FINANSIJSKO I UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTO

PRIRUČNIK

Prof. dr Ana Lalević-Filipović

Podgorica, januar 2026. godine

DRŽAVNA REVIZORSKA INSTITUCIJA

PRIRUČNIK

FINANSIJSKO I UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTO

ZA POLAGANJE REVIZORSKOG ISPITA

Autor: prof. dr Ana Lalević-Filipović

Podgorica, januar 2026. godine

Autor
prof. dr Ana Lalević-Filipović
2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje

Izdavač
Državna revizorska institucija Crne Gore

Recenzent
Prof. dr Milan Lakićević

Lektor
Katarina Milonjić

Tiraž
25 primjeraka

Štampa
Golbi DOO, Podgorica

CIP – Katalogizacija u publikaciji Nacionalna biblioteka Crne Gore, Cetinje

ISBN 978-9940-752-09-5
COBISS.CG-ID 36785412

S A D R Ž A J

PREDGOVOR 7

PRVA GLAVA – FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO 8

1. Mjesto i uloga RIS-a u savremenim uslovima poslovanja 9
1.1. Podjela RIS-a prema kriterijumu korisnika 11
1.2. Predmet knjigovodstvenog evidentiranja 14
1.3. Faze RIS-a 16
1.4. Računovodstvena načela 44

2. Računovodstveni aspekt Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ 51
2.1. Računovodstveni aspekt aktive 51
2.2. Računovodstveni aspekt pasive 78

3. Računovodstveni aspekt Iskaz o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/ 91
3.1. Rashodi – klasa 5 91
3.2. Prihodi – klasa 6 111

4. Otvaranje i zaključak računa stanja i uspjeha – klasa 7 117

5. Vanbilansna evidencija – klasa 8 119

6. Obračun troškova i učinaka – klasa 9 120

7. Analiza finansijskih izvještaja 124

8. Nefinansijsko izvještavanje – pojam, osobenosti i normativni okvir 139

II GLAVA – UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO 148

9. Upravljačko računovodstvo – interni fokus RIS-a 149
9.1. Upravljačko računovodstvo – pojam, uloga i karakteristike u sistemu informisanja preduzeća 149
9.2. Mjesto i uloga upravljačkog računovođe u menadžment timu 154
9.3. Odnos upravljačkog, finansijskog i računovodstva troškova 158

10. Obračun troškova i učinaka – pojam 159
10.1. Troškovi i učinci 161
10.2. Savremeni sistemi obračuna troškova 185

11. Formiranje prodajne cijene 193
11.1. Formiranje cijena na osnovu tržišta 195
11.2. Formiranje cijena na osnovu troškova 199

12. Poslovno odlučivanje 203
12.1. Alternativo poslovno odlučivanje 207
12.2. Odluke o kapitalnim ulaganjima 219

13. Budžetiranje i budžet 232
13.1. Pojam, formiranje i vrste budžetiranja i budžeta 232
13.2. Proces izrade budžeta 235
13.3. Prednosti i nedostaci budžetiranja 243

14. Računovodstvo odgovornosti i mjerenje performansi 245
14.1. Pojam i karakteristike 245
14.2. Centri odgovornosti 247

LITERATURA 258

Recenzija priručnika „Finansijsko i upravljačko računovodstvo“ autora prof. dr Ane Lalević-Filipović

Na uvid i recenziranje mi je dostavljen priručnik pod nazivom *„Finansijsko i upravljačko računovodstvo za polaganje revizorskog ispita“ (II izdanje)*, autorke prof. dr Ane Lalević-Filipović, redovne profesorice Ekonomskog fakulteta Univerziteta Crne Gore. Priručnik je namijenjen prije svega kandidatima koji se pripremaju za polaganje revizorskog ispita, ali je njegov obim i dubina takva da može poslužiti i kao referentna literatura za širu akademsku i stručnu zajednicu.

Priručnik je obima 261 strana, i strukturiran je u dvije glavne tematske cjeline: finansijsko računovodstvo i upravljačko računovodstvo, koje predstavljaju dva osnovna podsistema Računovodstvenog informacionog sistema (RIS). Dodatna vrijednost II izdanja publikacije ogleda se i u obuhvatanju savremenih tema kao što su: nefinansijsko izvještavanje, ESG standardi, zeleno računovodstvo, kao i aktuelna usklađivanja sa međunarodnim računovodstvenim standardima i evropskim direktivama (npr. CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive).

Prvi dio priručnika, koji se odnosi na finansijsko računovodstvo, obuhvata poglavlja koja detaljno razrađuju osnovne koncepte i faze RIS-a, računovodstvena načela, računovodstveni aspekt kategorija koje sačinjavaju Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ i Iskaz o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/, kao i analizu finansijskih izvještaja, odnosno segment koji se tiče nefinansijskog izvještavanja.

U ovom dijelu posebno je važno istaći da je tekst usklađen sa najnovijim zahtjevima međunarodnih standarda (npr. MSFI 15 umjesto ranije primjenjivanog MRS 18), a dodatno je proširen u dijelu koji se odnosi na savremene regulative EU. Ovaj dio priručnika oslanja se i na prethodne udžbenike, posebno *Osnovi računovodstva* (Malinić i Lalević-Filipović, 2018), uz proširene prikaze kroz nove grafikone, tabelarne prikaze i ilustrativne primjere.

Drugi dio, koji obrađuje upravljačko računovodstvo, usmjeren je na informacione potrebe internih korisnika, odnosno menadžmenta. Poseban naglasak je stavljen na karakteristike upravljačkog računovodstva, problematiku troškova, odnosno na tradicionalne i savremene sisteme obračuna troškova i učinaka, kao i na značaj revelantnih troškova u procesu poslovnog odlučivanja. Takođe, obrađena je i problematika koja se tiče računovodstva odgovornosti kao i mjerenja performansi kompanije, odnosno donošenje odluka o kapitalnim ulaganjima.

Didaktički, svaka cjelina u priručniku je strukturirana na način da prvo uvodi čitaoca u teorijski okvir, a zatim putem ilustrativnih primjera, tabela i primjera približava gradivo. Pristup je postepen, sistematičan i prilagođen različitim nivoima predznanja, uz korišćenje razumljive i stručne terminologije.

Autorka koristi savremeni pedagoški pristup, pri čemu kombinuje analitički prikaz računovodstvenih procesa sa praktičnim primjerima iz svakodnevnog poslovanja. Takođe, priručnik obiluje tabelama za poređenje, grafikonima i zadacima za vježbu, što dodatno olakšava usvajanje kompleksnih tema.

Priručnik sadrži 44 izvora literature i 59 internet izvora koji se odnose na domaće i strane udžbenike, zakonodavni okvir, međunarodne računovodstvene standarde, stručne članke i dokumente sa konferencija. Korišćena literatura je pažljivo odabrana i jasno citirana. Takođe, referenciranje novih zakonskih okvira (npr. Zakon o računovodstvu Crne Gore, 2025) doprinosi vjerodostojnosti i aktuelnosti sadržaja.

Na osnovu svega navedenog, smatram da je Priručnik stručno utemeljen i metodološki dosljedan, kao i da je u potpunosti prilagođen obrazovnim i profesionalnim potrebama kandidata za polaganje revizorskog ispita.

S obzirom na to da pokriva kako fundamentalna teorijska pitanja, tako i savremene izazove i regulatorne zahtjeve, Priručnik predstavlja značajan doprinos literaturi iz oblasti računovodstva.

Na osnovu svega navedenog, preporučujem da se priručnik „Finansijsko i upravljačko računovodstvo“ (II izdanje) objavi i koristi kao zvanična literatura u okviru edukativnih programa Državne revizorske institucije.

U Podgorici, 3. 12. 2025.

Recenzent,

Prof. dr Milan Lakićević

Predgovor

Priručnik pod nazivom „Finansijsko i upravljačko računovodstvo“ (II izdanje) nastao je iz potrebe da se budućim državnim revizorima na jasan i pristupačan način približi suštinska ideja koja proističe iz informacionih zahtjeva Računovodstvenog informacionog sistema preduzeća (RIS). Iako finansijsko i upravljačko računovodstvo počivaju na zajedničkim osnovama, njihova stremljenja i informacione funkcije razlikuju se u pogledu ciljeva, korisnika i pristupa. Stoga je u ovom izdanju priručnika nastojano da se, na sveobuhvatan, a istovremeno sažet i informativan način, jasno i koncizno prikažu temeljne karakteristike i suštinske razlike oba segmenta RIS-a. Novo izdanje priručnika u velikoj mjeri se oslanja na prethodno, ali je značajno unaprijeđeno i dopunjeno u dijelu koji se odnosi na novine koje donose Međunarodni računovodstveni standardi (MRS/MSFI), kao i Direktiva o izvještavanju o korporativnoj održivosti (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD). Polazna osnova u koncipiranju strukture i pristupu pisanju priručnika bila je usmjerena na potrebe i zahtjeve za sticanjem, razumijevanjem i proširivanjem znanja iz ove oblasti, sa posebnim naglaskom na profesionalno obrazovanje budućih državnih revizora.

U tom smislu, priručnik je strukturiran iz dvije glave:

- **Prva glava** priručnika usmjerena je na eksterni fokus Računovodstvenog informacionog sistema (RIS) i ima za cilj da približi i objasni ulogu i značaj finansijskog računovodstva kroz prizmu profesionalne i zakonske računovodstvene regulative. Poseban akcenat stavljen je na važnost krajnjeg produkta – finansijskih iskaza kao ključnog izvora informacija za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka. Ova glava, u suštini, u značajnoj mjeri se oslanja na udžbenik autora Malinić, S. i Lalević-Filipović, A. (2018). *Osnovi računovodstva*, Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet, Podgorica, iz kojeg preuzima temeljne postavke finansijskog računovodstva.
  U ovom izdanju tekst je dodatno inoviran i usklađen sa zahtjevima MSFI 15 (umjesto ranije primjenjivanog MRS 18), kao i sa drugim relevantnim izmjenama u okviru MRS/MSFI. Pored toga, sadržaj je proširen novinama koje donosi Direktiva o izvještavanju o korporativnoj održivosti (CSRD). Elaboracija ovog dijela zasniva se i na stručnim člancima, publikacijama, kao i iskustvima i materijalima proisteklim iz učešća autorke Lalević-Filipović, A. na stručnim konferencijama i simpozijumima.
- **Druga glava** akcenat stavlja na informacione zahtjeve internih korisnika menadžment preduzeća u funkciji boljeg upravljanja, kontrole, donošenja poslovnih odluka (kratkoročnih i dugoročnih) i organizovanja, pa time i bolje ocjene performansi.

Na kraju, autorka koristi priliku da se zahvali senatorima Državne revizorske institucije (DRI) na ukazanom povjerenju uz želju da ovaj priručnik na najbolji mogući način ispuni očekivanja onih kojima je prevashodno namijenjen – budućim državnim revizorima.

U Podgorici, 17. 11. 2025.

Autorka,

Prof. dr Ana Lalević-Filipović

PRVA GLAVA – FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO

1. Mjesto i uloga RIS-a u savremenim uslovima poslovanja

Odvajkada su ljudi **zapisivali** neki važan događaj u želji da ga ne zaborave. Ta kultura se prenijela i do današnjeg dana, pa u namjeri da neki bitan, privatni ili poslovni događaj ne zaboravimo – bilježimo. Bilježenje ili zapisivanje je zapravo podsjećanje na nešto što će se desiti ili na nešto što se desilo. Zapisivanjem mi ne zaboravljamo prošlost, ali ujedno, učeći od nje, stvaramo budućnost. Tako i u računovodstvu, zapisivanjem (pisanjem) evidentiramo prošlost, događaje koji su nastali i na bazi izvještaja donosimo buduće odluke, odnosno kreiramo buduće poslovne prilike. Računovodstveni informacioni sistem je stoga osnovno oruđe čijim dobrim rukovanjem je moguće obezbijediti uspjeh poslovanja privrednog društva.

Naime, uslovi poslovanja u kojima privredno društvo danas obavlja svoju poslovnu aktivnost su drastično izmijenjeni u odnosu na uslove koji su vladali prije deset, pedeset ili sto godina. Tradicionalne paradigme poslovanja više ne važe. Izazovi sa kojima se suočava preduzeće dolaze iz mikrookruženja[1] (samom preduzeću) i makrookruženja[2], (oznaka **1)**) (vidjeti Sliku 1) i da bi savremeno privredno društvo bilo u mogućnosti da odgovori na iste, neophodno je da raspolaže **informacijom** koja će svojim **kvalitativnim atributima** pomoći bilansnim adresatima (internim i eksternim) da analiziraju, kontrolišu i usmjeravaju njegovu buduću razvojnu i poslovnu politiku. Postavlja se pitanje gdje se nalazi izvorište takvih informacija. Izvorište se krije u Računovodstvenom informacionom sistemu (RIS) i na sljedećem grafičkom prikazu ilustrujemo mjesto i ulogu RIS-a u sistemu informisanja privrednog društva (Slika 1). Kao što se dâ zapaziti, RIS ima zadatak da prikuplja određene **ekonomske promjene** (transakcije, okolnosti i događaje) (oznaka **2)**) koje nastaju u **mikro i makro** poslovnom okruženju (oznaka **1)**), nakog toga ih dokumentuje (**INPUT**), analizira i vrednuje (**PROCES**) i izvještava (**OUTPUT**) (oznaka **3) i 4)**) da bi na kraju obradom outputa bile dobijene **informacije** (oznaka **5)**), koje se distribuiraju korisnicima (internim i eksternim) (oznaka **6)**), na bazi kojih oni donose **poslovne odluke** (oznaka **7)**), odnosno sprovode svoje aktivnosti. I tako u krug (oznaka **8)**), čime se formira neprekidan računovodstveni tok.

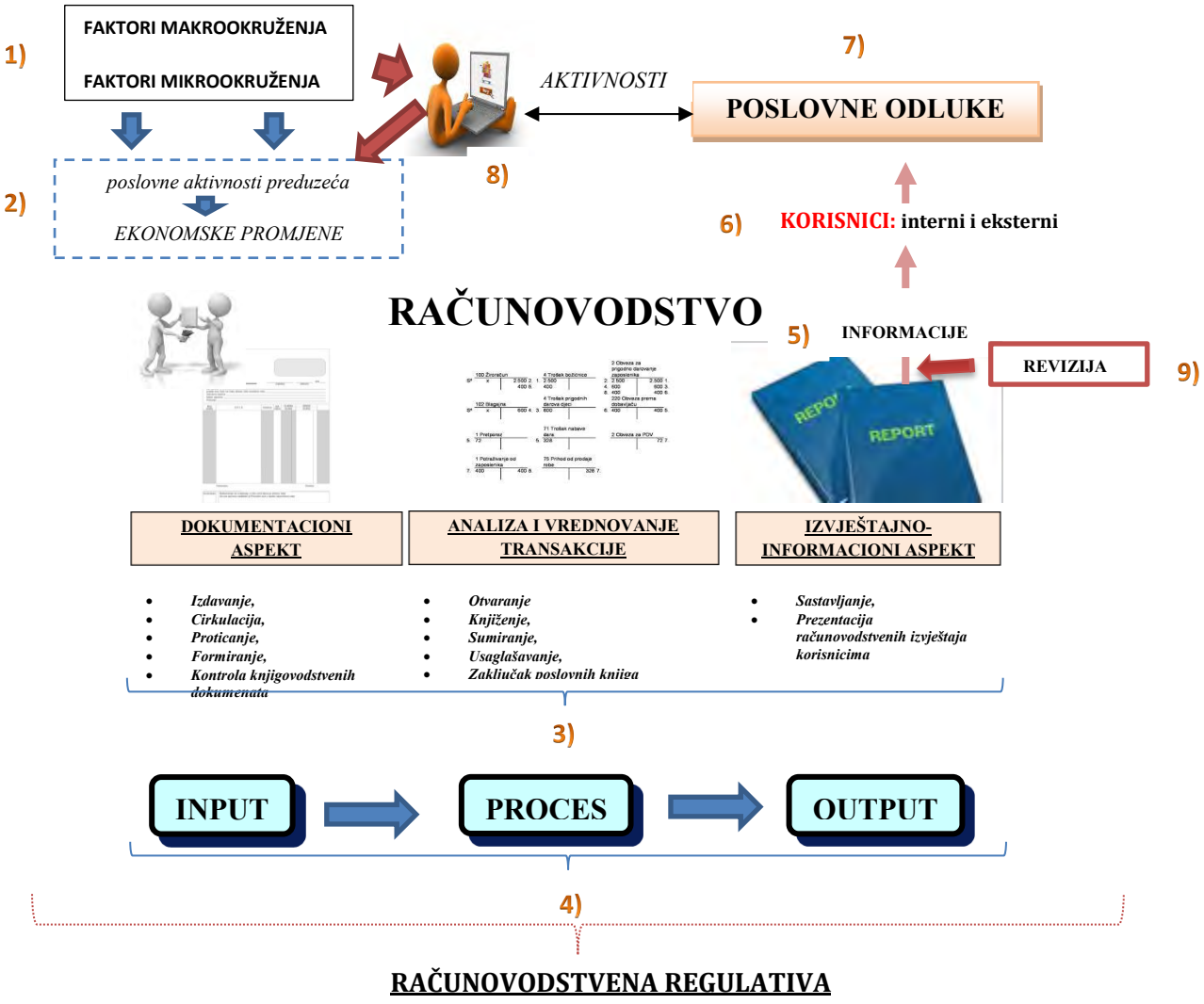
Zbog važnosti, u ovom dijelu želimo da istaknemo sljedeće. Kako bi se spriječile određene zloupotrebe u pogledu kvaliteta outputa finansijskih izvještaja, prije nego što se isti učine dostupnim eksternim korisnicima, vrši se njihova provjera od strane nezavisnih revizora (oznaka **9)**)[3]. Nakon uvida revizor daje mišljenje[4] da li su finansijski iskazi usklađeni sa važećom profesionalnom, odnosno zakonskom računovodstvenom regulativom. Znajući da se MRS/MSFI baziraju na određenoj procjeni, to se shodno tome od nezavisnog revizora ne može očekivati da dâ egzaktno mišljenje po pitanju kvalitativnih odrednica finansijskih izvještaja. Međutim, kako smo već naveli, zbog činjenice da iznose nezavisno profesionalno mišljenje, revizori danas uživaju veliki profesionalni ugled u poslovnom svijetu, te se stoga i njihovo mišljenje smatra relevantnim s aspekta donošenja određenih poslovnih odluka.

[1] Npr. dobavljači, potencijalni proizvođači, kupci i sl.

[2] Kao što su npr. društveno-političko uređenje, demografske promjene, međunarodni odnosi, naučno-tehnički uslovi i sl.

[3] Nezavisnost znači da lica koja vrše reviziju nemaju nikave dodirne tačke sa kompanijom u kojoj vrše reviziju. Na taj način je moguće da javnost stekne povjerenje na mišljenje koje oni daju povodom poslovanja kompanije.

[4] Revizor može da izrazi jedno od sljedećih mišljenja: mišljenje bez rezerve (pozitivno mišljenje), mišljenje sa rezervom, uzdržavanje od mišljenja (odrečno mišljenje), negativno mišljenje.



***Slika 1**: Preduzeće, njegovo okruženje i funkcije RIS-a*

Na kraju, u ovom dijelu, smatramo bitnim da naglasimo da se cjelokupna aktivnost koja se odnosi na realizaciju poslova u domenu pojedinih faza RIS-a (segment Finansijskog računovodstva) odvija pod uticajem računovodstvene regulative, o čemu će više riječi biti kasnije.

Na osnovu svega iznijetog, zaključujemo:

Zadatak RIS-a da od „sirovih“ podataka (količinski i/ili vrijednosno izraženih) iz računovodstvene dokumentacije, knjigovodstvenom obradom stvori u poslovnim knjigama računovodstvenu bazu podataka i pokazatelja, a potom da iste daljom obradom – pripremanjem odgovarajućih računovodstvenih izvještaja, transformiše u problemski orijentisane informacije, i na kraju, da se one dostave korisnicima koji će iste koristiti za različite svrhe, uglavnom za poslovno-finansijsko odlučivanje.

RIS predstavlja jedan novi **„jezik poslovne komunikacije“**. Stoga, da bi korisnici bili u mogućnosti da koriste informacioni potencijal RIS-a, neophodno je da nauče i razumiju određene riječi (pojmove) koje čine taj jezik, odnosno da ga upotrebljavaju na pravi način. Međutim, prije

nego detaljnije uđemo u pojašnjenje određenih termina računovodstvenog jezika, smatramo bitnim da pojasnimo pojedine segmente RIS-a, polazeći od kriterijuma korisnika.

1.1. Podjela RIS-a prema kriterijumu korisnika

Ukoliko se RIS sagleda kroz **prizmu korisnika njegovih izlaznih informacija (outputa)**, odnosno s aspekta **namjene i svrhe pripreme podataka**, može se izvršiti njegova osnovna podjela na:

- finansijsko računovodstvo,
- upravljačko računovodstvo.

Naredni grafički prikaz to i ilustruje (Slika 2):



Slika 2: *Komponente RIS-a*[5]

Kao što se dâ zapaziti, finansijsko i upravljačko računovodstvo imaju isto izvorište, ali se u jednom trenutku razdvajaju i teku svojim tokovima: finansijsko teče put eksternih korisnika, dok upravljačko ili menadžment računovodstvo svoj tok završava kod internih korisnika. Prije nego detaljnije uđemo u razmatranje problematike sličnosti i razlike između ova dva segmenta jedne cjeline, ukratko ćemo se osvrnuti na korisnike računovodstvenih informacija. Kao što je već istaknuto, finansijsko računovodstvo fokus stavlja na pružanje outputa ***eksternim korisnicima računovodstvenih informacija***. Eksterni korisnici računovodstvenih informacija su brojni, tako da se mogu klasifikovati u dvije podgrupe: korisnici koji su direktno zainteresovani i korisnici koji imaju indirektan interes. *Eksterni korisnici* koji imaju:

- *direktan interes* su postojeći i budući kreditori (banke i druge finansijske institucije[6]), dobavljači i investitori,
- *indirektan interes* čine sindikati, kupci, poreski organi (npr. Poreska uprava) i Vladine agencije, i sl.

Primjer 1:

[5] Ističemo da ovakva struktura RIS-a odgovara značajnim dijelom tradicionalnom konceptu računovodstva. Međutim, savremeni pristup računovodstva, pored Finansijskog i Upravljačkog računovodstva, obuhvata još i Računovodstvo troškova.

[6] Banke posebno analiziraju finansijsko stanje, rentabilnost, likvidnost određene kompanije prije nego joj odobre kreditna sredstva.

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. nakon sastavljanja svojih finansijskih iskaza za određeni period će učiniti iste transparentnim svojim vlasnicima, odnosno ulagačima, bankama, kreditorima, nadležnim poreskim organima i sl. Razlog je da bi se navedeni korisnici direktno upoznali sa podacima o imovinskom položaju, profitabilnosti, likvidnosti. Navedeni izvještaji se ne koriste samo na nivou navedenih korisnika preduzeća „MK & A“ d.o.o., već se mogu široko koristiti kako unutar, tako i van određene poslovne grane, kako bi se sagledala uspješnost kompanije, odnosno od strane potencijalnih investitora donijele odluke o ulaganju u kompaniju. Stoga je za navedene korisnike veoma značajno da uče novi „jezik poslovne komunikacije“ kako bi razumjeli informacionu poruku koju nose finansijski izvještaji.

U kontekstu datog primjera, Konceptualni okvir za finansijsko izvještavanje[7] naglašava da je **primarna svrha finansijskih izvještaja** pružanje relevantnih informacija korisnicima kako bi oni mogli da donose zasnovane ekonomske odluke. Na osnovu tih informacija korisnici su u mogućnosti da: *a) odluče kada da kupe, zadrže ili prodaju udio u kapitalu; b) daju ocjenu upravljanja i odgovornosti menadžmenta; c) procijene sposobnost entiteta da ispunjava obaveze prema zaposlenima, uključujući isplatu zarada i drugih primanja; d) ocijene stepen sigurnosti i naplativosti pozajmljenih sredstava entitetu; e) utvrde poresku politiku; f) izračunaju dobit i dividende namijenjene raspodjeli; g) te da, u širem smislu, regulišu i nadgledaju poslovne aktivnosti preduzeća.*

Za razliku od finansijskog računovodstva, upravljačko računovodstvo nastoji da pripremi što je moguće kvalitetniji output ***internim korisnicima računovodstvenih informacija***. Interni korisnici su zapravo menadžeri koji se nalaze na svim organizacionim nivoima u preduzeću: top menadžment zadužen za donošenje strateških odluka, srednji menadžment kome je u fokusu donošenje taktičkih odluka, odnosno operativni koji je zadužen za donošenje i realizaciju svakodnevnih, operativnih odluka i aktivnosti. Navedene informacije moraju biti specifične u smislu da mogu jedino i isključivo da zadovolje potrebe menadžmenta, što znači da se te informacije u velikoj mjeri razlikuju po obimu i kvalitetu od informacija raspoloživih eksternim korisnicima. Specifičnost ove informacije se ogleda u blagovremenosti, čime se pruža mogućnost da se sagleda uspješnost poslovanja u prošlosti, kako bi se na osnovu toga sagledala očekivanja u budućnosti. Napominjemo da je menadžment preduzeća takođe zainteresovan za finansijske informacije o entitetu. Međutim, menadžment ne mora da se oslanja na finansijske izvještaje opšte namjene zato što je u mogućnosti da interno pribavi finansijske informacije koje su mu potrebne[8].

Primjer 2:
Menadžment kompanije „MK & A“ d.o.o. može tražiti od rukovodilaca pojedinih sektora da se na dnevnom ili nedjeljnom nivou dostavljaju izvještaji u formi koja odgovara menadžmentu, kako bi na osnovu toga vidjeli koliko je npr. bilo naplate, koji su troškovi nastali, odnosno koliki je potreban budžet, tj. finansijski plan za svaki proizvod, odnosno uslugu koju imaju u svom asortimanu.

1.1.1. Finansijsko računovodstvo vs. Upravljačko računovodstvo

Prikaz dat na *Slici br. 1* ukazuje na to da upravljačko računovodstvo predstavlja internu (unutrašnju) dimenziju RIS-a te da se RIS takođe srijeće sa zahtjevom u pogledu njegovog organizovanja i upotrebe izvan granica preduzeća – finansijsko računovodstvo.

[7] Konceptualni okvir za finansijsko izvještavanje („Sl. glasnik RS“, br. 92/2019).
[8] Isto.

Kao dva segmenta jedne cjeline, upravljačko računovodstvo za razliku od finansijskog odlikuje: sastavljanje i prezentacija finansijskih iskaza u kraćim vremenskim periodima (iz dana u dan, nedjeljno...), zavisno od informacione potrebe menadžmenta preduzeća, fokusiranost na budućnost pri čemu predmet posmatranja nije samo preduzeće, već i pojedini segmenti unutar njega, kao i grupe proizvoda ili pak konkretni proizvodi.

U narednom tabelarnom prikazu, polazeći od različitih kriterijuma, daju se razlike između finansijskog i upravljačkog računovodstva:

KRITERIJUMI	***FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO***	***UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO***
UREĐENO RAČUNOVODSTVENOM REGULATIVNOM	***Da***	***Ne***
FOKUSIRA SE NA	***Dešavanja iz prošlosti***	***Na prošlost, ali i na buduće odluke***
KORISNICI IZVJEŠTAJA	***Eksterni (investitori, zaposleni, banka...)***	***Samo uprava***

Tabela 1*: Finansijsko vs. Upravljačko računovodstvo*

U pogledu izvještavanja, odnosno karaktera izvještaja, postoje značajne razlike između finansijskog i upravljačkog računovodstva, a one su date u narednom tabelarnom prikazu:

KRITERIJUMI	***FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO***	***UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO***
UČESTALOST IZVJEŠTAVANJA	***Najčešće godišnje*** *(zavisno od pravnog statusa preduzeća)*	***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***
DETALJNOST	***Informacije nijesu detaljne: transakcije se sumiraju u nekoliko rubrika***	***Mogu biti detaljni i sažeti koliko god je to potrebno***
INFORMACIJE O NEFINANSIJSKIM PERFORMANSAMA	***Veća je vjerovatnoća da će biti uključene u izvještaje većih, a ne manjih organizacija, ali su često ograničene u obimu i sadržaju***	***Informacije i/ili indikatori o nefinansijskim performansama često su njegovi važni sastavni elementi***
VELIČINA IZVJEŠTAJA	***Izvještaji za cijela preduzeća***	***Izvještaji po pojedinom proizvodu/poslu/usluzi/odjeljenju/ segmentu***
FORMA IZVJEŠTAJA	***Set finansijskih iskaza opšte namjene***	***Bilo koja forma koju odabere uprava***

Tabela 2*: Finansijsko vs. Upravljačko računovodstvo s aspekta izvještavanja*[9]

[9] Navedena tabela je jednim dijelom preuzeta od strane različitih autora (sa www i od Catherine Gowthorpe, *Upravljačko računovodstvo*, prevod, Data Status, Beograd, 2008, str. 3), ali je prilagođena prema mišljenju autora.

Polazeći od svega prethodno navedenog, može se zaključiti da **finansijsko i upravljačko računovodstvo počivaju na istom izvorištu**, odnosno da obavljaju zajedničke aktivnosti koje se odnose na:

a) prikupljanje, vrednovanje i sistematizaciju knjigovodstvene dokumentacije,

b) knjigovodstvenu obradu kroz kontiranje, evidentiranje i knjiženje poslovnih promjena, te

c) izvođenje knjigovodstveno-računskih operacija.

Sve ove aktivnosti usmjerene su na **stvaranje pouzdane baze podataka**, na osnovu koje se formiraju odgovarajući **informacioni sadržaji** namijenjeni **internim i eksternim korisnicima**.

U ovom dijelu zbog značajnosti želimo da ukažemo na suštinsku razliku koja postoji između **računovodstva** i **knjigovodstva** jer se uobičajeno stavlja znak jednakosti između njih. Knjigovodstvo predstavlja dio računovodstva, njegovu računsku osnovu. Kao i što sâm naziv govori, u knjigovodstvu se vrši samo knjiženje, tj. evidentiranje ekonomskih promjena u poslovnim knjigama i sastavljanje finansijskih iskaza. Samo po sebi predstavlja menahnički proces, budući da se obavljaju operacije koje se stalno ponavljaju. Za razliku od njega, **računovodstvo** pored toga što obuhvata aktivnosti u domenu knjigovodstva, fokus stavlja i na intepretiranje ekonomske promjene u vezi sa preduzećem, odnosno na analizu, tumačenje i upotrebu informacija. Iz navedenog slijedi zaključak da se zadatak i posao knjigovođe u velikoj mjeri razlikuje od zadatka i posla koji obavlja računovođa. Zadatak **knjigovođe** je da proknjiži ekonomsku promjenu na bazi dokumentacije, kao i da se pobrine da knjiženje bude usklađeno sa računovodstvenom regulativom, dok je zadatak **računovođe** da prati propise, analizira po zahtjevu klijenta poslovanje, daje predloge za njegovo unapređenje te da upozori na eventualne propuste. I iz ovoga slijedi zaključak da je mnogo širi obuvat aktivnosti računovođe od knjigovođe, te time potvrđujemo tezu da knjigovodstvo nije isto što i računovodstvo.

Nakon pojašnjenja uloge i značaja RIS-a kao i njegove klasifikacije prema kriterijumu korisnika, kao i pojmovnog razgraničenja knjigovodstva i računovodstva, vraćamo se na početak sa namjerom da postavljanjem suštinskog pitanja „Šta treba u knjigovodstvu/RIS-u evidentirati?“, damo što je moguće koncizniji odgovor. Upravo stoga ćemo akcenat staviti na problematiku predmeta knjigovodstvenog evidentiranja.

1.2. Predmet knjigovodstvenog evidentiranja

Svi poznavaoci računovodstvene problematike su saglasni u pogledu mišljenja da predmet knjigovodstvenog evidentiranja, tj. obuhvatanja treba jedino i isključivo da bude **transakcija, događaj i okolnosti** zasnovani na **vjerodostojnom knjigovodstvenom dokumentu** i koji kao takvi vrše određeni uticaj na visinu i/ili strukturu poslovne imovine preduzeća.

Kako smo već istakli, preduzeće[10] svakodnevno obavlja veliki broj aktivnosti koje nastaju kako u njegovom mikro i makro okruženju (vidjeti Sliku 1), tako da s knjigovodstvenog aspekta predmet njihovog obuhvatanja predstavlja svaka aktivnost koja proizvodi određeni uticaj na finansijski položaj preduzeća, odnosno njegovu rentabilnost i likvidnost. Uobičajeno se shvata da u knjigovodstvu treba evidentirati samo one aktivnosti koje nastaju kao rezultat razmjene vrijednosti (kupovina, prodaja, uplata, i sl.)[11] između dva ili više poslovnih subjekata. Međutim, u knjigovodstvu se može evidentirati i ona aktivnost koja ne nastaje kao rezultat razmjene vrijednosti, ali ima isti efekat kao razmjena vrijednosti (gubici usljed poplave, požara, svakodnevno akumuliranje kamate, i sl.),[12] odnosno proizvodi određeni uticaj na finansijski položaj preduzeća, odnosno njegovu rentabilnost i likvidnost. Zapravo, u skladu s **MRS 1** ističe se da se pod:

- √ **Transakcijama** podrazumijevaju poslovne aktivnosti koje, u okviru svog poslovanja, redovno sprovodi privredni subjekt i koje dovode do promjena njegovih sredstava, obaveza i kapitala (uz mogući nastanak prihoda i rashoda).
- √ **Događajima** podrazumijevaju aktivnosti koje nijesu poslovne, ali dovode do izmjena na sredstvima, obavezama ili kapitalu privrednog subjekta, kao što su na primjer oštećenja sredstava, nelikvidnost poslovnih partnera i sl.
- √ **Okolnostima** podrazumijevaju promjenu određenih stanja (uslova poslovanja) u kojima privredni subjekt posluje, kao što su, na primjer, opšti indeks rasta cijena na malo, promjena kursa domaće valute u odnosu na strane valute itd.

Takođe ističemo da sve transakcije, događaji i okolnosti[13] ne mogu i ne moraju biti predmet knjigovodstvene, odnosno računovodstvene evidencije. Stoga u osnovi postoje četiri uslova koja ekonomska promjena mora zadovoljiti da bi bila zabilježena u računovodstvenoj evidenciji, a to su:

- ✓ *da je poslovni događaj stvarno nastao;*
- ✓ *da se može vrijednosno iskazati;*
- ✓ *da mijenja postojeće stanje imovine, izvora imovine, prihoda i rashoda;*
- ✓ *da postoji pravdajuća isprava kojom se može dokazati nastanak promjene.*[14]

Primjer 3:

Npr. Kupili smo mašinu po fakturi br. 01/10 u vrijednosti od 10.000 € od dobavljača.

I uslov: *da je poslovni događaj stvarno nastao.* Kupili smo mašinu što i potvrđujemo fizičkim uvidom u istu. Dakle, **stvarno** je nastao poslovni događaj!

- ✓ **II uslov:** *da se može vrijednosno iskazati.* Iskazana je kupljena mašina u vrijednosti od 10.000 €.

[10] Pored navedenog naziva, često se srijeće naziv entitet, poslovni subjekt, privredno društvo, firma. U udžbeniku će najvećim dijelom biti korišćen naziv preduzeće, jer je od ranije prihvaćen termin u gotovo svim jezičkim područjima i ne samo u računovodstvenoj, već i široj ekonomskoj i menadžerskoj literaturi.

[11] Npr. kupovina materijala na kredit, kupovina opreme, ulaganje u preduzeće, isplata rashoda za plate, primljena uplata za usluge koje treba izvršiti, plaćanje troška električne energije i sl.

[12] Gray, S., Needles, B., *Finansijsko računovodstvo – opšti pristup* (prevod), Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka, 2002, str. 11.

[13] Npr. poslovni događaji su: sklopljen ugovor o nabavci materijala, sklopljen ugovor o prodaji proizvoda, ali se ne smatraju predmetom knjigovodstvene evidencije, već predmetom informacionog sistema nabavne, tj. prodajne funkcije preduzeća.

[14] Žager, K., Sačer, I., Sever, S., Žager, L., ***Analiza finansijskih izvještaja***, 2. prošireno izdanje, Masmedija, Zagreb, 2008, str. 49.

- ✓ **III uslov:** *da mijenja postojeće stanje imovine, izvora imovine, prihoda i rashoda.* Navedena kupovina je uslovila da se **promijeni finansijski položaj**, odnosno da se poveća vrijednost imovine (mašina), ali ujedno i vrijednost obaveza (dobavljač).
- ✓ **IV uslov:** *da postoji pravdajuća isprava kojom se može dokazati nastanak promjene*. Pravdajući dokument postoji i to je faktura br. 01/10 i mi smo u mogućnosti da dokažemo da je nastala ta ekonomska promjena.

Da zaključimo, i obavljanje poslovne aktivnosti preduzeća izaziva nastanak velikog broja ekonomskih promjena[15] koje se mogu grupisati u dvije kategorije:

I. one koje **ne dovode** do promjene stanja i/ili strukture poslovne imovine preduzeća, odnosno ne dovode do pojave prihoda i rashoda (*npr. sklopljen ugovor o npr. izgradnji*[16]*; izdavanje građevinskih objekata u zakup i sl.*),

II. operacije koje **dovode** do promjene stanja i/ili strukture poslovne imovine preduzeća, odnosno dovode do pojave prihoda i rashoda (*npr. kupovina i prodaja; izdavanje ili prijem materijala; isplata zarada; utvrđivanje viškova i manjkova i sl.).*

1.3. Faze RIS-a

Kao što je već istaknuto, RIS ima svoj **računovodstveni ciklus** u kome se vrši:

1. identifikovanje, odnosno prepoznavanje ekonomskih promjena koje su finansijskog karaktera;
2. mjerenje, odnosno vrednovanje ekonomskih promjena;
3. bilježenje transakcija/događaja (**knjiženje**);
4. klasifikacija transakcija/događaja (**poslovne knjige** (prvo u dnevniku, pa u glavnoj, odnosno pomoćnim knjigama));
5. sumiranje (zbrajanje) transakcija/događaja (Bruto bilans, Izvještaj o finansijskom položaju /bilans stanja/; Izvještaj o ukupnom rezultatu/bilans uspjeha/).

Naprijed navedeno se može prikazati putem sljedeće tabele:

RAČUNOVODSTVENI CIKLUS		
INPUT	**PROCES**	**OUTPUT**
PRIPADAJU TAČKE:		
1.	2. 3. i 4.	5.

Tabela 3*: Računovodstveni ciklus i aktivnosti*

U nastavku, predmetom našeg razmatranja biće pojedinačno obuhvaćena svaka od naprijed navedenih faza računovodstvenog ciklusa.

[15] Pored naziva ekonomske promjene, često se srijeće naziv: poslovna promjena, ekonomski događaj i sl.

[16] Navedena poslovna promjena ne može biti predmet knjigovodstvenog obuhvatanja jer ne dovodi do promjene na računima stanja i uspjeha (navedene promjene samo pružaju informaciju, ali ne dovode do promjena), sve do momenta dok ne pristigne predmet ugovora (npr. sklopljen je ugovor o kupovini mašine, materijala i sl.).

1.3.1. Input faza RIS-a

Činjenica da ekonomske promjene nastaju kao posljedica poslovno-finansijske aktivnosti preduzeća nužno nameće potrebu njihove dokumentovanosti *knjigovodstvenim ispravama*. Upravo dokumentacioni aspekt RIS-a koji se odnosi na izdavanje, cirkulaciju, proticanje, formiranje i kontrolu knjigovodstvene dokumentacije predstavlja prvu, ključnu, ulaznu odnosno INPUT fazu RIS-a. Stoga je jedan od osnovnih računovodstvenih principa – princip dokumentovanosti, koji počiva na stanovištu da nije moguće realizovati „nijedno knjiženje bez knjigovodstvenog dokumenta". Stoga se dâ zaključiti da je knjigovodstvena dokumentacija i dalje zadržala svoju *verifikacionu* funkciju, funkciju sredstava za kontiranje i funkciju instrumenta za rekonstrukciju poslovnih događaja i knjiženja, odnosno da i danas predstavlja veoma važan instrument organizacije računovodstvene funkcije preduzeća. U tom smislu, zakonska računovodstvena regulativa (Zakon o računovodstvu Crne Gore, („Službeni list Crne Gore", br. 084/25 od 31. 7. 2025)) kroz član 9, 10 i 11 daje detaljan osvrt na dokumentaciju, knjigovodstvene isprave, kao i odgovornost za knjigovodstvene isprave. U tom smislu stavljamo akcenat na sljedeće:

Knjigovodstvena isprava

Član 10

Knjigovodstvena isprava je svaki interno ili eksterno sastavljen pisani dokument ili elektronski zapis o poslovnom događaju koja obuhvata sve podatke potrebne za knjiženje te predstavlja osnovu za unos podataka o poslovnom događaju u poslovne knjige.
Knjigovodstvena isprava mora nedvosmisleno i istinito sadržati sve podatke o poslovnom događaju.
Knjigovodstvena isprava sastavlja se u potrebnom broju primjeraka na mjestu i u vrijeme nastanka poslovne promjene.
Knjigovodstvena isprava koja je sastavljena u jednom primjerku može se otpremiti ako su podaci iz takve isprave stalno dostupni.

Knjigovodstvenu dokumentaciju u najopštijem smislu treba shvatiti kao pismena obavještenja upućena knjigovodstvu o nastalim promjenama na sredstvima, potraživanjima, kapitalu, obavezama, rashodima, prihodima i finansijskom rezultatu. Knjigovodstveni dokument je zabilježeni dokaz – pisana isprava, sačinjen u skladu s odgovarajućom računovodstvenom regulativom o nastaloj poslovnoj promjeni u preduzeću i koji kao takav služi kao osnov za knjiženje.[17] Knjigovodstveni dokument (isprava) se, po pravilu, sastavlja u trenutku i u mjestu nastanka poslovne promjene, a od strane ovlašćenih lica (računopolagača) koja u tome učestvuju.

Da bi neka pisana isprava mogla da bude knjigovodstveni dokument i da služi kao osnov za knjiženje, neophodno je da, pored toga što se sastavlja i ovjerava od strane ovlašćenog lica i to u mjestu i momentu nastanka poslovnog događaja (promjene), ima i odgovarajuću:

- *formu (oblik)* i
- *svoje atribute*.

Knjigovodstvena dokumenta najčešće se pojavljuju u *obliku* slobodno formiranih obrazaca ili u obliku slobodno formiranih pisanih iskaza, ali i u obliku propisanih obrazaca. Bez obzira na samu formu, koja je najčešće određena prirodom poslovne promjene, sva knjigovodstvena dokumenta mogu biti u originalnom obliku, kao kopije ili ovjereni prepisi originalnih dokumenata.

[17] Brojnost vrsta, primjeraka i oblika knjigovodstvenih dokumenata, njihovo porijeklo, predmet promjena koje ona sadrže, način njihovog izdavanja, formiranja, toka (cirkulacije), priticanja u knjigovodstvo, kontrole, kontiranja, knjiženja, odlaganja i čuvanja, svakako odmah ukazuju na širinu, složenost, a istovremeno i značaj ove problematike u organizaciji računovodstvene funkcije preduzeća.

