prihode povezane za poslovne odluke.

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”



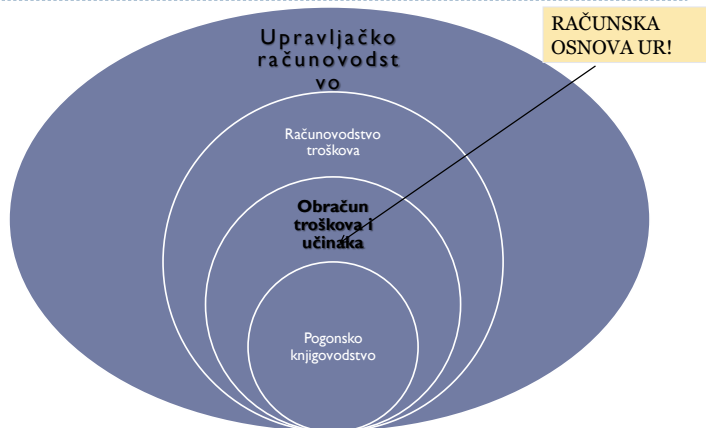
Pitanje: Da li je i ako jeste ZAŠTO korisno obračunavanje troškova i učinaka za menadžere?

▶ **DA!**

- ▶ **Planiranje**-u predviđanju budućih poslovnih transakcija...
- ▶ **Procenjivanje 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?

PITANJA?

- ▶ GDJE NASTAJU TROŠKOVI?
- ▶ GDJE SE STVARAJU UČINCI?

□ REALIZACIJA ZADATAKA PREDUZEĆA PRETPOSTAVLJA ISPUNJENJE ODREĐENIH ORGANIZACIONIH PRETPOSTAVKI!

□ BITNO JE FORMIRANJE ODREĐENIH ORGANIZACIONIH DJELOVA SA JASNO DEFINISANIM ZADACIMA I RAZGRANIČENIM ODGOVORNOSTIMA!

Organizacioni dijelovi preduzeća

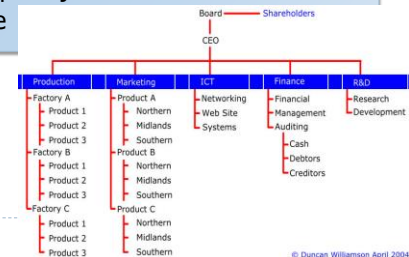
- Sva proizvodna preduzeća (sa aspekta prirode poslova) imaju:

a) **Proizvodnu delatnost**

b) **Neproizvodnu delatnost**

- Ova podjela uslovljava razvrstavanje troškova za potrebe kalkulacije na:

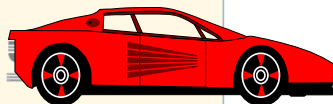
1. Troškove proizvodnje u širem smislu
2. Troškove opšteg upravljanja i prodaje
3. Troškovi preduzeća kao cjeline



© Duncan Williamson April 2004

Proizvodna djelatnost preduzeća

- Proizvodna djelatnost preduzeća (sa aspekta zadatka koje obavljaju) se može podeliti na:
 - **Osnovnu delatnost**
 - Proizvodnja automobila...
 - **Sporednu delatnost**
 - Proizvodnja elektroinstalacija za automobile;
 - **Pomoćnu delatnost;**
 - Vozni park -kamioni za prevoz automobila do dilera i sl, radionica za opravku...



U šta spadaju Troškovi istraživanja i razvoja?

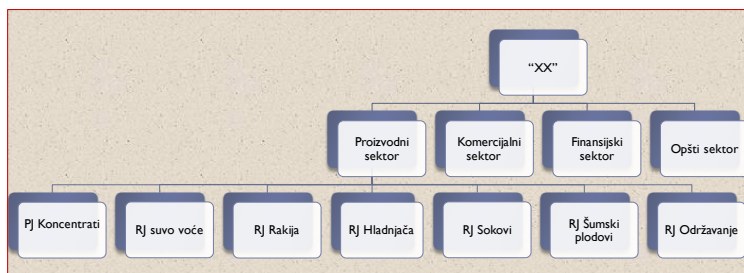


Neproizvodna djelatnost preduzeća

- Uže celine su:
 - Nabavka - ?
 - Uprava - ?
 - Prodaja - ?



Šema proizvodnog preduzeća "XX" d.o.o.

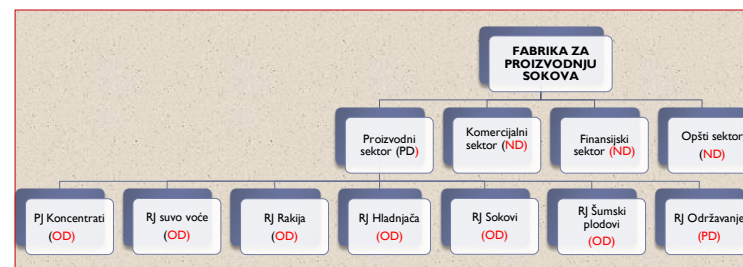


Polazeći od date organizacione šeme, navedite koje Rj imaju karakter:

1. Osnovne djelatnosti;
2. Dopunske djelatnosti;
3. Pomoćne djelatnosti;
4. Neproizvodne djelatnosti?



Šema proizvodnog preduzeća "XX" d.o.o. rješenje....



