

UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO

NIKOLA Đ. STEVANOVIĆ
TEODOR M. PETROVIĆ



**UNIVERZITET U ISTOČNOM SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET BRČKO**

UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO

Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje

Dr Nikola Đ. Stevanović

Redovni profesor Ekonomskog fakulteta
Univerziteta u Beogradu

Dr Teodor M. Petrović

Vanredni profesor Ekonomskog fakulteta Brčko
Univerziteta u Istočnom Sarajevu

Brčko, 2016.

Izdavač

Univerzitet u Istočnom Sarajevu

Ekonomski fakultet Brčko

Studentska 11, tel. +38749234940, faks +38749234942

www.efbrcko.rs.ba

Za izdavača

Dr Srđan Lalić, dekan

Recenzenti

Prof. dr Rajko Radović

Prof. dr Reuf Kapić

Tehnička priprema

Prof. dr Lazar K. Radovanović

Fotografija sa naslovne strane

Davide D'Amico

Dizajn korice

Jelena T. Luković, master akademski grafičar

Slavko Luković, master akademski grafičar

Godina

2016.

Štampa

Copy Centre, Brčko

Tiraž

200 primjeraka

ISBN: ISBN 978-99938-95-25-1

© 2016

Sva prava su zadržana. Nijedan dio ove knjige ne može biti reprodukovan ni smješten na sistem za pretraživanje ili transmitovanje u bilo kojem obliku, elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način, bez prethodne pismene dozvole autora.

Otkud most na koricama knjige?

"Od svega što čovek u životnom nagonu podiže i gradi, ništa nije u mojim očima bolje i vrednije od mostova. Oni su važniji od kuća, svetiji, jer opštiji od hramova. Svačiji i prema svakom jednaki, korisni, podignuti uvek smisleno, na mestu na kome se ukrštava najveći broj ljudskih potreba, istrajniji su od drugih građevina i ne služe ničem što je tajno i zlo."*

A upravljačko računovodstvo je najkorisnija intelektualna tvorevina, nematerijalno sredstvo zadovoljavanja vitalnih potreba menadžmenta za informacijama bez kojih ne može voditi organizaciju kojom upravlja. Ono je mjesto ukrštanja dva intelekta, upravljačkog i računovodstvenog, koji tek skupa obezbjeđuju put ka cilju kreiranja vrijednosti organizacije kojom se bave i tako doprinosi opštem blagostanju društva.

* Andrić, I, *Mostovi*, u knjizi: Staze lica predeli, Prosveta – Beograd, Mladost – Zagreb, Svjetlost – Sarajevo, Državna založba Slovenije – Ljubljana, Beograd, 1967, str. 195.

PREDGOVOR

Dvije su osnovne namjene ove knjige. Jedna je da posluži za izučavanje materije predmeta Upravljačko računovodstvo, na ekonomskim fakultetima i sličnim visokim školama. Druga je da menadžerima i upravljačkim računovođama u praksi pomogne u usvajanju upravljačko-informacionih koncepata, sistema, metoda i tehnika neophodnih za uspješno vođenje preduzeća i drugih organizacija u savremenim poslovnim uslovima.

U pripremi ovog izdanja naše knjige, za razliku od njenog prvog izdanja, priklonili smo se širem konceptu upravljačkog računovodstva po kome ono pokriva (a) razumijevanje i interpretaciju (analizu) finansijskih izvještaja, (b) osnove odbračuna troškova i učinaka s kalkulacijom (sa pretpostavkom da slijedi specijalistički predmet Računovodstvo troškova, ili Sistemi obračuna troškova, ili slično), (c) cost-benefit analizu za potrebe odlučivanja i (d) računovodstveno planiranje i kontrolu performansi, kao i (e) upravljačko-računovodstvene specifičnosti neprofitnih organizacija. Zato je, uz neke adaptacije poglavlja I iz prvog izdanja knjige, moralo doći do proširenja knjige razmatranjima instrumenata finansijskog izvještavanja i analize finansijskih izvještaja preduzeća, i upravljačkog računovodstva za potrebe neprofitnih organizacija. Otuda pojava potpuno novih poglavlja II, III i XII.