Atributi svakog knjigovodstvenog dokumenta su obilježja (svojstva) koja ga karakterišu i bez kojih on ne bi mogao biti osnov za knjiženje u knjigovodstvu preduzeća (npr. naziv i adresa izdavaoca dokumenta, naziv i broj dokumenta, datum i mjesto izdavanja dokumenta, imena lica koja su ovlašćena i koja učestvuju u poslovnom događaju, osnov nastanka poslovnog događaja (ugovor, rješenje, odluka, nalog...) i sl.). Upravo stoga, zakonska računovodstena regulativa navodi obaveznost čuvanja knjigovodstvene dokumentacije određeni vremenski period:

Čuvanje knjigovodstvene isprave, poslovnih knjiga – Zakon o računovodstvu

Član 14

Pravno lice je dužno da čuva poslovne knjige i to:

2) **godišnje obračune zarada zaposlenih lica ili originalne isplatne liste** za periode za koje se ne raspolaže godišnjim obračunima potpisanim od strane zaposlenih, trajno;

5; 6) **knjigovodstvene isprave** na osnovu kojih su vršena knjiženja čuvaju se najmanje pet godina, a prodajni i kontrolni blokovi, pomoćni obrasci i slična dokumentacija, kao i isprave koje se odnose na poslove platnog prometa u instituciji koja obavlja platni promet najmanje tri godine.

Knjigovodstvene isprave, poslovne knjige i finansijski izvještaji čuvaju se u originalu ili korišćenjem drugih sredstava arhiviranja, u skladu sa zakonom.

Neophodnost postojanja knjigovodstvene dokumentacije kao i njene osobenosti su samo jedan od uslova koji mora biti zadovoljen da bi knjigovodstvena dokumentacija poslužila kao osnova za knjiženje. Još jedan uslov koji mora biti zadovoljen sa aspekta cjelovitijeg ispunjenja zadatka koji ima knjigovodstvena dokumentacija se odnosi na provjeru njene ispravnosti s tri aspekta: *formalnog, suštinskog i računskog*.

S aspekta *formalne ispravnosti* knjigovodstvenih dokumenata likvidator provjerava kako interna, tako i eksterna knjigovodstvena dokumenta. Provjerom se utvrđuje da li dokument posjeduje sve bitne elemente – atribute, kao i kompletiranost dokumenata koja je zahtijevana knjigovodstvenom procedurom.

Kontrola *suštinske ispravnosti* knjigovodstvenih dokumenata sastoji se u provjeravanju da li je poslovna promjena koja je sadržana u dokumentu stvarno i nastala po obimu, strukturi, kvalitetu, vremenu i drugim obilježjima. U ovom dijelu odgovornost za provjeru suštinske ispravnosti nije samo na likvidatoru, nego i na izdavaocu dokumenta, pa je stoga bitno da postoji etičnost u radu kako se ne bi u ovoj fazi urušio princip ažurnosti u knjigovodstvu.

Kontrola računske ispravnosti sastoji se u provjeri tačnosti izvršenih računskih operacija koje su zahtijevane, izvršene i čiji su rezultati iskazani u dokumentu.[18] Ako se pri kontroli računske ispravnosti utvrde greške, likvidator će za manje greške vršiti ispravke na samom dokumentu, a za veće greške neophodno je zahtijevati od izdavaoca ispostavljanje novog dokumenta.

Lice koje je izvršilo sve navedene oblike kontrole ispravnosti (likvidator), ***svojim potpisom i posebnim pečatom – štambiljom, ovjerava na vidnom ili posebno označenom mjestu ispravnost knjigovodstvenog dokumenta***. Ulogu likvidatora ne mogu imati lica koja izdaju, sastavljaju knjigovodstvenu dokumentaciju.

Primjer 4:
*Da bi bili u mogućnosti da obavljaju svoju aktivnost u butiku, Marta i Kosta su morali da naruče robu, po osnovu knjigovodstvenog dokumenta – **trebovanja**. Dostavljanjem robe od strane dobavljača, ispostavljena je*

[18] Najčešće su to samo obične računske operacije: množenja, npr. količina i cijena, sabiranja, npr. svih iznosa količina ili vrijednosti, oduzimanja, npr. kod obračuna rabata i drugih popusta itd.

*i ulazna **faktura** br. 11 u vrijednosti od 500 €. Da bi roba mogla da se knjiži, neophodno je da se izvrši prijem iste. Kao dokaz da je primljena roba, služi knjigovodstveni dokument **prijemnica**. Takođe, neophodno je da se izvrši kontrola (kvantitativna (brojanje...) i kvalitativna (da li je roba odgovarajućeg kvaliteta)), od strane odgovarajuće komisije, pri čemu ista izdaje zapisnik, odnosno knjigovodstveni dokument koji se zove – **Zapisnik o kvalitativnom i kvantitativnom prijemu**. Da bi pristigla roba mogla da bude predmet knjigovodstvenog evidentiranja, neophodno je da Marta i Kosta svom knjigovođi dostave svu potrebnu dokumentaciju (faktura, prijemnica i komisijski zapisnik), koji vrši kontrolu iste s aspekta formalne, suštinske i računske ispravnosti. Ukoliko dokumentacija zadovolji sve navedene kriterijume, onda knjigovođa stavlja potpis i pečat, i takva dokumentacija može da posluži kao osnova za knjiženje u poslovnim knjigama.*

1.3.2. Proces faza RIS-a

Nakon toga što se u prvoj fazi RIS-a izvrši dokumentovanje ekonomske promjene, u drugoj fazi se vrši obrada iste. Obrada se sprovodi upotrebom određenih instrumenata organizacije računovodstvene funkcije (konto, poslovne knjige, kontni okvir i predzaključna knjiženja). Navedene instrumente je neophodno poznavati i znati ih upotrebljavati na pravi način kako bi se sprovele aktivnosti u dijelu otvaranja poslovnih knjiga (dnevnika i glavne knjige) i knjiženja ekonomskih pomjena, sumiranja proknjiženih ekonomskih promjena, usaglašavanja stvarnog sa knjigovodstvenim stanjem, odnosno kako bi se u okviru druge faze na kraju izvršio zaključak poslovnih knjiga.

1.3.2.1. Konto (račun)

Konta (računi) se mogu definisati kao *dvostrani pregled u kome se obuhvataju **sve** i **samo** one ekonomske promjene koje se odnose na jednu bilansnu poziciju*[19] *i to tako da se povećanja prikazuju odvojeno od smanjenja*. Upravo ova osobenost konta **sve** i **samo** navodi na zaključak da konto (račun) mora da ispunjava dva uslova koja su u funkciji njegove upotrebljivosti i objektivnog prikaza podataka, a to su: **homogenost** i **integralnost**. Homogenost konta proizilazi iz zahtjeva da se na odgovarajućem kontu vrši evidentiranje **samo** onih poslovnih (ekonomskih) operacija (promjena) ili samo onih jedinica vrijednosti koje se na njega odnose, koje upravo treba samo na njemu evidentirati. **Integralnost** se sastoji u tome da svaki konto mora obuhvatiti **sve** ekonomske promjene – jedinice vrijednosti koje se na njega odnose.

Primjer 5:

Vrijednosti koje treba da budu proknjižene na pogonski inventar ne smiju „zalutati" na konto poslovnog inventara. U tom slučaju ni jedan ni drugi konto ne bi mogli biti uzeti kao informaciona osnova jer bi konto – Pogonski inventar bio **neintegralan**, a konto – Poslovni inventar **nehomogen**. To dalje znači da su salda ovih konta pogrešna i ne pokazuju stvarno stanje, pa ih je potrebno dopunskim knjiženjem – najčešće storno stavom, dovesti u stanje homogenosti i integralnosti.

U teoriji i praksi moguće je sresti različite oblike konta.[20] U nastavi računovodstva kao i u analizi računovodstvenih promjena najveću primjenu ima račun oblika slova T, pa će i on biti predmet našeg razmatranja. „**T**" račun ima tri dijela:

[19] Bilansna pozicija nije ništa drugo nego računovodstvena kategorija, kao što je npr. materijal, kupac, dobavljač, oprema, prihodi i sl.

[20] Izbor oblika računa uslovljen je potrebama i zadacima i u izvjesnoj mjeri korišćenom tehnikom knjiženja: stepenastom obliku, dvostranom obliku (po foliju) ili pak, jednostranom obliku (po pagini).

- *naziv*, koji opisuje pojedine računovodstvene kategorije;
- *lijevu stranu*, koja se naziva dugovna strana;
- *desnu stranu*, koja se naziva potražna strana.

Sva povećanja se iskazuju na jednoj strani, a sva smanjenja na drugoj strani. Stanje na „T" računu se izračunava periodično.[21] Svaki unos podataka na lijevoj strani je *dugovanje ili dugovno knjiženje*, a knjiženje na desnoj strani je *potraživanje ili potražno knjiženje*.[22]

NAZIV RAČUNA

Duguje	**Potražuje**

Suma svih unosa na dugovnoj strani označava *dugovni promet*, dok suma svih unosa na potražnoj strani označava *potražni promet*. Razlika između dugovnog i potražnog prometa predstavlja saldo koji može biti:

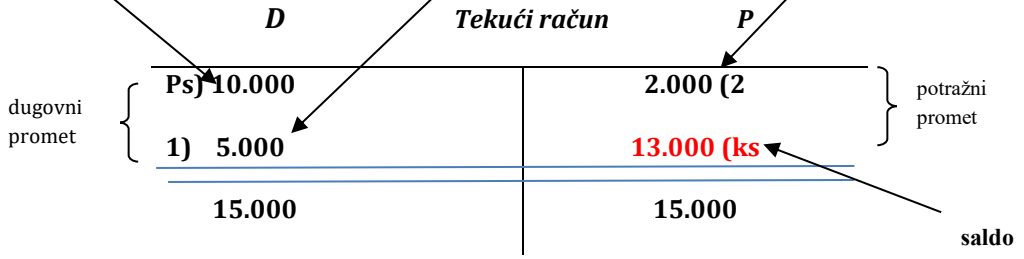
- **dugovan** – ukoliko je dugovni promet **>** od potražnog prometa;
- **potražan** – ukoliko je dugovni promet **<** od potražnog prometa.

Saldo se uvijek unosi na onu stranu koja je manja, zbog uspostavljanja ravnoteže između lijeve i desne strane računa (konta).

Dakle, ***saldo*** *je razlika između ukupnog dugovnog i potražnog prometa i pokazuje* ***stanje*** *određene kategorije sredstava, odnosno izvora sredstava, prihoda i rashoda poslije proknjiženih promjena.*

Naprijed navedeno možemo pojasniti putem **primjera** koji slijedi:

Primjer 6:
PS na rn Tekući (poslovni) račun je 10.000 €;
1) Po izvodu banke br. 1, uplaćeno je na tekući račun **5.000 €;**
2) Prema fakturi br. 1 isplaćena je obaveza prema dobavljaču u vrijednosti od **2.000 €;**



Pojašnjenje:

Dugovni promet je 15.000 € (10.000 + 5.000), dok je potražni promet 2.000 €.

Pošto je dugovni promet veći od potražnog prometa, to tekući račun ima dugovni saldo u iznosu od 13.000 € (15.000 - 2.000), koji se iz tehničkih razloga (zbog ravnoteže) upisuje na stranu koja je manja (dugovnu stranu).

[21] Pojašnjenja radi: a) termin **kontiranje** označava utvrđivanje koja stavka duguje, a koja stavka potražuje; b) termin **knjiženje** označava upisivanje poslovne promjene u poslovne knjige.

[22] Uobičajeno je da se za dugovnu stranu upotrebljavaju sljedeći izrazi: „ulaz", „primanje", „lijevo", „na teret" (obično kad je u pitanju „žiro račun"), „zaduženje", „terećenje", odnosno za potražnu stranu računa izrazi kao što su: „izlaz", „izdavanje", „desno", „u korist" (obično kad je u pitanju „žiro račun"), „odobrenje", „razduženje" i sl.

1.*3.2.1.1. Klasifikacija i osobenost konta*

Postoje različiti kriterijumi koji se mogu uzeti u obzir prilikom klasifikovanja konta. Uobičajeno se koristi kriterijum sadržaja prema kome se konta prema:

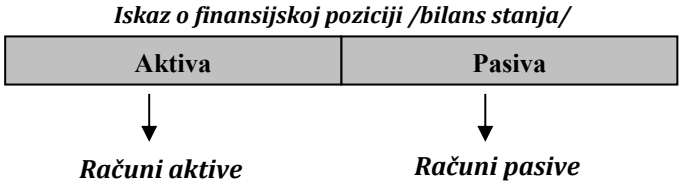
a. **karakteru i funkciji salda** dijele na: konta stanja i konta uspjeha;

b. **samostalnosti** na: samostalna (potpuna) i nesamostalna;

c. **složenosti** na: sintetička i analitička konta.

1.3.1.1.1.1. Konta stanja i konta uspjeha

Konta stanja koja nastaju raščlanjavanjem pozicija Iskaza o finansijskoj poziciji /bilansa stanja/ svojim saldom pokazuju stanje pojedinih oblika sredstava i pojedinih oblika izvora sredstava. Funkcija ovih konta sastoji se u preuzimanju stanja po bilansu, praćenju promjena izazvanih poslovanjem i iskazivanju salda u toku i na kraju obračunskog perioda, odnosno,



Konta stanja se mogu dalje, zavisno od toga da li saldom izražavaju stanje sredstava ili stanje izvora sredstava, podijeliti na račune aktive i račune pasive.

Računi aktive preuzimaju početno stanje iz početnog bilansa stanja na svoju dugovnu stranu pod oznakom P. st. (početno stanje). Svako povećanje (+) na ovim kontima knjiži se na strani duguje, a svako smanjenje (−) na strani potražuje. Saldo za izravnanje (S^0 =) ovih konta je uvijek ***dugovan***, osim u slučaju pogrešnih knjiženja, koja se usaglašavanjem i kontrolom otklanjaju. Ukupan promet lijeve strane je uvijek veći od prometa desne strane ili je isti, i unosi se u aktivu bilansa stanja.

Pravila knjiženja na računima aktive su:

D	**RAČUNI AKTIVE**	***P***
PS (početno stanje) **– povećanja (+)**		**– smanjenja (−)** **– saldo za izravnjanje**

Računi pasive preuzimaju početno stanje iz početnog bilansa stanja na svoju potražnu stranu pod oznakom P. st. (početno stanje). Svako povećanje (+) na pasivnim kontima knjiži (evidentira) se na strani potražuje, a svako smanjenje (−) na strani duguje. Saldo za izravnanje (S^0 =) pasivnih konta je uvijek ***potražan*** i pokazuje stanje izvora sredstava te se kao takav unosi u pasivu bilansa stanja. Knjiži se na dugovnoj strani, osim u slučaju pogrešnih knjiženja tokom realizacije knjigovodstvene procedure, koja se kontrolom tokom obračunskog perioda ispravljaju. U daljem tekstu navodimo pravila knjiženja na računima pasive.

D	**RAČUNI PASIVE**	*P*
– smanjenja našeg kapitala[23] i naših obaveza (–) **– saldo za izravnjanje**		**PS (početno stanje)** **– povećanja našeg kapitala[24] i naših obaveza (+)**

Na kraju, bitno je istaći da se konta sredstava i izvora sredstava kao konta Iskaza o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ nazivaju stalnim ili realnim računima, budući da se njihova salda iz tekućeg prenose u naredni obračunski period te je njihov vijek trajanja određen i vijekom trajanja samog privrednog subjekta.

Konta uspjeha, odnosno konta rashoda i prihoda, nemaju početno stanje prilikom otvaranja poslovnih knjiga na dan 1. 1. tekuće godine, jer preduzeća nemaju u tom trenutku prihode ili rashode, odnosno oni su jednaki nuli.[25]

Pravila knjiženja na računima rezultata (uspjeha) su:

Na *kontima rashoda* svako povećanje (+) knjiži se na dugovnoj strani (otuda pravilo „rashodi uvijek duguju"), a svako smanjenje (–) knjiži se na potražnoj strani i saldo za izravnanje (S^0 =) je uvijek dugovan.

D	**RAČUNI RASHODA**	*P*
– **nastanak rashoda tokom obračunskog perioda (+)**		– **smanjenja (–)** – **zaključak računa**

Na *kontima prihoda* svako povećanje (+) prihoda knjiži se na potražnoj strani (zato se obično kaže „prihodi uvijek potražuju"), dok se svako smanjenje (–) knjiži na dugovnoj strani. Saldo za izravnanje (S^0 =) je uvijek potražan. Također, i knjiženja smanjenja prihoda ne spadaju u red češćih knjiženja.

D	**RAČUNI PRIHODA**	*P*
– **smanjenja (–)** – **zaključak računa**		– **nastanak tokom obračunskog perioda (+)**

Na kraju, u ovom dijelu ističemo da postoje i **vanbilansni računi**, koji se ne koriste za bilansiranje, već imaju čisto evidencioni karakter. Evidentiranje se vrši preko:

- računa ***vanbilansne aktive*** na kojima se knjiže npr. sredstva koja su uzeta u zakup[26], komisiona roba, preuzeti proizvodi i roba za zajedničko poslovanje, roba u konsignaciji, materijal preuzet na doradu i obradu i sl.;

[23] Npr. poklanjanje, smanjenje po osnovu ostvarenih gubitaka, manjkovi...

[24] Npr. povećanje iz dobitka, pokloni, utvrđeni viškovi, dokapitalizacija...

[25] Konta uspjeha se često nazivaju i privremenim kontima jer pokazuju akumulirane rashode i prihode koji nastaju u toku jednog obračunskog perioda. Budući da se na kraju računovodstvenog perioda njihov saldo prenosi na račun Sopstveni kapital, to navedeni računi na početku novog obračunskog perioda nemaju početni saldo, odnosno on je jednak nula.

[26] Ali ne i onih koja su uzeta na finansijski lizing.

- računa **vanbilansne pasive** na koja se knjiže obaveze koje nastaju po osnovu sredstava evidentiranim na računima vanbilansne aktive.

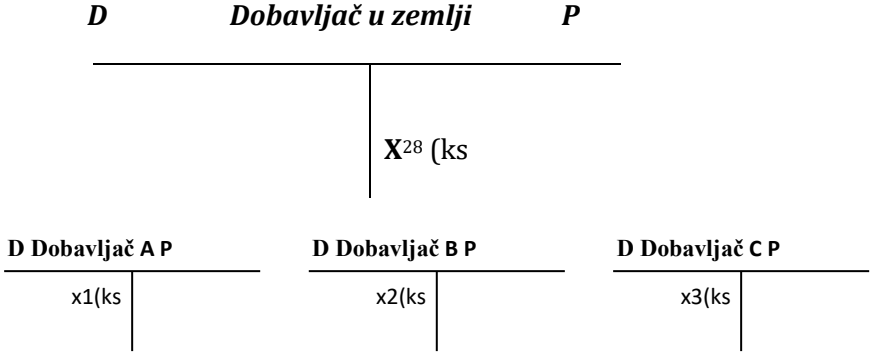
1.3.2.1.1.2. Sintetička i analitička konta

Druga, takođe značajna podjela konta izvršena je prema tome da li jedan konto sadrži u sebi ***više potkonta*** ili je dio ***jednog zbirnog konta***. Prema tom kriterijumu sva konta se mogu podijeliti na:

- ***sintetička i analitička konta*.**

Sintetička konta predstavljaju zbirna konta koja obuhvataju najmanje dva analitička konta. Ona daju grupne, zbirne podatke o stanju i kretanju sredstava i izvora, te rashoda i prihoda. Sintetička evidencija se uvijek vodi u **glavnoj knjizi**.

Analitička konta su u osnovi raščlanjeni djelovi sintetičkih konta za pojedinačnu evidenciju o pojedinim segmentima ili vrstama sredstava, izvora, potraživanja, obaveza, rashoda i prihoda. Vode se u okviru **pomoćnih knjiga**, a samo izuzetno u glavnoj knjizi. Npr. ukoliko uzmemo konto dobavljač, njegovi sintetički i analitički računi bi izgledali kako slijedi[27]:



1.3.1.1.1.3. Potpuna (samostalna) konta i konta korekcije

Treća podjela konta izvršena je sa stanovišta da li svojim saldom neposredno pokazuju u ***cjelini stanje*** izvjesnog imovinskog dijela ili ne. S tog aspekta konta stanja se dijele na:

- ***potpuna konta*** i
- ***nepotpuna konta***, pri čemu se nepotpuna konta dijele na:
  a) *osnovne račune* i
  b) *pomoćne ili korektivne račune*.

Potpuna (samostalna) konta svojim saldom izražavaju u cjelini stanje sredstava ili izvora. Takav je npr. konto – Tekući račun ili Blagajna i sl., odnosno,

[27] Konto Dobavljač u zemlji bi bio sintetički, dok bi konta Dobavljač A, Dobavljač B i Dobavljač C bili analitički.

[28] Vrijednost X na sintetičkom kontu – Dobavljač u zemlji se dobija kao zbir krajnjih stanja (u našem slučaju) na pojedinim analitičkim kontima, tj. konta: Dobavljač A, Dobavljač B i Dobavljač C (X = x1 + x2 + x3).

Primjer 7:

Blagajna

S^0) 100.000	20.000 (2
1) 50.000	**130.000 (ks**

Na kontu – Blagajna primijenjena su pravila za knjiženje aktivnih računa, što znači da pored početnog stanja na lijevoj strani pokazuje takođe sve prilive gotovine, dok na desnoj strani sve odlive. Navedeni račun svojim saldom neposredno pokazuje stanje gotovine, koje u našem slučaju iznosi 130.000 €.

Nepotpuna konta ne prikazuju cjelinu, već stanje pojedinih oblika sredstava i izvora sredstava i obuhvata:

a) ***Osnovni račun*** – račun na koji se evidentira promet po nekoj tzv. inicijalnoj vrijednosti (nabavna vrijednost ili planska cijena);
b) ***Konta korekcije*** svojim saldom ne izražavaju stanje nekog imovinskog dijela, već dopunjuju, odnosno ispravljaju vrijednost iskazanu na nekom drugom kontu s određenim ciljem. Tako, na primjer, srijećemo razna konta ispravke vrijednosti ili konta raznih odstupanja, koja su nesamostalna konta i tek s kontima čiju vrijednost dopunjuju, odnosno ispravljaju, zajedno čine cjelinu.

Primjer 8:

Stanje na računu Oprema je 10.000 €. U toku 2020. godine oprema je amortizovana u vrijednosti od 1.000 €.

NAPOMENA!

Zbog osobine opreme (da postepeno gubi vrijednost), navedeni korektivni račun ispravlja vrijednost stanja na računu oprema i „govori" da njena zapravo vrijednost (sadašnja) <u>NIJE</u> 10.000 €, nego 9.000 € (10.000 € – 1.000 €).

D Oprema P

S^0) 10.000	**NE!**
	Evidentira se prodaja, rashodovanie

Račun OPREMA je OSNOVNI račun

D IVOS P

	1.000 (1

Račun IVOS je KOREKTIVNI račun

Dakle, račun Oprema kao osnovni račun i račun IVOS kao njegov korektivni račun sačinjavaju cjelinu i daju podatak o tome kolika je sadašnja vrijednost opreme, kolika je inicijalna nabavna vrijednost, odnosno kolika je amortizaciona, odnosno otpisana vrijednost sredstva.

1.3.1.1.1.4. Kontni okvir i kontni planovi

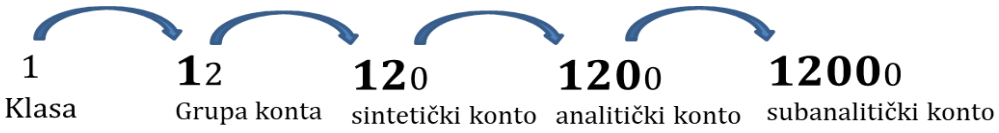
U knjigovodstvu nekog preduzeća moguće je otvoriti veliki broj računa. Kako bi se stvorio jedan uređen sistem, to se vrši ***sistematizacija i pozicioniranja*** konta u odgovarajuće manje-više homogene skupine – kontne klase, grupe, osnovna konta, odnosno formira se kontni okvir.

Kontni okvir je bitan činilac u organizaciji računovodstva jer se njime direktno određuje *sadržina i struktura knjigovodstva*, odnos između finansijskog, pogonskog i analitičkih knjigovodstava, metode bilansiranja uspjeha i sam način kontiranja.

Obilježavanje računa, tj. davanje računima pored naziva šifre, nametnuto je potrebom da se ubrza i olakša kako evidentiranje promjena, tako i pronalaženje grešaka time što će broj računa ukazivati na njegovu pripadnost računovodstvenoj kategoriji.[29] Kontni plan je podijeljen u 10 klasa, koje su obilježene ciframa od 0 do 9; svaka klasa se dalje raščlanjuje na 10 grupa konta. Svaka grupa konta se obilježava s dvije cifre; prva cifra označava klasu kojoj pripada jedna grupa konta, a zatim se toj cifri dodaje druga cifra od 0 do 9.

Stoga, svaka klasa se sastoji od deset dvocifrenih grupa konta, pri čemu svaka grupa konta sadrži deset trocifrenih ili sintetičkih konta, a svaki sintetički konto sadrži deset analitičkih konta, odnosno svaki analitički se sastoji od deset subsintetičkih konta koja sadrže pet ili više cifara.[30]

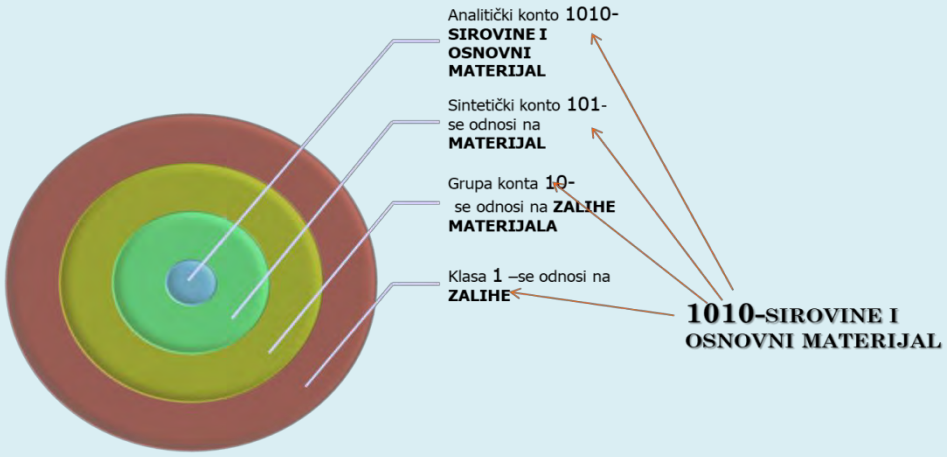
Navedeno potkrepljujemo sljedećim prikazom:



Slika 3: *Šifre konta*

Primjer 9:

Ukoliko imamo analitički račun Sirovine i osnovni materijal, njegova šifra preuzeta iz Kontnog okvira bi bila 1010. Šta zapravo znači ova šifra? Prva cifra ***1*** *se odnosi na Klasu i govori da navedeni analitki račun pripada Klasi 1, odnosno zalihama. Dvocifreni broj* ***10*** *se odnosi na Grupu konta i pokazuje da analitički račun pripada grupi konta Zalihe materijala. Trocifreni broj* ***101*** *se odnosi na sintetički račun Materijal i ukazuje da ovaj analitički račun pedstavlja samo dio ovog zbirnog, sintetičkog računa 101. Na kraju, dolazimo do analitičkog konta* ***1010*** *koji je prikazan četvorocifrenim brojevima.*



Kontni okvir[31] u Crnoj Gori utemeljen je na bilansnom principu, a posljedica njegove realizacije je rezultirala u podjeli računovodstva na dva odvojena samostalna knjigovodstvena i zatvorena kontna sistema i to:

[29] Škarić-Jovanović, K., „**Finansijsko računovodstvo**“, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2010.

[30] Primjera radi: **Biblioteka** bi predstavljala **kontni plan**, **klasa** bi bila **vrsta knjige** (npr. **udžbenik**), **grupa konta** bi bila **vrsta udžbenika** (npr. **računovodstvo**), **sintetički konto** bi bio **ime pisca** (npr. Ana Lalević-Filipović), **analitički konto** bi bio tačan naziv **knjige** (npr. *Osnovi računovodstva*).

[31] U Crnoj Gori usvojen je Pravilnik o kontnom okviru i sadržini za privredna društva i druga pravna lica („Sl. list CG“, broj 33/10 i „Sl. list RCG“, broj 44/07).

- **finansijsko knjigovodstvo** i
- **obračun troškova i učinaka** (ili kako se obično kaže – pogonsko knjigovodstvo[32]).

Dakle, Kontni okvir je dosljedno razvijen prema strukturi Iskaza o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ i Iskaza o ukupnom rezultatu /Bilans uspjeha/, a što se može ilustrovati na sljedeći način:

ISKAZ O FINANSIJSKOJ POZICIJI /BILANS STANJA/

Aktiva	Pasiva
Klasa 0 – Neuplaćeni upisani kapital i stalna imovina **Klasa 1** – Zalihe **Klasa 2** – Kratkoročna potraživanja plasmani i gotovina	**Klasa 3** – Kapital **Klasa 4** – Dugoročna rezervisanja i obaveze

ISKAZ O UKUPNOM REZULTATU /BILANS USPJEHA/

Rashodi	Prihodi
Klasa 5 *Rashodi* Grupa 50–55 – Poslovni rashodi Grupa 56 – Finansijski rashodi Grupa 57 – Ostali rashodi Grupa 58 – Rashodi po osnovu usklađivanja vrijednosti imovine Grupa 59 – Gubitak poslovanja koje je obustavljeno, rashodi iz prethodnih iskaznih perioda i prenos rashoda	***Klasa 6*** *Prihodi* Grupa 60–65 – Poslovni prihodi Grupa 66 – Finansijski prihodi Grupa 67 – Ostali prihodi Grupa 68 – Prihodi od usklađivanja vrijednosti imovine Grupa 68 – Dobitak poslovanja koje je obustavljeno, prihodi iz prethodnih iskaznih perioda i prenos prihoda

Klasa 7 *Otvaranje i zaključak računa stanja i uspjeha*
Klasa 8 *Vanbilansna evidencija*

**** Klasa 9*** *Obračun troškova i učinaka*

Jasno je da propisani Kontni okvir s klasama **0–8** konstituiše računsku (kontnu) osnovu za **finansijsko knjigovodstvo**, dok klasa **9** obuhvata **obračun troškova i učinaka**.
Uobičajeno se stavlja znak jednakosti između **Kontnog okvira** i **kontnog plana**. Međutim, razlika postoji i veoma je očigledna. **Kontni okvir** je širi pojam i predstavlja zakonom propisan skup svih računa koji se primjenjuju u preduzećima jedne zemlje. **Kontni plan** predstavlja skup svih računa koji se u okviru kontnog okvira vode u knjigovodstvu jednog preduzeća.

1.3.2.2. Poslovne knjige – pojam i klasifikacija

Poslovne knjige predstavljaju osnovne nosioce podataka i informacija o nastalim ili planiranim poslovnim aktivnostima preduzeća. Značajne su iz razloga što služe za evidentiranje poslovnih transakcija, kontrola izvršenih knjiženja, čuvanje i korišćenje podataka, kao i uvid u hronologiju samog knjiženja.

[32] Napominjeno da obračun troškova i učinaka predstavlja širi pojam od pojma pogonsko knjigovodstvo, jer pored pogonskog knjigovodstva obuhvata i kalkulaciju cijene koštanja.

Postoje različiti kriterijumi za podjelu poslovnih knjiga. Uobičajeno, karakter obaveznih i osnovnih poslovnih knjiga imaju **dnevnik** i **glavna knjiga**, dok bi u neobavezne i pomoćne poslovne knjige spadale sve one koje preduzeće nije dužno da vodi, ali ono to čini iz drugih, prije svega organizacionih i informaciono-upravljačkih razloga, ili iz razloga prilagodljivosti tehnici koja se koristi pri knjiženju. U Crnoj Gori pitanje vođenja poslovnih knjiga je propisano zakonskom regulativom (Zakon o računovodstvu 2025), kako slijedi:

Vođenje poslovnih knjiga

Član 13

U poslovne knjige unose se podaci na osnovu knjigovodstvenih isprava.
Poslovne knjige otvaraju se početkom poslovne godine na osnovu zaključnog bilansa sastavljenog na kraju prethodne poslovne godine ili na osnovu popisa imovine i obaveza kod novoosnovanih pravnih lica ili na osnovu knjigovodstvene isprave.
Pomoćne evidencije otvaraju se donosom stanja iz poslovnih knjiga zaključenih na kraju prethodne poslovne godine.
Pravno lice dužno je da vodi poslovne knjige na način da osigura kontrolu unesenih podataka, ispravnost unosa podataka, čuvanje podataka, mogućnost korišćenja podataka, mogućnost dobijanja uvida u promet i stanja na računima glavne knjige te mogućnost uvida u vremenski slijed obavljenog unosa poslovnih događaja.
Poslovne knjige se vode u pisanoj ili elektronskoj formi.
Pravno lice je dužno poštovati načelo da početna stanja konta iskazana u bilansu na prvi dan izvještajnog perioda moraju biti identična završnim stanjima istih konta na posljednji dan prethodnog izvještajnog perioda.
Pravno lice zaključuje svoje poslovne knjige naročito na:
1) posljednji dan poslovne godine;
2) dan koji prethodi statusnoj promjeni;
3) dan prestanka obavljanja djelatnosti;
4) dan koji prethodi otvaranju stečajnog postupka ili pokretanju postupka likvidacije;
5) drugim slučajevima u kojima je neophodno zaključiti poslovne knjige.
Pravno lice dužno je da u izvještajnom periodu od dana pokretanja postupka likvidacije otvori poslovnu godinu i zatvori svoje poslovne knjige sa danom zaključenja postupka likvidacije.

1.3.2.2.1. Obavezne i pomoćne poslovne knjige

Ipak, od posebnog je značaja podjela poslovnih knjiga na *osnovne* – ***dnevnik*** i ***glavnu knjigu***, i na *pomoćne poslovne knjige* – ***analitičke evidencije i druge pomoćne knjige***.

Dnevnik ili knjiga izvorne evidencije[33] spada u osnovne i obavezne poslovne knjige, u koje se *hronološkim redom* svakodnevno – iz dana u dan, sprovode knjiženja poslovnih promjena (događaja) koje su predmet bilansne i vanbilansne evidencije.

Dnevnik preduzeća za 20XX. godinu bi izgledao kao u tabeli (*Tabela 4*) koja slijedi:

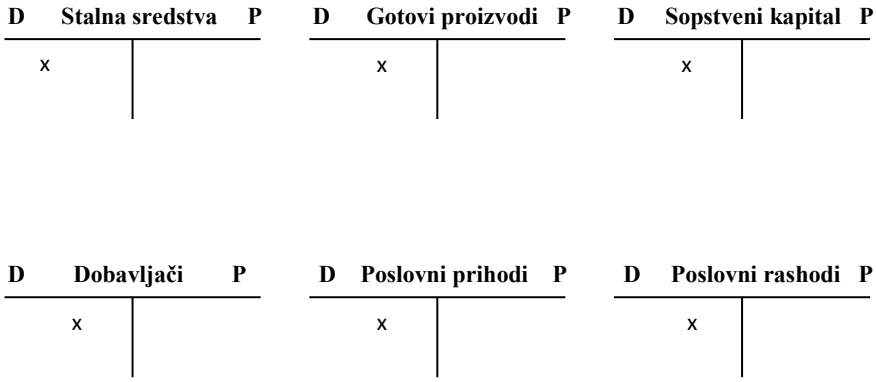
R. br.	Datum	**Opis promjene**	**Broj konta**	**Iznos**	
				Duguje	*Potražuje*

Tabela 4: *Forma dnevnika preduzeća*

[33] Naziv potiče od toga što su se nastale poslovne transakcije najprije evidentirale u Dnevniku.

Glavna knjiga u sistemu dvojnog knjigovodstva predstavlja poslovnu knjigu u kojoj se sprovodi *sistematsko knjiženje* nastalih poslovnih promjena. Sistematsko knjiženje znači da se svaka ekonomska promjena evidentira na onim računima koji su tangirani određenom ekonomskom promjenom. Glavnu knjigu čine sva konta bilansnih pozicija stanja i uspjeha, finansijskog rezultata i dijelu vanbilansne evidencije koja su otvorena u finansijskom knjigovodstvu i/ili pogonskom knjigovodstvu. Glavna knjiga se formira raščlanjivanjem pozicija bilansa stanja na odgovarajuća konta, a otvara se na osnovu bilansa osnivanja preduzeća, dakle danom započinjanja poslovnih aktivnosti, a potom na osnovu godišnjeg bilansa, odnosno zaključka. Isto tako, na osnovu glavne knjige sastavlja se zaključni list, a na osnovu njega sastavljaju se Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ i Iskaz o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/ preduzeća.

Računi glavne knjige:



Kako se knjigovodstveno obuhvatanje poslovnih promjena prvo vrši u dnevniku pa onda na računima glavne knjige, to nije rijedak slučaj da se prilikom prenosa promjena potkradu greške (pogrešan prenos iznosa ili izostavljanje promjene i sl.) koje uzrokuju neslaganje prometa dnevnika i prometa računa glavne knjige. Upravo iz tog razloga je neophodno sastaviti mjesečno ili tromjesečno ***probni list*** koji predstavlja kontrolni mehanizam aritmetičke tačnosti knjiženja izvršenih u dnevniku i na računima glavne knjige.

Pomoćne knjige imaju karakter neobaveznih poslovnih knjiga i njih preduzeće može da otvori ukoliko želi da smanji nepreglednost glavne knjige, odnosno da poveća njenu informativnosti. U pomoćnim knjigama se realizuje analitička evidencija, tj. vrši se raščlanjeno praćenje djelova neke cjeline – imovine, obaveza, kapitala, rashoda, prihoda u konkretnom preduzeću, pri čemu navedeni sintetički računi i dalje ostaju u glavnoj knjizi. U pomoćnim knjigama se uobičajeno vrši:

- **materijalna evidencija**, koja podrazumijeva vrijednosno i kvantitativno evidetiranje stanja i prometa na pojedinim analitičkim računima;
- **magacinska evidencija** u kojoj se vrši isključivo kvanitativno evidentiranje stanja i prometa na pojedinim analitičkim računima.

Pravilo je da se ekonomske promjene prvo evidentiraju na analitičkim računima, a nakon toga se sintetizovani ukupan promet pojedinih analitičkih računa prenosi na sintetički račun glavne knjige. U cilju kontrole tačnosti proknjiženih poslovnih promjena i na analitičkim i na sintetičkom računu, preduzeće pribjegava sastavljanju ***prometnog lista***, koji je svojim sadržajem i formom dosta sličan probnom listu.

1.3.2.3. Zaključni list i formalni zaključak poslovnih knjiga

Nakon sprovedenih predzaključnih stavova za knjiženje i otklonjenih eventualnih grešaka u knjigovodstvu, može se pristupiti izradi *zaključnog lista*. Zaključni list se obično sastavlja mjesečno, upravo zbog sužavanja područja istraživanja i otklanjanja grešaka. Pored tog, kontrolnog razloga, zaključni list se sastavlja i zbog olakšanog sastavljanja bilansa stanja i bilansa uspjeha, kao i zbog olakšanog formalnog zaključka poslovnih knjiga.

Pojednostavljen primjer zaključnog lista može biti prikazan na sljedeći način:

Zaključni list preduzeća „N" na dan 31. 12. t. g.

R. r.	Naziv računa	**Bruto bilans**		**Saldo bilans**		**Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/**		**Iskaz o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/**	
		Dug.	Potr.	Dug.	Potr.	Aktiva	Pasiva	Rashodi	Prihodi

Tabela 4: *Forma zaključnog lista*

Nakon sastavljanja zaključnog lista, na kraju obračunskog perioda (obično na dan 31. 12. tekuće godine) potrebno je izvršiti još i formalni zaključak poslovnih knjiga – dnevnika i glavne knjige. Formalno zaključiti poslovne knjige znači izjednačiti dugovni i potražni promet unosom iznosa (ukoliko postoji njihova nejednakost) na onu stranu računa koja je manja.

Zaključak poslovnih knjiga ima za cilj da se razdvoji poslovanje između dva uzastopna perioda, ali se zaključak vrši i prilikom statusnih promjena preduzeća.

Pravilo je da se prvo zaključuju konta rezultata, a potom konta stanja, pa se analogno tome prvo vrši sastavljanje Iskaza o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/, a nakon toga Iskaza o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ gdje se obračunati rezultat poslovanja (dobitak ili gubitak) utvrđen u Iskazu o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/ evidentira u okviru stavke pasive (sopstveni kapital) Iskaza o finansijskoj poziciji /bilans stanja/.

1.3.3. Output faza RIS-a

Izvještajno-informacionim aspektom RIS-a se produkuju OUTPUT-i u okviru kojih se realizuju aktivnosti u domenu sastavljanja i prezentovanja računovodstvenih izvještaja korisnicima. Naime, produkti RIS-a su sadržani u formi *računovodstvenih podataka*, *pokazatelja* i *informacija.*
Računovodstveni podatak predstavlja neutralnu činjenicu iz računovodstvene baze podataka s tačnim značenjem – broj, riječ, simbol – i koji kao takav može biti primljen, obrađen i prenijet kao podloga za različite informacione svrhe[34]. Računovodstveni podaci sami po sebi puno ne znače ukoliko ne znamo da ih interpretiramo.

[34] Npr. realizacija proizvoda za tekuću godinu je 50.000 €.

Primjer 10:
Ako kažemo **„prihod, 20.000 €, 2020.“** to ništa ne znači jer je samo riječ, slovo, broj. Dakle, na osnovu toga ništa ne možemo zaključiti niti donijeti bilo kakvu odluku, pa stoga gore navedeno nije ništa drugo nego **podatak**.

Računovodstveni pokazatelj predstavlja u osnovi takođe računovodstveni podatak, ali kao sintetizovan, sumaran izraz koji rezultira iz različitih međusobnih odnosa određenih računovodstvenih, vrijednosnih ili količinskih veličina sadržanih u poslovnim knjigama i/ili računovodstvenim izvještajima.

Primjer 11:
Ako imamo **„prihod u To = 20.000 €, a u T1 = 25.000 €**, onda dobijamo **računovodstveni pokazatelj: It/to =** $\frac{T2021}{T2020} * 100 = 25\%$“ Međutim, ovakav rezultat sam po sebi **nema analitičku vrijednost**, jer predstavlja **samo brojčani odnos**, bez ikakvog konteksta ili objašnjenja uzroka promjene. Na osnovu tog podatka **nije moguće donijeti zaključke niti poslovne odluke**, budući da se radi isključivo o **računovodstvenom pokazatelju**, koji tek predstavlja **polaznu osnovu za dalju analizu i interpretaciju**.

Računovodstvena informacija ima više obilježja nego sâm računovodstveni podatak ili pokazatelj. Ona predstavlja transformisan računovodstveni podatak ili pokazatelj koji ima smisaoni sadržaj i formu, koji je namjenski usmjeren na korisnika i koji služi da se pomoću njega adekvatno ostvari neki zadatak u domenu upravljačkih i poslovnih aktivnosti preduzeća. Dakle, davanjem podatku i pokazatelju određeni kontekst (smisao i sadržinu) oni dobijaju svojstvo informacije. Kao takva informacija je jedino relevantna sa aspekta donošenja poslovnih odluka.

