**POJAM I SADRZAJ UPRAVLJACKOG RACUNOVODSTVA**

Upravljanje je proces koji se sprovodi od strane odredjene grupe ljudi kroz direktne akcije saglasno zajednickim ciljevima.

Efikasno upravljanje podrazumeva postojanje sledecih preduslova:

1. Konkurentsko trziste p/u
2. Dominaciju ekon.nad drustvenom ulogom preduzeca
3. Profesionalizam u obavljanju men.aktivnosti
4. Postojanje korporativne organizacije
5. Postojanje trzista deonica.

Aktivnosti upravljanja prema J. Masiu:

1. Odlucivanje
2. Organizacija
3. Kadrovanje
4. Planiranje
5. Kontrolisanje
6. Komuniciranje
7. Vodjstvo

Osnovne aktivnosti upravljanja: defin. politike, planiranje, akcija, kontrolisanje

Svala posl. odluka se verifikuje kroz njeno dejstvo na osnovne fina. parametre: ekonomicnost, likvid., sigurnost, nezavisnost, profitabilnost.

Upravljacke informacije se dele na informacije za potrebe:

1. Strateskog planiranja – omogucuju preciznije odr.nacina i nivoa koriscenja pojedinih eksternih ogran.i njihov uticaj na buduce posl.
2. Kontrole upravljanja – pomazu rukovodiocima da sagledaju ostvarene poslovne rezultate i efekte u odnosu planirane i na osnovu toga da preduzmu akcije koje su u interesu preduzeca
3. Tekuceg poslovanja – prate poslovanje kontinuirano i pomazu da se zadaci i ciljevi ostvare sto potpunije i kvalitetnije.

Upravljacki IS je integralan, struktuiran kompleks ljudi, masina i pravila za snabdevanje rukovodilaca relevantnim potrebnim informacijama iz eksternih i internih izvora, radi kvalitetnijeg planiranja, kontrole i odlucivanja.

Racunovodstvena f-ja je registrovanje, klasifikacija, sumiranje i interpretacija ekonomskih transakcija. Obuhvata: knjigovodstvo, racunovodstveno planiranje, racunovodstveni nadzor, racunovodstvenu analizu.

Finansijsko racunovodstvo obezbedjuje informacije o preduzecu, spoljnim pojedincima (banke i akcionari) i grupama koje su posebno zainteresovani za njegov rad i finansijsku aktivnost. Ono se koncentrise na trenutne ili neposredno prosle aktivnosti preduzeca i nastoji da zabelezi i upozna okruzenje sa onim sto se dogodilo u preduzecu od momenta poslednje finansijske inf. koje je dobilo. Primenjuju se opste prihvaceni principi zbog objektivnosti prosledjivanja fin. Inf. spoljnim korisnicima.

Upravljacko racunovodstvo se bavi pruzanjem informacija koje su neophodne menadzment grupi u vezi donosenja odluka i vrednovanja performansi preduzeca. Ono je orijentisano ka buducnosti, na osnovu kojih moze da se planira, donose odluke i potom da se prati njihovo sprovodjenje.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Karakteristike | Finansijsko racunovodstvo | Upravljacko racunovodstvo |
| Korisnici | Pruza fin.inf. spoljnim korisnicima (vlasnici, kreditori, specijalizovane agencije) | Pruza inf.koje trazi „menadzment“preduzeca |
| Pravila | Primena odredjenih, opste prihvacenih principa je neophodna da bi se osigurala objektivnost u prosledjivanju fin.inf.spoljnim korisnicima. | Primena ovih principa nije vazna jer su korisnici fin.inf.zapravo oni koji odredjuju zahteve, ciljeve istih inf. Troskovi prema prihodu su najvazniji princip ovde. |
| Orijentacija | Prema dogadjajima koji su se desili u bliskoj proslosti, a spoljni korisnici mogu znati sta se desilo u finansijskoj aktivnosti preduzeca. | Prema anticipiranju i predvidjanju buducnosti tako da „menadzment“ ove inf. moze iskoristiti za donosenje odluka o poslovanju preduzeca u nastupajucem periodu. |

Slika 14.+

Upravljacko racunovodstvo obuhvata procese i tehnike kojima se dolazi do finansijskih i nefinansijskih informacija od znacaja za donosenje poslovnih odluka, a u cilju, kvalitetnijeg upravljanja poslovanjem i postizanja maximalne finansijske uspesnosti.

**PLANIRANJE, BUDZETIRANJE I KONTROLA**

Spoljasnje snage cine: vlasnici, banke, drzava i njeniorgani, revizori.

Unutrasnje snage cine: poslovni odbor, rukovodioci, radnici.

Strateski menadzment je proces koji identifikuje sadasnje i buduce kriticne probleme preduzeca i stvara nacine da se oni razrese konzistentno sa raspolozivim resursima i eksternim ogranicenjima.

Proces strateskog upravljanja sadrzi sledece elemente:

1. Snimanje i analizu okruzenja
2. Formulisanje strategije (def. misije, specificiranje ciljeva, razvijanje strategije, postavljanje smernica za politiku)
3. Sprovodjenje strategije (aktiviranje strategije na osnovu razvijanja programa, budzeta i procedura)
4. Kontrolu strategije

Potencijal nekog preduzeca da ostvari strateski uspeh moze se definisati kao one aktivnosti preduzeca koje donose nadprosecne dugorocne profite. Otkriva se analizom:

1. Karak. preduzeca u kontekstu njegovih konkurenata
2. Sredine i potenc. za postizanje uspeha koje ona pruza
3. Fleksibilnosti
4. Primenljivosti

Razvoj pozicije strateskog uspeha ima 3 etape:analiza informacija, razvijanje strategije, primena strategije.

Stratesko planiranje bi trebalo da ukljucuje: postavljanje ciljeva, analizu inforamcija ili pregled njegovih osobina i sredine kako bi se unutrasnje snage povezale sa spoljasnjim mogucnostima, i strateski izbor.

Postoje 3 kategorije planiranja: zadovoljavajuce, optimizirajuce, inovativno ili adaptivno.

Planiranje je proces koji ukljucuje donosenje i preispitivanje svake od seta medjupovezanih odluka pre akcije, u situaciji gde se veruje da pre nego se akcija preduzme, zeljeno stanje stvari se nece desiti ako se akcija preduzme, zeljeni ishodi – njihova verovatnoca se povecava.