Polazeći od prethodno rečenog izvršena je i odgovarajuća sistematizacija materije koju obrađujemo u ovoj našoj knjizi.

U okviru poglavlja I Opšta pitanja upravljačkog računovodstva, pokušali smo sačiniti jedno svrsishodno ishodište (platformu) za nailazeća razmatranja relevantnih dijelova upravljačkog računovodstva uključenih u ovu knjigu. U tom cilju, polazeći od kratke napomene o ekonomskim aktivnostima i njihovim nosiocima, kroz osvrt na suštinu, ciljeve, organizacionu i upravljačku strukturu predstavljeno je savremeno preduzeće kao interno okruženje upravljačkog računovodstva, i to proizvodno preduzeće s obzirom da je ono najsloženiji izazov za upravljačko računovodstvo kako bismo uglavnom pokrili i informacione izazove u drugim vidovima profitnih pa i neprofitnih organizacija. Istoj svrsi služi i predstavljanje glavnih upravljačkih aktivnosti u preduzeću. Tome je, naravno,

slijedilo upoznavanje, na jednom opštem nivou, sa cjelinom računovodstvenog informacionog sistema i posebno upravljačkog računovodstva u njemu, uz isticanje njegovog svojstva izvanredno moćnog i uvažavanog informacionog resursa za menadžment u razvijenom svijetu.

U poglavlju II Instrumenti finansijskog izvještavanja: detaljan pregled, polazeći od činjenice da su oni neophodni menadžmentu, ne samo kao sredstvo izvršavanja obaveze polaganja računa o stanju i performansama organizacije, već i kao izvor neophodnih mu informacija za upravljanje aktivnostima organizacije, bliže ćemo se upoznati sa potpunim setom finansijskih izvještaja opšte (zajedničke) namjene. Bavićemo se, dakle, bilansom stanja, izvještajem o rezultatu (bilansom uspjeha), izvještajem o promjenama vlasničkog kapitala, izvještajem o tokovima gotovine, napomenama (aneksom) uz osnovne finansijske izvještaje i pratećim izvještajem o poslovanju. Sve to će biti učinjeno na nivou opštih razmatranja, kao i na nivou izlaganja o zvaničnom finansijsko-računovodstvenom izvještajnom slučaju kod nas, u vezi s čim će biti dat osvrt na zvanične šeme tih izvještaja i njihove karakteristike. U ovom poglavlju, u potpoglavlju 8 – Izvještavanje po segmentima poslovanja, biće samo načelno ukazano na eksterno izvještavanje po segmentima poslovanja, značajno za preduzeća prisutna ili u pripremi za nastup na tržištu kapitala.

Nakon upoznavanja sa instrumentima finansijskog izvještavanja (poglavlje II) u poglavlju III Analiza finansijskih izvještaja, susrećemo se sa kratkim osvrtom na ciljeve, područja, metode analize i metode korišćenja rezultata analize finansijskih izvještaja, što je teorijska osnova analize finansijskih izvještaja. Primijenjena analiza zahtijeva odgovarajuću pripremu (preuređenja) finansijskih izvještaja, što je i urađeno prema njihovom informacionom formatu iz II poglavlja ove knjige. Mogućnosti analize finansijskih izvještaja su, i vrlo široke, i vrlo duboke, tako da ćemo se mi, umjesto svim aspektima analize, morati da bavimo samo racio analizom finansijskih izvještaja i njihovim međuperiodičnim poređenjem. Polazeći od namjene finansijskih izvještaja i njihove analize preostala potpoglavlja posvećena su: analizi imovinskog položaja preduzeća, podijeljena na analizu stanja i analizu efikasnosti imovine (potpoglavlje 3), zatim analizi finansijskog položaja preduzeća, podijeljena na analizu solventnosti i analizu likvidnosti (potpoglavlje 4) i, na kraju, analizi prinosnog položaja preduzeća s njegova tri glavna aspekta: dobitnost prihoda, zarada preduzeća na imovinu i kapital i prinos za akcionare preduzeća (potpoglavlje 5). Navedena tri aspekta analize, i racia kao njihovog proizvoda, međusobno su tijesno povezana i uvijek ih treba cjelovito posmatrati.