Primjer 12:
Ako imamo **„prihod u To = 20.000 €, a u T1 = 25.000 €, Index =** $\frac{T2021}{T2020} * 100 = 25\%$**“**, to opet ništa ne znači jer je samo u pitanju broj, odnosno pokazatelj. Davanjem podatku/pokazatelju određeni **kontekst (smisao ili sadržaj)** vrši se njihova transformacija u **računovodstvenu informaciju**. Npr. ako bismo rekli da je vrijednosti realizovane količine robe u 2021. u odnosu na prethodnu, 2020. godinu poraslo za 25%, onda bi podaci/pokazatelji **postali računovodstvena informacija** jer na taj način korisnik ima cjelovitiji uvid o poslovanju preduzeća, te na osnovu toga je u mogućnosti da donese pouzdaniju poslovnu odluku.

U okviru finansijskih iskaza sadržani su outputi, odnosno računovodstveni podaci, pokazatelji, ali i informacije.
Stoga će predmet našeg daljeg razmatranja biti finansijski iskazi.

1.3.3.1. Finansijski iskazi

Finansijski iskazi predstavljaju strukturirani prikaz finansijskog, imovinskog i prinosnog položaja izvještajnog entiteta i njegovih finansijskih performansi.[35] Prema Konceptualnom okviru finansijskog izvještavanja[36] *cilj finansijskog izvještavanja opšte namjene je pružanje finansijskih informacija o izvještajnom entitetu koje su korisne postojećim i potencijalnim investitorima, zajmodavcima i drugim povjeriocima prilikom donošenja odluka o obezbjeđivanju resursa entitetu. Takve odluke obuhvataju kupovinu, prodaju ili držanje vlasničkih i dužničkih instrumenata i obezbjeđivanje ili izmirenje zajmova i ostalih kreditnih formi*. Bitno je istaći da su finansijski iskazi međusobno povezani i da ukazuju jedni na druge. Ujedno, ne pružaju idealnu, egzaktnu sliku o poslovanju entiteta, jer su zasnovani na procjenama, prosuđivanjima i modelima[37]. Najnoviji

[35] Napomena: Finansijski iskazi ne mogu zadovoljiti sve informacione potrebe korisnika. Naime, Konceptualni okvir za finansijsko izvještavanje navodi: „Finansijski izvještaji opšte namjene ne pružaju, niti mogu da pruže sve informacije koje su potrebne postojećim i potencijalnim investitorima, zajmodavcima i drugim povjeriocima. Ti korisnici bi trebalo da uzmu u obzir relevantne informacije iz drugih izvora, na primjer, opšte ekonomske uslove i očekivanja, političke događaje i političku klimu i perspektive privrede i kompanije“.
[36] Vidjeti: Konceptualni okvir za finansijsko izvještavanje („Sl. glasnik RS“, br. 92/2019).
[37] Isto.

Zakon o računovodstvu u Crnoj Gori navodi na šta pravna lica moraju da se oslanjaju prilikom sastavljanja finansijskih iskaza:

Primjena standarda finansijskog izvještavanja

Član 26

Velika pravna lica i pravna lica koja su subjekti od javnog interesa su dužna da sastavljaju finansijske iskaze po MRS, odnosno po MSFI, koje je objavio IASB i utvrdilo i objavilo Ministarstvo, odnosno pravno lice kojem je povjereno vršenje tih poslova i koje je od odgovarajućeg organa IFAC dobilo pravo na prevod i objavljivanje.

Mikro, mala i srednja pravna lica koja nijesu subjekti od javnog interesa dužna su da sastavljaju finansijske iskaze u skladu sa MSFI za mala i srednja pravna lica, koje je objavio IASB i utvrdilo i objavilo Ministarstvo, odnosno pravno lice kojem je povjereno vršenje tih poslova i koje je od odgovarajućeg organa IFAC dobilo pravo na prevod i objavljivanje.

Takođe, u ovom dijelu posebno se ističe da novodonijeti Zakon o računovodstvu precizno uređuje pitanja vođenja poslovnih knjiga. Naime, član 13 definiše način vođenja poslovnih knjiga, dok član 15 propisuje lica ovlašćena za njihovo vođenje. Nadalje, član 16 uređuje mogućnost povjeravanja vođenja poslovnih knjiga i sastavljanja finansijskih iskaza drugom pravnom licu ili preduzetniku.

Prema **MSR 1** (prf. 27) *„Subjekt je dužan svoje finansijske izvještaje, izuzev informacija o novčanim tokovima, sastavljati po računovodstvenoj osnovi nastanka događaja“*, što zapravo znači da se ekonomske promjene evidentiraju u poslovnim knjigama čim nastanu (a ne onda kada se gotovina ili njegov ekvivalent primi ili isplati), odnosno priznaju u finansijskim izvještajima u periodu na koje se odnose. Elementi koji se priznaju po načelu nastanka poslovnog događaja su imovina, obaveze, sopstveni kapital, prihodi i rashodi[38].

Zakon o računovodstvu 2025 u dijelu finansijskog izvještavanja posebno ističe:

Značenje izraza

Član 5

Izrazi upotrijebljeni u ovom zakonu, imaju sljedeća značenja:

1) **finansijski iskazi** u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima (u daljem tekstu: MRS), odnosno Međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja (u daljem tekstu: MSFI) su:

– iskaz o finansijskoj poziciji (u daljem tekstu: bilans stanja);

– iskaz o ukupnom rezultatu (u daljem tekstu: bilans uspjeha);

– iskaz o novčanim tokovima;

– iskaz o promjenama na kapitalu;

– napomene uz finansijske iskaze.

2) **finansijski izvještaji** su skup finansijskih iskaza i drugih pratećih izvještaja koji obuhvataju i izvještaje menadžmenta, komentare uprave, mišljenja i druge isprave;

Godišnji finansijski izvještaji

Član 26

Pravno lice dužno je da sastavi godišnje finansijske iskaze za poslovnu godinu u obliku, sadržaju i na način propisan ovim zakonom.

Godišnje finansijske izvještaje čine:

[38] Vidjeti: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/FCAM_2012/FCAM_2012_HR.pdf (preuzeto: 9. 2. 2021).

1) iskaz o finansijskoj poziciji (bilans stanja);
2) iskaz o ukupnom rezultatu (bilans uspjeha);
3) iskaz o novčanim tokovima;
4) iskaz o promjenama na kapitalu;
5) napomene uz finansijske iskaze.
Uz iskaze iz stava 2 ovog člana priprema se i statistički aneks.
Mikro i mala pravna lica dužna su da sastave bilans stanja, bilans uspjeha, pojednostavljene napomene i statistički aneks.

Koliko učestalo se prezentuju finansijski iskazi propisuje **MRS 1** u kome se kaže: *„Subjekt je dužan potpune finansijske izvještaje, uključujući uporedne informacije,* ***prezentovati najmanje jednom godišnje***", na osnovu čega je i prihvaćeno stanovište da se izvještaji sačinjavaju jednom godišnje za period 1. 1. – 31. 12. tekuće godine, o čemu ujedno govori i Zakon o računovodstvu:

Dostavljanje finansijskih iskaza

Član 42

Pravno lice dužno je da dostavlja finansijske iskaze, izvještaj menadžmenta i druge izvještaje, osim izvještaja o informacijama o porezu na dobit, u skladu sa ovim zakonom u pisanom i elektronskom obliku Poreskoj upravi najkasnije do 31. marta tekuće, za prethodnu godinu.

Međutim, pored navedene obaveznosti koju propisuje MRS 1, skrećemo pažnju i na **MRS 34** Periodično finansijsko izvještavanje koji ne navodi koji entiteti su u obavezi da vrše periodično izvještavanje, ali navodi da ukoliko država i njena regulatorna tijela, računovodstvena tijela ili pak berze zahtijevaju uvid u periodične informacije, mogu zahtijevati da ovi poslovni entiteti sačine takve finansijske izvještaje. Najčešća grupa entiteta koja navedeno obavljaju, spadaju u grupu onih čijim akcijama se slobodno trguje na berzi i spadaju u red akcionarskih društava.[39] U tom dijelu, Zakon o računovodstvu navodi sljedeće:

Dostavljanje finansijskih iskaza

Član 42

Pravno lice koje emituje hartije od vrijednosti i druge finansijske instrumente kojima se trguje na organizovanom tržištu, kao i matično pravno lice koje je dužno da sastavlja konsolidovane finansijske iskaze, dužno je da u pisanom i elektronskom obliku sačinjava i dostavlja Komisiji za tržište kapitala Crne Gore (u daljem tekstu: Komisija) godišnje i kvartalne finansijske izvještaje.

Kreditne i druge finansijske institucije su dužne da, u pisanom i elektronskom obliku, sačinjavaju i dostavljaju godišnje i kvartalne finansijske izvještaje Centralnoj banci Crne Gore (u daljem tekstu: Centralna banka), a osiguravajuća društva, u pisanom i elektronskom obliku, sačinjavaju i dostavljaju godišnje i kvartalne finansijske izvještaje Agenciji za nadzor osiguranja (u daljem tekstu: Agencija).

MRS 1 navodi: *„finansijski izvještaji pružaju informacije o: a) imovini; b) obavezama; c) kapitalu; d) prihodima i rashodima, uključujući dobitke i gubitke; e) uplatama vlasnika i isplatama vlasnicima po osnovu kapitala u njihovom svojstvu vlasnika; i f) novčanim tokovima subjekta. Ove informacije, zajedno s drugim informacijama u bilješkama, pomažu korisnicima u predviđanju budućih novčanih*

[39] Vidjeti: https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/54082674/1451_65511401052K.pdf (preuzeto: 9. 2. 2021).

tokova subjekta, a naročito u određivanju vremena njihovog nastanka i njihove izvjesnosti." Shodno istaknutom, MRS 1 navodi da potpuni set finansijskih iskaza za pravna lica[40] čini[41]:

a. ***izvještaj o finansijskom položaju /bilans stanja/*** *na kraju perioda;*
b. ***izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti /bilans uspjeha/*** *u toku perioda;*
c. ***izvještaj o promjenama kapitala*** *tokom perioda;*
d. ***izvještaj o novčanim tokovima*** *tokom perioda;*
e. ***bilješke****, koje obuhvataju kratak pregled važnih računovodstvenih politika i druga objašnjenja*[42]*;* i
f. ***izvještaj o finansijskom položaju*** *na početku najranijeg uporednog perioda ako subjekt neku računovodstvenu politiku primjenjuje retroaktivno ili ako retroaktivno prepravlja stavke u svojim finansijskim izvještajima ili ako reklasificira stavke u finansijskim izvještajima.*

Pored navedenog, skrećemo pažnju da i **Statistički aneks**[43] predstavlja sastavni dio finansijskog izvještavanja u kome se prikazuju dodatni podaci za statističko praćenje i izvještavanje o finansijskom položaju i rezultatima poslovanja jednog preduzeća, odnosno preduzetnika u toku poslovne godine.[44]

U narednom tabelarnom prikazu dajemo sadržaj pojedinih finansijskih iskaza kao i informacije koje isti pružaju[45].

[40] Prema Zakonu o računovodstvu Crne Gore („Službeni list Crne Gore", br. 084/25 od 31. 7. 2025), član 7, razvrstavanje pravnih lica vrši na mikro, mala, srednja i velika, u zavisnosti od prosječnog broja zaposlenih, ukupnog prihoda na godišnjem nivou i ukupne aktive...

[41] Redovni godišnji finansijski iskazi za 2020. godinu se predaju na obrascima propisanim Pravilnikom o sadržini i formi obrazaca finansijskih iskaza za privredna društva i druga pravna lica („Službeni list Crne Gore", br. 011/20 od 6. 3. 2020)**.**

[42] MRS 1 u § od 112 do 116 navodi šta sve treba da obuhvati struktura Bilješki uz finansijske izvještaje. Njihov značaj proizilazi otuda što pomažu korisnicima da bolje razumiju finansijske izvještaje i kao i da im pruže olakšanje prilikom pravljenja uporedne analize sa finansijskim izvještajima drugih entiteta. Posebno skrećemo pažnju na § 114 u kome se navodi: da bilješke treba da sadrže: a) izjavu o usklađenosti sa MSFI-ima; b) sažetak primijenjenih važnih računovodstvenih politika; c) informacije koje potkrepljuju stavke prikazane u izvještaju o finansijskom položaju te izvještaju o sveobuhvatnoj dobiti, u odvojenom računu dobiti i gubitka (ako je prezentovan), izvještaju o promjenama kapitala i izvještaju o novčanim tokovima, po redosljedu prema kojem su ti izvještaji i stavke prikazani; i d) druga objavljivanja, uključujući: i. potencijalne obaveze (v. MRS 37) i nepriznate ugovorno preuzete obaveze; i ii. nefinansijske informacije, na primjer, ciljeve i politike subjekta koji se odnose na upravljanje finansijskim rizikom (v. MSFI 7).

[43] Mikro i mala pravna lica dužna su da Poreskoj upravi dostave bilans stanja, bilans uspjeha i statistički aneks.

[44] Vukelić, G., **„Finansijsko računovodstvo"**, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd, 2010, str. 137.

[45] Milojević, M., *Bilans stanja prema MRS*, Institut za ekonomiku i finansije, str. 21.

Naziv izvještaja	*Globalno prikazuje*	*Bliže iskazuje*	*Kategorije*
ISKAZ O FINANSIJSKOJ POZICIJI ***/Bilans stanja/***	*Finansijsko stanje*	• *Imovinsko stanje* • *Finansijsko stanje* • *Likvidnost*	• *Imovina* • *Obaveze* • *Kapital*
ISKAZ O UKUPNOM REZULTATU ***/Bilans uspjeha/***	*Efikasnost operacija*	• *Ukupni uspjeh i uspjeh u poslovnim operacijama* • *Investicionim operacijama* • *Finansijskim operacijama*	• *Prihodi* • *Rashodi* • *Dobitak/gubitak*
ISKAZ O PROMJENAMA NA KAPITALU	*Kretanja na računu vlasnika*	• *Promjene na kapitalu zbog vlasnikovog ulaganja i povlačenja kapitala* • *Promjene zbog uspjeha/neuspjeha u operacijama* • *Efekti revalorizacije*	• *Prirast/gubitak iz operacija* • *Unos novog kapitala* • *Povlačenje kapitala* • *Povećanje ili smanjenje vrijednosti imovine usljed revalorizacije*
ISKAZ O TOKOVIMA GOTOVINE	*Novčana kretanja*	• *Odakle je novac došao* • *Za šta je novac upotrijebljen*	• *Novčani prilivi* • *Novčani odlivi*
NAPOMENE	*Politike i objašnjenja*	• *Politike* • *Principi* • *Procjene* • *Usvojeni obračuni* • *Objašnjenja značajnih pojava*	• *Računovodstvene politike* • *Procjene*

Tabela 5*: Finansijski iskazi opšte namjene i informacije koje nude*

Na kraju, kada se izvrši sastavljanje finansijskih iskaza, isti se u određenom roku dostavljuju nadležnom organu, što propisuje važeća zakonska regulativa kroz član 42, o čemu je već bilo riječi.

Zakon o računovodstvu reguliše pitanje odgovornosti za sastavljanje finansijskih iskaza:

Usvajanje i odgovornost za finansijske izvještaje

Član 18

Finansijske izvještaje usvaja skupština ili drugi nadležni organ pravnog lica, odnosno preduzetnik.
Članovi upravnih i nadzornih organa pravnog lica kolektivno su odgovorni za istinito i pošteno prikazivanje:
– godišnjih finansijskih izvještaja, izvještaja menadžmenta, izjave o primjeni kodeksa korporativnog upravljanja, izvještaja o plaćanjima javnom sektoru i izvještaja o informacijama o porezu na dobit: i
– konsolidovanih finansijskih izvještaja, konsolidovanih izvještaja menadžmenta, konsolidovanih izjava o primjeni kodeksa korporativnog upravljanja, konsolidovanog izvještaja o plaćanjima javnom sektoru.
Preduzetnik je lično odgovoran za istinito i pošteno prikazivanje godišnjih finansijskih izvještaja.
Finansijske izvještaje potpisuje zakonski zastupnik pravnog lica, odnosno preduzetnik.

Lice iz člana 15 i člana 18 stav 2 tačka 3 ovog zakona je odgovorno za sastavljanje finansijskih iskaza u skladu sa ovim zakonom, MRS, MSFI odnosno MSFI za MSP i poštovanje odgovarajućih profesionalnih standarda i pravila.

Kao što je već istaknuto, finansijski iskazi prikazuju finansijske učinke transakcija i drugih događaja grupišući ih u široke klase prema njihovim ekonomskim obilježjima. Ove široke klase nazivaju se *elementi finansijskih iskaza.* Elementi koji su u neposrednom odnosu s *mjerenjem*

finansijskog položaja u Iskazu o finansijskoj poziciji su **sredstva, obaveze i kapital**[46], a elementi koji su u neposrednom odnosu s *mjerenjem uspješnosti* u Iskazu o ukupnom rezultatu/ bilansu uspjeha/ su **prihodi i rashodi**. Upravo navedena dva finansijska iskaza će biti predmet našeg daljeg razmatranja.

1.3.3.3.1. Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/

Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ je prvi u setu finansijskih iskaza koji treba da pokaže finansijski položaj preduzeća[47], odnosno da prikaže poslovnu imovinu s aspekta pojavnih oblika (aktiva) i izvora odakle potiču ti pojavni oblici (pasiva). Kako se pojavni oblici poslovne imovine javljaju u vidu stalne i obrtne imovine, odnosno izvori u obliku sopstvenog i pozajmljenog kapitala (obaveza), to bi najstariji u nizu finansijskih iskaza mogli predstaviti na sljedeći način:

Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ – dvostrana forma[48]

AKTIVA	**PASIVA**
NEUPLAĆENI, UPISANI KAPITAL[49] **I STALNA IMOVINA** – ***nematerijalna sredstva*** – ***materijalna sredstva*** – ***dugoročni plasmani***	**SOPSTVENI KAPITAL**
OBRTNA IMOVINA – ***zalihe*** – ***potraživanja*** – ***novac (gotovina) i gotovinski ekvivalenti***	**OBAVEZE** – ***dugoročne*** – ***kratkoročne***

Tabela 6: *Forma i struktura Iskaza o finansijskoj poziciji /bilans stanja/*

Kako bilans odlikuje ravnoteža, to uvijek mora da postoji jednakost između lijeve (AKTIVA) i desne (PASIVA) strane, odnosno:

AKTIVA = PASIVA

Dakle, Iskazom o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ se pružaju informacije o finansijskom položaju (konstituciji) nekog privrednog subjekta na **određeni dan** (obično na kraju mjeseca ili godine) i sadrži podatke za **tekući i prethodni obračunski period**. U tom smislu, Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ treba da sadrži nekoliko obilježja koja ga jasno identifikuju kao takvog, a to su: naziv kompanije koja izdaje bilans stanja, dan na koji se sastavlja, vrsta bilansa stanja[50], valuta u kojoj se izražavaju vrijednosti i stepen preciznosti u valutarnim iskazima.

[46] Pojašnjenja radi, pojedini elementi, odnosno djelovi bilansa nazivaju se bilansne pozicije.

[47] Finansijski položaj se izražava strukturom i obimom sredstava (aktiva) i izvora sredstava (pasiva), kao i njihovim međuodnosom.

[48] Da bi se najbolje razumjela ravnoteža u bilansu, koristi se dvostrana forma, a u praksi (budući da profesionalne računovođe već razumiju dvostranu formu) se koristi jednostrana forma, s obzirom na potrebu uporedivosti podataka prethodne i tekuće godine.

[49] Zapažamo da se na strani aktive nalazi bilansna pozicija – Neuplaćeni upisani kapital, koja označava potraživanje od strane preduzeća prema vlasnicima za upisani, a neuplaćeni kapital. O navedenoj bilansnoj poziciji biće više riječi kada se bude govorilo o kapitalu.

[50] Npr. da li se sastavlja za jedno preduzeće ili za grupu preduzeća.

ISKAZ O FINANSIJSKOJ POZICIJI /BILANS STANJA/

Popunjava pravno lice	
Matični broj	Šifra djelatnosti
Popunjava _____	

Naziv: Sjedište:

ISKAZ O FINANSIJSKOJ POZICIJI /BILANS STANJA/

na dan _____ godine

u EUR

Grupa računa, račun	POZICIJA	Redni broj	Napomena broj	Iznosi		
				Tekuća godina	Prethodna godina[51]	
					Kranje stanje ___ 20__ g.	Početno stanje ___ 20__ g.

***Slika 4**: Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ – zaglavlje*

Detaljnije pojašnjenje strukture aktive i pasive daje se u nastavku.

AKTIVA označava aktivnu masu i obuhvata:

- ***realne stavke*** *– uz pomoć kojih preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost* (npr. sredstva, tj. imovina), i koju čine:
  - *poslovna sredstva* (*Poslovna sredstva* su sredstva uz pomoć kojih preduzeće realizuje svoju osnovnu djelatnost), i dijele se na:
    - *osnovna i obrtna sredstva*.
  - *posebna sredstva* (imovina), koja služe za posredno izvršavanje poslovanja preduzeća, odnosno služe za posebne namjene i djelatnosti i nastaju u procesu rada (npr. vanposlovna zemljišta, vanposlovne zgrade i ostala vanposlovna sredstva).
- ***fiktivne stavke*** – koje predstavljaju smanjenja sredstava (npr. sumnjiva potraživanja, sporna potraživanja, dužničko-povjerilački odnosi).

Sve naprijed navedeno možemo ilustrovati uz pomoć sljedećeg tabelarnog prikaza:

[51] U 2020. godini je došlo do izmjena Kontnog okvira i bilansnih šema za izvještajnu 2020 godinu u skladu sa PRAVILNIKOM O KONTNOM OKVIRU I SADRŽINI RAČUNA U KONTNOM OKVIRU ZA PRAVNA LICA REGISTROVANA ZA OBAVLJANJE PRIVREDNE DJELATNOSTI I DRUGA PRAVNA LICA objavljenom u „Službenom listu Crne Gore“, br. 011/20 od 6. 3. 2020. Razlog za izmjene proizilazi iz namjere da se na što bolji način izvrši primjena novih MSFI, odnosno da se korisnicima finansijskih izvještaja pruži detaljniji i sveobuhvatniji uvid u imovinu, izvore imovine, odnosno u prihode i rashode izvještajnog entiteta.

UKUPNA AKTIVA	**POSLOVNA AKTIVA**	**POSLOVNA SREDSTVA**	**Stalna sredstva**	Nematerijalna ulaganja (zaštićena i nezaštićena)
				Materijalna ulaganja (osnovna sredstva)
				Dugoročna finansijska ulaganja
				Obavezna dugoročna ulaganja
			Obrtna sredstva	Zalihe (sirovine, poluproizvodi, gotovi proizvodi)
				Kratkoročna finansijska ulaganja (oročavanje)
				Kratkoročna potraživanja iz poslovanja (kupci)
				Ostala kratkoročna potraživanja
				Hartije od vrijednosti i novčana sredstva
		Aktivna vremenska razgraničenja		
	VANPOSLOVNA SREDSTVA	Sredstva zajedničke potrošnje		
		Ostala vanposlovna sredstva		

Tabela 7: Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ – aktiva[52]

PASIVA označava neaktivnu masu i obuhvata, s vlasničkog aspekta:

- ***sopstvene izvore***,
- ***pozajmljene izvore (obaveze)*.**

U tabeli (*Tabela 8*) koja slijedi prikazujemo gore navedeno:

UKUPNA PASIVA	**POSLOVNA PASIVA**	**Trajni kapital** (trajni izvori sredstava)	Nominirani kapital (akcije, ulozi)
			Nenominirani kapital (rezerve)
		Dugoročna rezervisanja	
		Dugoročne obaveze	
		Kratkoročne obaveze	Kratkoročne obaveze iz poslovanja (dobavljači)
			Kratkoročne finansijske obaveze (banke)
			Ostale kratkoročne obaveze
		Pasivna vremenska razgraničenja (PVR)	
		Neraspoređena dobit tekuće godine (Do)	
	VANPOSLOVNI IZVORI SREDSTAVA	Izvori sredstava zajedničke potrošnje	
		Izvori ostalih vanposlovnih sredstava	

Tabela 8: *Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ – pasiva*[53]

VANBILANSNE POZICIJE obuhvataju:

- ***vanbilansnu aktivu*** – koja sadrži sredstva koja služe za obavljanje poslovne aktivnosti preduzeća, ali koja *nijesu* u vlasništvu preduzeća (npr. građevinski

[52] Izvor: Vunjak, Nenad M., *Finansijski menadžment, poslovne finansije*, sedmo izmijenjeno izdanje, Subotica, 2010, str. 64.

[53] Izvor: Vunjak, Nenad M., op. cit., str. 64.

objekti, postrojenja, oprema i sl. koji su uzeti u zakup; materijal koji je primljen na doradu i obradu i sl.),

- ***<u>vanbilansnu pasivu</u>*** – na kojoj se evidentiraju sve obaveze koje nastaju po osnovu sredstava iskazanih u vanbilansnoj aktivi (npr. obaveze za iznajmljena sredstva, obaveze za date garancije i sl.).

Prilikom iskazivanja stavki u Iskazu o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ primjenjuju se sljedeći kriterijumi u razvrstavanju **stavki aktive**:

a. ***kriterijum funkcionalnosti****;*
b. ***kriterijum likvidnosti****.*

U pogledu razvrstavanja računovodstvenih kategorija koje pripadaju poziciji pasive, računovodstvena teorija i praksa poznaju sljedeće kriterijume:

- ***kriterijum namjene***;
- ***kriterijum ročnosti (dospijeća)***.

Bitno je naglasiti da se bilans može sastavljati po principu opadajuće likvidnosti u aktivi, a koji nužno prati princip rastuće dospjelosti u pasivi, odnosno po principu rastuće likvidnosti u aktivi i opadajuće ročnosti u pasivi.

1.3.3.1.2. Iskaz o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/

Iskaz o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/ daje zbirni prikaz učinjenih rashoda na jednoj i zarađenih prihoda na drugoj strani. Pruža informacije o uspješnosti poslovanja nekog izvještajnog entiteta tokom određenog iskaznog perioda (obično kalendarske godine (1. 1. 20xx – 31. 12. 20xx. godine). Navedeni pregled sadrži podatke za tekući i prethodni obračunski period.

ISKAZ O UKUPNOM REZULTATU /BILANS USPJEHA/

Popunjava pravno lice	
Matični broj	Šifra djelatnosti
Popunjava _____	

Naziv: Sjedište:

ISKAZ O REZULTATU /BILANS USPJEHA/

u periodu od _____ do _____ godine

u EUR

Grupa računa, račun	POZICIJA	Redni broj	Napomena broj	Iznos	
				Tekuća godina	Prethodna godina

Slika 5*: Iskaz o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/ – zaglavlje*

Dakle, prihodi i rashodi su elementi odmjeravanja učinaka poslovanja preduzeća tokom određenog izvještajnog perioda i isti su sintetizovani u Iskazu o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/. Stoga se u nastavku daje kratko pojašnjenje navedenih bilansnih pozicija:

- ***Prihodi*** su povećanja ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda u obliku priliva ili povećanja sredstava ili smanjenja obaveza, što dovodi do povećanja kapitala, osim onih povećanja koja su povezana s doprinosima učesnika u kapitalu.

Prihodi se dijele na:

  - *poslovne prihode* – koji nastaju kao rezultat obavljanja osnovne djelatnosti poslovnog subjekta (preduzeća) (npr. prihod od prodaje proizvoda, prihod od pružanja usluga, prihod po osnovu subvencija...);
  - *finansijske prihode* – koji nastaju kao posljedica finansijskih transakcija u poslovanju preduzeća (npr. prihodi od kamata, pozitivne kursne razlike i ostali finansijski prihodi);
  - *ostale prihode* – koji su nastali nezavisno od redovnog poslovanja i oni se javljaju privremeno i povremeno (npr. dobici po osnovu prodaje, viškovi i sl.).[54]

- ***Rashodi*** su smanjenja ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda u obliku odliva ili smanjenja sredstava ili stvaranja obaveza što dovodi do smanjenja kapitala, izuzev onih koja su povezana s raspodjelom učesnicima u kapitalu.

Rashodi se dijele na:

  - *poslovne rashode* – koji nastaju kao rezultat obavljanja osnovne djelatnosti poslovnog subjekta (preduzeća) i u tijesnoj su vezi s učincima preduzeća, a sačinjavaju ih troškovi koji su sadržani u proizvedenim proizvodima i prodatoj robi (npr. trošak materijala, trošak amortizacije, nabavna vrijednost prodate robe i sl.);
  - *finansijske rashode* – koji nastaju kao posljedica finansijskih transakcija u poslovanju preduzeća (npr. rashodi od kamata, negativne kursne razlike i ostali finansijski rashodi);
  - *ostale rashodi* – koji su nastali nezavisno od redovnog poslovanja i koji se javljaju privremeno i povremeno (npr. gubici po osnovu prodaje, manjkovi i sl.).[55]

Takođe, i Iskaz o ukupnom rezutatu /bilans uspjeha/ karakteriše bilansna ravnoteža, ali se uravnoteženost, izbalansiranost postiže utvrđivanjem periodičnog finansijskog rezultata kao razlike između prihoda i rashoda, i njegovim unošenjem na vrijednosno manju stranu bilansa. Periodični finansijski rezultat preduzeća (dobitak/gubitak) koji ukazuje na (ne)uspješnost poslovanja preduzeća je, s računovodstvenog aspekta, obračunska kategorija putem koje se uspostavlja veza između Iskaza o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ i Iskaza o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/, o čemu će više riječi biti u nastavku.

[54] Napomena: Pored navedene tri stavke rashoda, u zvaničnom Kontnom okviru CG, stoji još pozicija 68 – PRIHODI OD USKLAĐIVANJA VRIJEDNOSTI IMOVINE i 69 – DOBITAK POSLOVANJA KOJE JE OBUSTAVLJENO, RASHODI IZ PRETHODNIH IZVJEŠTAJNIH PERIODA I PRENOS PRIHODA.

[55] Napomena: Pored navedene tri stavke rashoda, u zvaničnom Kontnom okviru CG, stoji još pozicija 58 – RASHODI PO OSNOVU USKLAĐIVANJA VRIJEDNOSTI IMOVINE i 59 – GUBITAK POSLOVANJA KOJE JE OBUSTAVLJENO, RASHODI IZ PRETHODNIH IZVJEŠTAJNIH PERIODA I PRENOS RASHODA.

1.3.3.1.3. Osnovna računovodstvena jednakost

Polazeći od elemenata koji sačinjavaju Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ preduzeća kao i od karakteristika koje odlikuju navedeni finansijski izvještaj, ***osnovna računovodstvena jednakost*** glasi:

AKTIVA = PASIVA, odnosno

IMOVINA (AKTIVA) = SOPSTVENI KAPITAL + OBAVEZE

Navedena jednakost ujedno predstavlja osnovno obilježje bilansa – *bilansnu ravnotežu.*

Uključivanjem u gore navedenu jednakost i računovodstvene kategorije koje obrazuju uspješnost poslovanja izvještajnog entiteta, dobijamo ***proširenu računovodstvenu jednakost*** koja glasi:

IMOVINA (AKTIVA) + RASHODI = SOPSTVENI KAPITAL + OBAVEZE + PRIHODI
Na osnovu navedenog slijedi da:[56]

- *Iskaz o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/ pokazuje pojavu ukupnog povećanja sopstvenog kapitala (prihodi) i ukupnog smanjenja sopstvenog kapitala (rashodi) u toku obračunskog perioda, a razlika među njima je finansijski rezultat koji se uključuje u Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ ili kao neto povećanje sopstvenog kapitala (dobitak), ili pak kao neto smanjenje sopstvenog kapitala (gubitak);*
- *Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ pokazuje pojavu stanja imovine, kapitala i obaveza na dan bilansiranja, pri čemu dobitak predstavlja uvećanje imovine i sopstvenog kapitala, a gubitak smanjenje imovine i sopstvenog kapitala.*

1.3.3.1.4. Kvalitativne karakteristike finansijskih iskaza

Prema Konceptualnom okviru za finansijsko izvještavanje (KOFI) kvalitativne karakteristike finansijskih informacija se mogu podijeliti na: ***fundamentalne*** i ***unapređujuće***. Da bi finansijske informacije bile korisne, one moraju biti <u>relevantne i da vjerodostojno</u> predstavljaju ono što je njihova svrha da predstave, što je u opsegu fundamentalnog obilježja finansijskih iskaza. Korisnost finansijskih informacija je poboljšana ako su one <u>uporedive, provjerljive, blagovremene i razumljive</u>, a što je u domenu unapređujućih karakteristika finansijskih iskaza (vidjeti Tabelu 9).

	KONCEPTUALNI OKVIR ZA FINANSIJSKO IZVJEŠTAVANJE		
Ciljevi	*da pruže finansijske informacije o izvještajnom entitetu kako bi koristile za donošenje ispravne odluke o davanju sredstava (ulaganjima) predmetnom entitetu.*		
Korisnici	*...uprava, država i sl.*		
Kvalitativne karakteristike	***FUNDAMENTALNE***	***UNAPREĐUJUĆE***	
	Relevantnost	***uporedivost***	***razumljivost***
	vjerodostojna prezentacija	***provjerljivost***	***blagovremenost***

Tabela 9*: Kvalitative karakteristike finansijskih iskaza*

[56] Preuzeto od: Vukelić, G.,op. cit., str. 48.

Relevantna informacija jeste ona koja je bitna, odnosno važna za donošenje određene poslovne odluke. Neposjedovanje relevantne informacije bi navelo izvještajnog entiteta da donese drugačiju odluku od one koju bi inače trebalo da donese da je posjedovao relevantnu informaciju. Posmatrano kroz prizmu KOFI, relevantna informacija može napraviti razliku u odlukama ako ima vrijednost predviđanja, vrijednost potvrđivanja, ili oba. Navedeno znači da relevantna informacija pomaže korisniku da donese odluku tako što mu pomaže u predviđanju (budućnost) i/ ili mu omogućava da potvrdi, odnosno da koriguje neku odluku koju je donio u ranijem periodu (prošlost). Da li će računovodstvena informacija biti relevantna ili ne, to prije svega zavisi od njene prirode[57] i važnosti (materijalnosti)[58], što zapravo znači da ukoliko se ista izostavi ili na pogrešan način protumači, može proizvesti određeni uticaj (negativan) na donosioca poslovne odluke.

Vjerodostojna prezentacija finansijskih informacija znači da su oslobođene bilo kakvih predrasuda i materijalno značajnih grešaka, te su kao takve upotrebljive za poslovno odlučivanje. Fer i istinit prikaz obrađenih transakcija sadržanih u finansijskim izvještajima pretpostavlja njihovo evidentiranje, obradu, odnosno vrednovanje, procjenu i mjerenje koje je usklađeno sa računovodstvenim načelima, odnosno MRS/MSFI kao i propisima datim od strane države, tj. internim aktima i uredbama od strane samog preduzeća. Samo na ovaj način, informacije sadržane u finansijskim izvještajima će *vjerno predstavljati ono što predstavljaju, biti neutralne, potpune, odnosno biti oslobođene bilo kakvih materijalnih grešaka i predrasuda.*

Uporedivost, *provjerljivost*, *blagovremenost* i *razumljivost* su kvalitativne karakteristike koje poboljšavaju korisnost informacija koje su relevantne i vjerodostojno predstavljene[59].

Uporedivost je kvalitativna karakteristika koja treba da omogući da se uporede bilansne pozicije izvještajnog entiteta u uzastopnim periodima, kako bi se sagledali trendovi u njegovoj finansijskoj poziciji, odnosno u njegovoj uspješnosti poslovanja. Uporedivost pozdrazumijeva mogućnost komparacije sa finansijskim iskazima drugih izvještajnih entiteta, kako bi se stekao uvid u njihovo poslovanje. Uporedivost je moguće postići primjenom principa dosljednosti koja treba da doprinese da uporedivost realizuje svoj cilj. To će se postići ukoliko se primjenjuju konzistentne osnove, postupci i tehnike priznavanja i mjerenja efekata poslovnih događaja za iste stavke ili iz perioda u period za dato preduzeće ili u okviru istog perioda za različita preduzeća. Na kraju, uporedivnost finansijskih izvještaja je obezbijeđena ukoliko su korisnici finansijskih izvještaja blagovremeno informisani i o promjeni računovodstvenih politika (promjena osnova, tehnika i metoda priznavanja i mjerenja efekata poslovnih događaja) u istom ili različitim (kompariranim) preduzećima. Ističe se da se primjenom MRS omogućava propisivanje osnove za prikazivanje (prezentovanje) finansijskih izvještaja opšte namjene, radi obezbjeđivanja uporedivosti finansijskih izvještaja preduzeća, kako sa njihovim finansijskim izvještajima za prethodne periode, tako i sa finansijskim izvještajima ostalih preduzeća.[60] Međutim, profesionalna regulativa u dijelu navedene unapređujuće karakteristike računovodstvene informacije dozvoljava

[57] Npr. u nekoj multinacionalnoj kompaniji greška od 5.000 € u evidentiranju neke stavke ne mora biti toliko važna, ali otkriće mita ili krađe od 5.000 € i te kako mogu da budu važni. (Primjer izvorno preuzet od: Gray, S., Needles, B., ***Finansijsko računovodstvo – opšti pristup***, Savez računovođa i revizora Republike Srpske, 2002, str. 181).

[58] Prema Konceptualnom okviru za finansijsko izvještavanje „informacija je materijalno značajna ako njeno izostavljanje ili pogrešno prikazivanje može da utiče na odluke koje korisnici prave na osnovu finansijskih informacija o određenom izveštajnom entitetu".

[59] Vidjeti: Konceptualni okvir finansijskog izvještavanja („Sl. glasnik RS", br. 92/2019).

[60] Dokument „**Strategija i akcioni plan za unapređivanje finansijskog izvještavanja u Crnoj Gori**" (www.mf.gov.mehttp://www.gov.me/files/1239018029.pdf), str. 19.

određena odstupanja, ukoliko bi insistiranjem na dosljednoj primjeni određenih računovodstenih politika bila ugrožena njena relevantnost i vjerodostojna prezentacija.

Provjerljivost treba da obezbijedi kredibilitet (vjerodostojnost) i objektivnost, jer zahtijeva da nezavisna stručna lica dođu do istih ili sličnih zaključaka o tome da: a) nije pristrasna niti sadrži materijalno značajne greške; b) su priznavanja i izabrane metode procjenjivanja primijenjene bez materijalnih grešaka i pristrasnosti[61]. Provjerljivost treba korisnicima da pruži uvjerenje da informacije vjerodostojno predstavljaju ekonomski fenomen koji imaju svrhu da predstave[62]. Provjera se može vršiti direktnim putem (npr. brojanjem novca) i indirektnim (npr. upotrebom određenih modela, formula ili dr. tehnika, i sl.).

Blagovremenost (pravovremenost) informacije podrazumijeva njenu dostupnost investitorima i povjeriocima, prije donošenja poslovno-finansijskih odluka, čime bi iste mogle da utiču na sam čin donošenja odluke. Zapravo, da bi informacije iz finansijskih izvještaja imale veliku upotrebnu vrijednost, posebno za potrebe odlučivanja, moraju biti (u skladu sa Zakonom) dostavljene do određenog razumnog roka. Prekasno, odnosno neblagovremeno dostavljanje informacija produkuje negativne efekte koji se odražavaju na sam njihov kvalitet.

Razumljivost informacije znači njenu sposobnost prenošenja namjeravanog značenja[63]. To zapravo znači da informacija koja je sadržana u finansijskom izvještaju mora biti tako uobličena i prezentovana kako bi omogućila da je korisnici razumiju. **Razumljivost** izvještaja zavisi kako od onih koji ih sastavljaju (računovođe), koji bi trebali da se u prikupljanju, obradi, vrednovanju i prezentovanju oslanjaju na cjelokupnu računovodstvenu regulativu, tako i od korisnika (donosioca odluka), koji bi trebali da imaju osnovna znanja za tumačenje informacija kao i za upotrebu istih u svrhu donošenja i realizacije određenih poslovnih aktivnosti.

Racionalnost, odnosno postojanje ravnoteže između koristi i troškova u smislu da troškovi dobijanja informacija treba da budu niži od njihovih koristi je zadržano kao bitno ograničenje zajedno sa istinitim i fer prikazom i prezentacijom relevantnih i vjerodostojnih informacija.

Dodatno pojašnjenje:

Pošto se u fundamentalim karakteristima navodi materijalnost kao bitna stavka, kroz prizmu **MRS 8** – Računovodstvene politike, promjene računovodstvenih procjena i greške, objasnićemo šta znači da je nešto greška i kako utvrditi materijalnu značajnost.

Prije nego što krenemo u pojašnjenje navedene problematike, napravićemo uvod jednom izrekom koja kaže: **„**Veliki čovek uviđa svoje greške, kada uvidi – priznaje, kada prizna – popravlja, a one koji mu ukažu na grešku smatra svojim dobronamernim učiteljima“. U tom kontekstu, posao računovodstva je veoma kompleksan i heterogen i za očekivati je da se povremeno jave neke greške. Dobar računovođa treba da uvidi svoje greške, da prizna i da popravi, odnosno da revizora koji mu ukaže na greške smatra svojim dobronamjernim učiteljem.

MRS 8 navodi da je materijalno značajna ona računovodstvena greška **„čije <u>izostavljanja ili pogrešno</u> prikazivanje stavki mogu, pojedinačno ili zbirno, uticati na ekonomske odluke koje korisnici donose na osnovu finansijskih izvještaja. <u>Značajnost</u> zavisi od <u>veličine i prirode</u> izostavljanja ili pogrešnog**

[61] Škarić-Jovanović, K., op. cit., str. 6.
[62] Vidjeti: Konceptualni okvir finansijskog izvještavanja („Sl. glasnik RS“, br. 92/2019).
[63] Gray, S., Needles, B., **op., cit.**, str. 181.

prikazivanja i cijeni se u odnosu na date okolnosti. Veličina ili priroda stavke, ili njihova kombinacija, može biti odlučujući faktor".

Utvrđivanje da li je neka greška materijalno značajna ili ne je bitno radi realnog bilansiranja.

– Ako **nije materijalno značajna**, onda se korekcija vrši u tekućem periodu (npr. zaboravili smo da proknjižimo trošak telefona, vode i sl.). Činjenica jeste da se ovim postupkom krši načelo uzročnosti, ali je dozvoljeno jer ovako nizak trošak neće korisnike dovesti u situaciju da donesu pogrešnu odluku.

– Ako je **materijalno značajna** greška, onda se vrši retroaktivno ispravljanje korigovanjem početnog stanja prethodne godine (npr. 1. 1. 2020). U toj situaciji je neophodno u Napomenama uz finansijske iskaze navesti informaciju o prirodi te greške, odnosno o tome o kakvoj se greški radi, tj. koje je račune poslovna promjena koja je greškom evidentirana tangirala, kao i kako se odrazila na finansijske iskaze[64]. Dakle, ako se utvrdi da je greška materijalno značajna, vrši se retroaktivno ispravljanje, korigovanjem PS u npr. 2020 i odobrenjem neraspoređene dobiti.