Dugorocno, stratesko, korporativno planiranje je formulacija, evaluacija i selekcija mogucih strategija nastalih na osnovu poznavanja resursa organizacije, okruzenja u kome se dela, procene njenih prednosti, slabosti, sansi i pretnji.

U procesu korporativnog planiranja, bitna su 4 faktora: eksterno okruzenje, organizacija, buducnost, ocekivanja.

Prednosti korporativnog planiranja:

1. Proces uzima u obzir veliki broj elemenata, politika i strategija
2. Proces pruza znacajnu pomoc u koordinaciji razlicitih aktivnosti organizacije i njihovom optimalnom delovanju
3. Proces odrzava stabilnost u IS-u organizacije i pruza sanse da se one otklone
4. Proces postize znacajne motivacione efekte.

Znacajnost korporativnog planiranja je u simulaciji razlicitih scenarija poslovnih dogadjaja i njihovih implikacija na likvidnost, finansijsku stabilnost, nezavisnost, ekonomicnost, brzinu obrta, profitabilnost itd.

Kratkorocno takticko planiranje ili budzetsko planiranje je proces pripreme detaljnih, kratkorocnih planova za f-je, aktivnosti i odeljenja organizacije, cime se dugorocni plan preduzeca pretvara u akcije.

Proces budzetiranja omogucava da preduzece bude organizovano u centre odgovornosti ili budzetske centre sa jasno definisanom odgovornoscu svakog rukovodioca koji ima budzet. Usvajanje budzeta daje ovlascenja za planove koji se u njemu sadrze. Taj proces omogucava primenu rukovodjenja putem izuzetaka, sto je situacija kad podredjeni dobija jasno def. ulogu sa potrebnim ovlascenjima i resurs. da izvrsi taj deo ukup. plana koji je njemu odredjen, i ako akti.ne napredjuju prema planu, visi nivo rukovodjenja izvestava o odstup.

Budzetiranje ce biti uspesnije ako su zadovoljeni sledeci uslovi:

1. Ucesce i podrska najviseg rukovodstva
2. Jasna definicija dugorocnih ciljeva preduzeca, u okviru kojih ce funkcionisati sistem budzetiranja
3. Realisticna organizaciona struktura sa jasno definisanim odgovornostima
4. Iskreno i potpuno ucesce srednjih rukovodilaca u svim aspektima procesa budzetiranja
5. Odgovarajuci sistem racunovodstva i informisanja
6. Redovne revizije budzetskih planova i ciljeva
7. Planovi treba da budu primenljivi na fleksibilan nacin.

Osnovni faktor budzeta je faktor koji u svakom datom trenutku predstavlja odlucujuce plansko ogranicenje aktivnosti organizacije. On moze biti kapacitet proizvodnje, nedostatak radne snage, materijal, finansije, ili nivo traznje robe i usluga.

Napomene pri pripremi budzeta:

1. Odbor za budzet je odgovoran za zadatak izrade i koordinacije budzeta.
2. Bitan preduslov za izradu planova i budzeta je priprema prognoza, tj predvidjanja.
3. Faze koje obuhvataju gl.deo procesa: priprema kolicinskih budzeta sa odg. rukovodiocima, provera izdrzljivosti i pridrzavanje politike pred.od strane kolicinskih budzeta, unos izmena ako je potrebno, izradjivanje fin.budzeta, izradjivanje glavnog budzeta.
4. Budzet koji se sastoji iz pojedinacnih budzeta organizacionih jedinica i funkcionalnih budzeta, prenosi se generalnom direktoru ili Upravnom odboru na ispitivanje i odobrenje, nakon svih revizija koje budu smatrali potrebnim.
5. Usaglaseni budzeti se objavljuju i distribuiraju svim nosiocima budzeta i budzetskim centrima.
6. Glavne faze budzetskog upravljanja: registrovanje stvarnih rezultata, poredjenje stvarne i budzetom planirane situacije i identifikovanje odstupanja, izvestavanje nosiocima budzeta i visem rukovodstvu.
7. Istrazivanje odstupanja i njihovih uzoraka obezbedjuje vezu izmedju budzetskog upravljanja i budzetskog planiranja.

Podela budzeta u proizvodnom preduzecu:

1. Budzeti prodaje – pravi se na osnovu prognoze prodaje, koja postaje budzet samo ako ga rukovodstvo prihvati kao cilj, i kapaciteta proizvodnje. Kasnije se dele na vise nacina: po licnoj odgovornosti, po podrucju prodaje, po proizvodu ili vise proizvoda.
2. Budzeti proizvodnje – pokazuje kolicine i troskove za svaki proizvod i grupu proizvoda i bice tako terminira da se uklopi sa budzetima prodaje i visinom zaliha. Na osnovu njih se izradjuju budzeti inputa proizvodnje.
3. Budzeti usluga
4. Budzeti odredjeni Politikom preduzeca – ukljucuju kapitalne izdatke, IR, reklamu itd, i imaju odredjeni odnos prema trenutni operacijama, ali takodje sadrze znacajne elemente koji su dugorocne prirode odredjeni politikom najviseg rukovodstva.
5. Sumarni budzeti – su:
6. Glavni budzet – prikazuje se u obliku budzetiranih operativnih iskaza, budzetiranog trgovinskog bilansa i bilansa uspeha i budzetiranog bilansa stanja. Predstavlja zbir svih podbudzeta i prikazuje finansijske efekte ukupnog poslovnog budzeta kao poslovne celine. Podnosi se najvisem rukovodstvu na odobrenje.
7. Budzet gotovine – bavi se upravljanjem likvidnoscu i kretanjem gotovine. Prikazuje efekat budzetiranih aktivnosti: prodaje, nabavke, isplate plata, itd, na kretanje gotovine preduzeca.Pripremaju se tako da se za naredni period obezbedi sasvim dovoljno gotovine da se pokriju budzetirane aktivnosti.

Fiksni budzet – projektovan da ostane nepromenjen bez obzira na postignuti obim proizvodnje ili obrt. Glavna njegova svrha je u fazi budzetiranja , kada on sluzi za definisanje opstih ciljeva preduzeca.

Fleksibilni budzet – projektovan da prilagodjava budzetirane nivoe troskova prema stvarno postignutom nivou aktivnosti.

Budzetsko mrtvilo – kada se odrede nivoi ostvarenja planiranog budzeta.