Poglavlje IV Troškovi, cijene i prihod, posvećeno je kategorijalnom sistemu upravljačkog računovodstva, odnosno činionicima uspjeha preduzeća. Zato se u njemu nalaze ne samo definicije (objašnjenja) navedenih kategorija (pojmovi), već i sve njihove informaciono relevantne klasifikacije (podjele), kao i odnosi između uzročno-posljedično povezanih činilaca uspjeha preduzeća, njegovih

dijelova, proizvoda i sl., i proističući ishodi (vidovi uspjeha) od kardinlnog značaja za menadžment i upravljačke računovođe kao savjetnike menadžmenta. Na taj način postavljeni su kategorijalni temelji za izučavanje područja upravljačkog računovodstva koja nailaze.

Služeći se tim kategorijama, u V poglavlju smo predstavili sisteme obračuna troškova, učinaka i periodičnog rezultata (dobitka ili gubitka) opisujući i brojčanim primjerima pokazujući suštinu, osnove metodologije i efekte pojedinih sistema na periodične rezultate preduzeća. Pri tom, s obzirom na prethodno navedenu prvenstvenu namjenu ove knjige, bili smo upućeni na razmatranja sistema obračuna po stvarnim, po standardnim i po standardnim varijabilnim troškovima, kao bazičnim sistemima obračuna troškova, učinaka i uspjeha. Izvedene naprednije metode i tehnike obračuna i upravljanja troškovima i učincima ostavili smo za viši kurs upravljačkog računovodstva na master i doktorskim studijama.

Poglavlje VI Analiza prelomne tačke, u skladu sa suštinskim značenjem te analize, posvećeno je poslovnoj "igri", odnosno dinamičkom kombinovanju (upravljačkim pomjeranjima) činilaca poslovnog uspjeha, što su obim, troškovi, cijene i prihod. Polazeći od postulata ekonomske marginalne analize, glavna pažnja je usmjerena na praktično moguću i svrsishodnu, dakle primijenjenu, odnosno računovodstvenu marginalnu analizu efekata upravljačkih odluka o pojedinačnom i kombinovanom pomjeranju navedenih činilaca rezultata. Biće to analiza koju ćemo, u toj praktičnoj varijanti, obično nazivati kontribucionom analizom u skladu sa poslovno-informacionom svrsishodnošću nametnutom, zamjenom ekonomsko-teorijskog koncepta marginalnog rezultata računovodstvenim konceptom kontribucionog dobitka, teorijskog krivolinijskog računovodstvenim (praktičnim) pravolinijskim ponašanjem činilaca dobitka.

Poglavlja VII i VIII pokrivaju aktivnosti menadžmenta i upravljačkih računovođa u vezi s donošenjem pojedinačnih poslovno-finansijskih odluka. U prvom od njih, polazeći od ekonomskog modela formiranja cijena, glavnu pažnju usredsredili smo na primijenjene metode formiranja cijena. Najprije su opisane i svaki put brojčano ilustrovane troškovne metode uključiv i metodu stope prinosa na kapital kao najpotpuniju među njima, a onda izložene i metode sa uključivanjem tržišnih i drugih relevantnih činilaca cijena. U VIII poglavlju izloženi su i opet brojčano ilustrovani upravljačko-računovodstveni aspekti alternativnog poslovnog odlučivanja, koje se tiče kratkoročnog (godišnjeg i kratkoročnijeg) podešavanja proizvodno-prodajnog programa i zaposlenosti raspoloživih kapaciteta. Pitanje strategijskog (dugoročnog) odlučivanja ostavljeno je za odgovarajući viši kurs iz upravljačkog računovodstva.