Utvrđivanje materijalne značajnosti greške predstavlja veoma značajno pitanje.

Uobičajeno se u okviru Računovodstvenih politika navodi da je greška materijalno značajna ukoliko iznosi npr. 2% od neto dobiti, ili 10% od prihoda od prodaje i sl. u godini u kojoj je napravljena greška. Međutim, postavlja se pitanje da li je ovaj i ovakav pristup relevantan. Da bismo to pokazali, poslužićemo se sljedećim hipotetičkim primjerom:

Npr. u 2018. godini kompanija „MK & A" d.o.o. je nabavila od dobavljača materijal (brašno), koji je utovaren u vagon. Franko magacin dobavljača. Materijal je osiguran. Desila se šteta (vlažno brašno i neupotrebljivo). Procijenjena šteta je npr. 3.000 €.

Poštujući princip ažurnosti i aktuelnosti, knjigovođa je ovu ekonomsku promjenu evidentirao kao rashod u 2018. Dakle, 2018. godinu je opteretio rashodom u iznosu od 3.000 €! Međutim, materijal je bio osiguran i osiguravajuća kuća je priznala osiguranje u iznosu od 2.500 €. Međutim, to knjigovođa nije proknjižio! Dakle, da je proknjižio, imali bismo prihod od 2.500 i rashod od 500. Uz to, imamo i dodati problem da je pogrešno knjižena, odnosno zatvorena obaveza prema dobavljaču[65].

Dakle, ključno pitanje koje se ovdje nameće jeste da li je ova greška računovodstveno materijalno značajna ili ne.

Kao što smo već napomenuli, uobičajeno se u okviru Računovodstvenih politika posebnim članom reguliše pitanje materijalne značajnosti i kako je korigovati. U primjeru koji slijedi je npr. naveden procenat veći od 1% poslovnih prihoda[66].

Naknadno ustanovljene greške
Član 15

Ispravka naknadno ustanovljenih materijalno značajnih grešaka u **iznosu većem od 1% poslovnih prihoda** iz prethodne godine vrši se preko računa neraspoređene dobiti iz ranijih godina, odnosno neraspoređenog gubitka ranijih godina na način utvrđen Odeljkom 10 Računovodstvene politike, procjene i greške.

Naknadno ustanovljene greške koje nisu materijalno značajne, tj. u iznosu su koji je **manji ili jednak 1% poslovnih prihoda** iz prethodne godine, ispravljaju se na teret rashoda, odnosno u korist prihoda perioda u kome su identifikovane.

[64] Ukoliko je riječ o akcionarskom društvu, potrebno je u Napomenama navesti i uticaj te greške na zaradu po akciji.
[65] Napomena: Primjer je koncipiran na bazi odslušanih predavanja „Sastavljanje godišnjih finansijskih iskaza za 2020. godinu", Institut sertifikovanih računovođa Crne Gore, Materijal sa predavanja, Webinar 28–29. 1. 2021.
[66] Preuzeto sa www.

Međutim, sad se postavlja pitanje da li je dobro, s aspekta kvalitativnih karakteristika davati ovakva određenja materijalne značajnosti greške.

Da bismo to pojasnili, ići ćemo dalje u analizu našeg primjera. Npr. ako je kompanija „MK & A" d.o.o. u 2018. imala prihod od prodaje u iznosu od 400.000 €, onda dobijamo da greška ima procenat od 0,625% ((2.500/400.000) * 100 = 0,625%) što je niže u odnosu na ono što je npr. definisano Računovodstvenom politikom, pa bismo mogli da dođemo do zaključka da navedena greška nije materijalno značajna, te da je možemo shodno onome što je navedeno u Računovodstvenim politikama (pogledati šta je navedeno – Nakanadno ustanovljene greške) ispraviti u periodu u kome je ustanovljena.

Iskustva govore da nije dobro uvijek se oslanjati na parametre materijalnosti koji su dati u okviru Računovodstvenih politika, nego je bitno imati širi uvid. U tom smislu, bitno je da pogledamo i očekivani rezultat poslovanja u godini u kojoj smo identifikovali grešku (npr. 2020). U tom smislu, ako očekujemo da ćemo u 2020. godini ostvariti rezultat od 4.000 €, onda uviđamo da bi korekcija greške u 2020. godini u velikoj mjeri uticala na smanjenje rezultata (npr. (2500/4000) * 100 = 62,5%), odnosno dovela bi do toga da su nerealni finansijski iskazi.

Stoga se u ovom dijelu uvijek preporučuje da kada se utvrđuje da li je nešto računovodstveno materijalno značajno ili ne, ne analiziraju se podaci (npr. prihod od prodaje, neto dobit i sl.) samo godine u kojoj je identifikovana ta greška, nego i tekuća godina, podaci iz tekuće godine.

1.4. Računovodstvena načela

Računovodstvena načela[67] predstavljaju osnovna računovodstvena pravila kojima se precizno uređuju računovodstvene kategorije, i to poslovna imovina (aktiva, obaveze i kapital) kao i prihodi i rashodi koji nastaju kao posljedice poslovnih događaja. Uobičajeno, računovodstvena načela se sistematizuju na sljedeći način:

a) **načelo poslovne jedinice** – *Preduzeće prilikom izvještavanja o finansijskom položaju i uspješnosti poslovanja u poslovne knjige evidentira, odnosno u finansijske iskaze unosi samo one transakcije koje se na njega odnose, nezavisno o ličnim transakcijama vlasnika ili njegove lične imovine*.

Primjer 13:
Vlasnik izvještajnog entiteta „MK & A" d.o.o. je u toku 2021. godine imao sljedeće aktivnosti:

a) nabavio je rashladnu vitrinu po fakturi br.1 od dobavljača u vrijednosti od 10.000 €, za potrebe entiteta;
b) nabavio je laptop po fakturi br. 5 od dobavljača u vrijednosti od 350 €, za lične potrebe;
c) napravio je troškove goriva u vrijednosti od 200 € za automobil koji vozi sa privatne svrhe;
d) izvršena je prodaja gotovih proizvoda kupcima u vrijednosti od 15.000 €.
e) U skladu sa načelom poslovne jedinice, u poslovne knjige izvještajnog entiteta „MK &A ", odnosno u njegovim finansijskim iskazima treba da budu evidentirane samo one ekonomske aktivnosti koje se odnose na poslovanje tog entiteta. To drugim riječima znači da u knjigovodstvenoj evidenciji „MK & A" treba da budu evidentirane samo poslovne aktivnosti pod a) i pod d). Aktivnosti pod b) i c) su aktivnosti koje tangiraju njegovu ličnu imovinu, pa kao takve ne bi smjele biti evidentirane u poslovnim knjigama izvještajnog entiteta „MK & A", a u skladu sa načelom poslovne jedinice.

[67] Napominjemo da su brojne okolnosti uticale na oblikovanje teorijskog obuhvata računovodstvene prakse, koji je veoma značajan jer na njemu počivaju brojni računovodstveni koncepti – pretpostavke kao i računovodstvena načela. Računovodstvene pretpostavke predstavljaju polazišna pravila, odnosno teorijsku osnovu za tumačenje finansijskog izvještavanja. U ovom dijelu mi ćemo se baviti problematikom računovodstenih načela uz napomenu da ono što pripada računovodstvenim pretpostavkama ili računovodstvenim načelima se razlikuje zavisno od toga da li su u pitanju MRS/MSFI ili USA GAAP (opšteprihvaćena načela u SAD).

b) **načelo dvostranog obuhvatanja poslovnih transakcija** – *Sve poslovne aktivnosti koje imaju odraza na Iskaz o finansijskoj poziciji mogu se razvrstati (podijeliti) u četiri osnovne grupe – četiri osnovne bilansne promjene. U prvu grupu spadaju poslovne (bilansne) promjene koje dovode do povećanja imovine, nekog od oblika imovine, u aktivi, i istovremeno i za isti iznos do povećanja nekog od oblika kapitala ili obaveza u pasivi Iskaza o finansijskoj poziciji, što rezultira povećanjem zbira bilansa, odnosno dovodi do povećanja aktive i pasive Iskaza o finansijskoj poziciji za isti iznos **(A+, P+)**. Drugu grupu poslovnih promjena čine poslovne aktivnosti koje dovode do smanjenja nekog od oblika imovine u aktivi i istovremeno i u istom iznosu do smanjenja nekog od oblika kapitala ili obaveza u pasivi, dakle zbir Iskaza o finansijskoj poziciji se smanjuje **(A-, P-)**. Treća grupa poslovnih promjena odnosi se samo na izmjenu u strukturi aktive. Zapravo, riječ je o poslovnim promjenama koje dovode do povećanja jednog od oblika aktive, a istovremeno i za isti iznos uzrokuju smanjenje nekog drugog oblika aktive **(A+, A-)**. Četvrta grupa poslovnih promjena odnosi se samo na poslovne aktivnosti koje dovode do istovremenog i jednakog povećanja i smanjenja nekih pozicija pasive u Iskazu o finansijskoj poziciji, uzrokujući samo promjenu u strukturi kapitala i obaveza, odnosno izvora (pasive), a ne dirajući imovinu (aktivu) Iskaza o finansijskoj poziciji **(P+, P-)**. Zbir Iskaza o finansijskoj poziciji (aktive i pasive) ostaje nepromijenjen.*

Primjer 14:

Vlasnik izvještajnog entiteta „MK & A" d.o.o. je u toku 2021. godine imao veliki broj transakcija, pri čemu ga je posebno interesovala jedna koja je *dovela do smanjenja za 10.000 € i kod **ukupne imovine** i kod ukupnih obaveza. Ta bi transakcija mogla biti:*

a. kupovina kamiona za dostavu za novac od 10.000 €;

b. imovina u vrijednosti od 10.000 € izgorjela je u vatri;

c. otplata kredita od banke u iznosu od 10.000 €;

d. naplata 10.000 € potraživanja od kupca.

Analizom transakcija došao je do zaključka da je u pitanju ekonomska promjena pod c. iz razloga što je otplatom kredita u iznosu od 10.000 € smanjio svoje obaveze (pasiva), ali ujedno i imao odliv sa tekućeg računa, čime je smanjen i jedan pojavni oblik poslovne imovine (aktiva). Kao rezultat ove ekonomske promjene zbir bilansa ostaje nepromijenjen.

c) **načelo kontinuiteta poslovanja** – *Preduzeća koja su osnovana saglasno going concern principu podrazumijeva se da kontinuirano posluju.* **Konceptualni okvir za finansijsko izvještavanje (KOFI)** navodi: *„Finansijski izvještaji se u normalnim okolnostima pripremaju pod pretpostavkom stalnosti poslovanja entiteta što podrazumijeva da će entitet nastaviti da posluje u doglednoj budućnosti. Stoga se podrazumijeva da entitet niti ima namjeru niti potrebu da likvidira ili da značajno smanji obim svog poslovanja".* U **MRS 1** (§ 25) se ističe: *„Subjekt je dužan finansijske izvještaje sastaviti na osnovu pretpostavke neograničenog vremena poslovanja, osim ako menadžment ne namjerava likvidirati subjekt, prestati poslovati ili ako nema drugih realnih alternativa".* Navedeno otvara pitanje kontrole uspješnosti poslovanja entiteta koji neprekidno(kontinuirano) posluje, pa se u tu svrhu vrši utvrđivanje (obračun) rezutata poslovanja u kraćim obračunskim periodima, mjesečno, kvartalno, polugodišnje i godišnje. Za te svrhe, umjesto totalnog finansijskog rezultata utvrđenog na kraju životnog vijeka preduzeća, koristi se obračun finansijskog rezultata u kraćim vremenskim intervalima, tj. vrši se utvrđivanje periodičnog finansijskog rezultata.

Primjer 15:
Izvještajni entitet „MK & A“ je osnovan 1. 1. 2021. godine sa ciljem da posluje duži vremenski period (going concern princip). Kako njegov vlasnik želi da zna kako posluje npr. na godišnjem nivou, odnosno u toku određenog obračunskog perioda, to će od svog knjigovođe zahtijevati da „fingira“ prekid poslovne aktivnosti na tačno određeni dan, kako bi se do tog dana obračunali svi prihodi i svi rashodi i obračunao rezultat poslovanja. Pošto je riječ o rezultatu koji se obračunava u kraćim vremenskim periodima (mjesec, kvartal, polugodišnje ili godišnje), to se naziva i periodični. Zbir periodičnih finansijskih rezultata, koji su dakle obračunati u kraćim vremenskim periodima, daje ukupni (totalni) rezultat koji se obračunava jedino onda kada prestaje životni vijek izvještajnog enitiiteta.

d) **načelo istorijskog troška** – *Imovinu preduzeća i sve poslovne transakcije u toku životnog vijeka u knjigovodstvu evidentiraju i u bilansu iskazuju u visini novčanog izdatka učinjenog radi realizacije te poslovne transakcije (promjene).*

Primjer 16:
Vlasnik izvještajnog entiteta „MK & A“ je u toku 2021. godine imao sljedeće aktivnosti:
– *nabavio je rashladnu vitrinu po fakturi br. 1 od dobavljača u vrijednosti od 10.000 €;*
– *nabavio je materijal po fakturi br. 5 od dobavljača u vrijednosti od 500 €.*
Kako u svom poslovanju izvještajni entitet koristi načelo istorijskog (stvarnog) troška, to će u svojim poslovnim knjigama nabavku vitrine i materijala evidentirati po vrijednosti koja je naznačena na fakturi (10.000 € – vitrina, odnosno 500 € – materijal), bez obzira što možda zna da ta vitrina, odnosno taj materijal stvarno vrijede više, odnosno manje. Međutim, u skladu sa navedenim računovodstvenim načelom, a oslanjajući se na princip dokumentovanosti, vrijednost po kojoj treba evidentirati vitrinu, odnosno matrijal je sadržana u samoj knjigovodstvenoj dokumentaciji.
Ukoliko promijenjene tržišne okolnosti (npr. inflacija) ili sama karakteristka poslovne imovine (npr. stalna imovina) impliciraju da vrijednost po kojoj je evidentirano sredstvo nije u funkciji kvaliteta finansijskih iskaza, onda je moguće vršiti utvrđivanje revalorizovane vrijednosti u skladu sa MRS (npr. kod nekretnina, postrojenja i opreme relevantan je MRS 16 (§ 31, 34).

Smatramo bitnim da istaknemo sljedeće. Konceptualni okvir za finansijsko izvještavanje navodi nekoliko osnova za odmjeravanje elemenata finansijskih iskaza:

- *istorijski trošak;*
- *tekući trošak;*
- *ostvariva vrijednost;*
- *sadašnja vrijednost*[68]*.*

Kako kao osnov mjerenja elemenata finansijskih izvještaja uobičajeno od strane entiteteta koristi istorijski trošak, to je i on bio predmet našeg razmatranja. Međutim, Konceptualni okvir za finansijsko izvještavanja takođe navodi da se taj osnov odmjeravanja često kombinuje sa drugim osnovama. Na primjer, zalihe se uglavnom knjiže po nižoj od sljedeća dva iznosa: nabavne vrijednosti i neto ostvarive vrijednosti, utržive hartije od vrijednosti se knjiže po tržišnoj vrijednosti, dok se obaveze za penzije knjiže po sadašnjoj vrijednosti. Nadalje, neki entiteti koriste osnovu tekućeg troška kao odgovor na nemogućnost korišćenja računovodstvenog modela istorijskog troška za obuhvatanje efekata promjena u cijenama nemonetarne imovine. Dakle, koji će se osnov odmjeravanja koristiti, zavisi od mnogobrojnih okolnosti[69].

[68] Vidjeti detaljnije: Konceptualni okvir za finansijsko izvještavanje, § 4.55.
[69] Preuzeto iz: Konceptualni okvir za finansijsko izvještavanje, § 4.56.

e) **načelo uzročnosti** – *U cilju **realnog** obračuna periodičnog finansijskog rezultata, neophodno je prihode i rashode **dodijeliti obračunskom periodu** u kom su **nastali**, nezavisno od toga kada će biti izvršena isplata (po osnovu rashoda), odnosno naplata (po osnovu prihoda).* Obračunska osnova računovodstva opisuje efekte transakcija i drugih događaja i okolnosti na ekonomske resurse i zahtjeve od izvještajnog entiteta u periodima u kojima su ti efekti nastali, čak i kada se prilivi gotovine i plaćanja događaju u različitim periodima. To nadalje znači da obračunsku osnovu obrazuje tok rentabiliteta (prihodi i rashodi), dok gotovinski tok čini zapravo novčani tok (prilivi i odlivi, tj. uplate i isplate). Naprijed navedeno je konzistentno sa načelom nastanka događaja, koji navodi da se učinci transakcija i ostali događaji priznaju kada nastaju, a ne onda kada je izvršena naplata, odnosno isplata.

Primjer 17:
Izvještajni entitet „MK & A" je u decembru 2020. godine imao sljedeće rashode i prihode:
– obračunati troškovi zarada i naknada zarada u iznosu od 500 € će biti isplaćeni u januaru 2021. godine;
– imao je priliv na tekući račun u iznosu od 1.000 €, po osnovi izdavanja poslovnog prostora koje započinje 1. 1. 2021. godine;
– troškovi telefona u iznosu od 50 €, ali će račun stići 10. januara 2021.
U skladu sa načelom uzročnosti, a u cilju realnog obračuna periodičnog finansijskog rezultata, neophodno je u obračunskom periodu zaračunati (obuhvatiti) sve prihode i rashode koji su nastali, bez obzira da li je bila i kada je bila uplata (po osnovu prihoda), odnosno kada je bila ili će biti isplata (po osnovu rashoda). Dakle, izvještajni entitet „MK & A" u obračunu periodičnog finansijskog rezultata za 2020. godinu treba da obuhvati:
– troškove zarada jer su nastali po osnovu rada radnika u mjesecu decembru;
– troškove telefona, jer su nastali (izazvani su) aktivnostima telefoniranja u decembru 2020. godine.

f) **načelo vrijednosnog izražavanja** – *u knjigovodstvu preduzeća, nacionalna novčana jedinica (valuta) uzeta je kao zajednički imenitelj za iskazivanje svih transakcija i računovodstvenih kategorija uz osnovanu pretpostavku o stabilnosti novčane jedinice.*

Primjer 18:
Vlasnik izvještajnog entiteta „MK & A" je od osnivanja nabavio vrlo heterogenu poslovnu imovinu:
– rashladna vitrina, 2 komada po cijeni od 10.000 €/kom.;
– roba – čokolada 100 kg po nabavnoj cijeni od 0,5 €/kg;
– materijal – daska 50 m^3 po cijeni od 1 €/m^3.
*Pošto su u pitanju oblici poslovne imovine koja se javlja u različitim oblicima, odnosno izražava u različitim mjernim jedinicima, to vlasnik nije u mogućnosti da zna s koliko vrijednosti imovine raspolaže. Upravo primjena navedenog načela omogućava vlasniku da heterogene kategorije svede na zajednički imenitelj, odnosno da ih pretoči u vrijedost (u novac – €). Shodno tome, vlasnik će uvidjeti da raspolaže: rashladnim vitrinama čija je ukupna vrijednost 20.000 € (2 kom. * 10.000 €/kom.); robom – čokolada ukupne vrijednosti 50 € (100 kg * 0,5 €/kg); materijalom – daskom ukupne vrijednosti od 50 € (50 m^3 * 1 €/ m^3), odnosno da njegova ukupna imovina ima vrijednost od **20.100 €** (20.000 € + 50 € + 50 €).*

g) **načelo opreznosti** – *Polazi od zahtjeva da se izvrši pažljivo vrednovanje imovine i obaveza, te rashoda i prihoda, odnosno obrazriv obračun periodičnog finansijskog rezultata izvještajnog entiteta. Pristup opeznosti je veoma značajan upravo iz razloga da bi se izvršilo sprečavanje precjenjivanja imovine, potcjenjivanje obaveza, kao i izračunavanje precijenjenog periodičnog rezultata*.

Upravo stoga, načelo opreznosti zahtijeva da se:

- djelovi **imovine** izvještajnog entiteta mogu procjenjivati najviše po nabavnoj vrijednosti, odnosno po cijeni koštanja, pod uslovom da su ove vrijednosti na dan

bilansiranja niže od tržišnih cijena, a ako to nije slučaj, treba procijeniti i bilansirati po nižim, neto tržišnim cijenama.

- **obaveze** izvještajnog entiteta u pasivi Iskaza o finansijskoj poziciji (bilans stanja) treba procijeniti najmanje u visini nabavne vrijednosti, odnosno u visini obaveza iskazanih u poslovnim knjigama, pod uslovom da se za izmirenje obaveza ne zahtijeva veći iznos (suma) novca, a ako to nije slučaj, onda procjenjivanje treba izvršiti po višoj vrijednosti, nabavnoj vrijednosti uvećanoj za iznos troškova isplate ovih obaveza.
- **prihode** treba priznavati u skladu sa načelom fakturisane realizacije, odnosno onda kada su ***razumno sigurni (ali ne i objektivno mogući)***, dok se ***rashodi*** priznaju rukovodeći se principom impariteta, tj. treba ih priznati onda kada su ***razumno mogući***. Naprijed navedeno znači da se prihodi ne smiju priznati unaprijed, a rashodi mogu ako je vjerovatno da su mogući.

Računovodstvena načela čine temelj, tj. polaznu osnovu za utvrđivanje računovodstvenih standarda. Da bi se lakše primjenjivala, računovodstvena načela se uobičajeno dalje razrađuju kroz računovodstvene standarde i zakonske propise.

1.4.1. Računovodstvena regulativa

Dinamični uslovi poslovanja izazvani globalizacijom i internacionalizacijom poslovanja su doveli do potrebe da se izvrši harmonizovanje i standardizovanje u domenu vođenja poslovnih knjiga i finansijskog izvještavanja. Na taj način se stvara jedinstveno globalno tržište finansijsko-računovodstvene komunikacije. **Cilj uvođenja računovodstvene regulative jeste** postizanje što veće računovodstvene unificiranosti i jednoobraznosti, sa namjerom kreiranja relevantnih i vjerodostojno prezentovanih računovodstvenih iskaza o finansijskom položaju izvještajnog entiteta, njegovom rentabilitetu kao i zarađivačkoj sposobnosti. Računovodstena regulativa se može podijeliti na:

- **Profesionalnu računovodstvenu regulativu** – Riječ je o regulativi koja se donosi od strane profesionalnih globalnih računovodstvenih asosijacija. U tom dijelu posebno su značajni Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB)[70] i Međunarodna federacija računovođa (IFAC). Uopšteno, profesionalna računovodstvena regulativa obuhvata:
    - ***Međunarodne računovodstvene standarde/Međunarodne standarde finansijskog izvještavanja (MRS/MSFI)*** *koji imaju za cilj stvaranje jedinstvenog globalnog tržišta finansijskog izvještavanja u cilju što boljeg protoka kapitala. Namjera njihovog uvođenja jeste harmonizacija svih nacionalnih razlika*[71] *koje se mogu javiti prilikom priznavanja određenih računovodstvenih kategorija*[72]*. MSFI su*

[70] Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB) u saradnji sa Komitetom za tumačenje međunarodnog finansijskog izvještavanja (IFRIC) donio je Međunarodne računovodstvene standarde (MRS) i Međunarodne standarde finansijskog izvještavanja (MSFI) sa tumačenjima, koja su sastavni dio navedenih standarda (preuzeto: https://ipf.rs/regulatorna-tela-za-harmonizaciju-racunovodstvenih-propisa/, 8. 2. 2021).

[71] Ekonomija svake zemlje je specifična sama po sebi, pa je u tom dijelu veoma teško obezbijediti punu primjenu standarda. U tome bi trebalo da pomogne nacionalna regulativa određene zemlje.

[72] Bitno je napomenuti da MRS/MSFI ne ukidaju nacionalnu regulativu, već nastoje da navedenu regulativu usklade s međunarodnom regulativom. Primjera radi, u Hrvatskoj i Sloveniji postoje nacionalni računovodstveni standardi koji imaju primat u odnosu na primjenu MRS/MSFI u oblastima koje regulišu. U Crnoj Gori s aspekta nacionalnih standarda postoji samo jedan standard edukacije – CORS1.

standardi i tumačenja koje je usvojio Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB). Oni obuhvataju:

a) Međunarodne standarde finansijskog izvještavanja;
b) Međunarodne računovodstvene standarde; i
c) Tumačenja Odbora za tumačenje međunarodnog finansijskog izvještavanja (IFRIC) i bivšeg Stalnog odbora za tumačenje.

- ***Etički kodeks za profesionalne računovođe*** *predstavlja skup pravila, odnosno skup normi moralnog karaktera, koji reguliše ponašanje pripadnika određene profesije. Profesionalne računovođe danas pružaju veliki broj različitih usluga što podrazumijeva visoku odgovornost profesije prema javnosti i što je u krajnjoj liniji dovelo do stvaranja etičkog kodeksa. Kodeks prikazuje da su ciljevi računovodstvene profesije postizanje povjerenja, profesionalizma, kvaliteta usluge i sigurnosti kako bi se dostigao najviši nivo izvođenja i uopšte udovoljilo zahtjevima javnog interesa. U tom smislu, veoma je značajno da se profesionalni računovođa pridržava sljedećih principa: integritet, objektivnost, profesionalna osposobljenost i dužna pažnja, povjerljivost, profesionalno ponašanje i sl.*[73]

– **Zakonsku računovodstvenu regulativu** zakonodavac, odnosno odgovarajući državni organi nastoje da strogo obavezujuće i što konkretnije urede ukupnost računovodstva svih preduzeća, primarno s ciljem uspostavljanja jednoobraznosti i unificiranosti određenih segmenata računovodstva, kao i zaštite vlastitih interesa u osnivanju i postojanju preduzeća, ne ignorišući pritom ni interese ostalih interesnih grupa i pojedinaca – stejkholdera. Obuhvata:
  - **Zakone**, pri čemu ćemo posebno staviti akcenat na:
    - **Zakon o računovodstvu**[74] *kojim se uređuje razvrstavanje pravnih lica, uslovi i način vođenja poslovnih knjiga, organizacija računovodstva, sastavljanje, dostavljanje i objavljivanje finansijskih izvještaja, uslovi i način vršenja procjene vrijednosti imovine i druga pitanja od značaja za računovodstvo.*
    - ***Zakon o reviziji***[75] *kojim se uređuju uslovi i način obavljanja revizije finansijskih izvještaja, izdavanje i oduzimanje licenci za obavljanje revizije ovlašćenom revizoru i dozvole za obavljanje revizije društvu za reviziju, obaveznost revizije, kao i druga pitanja u vezi sa revizijom.*
    - **Zakon o PDV**-u[76] *kojim se uređuje sistem i uvodi obaveza plaćanja poreza na dodatu vrijednost u Crnoj Gori. Obično se definiše kao porez koji se obračunava i plaća u svim fazama proizvodno-prometnog ciklusa, na način da se u svakoj fazi oporezuje samo iznos dodate vrijednosti koja se ostvari u toj fazi proizvodno-prometnog ciklusa. Taj porez je dobio naziv po tome što ga svaki učesnik u*

[73] U tom smislu, u Crnoj Gori se primjenjuju IFAC-ov Etički kodeks, ali se osim njega koristi i nacionalni obrazovni standard CORS1 – Crnogorski obrazovni računovodstveni standard 1. Ovim standardom uređuje se profesionalno osposobljavanje i sticanje profesionalnih zvanja i znanja za samostalno vođenje poslovnih knjiga i sastavljanje finansijskih izvještaja za preduzeća, banke, druge finansijske organizacije, druga pravna lica, ustanove i druge entitete koji vode poslovne knjige i sastavljaju finansijske izvještaje (Detaljnjije pogledati: http://www.isrcg.org/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=123 (11. 3. 2015. godine)).

[74] „Službeni list Crne Gore“, br. 084/25 od 31. 7. 2025.

[75] „Službeni list Crne Gore“, br. 084/25 od 31. 7. 2025.

[76] Vidjeti: https://www.gov.me/dokumenta/2c9e967b-8998-4356-b601-2f0ecd85cb6f (11. 11. 2025).

ciklusu proizvodnje i prometa plaća samo na vrijednost koju je dodao u tom ciklusu.

- **Zakon o porezu na dobit**[77] *kojim se uređuje sistem i uvodi obaveza plaćanja poreza na dobit pravnih lica. Navedenim zakonom se naime reguliše pitanje poreske osnovice, iznosa stope poreza na dobit (9%), predmeta oporezivanja, poreskog obveznika kao i određenih poreskih izuzeća i sl.*

- **Podzakonska akta** – uredbe, pravilnici i slično, koji se donose prije svega po osnovu ovlašćenja iz Zakona o računovodstvu od strane odgovarajućih ministarstava, najčešće od strane Ministarstva finansija.

– **Internu računovodstvenu regulativu** uspostavlja svako konkretno preduzeće. Riječ je o različitim internim opštim aktima – obično pravilnicima i odlukama koje donose nadležni organi, a prema odgovarajućoj statutarnoj proceduri konkretnog preduzeća. Dakle, statutom preduzeća se prilikom definisanja nadležnosti organa upravljanja i rukovođenja predviđa i nadležnost određenih (imenovanih) organa u pogledu uređivanja i obavezujućeg regulisanja ukupnosti rada računovodstvene funkcije konkretnog preduzeća.

[77] Vidjeti: https://www.gov.me/dokumenta/5e2364b3-d03c-4ceb-afff-7069b05e4034 (11. 11. 2025).

2. Računovodstveni aspekt – Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/

Iskaz o finansijskoj poziciji predstavlja dvostrani pregled u kome se prikazuje poslovna imovina i to sa aspekta **pojavnih oblika i izvora** odakle potiču ti pojavni oblici. Drugim riječima, pasiva treba da dâ odgovor na pitanje: „Odakle novac za nabavku pojavnih oblika imovine?“, dok aktiva daje odgovor na pitanje „Za šta je taj novac, koji se nalazi u pasivi, utrošen?“. Naime, novac u okviru aktive može biti utrošen za nabavku pojavnih oblika poslovne imovine, tj. stalne (dugoročne) i obrtne (tekuće) imovine, dok novac u okviru pasive može doći (poticati) iz sopstvenih ili tuđih izvora. Shodno tome,

- ***aktivu*** sačinjavaju: stalna i obrtna imovina, a
- **pasivu** – sopstveni izvori i tuđi izvori (obaveze).

Predmet daljeg razmatranja biće računovodstveni aspekt aktive i pasive.

2.1. Računovodstveni aspekt aktive

Posmatrano kroz vizuru Kontnog okvira, aktivi pripadaju sljedeće klase:

- **klasa 0** – Neuplaćeni upisani kapital i stalna imovina;
- **klasa 1** – Zalihe;
- **klasa 2** – Kratkoročna potraživanja, gotovina i gotovinski ekvivalenti.

2.1.1. Računovodstveni aspekt klase 0 – Neuplećeni upisani kapital i stalna imovina

2.1.1.1. Nauplaćeni upisani kapital – grupa 00

U ovom dijelu ćemo ukratko dati osvrt na pojmovno određenje i neke osnovne karakteristike grupe 00, pri čemu ćemo kasnije, u dijelu sopstvenog kapitala ukazati na postupak knjigovodstvene evidencije. Naime, konto Neuplaćeni upisani kapital (po osnovu akcija – konto 001 ili udjela – konto 002) daje podatak o potraživanju društva za upisane, a još uvijek neuplaćene akcije, a nastaje prilikom osnivanja privrednog društva, odnosno prilikom povećanja osnovnog kapitala.

Sa knjigovodstvenog aspekta značajno je poznavati oblike po kojima je moguće izvršiti priznavanje i vrednovanje grupe 00 kada nastane, odnosno u toku godine, a najkasnije na datum bilansa.

Početno vrednovanje grupe 00 se vrši u visini nominalne vrijednosti, odnosno u visini upisanog kapitala. Vrijednost po kojoj se vrši naknadno vrednovanje zavisi od okolnosti. S tim u vezi, moguće je da se jave tri situacije:

- ukoliko je predviđena revalorizacija ugovorom o osnivanju i ukoliko su se stekli uslovi za nju, naknadno vrednovanje se vrši po **nominalnoj vrijednosti umanjenoj za iznos revalorizacije**;

- ukoliko je kapital prvobitno vrednovan po nominalnoj vrijednosti u stranoj valuti (detaljnije o tome govori § 23–26 *MRS 21 Efekti promjena deviznih kurseva*), onda je potrebno da se vrši preračun po zvaničnom srednjem kursu te valute na datum bilansa. U tom slučaju, naknadno vrednovanje se vrši **po nominalnoj vrijednosti umanjenoj za promjenu kursa** (pozitivne ili negativne kursne razlike) **strane valute**;

- ukoliko se procijeni da entitet/lice koje je upisalo kapital neće biti u mogućnosti (u potpunosti ili djelimično) da izvrši svoju obavezu, onda je u cilju realnosti ove bilansne pozicije neophodno vršiti naknadno vrednovanje po vrijednosti koja se dobija tako što se od **upisanog iznosa oduzme ispravka vrijednosti**.

2.1.1.2. Stalna imovina – grupa 01–04

Pod ***stalnom imovinom*** se podrazumijeva materijalna, nematerijalna imovina, odnosno imovina u obliku novca (potraživanja) koja je pribavljena s ciljem uspješnog obavljanja poslovnih aktivnosti u dužem vremenskom periodu. Bazične karakteristike stalne imovine preduzeća potiču iz same njihove prirode, a proizilaze iz okolnosti da:

- *se koriste u poslovnim aktivnostima preduzeća u vremenskom periodu dužem od jedne godine,*
- *pri upotrebi zadržavaju svoj prvobitni fizički oblik,*
  ne ulaze neposredno u supstancu novih učinaka, već da se postepeno troše u toku svog vijeka trajanja, i da
- *postepeno, posredstvom amortizacije, kao troška otpisa stalne imovine, prenose srazmjerni dio svoje vrijednosti na novostvorene učinke (proizvode i usluge).*[78]

U vezi s iskazivanjem vrijednosti stalne imovine ustaljeno se koriste sljedeći nazivi oblika vrijednosti stalne imovine i to: **nabavna, otpisana, sadašnja, revalorizovana, tržišna i rezidualna vrijednost stalne imovine**.

- **Nabavna vrijednost**[79] stalne imovine predstavlja utvrđenu inicijalnu knjigovodstvenu vrijednost. Kao takva, podrazumijeva vrijednost – iznos stalne imovine po fakturi dobavljača ili po cijeni koštanja u uslovima proizvodnje u sopstvenoj režiji, uvećanu za dodatne, tzv. zavisne troškove, izazvane potrebama aktiviranja stalne imovine, odnosno stavljanja osnovnog sredstva u upotrebu, u rad.

$$NV = FV + ZTN$$

- **Rezidualna vrijednost (RV)** ili ostatak vrijednosti (LO[80]) predstavlja neto iznos koji preduzeće očekuje da će dobiti prodajom stalne imovine na kraju njegovog korisnog vijeka trajanja po odbitku očekivanih troškova rashodovanja.
- **Otpisana vrijednost (OV)** ili ispravka vrijednosti stalne imovine predstavlja ukupno iskazan iznos *amortizacije*, kao troška stalne imovine u periodu njegovog korišćenja, odnosno ukupno prenijetu vrijednost stalne imovine na učinke u toku njegovog vijeka korišćenja.

$$OV = NV - SV$$

[78] Od ove osobenosti postoji određeno izuzeće.

[79] MRS 16 Nekretnine, postrojenja i oprema navodi da pojedinačna stavka nekretnine, postrojenja ili opreme, koja ispunjava kriterijume da se prizna kao imovina, treba se mjeriti po svom trošku (nabavke) i o tome će nešto kasnije više biti riječi.

[80] Npr. građevinski materijal koji je dobijen rušenjem zgrade, staro gvožđe i sl.

- **Sadašnja vrijednost** predstavlja iznos razlike između nabavne i otpisane vrijednosti stalne imovine, odnosno predstavlja neotpisanu vrijednost osnovnog sredstva.

SV = NV – OV

- **Tržišna vrijednost** – fer, poštena vrijednost – stalne imovine predstavlja iznos za koji bi se stalna imovina mogla razmijeniti (prodati) između poznatih i voljnih strana u nezavisnoj razmjeni ili u transakciji pred pogodbom.
- **Revalorizovana vrijednost** predstavlja iznos nove nabavne vrijednosti ili ispravke vrijednosti stalne imovine koja nastaje kao posljedica procesa korigovanja knjigovodstvene vrijednosti stalne imovine i njenog usklađivanja s kretanjima tržišnih cijena i vrijednosti stalne imovine. Izvještajni entitet može da primijeni model revalorizacije, kao svoju računovodstvenu politiku, kod naknadnog vrednovanja (mjerenja nakon početnog priznanja) nekretnina, postrojenja i opreme (MRS 16), odnosno nematerijalne imovine (MRS 38).

U cilju stvaranja mogućnosti da se u svakom trenutku dobije informacija o NV, SV i OV kako cjelokupne stalne imovine, tako i pojedinačno, neophodno je da preduzeće organizuje knjigovodstvenu evidenciju stalne imovine kroz tzv. **obavezne i pomoćne evidencije**. Karakter **obaveznih evidencija** imaju:

a) glavna knjiga (sintetička evidencija) – koja podrazumijeva vrijednosno iskazivanje na jednom zbirnom računu – Stalna sredstva ukupno stanje, kao i promet koji se ostvari na ovoj računovodstvenoj kategoriji u toku određenog obračunskog perioda;

i dvije **analitičke evidencije**:

b) knjigu inventara (registra) – predstavlja obavezan oblik evidencije i najčešće sadrži sljedeće atribute: inventarni broj, nomenklaturni broj, naziv osnovnog sredstva s bližim oznakama, dobavljač (proizvođač) i njegovo sjedište, vijek trajanja osnovnog sredstva i sl. U knjizi inventara (registra) osnovnih sredstava moraju biti:

– *upisana sva osnovna sredstva u materijalnom obliku* koja su sposobna za upotrebu;

– *upisi izvršeni po hronološkom redosljedu kako su sredstva nabavljena;*

– *evidentirani svi izlasci osnovnih sredstva u momentu njihove likvidacije u subjektu.*[81]

Navedena knjiga, koja je obavezno povezana, mora biti povezana jemstvenikom i ovjerena od strane ovlašćenog lica, pri čemu da bi se spriječile zloupotrebe, pored potpisa i pečata se obavezno navodi i broj stranica knjige.[82]

a) *analitičku karticu osnovnih sredstava* koja se vodi u formi slobodnih listova, zapravo spada u kategoriju odvojenog prikazivanja pojedinih stavki stalne imovine, te prati i služi za prikazivanje njihovog stanja i prometa koji se ostvari u toku određenog računovodstvenog perioda. Skup svih analitičkih kartica čini knjigu inventara. Svaka analitička kartica mora da sadrži opšte tehničke podatke (konto, inventarni broj...), kao i knjigovodstvene podatke (stopa amortizacije, upis poslovne promjene...).

Na kraju ističemo da pored navedene knjigovodstvene evidencije osnovnih sredstava, preduzeća mogu voditi i pomoćnu evidenciju, kao što je reversna knjiga.[83]

---

[81] Preuzeto od: Vukelić, G., **„Finansijsko računovodstvo“**, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd, 2010, str. 169.

[82] Preuzeto od: Škarić-Jovanović, K., „**Finansijsko računovodstvo**“, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2010, str. 121.

[83] Detaljnije o tome: Škarić-Jovanović, K., op. cit., str. 121–122.

Najčešća knjigovodstvena dokumenta koja prate nabavku i ostale promjene na osnovnim sredstvima su:

DOKUMENTA	
vezana za NABAVKU	***vezana za LIKVIDACIJU***
a) Investicioni plan	*a) Predlog stučne službe za prodaju (ustupanje) osnovnih sredstava*
b) Odluka organa upravljanja o nabavci osnovnih sredstava	*b) Odluka savjeta o prodaji (ustupanju) osnovnih sredstava*
√ *Ugovor o nabavci osnovnih sredstava*	*c) Ugovor o prodaji (ustupanju) osnovnih sredstava*
√ *Faktura dobavljača o isporučenom (izgrađenom) osnovnom sredstvu... Obračunska situacija*	*d) Faktura o demontaži osnovnih sredstava*
√ *Dokumenta o prevozu osnovnog sredstva*	*e) Faktura o prodaji osnovnih sredstava*
√ *Faktura za montažu osnovnog sredstva*	*f) Zapisnik o rashodovanju*
√ *Zapisnik o prijemu osnovnih sredstava*	

Tabela 10: *Knjigovodstvena dokumentacija u vezi sa stalnom imovinom*

Podjele stalne imovine mogu se izvršiti na brojne i različite načine. Uslovljene su i uglavnom se izvode na osnovu različito odabranih kriterijuma. U tabeli koja slijedi (Tabela 11) stalna imovina se posmatra s aspekta funkcije i predmetne strukture.

KRITERIJUMI ZA PODJELU STALNE IMOVINE		– ***prirodna bogatstva***, gdje se ubrajaju poljoprivredna zemljišta, rudarsko-eksploataciona zemljišta, građevinska zemljišta, šume i sl., i – ***sredstva za rad*** čine: o građevinski objekti, o oprema, koja obuhvata: mašine, uređaje i instalacije, postrojenja, transportna sredstva, mjerne instrumente, krupan alat, namještaj, pogonski i poslovni inventar, laboratorijsku i drugu opremu, o višegodišnji zasadi (voćnjaci, vinogradi, ukrasno drveće i dr.), o osnovno stado (priplodna i radna stoka, sem stoke u tovu) i o ostala stalna imovina (spomenici kulture, muzejska djela, istorijski spomenici, biblioteke – knjige i sl.).
Funkcija	Predmetna struktura	
Stalna imovina u izgradnji ili pripremi	*Materijalna stalna imovina*	
Stalna imovina u upotrebi	*Nematerijalna stalna imovina*	
Stalna imovina van upotrebe	*Stalna imovina u novčanom obliku ili u obliku potraživanja (avansa)*	

Tabela 11: *Podjela stalne imovine, odnosno materijalne stalne imovine*

Razumljivo, strukturna zastupljenost stalne imovine je različita kod različitih preduzeća. U tom smislu, kod trgovinskih preduzeća u strukturi stalne imovine dominiraće građevinski objekti, uređaji, poslovni inventar, transportna sredstva, namještaj i sl., dok će gotovo apsolutno izostati proizvodna oprema, mašine, zasadi, osnovno stado i sl. što je karakteristično za strukturu preduzeća iz drugih grana i grupacija.

U Kontnom okviru u Crnoj Gori **klasa 0**[84] pripada stalnoj imovini, pri čemu ista obuhvata sljedeće grupe konta:

01 – NEMATERIJALNA ULAGANJA
02 – NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA
03 – DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI.

[84] Zajedno s neuplaćenim upisanim kapitalom, o čemu će više biti riječi u dijelu koji se tiče sopstvenog kapitala.