Alternativni pristupi budzetiranju su:

1. budzetiranje od nule – je pristup u smislu analize troskova i koristi, gde se pretpostavlja da je dodeljeni nivo troskova za neku stavku nula i da ce ostati takav sve dok odgovorni rukovodilac ne opravda postojanje takve troskovne stavke i korist koju donosi izdatak (da ce taj trosak na neki nacin doprineti ostvarenju ciljeva i koristi prduzeca). Mana je da zahteva puno vremena i moze izazvati znacajna trenja sa nosiocima budzeta, subjektivan je i podlozan politickim uticajima. Najbolje je da se primenjuje selektivno, npr na budzete rezijskih tros. i budzete na osnovu politike preduzeca i to na osnovu rotiranja.
2. sistem planiranja i budzetiranja programa – zasniva se na teoriji sistema i orijentisan je na kapacitete i ciljeve, sa znacajnim naglaskom na dodeli resursa na osnovu ekonomske analize. Glavne faze SPBP-a:
   1. definisanje stvarnih ciljeva preduzeca
   2. detaljno definisanje celokupnog sistema sa ciljevima, okruzenjem, raspolozivim resursima,...
   3. budzetiranje i analiza
   4. razvoj odgovarajucih mera performanse za „program“za preduzece
   5. programiranje i budzetiranje
   6. izvestavanje i upravljanje

Osnovni sistem kontrole obuhvata 3 koraka: postavljanje pokazatelja, merenje produktivnosti tim pokazateljima, otklanjanje odstupanja od pokazatelja i planova.

Tacke koje se odaberu kao kontrolne moraju biti kriticne, sto znaci da ili predstavljaju ogranicavajuci cinilac pri sprovodjenju operacija, ili bolje od preostalih cinilaca prikazuju ostvarivanje planova.

Najcesce korisceni pokazatelji:

1. fizicki pokazatelji – primenjuju se na izvrsnom nivou, gde se koriste materijali
2. troskovni pokazatelji – imaju siroku primenu u obliku direktnih i posrednih troskova po jedinici proizvodnje, trosku radnog sata, troskovima materijala po jedinici itd
3. novcani pokazatelji –odnose se na kapitalna ulaganja preduzeca
4. pokazatelji prihoda – dobijaju se povezivanjem vrednosti izrazenih u novcu i prodaje. Oni mogu obuhvatati pokazatelje kao sto su prihod po jednom kilometru, prosecna prodaja po jendom potrosacu, per capita prodaja na nekom geog.trzistu.
5. programski pokazatelji
6. nematerijalni pokazatelji – sposodnost rukovodioca
7. ciljevi kao pokazatelji
8. strateski planovi kao kontrolne tacke za sprovodjenje kontrole – strateska kontrolaje sistemska provera strateskih kontrolnih tacaka, isto kao i modifikacija strategije organizacije u skladu sa tom proverom.

Da bi bila uspesna, kontrola mora biti usmerena ka buducnosti.

Sam sistem budzetske kontrole se ostvaruje preko tzv kontrolnih centara, koji su postavljeni u organizacionu strukturu preduzeca. Pri tome, izlazni izvestaji upravljackog racunovodstva, kao rezultati budzetske kontrole, tako su formalno i sustinski oblikovani da odslikavaju razlicite nivoe odgovornosti rukovodioca.

Kontrola budzeta koja se iskazuje u izvestajima treba proces upravljanja da ucini efektivnijim i efikasijim, tj da se poslovna aktivnost organizacije ostvaruje i sa kvantitativnog i sa kvalitativnog aspekta.

**STANDARDNI TROSKOVI**

Troskovi su cenovni izraz utrosaka resursa.

Prirodne vrste troskova: t.materijala, t.stalnih sredstava, t.rada, kalkulativni doprinos drustvenoj zajednici, t.usluga.

Ekonomski troskovi: t.sredstava i t.rada.

Neekonomski troskovi: izdaci koji poprimaju karakter troskova na bazi zakonskih propisa. (kamate na kredite za stalna ili obrtna sred)

Direktni troskovi – mogu se neposredno razvrstati po proizvodima/uslugama.

Inidrektni troskovi – ne mogu se neposredno razvrstati po proizvodima/uslugama pri njihovom nastajanju.

Sa promenom obima, menja se u istoj srazmeri dutina kako tehnoloskih, tako i netehnoloskih operacija, pri cemu troskovi ovih poslednjih postaju proporcionalni obimu proizvodnje, samo sada sa jednom znatno slabijom elasticnoscu u pogledu mogucnosti promene obima.

Povecanje automatizacije dovodi do:

1. Povecanja troskova sredstava za rad u odnosu na troskove rada
2. Troskovi rada na rezijskim mestima se povecavaju u odnosu na troskove izrade, a samim tim se povecavaju i relativno fiksni u odnosu na proporcionalne
3. Iako rastu u odnosu na proporcionalne troskove, relativno fiksni opadaju po jedinici, jer rastu u degresiji u odnosu na promene obima proizvodnje
4. Porast tehnicke opremljenosti podize proizvodnu snagu rada i ne samo da menja karakter pojedinih troskova, vec i dovodi do opsteg snizenja troskova po jedinici proizvoda.

Sa gledista ponasanja troskova u dinamici poslovanja, mogu biti:

1. Fiksni – ne menjaju se sa promenom obima u ukupnom iznosu, pa su najveci po jedinici proizvoda kada se radi sa minimalnim kapacitetom a najnizi kada se radi sa maximalnim kapacitetom. Ovde spadaju:
2. troskovi sredstava za rad kad se primenjuje vremenski metod obracuna amortizacije,
3. troskovi rada i materijala u pripremnoj fazi procesa rada,
4. troskovi rada visih rukovodilaca.
5. Relativno fiksni – konstantni su za odredjenu zonu, tj obim, nakon cega se naglo povecavaju do narednog obima. Najnizi su pri punom koriscenju kapaciteta u okviru zone obim aproizvodnje, a najvisi na najnizem stepenu koriscenja kapaciteta zone. To su:
6. troskovi materijala na org.radnim mestima,
7. troskovi rada posrednih rukovodilaca proizvodnje,
8. troskovi rada radnika koji rade na tehnickoj kontroli,
9. troskovi rada radnika na org.radnim mestima u pripremnoj i zavrsnoj fazi procesa rada,
10. troskovi rada na pomocnim radnim mestima.