Poglavlja IX, X i XI posvećena su bloku pitanja informacione podrške menadžmenta u obavljanju njegove nadležnosti i odgovornosti sistematske upravljačke kontrole performansi preduzeća. Tu podršku može da obezbijedi jedino upravljačko računovodstvo svojim sistemom planiranja, kontrole i evaluacije

(ocjene) performansi, sa odgovarajućim podlogama za primjenu motivacionog sistema preduzeća. Riječ je o sistemu budžetiranja i budžetske kontrole performansi, kako se to često naziva. Sve to upravljačko računovodstvo obavlja u najtješnjoj saradnji sa menadžmentom. Jer, radi se o procesu usaglašenog pretvaranja namjera menadžmenta u obavezujuće formalno-kvantitativne iskaze, planove i izvještaje o ostvarenjima s analizom i ocjenama odstupanja. Krunu cijelog procesa čini master budžet (glavni plan) preduzeća i glavni (moglo bi se reći master) izvještaj o performansama preduzeća, čiju sadržinu čine planirani i stvarni bilans uspjeha (izvještaj o dobitku ili gubitku), bilans stanja (izvještaj o finansijskom položaju), izvještaj o tokovima gotovine i drugi prateći finansijski izvještaji. U poglavlju IX opisali smo i ilustrovali poslovni aspekt (dakle do planskog i stvarnog bilansa uspjeha) tog procesa za funkcionalno strukturirano preduzeće. U X poglavlju pažnji smo podvrgli specifičnosti sistema budžetske kontrole performansi za divizionalno (po profitnim i investicionim centrima) organizovano preduzeće. Poglavlje XI iskoristili smo za jedan kraći osvrt na korišćenje informacija sistema budžetske kontrole u motivacione svrhe.

Poglavlje XII Upravljačko-računovodstvene specifičnosti neprofitnih organizacija, namijenjeno je predstavljanju nastanka, razvoja, specifičnosti, obilježja, funkcionisanja, značaja, organizacionog i upravljačkog strukturiranja neprofitnog sektora i neprofitnih organizacija, koji posljednjih tridesetak godina dolaze u središte pažnje modernih društava, usljed krize socijalne države. Razlike koje se pojavljuju između neprofitnih i profitnih entiteta su očekivane i ne može se govoriti o sveobuhvatnom pristupu menadžmenta u korišćenju upravljačko-računovodstvenih informacija za donošenje poslovnih odluka. Profesionalni i zakonodavni okvir, specifičnosti finansijskih izvještaja, njihove informacione podobnosti, dometi i analitičke mogućnosti biće predstavljene na jednom opštem nivou.

Pošto je ova knjiga koautorsko djelo, napomenimo da je poglavlja I, II, III, V, IX, X i XI napisao Nikola Đ. Stevanović, a poglavlja IV, VI, VII, VIII i XII Teodor M. Petrović, s tim što je tokom cijelog rada na ovoj knjizi bila zastupljena koautorska saradnja u punom smislu te riječi.

Na kraju, ali ne po značaju, želimo da se zahvalimo recenzentima ove knjige, bez čijeg se pozitivnog mišljenja knjiga ne bi ni pojavila. Želimo, isto tako, da se zahvalimo i svim našim studentima. Iskustva iz rada s njima bila su nam od koristi u pripremi knjige. Zahvalnost dugujemo i svakom drugom našem čitaocu, čije bi nam sugestije u vezi s knjigom dobro došle.

Brčko, decembar 2016. god.

Autori

SADRŽAJ

I OPŠTA PITANJA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA	1
1. Ekonomske aktivnosti i njihovi nosioci.....	1
2. Računovodstvo kao neizostavni informacioni resurs za nosioce ekonomskih aktivnosti.....	3
3. Preduzeće, njegovi ciljevi, organizaciona i upravljačka struktura.....	6
3.1. Suština preduzeća	6
3.2. Ciljevi preduzeća	7
3.3. Organizaciona struktura preduzeća	9
3.4. Upravljanje i upravljačka struktura preduzeća	10
4. Strukturni aspekti računovodstva kao informacionog resursa	13
4.1. Sistematika računovodstva, instrumenata i namjena računovodstvenog izvještavanja	13
4.2. Instrumenti finansijskog izvještavanja	14
4.3. Glavne upravljačke (menadžment) aktivnosti	17
4.3.1. Polaganje računa o stanju, uspjehu i promjenama finansijskog položaja preduzeća.....	17
4.3.2. Donošenje poslovno-finansijskih odluka.....	18
4.3.3. Sistematska upravljačka kontrola performansi	20
4.4. Koncept upravljačkog računovodstva	22
4.4.1. Interpretacija finansijskih izvještaja	22
4.4.2. Obračun troškova i učinaka	24
4.4.3. Informaciona priprema poslovno-finansijskih odluka (Računovodstvo odlučivanja odnosno diferencijalnih vrijednosti)	25
4.4.4. Planiranje i kontrola performansi (Računovodstvo odgovornosti)	26
4.5. Upravljačko računovodstvo naspram finansijskog računovodstva.....	27
5. Upravljački računovođa: uloga, mjesto i certifikovanje (Karijera upravljačkog računovođe).....	27
6. Etički standardi za upravljačke računovođe	33