2.1.1.2.1. Nematerijalna ulaganja – grupa 01

Nematerijalna stalna imovina je neopipljiva, što znači da je bez fizičke supstance[85] i nije tekuća. S aspekta profesionalne računovodstvene regulative, **MRS 38** – Nematerijalna ulaganja, kao i **MSFI 3** – Poslovne kombinacije, uređuju problemetiku računovodstvenog tretmana ovog oblika stalne imovine. U tom dijelu **MRS 38** definiše nematerijalnu imovinu kao prepoznatljivu nemonetarnu imovinu bez fizičkog sadržaja[86], odnosno navodi tri uslova koja moraju biti ispunjena da bi neki oblik stalne imovine bio priznat kao nematerijalna imovina:

a) da je *prepoznatljivo*, tj. da ga je moguće *identifikovati* (sredstvo je odvojivo tj. preduzeće ga može dati u zakup, prodati ili razmijeniti za druga sredstva; potiče iz ugovornih ili drugih zakonskih prava);
b) da će po osnovu njega nastati *buduće ekonomske koristi* (predstavlja neto priliv i mogu uključiti prihode od prodaje i troškove uštede);
c) da postoji *kontrola* nad tim sredstvima (moć da ostvari buduće ekonomske koristi od resursa koji potiču iz tog sredstva i da drugim ograniči pravo pristupa tim koristima (npr. zakonska prava ili pravna zaštita na sudu).

U okviru zvaničnog Kontnog plana obuhvataju grupu **01** i sačinjavaju ih:

- *010 – Ulaganja u razvoj*
- *011 – Koncesije, patenti, licence i slična prava*
- *012 – Goodwill*
- *014 – Ostala nematerijalna ulaganja*
- *015 – Nematerijalna ulaganja u pripremi*
- *016 – Avansi za nematerijalna ulaganja.*

Nematerijalna imovina s aspekta *načina pribavljanja* se može dobiti:

- ✓ **eksternim** (patenti, licence, franšize, koncesije i slično) i,
- ✓ **internim** putem (izdaci za patente, licence, izdaci za razvoj, zaštitni znak i slično), odnosno internim razvojem ili iz odnosa s drugim poslovnim subjektima.

Kod nematerijalne imovine koja je pribavljena **kupovinom** trošak njenog pribavljanja se utvrđuje u visini ***nabavna vrijednosti***, koja se dobija kao zbir:

NV = nc + ZTN, gdje je

nc – *fakturna vrijednost uvećana za carine, nepovratni porez, a umanjena za sve trgovčke popuste i rabate;*

ZTN – *svi troškovi koji su napravljeni i koji se mogu direktno pripisati sticanju i pripremi sredstva za namjeravanu upotrebu.*

Ukoliko se nematerijalna imovina pribavi **razmjenom** za druga sredstva (nekretnina, postrojenja, oprema i druga imovina), nabavna vrijednost se utvrđuje u visini fer vrijednosti datog ili fer vrijednosti primljenog sredstva (u zavisnosti od toga za koje sredstvo pouzdanije može da

[85] Međutim, npr. potraživanja od kupaca takođe nemaju fizičku supstancu, ali ne spadaju u nematerijalna ulaganja već se smatraju tekućom imovinom zbog svoje kratkoročnosti.

[86] Međutim, od ove definicije moguće je da postoje određena odstupanja, jer postoje neki oblici nematerijalne imovine koji mogu biti sadržani u fizičkoj supstanci. Primjeri su: a) kompakt disk (kompjuterski softver); b) pravna dokumentacija (licenca ili paketi); c) film. Npr. a) kompjuterski softver za kompjuterski kontrolisanu mašinu ili alat koji ne može da funkcioniše bez specifičnog softvera je integralni dio odnosnog hardvera (tretira se kao nekretnina, postrojenje i oprema); b) gdje softver nije integralni dio hardvera (kompjuterski softver se tretira kao nematerijalna imovina) (Detaljnije o tome MRS 38).

se utvrdi fer vrijednost). Ukoliko se ne može utvrditi fer vrijednost stečene imovine razmjenom, njena nabavna vrijednost se odmjerava po knjigovodstvenoj vrijednosti ustupljene imovine. U slučajevima kad se nematerijalna imovina stiče razmjenom za finansijske instrumente (obveznice, akcije i sl.), vrijednost nematerijalne imovine se utvrđuje u visini fer vrijednosti tih finansijskih instrumenata.[87]

Saglasno MRS 38 naknadno vrednovanje nematerijalne imovine se može vršiti po dva modela:

- **modelu nabavne vrijednosti –** nematerijalno sredstvo se nakon početnog priznavanja vrednuje po njegovom trošku nabavke, umanjenom za ispravku vrijednosti i za akumulirane gubitke zbog obezvređenja; i
- **modelu revalorizacije –** nematerijalno sredstvo nakon početnog priznavanja treba vrednovati po revalorizovanom iznosu, odnosno po njegovoj fer vrijednosti na datum revalorizacije, umanjenoj za naknadne ispravke vrijednosti (obračune amortizacije) i za naknadno akumulirane gubitke zbog obezvređenja (radi se o ispravkama koje će se vršiti u obračunskim periodima koji slijede nakon perioda u kojima je izvršena revalorizacija). Primjena modela revalorizacije moguća je samo ako se fer vrijednosti mogu utvrditi pozivanjem na aktivno tržište.[88]

Pitanje korisnog vijeka trajanja pa posljedično i amortizacije nematerijalnih ulaganja je veoma značajno. Ovo iz razloga što kod nekih pojavnih oblika nematerijalne stalne imovine (goodwill, trgovačka marka i sl.) nije moguće utvrditi vijek trajanja[89], pa se vrši testiranje (jednom godišnje ili češće) radi utvrđivanja obezvređenja, kako bi se sagledalo da li je određeni oblik imovine obezvrijeđen ili ne. Za razliku od npr. goodwill-a, patenti, franšize, koncesije i sl. mogu imati ograničeni vijek trajanja tako da je moguće utvrditi iznos otpisane vrijednosti. Izbor metoda za obračun amortizacije navedenih oblika nematerijalne imovine treba da bude usklađen sa odredbom ugovora koja reguliše visinu naknade za stečeno pravo. Ako visina naknade, na primjer, zavisi od obima proizvedenih proizvoda, onda treba primijeniti metod funkcionalnog otpisivanja; u suprotnom treba primijeniti neki od vremenskih metoda otpisivanja. Korisni vijek trajanja ne može biti duži od ugovorom predviđenog roka važenja prava[90].

U ovom dijelu akcenat stavljamo na pojmovno i obračunsko određenje goodwill-a. Goodwill s računovodstvenog aspekta nastaje kad kupac (sticalac) prilikom kupovine preduzeća plati više nego što iznosi fer vrijednost sredstava tog preduzeća da su se oni kupovali pojedinačno. MSFI 3 – Poslovne kombinacije (vidjeti § 35) navodi kada sticalac može priznati goodwill: *„Lice koje stiče goodwill treba da ga prizna na datum sticanja mjereći ga kao razliku iznosa pod (a) iznad iznosa pod (b);*

a) zbirni iznos:
    i. prenesene naknade mjerene u skladu s MSFI 3, koji zahtijeva mjerenje po fer vrijednosti na datum sticanja;

---

[87] Pogledati: **MRS 38**.

[88] Preuzeto iz: „Sastavljanje godišnjih finansijskih iskaza za 2020. godinu", Institut sertifikovanih računovođa Crne Gore, Materijal sa predavanja, Webinar 28–29. 1. 2021, str. 14.

[89] Pretpostavka postojanja neograničenog vijeka trajanja se preispituje u svakom obračunskom periodu. Prema MRS 38 za nematerijalnu imovinu se smatra da ima neograničeni korisni vijek, ukoliko se na osnovu analize svih relevantnih faktora ne može predvidjeti završetak perioda u kome se očekuje da će nematerijalna imovina generisati prilive neto tokova gotovine u entitet.

[90] Preuzeto od: „Sastavljanje godišnjih finansijskih iskaza za 2020. godinu", Institut sertifikovanih računovođa Crne Gore, Materijal sa predavanja, Webinar 28–29. 1. 2021, str. 14. Napominjemo da je kod nas uobičajeno vršiti naknadno vrednovanje po nabavnoj vrijednosti, jer ne postoji razvijeno aktivno tržište za trgovanje ovim oblikom stalne imovine.

ii. *iznosa bilo kojeg manjinskog udjela u stečenom entitetu mjerenog u skladu s MSFI 3; i*

iii. *u poslovnoj kombinaciji ostvarenoj u fazama, fer vrijednosti na datum sticanja vlasničkog udjela u stečenom preduzeću kojeg je sticalac prethodno imao.*

b) *neto iznos na datum sticanja utvrdive stečene imovine i preuzetih obaveza mjerenih u skladu s MSFI 3".*

Primjer 19:
Spajaju se dva preduzeća: A (sticalac) i B (stečeno preduzeće). Ugovorom o spajanju uz pripajanje utvrđeno je da preduzeće A treba da izda vlasnicima preduzeća B udjele u iznosu od 50.000 € (trošak sticanja). Na taj način vlasnici preduzeća B postaju suvlasnici preduzeća A u odgovarajućoj srazmjeri. Procjenom fer vrijednosti prepoznatljivih sredstava i obaveza preduzeća B utvrđene su sljedeće vrijednosti: (1) Imovina 100.000 €; (2)Obaveze 70.000 €; Neto imovina = (1) - (2) = 30.000 €

R J E Š E NJ E

Polazeći od zahtjeva MSFI 3, kao i konstatacije da *goodwill s računovodstvenog aspekta nastaje kada kupac (sticalac) prilikom kupovine preduzeća plati više nego što iznosi fer vrijednost sredstava tog preduzeća da su se oni kupovali pojedinačno*, to u ovom slučaju imamo:

GOODWILL = TROŠAK STICANJA – NETO IMOVINA PREDUZEĆA

Ukoliko je razlika veća od nule (0), to navodi na zaljučak da postoji godwill kao nematerijalni oblik stalne imovine, te da takav utiče na povećanje aktive Iskaza o finansijskoj poziciji. U našem slučaju iznosi 20.000 € (50.000 € – 30.000 €).

Nakon navedene transakcije, Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ ima sljedeću strukturu imovine i kapitala:

AKTIVA	**PASIVA**
IMOVINA	OBAVEZE
100.000	70.000
GOODWILL	KAPITAL
20.000	50.000

2.1.1.2.2. Materijalna stalna imovina – grupa 02

Uzmajući u obzir činjenicu da je materijalna stalna imovina opipljiva, odnosno da se nalazi u raznim oblicima stvari, to ovu kategoriju sačinjava veoma heterogena skupina. Posmatrano kroz prizmu Kontnog okvira materijalna stalna imovina obuhvata grupu **02** (NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA[91]), a sačinjavaju je sljedeća sintetička konta:

- *020 – Zemljišta*
- *021 – Šume i višegodišnji zasadi*
- *022 – Građevinski objekti*
- *023 – Postrojenja i oprema*
- *024 – Investicione nekretnine*

[91] Pod nekretninama se podrazumjevaju: zemljište (građevinsko, poljoprivredno i druga zemljišta) i građevinski objekti (proizvodne hale i ostale zgrade, putevi, mostovi, luke i sl.). Pod postrojenjima se podrazumijevaju proizvodne linije (npr. linija za flaširanje piva, peći u čeličani i dr.). Pod opremom se podrazumijevaju transportna sredstva, građevinske mašine, namještaj i kancelarijska oprema (Preuzeto od: Petrović, Z.: ***Primjena kontnog okvira u skladu sa MRS/MSFI***, Informativni poslovnik CID, Beograd, 2005).

- *025 – Osnovno stado*
- *026 – Ostale nekretnine, postrojenja i oprema*
- *027 – Nekretnine, postrojenja, oprema i biološka sredstva u pripremi*
- *028 – Avansi za nekretnine, postrojenja, opremu i biološka sredstva*
- *029 – Ulaganja na tuđim nekretninama, postrojenjima i opremi.*

2.1.1.2.2.1. Nekretnine, postrojenja i oprema

S aspekta profesionalne računovodstvene regulative ne postoji jedan unificiran MRS/MSFI koji obrađuje problematiku materijalne stalne imovine. S tim u vezi:

- **MRS 16** – Nekretnine, postrojenja i oprema, tretira problematiku jednog dijela materijalne stalne imovine, odnosno konkretnije, bavi se računovodstvenim tretmanom nekretnina, postrojenja i opreme[92];
- **MRS 41** – Poljoprivreda se bavi računovodstvenim tretmanom bioloških sredstava, odnosno
- **MRS 40** – Investicione nekretnine, obrađuje problematiku investicione nekretnine (zemljište i objekti) koje vlasnik drži radi stvaranja prihoda od izdavanja nekretnine ili radi uvećanja vrijednosti kapitala ili radi i jednog i drugog.

2.1.1.2.2.2. Nekretnine, postrojenja i oprema prema MRS 16

U nastavku, fokus našeg razmatranja će biti stavljen na nekretnine, postrojenja i opremu. Shodno tome, **MRS 16** navodi da materijalna sredstva čine sredstva koja:

- *preduzeće drži radi upotrebe u proizvodnji ili ponudi robe ili usluga, radi iznajmljivanja drugima, ili u administrativne svrhe;*
- *za koje se očekuje da će se koristiti u dužem vremenskom periodu.*

Sve aktivnosti u vezi s materijalnom stalnom imovinom, posmatrano s aspekta njihovog kretanja mogu se svrstati u dvije osnovne grupe, i to one koje: a) ***rezultiraju iz pribavljanja*****,** i ***b) potiču od otuđivanja stalne imovine***.

Prilikom pribavljanja **MRS 16** navodi da trošak pojedine stavke nekretnine, postrojenja i opreme treba **priznati** kao imovinu ako, i samo ako:

a) je vjerovatno da će buduće ekonomske koristi povezane sa tom stavkom doticati u to pravno lice, i

b) se trošak sredstva za to pravno lice može pouzdano izmjeriti.

Pojedinačna stavka nekretnine, postrojenja ili opreme koja ispunjava kriterijume da se prizna kao imovina treba se mjeriti, odnosno **priznati** u visini **nabavne vrijednosti ili cijene koštanja**.

Trošak nabavke nekretnine, postrojenja ili opreme obuhvata:

[92] MRS 16 se ne primjenjuje za:
(a) nekretnine, postrojenja i opremu koji su klasifikovani kao oni koji se drže radi prodaje u skladu s MSFI-jem 5 – Dugotrajna imovina namijenjena prodaji i prekinuto poslovanje,
(b) biološku imovinu povezanu s poljoprivrednim aktivnostima osim plodonosnih biljaka (vidi MRS 41 – Poljoprivreda). Ovaj Standard se primjenjuje za plodonosne biljke, ali se ne primjenjuje na proizvode plodonosnih biljaka,
(c) priznavanje i mjerenje imovine povezane s istraživanjem i procjenom (vidi MSFI 6 – Istraživanje i procjena mineralnih resursa), ili
(d) prava na iskorišćavanje rudnih rezervi kao što su nafta, prirodni plin i slični neobnovljivi resursi.

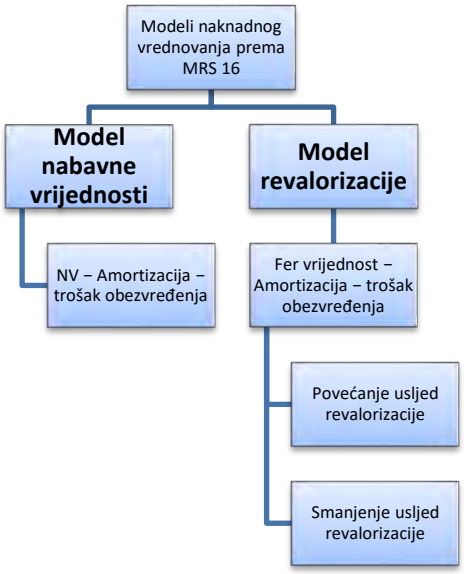
a) *kupovnu cijenu, uključujući uvozne takse i nepovratne poreze nakon odbitka trgovačkih popusta i rabata,*
b) *sve troškove koji se direktno mogu pripisati dovođenju imovine na mjesto i u radno stanje neophodno da bi se mogla upotrijebiti na način koji je utvrdila uprava,*
c) *početno procijenjene troškove demontaže, uklanjanja imovine i obnavljanja mjesta na kojem je imovina smještena, pri čemu tu obavezu subjekt preuzima prilikom nabavke odnosne imovine, ili kao posljedica korišćenja te imovine tokom određenog perioda u svrhe različite od proizvodnje zaliha.*

U dijelu utvrđivanja vrijednosti po kojoj će biti inicijalno priznat pojedini oblik materijalne stalne imovine (npr. opreme), smatramo bitnim da istaknemo da ukoliko se finansira nabavka opreme iz tuđih izvora (npr. kredita), a oprema još nije u funkciji (evidentira se na računu: Oprema u pripremi), to će, u skladu sa **MRS 23** – Troškovi pozajmljivanja, do datuma bilansa rashodi kamata biti kapitalizovani i ulaziće u obračun nabavne vrijednosti.

Bitno je istaći da je moguće pojedine oblike materijalne stalne imovine, koji su manje vrijednosti, svrstati u grupe i shodno tome kao grupu ih i priznati, vrednovati i amortizovati. Međutim, to nije dobro, niti MRS 16 dozvoljava da se uradi kod onih oblika nekretnina, postrojenja i opreme koji su veće vrijednosti, tako da se, čak i u slučaju da se istovremeno i zajedno pribave, zahtijeva da se zasebno i priznaju, odnosno da imaju zaseban računovodstveni tretman.

Nakon početnog priznavanja **MRS 16** navodi da privredno društvo u okviru svoje računovodstvene politike treba da odluči da li će mjerenje da vrši po **modelu troška nabavke** ili **modelu revalorizacije**.

Naprijed navedeno možemo prikazati na sljedeći način:



Slika 6: *Prikaz modela naknadnog vrednovanja prema MRS 16*

Model troška nabavke znači da se osnovno sredstvo nakon početnog priznavanja vrednuje po svom trošku nabavke, umanjenom za ispravku vrijednosti (obračunatu amortizaciju) i za akumulirane gubitke zbog obezvređenja[93].

[93] Načelo opreznosti navodi da je imovinu (sredstvo) potrebno vrednovati po nižoj vrijednosti. Ukoliko na kraju obračunskog perioda postoje indicije da je neko sredstvo obezvrijeđeno, vrši se njegova procjena, pa se procijenjena

Model revalorizacije znači da nakon priznavanja stavka nekretnine, postrojenja i opreme, čija se fer vrijednost može pouzdano izmjeriti, treba biti iskazana po revalorizovanom iznosu, koji čini njenu fer vrijednost na datum revalorizacije umanjenu za naknadno akumuliranu amortizaciju i naknadno akumulirane gubitke od umanjenja vrijednosti.

Kod modela revalorizacije, s aspekta knjiženja veoma je bitno znati da li je došlo do povećanja vrijednosti zbog revalorizacije ili ne. Ako je došlo do:

- ✓ **povećanja vrijednosti**, onda se to povećanje knjiži kao povećanje vrijednosti sredstva i povećanja revalorizacionih rezervi. Međutim, ukoliko je u prethodno rađenoj revalorizaciji (ako je rađena) bila smanjena vrijednost od revalorizacije, onda ne možemo u punom iznosu povećati revalorizacione rezerve, nego se prvo odobravaju prihodi koliko su ranije (po osnovu prethodne revalorizacije bili rashodi), dok se ostatak evidentira na potražnoj strani računa revalorizacione rezerve.
- ✓ **smanjenja vrijednosti**, onda se priznaje kao rashod u Iskazu o ukupnom rezultatu /bilansu uspjeha/. Međutim, ono se priznaje u ukupnom rezultatu do iznosa postojećih revalorizacionih rezervi koje se odnose na tu imovinu. Smanjenje priznato u ukupnom ostalom rezultatu smanjuje iznos akumuliran u kapitalu u okviru pozicije revalorizacione rezerve[94].

Primjer 20:
Inicijalna vrijednost građevinskog objekta je 80.000 €. Tokom perioda je amortizovan za iznos od 40.000 €. Uprava kompanije „MK & A" d.o.o. je odlučila da u 2021. godini promijeni svoju računovodstvenu politiku u dijelu vrednovanja ovog građevinskog objekta, pa je prihvaćen model revalorizacije. Procijenjena fer vrijednost na dan 31. 12. 2020. iznosi 50.000 €. Izvršiti preračun na osnovu revalorizacije, kao i potrebna knjiženja.

R J E Š E NJ E

Red. br.	Vrijednost	Iznos
1.	Nabavna vrijednost	80.000
2.	Ispravka vrijednosti građ. objekta	40.000
3.	Sadašnja (knjigovodstvena) vrijednost	40.000
4.	Procijenjena fer vrijednost	50.000
5.	**Revalorizaciona rezerva 4. – 3.**	**10.000**

U ovom slučaju, procijenjena fer vrijednost građevinskog objekta je za 25% veća u odnosu na knjigovodstvenu vrijednost, pa ćemo primijeniti metodu proporcionalne korekcije nabavne vrijednosti i ispravke vrijednosti za 25%, kako bismo bili u mogućnosti da sadašnju vrijednost dovedemo na isti nivo vrijednosti koja odgovara fer vrijednosti (vidjeti Tabelu br. ?):

Red. br.	Vrijednost	Prije revalorizacije	%	Poslije revalorizacije	Knjiženje iznosa
1.	Nabavna vrijednost	80.000	25%	20.000	+20.0000

vrijednost upoređuje sa knjigovodstvenom. Ukoliko je procijenjena vrijednost niža od knjigovodstvene vrijednosti, sredstvo se obezvređuje, odnosno njegova knjigovodstvena vrijednost se svodi na procijenjenu, a razlika se evidentira na računu npr. obezvređenje nekretnina potrojenje i oprema (D) i ispravka vrijednosti (P). O navedenom će više biti riječi u dijelu rashoda po osnovu obezvređenja.

94 http://www.cefi.edu.rs/wp-content/uploads/2016/05/UTICAJ-POSTUPKA-REVALORIZACIJE-PO-FINANSIJSKI-POLOZAJ-PREDUZE%C4%86A.pdf (preuzeto: 11. 2. 2021).

2.	Ispravka vrijednosti građ. objekta (IVGO)	40.000	25%	10.000	+10.000
3.	Sadašnja (knjigovodstvena) vrijednost (1. – 2.)	40.000		10.000	+10.000

Knjiženje u dnevniku:

Red. br.	*Naziv konta i opis*	Iznos	
		Duguje	Potražuje
1)	*Građevinski objekti*	20.000	
	ISGO		10.000
	Revalorizaciona rezerva		10.000
	svođenje na fer vrijednost na dan bilansa		

MRS 8 – Računovodstvene politike, promjene računovodstvenih procjena i greške, ističe da se odluka donosi prije nego što počne obračunski period, pri čemu je izvještajni entitet dužan da nakon donošenja te odluke taj model primjenjuje na cjelokupnu grupu nekretnina, postrojenja i opreme. Takođe, ukoliko je izvještajni entitet do sada koristio jedan model (npr. model nabavke u 2020. godini), a u narednom obračunskom periodu želi da primijeni drugi model (npr. model revalorizacije u 2021. godini), veoma je bitno da u Napomenama za 2020. to navede, kao i da navede šta se mijenja, odnosno kako će se ta promjena odražavati na finansijske iskaze.

MRS 16 navodi da knjigovodstvenu vrijednost nekretnina, postrojenja i opreme treba *prestati priznavati*: a) kod otuđenja, ili b) kada se od njihovog korišćenja ili otuđenja ne očekuju buduće ekonomske koristi.[95] Otuđenje stalne imovine predstavlja izlazni (output) tok u kretanju stalne imovine, a može nastati kao posljedica: rashodovanja, prodaje, ustupanja bez protivnaknade i sl. **MRS 16** navodi da se otuđenje pojedine stavke nekretnine, postrojenja i opreme može odvijati na razne načine (npr. prodajom, finansijskim najmom ili donacijom). Pri utvrđivanju datuma otuđenja, subjekt je dužan primijeniti kriterijume priznavanja prihoda od prodaje iz MRS-a 18.

Rashodovanje stalne imovine predstavlja zapravo postupak kojim se vrši isknjižavanje ili brisanje stalne imovine iz evidencije, odnosno njeno povlačenje iz upotrebe. Rashodovanje se može vršiti po isteku korisnog vijeka trajanja ili prije. Ukoliko se vrši i prije isteka njegovog korisnog vijeka trajanja, to se kao najčešći razlozi navode: pojava tehnički savršenijih sredstva, precijenjeni vijek trajanja ili pak oštećenja koja su nastala pod dejstvom više sile i sl. Rashodovanjem stalne imovine moguće je da se javi rezidualna vrijednost, koja u situaciji da je rashodovano sredstvo prije isteka korisnog vijeka trajanja, može uticati na smanjenje gubitka po osnovu rashodovanja. Nadalje se u **MRS 16** navodi – dobici ili gubici koji proizilaze iz prestanka priznavanja nekretnina, postrojenja i opreme trebaju se uključiti u dobit ili gubitak onda kada se ta imovina prestane priznavati (osim ako MRS 17 ne zahtijeva drugačije kod prodaje i povratnog najma). Dobici se **ne** klasifikuju kao prihod od prodaje.
Pored rashodovanja, smanjenje vrijednosti imovine može nastati i prodajom. Dobici ili gubici koji proizilaze iz prestanka priznavanja pojedine stavke nekretnine, postrojenja i opreme se trebaju utvrditi kao razlika između neto prihoda od otuđenja, ako postoji, i knjigovodstvene vrijednosti stavke[96].

[95] *Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (IFRS)*, prva knjiga, Savez RR Srbije, 2004, str. 837.
[96] MRS 16, § 71.

2.1.1.2.2.2.1. Investicione nekretnine

Investicione nekretnine su nekretnine koje pravna lica koriste za ostvarivanje prihoda od zakupnine ili porasta vrijednosti nekretnine (npr. zemljište koje se drži sa ciljem dugoročnog porasta vrijednosti kapitala; objekat u vlasništvu društva ili pribavljen putem finansijskog lizinga koji se daje u zakup; objekat koji trenutno niko ne koristi, odnosno nije izdat u zakup, ali se drži radi iznajmljivana i sl.)[97]. **MRS 40** – Investicione nekretnine, navodi da se **početno priznavanje** stalne imovine koja ima karakter investicione nekretnine može vršiti po **nabavnoj vrijednosti**, odnosno **cijeni koštanja**, dok je u računovodstvenoj politici u dijelu **naknadnog vrednovanja** moguće primijeniti jedan od dva modela: a) **model nabavne vrijednosti**; b) **model revalorizacije**, i sve investicione nekretnine tretirati odabranim modelom.
Ukoliko se koristi prvi model, vrednovanje se vrši u skladu sa odrednicama koje su date u okviru MRS 16. Drugi model pretpostavlja primjenu odrednica datih u MRS 16, odnosno MSFI 13 – Mjerenje fer vrijednosti, pri čemu postupak knjigovodstvenog evidentiranja nije isti kao kod MRS 16. Naime, ukoliko procijenjena fer vrijednost odstupa od knjigovodstvene vrijednosti, knjiženje se ne realizuje preko računa revalorizacione rezerve, nego preko računa rashod (ako je niža), odnosno prihod (ako je viša). Na kraju, u ovom dijelu ističemo da MRS 40 propisuje da je moguće da se računovodstvenom politikom propiše mogućnost prelaska sa modela nabavne vrijednosti na model revalorizacije, ali ne dozvoljava obrnut postupak prelaska.
Investicione nekretnine prestaju da se priznaju (eliminišu se iz Iskaza o finansijskoj poziciji /bilansa stanja/) po otuđenju ili kada se investiciona nekretnina trajno povuče iz upotrebe i ne očekuju se nikakve buduće ekonomske koristi od njegovog otuđenja, odnosno kada dođe do promjene namjene te nekretnine[98].

2.1.1.2.2.2.2. Biološka sredstva

U svojoj strukturi biološka sredstva obuhvataju šume, višegodišnje zasade, osnovno stado, biološka sredstva u pripremi i ostala biološka sredstva. MRS 41 – Poljoprivreda, podrobno uređuje pitanja koja su od značaja za kvalitetno priznavanje i odmjeravanje ovih bilansnih pozicija. S tim u vezi, MRS 41 navodi tri uslova koja moraju biti zadovoljena da bi privredno društvo bilo u mogućnosti da prizna biološko sredstvo: *a) kada entitet kontroliše sredstvo kao rezultat prethodnih događaja (npr. postoji zakonsko vlasnistvo (ugovor)); b) kada je vjerovatno da će buduće ekonomske koristi povezane sa tim sredstvom priticati u entitet; i c) kada se fer vrijednost ili nabavna vrijednost sredstva može pouzdano odmjeriti.* Priznavanje bioloških sredstava se vrši na početku i na kraju svakog izvještajnog perioda po neto fer vrijednosti, koja se dobija kao razlika između:

Neto fer vrijednost = fer vrijednost - procijenjeni triškovi prodaje, gdje se

- ***fer vrijednost*** *utvrđuje na bazi kriterijuma koji su dati u okviru MSFI 13 – Mjerenje fer vrijednosti, a koja je definiše kao cijenu koja bi se mogla ostvariti prodajom neke stavke imovine ili cijenu koja bi bila plaćena za prenos neke obaveze u redovnoj transakciji između tržišnih učesnika na datum mjerenja. Ističemo da su iz navedene fer vrijednosti već oduzeti troškovi prevoza.*
- ***procijenjeni troškovi prodaje*** *predstavljaju troškove koji nastaju neposredno u vezi s prodajom sredstva, nakon što je ono već spremno za tržište. To su, na primjer: troškovi provizija posrednika ili*

[97] Preuzeto: https://www.paragraf.rs/edokumenti/poreski/vrednovanje-pozicija-finansijskih-izvestaja-2019.html (22. 2. 2021).
[98] Isto.

agenata, troškovi inspekcija, sertifikata, tržišnih taksi, troškovi pakovanja, skladištenja ili pripreme za prodaju, troškovi zakonskih ili ugovornih naknada pri zaključenju prodaje.

Na kraju u ovom dijelu ističemo da se troškovi prevoza ne uključuju u procijenjene troškove prodaje, jer su već isključeni u fazi utvrđivanja fer vrijednosti.

Od ovog pravila postoje izuzeci u situaciji kada se neto fer vrijednost ne može pouzdano izmjeriti (npr. kada nije dostupna posljednja tržišna cijena ili vrijednost), odnosno kada primjena bilo kog alternativnog načina utvrđivanja fer vrijednosti nije pouzdana. U toj situaciji je dozvoljeno vršiti vrednovanje po nabavnoj vrijednosti umanjenoj za akumuliranu amortizaciju i akumulirane gubitke po osnovu obezvređenja.

2.1.1.2.3. Dugoročni finansijski plasmani

Termin plasman uopšteno znači davanje novca ili ulaganje u nešto sa ciljem sticanja određene koristi. Zavisno do toga da li se davanje vrši u dužem (preko godinu dana) ili kraćem vremenskom periodu (do jedne godine), pravi se razlika između: dugoročnih i kratkoročnih finansijskih plasmana. ***Dugoročni finansijski plasmani*** predstavljaju oblik stalne imovine koji se javlja u vidu davanja kredita ili vršenja zajedničkih ulaganja u periodu koji je duži od jedne godine. Ukoliko se javljaju u vidu kredita, zarada se ispoljava u obliku kamate, odnosno ako su dati u formi zajedničkih ulaganja, zarada je iskazana u formi dobiti. Riječ je o bilansnoj poziciji koja je veoma heterogena, te time i kompleksna s aspekta i računovodstvenog pojašnjenja. Zbog svoje heterogenosti, dugoročnim finansijskim plasmanima i dugoročnim potraživanjima se bave brojni MRS/MSFI. Konkretnije, priznavanje se vrši u skladu sa *MSFI 10 – Konsolidovani finansijski izvještaji, MSFI 11 – Zajednički aranžmani, MRS 27 – Pojedinačni finansijski izvještaji, MRS 28 – Investicije u pridružene entitete i zajedničke poduhvate, MSFI 9 – Finansijski intrumenti (novi MSFI)* koji će da zamijeni *MRS 39 – Finansijski instrumenti: priznavanje i mjerenje* i s drugim relevantnim *MSFI*[99].

U okviru zvaničnog Kontnog okvira u Crnoj Gori dugoročni finansijski plasmani obuhvataju grupu **03**, odnosno sastoje se od:

- *030 – Učešća u kapitalu zavisnih pravnih lica*
- *031 – Učešća u kapitalu pridruženih pravnih lica*
- *032 – Učešća u kapitalu ostalih pravnih lica i druge hartije od vrijednosti koje se vrednuju po fer vrijednosti kroz bilans stanja*
- *033 – Dugoročni krediti matičnim, zavisnim i ostalim povezanim pravnim licima*
- *034 – Dugoročni krediti u zemlji*
- *035 – Dugoročni krediti u inostranstvu*
- *036 – HOV koje se drže do dospijeća*
- *038 – Ostali dugoročni finansijski plasmani*
- *039 – Ispravka vrijednosti dugoročnih finansijskih plasmana.*

Pod ***učešćima*** se podrazumijevaju dugoročna finansijska ulaganja koja nastaju kupovinom vlasničkih hartija od vrijednosti – akcija preduzeća (ukoliko je riječ o AD) ili pak kupovinom udjela

[99] Preuzeto: https://www.paragraf.rs/edokumenti/poreski/vrednovanje-pozicija-finansijskih-izvestaja-2019.html (22. 2. 2021).

drugih preduzeća (ukoliko se radi o d. o. o.), čime se navedena ulaganja pretvaraju u učešća. Da bi se evidentiranje vršilo na kontu *030 – Učešća u kapitalu zavisnih pravnih lica*, potrebno je da budu ispunjena dva uslova: a) da postoji učešće preko 51% (direktno ili indirektno[100]) koje ukazuje na postojanje **kontrole** nad poslovanjem entiteta, prema MSFI 10; b) da postoji odnos matično – zavisno pravno lice. Vrednovanje učešća u pojedinačnim finansijskim iskazima matičnog entiteta prema MRS 27 – Pojedinačni finansijski izvještaji vrši se ili po nabavnoj vrijednosti ili po fer vrijednosti u skladu sa MSFI 9. Ukoliko je direktno ili indirektno učešće iskazano u manjem procentu (od 20 do 50%), onda se obezbjeđuje **značajno** učešće u skladu sa MRS 28 i evidentiranje se vrši na računu 031. Na kraju, u ovom dijelu, ukoliko ne postoji ni kontrola, ni značajan uticaj, ali postoji učešće u kapitalu kod pravnih lica **do 20%**, onda se evidentiranje vrši na računu 032.

Naprijed navedeno možemo prikazati na sljedeći način:

% učešća	Uticaj	Evidentiranje na računu
Preko 51%	**Kontrola**	031
Od 20 do 50%	**Značajan** uticaj	031
Manje od 20%	**Mali** uticaj	032

Tabela 12: *Kategorije dugoročnih finansijskih plasmana s aspekta moći uticaja*

Ukoliko se plasiranje novčanih sredstava izvještajnog entiteta vrši pozajmljivanjem drugom preduzeću, s rokom vraćanja dužim od godine dana, uz određenu nadoknadu u vidu kamate, tada se dugoročno finansijski plasmani javljaju u vidu ***dugoročnih kredita***. Kako je navedene pozajmnice moguće činiti *matičnim, zavisnim i ostalim povezanim pravnim licima, odnosno na nacionalnom ili međunarodnom nivou*, to su u Kontnom okviru i rezervisane grupe 033, 034 i 035. Početno priznavanje datih zajmova se vrši po fer vrijednosti uvećanoj za troškove transakcija koji se mogu direktno pripisati odobravanju zajma, dok se naknadno vrednovanje vrši po amortizovanoj vrijednosti korišćenjem metoda efektivne kamate[101].

Na kontu 036 se vrši evidentiranje uobičajeno dužničkih hartija od vrijednosti (HOV) (uobičajeno obveznica) sa rokom dospijeća dužim od godinu dana koje pravno lice namjerava i može da drži do dospijeća. Kao i kod dugoročnih kredita, početno priznavanje HOV koje se drže do dospijeća se vrši po po fer vrijednosti uvećanoj za troškove transakcija koji se mogu direktno pripisati sticanju finansijskog sredstva, dok se naknadno vrednovanje vrši po amortizovanoj nabavnoj vrijednosti korišćenjem metoda efektivne kamate.

2.1.1.3. Obrtna imovina – klasa 1 i klasa 2

Drugi pojavni oblik poslovne imovine preduzeća odnosi se na **obrtnu imovinu**. Uzimajući u ozbir samu njenu prirodu uz oslanjanje na odredbe MRS 1, iznosimo sljedeće osobenosti obrtne imovine:

- *koristi se u poslovnim aktivnostima preduzeća u kraćem vremenskom periodu, do jedne godine;*
- *koeficijent obrta je veći od jedan, što znači da se obrne više puta u toku jedne godine;*
- *mijenja svoj prvobitni fizički oblik,*
- *ulazi neposredno u supstancu novih učinaka, i u cjelosti se troši u toku svog vijeka trajanja,*
- *očekuje se da bude realizovana, odnosno da se drži za dalju prodaju ili potrošnju u toku poslovnog ciklusa;*

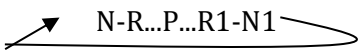
[100] Isto.

[101] Preuzeto: https://www.paragraf.rs/edokumenti/poreski/popis-finansijskih-plasmana-potrazivanja-2020.html (23. 2. 2021).

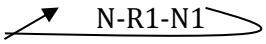
- *nalazi se na zalihama radi trgovine i očekuje se da bude prodata u roku od godine dana od dana bilansiranja;*
- *nalazi se u u obliku gotovine ili gotovinskih ekvivalenata čija upotreba nije ničim ograničena.*

Sva ostala imovina se klasifikuje kao stalna imovina.

Obrtna sredstva preduzeća često nose naziv opticajna sredstva, budući da se neprekidno obrću, odnosno transformišu. Ukoliko je u pitanju *proizvodno preduzeće*, transformacija se vrši iz početnog novčanog (N) u početni robni oblik (R), a zatim u prelazni tehnološki oblik (--P--), da bi završetkom procesa proizvodnje, prelazni tehnološki oblik dobio obilježje završnog robnog oblika (R1), a ovaj na kraju bio transformisan ili u oblik potraživanja ili u završni likvidni oblik (N1)[102], odnosno:



Ukoliko posmatramo *trgovinsko privredno društvo*, ciklus procesa reprodukcije podrazumijeva prelazak najlikvidnijeg oblika imovine – novca (N) u robu (R) koja je nabavljena sa ciljem da se proda i shodno tome, ponovo transformiše u novac (N1).



Na osnovu navedenog zapaža se da je bitna osobina obrtnih sredstava da ulaskom u proces reprodukcije ne zadržavaju svoj prvobitni oblik, već se neprestano obrću, mijenjaju, odnosno transformišu iz jednog pojavnog oblika u drugi. U toku svog kružnog kretanja nalaze se u robnom (stvari) i novčanom obliku, pa stoga **obrtnu ili tekuću imovinu** čine:

- ***zalihe*** *(materijal, rezervni djelovi, alat i inventar, nedovršena proizvodnja, gotovi proizvodi, roba), koje se priznaju i vrednuju u skladu s MRS 2, i evidentiraju se na računima* ***klase 1****;*
- ***kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina*** *(plasmani po osnovu prodaje, kratkoročna potraživanja, kratkoročni finansijski plasmani, gotovinski ekvivalenti i gotovina), koji prema MRS 1 obuhvataju sva sredstva koja se prije svega drže radi trgovanja*[103] *i za koja se očekuje da će se realizovati u roku od 12 mjeseci, što uključuje i HOV kojima se trguje, bez obzira na njihovu ročnost. Za njih je u Kontnom okviru rezervisana* ***klasa 2****.*

2.1.1.3.1. Zalihe – klasa 1

Zalihe predstavljaju dio kratkoročne obrtne imovine preduzeća i zavisno od djelatnosti preduzeća javljaju se u različitim oblicima. Preduzeća koja se bave trgovinom (maloprodaja i veleprodaja) imaju zalihe robe koje se prodaju u manje-više neizmijenjenom obliku u kom su nabavljene. Preduzeća koja se bave proizvodnjom imaju više vrsta zaliha: sirovine, materijal, nedovršena proizvodnja i gotovi proizvodi. Dakle, zalihe sirovina i materijala (u širem smislu), nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda su kao pojavni oblici zaliha karakteristični i veoma

[102] Prema MRS 1, poslovni ciklus subjekta jeste vrijeme između nabavke imovine radi obrade (prerade) i njene realizacije u novac ili novčane ekvivalente. Kada redovni poslovni ciklus subjekta nije jasno prepoznatljiv, njegovo pretpostavljeno trajanje je dvanaest mjeseci.

[103] Riječ je o finansijskoj imovini koja se klasifikuje u imovinu namijenjenu trgovanju u skladu sa MRS-om 39 i kratkotrajni dio dugotrajne finansijske imovine (MRS 1).

značajni za *proizvodna preduzeća* **(N-R--P--R_1-N_1)**, dok je roba predmet poslovanja *trgovinskih preduzeća* **(N-R-N_1)**.

U kontekstu navedenog, u narednom tabelarnom prikazu, prema MRS 2 daju se osobenosti zaliha:

Trgovinsko privredno društvo	**Proizvodno privredno društvo**	
Koja se nabavljaju i drže kako bi bila prodata u redovnom poslovanju	**Koja nastaju u proizvodnom procesu i koriste se za dalju proizvodnju i prodaju**	**Nabavljena radi trošenja u proizvodnom procesu i pri pružanju usluga**
Roba	Nedovršena proizvodnja i gotovi proizvodi	Materijal u širem smislu riječi (sirovine, osnovni i pomoćni materijal, rezervni djelovi, ambalaža, sitan inventar, auto-gume i sl.)

***Tabela 13**: Karakteristike zaliha prema MRS 2 zavisno od prirode privrednog društva*

Zalihe kod mnogih privrednih entiteta (posebno kod onih koji se bave proizvodnjom) u strukturi aktive zauzimaju značajno učešće. Zbog svoje prirode povlače sa sobom značajne troškove skladištenja i držanja. Prema MRS 2 – Zalihe, osnovne njihove karakteristike svode se na to da:

a) *postoji kontrola preduzeća nad ovom vrstom imovine,*
b) *je nastao trošak u vezi s pribavljanjem te imovine,* i
c) *se očekuju budući prihodi (koristi) u vezi s posjedovanjem te imovine.*

Imajući u vidu ova obilježja saglasno MRS 2[104], zalihe se shodno Kontnom okviru klasifikuju na:

- **10 – ZALIHE MATERIJALA**
- **11 – NEDOVRŠENA PROIZVODNJA**
- **12 – GOTOVI PROIZVODI**
- **13 – ROBA**
- **15 – DATI AVANSI**.

Pravilno evidentiranje zaliha i vrednovanje (procjenjivanje, tj. mjerenje) vrijednosti zaliha u različitim fazama obrta veoma je važno za utvrđivanje periodičnog finansijskog rezultata preduzeća. Zbog toga se ovim pitanjima pridaje posebna važnost, naročito prilikom vrednovanja:

a) *nabavke sirovina, materijala i robe,*
b) *utroška ili prodaje zaliha,*
c) *prilikom utvrđivanja cijene koštanja nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda, odnosno troškova konverzije zaliha,* i
d) *na kraju obračunskog perioda.*

Poštujući načelo opreznosti, vrednovanje zaliha se prema MRS 2 vrši po nižoj od sljedeće dvije vrijednosti:

a. ***nabavnoj vrijednosti/cijeni koštanja***, ili
b. ***neto ostvarivoj vrijednosti*** *koja predstavlja neto iznos koji subjekt očekuje da će ostvariti prodajom zaliha u redovnom toku poslovanja. Riječ je zapravo o procijenjenoj prodajnoj cijeni u toku redovnog poslovanja umanjenoj za procijenjene troškove dovršenja i procijenjene troškove neophodne za realizaciju prodaje.*

[104] Pored MRS 2 u računovodstvu se zalihe obuhvataju uzimajući u obzir i MRS 1, MRS 15, MRS 21, MRS 23, kao i MRS 41.