Njihove osnovne karakteristike:

1. Progresija - kada rastu vise nego proporcionalni porast obimaproizvodnje pri prelasku iz nize u visu zonu obima proizvodnje, a i onda kada obim proizvodnje pri prelasku iz vise u nizu zonu obima sporije opada od opadanja troskova, sto ima pozitivan uticaj na kvalitet ekonomije.
2. Degresija – kada rastu manje nego sto je proporcionalani rast obima proizvodnje pri prlasku iz nize u visu, kao i iz vise u nizu zonu obima proizvidnje.
3. Remanentost – kada zaostaju na visem nivou kada se smanjuje obim proizviodnje, tj prelazi iz vise u nizu zonu, tj pojava kada se ne smanjuju u istom ritmu u kome su se povecavali kada je ovaj obim rastao.
4. Proporcionalni – njihova dinamika je direktno proporcionalna dinamici obima proizvodnje, a da su po jedinci konstantni. Punu proporcionalnost imaju samo troskovi materijala za izradu i troskovi rada izrade. Najnaglasenije odstupanje od proporcionalnosti imaju troskovi rada neposrednih rukovodilaca i troskvi tehnickih radova na netehnoloskim radnim mestima.

Uloga i znacaj standardnih troskova se ogledaju u sledecem:

1. Standardi predstavljaju najrelevantnije merilo za uporedjivanje troskova
2. Standardi omogucavaju primenu principa izolacije
3. Tesno povezana s prethodnom, svakako je uloga standarda na podrucju lokalizovanja odgovornosti, tj zasluge za odstupanja od standarda
4. Standardi pojednostavljuju knjigovodstveni postupak i cine ga ekonomicnijim
5. Pojednostavljenje knjigovodstvenog postupka doprinosi sa svoje strane i njegovom ubrzanju
6. Standardi doprinose razvijanju inicijative za ekonomicnije poslovanje
7. Osim kao instrument predracuna i kontrole troskova, standardi su potvrdili svoju ulogu i u kontekstu utvrdjivanja prodajne cene
8. Standardi pomazu i prilikom formiranja efikasnije poslovne politike preduzeca
9. Na podrucju vrednovanja zaliha, standardi mogu isto tako da odugraju veliku ulogu
10. Standardi mimajuu vaznu ulogu kod planiranja troskova i prihoda.

Podela odstupanja od standarda:

1. O.zbog veceg ili manjeg utroska direktnih casova rada (o.zbog produktivnosti)
2. O.zbog promene isplatne osnove kod direktnih licnih zarada
3. O.zbog veceg ili manjeg kolicinskog utroska direktnog materijala
4. O.zbog promene cena direktnom materijalu (cenovno o.)
5. Troskovno o.opstih varijabilnih troskova
6. Casovno o. opstih varijabilnih troskova
7. Troskovno o. opstih fiksnih troskova
8. O.zbog veceg ili manjeg obima proiz.kod opstih fix tros.

Odstupanja kod materijala se svode na:

1. Ukupna odstupanja u direktnom materijalu
2. Odstupanje u ceni direktnog materijala
3. Odstupanje u upotrebi direktnog materijala

Uzroci odstupanja kod materijala su: kupovina jeftinijeg ili skupljeg materijala, dobijanje ili gubljenje kolicinskog popusta, kupovina nizeg ili viseg kvaliteta materijala, kupovina supstituta zbog neraspolozivsti materijala, veci ilimanji otpaci u odnosu na planirane...

Odstupanja kod direktnog rada:

1. Odstupanje u ceni direktnog rada
2. Odstupanje u kolicini direktnog rada

Uzroci odstupanja u direktnom radu: veca cena po casu rada nego planirana, bolja ili losija kvalifikaciona struktura radnika u odnosu na planiranu, placanje prekovremenog rada, losa organizacija radnih grupa ili kontrole, problemi u materijalu ili masinama.

Odstupanja kod varijabilnih rezijskih troskova:

1. Odstupanja ukupnih varijabilih troskova
2. Odstupanja u varijabilnim rezijskim troskovima
3. Odstupanja u kolicini varijabilnih rezijskih troskova

Odstupanja kod fiksnih rezijskih troskova:

1. Odstupanja ukupnih fisknih rezijskih troskova
2. Odstupanja u obimu fiksnih rezijskih troskova
3. Odstupanje u kolicini fiksnih rezijskih troskova

Standardna margina prodaje je razlika izmedju standardne prodajne cene proizvoda i njegovih standardnih troskova.

Prednosti standardnih troskova:

1. Celno rukovodstvo moze delegirati kontrolu troskova kroz sistem standardnih troskova nizem rukovodecem nivou, jer tacno zna kakve vrste odstupanja ocekuje u izvestaju
2. Proces razvijanja revizije i kontrole standarda podstice na snizavanje troskova
3. Standardni tros. ne govore o proslim performansama poslovanja i zato su dobar osnov za politiku cena bez obzira na konkurenciju.

Mane standardnih troskova:

1. U uslovima veoma brzih promena u metodama, tehnici i tehnologiji, standardi brzo mogu postati prevazidjeni i time gube kontrolnu i motivacionu ulogu
2. Korisnost jednog broja odstupanja je diskutabilna
3. Jedan broj standarda sadrzi u sebi predvidjanje i subjektivne pretpostvke, sa mogucnoscu greske.

**MARGINALNI TROSKOVI I CVP ANALIZA**

Marginalni trosak je dodatni trosak prouzrokovan proizvodnjom za jednu ekstra jedinicu. To je prosecan varijabilni trosak za koji se pretpostavlja da ce imati linearan trend, tj da ce biti konstantan u kratkom roku pri razmatranom nivou aktivnosti.

Ekonomski model je objasnjenje za ponasanje troskova u okviru preduzeca uopste, buduci da racunovodstveni model pokusava da obezbedi prakticnu bazu za donosenje odluka u konkretnom preduzecu.

Marginalni troskovi su prividno konstanti po jedinici pri proucenom nivou aktivnosti.

Faze pri koriscenju marginalnih troskova pri odlucivanju:

1. ispitivanje fiksnih troskova i ocekivanje da oni ostanu nepromenjeni
2. eventualno razdvajanje fiksnih i varijabilnih troskova
3. proracun prihoda, marginalnih troskova i doprinosa od svake alternative
4. ispitivanje postojanja bar jednog limitirajuceg faktora koji ce biti obavezujuce ogranicenje i proracun doprinosa po jedinici uz limitirajuci faktor
5. izbor alternative koja maximizira doprinos.