PROIZVODNI SEKTOR: Osnovna i pomoćna delatnost
(ne javlja se dopunska djelatnost)

NEPROIZVODNI SEKTOR:
1. Komercijalni sektor (prodaja)
2. Finansijski sektor
3. Opšti sektor

Troškovi se **ne vezuje za djelatnosti** već za **MJESTA TROŠKOVA** (najuže organizacione djelove preduzeća)

NAPOMENA!!!

- ▶ Možemo reći da podjela preduzeća na djelatnosti predstavlja početni korak u podjeli preduzeća na mjesta troškova

- ▶ Za shvatanje pojma **MJESTA TROŠKOVA** neophodno je prvo objasniti pojmove **UČINAKA I NOSIOCE TROŠKOVA**

Značajni pojmovi u računovodstvu troškova

- ▶ Troškovi
- ▶ Nosioci troškova
- ▶ Mjesta troškova

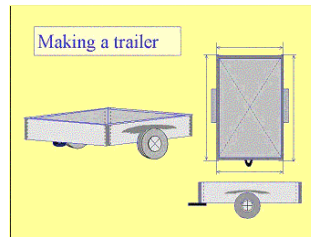
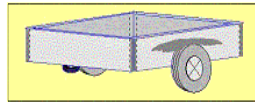


Mini Primer I

- ▶ Da li ste ikada videli automobil kako vuče malu prikolicu?

Mini primjer 1

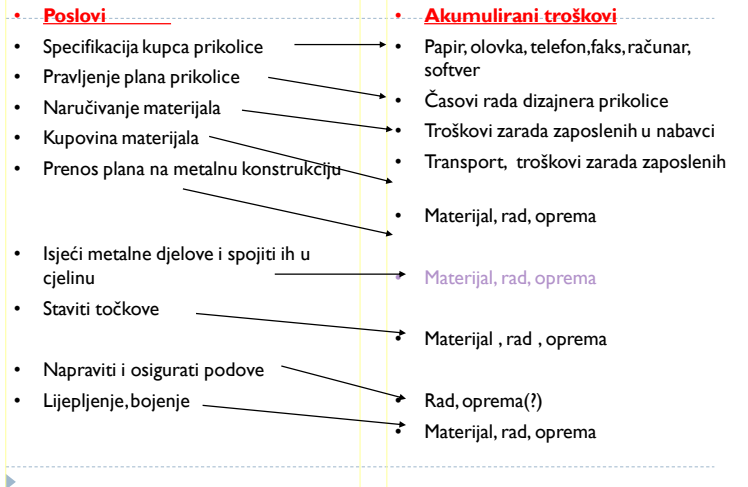
- Da li ste ikada vidjeli automobil kako vuče malu prikolicu?



Rasporedite poslove koje treba obaviti da bi nastala ovakva prikolica

- Razvrstajte poslove u jednu kolonu
- Razvrstajte troškove koji su u vezi sa tim poslovima u drugu kolonu

Rješenje



Idemo u kuhinju 😊

• Pripremanje kafe

- ☐ rad
- ☐ električna energija, voda, šećer, kafa
- ☐ oprema

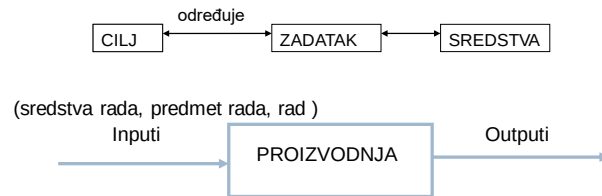
• Pravljenje torte:

- ☐ Materijal – šećer, brašno, ulje itd.
- ☐ Rad
- ☐ Oprema

• Pripremanje večere za više ljudi

- ☐ Piće
- ☐ Predjelo, materijal za glavno jelo
- ☐ voda, struja
- ☐ Oprema

2) Faktori procesa rada i Troškovi



- ULAGANJE PROCESA RADA:

1. **ANGAŽOVANJE**-Ulaganje sredstava u proizvodnju sa cijem da se omogući proizvodnja i razmjena u reprodukciji
2. **TROŠENJE**-Pretvaranje jednog oblika upotrebne vrijednosti elemenata u reprodukciji u novu upotrebnu vrijednost-gotov proizvod

TROŠKOVI/UTROŠAK/CIJENA KOŠTANJA/RASHOD/IZDATAK

NAPOMENA:

1. Trošenje elemenata procesa rada;
2. Povezanost trošenje i stvaranja učinaka;
3. Vrednosno iskazivanje troškova

Količinski izraz trošenja faktora procesa rada u vezi stvaranja određenih korisnih učinaka

$$T = U \times cn$$

Vrednosni izraz trošenja faktora procesa rada u vezi stvaranja određenih korisnih učinaka, kao i obavezni novčani doprinosi uslovljeni postojanjem i poslovanjem preduzeća

RASHOD?