II INSTRUMENTI FINANSIJSKOG IZVJEŠTAVANJA:	35
DETALJNIJI PREGLED	35
1. Osnovna sistematika finansijskih izvještaja (FI)	37
2. Potpuni set finansijskih izvještaja opšte namjene.....	40
3. Bilans stanja.....	41
3.1. Sadržina (suština) bilansa stanja.....	42
3.2. Forme prikazivanja bilansa stanja	43
3.3. Informaciono strukturiranje bilansa stanja	46
4. Izvještaj o rezultatu.....	
4.1. Ukratko o suštini (osnovnom sadržaju) izvještaja o rezultatu kao izdvojenom računu prinosa na vlasnički kapital	47 49
4.2. Dobitak ili gubitak perioda.....	50
4.3. Ostali sveobuhvatni (ukupni) rezultat	51
4.4. Metode obračuna i iskazivanja dobitka ili gubitka perioda.....	55
4.5. Informaciono strukturiranje izvještaja o dobitku ili gubitku perioda	55
4.5.1. Smisao raščlanjavanja realizovanog rezultata	56
4.5.2. Kriterijumi raščlanjavanja realizovanog rezultata	58
4.5.3. Prezentacioni format izvještaja o dobitku ili gubitku	60
5. Izvještaj o promjenama vlasničkog kapitala (equity)	62
6. Izvještaj o tokovima gotovine.....	64
7. Napomene (aneks) uz finansijske izvještaje	68
8. Izvještaj po segmentima poslovanja	68
8.1. Osnovne vrste izvještavanja po segmentima poslovanja.....	68
8.2. Mjesto i uloga eksternog izvještavanja po segmentima poslovanja ...	69
8.3. Koncept izvještajnog segmenta prema "rizik-prinos pristupu"	71
8.4. Koncept izvještajnog segmenta prema "menadžment pristupu"	72
8.5. Sadržina izvještaja po segmentima.....	75
9. Izvještaj o poslovanju (upravljački izvještaj)	78
III ANALIZA FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA	81
1. Ciljevi, područja i metodi analize finansijskih izvještaja i korišćenja njenih informacija	82
1.1. Ciljevi analize finansijskih izvještaja	82
1.2. Područja (vrste) analize finansijskih izvještaja	84
1.3. Metodi analize finansijskih izvještaja	87
1.3.1. Terminološko određenje i osnovna podjela metoda analize finansijskih izvještaja	87
1.3.2. Kratki pregled kvantitativnih metoda analize finansijskih izvještaja.....	87
1.3.3. Tradicionalne metode kvantitativne analize finansijskih izvještaja	88
1.3.4. Metodi korišćenja informacija tradicionalnih metoda kvantitativne analize finansijskih izvještaja	93