Prihvatanje specijalne porudzbine – je odlucivanje o prihvatanju ili odbacivanju neke porudzbine koja zahteva dodatne kapacitete, ali je korisna samo ako ima nizu cenu od normalne.

Odbacivanje proizvoda – ako preduzece ima niz proizvoda od kojih je jedan smatran neprofitabilnim, moze se razmatrati odbacivanje tog proizvoda iz proizvodnje.

Izbor proizvoda gde postoje ogranicavajuci faktori – situacija pri kojoj preduzece ima mogucnosti izbora izmedju razlicitih tipova proizvoda koji bi mogli biti proizvedeni i gde postoji samo jedno obavezno ogranicenje.

Proizvesti ili kupiti – odluka se bazira na implikaciji tros., najcesce na komparaciji tros. izmedju marginalnih tros. proiz. i kupovne cene.

CVP analiza je primena marginalnog odredjivanja cena koja proucava odnos izmedju tros., obima i profita, na razlicitim nivoima aktivnosti.

Relevantna je kada su predlozene promene u aktivnosti relativno male, tako da ustanovljene strukture i odnosi troskova ostaju isti. Sa vecom promenom aktivnosti i tokom duzeg vremenskog perioda, postojeca struktura troskova ce se verovatno promeniti, te nece biti odgovarajuca, pa primena CVP nece biti korisna. Slika 3.+

CVP je korisna kod odlucivanja pri izboru proizvodnog asortimana, politiku odr. cena, visesmenski rad i specijalne porudzbine.

Glavne pretpostavke CVP analize su:

1. svi troskovi moraju biti podeljeni na fiksne i varijabilne
2. fiksni ce biti konstantni, a varijabilni ce se menjati proporcionalno promeni aktivnosti
3. preko nekog posmatranog nivoa aktivnosti troskovi i doprinosi ce imati linearan trend
4. jedini faktor koji utoce na troskove i dobit je obim aktivnsoti
5. tehnologija, proizvodne metode i efikasnost ostaju nepromenjeni
6. posebno za graficke metode, analize su u relaciji samo s jednim proizvodom
7. nema promena u nivou zaliha, ili se zalihe vrednuju samo preko marginalnih troskova
8. pretpostavljeno je da nema kolebljivosti

**INVESTIRANJE I ANALIZA RIZIKA**

Kada preduzece investira kapital, tada opterecuje tekuce likvidne novcane rashode, zbog koristi koja ce biti ostvarena u buducnosti.

Ocena predlozene investicije zavisi od njenog povracaja.

Uspesno upravljanje investicijama u jednom preduzecu obuhvata:

1. sastavljanje investicionog predloga
2. procenu tokova novca za investicione predloge
3. vrednovanje tokova novca
4. izbor projekta na osnovu kriterijuma prihvatljivosti
5. kontin. vrednovanje proj.nakon njihovog prihvatanja

Novcani izdaci ukljucuju troskove rada i odrzavanja, materijalne troskove i mnoge druge izdatke koji se odnose na proizvod. Ne bi trebalo da ukljucuju troskove kamata na kredit koji je koriscen za finansiranje projekta. Odbitak troskova kamata iz neto tokova novca rezultirao bi udvostrucenim racunanjem.

Investiciona odluka ce biti ili prihvatanje ili odbacivanje predloga, na osnovu 4 metode odredjivanja potrebnog kapitala:

1. metoda prosecne stope povracaja – odnos prosecnog godisnjeg profita posle oporezivanja i investicije u projekat. Njena osnovna prednost je jednostavnost. Mane su to sto se zasniva na obracunavanju prihoda, a ne na tokovima novca, i izostavlja iz obracuna vremenska razgranicenja prihoda i troskova novca, vec posmatra period povracaja u celini. Kriterijum za prihvatanje je ako je izracunati period povracaja kraci od nekog prihvatljivog maximalnog perioda povracaja, u suprotnom se odbacuje, jer sto je kraci period povracaja, to je manji rizik, a veca likvidnost.
2. metoda perioda povracaja
3. metoda interne stope povracaja– uzima u obzir velicinu i vremenska razgranicenja vremenskih tokova novca u svakom periodu veka projekta. Ova stopa diskontna stopa koja izjednacva sadasnju vrednost ocekivanih izdataka sa sadasnjom vrednoscu ocekivanih primanja. Kriterijum prihvatanja je poredjenje interne stope povracaja s trazenom stopom povracaja. Ako je interna stopa povracaja veca od trazene, pojekat se prihvata, u suprotnom se odbacuje.
4. metoda neto sadasnje vrednosti – diskontuje sve povracaje novca na sadasnju vrednost, koristeci trazenu stopu povracaja. Kriterijum prihvatanja je ako je zbir ovih diskontovanih tokova 0 ili vise, predlog se prihvata, u suprotnom se odbacuje. Takodje, projekat ce biti prihvacen ako je sadasnja vrednost novcanih prihoda veca od sadasnje vrednosti novcanih rashoda. Kriterijum se zasniva na ocekivanju porasta trzisne cene deonica.
5. indeks profitabilnosti – je odnos sadasnje vred. buducih priliva i pocetnog utroska. Krit. prihvatanja je ako je index pfitabilnosti 1,00 ili veci, predlog se prihvata. Za njegovo racunanje se koristi neto index, a ne agregatni (odnos sadasnje vred. novcanih prihoda i sadasnje vred.novcanih rashoda). Neto index se koristi da bi se napravila razlika izmedju pocetnog tros. i kasnijih novcanih tros.
6. NSV u odnosu na internu stopu povracaja – kada je diskontna stopa jednaka nuli, NSV je jednaka ukupnim novcanim prihodima umanjenim za ukupne novcane izdatke projekta. Akoje trazena stopa povracaja manja od ISP, projekat ce se prihvatiti.

Rizik i neizvesnost kod investiranja - predstavljaju konvencionalan pristup ocenjivanju investicije – procenjuju buduce ishode kao rezultat „najbolje pogodjenog“ vremenskog rasporeda buducih dogadjaja, nivoa buducih troskova i prihoda.

Stablo odlucivanja – dijagramsko predstavljanje odnosa i veza medju odlukama, stanjima i isplatljivostima.