Trošenje koje se odnosi na cijelo preduzeće!!!!

CIJENA KOŠTANJA?

Suma svih troškova nastala u vezi sa stvaranjem učinaka

IZDATAK!

Novčana i naturalna izdavanja uslovljena funkcionisanjem preduzeća!

Uslovljeni vršenjem funkcije u reprodukciji!
Uslovljeni trošenjem elemenata u reprodukciji!

1. Izdaci za nabavku elemenata reprodukcije;
2. Izdaci koji nastaju pojavom trošenja elemenata reprodukcije!

ZAPAMTITE!!!!

- **Utrošak** = naturalni izraz utrošenih elemenata rada (sati rada, sati korištenja mašina, kws, l vode ...)
- **Izdatak** = novčana i naturalna izdavanja uslovljena funkcionisanjem preduzeća (smanjenje novčanih sredstava iz blagajne ili tekućeg računa preduzeća)
- **Cijena koštanja** = $T_m + T_{sr} + T_{rs} + \text{izdaci}$ uslovljeni trošenjem elemenata reprodukcije
- **Rashod** = utrošci i izdaci koji jesu (nisu) uzrokovani ostvarivanjem poslovnog učinka (poslovni rashodi, kazne, penali, manjkovi, izdaci za financiranje, NV prodane robe ...)
- **Gubitak** = gubitak predmeta rada (u toku proizvodnje, uskladištenja, transporta), gubitak kao negativni poslovni rezultat

57

KLASIFIKACIJA TROŠKOVA

1. Sa stanovišta POJAVNIH OBLIKA (VRSTE TROŠKOVA):

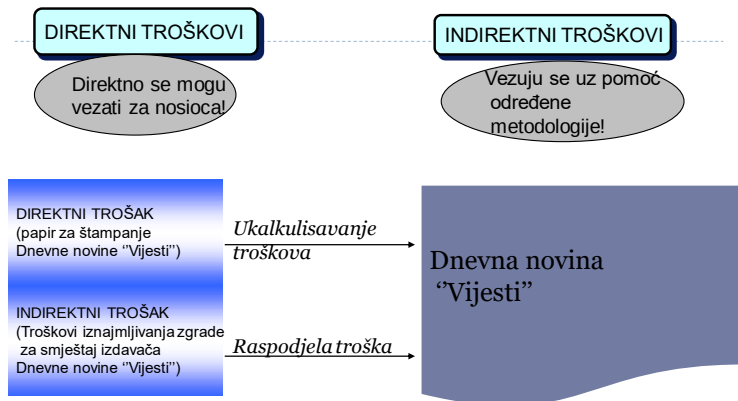
Troškovi materijala
Troškovi zarada
Troškovi proizvodnih usluga
Troškovi amortizacije
Nematerijalni troškovi
Troškovi rezervisanja

2. Sa stanovišta URAČUNAVANJA U CIJENU KOŠTANJA:

A. DIREKTNI ili pojedinačni

B. INDIREKTNI ili opšti – u momentu nastanka ne mogu se vezati za konkretne učinke, uslovljeni su proizvodnjom ili stvaranjem više različitih proizvoda/usluga

►



KLASIFIKACIJA TROŠKOVA

3. Sa stanovišta PORIJEKLA:

- a. PRIMARNI - potiču iz okruženja preduzeća
- b. SEKUNDARNI - potiču iz internih usluga u preduzeću

4. Sa stanovišta SLOŽENOSTI:

- a. ELEMENTARNI (pojedinačni) - materijal, amortizacija, zarada
- b. KOMPLEKSNI (složeni) - troškovi režije uprave

5. Sa stanovišta REAGOVANJA NA PROMENE OBIMA PROIZV.:

- a. FIKSNI – troškovi kapaciteta
- b. VARIJABILNI – osnovni materijal
 - proporcionalni
 - progresivni
 - regresivni

Troškovi prema reagovanju na obim proizvodnje

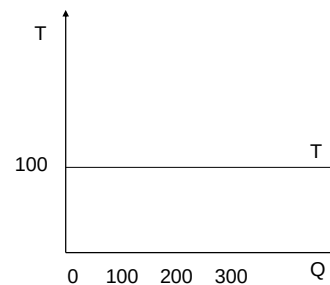
- ▶ $rg = \Delta T\% / \Delta Q\%$
- ▶ *Elastičnost troškova, tj reagovanje troškova na promjenu obima proizvodnje*
 - ▶ $rg(\%E)$ = koef elastičnosti troškova
 - ▶ ΔT = prirast troškova ($T_2 - T_1$)
 - ▶ ΔQ = prirast količine učinaka ($Q_2 - Q_1$)
- ▶ **Fiksni**
 - ▶ $rg = \Delta T\% / \Delta Q\% = 0\% / 10\% = 0$
 - ▶ Apsolutno,
 - ▶ Relativno fiksni
- ▶ **Varijabilni**
 - ▶ $rg = \Delta T\% / \Delta Q\% \leq 1$
 - ▶ Regresivni $rg < 1$
 - ▶ Proporcionalni $rg = 1$
 - ▶ Progresivni $rg > 1$