1.3.5. Moderni metodi kvantitativne analize finansijskih izvještaja	97
1.3.6. Kvalitativna analiza finansijskih izvještaja: jedna kratka najava	100
2. Priprema finansijskih izvještaja za analizu.....	101
3. Analiza imovinskog položaja preduzeća	107
3.1. Smisao i sadržina analize imovinskog položaja	107
3.2. Analiza stanja imovine	108
3.2.1. Analiza stanja stalne imovine	109
3.2.2. Analiza stanja obrtne imovine	113
3.3. Analiza efikasnosti imovine	115
4. Analiza finansijskog položaja preduzeća.....	125
4.1. Smisao i sadržina analize finansijskog položaja preduzeća	125
4.2. Analiza solventnosti preduzeća	125
4.2.1. Analiza izvora finansiranja	126
4.2.2. Analiza pokrića dugoročne imovine odgovarajućim kapitalom	129
4.3. Analiza likvidnosti preduzeća	134
5. Analiza prinosnog položaja preduzeća	137
5.1. Predmet analize prinosnog položaja preduzeća.....	137
5.2. Analiza dobitnosti prihoda	138
5.3. Racija rentabiliteta ulaganja (imovine) i kapitala.....	143
5.4. Racija rentabiliteta povezana s akcijama.....	151
IV TROŠKOVI, CIJENE I PRIHOD	157
1. Pojam troškova	158
2. Osnovne klasifikacije troškova.....	160
2.1. Troškovi po vrstama, mjestima i nosiocima troškova	160
2.1.1. Klasifikovanje troškova po vrstama troškova.....	160
2.1.2. Klasifikovanje troškova po mjestima troškova.....	162
2.1.3. Klasifikovanje troškova po nosiocima troškova	163
2.2. Ukupni, prosječni i marginalni troškovi.....	163
2.2.1. Ukupni troškovi	163
2.2.2. Prosječni troškovi	165
2.2.3. Marginalni troškovi	166
2.3. Varijabilni, fiksni i mješoviti troškovi.....	167
2.3.1. Varijabilni troškovi.....	168
2.3.2. Fiksni troškovi	170
2.3.3. Mješoviti troškovi.....	172
2.4. Funkcionalna klasifikacija troškova	174
2.5. Troškovi proizvoda i troškovi (rashodi) perioda	175
2.6. Direktni (pojedinačni) i indirektni (opšti) troškovi	179
2.7. Ostale podjele i klasifikacije troškova.....	181

2.7.1. Efektivni i oportunitetni troškovi.....	181
2.7.2. Relevantni i irelevantni troškovi.....	182
2.7.3. Izbježivi i neizbježivi troškovi.....	184
2.7.4. Sunk (neopozivi) troškovi.....	185
3. Prihod i cijene.....	185
3.1. Ukupni, prosječni i marginalni prihod.....	187
3.2. Cijena kao činilac prihoda.....	188
4. Ukupni, prosječni i marginalni dobitak.....	
V SISTEMI OBRAČUNA TROŠKOVA, UČINAKA	
I PERIODIČNOG REZULTATA.....	191
1. Osnove sistema obračuna troškova.....	192
2. Osnove obračuna po stvarnim troškovima	195
2.1. Suština obračuna po stvarnim troškovima.....	195
2.2. Osnove metodologije obračuna po stvarnim troškovima	197
2.3. Bilans uspjeha po sistemu obračuna po stvarnim troškovima.....	201
3. Osnove obračuna po standardnim troškovima.....	203
3.1. Suština obračuna po standardnim troškovima.....	203
3.2. Osnove metodologije obračuna po standardnim troškovima	206
3.3. Bilans uspjeha po sistemu obračuna po standardnim troškovima ...	210
4. Osnove obračuna po standardnim varijabilnim troškovima	
– Direct Costing.....	212
4.1. Suština obračuna po standardnim varijabilnim troškovima	212
4.2. Osnove metodologije obračuna po standardnim varijabilnim troškovima	216
4.3. Bilans uspjeha po sistemu obračuna po standardnim varijabilnim troškovima.....	219
5. Uporedna analiza uticaja sistema obračuna troškova na vrijednost zaliha učinaka i periodični rezultat.....	221
5.1. Smisao realnosti periodičnog rezultata.....	221
5.2. Efekti u periodima povećanja zaliha učinaka	222
5.3. Efekti u periodima smanjenja zaliha učinaka	225
5.3.1. Pretpostavke o ostvarenjima i druge obračunske pretpostavke.....	225
5.3.2. Uporedni bilansi uspjeha po pojedinim sistemima obračuna troškova i učinaka	226
5.3.3. Uporedna analiza efekata sistema obračuna troškova po periodični rezultat u uslovima smanjenja zaliha učinaka	230
6. Ocjena sistema obračuna troškova i učinaka sa stanovišta obračuna i iskazivanja periodičnog rezultata	234