Analiza osetljivosti – proucavanje sa ciljem utvrdjivanja, odredjivanja, stepena reagovanja zakljucaka neke analize na izmene ili pogreske i vrednostima parametara koje su primenjene u datoj analizi.

**RACIO ANALIZA**

Postoje:

1. Racia profitabilnosti
2. Stopa povracaja kapitala
3. Odnos ostvarenog i angazovanog kapitala (stopa poslovnog dobitka)
4. Odnosi izmedju prodaje i angazovanih sredstava
5. Racia likvidnosti i racia solventnosti – mere odnose izmedju OBS i tekucih obaveza, promene u nivou zaliha, kao i u obavezama i potrazivanjima, svodeci je na efekte novcanih tokova
6. Tekuci racio likvidnosti
7. Brzo racio likvidnsosti
8. Koeficijent obrta zaliha
9. Prosecan period naplate
10. Racio uskladjivanja strukture kapitala
11. Racio denicarskog kapitala prema aktivi
12. Racio nedeonicarskog kapitala prema aktivi
13. Racia kamatnog pokrica
14. Racia efikasnosti investiranja – bave se odnosom cena i zarada, profita i dividendi, brzinom povracaja investiranog kapitala itd.
15. Racio zarade po deonici
16. Prinos u vidu dividende
17. Pokrivenost dividende
18. Odnos zarade po ceni
19. Prinos od zarade
20. Racio uskladjivanja kapitala (trzisne vrednosti)

Ako je Altmanov skor iznad 3% tj 0,03, postoji visoka verovatnoca da preduzece nece „propasti“, zabeleziti neupseh, dok je s vrednosu ispod 1,8% tj 0,018 neupseh vrlo verovatan.

**DONOSENJE POSLOVNIH ODLUKA**

Odlucivanje se definise kao izbor jedne od ponudjenih alternativa. Ono je osnova planiranja. Ne moze se reci da postoji plan sve dok nije doneta odluka o angazovanju resursa ili smera delovanja.

Proces koji vodi do donosenja odluke:

1. Stvaranje pretpostavki
2. Ustanovljenje alternativa
3. Vrednovanje alternativa u svetlu postavljenog cilja
4. Izbor alternativa

Vrednovanje alternativa moze ukljucivati koriscenje tehnika granicne analize da bi se uporedili dodatni prihodi koji proizilaze iz dodatnih troskova. Gde je cilj maximiziranje profita, taj se cilj postize kad su dodatni prihodi jednaki dodatnim troskovima, tj ako dodatni prhodi od vece kolicine proizvoda nadmasuju njene dodatne troskove, tada se vecom proizvodnjom moze ostvariti veci profit, ali ako su dodatni prihodi od vece kolicine proizvoda manji nego dodatni troskovi, tada veci profit moze biti ostvaren manjom proizvodnjom.

Analiza efikasnosti troskova (cost benefit analiza) je poboljsanje tradicionalne granicne analize. Ona tezi da pronadje najbolji odnos izmedju koristi i troskova. To je tehnika izbora najboljeg plana kada ciljevi nisu tako odredjeni kao u slucaju prodaja, troskova ili profita. Glavna obelezja ove analize je da se usredsredjuje na rezultate programa, da pomaze u merenju potencijalnih koristi svake alternative u odnosu na njene potencijalne troskove i da uporedjuje alternative s obzirom na ukupne koristi.

Iako odluka o efikasnoti troskova ukljucuje iste korake kao i bilo koja druga planska odluka, glavna obelezja po kojima se razlikuju su:

1. Ciljevi su po pravilu orijentisani outputu ili krajnjem rezultatu i obicno nisu precizni
2. Alternative redovno predstavljaju ukupne sisteme, programe ili strategije za ostvarenje ciljeva
3. Mere efikasnosti moraju biti relevantne u odnosu na ciljeve i postavljene sto jemoguce preciznije, ako neke od njih nisu podlozne kvantifikaciji
4. Procene troskova mogu osim novcanih ukljuciti i nenovcane troskove
5. Standardi odlucivanja uvek definisani ali obicno ne tako odredjeni kao u slucaju troskova ili profita, mogu ukljuciti postizanje datog cilja po najnizim troskovima, postizanje tog cilja dostupnim resursima ili moguce zrtvovanje efikasnosti za nize troskove, posebno u svetlu onoga sto nalazu drugi programi.

Savremene tehnike poboljsavaju kvalitet odlucivanja u normalnim uslovima neizvesnosti. Najvaznije su:

1. Analiza rizika
2. Stablo odlucivanja – prikazuje u obliku „stabla“ tacke odlucivanja, alternative i verovatnoce povezane sa razlicitim pravcima za koje se moze odluciti. Omogucava da se uoce glavne alternative i cinjenica da odluke koje se donose mogu zavisiti od dogadjaja u buducnosti. Ako se u stablo unesu i verovatnoce raznih dogadjaja, rukovodioci mogi izracunati verovatnocu s kojom ce odluka voditi zeljenim rezultatima.
3. Teorija korisnosti – zasniva se na shvatanju da se stavovi pojedinaca prema riziku razlikuju: neki mogu preuzeti rizike manje od onih na koje upucuje verovatnoca, dok drugi mogu preuzeti vece rizike.

Sistemi za podrsku odlucivanju koriste racunare da bi olaksali proces odlucivanja u polustrukturiranim zadacima. Nije namena ovih sistema da zamene menadzersko odlucivanje vec da ga podrze i povecaju efikasnost procesa odlucivanja.

Izbor prioriteta ulaganja i na toj osnovi donosenje pravilnih poslovnih odluka u osnovi je problem pravilne raspodele resursa, tj faktora proizvodnje. S obzirom da su resursi po pravilu ograniceni u odnosu na potrebe, neophodno je odrediti u kojoj meri jedno ulaganje stvarno doprinosi ostvarivanju ciljeva razvoja i da li je taj doprinos dovoljn veliki da opravda upotrebu tih sredstava. Kako upotreba resursa za realizaciju odredjenog ulaganja umanjuje mogucnost njihovog koriscenja u druge svrhe, veoma je vazno utvrditi da li postoje alternativne mogucnosti ostvarivanja istih efekata uz manju potrosnju resursa.