Apsolutno fiksni troškovi

- ▶ konstantni bez obzira na promjenu obima proizvodnje
 - ▶ Obuhvata
 - amortizacija računata po vremenskom sistemu,
 - plate administrativnog osoblja,
 - troškove za amortizaciju i popravke zgrade,
 - troškovi osiguranja osnovnih sredstava,
 - troškovi održavanja i amortizaciju (ako postoji) zemljišta,
 - stalni doprinosi, članarine, troškovi administracije.
 - troškovi materijala i rada u pripremi buduće proizvodnje,
 - troškovi rada u slučaju plaćanja po vremenu i neizmijenjenog broja radnika pri promjeni obima proizvodnje,
 - ..kamata na kredit, zakupnine, osiguranje...
 - ▶ $tf = T/f/Q$
 - Degresija fiksnih troškova

▶ 63

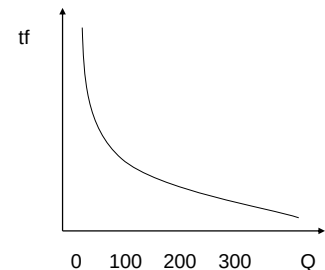
Ukupni apsolutno fiksni troškovi



▶ 64

Prosječni apsolutno fiksni troškovi

- ▶ $trf = Trf/Q$
 - Degresija fiksnih troškova

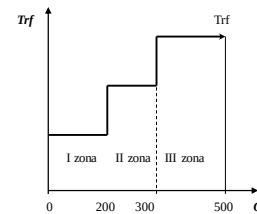


Relativno fiksni troškovi

- ▶ Fiksni u određenim intervalima obima proizvodnje (zone obima proizvodnje), nakon čega dobijaju varijabilni karakter
 - ▶ Skokoviti, stepenasti troškovi, troškovi organizacione strukture...
- ▶ Zone obima proizvodnje
 - ▶ Intervali obima proizvodnje u kojima su navedeni troškovi fiksni
 - Donja i gornja granica
 - ▶ Obuhvataju:
 - Troškove materijala na organizacionim radnim mjestima;
 - Troškovi rada posrednih rukovodilaca proizvodnje,
 - Troškovi rada tehničke kontrole;
 - Troškovi rada na organizacionim radnim mjestima pripreme i završne faze...

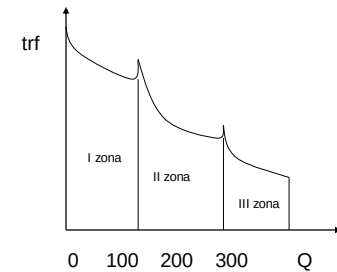
▶ 65

Ukupni relativno fiksni troškovi



▶ 66

Prosječni relativno fiksni troškovi



postdiplomske studije-
Menadžment obrazovanja

Varijabilni troškovi

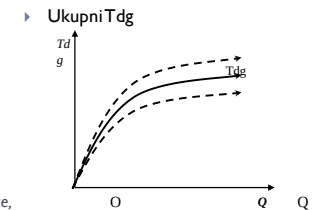
- ▶ $rg = \Delta T\% / \Delta Q\% \leq 1$
 - ▶ Degresivni $rg < 1$
 - ▶ Proporcionalni $rg = 1$
 - ▶ Progresivni $rg > 1$

▶ 67

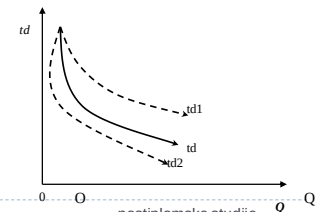
postiplomske studije-
Menadžment obrazovanja

Degresivni troškovi

- ▶ $rg = \Delta Tdg\% / \Delta Q\% = 3/5 = 0,6 < 1$
 - ▶ Rastu sporije od rasta Q
 - ▶ Po jedinici proizvoda opadaju sa povećanjem Q
- ▶ Obuhvataju:
 - ▶ troškovi rada izrade, ukoliko se plaća po vremenskom normativu, a produktivnost raste,
 - ▶ troškovi pomoćnog materijala u slučaju povećanja serije proizvoda, troškovi pogonske energije pri intenziviranju rada mašine,
 - ▶ troškovi sredstava za rad pri primjeni progresivnog metoda amortizacije, a bržeg uvećanja obima proizvodnje,
 - ▶ transportni troškovi