VI ANALIZA PRELOMNE TAČKE	237
1. Značaj i pretpostavke analize prelomne tačke	238
2. Ekonomsko i računovodstveno učenje o ponašanju prihoda i troškova	239
3. Utvrđivanje i grafičko prikazivanje prelomne tačke u monoproizvodnoj situaciji	244
4. Efekti promjene faktora prelomne tačke i rezultata.....	249
4.1. Efekti promjene prodajnih cijena	249
4.2. Efekti promjena varijabilnih troškova po jedinici	252
4.3. Efekti promjena fiksnih troškova	254
4.4. Efekti promjena proizvodnje i prodaje	256
4.5. Efekti promjene asortimana.....	258
4.6. Efekti kombinovanih promjena faktora rezultata	260
5. Utvrđivanje i analiza prelomne tačke u multiproizvodnoj situaciji	262
6. Analiza prelomne tačke u uslužnim i neprofitnim organizacijama	264
 VII INFORMACIONA PODRŠKA ODLUČIVANJU O CIJENAMA....	267
1. Ekonomski model formiranja cijena.....	268
2. Ciljevi obračuna troškova u vezi sa politikom cijena.....	273
3. pristupi i metode formiranja cijena	277
3.1. Metoda punih troškova	278
3.2. Metoda troškova prerade	280
3.3. Metoda marginalnih troškova.....	281
3.4. Metoda stope prinosa na angažovana sredstva	283
4. Uključivanje tržišnih i drugih eksternih činilaca u odlučivanje o prodajnim cijenama	285
4.1. Ciljni troškovi i ciljne cijene	285
4.2. Planiranje životnog ciklusa proizvoda i obračun troškova	288
4.3. Drugi činioci u donošenju odluka o cijenama osim troškova.....	291
 VIII INFORMACIONA PODRŠKA ZA DONOŠENJE KRATKOROČNIH POSLOVNIH ODLUKA (RAČUNOVODSTVO ODLUČIVANJA).....	297
1. Koncept troškova za potrebe kratkoročnog alternativnog poslovnog odlučivanja.....	298
2. Izbor optimalnog asortimana proizvodnje i prodaje	299
3. Eliminirati ili zadržati proizvod	305
4. Uvođenje novog proizvoda.....	308
5. Prihvatanje dodatnih porudžbina	310
6. Prodati ili prerađivati	314
7. Proizvoditi ili kupovati	316

IX PLANIRANJE, KONTROLA I EVALUACIJA PERFORMANSI PREDUZEĆA (SISTEM UPRAVLJAČKO-RAČUNOVODSTVENE KONTROLE).....	321
1. Opšta pitanja sistema planiranja, kontrole i evaluacije performansi preduzeća	322
1.1. Porijeklo sistema upravljačko-računovodstvene kontrole performansi preduzeća.....	322
1.2. Suština sistema upravljačko-računovodstvenog planiranja, kontrole i evaluacije performansi	326
1.3. Koncept računovodstva odgovornosti - Responsibility Accounting -	333
2. Kratkoročno planiranje (budžetiranje) performansi preduzeća	337
2.1. Pretpostavke (načela) računovodstvenog planiranja	337
2.2. Priprema glavnog poslovnog (profitnog) plana budžetiranog bilansa uspjeha kao dijela master budžeta).....	341
2.2.1. Poslovni (profitni) plan (budžet) i njegova sadržina.....	341
2.2.2. Informacije obračuna troškova i učinaka za potrebe poslovnog (profitnog) plana	345
2.2.3. Planiranje prodaje i troškova prodaje	348
2.2.3.1. Planiranje prodaje (prihoda od prodaje)	348
2.2.3.2. Planiranje troškova prodaje	352
2.2.4. Planiranje proizvodnje i troškova proizvodnje	356
2.2.4.1. Planiranje proizvodnje.....	356
2.2.4.2. Osnove planiranja troškova proizvodnje	358
2.2.4.3. Planiranje troškova direktnog materijala (materijala izrade).....	359
2.2.4.4. Planiranje troškova zarada izrade (direktnog rada) ...	361
2.2.4.5. Planiranje opštih troškova proizvodnje	361
2.2.5. Planiranje troškova prodatih proizvoda	367
2.2.6. Planiranje nabavke i troškova nabavke.....	370
2.2.7. Planiranje troškova upravljanja i administracije.....	372
2.2.8. Priprema glavnog poslovnog (dobitnog) plana (planskog bilansa uspjeha)	373
3. Kontrola i evaluacija (ocjena) performansi (ostvarenja) preduzeća	376
3.1. Upravljačko računovodstveni kontrolni ciklus i njegova upućenost na obračun troškova i učinaka	376
3.2. Kontrola izvršenja plana prodaje.....	379
3.3. Kontrola izvršenja plana troškova prodaje	384
3.4. Kontrola izvršenja plana proizvodnje.....	387
3.5. Kontrola izvršenja plana troškova proizvodnje.....	388
3.6. Kontrola izvršenja plana nabavke i troškova nabavke	396
3.7. Kontrola izvršenja plana troškova upravljanja i administracije	398
3.8. Kompletiranje efekata izvršenja funkcionalnih planova	398