Analiza troskova je jedna od osnovnih metoda za racionalnu procenu i vrednovanje opravdanosti ulaganja. Njen zadatak je da omoguci optimalnu alokaciju ogranicenih resursa na osnovu poredjenja vrednosti potrebnog utroska resursa sa vrednoscu roba ili usluga koje se ostvaruju predlozenom investicijom. To je slozena kvanitativna tehnika pomocu koje se utvrdjuju i mere ekonomski troskovi i koristi jednog ili vise investicionih projekata, vrsi se njihovo poredjenje da bi se ocenilo da li investiciju treba realizovati ili ne. Vrednosti koristi i troskova odredjuju se na osnovu merenja njihovih uticaja na ostvarenje razvojnih ciljeva privrede i drudtva u celini.

Ekonomska analiza troskova i koristi jednog projekta samo je formalno slicna finansijskoj analizi prihoda i rashoda. Ekonomska rentabilnost odrazava meru uticaja nekog ulaganja na ostvarivanje razvojnih ciljeva sire drustvene zajednice, a kod finansijske analize povracaj ulozenih sredstava se posmatra isljucivo sa stanovista individualnog subjekta koji eksploatise odredjenu investiciju. U finansijskoj analizi vrednosti troskova i i koristi se odredjuje na osnovu vazecih trzisnih, tj finansijskih cena,a sustina ekonomske analize je upravo u tome da se troskovi i koristi mere pomocu obracunskih cena koje odrazavaju stvarnu, ekonomsku vrednost utrosenih resursa i proizvedenih roba ili usluga.

Relevantne informacije za donosenje odluka se odnose na buduce troskove i prihode i difrenecijalne troskove i prihode.

Razlozi za proizvoditi:

1. Studije troskova indiciraju da je jeftinije da se proizvodi nego kupuje
2. Proizvoditi odgovara iskustvu, opremi i tradiciji preduzeca
3. Neiskorisceni kapaciteti su raspolozivi da se apsorbuju opsti troskovi
4. Ono sto se razmatra je neobicno i kompleksno, direktan nadzor je potreban da bi se obezbedila kontrola
5. Proizvoditi olaksava kontrolu provere delova, zaliha i isporuka
6. Delove je tesko transportovati
7. Oblikovanje delova ili njihova proizvodnja je poslovna tajna
8. Ne zeli se zavisnost od jednog spoljasnjeg izvora snabdevanja

Razlozi za kupovinu:

1. Studije troskova indiciraju da je jeftinije da se kupuje nego da se proizvodi
2. Prostor, oprema, vreme i iskustvo ne postoji da se razvije neophodni proizvodni proces
3. Zbog malog obima ili zbog potreba finansijskih sredstava za druge svrhe, investicije u proizvodnju nisu atraktivne
4. Zeli se da neko drugi oseti sezonske, konjukturne, ili ciklicne promene u traznji na trzistu
5. Potrebe za specijalnih tehnikama ili opremom cini kupovinu logicnijom, dobavljaci ce postici da se proizvede bolji proizvod
6. Smatra se da je bolje da se preduzece orijentise na svoju specijalnost
7. Zeli se kontrola svog poslovanja
8. Patenti ili odnos kupac-dobavljac favorizuje da se ide van preduzeca i kupuje.

**LIKVIDNOST I NOVCANI TOKOVI**

Likvidnost ukupne privrede je agregat novcane mase i jos nekih drugih likvidnih finansijskih oblika.

U nultoj vremenskoj jedinici likvidan je samo novac.

Za jedno preduzece moze se reci da ima zdravo tekuce finansijsko stanje ako je sposobno da:

1. Odgovori na svoje kratkrocne obaveze o rokovima njihovog dospeca
2. Odrzava dovoljno obrtnih sredstava za obavljanje normalne poslovne aktivnosti
3. Isplati dospelu kamatu i izdatke na teret rasporedjenog dobitka
4. Sacuva svoju kreditnu sposobnost.

Stanje i dinamika likvidnosti najbolje se prati preko racia likvidnosti, opsteg i posebnog.

Definicija likvidnosti:

1. U uzem smislu – spososbnost preduzeca da podmiri kratkorocne obaveze dospele u trenutku posmatranja likvidnosti.
2. U sirem smislu – odredjuje se paralelnim posmatranjem obaveza grupisanih po rokovima dospeca prema delovima imovine grupisanih po vremenu potrebnom za pretvaranje u likvidna sredstva.

Likvidna sredstva 1. stepena: sredstva u gotovini (blagajna), sredstva kod banke (tekuci racun), papiri od vrednosti koji se mogu odmah unovciti (dospele menice koje se mogu odmah unovciti).

Likvidna sredstva 2. stepena: potrazivanja od kupaca, nedospele menice i druge HOV koje se u odredjenom roku mogu unovciti.

Likvidna sredstva 3. stepena: ostala OBS bez stavki koje spadaju u smanjenje sredstava (sumnjiva i sporna potrazivanja).

Analiza trenutne likvidnosti sluzi kao osnova za izradu plana likvidnosti ili tzv plana novcanih tokova.

Plan novcanih tokova bi trebalo da predstavlja anticipativno sagledavanje priliva i odliva novcanih sredstava u odredjenim kracim vremenskim intervalima u toku poslovne godine. Njegov zadatak je da pruzi odredjene informacije koje se ne nalaze u drugim planovima, a neophodne su za racionalno upravljanje finansijskim sredstvima u preduzecu.

Tacke pritiska:

1. Kreditori – sirovine i zalihe su potrebne za proizvodno poslovanje. Trebalo bi sto vise poslovati sa dobavljacima koji nude duzi kreditni rok pre nego sto zatraze placanje u gotovom. Preduzecu je cesto bolje da se odrekne popusta uslovljenog brzim placanjem jer tako moze da zadrzi svoju gotovinu.
2. Lageri i proizvodnja u toku – zalihe sirovina se prave kako bi se izbegli prekidi proizvodnje. ...gotovih proizvoda se odredjuju obimom potebnim za zadovoljenje buduce proizvdonje. Stvaranjem robnih fodova se izbegava ostajanje bez zaliha koje su skupe, ali i nepovoljno uticu na naklonost kupaca.
3. Duznici – kreditna prodaja je neizbezna ako se ne radi o prodaji na malo gde prodaja za gotovinu predstavlja znacajan deo poslovanja. Ako konkurenti nude kredite, onda se to mora ciniti. Sto su uslovi kreditiranja povoljniji, prodavac vise trosi. Mora se truditi da se odrzi ravnoteza, izmedju davanja dobrih uslova koji privlace kupce i stroge naplatne politike koja minimizira gotovinske troskove, ali moze da otera kupce.