- ▶ Prosječni degresivni $tdg = Tdg/Q$



▶ 68

postiplomske studije-
Menadžment obrazovanja

Proporcionalni troškovi

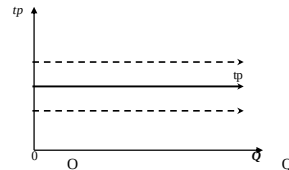
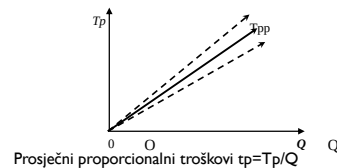
► Zakonitosti u kretanju proporcionalnih troškova se ispoljavaju u vidu sljedećih pravila:

- u ukupnom iznosu, proporcionalni troškovi rastu srazmjerno (proporcionalno) sa rastom obima proizvodnje,
- po jedinici proizvoda, ovi troškovi su konstantni,
- koeficijent reagibilnosti proporcionalnih troškova je jednak 1

► Proporcionalne troškove sačinjavaju:

- -troškovi materijala za izradu,
- -troškovi pomoćnog materijala,
- -troškovi rada izrade,
- -amortizacija obračunata po funkcionalnom sistemu

► Ukupni proporcionalni troškovi



► 69

postdiplomske studije-
Menadžment obrazovanja

Progresivni troškovi

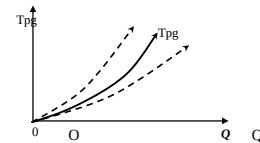
► Zakonitosti koje se javljaju kod progresivnih troškova mogu se opisati putem sljedećih pravila:

- u ukupnom iznosu, progresivni troškovi rastu ali brže od rasta obima proizvodnje,
- po jedinici proizvoda, ovi troškovi rastu ali brže od rasta obima proizvodnje,
- koeficijent reagibilnosti progresivnih troškova je veći od 1 ($rg > 1$).

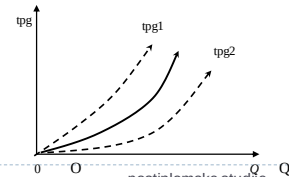
► U progresivno varijabilne troškove spadaju:

- -troškovi materijala za izradu ukoliko se radnici jako stimulisu na proizvodnju jedinice proizvoda, ali ne u toj mjeri, ili uopšte ne, na stednju materijala,
- -troškovi rada izrade u slučaju palcanja po vremenskim normativima, a produktivnost opadne,
- -neki režijski troškovi koji pri "zasićenosti" proizvodnje rastu progresivno

► Ukupni progresivni troškovi



► Prosječni progresivni troškovi $tpg = Tpg/Q$



► 70

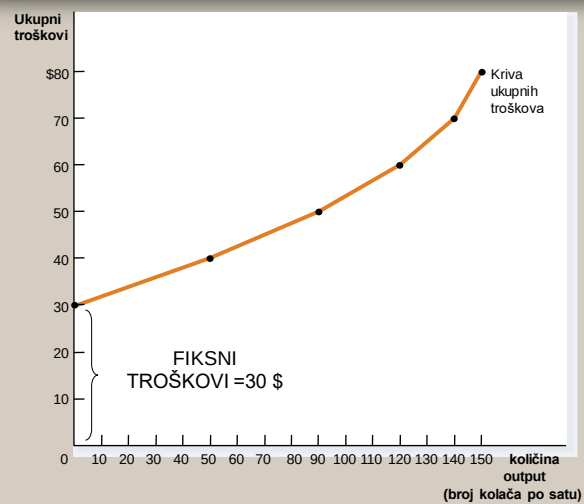
postdiplomske studije-
Menadžment obrazovanja

TROŠKOVI

Količina proizvoda po satu	Ukupni troškovi	Fiksni troškovi	Varijabilni troškovi	Prosečni fiksni troškovi	Prosečni varijabilni troškovi	Prosečni ukupni troškovi	Marginálni proizvodi
Q	$TC = FC + VC$	FC	VC	$AFC = FC/Q$	$AVC = VC/Q$	$ATC = TC/Q$	$MC = \Delta TC / \Delta Q$
0	\$ 2.00	\$2.00	\$ 0.00	—	—	—	\$1.00
1	3.00	2.00	1.00	\$2.00	\$1.00	\$3.00	0.80
2	3.80	2.00	1.80	1.00	0.90	1.90	0.60
3	4.40	2.00	2.40	0.67	0.80	1.47	0.40
4	4.80	2.00	2.80	0.50	0.70	1.20	0.40
5	5.20	2.00	3.20	0.40	0.64	1.04	0.60
6	5.80	2.00	3.80	0.33	0.63	0.96	0.80
7	6.60	2.00	4.60	0.29	0.66	0.95	1.00
8	7.60	2.00	5.60	0.25	0.70	0.95	1.20
9	8.80	2.00	6.80	0.22	0.76	0.98	1.40
10	10.20	2.00	8.20	0.20	0.82	1.02	1.60
11	11.80	2.00	9.80	0.18	0.89	1.07	1.80
12	13.60	2.00	11.60	0.17	0.97	1.14	2.00
13	15.60	2.00	13.60	0.15	1.05	1.20	2.20
14	17.80	2.00	15.80	0.14	1.13	1.27	