*U cilju realnog bilansiranja zaliha veoma je značano primjenjivati i poštovati načelo **uzročnosti (sučeljavanja) zaliha** iz razloga što se prodajom zaliha njihov knjigovodstveni iznos priznaje kao rashod perioda u kojem je priznat povezan prihod.*[105]

Kako zalihe predstavljaju značajan i dominantan oblik poslovne imovine kako kod proizvodnih, tako i privrednih društava koja se bave trgovinom, predmet našeg prvog razmatranja biće računovodstveni aspekt zaliha kod proizvodnih entiteta.

2.1.1.3.1.1. Računovodstveni aspekt zaliha kod proizvodnog preduzeća

Kako je već navedeno, ciklus procesa reprodukcije kod proizvodnog preduzeća (N-R...P...R1-N1) se odvija kroz tri faze:

FAZE	CIKLUS REPRODUKCIJE	RAČUNOVODSTVENI ASPEKT POSMATRANJA
I faza – faza nabavke	N-R	Nabavka materijala
II faza – faza proizvodnje	...P...	Nedovršena proizvodnja
III faza – faza realizacije	R1-N1	Gotovi proizvodi

***Tabela 15**: Ciklus procesa reprodukcije*

U nastavku se daje pojašnjenje glavnih stavki u vezi računovodstvenog tretmana:

- ***nabavke materijala (I faza)***;
- ***nedovršene proizvodnje (II faza)***;
- ***gotovih proizvoda (III faza)***.

2.1.1.3.1.1.1. Računovodstveni aspekt nabavke zaliha materijala kod proizvodnog preduzeća

Prema paragrafu 6 MRS 2 – Zalihe, pod zalihama se podrazumijevaju i sredstva u obliku *materijala ili djelova* koji se troše u procesu proizvodnje ili tokom pružanja usluga. U tom kontekstu, **materijal u širem smislu** čini kategoriju zaliha u okviru Kontnog plana obuhvatajući grupu **10**, a čine je sljedeći računi:

- ***100 – Obračun nabavke zaliha materijala, rezervnih djelova, alata i inventara***
- ***101 – Materijal***
- ***102 – Rezervni djelovi***
- ***103 – Alat i inventar***[106]
- ***109 – Ispravka vrijednosti zaliha materijala***.

Knjigovodstvena evidencija o materijalu (sirovinama, materijalu, gorivu i mazivu, sitnom inventaru, ambalaži, auto-gumama i rezervnim djelovima) može se organizovati u:

[105] Navedeni troškovi u velikoj mjeri zavise od izbora metode za utvrđivanje vrijednosti zaliha.

[106] Posmatrano kroz vizuru računovodstva, osnovna razlika između alata i inventara koji se tretira kao zaliha i alata i inventara koji se tretira kao osnovno sredstvo je u načinu obračuna trošenja prilikom stavljanja u upotrebu. Kod alata i inventara koji se tretira kao zaliha pri stavljanju u upotrebu vrši se njegovo otpisivanje u cjelosti, tj. celokupna knjigovodstvena vrijednost takvog alata i inventara se odmah priznaje kao rashod. Kod alata i inventara koji ima tretman osnovnog sredstva vrši se kalkulativan otpis, tj. priznavanje rashoda traje onoliko dugo koliko dugo se taj alat i inventar koristi.

- ***finansijskom knjigovodstvu***, kao sintetičkoj evidenciji po *vrijednosti* na kontima – Zalihe materijala, odnosno u okviru sintetičkog konta – Materijal, koji svojim prometom i saldom pokazuju stanje i kretanje ukupnih zaliha materijala.
- ***materijalnom knjigovodstvu***, kao analitičkoj evidenciji po *količini, cijenama* i *vrijednosti*, u okviru daljeg raščlanjivanja konta: Materijal, Rezervni djelovi, Alat i inventar, na analitička konta po vrstama, kao na primjer:
  - *Sirovine i osnovni materijali, s daljim analitičkim raščlanjivanjem po vrstama, magacinima, računopolagačima i sl.*
  - *Pomoćni materijal, s adekvatnim daljim analitičkim raščlanjivanjima,*
  - *Gorivo i mazivo,*
  - *Materijal u obradi, doradi i manipulaciji,*
  - *Materijal za održavanje higijene,*
  - *Kancelarijski materijal itd.*
- ***magacinskom knjigovodstvu*** (evidenciji), koja je veoma značajna s aspekta kontrole rada magacionera kao i visine zaliha pojedine vrste materijala. Riječ je naime o analitičkoj evidenciji, ali samo po vrsti i količini u naturalnim, ali ne i u vrijednosnim pokazateljima.

Najčešća knjigovodstvena dokumenta, kao pisane isprave i dokazi o nastalim poslovnim promjenama na materijalu[107], kao i osnov (podloga) za knjiženje, podrazumijevaju:

DOKUMENTA	
vezana za PRIJEM	***vezana za IZDAVANJE***
c) Prijemnica računopolagača	*a) Trebovanja, izdatnica materijala*
d) Zapisnici o kvalitativnom i kvantitativnom prijemu	*b) Otpremnica isporučioca, dobavljača*
e) Povratnica materijala[108]	*c) Izlazne fakture (računi) za prodati materijal, s pratećom dokumentacijom*
f) Knjižna pisma (note)	
g) Međuskladišnica[109] *ili interna dostavnica – primopredajnica*	
h) Ulazne fakture (računi) dobavljača za materijal i ZTN materijala	

Tabela 14: *Dokumenta vezana za prijem i izdavanje zaliha*

Obračun i knjigovodstveno evidentiranje nabavke materijala, koje se realizuje u prvoj fazi ciklusa procesa reprodukcije (**N-R**-P-R1-N1) se može vršiti po:

- ***stvarnim nabavnim vrijednostima***,
- ***planiranim nabavnim cijenama***, i
- ***kombinovanoj nabavnoj cijeni***.

Izbor neke od ovih metoda zavisi od poslovne politike i organizacije tokova proizvodnje privrednog društva. U nastavku ćemo dati osvrt na obračun i knjigovodstveno evidentiranje nabavke materijala kod proizvodnog preduzeća po stvarnim nabavnim vrijednostima.

Prema MRS 2 troškovi nabavke zaliha obuhvataju:

[107] Pored nabrojanih dokumenata u tabeli, veoma je značajna i sljedeća dokumentacija: popisne liste, odluke nadležnog organa o načinu knjiženja manjkova i viškova materijala, odluke o usklađivanju cijena i vrijednosti materijala i sl.

[108] Za prijem materijala koji je vraćen iz proizvodnje u magacin.

[109] Na osnovu ovog dokumenta vrši se knjiženje primljenog i izdatog materijala između raznih magacina u preduzeću.

- *fakturnu vrijednost* koja se dobija kao proizvod fakturne cijene i jedinice mjere (količina, komad, metar i sl.) (fc * jedinica mjere)
- *zavisne troškove nabavke*: uvozne carine i druge dažbine (osim onih koje entitet može kasnije da povrati od poreskih vlasti) i troškove prevoza, manipulativne i druge troškove koji se mogu direktno pripisati sticanju gotovih proizvoda, materijala i usluga.
  Trgovački popusti, rabati i druge slične stavke se oduzimaju pri određivanju troškova nabavke.[110]

Drugim riječima:

SNV = FV[111] ***+ ZTN***

Prije samog knjiženja prijema materijala neophodno je sagledati knjigovodstvenu dokumentaciju koja prati nabavku materijala. Stoga, da bi se nabavka materijala knjižila preko konta **„MATERIJAL"**, to u poslovnoj promjeni mora biti navedena prateća dokumentacija (otpremnica, faktura, prijemnica...). Ukoliko nije navedena PRIJEMNICA, to znači da materijal nije stigao u magacin, pa moramo koristiti privremena konta... (Materijal na putu). Na drugoj strani, ukoliko nije stigla faktura, a **materijal jeste**, onda se takođe koristi privremeni konto... (Dobavljači za nefakturisani materijal). Takođe, u ovom dijelu posebno se mora voditi računa o klauzulama koje su navedene u knjigovodstvenom dokumentu, jer od njih zavisi i knjigovodstveno evidentiranje, posebno ZTN. Nakon toga se pristupa izradi kalkulacije. Uopšteno, kalkulacija predstavlja obračunsko-metodološki postupak putem koga se vrši utvrđivanje određene cijene. Zavisno od toga da li se utvrđuje (obračunava) vrijednost za jednu jedinicu zaliha materijala ili za ukupnu vrijednost, pravi se razlika između *pojedinačne i zbirne kalkulacije.*[112]
Na osnovu dobijenih vrijednosti iz pojedinačne kalkulacije vrši se evidentiranje u pomoćnim knjigama, odnosno na analitičkim računima, dok se na bazi zbirne kalkulacije dobijaju vrijednosti koje se evidentiraju na sintetičkim računima, odnosno u glavnoj knjizi i dnevniku.

Primjer 19:

1) Po prijemnici br. 16 i fakturi br. 4 smo nabavili 1.000 kg brašna po 1 €/kg i 1.000 kg kakao praha po 2 €/kg. Troškovi prevoza željeznice po tovarnom listu su 500 €, i PDV se obračunava po stopi od 21%. ***Franko magacin dobavljača.***

Uraditi ***pojedinačnu*** *i* ***zbirnu*** *kalkulaciju.*

2) Izvršena je isplata obaveze prema dobavljaču sa tekućeg računa.

R J E Š E NJ E

Pojašnjenje
KALKULACIJE:
Napomena: Pošto su u poslovnoj promjeni navedena dokumenta: faktura br. 4 i prijemnica br. 16, to znači da je materijal otpremljen iz magacina dobavljača (faktura) i da je stigao u magacin kupca (prijemnica). Pošto je navedena klauzula franko magacin dobavljača, to znači da ZTN snosi kupac, odnosno da je kupac u obavezi da preuzme materijal (brašno i kakao prah) iz magacina dobavljača, tako da te zalihe materijala

110 Preuzeto: https://www.biljanatrifunovicifa.com/2015/01/priznavanje-vrednovanje-i-prezentacija-pozicija-u-finansijskom-izvestaju-za-2014-godinu-velika-pravna-lica/ (23. 2. 2021).

111 FV = fc * Q, pri čemu je FV – fakturna vrijednost; fc – fakturna cijena i Q – količina, npr. materijala.

112 Najčešće se navedene kalkulacije rade direktno na prijemnici.

putuju na teret i na rizik kupca. Da je bila navedena klauzula franko magacin kupca, to bi značilo da je dobavljač u obavezi da dopremi zalihe materijala u magacin kupca, pa bi u tom slučaju iste i snosio dobavljač, a ne kupac.

Pojedinačna kalkulacija:

$$\textbf{ZTN/kg} = \frac{500\ €}{2.000\ kg} = 0,25\ €/kg$$

Vrsta materijala (1)	Količina (2)	fakturna cijena (3)	ZTN po jednici (4)	nabavna cijena (5)=(3)+(4)	Pojedinačna nabavna vrijednost (6)=(2)*(5)
Brašno	1.000 kg	1€/kg	0.25	1,25€/ kg	1.250€
Kakao prah	1.000 kg	2€/kg	0.25	2,25€/ kg	2.250€
UKUPNO					**3.500€**

POMOĆNA KNJIGA – ANALITIKA MATERIJALA:

D Brašno P

1)1.000kg*1,25€/kg=1.250

D Kakao prah P

1) 1.000kg x 2,25€/kg=2.250

Zbirna kalkulacija:

*BRAŠNO: 1.000 * 1 = 1.000 (FV)*
*KAKAO: 1.000 * 2 = 2000 (FV)*
500 (ZTN)

SNV = 1.000 + 2000 + 500 = 3.500
*PDV = 21% * 3.500 = 735*
Obaveze prema dobavljaču = 4.235

Knjiženje u dnevniku:

R.br.	Naziv konta i opis	Iznos	
		Duguje	Potražuje
1)	*Obračun nabavke materijala* *Ulazni PDV* *Dobavljač* *- Za nabavljeni materijal po fakturi-*	3.000 630	 3.630
1a)	*Obračun nabavke materijala* *Ulazni PDV* *Dobavljač* *- Za nastale ZTN po fakturi-*	500 105	 605
1b)	*Materijal* *Obračun nabavke materijala* *- Po prijemnici..-*	3.500	 3.500
2)	*Dobavljač* *Tekući račun* *- za izvršenu isplatu-*	4.235	 4.235

2.1.1.3.1.1.2. Računovodstveni aspekt zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda

Nedovršena proizvodnja i gotovi proizvodi predstavljaju pojavne oblike obrtne imovine, obično proizvodnih preduzeća. Kako imaju sve osobine zaliha, knjigovodstveno se evidentiraju u klasi 1 Zalihe, odnosno na kontima **11 – NEDOVRŠENA PROIZVODNJA** i **12 – GOTOVI PROIZVODI**.

Nedovršena proizvodnja se knjigovodstveno obuhvata i prate promjene u okviru konta Nedovršena proizvodnja u finansijskom knjigovodstvu, i to samo kao početno stanje zaliha

preuzeto iz bilansa stanja na osnovu godišnjeg inventara na kraju prethodne godine, i kao povećanje ili smanjenje zaliha *nedovršene proizvodnje, nedovršenih proizvoda, poluproizvoda i djelova*. Na kraju obračunskog perioda, odnosno na kraju godine, promjene koje nastaju u toku godine u pogledu troškova izazvanih stvaranjem gotovih proizvoda, kao i završenost gotovih proizvoda, ne evidentiraju se u finansijskom knjigovodstvu na kontu Nedovršene usluge, već u okviru konta Nosioci troškova, u obračunu troškova i učinaka.

Gotovi proizvodi predstavljaju krajnje učinke izražene u fizičkim jedinicama mjere i vrijednosno, kao rezultat poslovnih aktivnosti proizvodnih preduzeća. U okviru finansijskog knjigovodstva gotovi proizvodi se evidentiraju u okviru konta Gotovi proizvodi, i to tako što se na njima iskazuje početno stanje zaliha preuzeto iz bilansa stanja na osnovu godišnjeg popisa, dok se na kraju obračunskog perioda (na kraju godine) evidentira povećanje ili smanjenje vrijednosti zaliha gotovih proizvoda, po cijeni koštanja ili po neto prodajnoj cijeni, ako je ona niža. Poslovne promjene koje dovode do promjena stanja zaliha gotovih proizvoda u toku godine evidentiraju se u okviru konta Gotovi proizvodi, u klasi 9 – Obračun troškova i učinaka. Vrednovanje (odmjeravanje) vrijednosti zaliha gotovih proizvoda vrši se po odgovarajućoj cijeni koštanja, koja se utvrđuje u odgovarajućoj obračunsko-metodološkoj proceduri, saglasno ciljevima obračuna troškova i učinaka (računovodstva troškova)[113].

Kao što je već i istaknuto, MRS 2 – Zalihe, nedovršenu proizvodnju i gotove proizvode treba odmjeravati *po nižoj* od dvije relevantne vrijednosti i to:

- *cijene koštanja;*
- *ili neto prodajne cijene, koja označava prodajnu cijenu umanjenu za procijenjene troškove dovršenja učinaka i procijenjene troškove koji će biti izazvani prodajom učinaka.*

Dakle, knjigovodstveno praćenje stanja na početku godine i promjena vrijednosti nedovršenih usluga, nedovršene proizvodnje, nedovršenih proizvoda i gotovih proizvoda na kraju godine, u finansijskom knjigovodstvu se ostvaruje u okviru klase 1 – Zalihe, i u okviru konta Nedovršena proizvodnja i Gotovi proizvodi. Sve ostale poslovne promjene na ovim pojavnim oblicima zaliha u toku obračunskog perioda (u toku godine), knjigovodstveno se evidentiraju u okviru konta grupe Nosioci troškova – nedovršena proizvodnja i Gotovi proizvodi u klasi 9 – Obračun troškova i učinaka, s tim što je izmjenama Kontnog okvira data mogućnost da se vrši alokacija troškova na računima klase 5 – Rashodi u okviru finansijskog računovodstva. Ovakvo računovodstveno-organizaciono rješenje zastupljeno je u našoj aktuelnoj praksi, a teorijski je zasnovan na tzv. organizacionom dualizmu koji ima svoje detaljnije karakteristike.

2.1.1.3.1.2. Računovodstveni aspekt nabavke zaliha robe kod trgovinskog preduzeća

Roba predstavlja pojavni oblik zaliha koji se javlja kod trgoviskih preduzeća, kod koga je karakterističan ciklus procesa reprodukcije koji se odvija u dvije faze:

FAZE	CIKLUS REPRODUKCIJE	RAČUNOVODSTVENI ASPEKT POSMATRANJA
I faza – faza nabavke	N-R	Nabavka robe
III faza – faza realizacije	-N1	Prodaja robe

Tabela 16*: Ciklus procesa reprodukcije – trgovinsko preduzeće*

[113] Obračun troškova i učinaka biće predmet razmatranja u II dijelu Priručnika (Upravljačko računovodstvo).

Kao i za materijal, nedovršenu proizvodnju i gotove proizvode, tako se vrednovanje zaliha robe radi računovodstvenog evidentiranja može prema MRS 2 vršiti po:

- *principu istorijskog troška* odnosno nabavne vrijednosti kao troškova nastalih prilikom njihovog pribavljanja, i
- *neto prodajnoj vrijednosti* koja se može realizovati, zavisno od toga što je niže.

Na računima grupe ***13*** obuhvataju se sljedeći računi:

- ***130 – Obračun nabavke robe***
- ***131 – Roba u magacinu***
- ***132 – Roba u prometu na veliko***
- ***133 – Roba u skladištu, stovarištu i prodavnicama kod drugih pravnih lica***
- ***134 – Roba u prometu na malo***
- ***135 – Roba u obradi, doradi i manipulaciji***
- ***136 – Roba u tranzitu***
- ***137 – Roba na putu***
- ***139 – Ispravka vrijednosti robe***.

Na računu 130 – Obračun nabavke robe[114] može se iskazivati vrijednost po obračunu dobavljača i zavisni troškovi nabavke u skladu s MSFI. U korist ovog računa knjiži se nabavna vrijednost robe na teret odgovarajućih računa grupe 13. Umjesto računa 130 pravno lice može obračun nabavke vršiti preko računa na kome se roba vodi. Suština ovog računa je u tome da preduzeće na lakši i jednostavniji način izvrši tačan obračun nabavne vrijednosti robe.

Prije nego krenemo u analizu računa 131, 132, 133 i 134, napravićemo uvodna ramatranja. S knjigovodstvenog aspekta su bitna dešavanja u fazi nabavke (N-R) i u fazi realizacije (R-P). Kako fokus razmatranja stavljamo na nabavku robe, to ističemo da će postupak evidentiranja zavisiti od dvije ključne okolnosti: a) gdje se smješta nabavljena roba); i b) da li se roba direktno nabavlja od dobavljača (eksterno), ili je riječ o internom kretanju (unutar određenih trgovinskih objekata).

Razmatranje prve okolnosti je od velike važnosti iz razloga što opredjeljuje vrijednost po kojoj će se vršiti evidentiranje nabavljene robe. Naime, roba koja se nabavi može biti smještena u:

- **magacin**, i ta se roba uvijek evidentira po nabavnoj vrijednosti koja se obračunava kao zbir fakturne vrijednosti (fc * Q) i zavisnih troškova nabavke (ZTN). Postupak obračuna i knjigovodstvenog evidentiranja je u potpunosti isti kao i kod nabavke materijala, pri čemu se evidentiranje vrši na kontu **131 – Roba u magacinu**, obračun nabavke robe u magacinu, odnosno kontu Roba u magacinu. U ovom dijelu ističemo da se roba iz magacina nikada ne prodaje, nego se samo priprema (pakuje, sortira, mjeri...) kako bi kasnije bila distribuirana u neki drugi trgovinski objekat (maloprodaja ili veleprodaja);
- **veleprodajni objekat**, i zavisno od poslovne politike vlasnika veleprodajnog preduzeća, roba se može evidentirati ili po nabavnoj ili po prodajnoj vrijednosti. Ako se evidentira po nabavnoj vrijednosti, postupak obračuna knjigovodstvenog evidentiranja je u potpunosti isti kao i kod nabavke materijala, odnosno nabavke robe koja se smješta u magacin, pri čemu se evidentiranje vrši na kontu **132 – Roba u prometu na veliko**. Ukoliko vlasnik veleprodajnog objekta odluči da vodi evidenciju nabavke robe po prodajnim cijenama, onda se javlja još jedan ***korektivni račun*** računa roba u veleprodaji koji nosi naziv **Razlika u cijeni**. Generalno, razlika u cijeni je *mogući* prihod preduzeća koje se bavi

[114] Ističemo da korišćenje ovog računa nije obavezno. Napomena: detaljnije pojašnjenje karaktera ovih računa preuzeto je iz dostavljenog materijala Instituta sertifikovanih računovođa Crne Gore.

trgovinskom djelatnošću, a iz koga bi trebalo da se nadoknade njegovi troškovi poslovanja,[115] dok bi eventualni ostatak predstavljao realizovan finansijski rezultat (dobitak, u slučaju pozitivnog poslovanja, odnosno gubitak u slučaju negativnog poslovanja). Sa aspekta formiranja, javlja se u vidu:

- **slobodno formirane razlike u cijeni**, koju određuje trgovac vođen svojim ekonomskih interesima i zakonitostima na tržištu;
- **rabata** koji se javlja kod robe sa jedinstvenom prodajnom cijenom, koja je određena od strane dobavljača. Utvrđuje se kao procenat od prodajne cijene;
- **marže**,[116] koju određuje nadležni državni organ, uobičajeno kod roba široke potrošnje[117]. Za razliku od rabata, marža predstavlja dodatni elemenat kalkulacije vrijednosti robe budući da se dodaje na NV.

Dakle, u ovoj situaciji prodajna vrijednost se dobija kao zbir nabavne vrijednosti i razlike u cijeni (ako je u pitanju npr. marža) (NV + marža = PV), odnosno ako je u pitanju rabat, obrnutim postupkom se vrši obračun (PV – rabat = NV).

Na računu ***133 – Roba u skladištu, stovarištu i prodavnicama kod drugih pravnih lica*** – iskazuje se vrijednost zaliha robe koja je data na skladištenje, komisionu i konsignacionu prodaju. Usljed nedostatka skladišnog prostora, a i radi prodaje robe preko konsignacionog skladišta ili preko komisionara, preduzeće često svoju robu ili proizvode drži u tuđem skladištu. Roba u skladištu može biti smještena radi čuvanja njenih određenih svojstava (hladnjače) ili radi čuvanja i prodaje po nalogu i za račun komitenta.

- **maloprodajni objekat** i tada se evidentira po prodajnoj vrijednosti sa ukalkulisanim PDV-om, pa se pored korektivnog računa Razlika u cijeni u maloprodaji, javlja još jedan korektivni račun – Ukalkulisani PDV. To zapravo znači da se na računima koji se otvaraju u okviru računa **134 – Roba u prometu na malo**, evidentiraju iznosi ukalkulisanog PDV-a u prometu proizvoda na malo i ukalkulisane razlike u cijeni.

Pored navedenog, Kontni okvir predviđa:

- račun ***135 – Roba u obradi, doradi i manipulaciji*** – na kome se iskazuje vrijednost zaliha robe koja je data na pakovanje i druge oblike dorade i obrade.
- ***136 – Roba u tranzitu*** – na kome se iskazuje vrijednost robe koja se po nalogu kupca neposredno isporučuje bez prethodnog skladištenja.
- ***137 – Roba na putu*** – na kome se iskazuje fakturna vrijednost robe poslate od dobavljača, koja još uvijek nije stigla u naš magacin. Knjiži se zaduženjem ovog konta, a odobrenjem odgovarajućeg konta iz grupe Dobavljača – 43.
- ***139 – Ispravka vrijednosti robe*** – na kome se iskazuje razlika između niže neto prodajne vrijednosti robe i knjigovodstvene vrijednosti, koja se knjiži na teret računa 584 – Obezvređenje zaliha materijala i robe, a u korist ovog računa.

Bitno je naglasiti da je postupak knjigovodstvenog obuhvatanja nabavke robe koja se evidentira po NV u potpunosti identičan knjiženju nabavke materijala. Upravo stoga, ukratko dajemo sumarni prikaz navedenog knjiženja u sljedećim koracima:

---

[115] Riječ je o troškovima koji nastaju nezavisno od procesa nabavke robe. Rezultat su obavljanja cjelokupne poslovne aktivnosti privrednog subjekta te kao takvi utiču na periodični finansijski rezultat preduzeća.

[116] Napomena: Marža se nekada može odrediti od strane države, ali u većini slučajeva trgovac slobodno određuje svoju maržu kao % u odnosu na NV.

[117] Npr. hljeb, mlijeko, gorivo za automobile i sl.

(I) na osnovu prispjele dokumentacije radi se kalkulacija – zbirna ili pojedinačna;
(II) vrši se obračun nabavne vrijednosti robe na osnovu prethodno dobijenih podataka;
(III) vrši se knjigovodstveno obuhvatanje nabavke robe kroz dva knjigovodstvena stava:
   i. *kupovina i prijem robe na zalihama;*
   ii. *isplata obaveze prema dobavljačima*.

Druga okolnost u dijelu knjigovodstvene evidencije se odnosi na to od koga se vrši nabavka robe. Ako se roba nabavlja direktno od dobavljača, onda se knjiženje vrši odobravanjem računa Dobavljač i zaduženjem odgovarajućeg računa robe. Međutim, roba se može od momenta nabavke, odnosno od prispijeća u preduzeće, pa do momenta prodaje nalaziti na zalihama u skladišnim (magacinskim) ili prodajnim objektima. U tom vremenskom intervalu, a uglavnom radi omogućavanja što brže prodaje robe, nužno dolazi do potreba da se ista premjesti iz jednog u drugi skladišni, odnosno prodajni objekat. Taj prenos robe iz jednog u drugi objekat, s jednog mjesta na drugo u okviru istog preduzeća naziva se *interno kretanje robe*.
Interno kretanje robe u preduzeću predstavlja, po prirodi poslovanja, uobičajene tokove cirkulacije robe unutar samog preduzeća, naročito na liniji kretanja robe: trgovina na veliko – trgovina na malo i magacin – prodavnice. Razumljivo, i svako kretanje robe unutar preduzeća treba da bude knjigovodstveno obuhvaćeno. Knjigovodstvena rješenja internog kretanja robe zavise od vrste trgovinskih preduzeća, predmeta poslovanja, zatim od odgovarajućih poslovno-organizacionih rješenja nabavke i skladištenja robe, načina snabdijevanja prodavnica robom, organizacione samostalnosti dislociranih i uopšte prodajnih objekata, cijena po kojima se roba knjigovodstveno obuhvata u magacinima, lociranosti prodajnih objekata na području jedne ili više opština, regiona, republika, načina obračuna i knjigovodstvenog obuhvatanja razlike u cijeni i drugih internih utičućih faktora.
Inače, interno kretanje robe u preduzeću može se odvijati u sljedećim pravcima:

a. *iz magacina u magacin,*
b. *iz magacina u veleprodajni objekat (skladište i stovarište),*
c. *iz magacina u prodavnice,*
d. *iz stovarišta (veleprodaja) u stovarište (maloprodaja),*
e. *iz skladišta u prodavnice,*
f. *iz prodavnica u prodavnice,*
g. *iz prodavnica u magacin.*

2.1.1.4. Kratkoročna potraživanja, plasmani, gotovina i gotovinski ekvivalenti – klasa 2

MSFI 7 – *Finansijski instrumenti: Prezentacija* navodi da se kratkoročna potraživanja, finansijski plasmani i gotovina mogu sa aspekta osobina svrstati u kategoriju finansijska imovina, dok se u šemama Iskaza o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ iskazuju u okviru tekuće poslovne imovine – klasa 2, Kontnog okvira ***KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA*** koju sačinjavaju sljedeće **grupe konta:**

- **20 – POTRAŽIVANJA PO OSNOVU PRODAJE**
- **21 – POTRAŽIVANJA IZ SPECIFIČNIH POSLOVA**
- **22 – DRUGA POTRAŽIVANJA**
- **23 – KRATKOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI**

- **24 – GOTOVINA I GOTOVINSKI EKVIVALENTI**
- **27 – POREZ NA DODATU VRIJEDNOST**
- **28 – AKTIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA**.

2.1.1.4.1. Potraživanja

Potraživanja od kupaca i mjenična potraživanja predstavljaju kratkoročna likvidna sredstva koja nastaju kao posljedica prodaje robe kupcima na odloženo plaćanje. Međutim, pored njih, karakter potraživanja imaju i avansi koji su dati dobavljačima za robu koja još uvijek nije prispjela, kao i utvrđeni manjkovi za koje se terete zaposleni i dr. Navedena potraživanja imaju karakter kratkoročnih, upravo iz razloga što se očekuje njihova naplata u kraćem vremenskom periodu, koji obično iznosi od 30 do 60 dana.[118]
Prema Pravilniku o Kontnom okviru, potraživanja po osnovu prodaje zauzimaju grupu računa ***20***, u okviru kojih je moguće sagledati sljedeća sintetička konta:
200 – Kupci – matična i zavisna pravna lica
201 – Kupci – ostala povezana pravna lica
202 – Kupci u zemlji
203 – Kupci u inostranstvu
209 – Ispravka vrijednosti potraživanja od kupaca.

Potraživanja i prihodi vrednuju se primjenom pretpostavki o priznavanju iz **MSFI 15 – Prihodi**, o čemu će više biti riječi kada se bude obrađivala problematika prihoda (tačka 3.2. – Prihodi)

2.1.1.4.2. Kratkoročni finansijski plasmani

Kratkoročni finansijski plasmani obuhvataju kratkoročne kredite koji su dati drugim preduzećima (o navedenom se više govorilo u dijelu koji se odnosi na kratkoročne kredite), kao i kratkoročne HOV drugih preduzeća. Cilj postojanja kratkoročnih HOV je njihovo trgovanje u kraćem vremenskom periodu kako bi se po osnovu toga ostvarila zarada na njihovoj prodaji ili da se pak plasira višak slobodnih novčanih sredstava. Polazeći od navedenog, prema Pravilniku o Kontnom okviru, kratkoročne finansijske plasmane, koji obuhvataju **grupu konta 23**, sačinjavaju:
- *230 – Kratkoročni krediti i plasmani – matična i zavisna pravna lica*
- *231 – Kratkoročni krediti i plasmani – ostala povezana pravna lica*
- *232 – Kratkoročni krediti u zemlji*
- *233 – Kratkoročni krediti u inostranstvu*
- *234 – Dio dugoročnih finansijskih plasmana koji dospijeva do jedne godine*
- *235 – HOV koje se drže do dospijeća – dio koji dospijeva do jedne godine*
- *236 – HOV kojima se trguje*

[118] Međutim, čak i neka potraživanja koja dospijevaju za naplatu u dužem vremenskom periodu, npr. 24 ili 48 mjeseci mogu se bilansirati kao obrtna imovina, upravo iz razloga što predstavljaju dio, odnosno tok uobičajenog procesa prodaje. Detaljnije o tome pogledati: Meigs, R., Meigs, W., ***Accounting: The basic for Business Decisions***, Ninth edition, hrvatsko izdanje, Mate DOO, Zagreb, 1999, str. 358.

- *237 – Otkupljene sopstvene akcije i otkupljeni sopstveni udjeli namijenjeni prodaji ili poništavaju*
- *238 – Ostali kratkoročni finansijski plasmani*
- *239 – Ispravka vrijednosti kratkoročnih finansijskih plasmana.*

U ovom dijelu stavljamo akcenat na otkupljene sopstvene akcije, jer je novim Kontnim okvirom došlo do izmjena.

OTKUPLJENE SOPSTVENE AKCIJE – Prema novom Kontnom okviru konto 237 – Otkupljene sopstvene akcije predstavljaju dio aktive. Pripadaju zapravo obrtnoj imovini (klasa 2 – Kratkoročni finansijski plasmani, gotovina i gotovinski ekvivalenti), ali su se ranije u Iskazu o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ prikazivale kao ispravka vrijednosti Kapitala, odnosno predstavljale su korektivnu stavku Sopstvenog kapitala. Otkupljene sopstvene akcije se vrednuju (evidentiraju) u visini nominalne vrijednosti prilikom kupovine na tržištu, dok se razlika (ukoliko se javi) između kupovne i nominalne knjiži na računu Emisiona premija otkupljenih sopstvenih akcija.

Prema odredbama Zakona o privrednim društvima („Službeni list Crne Gore“, br. 090/25 od 6. 8. 2025) (U daljem tekstu: Zakon o privrednim društvima), **član 208** definiše *sopstvene akcije* kao akcije koje akcionarsko društvo stiče od svojih akcionara, pri čemu se sticanjem sopstvenih akcija smatra da društvo stiče pravo svojine na tim akcijama.

U skladu sa navedenim zakonskim okvirom, **član 209** propisuje *zabranu upisa sopstvenih akcija*, dok **član 210** uređuje *uslove pod kojima akcionarsko društvo može sticati sopstvene akcije*, bilo samostalno, bilo preko trećeg lica koje akcije stiče u svoje ime, a za račun društva. Takvo sticanje dozvoljeno je samo ukoliko su ispunjeni sljedeći uslovi:

1. sopstvene akcije se stiču uz naknadu;
2. skupština akcionarskog društva donijela je odluku o davanju odobrenja za sticanje sopstvenih akcija;
3. ulozi za akcije koje društvo stiče su u cjelosti uplaćeni ili uneseni;
4. kao rezultat sticanja sopstvenih akcija, neto imovina društva ne smije biti manja od uplaćenog osnovnog kapitala, uvećanog za rezerve koje je društvo obavezno da održava u skladu sa zakonom ili statutom, ukoliko takve rezerve postoje, osim onih koje su statutom posebno predviđene za sticanje sopstvenih akcija.

Dodatno, **član 211** propisuje da odluka o *davanju odobrenja za sticanje sopstvenih akcija* mora sadržati precizno definisane uslove pod kojima se takvo sticanje može izvršiti, a naročito:

1. maksimalan broj akcija koje društvo može steći;
2. minimalnu i maksimalnu cijenu koja se može platiti kao naknada za sopstvene akcije;
3. rok za sticanje sopstvenih akcija, koji ne može biti duži od dvije godine od dana donošenja odluke.

Sa računovodstvenog aspekta, na **računu 237 – Otkupljene sopstvene akcije i otkupljeni sopstveni udjeli namijenjeni prodaji ili poništavanju** iskazuje se ulaganje u otkupljene sopstvene akcije ili sopstvene udjele po **nominalnoj vrijednosti**, koji se moraju prodati ili poništiti u roku od godinu dana od dana njihovog sticanja. S knjigovodstvenog aspekta, bitno je razlikovati tri situacije:

- kupovina sopstvenih akcija;

- prodaja sopstvenih akcija;
- poništenje sopstvenih akcija koje nijesu prodate.

2.1.1.4.3. Gotovina i gotovinski ekvivalenti

Likvidna su novčana sredstva te se kao takva odnose na gotovinu i potpuno likvidne HOV tj. gotovinske ekvivalente. U skladu s MRS/MSFI, a shodno Pravilniku o Kontnom okviru, grupa 24 – **GOTOVINA I GOTOVINSKI EKVIVALENTI**, obuhvataju sljedeće račune:

- *240 – Hartije od vrijednosti – gotovinski ekvivalenti*
- *241 – Tekući (poslovni) računi*
- *242 – Izdvojena novčana sredstva i akreditivi*[119]
- *243 – Blagajna*
- *244 – Devizni račun*
- *245 – Devizni akreditivi*
- *246 – Devizna blagajna*
- *248 – Ostala novčana sredstva*
- *249 – Novčana sredstva čije je korišćenje ograničeno ili vrijednost umanjena.*

U širem smislu, pod *gotovinom* se podrazumijevaju čekovi, devizna sredstva kao i sve prispjele HOV za naplatu (mjenice i sl.), dok se u užem smislu podrazumijeva novac na računu i u blagajni. *Gotovinski ekvivalenti* predstavljaju kratkoročna, veoma likvidna ulaganja koja postoje u preduzeću ne radi investiranja, već zarad izmirenja kratkoročnih obaveza. Karakteristika navedenog oblika likvidnih sredstava je da mogu veoma brzo, uz beznačajan rizik, da se konvertuju u poznate iznose gotovine. Čine ih: čekovi, mjenice, kratkoročne državne obveznice, blagajnički i komercijalni zapisi itd.[120]

Cilj, odnosno osnovna namjera postojanja likvidnih sredstava je blagovremeno plaćanje pristiglih obaveza u preduzeću. Stoga od velikog značaja za preduzeće je da pravovremeno i na adekvatan način upravlja kratkoročnim likvidnim sredstvima, budući da su ista u funkciji održavanja zadovoljavajućeg stepena likvidnosti preduzeća i sl.

[119] Akreditiv je instrument plaćanja na osnovu koga se banka obavezuje da će korisniku, ukoliko zadovolji određene uslove, isplatiti naznačenu sumu. Npr. banka izdaje akreditiv – garanciju koja se daje dobavljaču. Dobavljač garantovanu sumu može naplatiti kada banka dobije potvrdu da je isporučena roba ugovorenog kvaliteta u utvrđenom roku (Preuzeto od: Vukelić, G., op. cit., str. 221).

[120] Zbog bezbjednosti, skoro kompletna gotovina poslovnog subjekta nalazi se na računu kod banke.

2.2. Računovodstveni aspekt pasive

Pasiva bilansa stanja pokazuje porijeklo, odnosno **izvore** iz kojih je imovina koja se nalazi u aktivi pribavljena. Imovina preduzeća može poticati iz dva izvora:

- *sopstvenog* koji se uobičajeno formira kada osnivač uloži početna sredstva (imovinu) u obliku stvari i/ili novca iz sopstvene akumulacije, odnosno kasnije je moguće da se uvećava na različite načine (npr. iz ostvarenog dobitka). Navedeni kapital se naziva **sopstveni** i odnosi se na **klasu 3** Kontnog okvira.
- *tuđeg*, odnosno pozajmljenog izvora. Naime, često se dešava situacija da preduzeće nije u mogućnosti da cjelokupno svoje poslovanje finansira iz sopstvenih izvora nego sredstva pozajmljuje čime se stvaraju obaveze, odnosno formira se **tuđi kapital**. S aspekta ročnosti, tuđi izvori/kapital može biti dugoročni ili kratkoročni, zavisno od vremena koje preduzeću stoji na raspolaganju da bi ga vratio. Tuđem kapitalu pripada **klasa 4** Kontnog okvira.



***Slika 7**: Struktura pasive*

Prema tome, pod **kapitalom** preduzeća se podrazumijevaju izvori ukupne imovine (sredstva) preduzeća, koji se dijeli na sopstveni i pozajmljeni. Odnos između sopstvenog i pozajmljenog kapitala obično se naziva finansijskom strukturom preduzeća.

*Dok sopstveni kapital predstavlja **neto imovinu** preduzeća, dotle zbir sopstvenog i pozajmljenog kapitala formiraju **bruto** (ukupnu) **imovinu**.*

Osnivanje preduzeća podrazumijeva, pored ostalog, i određivanje pravne forme i organizacionog oblika njegovog funkcionisanja. Pravna forma preduzeća uslovljena je uticajem više različitih faktora, kao što su: način pribavljanja i ulaganja sopstvenog kapitala, organizaciono-upravljački zahtjevi i rješenja, odgovornost vlasnika kapitala za dugove, poslovni kontinuitet, kontrola i učešće u ostvarenom rezultatu, mogućnost transfera vlasništva, poreski uslovi, pozicija preduzeća i dr.

2.2.1. Sopstveni kapital – klasa 3

Prema Pravilniku o Kontnom okviru **kapital** preduzeća, koji obuhvata **klasu 3**, iskazuje se kao grupa:

- **30 – OSNOVNI KAPITAL**
- **31 – NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL**
- **32 – REZERVE**
- **33 – REVALORIZACIONE REZERVE I NEREALIZOVANI DOBICI I GUBICI**
- **34 – NERASPOREĐENI DOBITAK**
- **35 – GUBITAK**.

- ***OSNOVNI KAPITAL*** ili registrovani kapital je novčana vrijednost svih upisanih i u skladu sa zakonom[121] registrovanih uloga članova društva. Obuhvata sve oblike (vidove) kapitala koji pripadaju pojedinim oblicima – pravnim formama preduzeća. Osnovni kapital društva podijeljen je na udjele, odnosno akcije određene nominalne vrijednosti.[122] Ulozi u društvo mogu da budu novčani i nenovčani (stvari i prava)[123]. Razvrstan je prema redosljedu u Kontnom okviru grupe Osnovni kapital na sljedeći način:
  - *300 – Akcijski kapital*
  - *301 – Udjeli društava s ograničenom odgovornošću*
  - *302 – Ulozi*
  - *303 – Državni kapital*
  - *309 – Ostali osnovni kapital.*
- ***NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL***[124] obuhvata:
  - *310 – Neuplaćene upisane akcije*
  - *311 – Neuplaćeni upisani udjeli*

Na navedenim računima se iskazuju iznosi upisanih, a neuplaćenih akcija koje su kao osnovni kapital AD utvrđene odlukom skupštine AD o izdavanju akcija i koje su upisane u Centralni registar HOV, odnosno iskazuje se vrijednost neuplaćenih upisanih udjela koji su takođe, kao osnovni kapital d. o. o., upisani u Registar.[125]

- ***REZERVE*** Rezerve se koriste prije svega za pokriće gubitka u poslovanju, ali mogu da se koriste i za emisiju novih besplatnih akcija, čime se uvećava osnovni kapital i sl. Formiraju se po osnovu:
  - *320 – Emisione premije*, koja se često naziva i kapitalna rezerva, ažio i koja predstavlja pozitivnu razliku između prodajne vrijednosti akcija i njihove nominalne vrijednosti utvrđene odlukom o emisiji.
    i iz *rezerve iz dobiti*, koja se može javiti u vidu:

[121] Zakon o privrednim društvima, čl. 53 („Sl. list RCG“, br. 65/2020).

[122] Isto.

[123] Isto, čl. 54.

[124] Napomena: Neuplaćeni, upisani kapital je pozicija Iskaza o finansijskoj poziciji /bilansa stanja/. Nalazi se na strani i aktive (u okviru klase 0) i na strani pasive (klasa 3, prema novom Kontnom okviru koji je u CG usvojen 2011. godine). Zapravo, prema zahtjevu IV direktive Evropske unije, neophodno je da se navedena bilansna poziciji nalazi i na strani aktive i na strani pasive. Zašto? Upravo iz razloga što na strani **aktive** obezbjeđuje relevantan podatak o visini potraživanja prema vlasnicima za upisani, a neuplaćeni kapital. Na strani **pasive** neuplaćeni upisani kapital treba da obezbijedi podatak o **raspoloživom kapitalu** koji se dobija kao razlika između: Sopstvenog kapitala – Gubitka – Upisanih, neuplaćenih akcija.