Slika 4.+

**IZVESTAJI UPRAVLJACKOG RACUNOVODSTVA**

To su:

1. Izvestaj o sredstvima i izvorima sredstava – njegova svrha je da utvrdi promene u kljucnim pozicijama sredstava i izvora sredstava u sadasnjem bilansu u odnosu na prethodni, kao i da sagleda kvalitativnu i kvantitativnu strukturu sredstava i izvora sredstava preduzeca u odredjenim trenutku radi otkrivanja debalansa. Na osnovu njega se moze odrediti „neto tekuca aktiva“.
2. Racun dobitka i gubitka
3. Izvestaj o margini sigurnosti
4. Izvestaj o predvidjanju novcanih tokova
5. Izvestaj o brzini cirkulacije
6. Finansijski izvestak
7. Izvestaj za procenu vrednosti preduzeca

**UPRAVLJACKO RACUNOVODSTVO ZA STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE**

Strategijski orijentisano upravljacko racunovodstvo – sistem za podrsku u poslovnom odlucivanju rukovodilaca preduzeca.

Donosioci poslovnih odluka moraju u analizi tj reviziji postojece finansijske situacije kao osnovne za definisanje strateskih pravaca poslovanja da koriste racunovodstvene informacije u kontekstu 5 kljucnih elemenata:

1. Misija preduzeca
2. Strateski ciljevi
3. Operativni ciljevi
4. Operativne strategije
5. Merenje performansi.

Dzon Ardjenti iznosi 5 vrsta simptoma neuspeha koji snazno uticu na finansijske performanse preduzeca:

1. Finansijsko racunovodjenje
2. Preteran optimizam
3. Greske
4. Nedostaci i nepravilnosti
5. Spoljasnji znaci.

Simptomi lose, ili potencijalno lose finansijske situacije proisticu oz niske profitabilnosti, velike zaduzenosti, zajedno sa problemima gotovinskih tokova koje se ogledaju u teskocama da se finansijski udovolji zadatku, da se izmire obaveze ili da se pronadje obrtni kapital za finansiranje promena.

Cetiri kljucne finansijske oblasti:

1. Profitabilnost – sposobnost generisanja zarada
2. Nezavisnost i stabilnost – stepen zavisnosti od spoljasnjeg zaduzivanja
3. Likvidnost – sposobnost da se generisu odgovarajuci gotovinski tokovi
4. Obrtni kapital – sposobnost generisanja dovoljno resursa za kretanje u buduci rast za njegovo odrzavanje.

Z je opsta, sveukupna mera finanasijskog rizika, cija negativna vrednost ukazuje ...

Sleter je odredio 7 glavnih uzroka opadanja i potencijalnog neuspeha:

1. Slab menadzment – strategija oporavka je dolazak novih „sposobnih“rukovodilaca, organizacione promene i decentralizaciju.
2. Neadekvatno finansijsko upravljanje i kontrola
3. Visoka troskovna struktura – s.o. je smanjenje troskova sirovina, jedinicnih troskova rada i rezijskih troskova.
4. Odsustvo marketinskih napora – s.o.je povecanje prihoda izmenjenim cenama, vecim naporom u prodaji, racionalizacijom linije proizvoda, intezivnijom promocijom, izostrenijim i blizim fokusom potreba potrosaca.
5. Slabosti u smislu konkurentnosti – smanjenje zaduzenosti i generisanje prihoda.
6. Finansijska politika
7. Nepromisljene i nesmotrene akvizicije i projekti – s.o. je redukovanje aktive, tj redukcija OS i obrtnog kapitala.

U slucaju kada je ugrozen opstanak, na kratke staze se moze primeniti strategija opstanka koja sadrzi 4 glavne linije:

1. Generisanje gotovine
2. Redukcija aktive
3. Promena strukture zaduzenosti
4. Vrlo ostra finansijska kontrola (upravljanje gotovinom, smanjenje troskova, promena proizvodnog fokusa, efikasniji marketing).

BCG matrica sadrzi:

1. Krave „muzare“ koje daju gotovinu, snazno su pozicionirane na trzistu, tako da je potrebno malo investicionih resursa. To su trzisni predvodnici i pored toga sto im je godisnja stopa trzisnog rasta ispod 10%. One uzivaju plodove ekonomije i visoke profite, ali mogu i da presuse usled pomovi i podrske koju pruzaju ostalima u grupi.
2. Zvezde – trzisni predvodnici u ukupnom portfelju, rentabilna preduzeca, poslovanja koja beleze visok rast, ali opet zahtevaju izdasne injekcije investicija i promotivnih izdataka da bi odrzala svoje pozicije i reputaciju. Konacno ce se i njihov rast usporiti i one ce biti pretvorene u „muzare“ iz kojih ce se izvlaciti gotovinska sredstva.
3. Psi – nekonkurentni na staticnim trzistima, nikakvi dalji promotivni ili investicioni izdaci nisu vise opravdani i moze se razmisljati o njihovom uklanjanju, ako ne drze neku stratesku ulogu u ukupnom portfelju. Mogu da zarade gotovine koliko je dovoljno da se odrze, ali vrlo malo preko toga.
4. Znak pitanja – poslovanje je konkurentno, ali tek treba da ostvare neki znacajan utisak i uticaj na trzistu. U sadasnjem trenutku jedva da su rentabilni, ali poseduju potencijal da postanu „zvezde“ samo sto za to zahtevaju velike invsticije. Nad njihovom buducnoscu lebdi znak pitanja, ako im je trzisni prodor nedovoljan da opravda dalja ulaganja, zabelezice pad i na „psecu“ poziciju.

Strategije koje proizilaze iz BCG matrice:

1. Graditi – uvecavati udeo na trzistu, makar i po cenu kartkorocnih profita, pretvaranjem znakove pitanja u zvezde
2. Odrzati – cuvati udeo na trzistu
3. Poznjeti – uvecati kratkorocan protok gotovine, mozda i bez osvrtanja na odgovarajuci nacin na njegove dugorocne efekte
4. Deinvestirati – uklonitiona preduzeca cije je koriscenje resursa nedelotvorno i koja su dovoljno periferna u odnosu na ostatak grupe da zasluzuju da napuste(psi i znakovi pitanja).