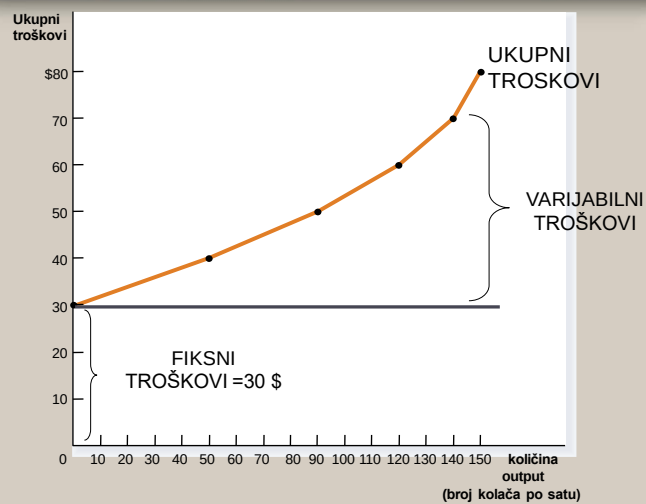
posupniške studije
Menadžment obrazovanja

TROŠKOVI

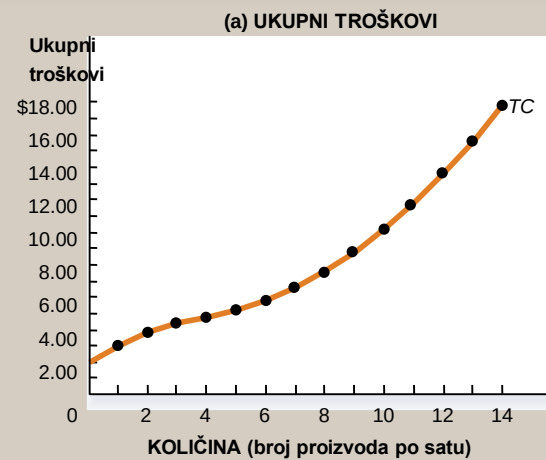


Copyright © 2004 South-Western

TROŠKOVI

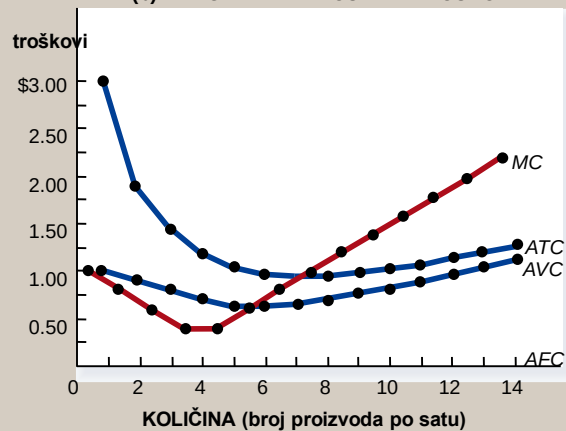


UKUPNI TROŠKOVI



TROŠKOVI

(b) MARGINALNI I PROSEČNI TROŠKOVI



Copyright © 2004 South-Western

PRIMARNI/SEKUNDARNI TROŠKOVI

Primarni (prirodni) troškovi

- novčani izraz trošenja faktora procesa rada nabavljenih izvan firme ili proizvedenih u firmi (troškovi materijala, amortizacija, troškovi rada, troškovi doprinosa i članarina, troškovi pozajmljivanja, troškovi stranih usluga)
 - Prije nego nastanu, određeni primarni troškovi se aktiviraju na nekom od računa stanja (materijal, oprema su prvo aktivirani u bilansu stanja, a trošenjem prelaze u bilans uspeha na račun troškovi materijala ili troškovi amortizacije)
- 1. Troškovi materijala;
- 2. Troškovi amortizacije;
- 3. Troškovi stranih usluga;
- 4. Troškovi rada;
- 5. Troškovi pozajmljivanja;
- 6. Troškovi doprinosa i članarina

Sekundarni troškovi...

- novčani izraz trošenja usluga stvorenih u preduzeću i utrošenih u istom periodu, (režijske usluge pogona, usluge uprave firme, usluge kotlarnice, usluge održavanja)
 - ne aktiviraju se na računima stanja
- PRIMJER: Usluge koje jedno MT pruža drugom MT (MT prevoz, održavanje..)