[125] Ovom računu u aktivi odgovara rn 001 Potraživanja za neuplaćene upisane udjele.

- *321 – Zakonske rezerve* se formiraju, saglasno Zakonu o privrednim društvima, iz ostvarenog dobitka izdvajanjem najmanje 5%, može i više, za obaveznu rezervu, sve dok ona ne dostigne 10% od osnovnog kapitala.[126]
- *322 – Statutarne i druge rezerve.* Naime, *statutarne rezerve* se formiraju iz ostvarenog neraspoređenog dobitka, a u skladu s rješenjima predviđenim statutom pravnog lica, dok se *ostale rezerve*, tzv. slobodne rezerve formiraju takođe prema mogućnostima preduzeća iz ostvarenog dobitka, ali bez prethodno utvrđenih fiksnih obaveza po ovom osnovu.

- ***REVALORIZACIONE REZERVE I NEREALIZOVANI DOBICI I GUBICI*** sačinjavaju:
  330 – Revalorizacione rezerve
  331 – Nerealizovani dobici po osnovu preračuna finansijskih izvještaja prikazanih u drugoj valuti prikazivanja
  332 – Nerealizovani gubici po osnovu preračuna finansijskih izvještaja prikazanih u drugoj valuti prikazivanja
  333 – Nerealizovani dobici po osnovu hartija od vrijednosti raspoloživih za prodaju
  334 – Nerealizovani gubici po osnovu hartija od vrijednosti raspoloživih za prodaju.

Revalorizacione rezerve nastaju kao posljedica dopuštenog alternativnog postupka vrednovanja nepokretnosti i opreme, pa se evidentiranje na računu ***330*** vrši samo kod onih pravnih lica koja su za vrednovanje svojih sredstava usvojila računovodstvenu politiku revalorizacije, svođenjem knjigovodstvene vrijednosti na fer vrijednost.

- ***NERASPOREĐENI DOBITAK*** iz ranijih godina i iz tekuće godine, nastao usljed profitabilnog poslovanja kompanije, sačinjava:
  340 – Neraspoređeni dobitak ranijih godina
  341 – Neraspoređeni dobitak tekuće godine

Dok ***neraspoređeni dobitak iz prethodnih i iz tekuće godine*** predstavlja dodatnu stavku u okviru kapitala (sopstveni izvor finansiranja), odnosno utiče na povećanje sopstvenog kapitala, dotle gubitak smanjuje vrijednost sopstvenog kapitala.

- ***GUBITAK*** predstavlja ispravku vrijednosti kapitala i pokazuje koji dio kapitala preduzeće u toku poslovanja nije bilo u mogućnosti da održi. Sačinjava ga:
  350 – Gubitak ranijih godina
  351 – Gubitak tekuće godine

Razumljivo je po sebi da se kapital, dobitak i gubitak utvrđuju u nominalnom iznosu (vrijednosti), odnosno u visini knjigovodstvene vrijednosti.

Zaključak:
Sve promjene koje nastaju na SOPSTVENOM KAPITALU se prema uzročnosti dijele u dvije kategorije:
I kategorija: promjene koje nastaju usljed aktivnosti vlasnika (npr. unos kapitala ili povlačenje kapitala);
II kategorija: promjene koje nastaju kao posljedica obavljanja poslovanja društva (npr. povećanja iz rezervi, iz neraspoređenog dobitka, smanjenja zbog pokrića gubitka i sl.).

[126] Zakon o privrednim društvima kroz član 200 između ostalog obrazlaže ovu tematiku.

Elementi **SOPSTVENOG KAPITALA** (posmatrajući sve kategorije koje smo naveli) u Iskazu o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ su:

Sopstveni kapital = osnovni kapital + rezerve + revalorizacione rezerve + nerealizovani dobici – **nerealizovani gubici** + neraspoređena dobit **– gubitak** + neuplaćeni upisani kapital

Na osnovu navedenog, zaključka smo da su kategorije koje utiču na smanjenje sopstvenog kapitala[127]: nerealizovani gubici, gubitak i otkupljene sopstvene akcije.

2.2.1.1. Pravne forme preduzeća – karakteristike i obračunsko-računovodstveni tretman

Prema članu 2 Zakona o privrednim društvima privrednu djelatnost u Crnoj Gori mogu obavljati privredno društvo, preduzetnik i dio stranog privrednog društva.

Privredno društvo je pravno lice koje samostalno obavlja jednu ili više privrednih djelatnosti, u skladu sa zakonom. Osnovni cilj njegovog poslovanja je dugoročno uvećanje sopstvene vrijednosti i održivo poslovanje, osim ako osnivačkim aktom ili statutom nije drugačije određeno.

Privredno društvo se može osnovati na određeno ili neodređeno vrijeme. Postoje četiri osnovna oblika privrednih društava:

1. ortačko društvo,
2. komanditno društvo,
3. akcionarsko društvo i
4. društvo sa ograničenom odgovornošću.

Privredno društvo koje uspješno sprovede javnu ponudu hartija od vrijednosti, uz odobrenje Komisije za tržište kapitala, ili čije su hartije od vrijednosti uključene u trgovanje na regulisanom tržištu u Crnoj Gori, smatra se javnim društvom.

2.2.1.2. Računovodstveni aspekt sopstvenog kapitala zavisno od privrednog društva

2.2.1.2.1. Računovodstveni aspekt sopstenog kapitala kod društva lica

Osnivanje ***društva lica – ortačkih preduzeća*** vrši se voljom između dva ili više fizičkih lica[128] izraženoj i potvrđenoj ugovorom o međusobnim pravima i obavezama. Činjenica da postoji veći broj vlasnika ukazuje na veće alternativne izvore prikupljanja kapitala, ali i mogućnost veće specijalizacije u poslu. Slično kao i kod inokosnog preduzeća, ortačko ili partnersko preduzeće odlikuje relativna tajnost poslovanja, ali i povoljan poreski status.

Sopstveni početni kapital formira se ulozima ortaka koji ne moraju biti jednaki. Ulozi ortaka se mogu povećati novim ulozima postojećih ortaka ili prijemom novih ortaka. Svi ortaci za obaveze društva odgovaraju, ne samo ulozima, već cjelokupnom svojom imovinom. Ulog unesen u ortačko društvo ne može se povući niti otuđiti bez saglasnosti ostalih ortaka u društvu. Potpuno ili djelimično povlačenje ortačkog kapitala ima za posljedicu smanjenje pojavnih oblika aktive i

[127] **Boldirane** stavke.

[128] U razvijenim zemljama tržišne ekonomije ortaci ne moraju biti isključivo fizička lica, već i pravna.

kapitala. Stoga je diskontinuitet poslovanja naročito izražen kod ovog pravnog oblika privrednih društava.

Budući da su u postupku donošenja odluka involvirani svi vlasnici, to nije rijedak slučaj da dođe do nesuglasica među njima, posebno u situaciji donošenja odluka koje su od strategijske važnosti za njihovo buduće poslovanje. Na osnovu visine uloga ugovorom se posebno regulišu način raspodjele ostvarenog dobitka i snošenje rizika za rezultate poslovanja.

Komanditna društva se također osnivaju izraženom voljom i ugovorom između više lica, od kojih najmanje jedno lice mora biti neograničeni solidarni dužnik za obaveze društva – *komplementar* i najmanje jedno lice koje snosi rizik na iznos ugovorenog uloga – *komanditor.*[129] Upisivanje i uplata uloga u novcu, stvarima ili pravima vrši se u cjelokupnom iznosu prije upisa u sudski registar. Inače, visina uloga, međusobna prava i obaveze, raspodjela ostvarenog dobitka i snošenje rizika regulišu se ugovorom o osnivanju komanditnog društva.

Kapital ortačkog ili komanditnog društva se može ***smanjiti***:

- potpunim ili djelimičnim povlačenjem uloga osnivača ili pak
- po osnovu isplata ličnih rashoda ulagača.

2.2.1.2.2. Računovodstveni aspekt sopstvenog kapitala kod društva kapitala

Društva kapitala se mogu pojaviti u dvije osnovne pravne forme, i to kao:
- ***društva s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)*** i
- ***akcionarska ili dioničarska društva (AD ili DD)***.

D.O.O. je privredno društvo koje osniva jedno ili više pravnih ili fizičkih lica ulaganjem novčanih ili nenovčanih sredstava radi obavljanja djelatnosti pod zajedničkim nazivom, čiji je osnovni kapital podijeljen na udjele koji nemaju svojstvo hartija od vrijednosti[130]. Društvo može imati najviše 30 članova.
Osnivači društva sa ograničenom odgovornošću dužni su da utvrde iznos osnovnog kapitala koji ne može biti manji od 1 €, osim ako posebnim zakonom nije utvrđen veći iznos minimalnog osnovnog kapitala za društva koja obavljaju određene djelatnosti.[131]

Promjene u visini osnovnog kapitala d. o. o. vrše se:

- *izmjenom ugovora o osnivanju po osnovu prijema novih članova ili povećanjem postojećih uloga;*
- *djelimičnim ili potpunim povlačenjem uloga;*
- *po osnovu revalorizacije osnovnog kapitala;*
- *povećanja udjela prenosom rezervi;*
- *raspodjelom neraspoređenog dobitka u osnovni kapital;*
- *smanjenjem osnovnog kapitala radi pokrića gubitka;*
- *formiranjem rezervi;*
- *statusnim promjenama društva.*

[129] Vidjeti Zakon o privrednim društvima, čl. 124–134.
[130] Vidjeti Zakon o privrednim društvima, čl. 358–460.
[131] Isto, čl.

Osnovni kapital povećava se na osnovu odluke skupštine društva. Sve promjene u visini osnovnog kapitala se obavezno upisuju u sudski registar kod nadležnog suda (CRPS).
Kapital d. o. o. se može smanjiti na osnovu odluke skupštine članova, ali ne ispod iznosa minimalnog osnovnog kapitala koji je propisan zakonom.

Akcionarsko društvo (AD)[132] je tijelo koje je formirano od strane više lica, koje je zakonom ovlašćeno da nastupa kao jedno lice s pravnim identitetom odvojenim od njegovih članova i kome se daju razna prava i obaveze, uključujući sposobnost da postoji poslije smrti ili povlačenja pojedinačnih njegovih članova.[133] Shodno Zakonu, karakteristike AD su:

1) *AD je pravno lice koje je svojom imovinom i obavezama odvojeno od akcionara.*
2) *AD se može osnovati na određeno ili neodređeno vrijeme.*
3) *Minimalni osnivački kapital AD je 25.000 € u novcu.*
4) *AD može emitovati akcije za nenovčane uloge, u skladu sa zakonom.*

U kontekstu navedenog u narednom tabelarnom prikazu (Tabela 16) daju se „dobre" i „loše" strane AD.

KARAKTERISTIKE	
„DOBRE"	***„LOŠE"***
▪ *osniva ga veći broj lica*	▪ *veliki troškovi osnivanja*
▪ *odvojeno od članova*	▪ *dvostruko oporezivanje*
▪ *kontinuitet poslovanja*	▪ *javno prikazivanje finansijskih iskaza*
▪ *lako prikuplja kapital*	▪ *vladina regulativa*
▪ *ograničena odgovornost*	▪ *podvojena svojina i kontrola*
▪ *profesionalno upravljanje*	
▪ *trajnost postojanja*	
▪ *centralizovana ovlašćenja i odgovornosti*	

Tabela 16: *Karakteristike AD*

Prema Zakonu, AD je privredno društvo čiji je osnovni kapital podijeljen na akcije koje su u vlasništvu jednog ili više članova društva – akcionara.
AD se osniva ugovorom o osnivanju, odnosno odlukom o osnivanju čime se konstituiše zaseban pravni subjekat. Osnivanje se vrši prodajom akcija iz prve emisije[134], čime AD formira *osnovni kapital, tj. akcijski kapital*. Dok sopstveni kapital za povjerioce čini garantnu supstancu,[135] osnovni kapital se smatra minimumom koji štiti interese povjerilaca. Osnovni kapital AD se smatra osnovom čiste imovine i garantnom supstancom interesa akcionara i povjerilaca, te kao takav je uvijek stalan.[136] U pogledu načina osnivanja AD, pravi se razlika između[137]:

[132] Petio dio Zakona o privrednim društvima reguliše pitanja u vezi sa AD (počev od člana 135).
[133] Preuzeto od Gray, S., Needles, B., op. cit., str. 375.
[134] Napomena: Kad je riječ o prvoj emisiji, prodaja akcija može se vršiti po kursu koji je viši ili jednak nominalnoj vrijednosti akcija, ali nikako (u skladu sa Zakonom) po kursu koji je niži od nominalne vrijednosti.
[135] Napomena: Dobici ili gubici iz poslovanja tangiraju druge djelove sopstvenog kapitala društva, kao što su slobodne rezerve ili neraspoređena dobit (Škarić-Jovanović, K., op. cit., str. 101).
[136] Zapravo, osnovni kapital se ne može mijenjati pod uticajem rezultata poslovanja.
[137] Zakon o privrednim društvima, čl. 142.

- *simultanog osnivanja*[138] – kad se formira *zatvoreno AD*, na način da se akcije izdaju samo njegovim osnivačima ili ograničenom broju drugih lica. U navedenom slučaju se vrši otkup svih akcija bez javnog poziva za upis akcija i
- *sukcesivnog osnivanja*[139] – kad se formira *otvoreno AD*, na način da osnivači učine javni poziv za upis i uplatu akcija u vrijeme osnivanja društva.

Akcije kao vlasničke HOV su pisani dokument ili isprava koja svom držaocu (imaocu) daje određena imovinska prava koje može da iskoristi samo pod uslovima zakonitog vlasništva nad tom hartijom. U tom smislu, mogu biti:

- *obične (redovne)* – daju vlasniku pravo na kapital, dividendu (koja je promjenljiva kategorija) i pravo glasa i
- *prioritetne (povlašćene) akcije* – pored prava na kapital i dividendu (koja je fiksna veličina), omogućavaju vlasniku prioritet pri isplati dividendi, pri naplati imovine pri mogućoj likvidaciji društva i eventualno druge povlastice, ali bez prava glasa.

Zavisno od toga da li su odobene i stvarno izdate akcije, pravi se razlika između:

- *autorizovanih akcija* – koje su odobrene za emisiju;
- *emitovanih akcija* – stvarno izdatih.

Pojašnjenja radi, autorizovane akcije ne znači da su i emitovane. Autorizovane ili odobrene akcije predstavljaju maksimalan broj akcija koje preduzeće može da emituje. U momentu osnivanja, kompanija svojom poslovnom politikom može emitovati dozvoljeni (ovlašćeni) iznos akcija, ili pak manji, ali nikako veći. Zapravo, prilikom donošenja odluka o ekspanziji preduzeća često se odobrava veći broj akcija nego što je to stvarno potrebno (npr. Upravni odbor i akcionari autorizuju 500.000 novih akcija, a emituje se samo 350.000). Ostatak tj. razlika od 150.000 akcija iz ovog primjera predstavljaju odobrene, a ne emitovane akcije. Preduzeće može njih kasnije emitovati (prodati) po većoj cijeni i koristiti za svoju dalju ekspanziju i rast preduzeća. Dakle, kapital koji nastaje tako što se kompanija „ovlašćuje" da je u mogućnosti da emituje određeni broj akcija se naziva *ovlašćeni kapital*. Osnivačkim aktom, u skladu sa statutom društva, kompaniji se dozvoljava da emituje dozvoljeni iznos akcija (ovlašćena je da emituje taj iznos akcija), ali nikako ne može veći od tog dozvoljenog iznosa.

Do neemitovanih akcija preduzeće može doći i njihovim otkupom na sekundarnom tržištu akcija, tj. na berzi od svojih akcionara. Tada se kaže da kompanija tezauriše svoje akcije. U domaćoj praksi, zakonom o preduzećima je ograničeno pravo AD da maksimalno u toku godine može da otkupi do 10% svojih akcija (otkup sopstvenih akcija) uz obavezu da ih u roku jedne godine ponovo proda, podijeli svojim akcionarima po nekom ključu ili poništiti. Još jedan oblik kapitala koji je značajan s knjigovodstvenog aspekta se tiče ***otvorenog kapitala***. Riječ je o kapitalu koji nastaje po osnovu akcija koje još nijesu prodate (dakle u opticaju su) umanjene za otkupljenje sopstvene akcije (ili poništene akcije).

Emitovane (izdate) akcije su akcije koje posjeduju akcionari (investitori), tj. one koje se nalaze izvan društva. Dakle, ukupan broj emitovanih (izdatih) prodatih akcija formira *emitovani kapital.*

[138] Vidjeti detaljnije: Zakon o privrednim društvima, čl. 144.
[139] Vidjeti: Isto, čl. 144.

U vezi s iskazivanjem vrijednosti akcija pravi se razlika između:

(I) **nominalna vrijednost akcija** – predstavlja novčani iznos po kojem se emituju akcije i po kojem se registruju u knjigovodstvu preduzeća emitenta. Tu vrijednost, po pravilu, određuje skupština akcionarskog društva. Obračunava se:

$$\boldsymbol{broj\ akcija \times nominalna\ cijena\ po\ akciji}$$

Nominalna vrijednost je pokazatelj broja akcija koje su upisane, što ne znači da su istovremeno i uplaćene. Stoga se na rn Akcijski kapital evidentira vrijednost akcija koje su uplaćene, dok se na računu (310) – Neuplaćeni upisani kapital evidentiraju neuplaćene, a upisane akcije[140]. U tom smislu, navedena nominalna vrijednost ne predstavlja pokazatelj tržišne, tj. prodajne vrijednosti akcija.

(II) **tržišna vrijednost akcija** – jeste vrijednost koja se utvrđuje na sekundarnom tržištu kapitala (na kome se obavlja kupovina i prodaja već emitovanih akcija) na bazi odnosa ponude i tražnje za istom. Označava vrijednost koju njen vlasnik može da dobije direktnom prodajom na berzi HOV ili uz pomoć posrednika. Ukoliko proda akcije na tržištu, vrijednost koju ostvari njihovom prodajom naziva se tržišna vrijednost i obračunava se:

$$\boldsymbol{broj\ emitovanih\ akcija \times tržišna\ cijena\ po\ akciji}$$

Riječ je o dosta dinamičkoj kategoriji koja je podložna oscilacijama u poslovanju preduzeća – pozitivnom ili negativnom, politikom isplate dividendi, kao i stanjem na tržištu i sl.

Tržišna vrijedost akcija može, ali ne mora da bude jednaka njenoj nominalnoj vrijednosti. U kontekstu toga mogu da se pojave tri situacije:

a) *tržišna vrijednost akcija* **>** *nominalne vrijednosti akcija*, pri čemu se ostvaruje ***emisiona premija*** ili ***ažio (kapitalne rezerve)*** koja predstavlja komponentu rezervi u okviru sopstvenog kapitala. Ažio se izračunava:

$$Ažio\ (emisiona\ premija) = (Tva - Nva) * N$$

gdje je:

– ***Pva*** – *prodajna vrijednost akcije a;*
– ***Nva*** – *nominalna vrijednost akcije,* a
– ***N*** – *broj akcija koje se prodaju uz premiju – ažio;*

b) tržišna vrijednost akcija = nominalnoj vrijednosti akcija, i tada se ne ostvaruje premija (ažio);

c) tržišna vrijednost akcija < nominalne vrijednosti akcija.[141]

Pri prvoj emisiji akcija ili pri emisiji novog kola običnih ili povlašćenih akcija iste se mogu prodavati po kursu koji je isti ili viši od nominalne vrijednosti.

Promjene u osnovnom mogu da nastanu po više osnova, i to:

- ***Povećanjem*** osnovnog kapitala:
  - novim ulozima – novim emitovanjem akcija ili nenovčanim ulozima, uslovnim povećanjem.
  - pravo pretvaranja obveznica u akcije, odnosno pretvaranje dužničke u vlasničku HOV.

[140] Dati račun daje informaciju o broju, tj. vrijednosti akcija koje su upisane ali još uvijek nijesu uplaćene, odnosno daje podatak o raspoloživom kapitalu.

[141] Napomena: Međutim, ova varijanta nije u skladu sa Zakonom o privrednim društvima u Crnoj Gori, pa nije predviđena Kontnim okvirom i ne knjiži se. U knjigovodstvu se evidentira na dugovnoj strani računa Emisiona premija.

- ili konverzije potraživanja u ulog – ciljnim povećanjem sa izdavanjem novih akcija[142];
- povećanjem iz rezervi društva.

- ***Smanjenje*** osnovnog kapitala također je manje-više određeno zakonskom i internom regulativom, a vrši se s namjerom da se poboljša rentabilitetni položaj kompanije, izvrši sanacija i sl. Najčešći oblici smanjenja osnovnog kapitala mogu biti:
  - redovno smanjenje po osnovu smanjenja nominalne vrijednosti akcija ili spajanjem akcija, koja ima za posljedicu smanjenje aktive, odnosno smanjenje gotovine kao i smanjenje akcijskog kapitala po osnovu redovnih (i/ili prioritetnih) akcija.
  - zatim tzv. pojednostavljeno smanjenje osnovnog kapitala izazvano potrebama pokrivanja gubitaka ili prenosa sredstava u obavezne rezerve.

Primjer 20:

AD je emitovalo i prodalo 1.000 redovnih akcija nominalne vrijednosti 5 €/akciji. Tržišna cijena jedne redovne akcije je 6 €. Akcionari su ***uplatili ½ upisanog kapitala i emisionu premiju u cjelini****.*

Pojašnjenje:

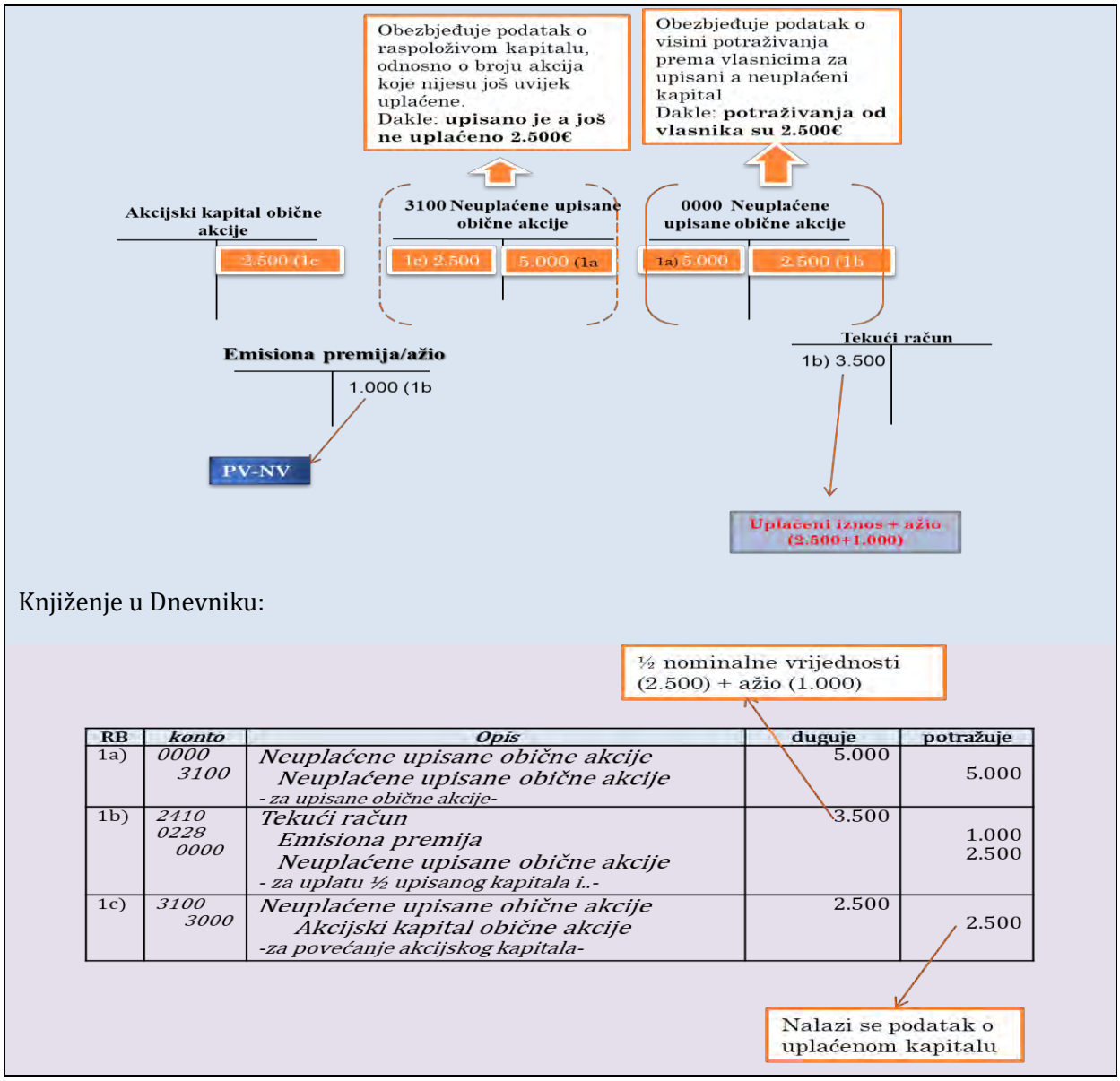
Prvi knjigovodstveni stav se realizuje odobravanjem računa pasive – 3100 za iznos **upisanog kapitala** (5 * 1.000 €/akciji) i zaduženjem računa aktive 0000 – Neuplaćene upisane obične akcije za isti iznos.
Drugi knjigovodstveni stav se realizuje odobravanjem računa aktive 0000 – Neuplaćene upisane obične akcije za iznos kapitala koji je **uplaćen**, uz istovremeno zaduženje računa – Tekući račun za iznos uplaćenog kapitala i vrijednosti ostvarene emisione premije. Kako su akcionari uplatili ½ od upisanog kapitala, to će se račun 0000 odobriti za iznos od 2.500 € (1/2 od 5.000 €, koliko iznosi upisani kapital). Ovdje je bitno istaći da su akcije prodate po tržišnoj vrijednosti (tržišna vrijednost je 6 * 1.000 €/akciji) od 6.000 € koja je veća od nominalne vrijednosti (5 * 1.000 €/akciji) 5.000 €, što znači da je AD ostvarilo emisionu premiju (ažio) u iznosu od 1.000 € (6.000 € (TV) - 5.000 € (NV)). Vrijednost emisione premije se evidentira na potražnoj strani računa Emisiona premija, koji po svom karakteru pripada pasivi Iskaza o finansijskoj poziciji /bilans stanja/. Na taj način na računu – Tekući račun će biti ostvaren priliv novčanih sredstava od 3.500 € koji je nastao kao rezultat vrijednosti uplaćenog kapitala (1/2 od 5.000 €) kao i visine ostvarene emisione premije (1.000 €).
Treći knjigovodstveni stav se realizuje zaduženjem računa 3100 za vrijednost kapitala koji su akcionari uplatili, a što iznosi 2.500 €, uz istovremeno odobrenje za isti iznos računa Akcijski kapital.

Na kraju, analizom računa pasive – 3100, tj. upoređivanjem dugovnog i potražnog prometa dolazimo do zaključka da je potražni promet (5.000 €) veći od dugovnog prometa (2.500 €) što znači da akcionari nijesu uplati cijeli iznos kapitala koji su upisali, već su uplatili samo ½, pa stoga saldo nakon ove poslovne promjene iznosi 2.500 €. Dakle, ovaj saldo nas upućuje na zaključak da akcionari treba da uplate još 2.500 €. Također, analizom računa aktive – 0000 uviđamo da je dugovni promet (5.000 €) veći od potražnog prometa (2.500 €), što znači da AD potražuje iznos od 2.500 € od akcionara, odnosno očekuje da će da uplate još 2.500 €, budući da su uplatili samo ½ iznosa koji su upisali (5.000 €). Račun – Akcijski kapital treba da pruži podatke o vrijednosti akcija koje su akcionari uplatili. U slučaju AD na računu – Akcijski kapital je evidentiran iznos od 2.500 € jer su akcionari uplatili ½ nominalne (upisane) vrijednosti kapitala.

Napomena: ***Na ovaj način na strani PASIVE akcije se razdvajaju na one koje su već uplaćene (prenijete vlasnicima) (evidentirane na rn Akcijski kapital) i one koje to još nijesu (rn pasive – 3100)***

Knjigovodstveno evidentiranje na računima Glavne knjige:

[142] Na primjer namijenjene samo zaposlenima u preduzeću – AD.



Knjiženje u Dnevniku:

½ nominalne vrijednosti (2.500) + ažio (1.000)

RB	konto	Opis	duguje	potražuje
1a)	0000 3100	*Neuplaćene upisane obične akcije* *Neuplaćene upisane obične akcije* *- za upisane obične akcije-*	5.000	5.000
1b)	2410 0228 0000	*Tekući račun* *Emisiona premija* *Neuplaćene upisane obične akcije* *- za uplatu ½ upisanog kapitala i..-*	3.500	1.000 2.500
1c)	3100 3000	*Neuplaćene upisane obične akcije* *Akcijski kapital obične akcije* *-za povećanje akcijskog kapitala-*	2.500	2.500

Nalazi se podatak o uplaćenom kapitalu

Na kraju, s računovodstvenog aspekta bitno je poznavati i situaciju usitnjavanja akcija.[143] Riječ je o situaciji koja nastaje onda kada je tržišna cijena akcija previše visoka tako da ne omogućava dobro trgovanje. Ukoliko se AD odluči na usitnjavanje, dolazi do:

a) smanjenja nominalne i tržišne vrijednosti akcija,
b) povećanja broja emitovanih akcija, ali ne i *odobrenih* (saldo na računu Sopstveni kapital ostaje nepromijenjen, samo se mijenja njegova struktura).

Dakle, usitnjavanje akcija ima odraz na emitovani i otvoreni kapital društva.

Primjer 21:

1) 10. septembra 2014. godine, kompanija „X" ima van preduzeća 10.000 akcija 5 €/a. Tržišna vrijednost je 70 €/a. Kompanija planira usitnjavanje akcija (1:2).

R J E Š E NJ E

Pojašnjenje: **1:2** znači da akcionar umjesto jedne akcije dobija dvije nove, odnosno da se svaka postojeća akcija **„dijeli"**, **„cijepa"** na **dvije.**

[143] Npr. Upravni odbor kompanije može donijeti oduku da se izvrši usitnjavanje akcija u srazmjeri 1:2, što zapravo znači da se svaka postojeća akcija dijeli na dvije nove (imaju upola nižu tržišnu i nominalnu vrijednost).

Posljedice usitnjavanja akcija:

– smanjuje se nominalna vrijednost akcija (sada je 2,5 €/a);

– povećava se broj emitovanih akcija van preduzeća (sada 20.000);

– tržišna cijena akcija pada (sada 35 €/a).

Napomena: Usitnjavanjem akcija **ne mijenja se saldo na računu sopstveni kapital**. Kao potvrdu navedenom, dajemo primjer (veza s prethodnim primjerom):

	Broj akcija*cijena po akciji	Vrijednost sopstvenog kapitala
Ranije (**prije** usitnjavanja)	*30.000*5 €/akciji*	**150.000€**
Sada (**poslije** usitnjavanja)	*60.000*2.5 €/akciji*	**150.000€**

ZAKLJUČAK: Vrijednost na računu Sopstveni kapital je nepromijenjena (saldo je ostao isti (150.000 €)). Došlo je samo do promjene **strukture**.

Navedenu promjenu je potrebno „**dokumentovati**" (knjiži se u dnevniku u dijelu koji nije sastavni dio dvojnog knjigovodstva).

Npr.: 10. septembar 2014. godina

10.000 redovnih akcija nominalne vrijednosti 5 €/a koje su izdate i nalaze se van preduzeća su podijeljene na 1:2, što je rezultiralo iznosom od 20.000 redovnih akcija nominalne vrijednosti 2,5 €/a, koje su izdate i kojima se trguje.

2.2.2. Pozajmljeni kapital/Obaveze/ – klasa 4

Prema Pravilniku o Kontnom planu obaveze se evidentiraju u okviru **klase 4** i čine ih:

- **41 – DUGOROČNE OBAVEZE**
- **42 – KRATKOROČNE FINANSIJSKE OBAVEZE**
- **43 – OBAVEZE IZ POSLOVANJA**
- **44 – OBAVEZE IZ SPECIFIČNIH POSLOVA**
- **45 – OBAVEZE PO OSNOVU ZARADA I NAKNADA ZARADA**
- **46 – OSTALE OBAVEZE**
- **47 – OBAVEZE ZA POREZ NA DODATU VRIJEDNOST**
- **48 – OBAVEZE ZA OSTALE POREZE, DOPRINOSE I DRUGE DAŽBINE**.

2.2.2.1. Dugoročne obaveze

Dugoročne obaveze predstavljaju pozajmljeni kapital koji treba da se vrati u periodu koji je duži od jedne godine. Evidentiraju se u grupi računa 41 i obuhvataju sljedeće sintetičke račune:

410 – Obaveze koje se mogu konvertovati u kapital
411 – Obaveze prema matičnim i zavisnim pravnim licima
412 – Obaveze prema ostalim povezanim pravnim licima
413 – Obaveze po emitovanim hartijama od vrijednosti u periodu dužem od godinu dana
414 – Dugoročni krediti u zemlji
415 – Dugoročni krediti u inostranstvu
419 – Ostale dugoročne obaveze.
U nastavku predmet našeg razmatranja će biti sintetički račun *414 – Dugoročni krediti.*

Dugoročni krediti se po pravilu koriste za pribavljanje – kupovinu ili izgradnju osnovnih sredstava, kao i za finansiranje nabavke trajnih obrtnih sredstava. Dugoročnim kreditom smatraju se svi zajmovi s rokom vraćanja dužim od godinu dana. Odobravanje dugoročnih kredita, novčanih ili robnih, vrši se po pravilu na osnovu odgovarajućih zahtjeva i sklopljenih ugovora kojim se utvrđuju međusobna prava i obaveze između davaoca i korisnika kredita u pogledu visine kredita, učešća, visine kamate, dokumentacije (Investicionog elaborata), rokova vraćanja, načina realizacije kredita i sl. Najčešće se iznos odobrenog kredita ne uplaćuje direktno na žiro račun tražioca, već kreditor isplaćuje obaveze tražioca prema dobavljačima – povjeriocima. To znači da momenat odobrenja kredita nije momenat nastanka obaveze, pa se kao takav knjigovodstveno ne evidentira. Stoga, obaveza nastaje u momentu kada kreditor izvrši isplatu obaveze prema dobavljačima za odnosna osnovna sredstva, za čije je izmirenje ugovoren kredit, tako da je to ujedno i momenat koji podliježe *knjigovodstvenom obuhvatanju.*[144]

2.2.2.2. Kratkoročne obaveze

Tekuće (kratkoročne) obaveze obuhvataju takođe finansijske obaveze, ali sa još kraćim vremenom dospijeća. Čini ih veliki broj raznovrsnih obaveza s mogućnošću klasifikovanja na različite načine. Dakle, grupu konta ***42, 43, 44, 45, 46*** i ***47***, prema Kontnom okviru u skladu s MSFI, sačinjavaju sljedeće kategorije obaveza:

42 – KRATKOROČNE FINANSIJSKE OBAVEZE
- 420 – Kratkoročni krediti od matičnih i zavisnih pravnih lica
- 421 – Kratkoročni krediti od ostalih povezanih pravnih lica
- 422 – Kratkoročni krediti u zemlji
- 423 – Kratkoročni krediti u inostranstvu
- 424 – Dio dugoročnih kredita koji dospijeva do jedne godine
- 425 – Dio ostalih dugoročnih obaveza koje dospijevaju do jedne godine
- 426 – Obaveze po kratkoročnim hartijama od vrijednosti
- 427 – Obaveze po osnovu stalnih sredstava i sredstava obustavljenog poslovanja namijenjenih prodaji
- 429 – Ostale kratkoročne finansijske obaveze

43 – OBAVEZE IZ POSLOVANJA
- 430 – Primljeni avansi, depoziti i kaucije
- 431 – Dobavljači – matična i zavisna pravna lica
- 432 – Dobavljači – ostala povezana pravna lica
- 433 – Dobavljači u zemlji
- 434 – Dobavljači u inostranstvu
- 439 – Ostale obaveze iz poslovanja

44 – OBAVEZE IZ SPECIFIČNIH POSLOVA
- 440 – Obaveze prema uvozniku
- 441 – Obaveze po osnovu izvoza za tuđ račun
- 442 – Obaveze po osnovu komisione i konsignacione prodaje
- 449 – Ostale obaveze iz specifičnih poslova

45 – OBAVEZE PO OSNOVU ZARADA I NAKNADA ZARADA[145]

[144] Kao što se dâ zapaziti, na ovaj način je došlo do konverzije kratkoročne obaveze (obaveze prema dobavljaču) dugoročnom obavezom.

[145] Detaljnije u dijelu Troškovi zarada i naknada zarada.

46 – OSTALE OBAVEZE

460 – Obaveze po osnovu kamata i troškova finansiranja
461 – Obaveze za dividende
462 – Obaveze za učešće u dobitku
463 – Obaveze prema zaposlenima
464 – Obaveze prema članovima upravnog i nadzornog odbora
465 – Obaveze prema fizičkim licima za naknade po ugovorima
469 – Ostale obaveze

47 – OBAVEZE ZA POREZ NA DODATU VRIJEDNOST

Pored raznovrsnosti i kratkih rokova dospijeća, ova kategorija kratkoročnih finansijskih obaveza – izvora pozajmljenih sredstava, se karakteriše i njihovim pojavljivanjem samo u novčanom obliku kao i bitnim uticajem na likvidnost preduzeća.

2.2.2.2.1. Kratkoročni krediti u zemlji

Kratkoročni krediti se odobravaju s rokom vraćanja kraćim od jedne godine, a obično se njima finansiraju povremene i privremene potrebe u vezi s obrtnim sredstvima. Kao kreditori se mogu pojaviti banke, preduzeća, druge organizacije i institucije, pa je stoga moguće izvršiti njihovu klasifikaciju na:

- kratkoročne kredite od povezanih preduzeća,
- kratkoročne kredite u zemlji,
- kratkoročne kredite u inostranstvu i
- ostale kratkoročne finansijske obaveze.

Kratkoročni krediti mogu takođe biti u novčanom i robnom obliku. Odobreni novčani kratkoročni krediti se po pravilu uplaćuju na žiro račun tražioca. Korišćenje kratkoročnih kredita takođe je predmet međusobnog ugovaranja između tražioca – korisnika kredita i davaoca kredita – kreditora.

2.2.2.2.2. Obaveze iz poslovanja

Tekuće obaveze prema dobavljačima u najvećem broju slučajeva nastaju kupovinom od dobavljača odgovarajućih faktora procesa rada (sredstava za rad, predmeta rada itd.). ***Visina***, ***rok*** i ***način*** izmirenja obaveze prema dobavljaču je naznačena u knjigovodstvenom dokumentu – fakturi, dok se vrednovanje obaveza vrši u visini nominalne vrijednosti koja je proistekla iz određene poslovne ili finansijske transakcije, odnosno u visini očekivane isplate po tom osnovu ukoliko je ona viša.

3. Računovodstveni aspekt Iskaz o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/

Drugi u nizu finansijski iskaz, koji treba da pokaže da li je preduzeće u toku određenog obračunskog perioda poslovalo rentabilno ili ne, naziva se Iskaz o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/. Konceptualni okvir finansijskog izvještavanja navodi: *„Obračunska osnova računovodstva opisuje efekte transakcija i drugih događaja i okolnosti na ekonomske resurse i zahteve od izveštajnog entiteta u periodima u kojima su ti efekti nastali, čak i kada se prilivi gotovine i plaćanja događaju u različitim periodima".*[146] Navedeno znači da Iskaz o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/ obrazuju dvije računovodstvene kategorije: rashodi, kojim pripada **klasa 5** i prihodi, koji se evidentiraju u okviru **klase 6**, bez obzira na to da li je bila naplata po osnovu prihoda i isplata po odnosu rashoda. Podsjetićemo da je karakteristika navedenih računa da važe za jedan određeni obračunski period (npr. jednu godinu, jedan kvartal i sl., zavisno za koji period se utvrđuje rezultat poslovanja) pa se stoga nazivaju i privremeni računi. Navedeno zapravo znači da se na kraju određenog obračunskog perioda utvrđuje njihovo krajnje stanje koje se prenosi na račun dobitka/gubitka i koji kao takav ulazi u sastav sopstvenog kapitala, kao stavke pasive Iskaza o finansijskoj poziciji /bilans stanja/. Upravo ovaj naš opis karakteristika računa uspjeha potvrđuje i konstatacije koje smo dali u dijelu pojašnjenja strukture sopstvenog kapitala, a to je da obračunat pozitivan finansijski rezultat doprinosi povećanju sopstvenog kapitala, dok negativan rezultat (gubitak) utiče na njegovo smanjenje. Takođe, potvrđuje i konstataciju da finansijske iskaze ne možemo posmatrati kao zasebne djelove, već su međusobno povezani i kao takvi formiraju informacionu cjelinu koja treba da bude fokusirana na korisnike.

U nastavku se daje pojašnjenje navedenih računa uspjeha, kao i njihov računovodstveni tretman.

3.1. Rashodi – klasa 5

Shodno zvaničnoj profesionalnoj računovodstvenoj regulativi, rashodi se definišu kao[147] *„smanjenja ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda u obliku odliva ili smanjenja imovine ili nastanka obaveza, koja imaju za rezultat smanjenje kapitala koji ne predstavlja smanjenje po osnovu raspodjele vlasnicima kapitala."*[148]

Okvir za pripremanje i prezentaciju finansijskih iskaza ističe da rashode treba priznati u sljedećim situacijama:

- ✓ *Rashodi se priznaju u bilansu uspjeha kada smanjenje budućih ekonomskih koristi nastalo smanjenjem imovine ili povećanjem obaveza može pouzdano da se odmjeri.* Ovo znači da se priznavanje rashoda vrši istovremeno s priznavanjem povećanja obaveza ili smanjenja imovine[149].

---

[146] Vidjeti: Konceptualni okvir finansijskog izvještavanja, „Sl. glasnik RS", br. 92/2019.

[147] Isto.

[148] *Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (IFRS)*, Druga knjiga, Savez revizora i računovođa Srbije, Beograd, 2004, paragraf 70. Ističemo da su MRS koji uređuju priznavanje, odmjeravanje i prezentaciju rashoda odnosno evidentiranje rashoda u poslovnim knjigama: MRS 2 – Zalihe; MRS 11 – Ugovor o izgradnji; MRS 16 – Nekretnine, postrojenja i oprema; MRS 17 – Lizing; MRS 19 – Primanja zaposlenih; MRS 21 – Učinci promjena kurseva stranih valuta; MRS 23 – Troškovi pozajmljivanja; MRS 28 – Ulaganje u pridružena pravna lica; MRS 36 – Umanjenje vrijednosti imovine; MRS 37 –Rezervisanja, potencijalne obaveze i potencijalna imovina; MRS 38 –Nematerijalna imovina i MRS 39 – Finansijski instrumenti priznavanje i mjerenje.

[149] To faktički znači da se priznavanje rashoda odvija podudarno sa priznavanjem povećanja obaveza ili smanjenja imovine (na primer, vremensko razgraničenje prava zaposlenih na primanja ili amortizacija opreme) (preuzeto iz Konceptualni okvir finansijskog izvještavanja, „Sl. glasnik RS", br. 92/2019).