X PLANIRANJE I KONTROLA DIVIZIONALNIH OSTVARENJA....	401
1. Funkcionalni naspram divizionalnog modela organizacionog ustrojstva preduzeća: okvir ostvarenja decentralizacije upravljanja	402
2. Koncept dobitnog (profitnog) centra	405
3. Koncept investicionog (imovinskog) centra	406
4. Prednosti i nedostaci divizionalizacije preduzeća	407
5. Izvještavanje o ostvarenjima dobitnih (profitnih) centara	410
5.1. Informacioni izazovi menadžmenta dobitnog centra.....	410
5.2. Koncepti rezultata dobitnog centra.....	411
5.3. Moguća izveštajna forma i sadržina bilansa uspjeha dobitnog centra	415
6. Izvještavanje o ostvarenjima imovinskih (investicionih) centara	417
6.1. Informacioni izazovi menadžmenta investicionog centra	417
6.2. Interni bilans uspjeha investicionog centra	417
6.3. Problem investicione osnove stope prinosa investicionog centra.....	418
6.4. Obračun, upotreba i alternative divizione stope prinosa	424
7. Transferne cijene	428
7.1. Problem transfernih cijena.....	428
7.2. Tržišne cijene u ulozi transfernih cijena.....	430
7.3. Sporazumne transferne cijene.....	431
7.4. Transferne cijene zasnovane na troškovima	435
 XI MOTIVACIONI ASPEKTI RAČUNOVODSTVENOG PLANIRANJA I KONTROLE	 437
1. Upravljačko računovodstvo, poslovno ponašanje i harmonizacija ciljeva u preduzeću.....	437
2. Korišćenje informacija upravljačkog računovodstva za potrebe nagrađivanja.....	440
 XII UPRAVLJAČKO-RAČUNOVODSTENE SPECIFIČNOSTI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA.....	 445
1. Nefitni sektor.....	446
1.1. Nastanak i razvoj nefitnog sektora	446
1.2. Definisane i obilježja nefitnog sektora.....	452
1.3. Strukturiranje nefitnog sektora.....	454
1.4. Funkcionisanje nefitnog sektora	462
2. Nefitne organizacije	463
2.1. Obilježja nefitnih organizacija	464
2.2. Vrste nefitnih organizacija	466
2.3. Specifičnosti nefitnih organizacija	468
2.4. Finansiranje nefitnih organizacija	471

3. Upravljačke specifičnosti neprofitnih organizacija	475
3.1. Značaj i specifičnosti upravljanja u neprofitnim organizacijama...	475
3.2. Upravljačke specifičnosti nevladinih NPO.....	479
4. Računovodstvene specifičnosti vladinih i nevladinih neprofitnih organizacija.....	480
4.1. Korisnici računovodstvenih informacija i ciljevi izvještavanja.....	480
4.2. Zakonodavni okvir i finansijsko izvještavanje javnih NPO	483
4.3. Finansijsko izvještavanje korisnika prihoda budžeta	485
4.4. Razlike i sličnosti finansijskih izvještaja neprofitnih i profitnih organizacija	493
4.5. Računovodstvene specifičnosti nevladinih NPO.....	494
LITERATURA	501