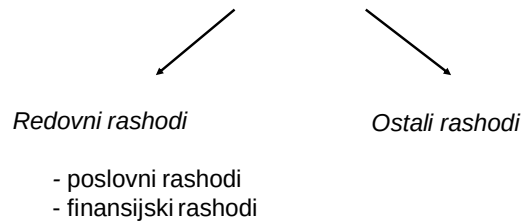
KLASIFIKACIJA TROŠKOVA

6. Sa **TEHNOLOŠKOG ASPEKTA PROIZVODNJE**:
- a. TROŠKOVI IZRADE – neophodni
 - b. TROŠKOVI REŽIJE – obezbeđuju nesmetani tok proizvodnje
7. Sa **stanovišta ZAHTJEVA ZA PLANIRANJEM**:
- a. PLANIRANI TROŠKOVI (očekivanje, koji i u kolikom iznosu će troškovi nastati)
 - b. STVARNI TROŠKOVI
 - c. STANDARDNI TROŠKOVI (koliki bi i koji troškovi trebalo da nastanu)
8. Po načinu **KNJIGOVODSTVENOG OBUHVATANJA**:
- a. TROŠKOVI PO VRSTAMA
 - b. TROŠKOVI PO MESTIMA
 - c. TROŠKOVI PO NOSIOCIMA troškova

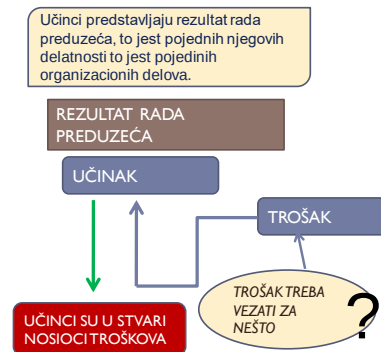
KLASIFIKACIJA TROŠKOVA

9. Sa aspekta **FUNKCIJE**:
- a. Troškovi istraživanja
 - b. Troškovi nabavke
 - c. Troškovi proizvodnje
 - d. Troškovi prodaje
 - e. Troškovi finansiranja
 - f. Troškovi upravljanja
10. Sa aspekta **EKONOMSKE SADRŽINE**:
- a. MATERIJALNI troškovi
 - b. Troškovi ZARADA
 - c. OSTALI troškovi
11. Sa **stanovišta RAČUNOVODSTVENOG IZVEŠTAVANJA**:
- a. UKUPNI troškovi
 - b. PROSJEČNI troškovi
 - c. MARGINALNI troškovi

KLASIFIKACIJA RASHODA



UČINCI I NOSIOCI TROŠKOVA



► To su sve rezultati aktivnosti za koje je bitno da poznajemo ili utvrdimo troškove:

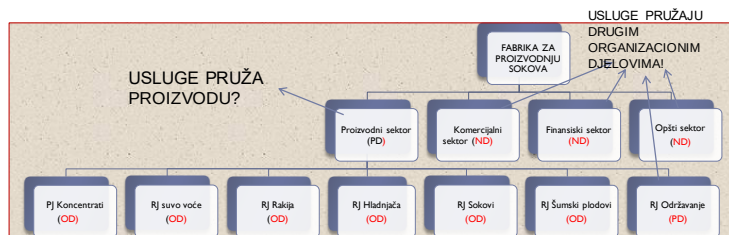
- Usluge
- Proizvodi
- Značajni kupci ili grupe kupaca

Treba razlikovati dve vrste učinaka:

- Učinci pojedinih organizacionih delova preduzeća (PRIVREMENI NOSIOCI TROŠKOVA)
- Učinci preduzeća (KONAČNI NOSIOCI TROŠKOVA)

PRIVREMENI NOSIOCI TROŠKOVA

- Učinci organizacionih djelova iz **proizvodne djelatnosti** (osnovne i sporedne) svoje usluge pruža proizvodima, dok učinci proizvodne djelatnosti-pomoćne svoje usluge pružaju drugim organizacionim djelovima preduzeća.
- JEDINICE MJERE:
 - NATURALNE ILI IZVEDENE!
- Učinci organizacionih delova preduzeća su **usluge** koje oni pružaju proizvodima ili drugim organizacionim djelovima preduzeća. Zbog toga se njihova vrijednost, odnosno troškovi koje su oni "ponijeli" uključuje u vrijednost proizvoda ili usluga i učinaka drugih organizacionih djelova preduzeća. S obzirom da ovi učinci samo privremeno "nose" troškove nazivaju se privremeni nosioci troškova.



NAPOMENA!

U literaturi se često naglašava da su **UČINCI** organizacionih djelova iz osnovne i sporedne djelatnosti proizvodi koji su proizvedeni u tim djelatnostima!

KONAČNI NOSIOCI TROŠKOVA



NAPOMENA!

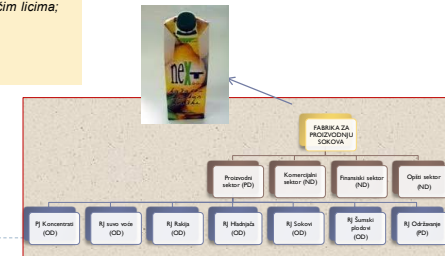
U literaturi se često naglašava da su **UČINCI** organizacionih djelova iz pomoćne i neproizvodne djelatnosti nemaju nosioce troškova!

POSTOJI IZUZETAK:

- Ukoliko jedan dio svojih usluga pružaju trećim licima;
- Ako rade za sopstvene investicije;
- Ako radi za sopstveno skladište...

PRIMJER....

- Konačni nosioci troškova su konačni učinci preduzeća namijenjeni tržištu ili učinci koji imaju karakter robne proizvodnje, a to znači da se mogu naći u prometu, odnosno učinci faktora procesa rada proizvedenih u firmi i aktiviranih na računima sredstava (preduzeće ih samostalno proizvodi i koristi za sebe - stalna sredstva, rezervni delovi, sitan inventar i ambalaža)



Nosioci troškova u obrazovanju

- ▶ Troškovi edukacije studenata su bitni u djelatnosti obrazovanja
- ▶ Oni se mogu sagledavati prema nosiocima troškova kao što su:
 - ▶ Studenti,
 - ▶ Moduli,
 - ▶ Godina studiranja i slično.



MJESTA TROŠKOVA

Gde nastaju troškovi?

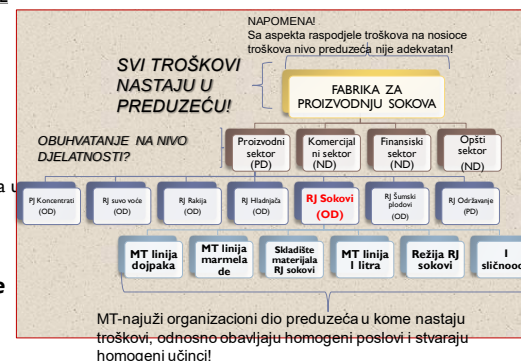
- ▶ **Problem** – KAKO ŠTO TAČNIJE VEZATI TROŠKOVE ZA NOSIOCE TROŠKOVA?

- ▶ Postovati princip uzročnosti!

- ▶ DIREKTNI I INDIREKTNI!

- ▶ Mora se naći “karika” koja je u “lancu” raspoređivanja troškova DIREKNOJ vezi sa nosiocem troška!

- ▶ Rešenje- ako znamo odgovor na pitanje **gde nastaju troškovi**, mi smo zapravo definisali mjesta troškova



3) ZADACI KNJIGOVODSTVA TROŠKOVA -obračuna troškova i učinaka-

- na osnovu
 - evidentiranja i
 - izvršenog obračuna

1. daje podatke za utvrđivanje CIJENE KOŠTANJA

2. vrši obračun troškova

- CK je instrument za definisanje:

- politike prodajne cene učinaka (proizvoda i usluga)
- realne i elastične politike asortimana proizvoda po
 - a) proizvodnim
 - b) prodajnim programima
- rentabilnosti vrsta učinaka

3. utiče na realno BILANSIRANJE

- zaliha – bilans stanja
- rashoda – bilans uspjeha

4. kontrola troškova u cilju povećanja EKONOMIČNOSTI i ⇒ POSLOVNOG REZULTATA

SISTEMI OBRAČUNA TROŠKOVA

Sistemi obračuna troškova:

1. Sistem obračuna po stvarnim troškovima
2. Sistem obračuna po varijabilnim troškovima
3. Sistem obračuna po standardnim troškovima

Metode vrednovanja učinaka:

1. Metodi vrednovanja po ukupnim troškovima, punoj cijeni koštanja (klasični metodi)
2. Metodi vrednovanja po suženoj cijeni koštanja (noviji metodi)

<i>Vrste troškova</i>	Ukupno	Mesta troškova			
		Pogon 1	Pogon 2	Transport	Uprava
<i>Ukupno</i>					

- dvokružni računski sistem
- organizacioni dualizam

- svako ima svoju glavnu knjigu i dnevnik
- odvojene su cjeline
- ali ne mogu samostalno da egzistiraju
- u jednom stavu ne mogu se naći računi iz ova dva sistema

TRADICIONALNO VS. SAVREMENO SISTEMI OBRAČUNA TROŠKOVA

Klasični sistemi obračuna troškova

	Glavno jelo	Desert	Piće	Ukupno
Marko	81	24	72	177
Jelena	72	9	0	81
Ivan	63	18	39	120
Ana	93	18	36	147
Ukupno	309	69	147	525
Prosječno	77,25	17,25	36,75	131,25

1. Veliki broj mjesta troškova!
2. Usko usmjerenje isključivo na fazu proizvodnje;
3. U kalkulaciji cijene koštanja dominantno mjesto zauzimaju rastući opšti troškovi;
4. Strogo pridržavanje statičkih standarda;
5. **Nepodesne mjere za alokaciju rastućih opštih troškova;**
6. Zanemarivanje stratejskih aspekata poslovanja!

1. Activity Based Costing
2. Target Costing i Kaizen Costing
3. Life Cycle Costing
4. Obračun troškova kvaliteta
5. Upravljanje troškovima kroz lanac vrijednosti

Da li je pravedno?