- ✓ *Rashodi se priznaju u bilansu uspjeha na osnovu direktne veze nastalih troškova i ostvarenih specifičnih stavki prihoda*. Ovaj proces, koji se često naziva sučeljavanjem troškova s prihodima, uključuje istovremeno ili kombinovano priznavanje prihoda i rashoda koji su direktan rezultat istih transakcija ili drugih događaja[150].
- ✓ *Kada se očekuje da će se ekonomske koristi povećati tokom nekoliko obračunskih perioda, a povezanost s prihodom može se utvrditi samo u širem smislu ili indirektno, rashodi se priznaju u bilansu uspjeha na osnovu postupka sistemske i racionalne alokacije*[151].
- ✓ *Rashod se priznaje odmah u bilansu uspjeha kada neki izdatak ne proizvodi buduće ekonomske koristi ili kada (i do iznosa u kom) buduće ekonomske koristi ne ispunjavaju uslove ili su prestale da ispunjavaju uslove za priznavanje u bilansu stanja u vidu sredstva.*
- ✓ *Rashod se takođe priznaje u bilansu uspjeha u slučajevima kada obaveza nastane, a nije priznata kao sredstvo*[152].

Prema Pravilniku o Kontnom okviru, rashodi pripadaju ***klasi 5***, a čine ih:

1) *poslovni (operativni)* rashodi koji nastaju kao posljedica stvaranja učinaka, ali njihovo detaljno određenje zavisi prije svega od korišćenog metoda obračuna periodičnog finansijskog rezultata preduzeća[153]. Navedenu kategoriju rashoda formiraju sljedeće grupe računa:
   - 50 – NABAVNA VRIJEDNOST PRODATE ROBE
   - 51 – TROŠKOVI MATERIJALA
   - 52 – TROŠKOVI ZARADA, NAKNADA ZARADA I OSTALI LIČNI RASHODI
   - 53 – TROŠKOVI PROIZVODNIH USLUGA
   - 54 – TROŠKOVI AMORTIZACIJE I REZERVISANJA
   - 55 – NEMATERIJALNI TROŠKOVI
2) *finansijski rashodi* koji nastaju kao posljedica korišćenja odnosno upravljanja (u najvećem broju slučajeva) tuđim imovinskim sredstvima, a čini ih grupa računa:
   - 56 – FINANSIJSKI RASHODI
3) *ostali rashodi* nijesu posljedično vezani za stvaranje učinaka, već za pojavu gubitaka pri prodaji djelova imovine preduzeća (osnovna sredstva, materijal, HOV i sl.). Čine ih sljedeće grupe računa:
   - 57 – OSTALI RASHODI
   - 58 – RASHODI PO OSNOVU USKLAĐIVANJA VRIJEDNOSTI IMOVINE
   - 59 – GUBITAK POSLOVANJA KOJE JE OBUSTAVLJENO, RASHODI IZ PRETHODNIH IZVJEŠTAJNIH PERIODA I PRENOS RASHODA.

[150] Npr.: različite komponente rashoda koje čine troškove prodatih proizvoda (odnosno nabavnu vrijednost robe) priznaju se u isto vrijeme kad i prihod od prodaje roba. Ovo načelo je jedno od najvažnijih načela finansijskog izvještavanja koje ukazuje na to da je nastanak rashoda nužna pretpostavka nastanka prihoda. Međutim, primjena koncepta povezivanja po ovom okviru ne dozvoljava priznavanje stavki u bilansu stanja, koje ne ispunjavaju definiciju imovine ili obaveza u bilansu stanja.

[151] Ovo je često neophodno za priznavanje rashoda povezanih s trošenjem sredstava kao što su: nekretnine, postrojenja i oprema, gudvil, patenti i zaštitni znakovi; u takvim slučajevima rashod se iskazuje kao amortizacija. Namjera je da se ovim procedurama raspodjele priznaju rashodi u obračunskim periodima u kojima su ekonomske koristi u vezi s ovim stavkama potrošene ili isteknu.

[152] Npr. obaveza po garanciji za neki proizvod.

[153] Detaljnije o tome vidjeti: Ilić, G., i grupa autora, ***Finansijsko računovodstvo*****,** Ekonomski fakultet – Beograd, Beograd 1997, str. 234.

Sumiranjem svega navedenog, a oslanjajući se na Okvir za pripremanje i prezentaciju finansijskih iskaza, rashodi obuhvataju[154,155]:

- rashode koji nastaju u toku redovnih aktivnosti preduzeća, npr. troškove prodatih proizvoda, zarade i amortizacije. Oni obično imaju oblik odliva ili trošenja dijela imovine kao što su gotovina i gotovinski ekvivalenti, zalihe, nekretnine, postrojenja i oprema,
- gubitke koji predstavljaju rashode koji mogu, ali ne moraju nastajati u toku redovnih aktivnosti preduzeća. Gubici predstavljaju umanjenje ekonomskih koristi te po prirodi nijesu različiti od drugih rashoda. Gubicima se smatraju razne štete i gubici zbog prodaje nekonkurentnih zaliha što znači da nijesu uvijek povezani s ostvarivanjem prihoda,
- nerealizovane gubitke, npr. one proizašle iz efekata porasta kursa strane valute u vezi sa zaduživanjem preduzeća u toj valuti,
- kada se gubici priznaju u bilansu uspjeha, obično se prikazuju zasebno, zbog toga što je saznanje o njima korisno pri donošenju ekonomskih odluka. Gubici se prikazuju na neto osnovi, nakon umanjenja za odgovarajuće prihode.

3.1.1. Računovodstveni aspekt poslovnih rashoda

Pod ***poslovnim rashodima*** u poslovanju preduzeća podrazumijevaju se primarni troškovi razvrstani u grupe računa:
50 – NABAVNA VRIJEDNOST PRODATE ROBE
51 – TROŠKOVI MATERIJALA
52 – TROŠKOVI ZARADA, NAKNADA ZARADA I OSTALI LIČNI RASHODI
53 – TROŠKOVI PROIZVODNIH USLUGA
54 – TROŠKOVI AMORTIZACIJE I REZERVISANJA
55 – NEMATERIJALNI TROŠKOVI

Troškovi materijala, prema Pravilniku o Kontnom okviru, u okviru ***grupe računa 51***, sadrže sljedeće sintetičke račune:

510 – Nabavka materijala
511 – Troškovi materijala za izradu
512 – Troškovi ostalog materijala (režijskog)
513 – Troškovi goriva i energije

Troškovi materijala predstavljaju vrijednosni (cjenovni) izraz utroška (trošenja) materijala, shvaćenog u širem smislu, kao činioca procesa poslovnih aktivnosti preduzeća. Sastoje se od dvije komponente: *količinske* (utrošak materijala) i *cjenovne* (nabavna cijena za pojedinu vrstu materijala), pa se njihov obračun vrši množenjem navedenih komponenti, odnosno:

Um x ncm = Tm

Gdje je:

- ***um*** *– utrošak materijala (količina, komad...);*
- ***ncm*** *– nabavna cijena materijala (dobija se kao zbir fakturne cijene određene vrste materijala i pripadajućih zavisnih troškova nabavke).*

[154] Vidjeti Konceptualni okvir finansijskog izvještavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 92/2019.
[155] Navedeno je preuzeto iz internog materijala Instituta sertifikovanih računovođa Crne Gore.

Problematika utvrđivanja visine troškova je veoma značajna jer u značajnoj mjeri određuje uspješnost poslovanja preduzeća, tako da u ovom dijelu MRS 2 navodi sljedeće metode za obračun troška materijala:

- ***specifične identifikacije***,[156]
- ***prvi ulaz – prvi izlaz (FIFO)***, ili
- ***metodom ponderisanog prosječnog troška***.

Ujedno standard navodi da subjekt treba koristiti istu metodu za sve zalihe slične vrste i namjene kod subjekta.

– ***FIFO metod*** (***f***irst ***i***n – ***f***irst ***o***ut) polazi od pretpostavke da vrijednosni redosljed nabavke materijala treba da određuje i vrijednosni tok trošenja materijala, ili uopšte izlaza materijala, što praktično znači da se prve i sve naredne utrošene količine materijala obračunavaju, odnosno množe s najstarijim nabavnim cijenama materijala. Dakle, prva cijena koja je ušla mora biti korišćena kao prva cijena koja izlazi, tj, koja se koristi za obračun.

Metoda FIFO se pokazala pogodnom za procjenjivanje zaliha samo kada cijene nabavki imaju tendenciju smanjenja, što je u skladu s načelom opreznosti. U našoj praksi metoda FIFO ima veliku primjenu u onim djelatnostima u kojima je važan rok upotrebe zaliha.[157]

– ***Metoda prosječne (ponderisane) nabavne cijene*** polazi od pretpostavke da za vrednovanje (obračun) troškova materijala ne treba uzimati ni jednu konkretnu, pojedinačnu nabavnu cijenu materijala, već da utrošene količine treba obračunati kao troškove, množenjem s prosječnim nabavnim cijenama za konkretnu (odnosnu) vrstu izdatog materijala. Prosječna cijena se može utvrditi na dva načina:

- po **neto varijanti:** kao količnik vrijednosti zaliha i raspoložive količine na zalihama;
- po **bruto varijanti:** dijeljenjem iznosa koji predstavlja promet dugovne strane analitičkog računa tog sredstva sa prometom kolone „ulaz“ tog analitičkog računa (zbir nabavljene količine od početka poslovne godine do posmatranog trenutka i početnog stanja).

Primjer 22:

1) Ukoliko bi se brašno u toku jednog obračunskog perioda nabavilo tri puta i to:
– 1.000 kg po nabavnoj cijeni 2 €/kg – 1. 1. 200x. godine,
– 500 kg po nabavnoj cijeni 3 €/kg – 20. 1. 200x. godine,
– 1.500 kg po nabavnoj cijeni 3,5 €/kg – 15. 2. 200x. godine.

[156] Ovaj metod se koristi u situaciji kada postoji manja vrijednost zaliha i kada se mogu odvojiti (Vidjeti MRS 2, § 23). „Sastavljanje godišnjih finansijskih iskaza za 2020. godinu“, Institut sertifikovanih računovođa Crne Gore, Materijal sa predavanja, Webinar 28–29. 1. 2021. Npr.: „U proizvodnji sokova koristi se šećer. Kada radnik dođe u magacin po šećer, sasvim je svejedno da li će uzeti džak sa lijeve ili džak sa desne gomile – šećer je šećer. Ali, ako je u pitanju trgovina automobilima, nije svejedno koji će se automobil isporučiti kupcu, jer svaki automobil ima broj motora i broj šasije. Zbog toga se u takvim slučajevima primijenjuje metoda specifične identifikacije troška. Recimo, ako uvozimo automobile, carina spada u njegovu nabavnu vrijednost. Ako carinimo dva ista automobila, za svaki ponaosob ćemo u njegovu nabavnu vrijednost uključiti iznos carine koji se na njega odnosi, **i za svaki automobil ćemo imati posebnu analitičku karticu**, što nije slučaj sa šećerom – jedna je analitička kartica šećera za bilo koju njegovu količinu u magacinu“.

[157] Na primjer: u ugostiteljstvu (restorani, katering itd.), važno je zbog kvarljivosti namirnica uvijek prvo upotrijebiti namirnice koje su prvo nabavljene, pa tek onda namirnice koje su kasnije nabavljene.

U proces proizvodnje po trebovanju izdato je 500 kg. Koristiti:

a) metod FIFO za obračun; b) metod prosječne cijene

P O J A Š NJ E NJ E i R J E Š E NJ E

a) U našem slučaju, ukoliko se za obračun utrošene količine materijala koristi metod **FIFO** za istu izdatu količinu od 500 kg brašna, to bi trošak iznosio 1.000 €:

Brašno

(1) 1. 1. 1.000 x 2 = 2.000	500 x 2 = 1.000 (4)
(2) 15. 1. 500 x 3 = 1.500	

Knjiženje u dnevniku:

Red. br.	*Naziv konta i opis*	Iznos	
		Duguje	Potražuje
4)	*Troškovi materijala za izradu* *Materijal* *-po trebovanju br. 4-*	1.000	1.000

b) Primjenom neto varijante, **prosječna nabavna cijena** (PNC) se izračunava dijeljenjem ukupne vrijednosti zaliha (salda) s količinom materijala na zalihama (stanju), odnosno: $\text{PNC} = \frac{8.750}{3000} = 2{,}91$

Razumljivo je samo po sebi da svaka nova nabavka materijala dovodi do promjene salda i stanja, što za posljedicu ima neophodnost ponovnog utvrđivanja prosječne nabavne cijene poslije svake nabavke, odnosno poslije svakog izdavanja materijala u proces proizodnje. Polazeći od naprijed date pretpostavke o količini izdatog materijala po trebovanju, troškovi materijala korišćenjem metode prosječne nabavne cijene obračunavaju se na sljedeći način:

Brašno

(1) 1. 1. 1.000 x 2 = 2.000	500 x 2,91 = 1.458,3 (4)
(2) 15. 1. 500 x 3 = 1.500	

Knjiženje u dnevniku:

Red. br.	*Naziv konta i opis*	Iznos	
		Duguje	Potražuje
1)	*Troškovi materijala za izradu* *Materijal* *-po trebovanju br. 7-*	1.458,3	1.458,3

Napominjemo da rukovodstvo pravnog lica treba da utvrdi – izabere metod obračuna izlaza zaliha po kojem će vršiti obračun troškova materijala i to unese u svoje računovodstvene politike, uz objelodanjivanje. Prema MRS 2 – Zalihe, pravno lice treba da koristi istu metodu za obračun izlaza zaliha za sve zalihe slične vrste ili namjene, dok je za zalihe različite vrste ili namjene opravdana

primjena različitih metoda za utvrđivanje troška. **Jednom odabrana metoda mora se koristiti u najmanje jednom obračunskom periodu**. Ukoliko pravno lice procijeni da odabrana metoda nije svrsishodna u određenom vremenskom periodu usljed poremećaja tržišta ili fluktuacije cijena, ono može promijeniti metod obračuna što bi predstavljalo promjenu računovodstvene politike u smislu MRS 8[158].

Računovodstvene politike cijena (MRS 2) uslovljene su: rokovima trajanja zaliha, starošću zaliha i kvalitetom, a sve radi uticaja na troškove proizvodnje (kod proizvodnih i proizvodno-uslužnih preduzeća).

Nabavna vrijednost prodate robe – Prodaja robe, kao druga faza ($R\text{-}N_1$) u kružnom kretanju sredstava preduzeća, predstavlja osnovni zadatak i smisao osnivanja i poslovanja preduzeća. Dakle, nabavka robe nije sama sebi cilj, već samo preduslov za realizaciju akta prodaje robe i ostvarivanje odgovarajuće razlike u cijeni (potencijalnog prihoda) radi pokrića troškova poslovanja i ostvarivanja određenog pozitivnog finansijskog rezultata – dobitka.

Na ***računima grupe 50*** – Nabavna vrijednost prodate robe, obuhvaćeni su sljedeći sintetički računi:

500 – Nabavka robe

501 – Nabavna vrijednost prodate robe

502 – Nabavna vrijednost prodatih nekretnina pribavljenih radi prodaje.

Obračun i knjiženje nabavne vrijednosti realizovane robe[159] različiti su u zavisnosti od toga da li su zalihe robe prethodno evidentirane po:

- ***nabavnoj vrijednosti (veleprodaja)*** ili,
- ***prodajnoj vrijednosti (veleprodaja i maloprodaja)***.[160]

Pošto se zalihe robe mogu evidentirati po nabavnoj ili pak prodajnoj vrijednosti, u dijelu knjiženja NVRR postoje sličnosti, ali i eventualne razlike, koje se ogledaju u sljedećem:

- kada se zalihe robe vode po ***nabavnim cijenama***[161] (*veleprodaja*), *prvi knjigovodstveni stav* se knjiži po prodajnoj vrijednosti (Kupci, Blagajna, Račun preduzeća duguje, dok Prihodi od prodate robe potražuju), *dok se drugi stav* – interni obračun prodaje knjiži po nabavnoj vrijednosti (NVRR duguje, dok Zalihe robe u skladištu ili prodavnici potražuju);
- kada se zalihe robe knjiže po ***prodajnim cijenama*** *(veleprodaja (bez PDV-a) i maloprodaja (sa PDV-om))*, postupak knjigovodstvenog evidentiranja se vrši takođe posredstvom dva knjigovodstvena stava, pri čemu se u u drugom internom stavu (veleprodaja) za iznos ostvarene RUC odobrava korektivni račun RUC, odnosno i račun Ukalkulisani PDV (kod maloprodaje).
- kada je riječ o evidenciji robe *po vrstama*, javlja se problem izbora nabavne cijene, tako da se u obračunu NVRR može koristiti jedan od opisanih metoda: *FIFO*, *metod prosječne (ponderisane) cijene*, *specifične identifikacije i u posebnim slučajevima metod prodaje na malo.*[162,163]

---

[158] Preuzeto iz materijala Instituta sertifikovanih računovođa Crne Gore.

[159] U daljem tekstu NVRR.

[160] Napomena: Roba iz magacina se nikada ne prodaje.

[161] Napomena: nijesmo obuhvatili magacin iz razloga što se iz magacina roba nikada ne prodaje.

[162] MRS 2 – Zalihe – dozvoljava primjenu i ove metode, pod uslovom da se njenom primjenom dobijaju rezultati (visina zaliha i visina troškova nastalih prodajom zaliha) približno prethodno navedenim metodama. Zapravo, standard ističe da bi se primijenila ova metoda neophodno je da se ispune sljedeći uslovi: a) da se zalihe sastoje od velikog broja izmijenjivih stavki; b) da zalihe imaju slične marže; c) da je nepraktično koristiti druge metode.

[163] **Napomena:** Nećemo pojašnjavati karakteristike pojedinih metoda za obračun izdate, odnosno prodate robe iz trgovinskih preduzeća iz razloga što su bile predmet detaljnije elaboracije kod troškova materijala. Ovo iz razloga što materijal kao i roba pripadaju zalihama (klasa 1), što znači da podliježu primjeni istih metoda obračuna.

Troškovi zarada i naknada predstavljaju novčani izraz angažovanja i trošenja radne snage zaposlene u preduzeću. MRS 19 se bavi problematikom primanja zaposlenih i ističe da *„Primanja zaposlenih su svi oblici naknada koje subjekt daje u zamjenu za usluge koje pružaju zaposleni ili za prekid radnog odnosa".* Kategorije primanja određuju se na osnovu zakonskih i drugih propisa, kolektivnim pregovaranjem zaposlenih i poslodavaca, a tako uređene predmet su računovodstvenog obuhvatanja ovim standardom[164].

MRS 19 zahtijeva da subjekt prizna:

a. ***obavezu,*** *kada je zaposleni pružio uslugu u zamjenu za primanja koja će mu biti isplaćena u budućnosti;* i
b. ***rashod,*** *kada subjekt troši ekonomsku korist koja proizilazi iz usluge koju je zaposleni pružio u zamjenu za svoja primanja.*

Drugim riječima, navedeno znači poštovanje načela uzročnosti koji u ovom dijelu navodi da prilikom sastavljanja finansijskih iskaza za 2020. godinu, preduzeće treba da izvrši obračun zarada i naknada zarada koji se odnose na 2020. godinu, nezavisno od toga da li je izvršena isplata do kraja obračunskog perioda, odnosno nezavisno od toga kada će biti izvršena isplata (da li u 2020. ili 2021. godini).

Na računima grupe 52 – ***Troškovi zarada, naknada zarada (bruto) i ostali lični rashodi*** iskazuju se troškovi po osnovu obračunatih zarada i naknada zarada koje se ne refundiraju (za godišnji odmor, rad na dane državnih praznika, bolovanje na teret poslodavca i sl.), a u korist računa 450, 451 i 452. Drugim riječima, grupa konta 52 obuhvata sljedeće račune:

520 – Troškovi zarada i naknada zarada (bruto)
521 – Troškovi poreza i doprinosa na zarade i naknade zarada na teret poslodavca
522 – Troškovi naknada po ugovoru o djelu
523 – Troškovi naknada po autorskim ugovorima
524 – Troškovi naknada po ugovoru o privremenim i povremenim poslovima
525 – Troškovi naknada fizičkim licima po osnovu ostalih ugovora
526 – Troškovi naknada članovima upravnog i nadzornog odbora
529 – Ostali lični rashodi i naknade.

S računovodstvenog aspekta, veoma su značajna pitanja koja se tiču: a) poreske stope[165]; b) obračuna bruto zarade i c) knjigovodstvenog evidentiranja. Bruto zarada obuhvata neto zaradu, porez na dohodak fizičkih lica i doprinose za obavezno socijalno osiguranje iz zarade koju plaća osiguranik (zaposleni).

Obračun bruto zarade (ukoliko je radnik radio puno radno vrijeme (176 h mjesečno) vrši se po sljedećoj formuli:

[164] **Napomena:** Obračun primanja zaposlenih i način utvrđivanja uređeni su domaćim propisima iz oblasti radnog zakonodavstva i ti propisi određuju u kojoj mjeri i u kojim slučajevima je moguće primijeniti MRS 19 – Primanja zaposlenih na računovodstveno evidentiranje tih primanja, što znači da uvijek treba poći od važećih propisa. Iz tog razloga nije moguća potpuna primjena ovog standarda. S obzirom na to da se primanja zaposlenih priznaju u iznosu u kom su obračunata, i to kao obaveza i kao rashod, osim ako neki drugi MRS ne zahtijeva ili dopušta uključivanje tih primanja u vrijednost imovine u pogledu računovodstvenog evidentiranja.

[165] Od 2021. se ne obračunava krizni porez, dok porez na bruto zaradu iznosu 9%.

ZARADA = Startni dio zarade[166] + (Koeficijent složenosti[167] uvećan za minuli rad[168] x Obračunska vrijednost koeficijenta)[169]

Zarada za radno vrijeme **manje** od 176 časova u mjesecu obračunava se po formuli:

$$\text{ZARADA} = \frac{(\textbf{Startni dio zarade + Koeficijent složenosti uvećan za minuli rad x Obračunska vrijednost koeficijenta})}{176}$$

Dakle, na kraju svakog mjeseca vrši se obračun zarada zaposlenih i tako obračunate zarade knjiže se kao trošak tekućeg mjeseca. Stoga, za preduzeće obračunate (ukalkulisane) bruto zarade i naknade imaju karakter kratkoročnih obaveza prema:

- *zaposlenima, za neto zarade i naknade,* i
- *odgovarajućim društvenim (državnim) fondovima, za obračunate poreze i doprinose, a koji se moraju izmiriti u rokovima dospijeća.*

U nastavku se daje primjer obračuna zarada.

Primjer 23:

Rukovodilac sektora za računovodstvo i finansije je za mjesec mart ?? obračunao zaradu za radnika KF. Koeficijent složenosti je 3, a radnik ima 10 godina radnog staža i radi puno radno vrijeme. Preduzeće ima 9 zaposlenih.

*POJAŠNJENJE i RJEŠENJE **obračuna zarada***

Startni dio zarade je **70%** od obračunske vrijednosti koeficijenta (**90 €**)

70% * 90 € = 63,00 €[170]

Obračun zarada:

Koeficijent	Obračun	Bruto	
3,00	63,00 + 3 * 1,05 * 90	346,50	
		bruto	**346,50**

[166] **Startni dio zarade u bruto iznosu**, koji čini topli obrok i 1/12 regresa za korišćenje godišnjeg odmora, za period:
1) od 1. januara do 30. juna 2011. godine iznosi najmanje 55% obračunske vrijednosti koeficijenta tj. (49,5 €),
2) od 1. jula do 31. decembra 2011. godine iznosi najmanje 60 % obračunske vrijednosti koeficijenta tj. (54,0 €),
3) od 1. januara do 30. juna 2012. godine iznosi najmanje 65% obračunske vrijednosti koeficijenta tj. (58,5 €),
4) od 1. jula do 31. decembra 2012. godine iznosi najmanje 70% obračunske vrijednosti koeficijenta tj. (63,0 €).

[167] Koeficijent složenosti je utvrđen ugovorom o radu, odnosno Opštim ili granskim kolektivnim ugovorom za određenu stručnost i složenost poslova.

[168] Napomena: Zarada zaposlenog se uvećava za svaku započetu godinu radnog staža na sljedeći način:

- do 10 godina ..... 0,5 % godišnje
- od 10 do 20 godina ..... 0,75 %
- preko 20 godina ..... 1,00 %

Npr. ukoliko zaposleni ima 26 godina i 1 dan radnog staža (dakle 27 godina), izračunati uvećanje po osnovu minulog staža. Uvećanje = 10 god. x 0,5% godišnje + 10 god. x 0,75% godišnje + 7 god. x 1% godišnje = 19,5% uvećanja ili 1,195 u obračunu zarada.

[169] **Obračunska vrijednost koeficijenta** složenosti utvrđena je u mjesečnom bruto iznosu od najmanje 90 €. Međutim, sva preduzeća u privredi su prihvatila ovu obračunsku vrijednost kao minimalni uslov, pri čemu ista u skladu sa svojim finansijskim mogućnostima mogu odrediti veći iznos obračunskog koeficijenta.

[170] U skladu s **Uputstvom za obračun bruto zarada** (detaljnije pogledati: http://www.sucg.me/system/documents/69/original/Uputstvo%20za%20obracun%20bruto%20zarada.pdf?1297632121, od 5. 2. 2014. godine).

Red. br.	Stavke	% Iznos	Iznos
1	Porez	9% od bruto	31,19
2	Doprinosi na teret zaposlenog:		83,14
	a) Doprinos za fond PIO	15% od bruto	51,96
	b) Doprinos za zdravstvo	8,5% od bruto	29,45
	c) Doprinos za osiguranje od nez.	0,5% od bruto	1,73
3	Neto zarada (bruto –1 - 2)		263,36
4	Doprinosi na teret poslodavca		39,88
	a) Doprinos za Fond PIO	5,5% od bruto	19,06
	b) Doprinos za zdravstvo	3,8% od bruto	13,17
	c) Doprinos za osiguranje od nez.	0,5% od bruto	1,73
	d) Doprinos za prevenciju radne invalidnosti	0,2% od bruto	0,69
	e) Doprinos za Privrednu komoru[171]	0,27% od bruto	0,93
	f) Doprinos za Fond rada	0,2% od bruto	0,69
	g) Doprinos za rehabilitaciju inv. lica[172]	0	0
5	Prirez u Podgorici[173]	15% od poreza	4,67

Knjigovodstveno obuhvatanje troškova zarada, naknada i drugih ličnih rashoda, u fazi obračuna troškova po vrstama za cjelinu preduzeća, u finansijskom knjigovodstvu, realizuje se relativno jednostavnim stavovima za knjiženje i to:

(I) evidentiranjem visine obaveze po osnovu obračunatih zarada svih zaposlenih radnika dobijenih iz pomoćne analitičke evidencije, a koja se obično realizuje krajem tekućeg mjeseca;

(II) isplata zarada prema zaposlenim radnicima, shodno izvršenom obračunu, a koja se obično realizuje početkom sljedećeg mjeseca.

Polazeći od prethodnog **primjera**, knjiženje u dnevniku bi izgledalo kako slijedi:

(*I knjigovodstveni stav*)

Knjiženje u ***dnevniku*:**

R. br.	*Naziv konta i opis*	Iznos	
		Dug.	Potraž.
1a)	*Troškovi zarada i naknada zarada*	346,50	
	Obaveze za neto zarade i naknade		263,36
	Obaveze za porez na zarade i naknade		31,90
	Obaveze za doprinose na teret zaposlenog		83,14
	– za obračun. neto zarade u tek. mjes.		
1b)	*Troškovi poreza i doprinosa na zarade na teret poslodavca*	44,55	
	Obaveze za poreze i doprinose na teret poslodavca		44,55
	– za obračunate poreze i doprinose		

[171] Članice Komore koje imaju do 5 zaposlenih plaćaju godišnje članarinu u paušalnom iznosu u visini od 50,00 €, a ukoliko imaju 5 i više zaposlenih, plaćaju članski doprinos Privrednoj komori Crne Gore po stopi od 0,27%.

[172] Što se tiče doprinosa za rehabilitaciju invalidnih lica, treba voditi računa o broju zaposlenih u preduzeću. Poslodavac koji ima do 10 zaposlenih nema obavezu plaćanja ovog doprinosa, a poslodavac koji ima manje od 20, a više od 10 zaposlenih, a nema zaposlenih lica sa invaliditetom, dužan je svakog mjeseca, prilikom isplate zarada i naknade zarada zaposlenih, uplatiti poseban doprinos. Stopa posebnog doprinosa iznosi 5% od prosječne mjesečne zarade u Crnoj Gori ostvarene u godini koja prethodi plaćanju doprinosa.

[173] U skladu sa opštinskim propisima prirez u Podgorici i Cetinju iznosi 15% od poreza, u Budvi je 10%, a u ostalim opštinama u CG je 13%. Prirez se obračunava na porez i predstavlja prihod koji se sliva u budžet pripadajuće jedinice lokalne samouprave.

Troškovi amortizacije (konto 540) predstavljaju vrijednosni izraz postepenog trošenja osnovnih sredstava u procesu poslovnih aktivnosti preduzeća. Prema MRS 16 – Nekretnine, postrojenja i oprema, amortizacija se definiše kao *„sistematska alokacija iznosa sredstva koje se amortizuje, tokom njegovog korisnog vijeka"*[174]. Navedena definicija otvara pitanje:

- Koja je to vrijednost sredstva koja se amortizuje, odnosno šta uzeti kao osnovicu za amortizaciju?
- Koji je vremenski period u kome će se koristiti sredstvo? Koliko jedinica proizvoda je moguće proizvesti sa sredstvom?
- Na koji će se način vršiti otpis stalne imovine?

U sklopu navedenog, neminovno se nameće i pitanje: Kada započinje, odnosno prestaje amortizacija imovine?

Pitanje ***osnovice za otpisivanje*** se svodi na izbor između nabavne vrijednosti, revalorizovane nabavne vrijednosti bez ili sa umanjenjem očekivane rezidualne vrijednosti na kraju vijeka korišćenja osnovnog sredstva. U kontekstu navedenog, prema MRS 16, osnovica za otpisivanje je NV, cijena koštanja ili „fer vrijednost naknade koja je data da bi se pribavilo sredstvo u vrijeme njegovog pribavljanja ili izgradnje".[175]

Za utvrđivanje ***vijeka korišćenja*** osnovnog sredstva, relevantne su njegove tehničko-tehnološke karakteristike, uslovi korišćenja[176] i odgovarajuća računovodstvena regulativa[177], kao što je Nomenklatura osnovnih sredstava i dr. Shodno MRS 16, vijek upotrebe definiše se kao *„period u kojem se očekuje da će imovina biti na raspolaganju za upotrebu subjektu,*[178] *ili broj proizvoda ili sličnih jedinica koje subjekt očekuje ostvariti od te imovine."*

Metode otpisivanja[179], odnosno metode obračuna amortizacionih kvota predstavljaju u teorijsko-metodološkom i praktičnom smislu najvažnije pitanje. Poznate su dvije osnovne metode otpisivanja:

1) ***metoda vremenskog otpisivanja*** i
2) ***metoda funkcionalnog otpisivanja***.

Prema MRS 16 *„Različite metode amortizacije se mogu koristiti za sistematsko raspoređivanje amortizacijskog iznosa imovine tokom njenog vijeka upotrebe. Ove metode uključuju linearnu metodu, metodu opadajućeg salda (degresivnu metodu) i metodu po jedinici proizvoda (funkcionalnu metodu)"*, tako da će ove metode u nastavku biti i predmet našeg razmatranja[180].

---

[174] *Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (IFRS)*, prva knjiga, Savez RR Srbije, 2004, str. 827.

[175] *Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (IFRS)*, op. cit., str. 827.

[176] U principu, uzročnici trošenja se mogu sistematizovati na: fizičke, pravne i ekonomske. Fizičko trošenje je trošenje koje nastaje funkcionisanjem sredstva (habanje) ili pak proticanjem vijeka trajanja sredstva. Faktor pravne prirode koji izaziva trošenje osnovnog sredstva je uglavnom ugovorno ograničeno vrijeme upotrebe sredstva (po raznim osnovama). Ekonomsko trošenje ili moralno zastarijevanje nastaje usljed pojave tehnički modernijeg sredstva, pojave savremenije tehnologije za proizvodnju istog proizvoda i sl. Shodno navedenom, vijek trajanja sredstva se može podijeliti na: fizički i ekonomski.

[177] U ovom dijelu pogledati: MRS 16, § 56.

[178] MRS 16 navodi da vijek upotrebe može biti kraći od ekonomskog vijeka i da je procjena vijeka upotrebe neke imovine stvar procjene zasnovane na iskustvu subjekta sa sličnom imovinom.

[179] U stručnoj ekonomskoj literaturi, koja se odnosi na problematiku osnovnih sredstava, pojmovi „otpisivanje" i „amortizacija" izjednačavaju se te imaju isto terminološko značenje.

[180] Napomena: Vidjeti: MRS 16, § 58 i 59. navode da zemljište iako pripada materijalnoj stalnoj imovini se ne amortizuje, sem u izuzetnim slučajevima, kao što su kamenolomi i tereni koji se koriste kao deponije. Sem toga, ako nabavna vrijednost zemljišta uključuje i troškove demontaže, uklanjanja i obnove, taj dio zemljišta se amortizuje tokom perioda u kom su koristi stečene nastajanjem ovih troškova. U nekim slučajevima, samo zemljište može imati ograničen korisni vijek i tada se ono amortizuje dinamikom koja odražava koristi koje se od njega dobijaju.

Prema MRS 16, § 55 *„Amortizacija imovine **započinje** kad je imovina spremna za upotrebu, tj. kad se nalazi na lokaciji i u stanju koje je neophodno za korišćenje u svrhu koju je odredila uprava. Amortizacija imovine **prestaje** na dan kad je odnosna imovina klasifikovana kao imovina namijenjena prodaji*[181]*, ili na dan prestanka priznavanja imovine, zavisno od toga koji je od ta dva datuma raniji.“*

NAPOMENA: Za potrebe obračuna poreza na dobit preduzeća, odnosno poreza na neto prihod preduzetnika, kao rashod se ne priznaje amortizacija obračunata po MRS i koja je iskazana u finansijskim izvještajima, već se kao rashod u poreskom bilansu priznaje amortizacija obračunata po Zakonu o porezu na dobit pravnih lica i Pravilniku o razvrstavanju sredstava po grupama i metodama za utvrđivanje amortizacije za poreske svrhe.

Član 13 Zakona o porezu na dobit pravnih lica[182] propisuje da se amortizacija stalnih osnovnih sredstava i ulaganja u nepokretnosti priznaje kao rashod u iznosu utvrđenom na način predviđen ovim zakonom. Stalna osnovna sredstva obuhvataju materijalna i nematerijalna sredstva čiji je vijek trajanja duži od jedne godine i čija vrijednost prelazi 300 €. Osnovna sredstva razvrstavaju se u pet grupa sa sljedećim amortizacionim stopama:

- √ *I grupa 5%*
- √ *II grupa 15%*
- √ *III grupa 20%*
- √ *IV grupa 25%*
- √ *V grupa 30%.*

Amortizacija za stalna osnovna sredstva razvrstana u prvu grupu utvrđuje se primjenom proporcionalne stope, za svako sredstvo posebno. Amortizacija za osnovna sredstva razvrstana u ostale grupe (od druge do pete) utvrđuje se primjenom degresivne stope na vrijednost sredstava razvrstanih po grupama.

Razlika između iznosa amortizacije po računovodstvenim propisima i amortizacije po poreskim propisima (izuzev amortizacije koja proističe iz procjene sredstava po fer vrijednosti) *predstavlja privremenu poresku* razliku koja se u skladu s MRS 12 – Porezi iz dobitka u poslovnim knjigama pravnog lica, iskazuju kao *odložena poreska sredstva ili odložene poreske obaveze.*

Znači, radi se o dva potpuno odvojena obračuna amortizacije i nije moguće računovodstvenom politikom urediti da se i za potrebe sastavljanja finansijskih izvještaja amortizacija obračunava po poreskim propisima jer po MRS amortizacija treba realno da izrazi način trošenja osnovnog sredstva u procijenjenom vijeku korisnog trajanja.

Obračun amortizacije obavezno se vrši na kraju godine prilikom sastavljanja godišnjeg finansijskog izvještaja (31. decembar) kao i u drugim slučajevima (statusne promjene, promjena oblika organizovanja, prodaja pravnog lica, otvaranje i okončanje postupka stečaja odnosno likvidacije itd.)[183]

---

[181] Ili je uključena u grupu za otuđenje koja je klasifikovana kao ona koja je namijenjena prodaji u skladu s MSFI-jem 5 (MRS 16). Nadalje u ovom dijelu, MRS 16 navodi da amortizacija ne prestaje ako se imovina ne koristi ili ako se povlači iz aktivne upotrebe. Jedino ako se koristi funkcionalna amortizacija, a imovina se ne koristi i nema učinaka, onda će i obračunata amortizacija biti jednaka nula.

[182] Detaljnije pogledati na:

http://www.irrcg.co.me/edukacija/Skola%2011.2008/Zakon%20o%20porezu%20na%20dobit.pdf (14. 2. 2014. godine).

[183] Preuzeto s: www.minsaob.gov.me/.../FileDownload.aspx?rid...**nekretnine**... (6. 6. 2012. godine).

Suština ***metode vremenskog otpisivanja*** osnovnih sredstava sastoji se u tome da se osnovica za otpisivanje osnovnog sredstva na odgovarajući način rasporedi na cijeli vijek njegovog korišćenja. Zavisno od toga da li se u vijeku trajanja sredstva otpisuje sredstvo uvijek u jednakim iznosima, ili pak prve godine više, a onda sve manje i manje, ili obrnuto, pravi se razlika između:

- *linearno (proporcionalno, pravolinijsko) otpisivanje*,
- *degresivno otpisivanje* i
- *progresivno otpisivanje osnovnih sredstava.*

Metoda linearnog ili proporcionalnog otpisivanja karakteriše ravnomjerno raspoređivanje osnovice za otpisivanje u jednakim amortizacionim kvotama na vrijeme korišćenja, odnosno vijek trajanja osnovnog sredstva. Naime, MRS 16 navodi: „*Linearna metoda amortizacije rezultira jednakim iznosom amortizacije tokom vijeka upotrebe ako se rezidualna vrijednost imovine ne mijenja.*“ To znači da postoji jednako godišnje terećenje rashoda po tom osnovu. Visina godišnjeg i mjesečnog iznosa amortizacije, kao troška osnovnih sredstava i drugih otpisivih stalnih sredstava, ostaje nepromijenjena tokom čitavog vijeka korišćenja, osim ako se ne promijeni iznos osnovice za otpisivanje, što ovu metodu čini jednostavnom u primjeni. Njena primjena je olakšana i postojanjem Nomenklature osnovnih sredstava po

grupama i stopama otpisa[184], pa se zbog toga ona danas uglavnom i primjenjuje u praksi naših preduzeća, iako se pretpostavka o ravnomjernosti trošenja ne može bezrezervno prihvatiti.

Pored velike primjene[185] koju navedena metoda ima, upućene su joj ozbiljne zamjerke posebno u dijelu koji se odnosi na činjenicu da u značajnoj mjeri doprinosi deformaciji finansijskih rezultata[186].

Metoda degresivnog otpisa osnovnih sredstava polazi od toga da se osnovica za otpisivanje raspoređuje na procijenjeni vijek trajanja po opadajućim godišnjim iznosima amortizacije, odnosno da je iznos troškova amortizacije najviši u prvoj godini otpisa te da potom opada u drugoj itd., dok je najniži u posljednjoj godini vijeka korišćenja osnovnog sredstva.

Kod metode degresivnog otpisivanja akcenat stavljamo na metodu dvostrukog opadajućeg salda, kod koje osnovica za obračun amortizacije služi **sadašnja vrijednost** osnovnog sredstva koja se obračunava kao razlika između NV i otpisane, odnosno amortizovane vrijednosti, odnosno prema MRS 16: „Metoda opadajućeg salda rezultira smanjenjem iznosa amortizacije tokom vijeka upotrebe".

Metoda progresivnog otpisivanja polazi od toga da se osnovica za otpisivanje raspoređuje na procijenjeni vijek trajanja po rastućim godišnjim iznosima amortizacije, odnosno da je iznos troškova amortizacije najviši u posljednjoj godini otpisa, dok je najniži u prvoj godini vijeka korišćenja osnovnog sredstva.

Metoda funkcionalnog otpisivanja pri obračunu troškova amortizacije ne uzima u obzir vrijeme, odnosno procijenjeni vijek korišćenja osnovnog sredstva i unaprijed određen tok kretanja amortizacionih kvota, već stvarno korišćenje osnovnog sredstva i ostvarene učinke[187] u toku korišćenja. Prema MRS 16 *„Metoda po jedinici proizvoda rezultira amortizacijom zasnovanom na očekivanoj upotrebi ili količini proizvoda*." Kao učinak se može javiti: proizvedeni gotovi proizvodi (kada se amortizuje proizvodna mašina), pređeni km (kod amortizacije službenog vozila), kWh časovi (amortizacija električne centrale) i sl. Funkcionalni metod ima značajnu primjenu kod onih osnovnih sredstava čija proizvodnja značajno varira po godinama. Međutim, jedan od presudnih činilaca njene slabe primjene leži u tome što je dosta teško procijeniti realnu vrijednost proizvodnje u toku korisnog vijeka osnovnog sredstva.

Troškovi rezervisanja[188] ***(grupa 54)*** predstavljaju troškove koji će se s velikom izvjesnošću pojaviti u narednim godinama, a odnose se i na prethodni, odnosno tekući period. Svako rezervisanje izaziva nastanak određenih troškova. Da bi rezervisanje bilo priznato kao obaveza (grupa 40), neophodno je da kao obaveza postoji na dan bilansa i da je uzrokovana nekim prošlim događajem, da se kao takva nastala obaveza ne može izbjeći, te je neophodno putem realne procjene utvrditi njen iznos u cilju izmirenja. Iznos rezervisanja se utvrđuje na dan bilansa stanja

[184] Nomenklatura osnovnih sredstava sadrži popis svih osnovnih sredstava, njihov procijenjeni vijek trajanja kao i stopu po kojoj se ista otpisuju.

[185] Prema posljednjim istraživanjima u američkoj privrednoj praksi, metoda proporcionalnog otpisivanja je zastupljena 82%, degresivna i progresivna sa po 5% dok ostatak od 8% otpada na ostale metode.

[186] Detaljnije o tome pogledati, Ranković, J., *Teorija bilansa*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 1998, str. 333.

[187] Kao učinci se mogu javiti npr: proizvedeni gotovi proizvodi (kada se amortizuje proizvodna mašina), pređeni km (kod amortizacije službenog vozila), kWh časovi (amortizacija električne centrale) i sl.

[188] Sâm pojam „rezervisanje" ima najmanje dva značenja. Prvo značenje je da je riječ o obavezi neizvjesnog roka dospijeća, pri čemu se neizvjesnost odnosi na to kada će obaveza morati da se izmiri kao i da li će se i u kojoj mjeri izmiriti. Drugo značenje se odnosi na postupak priznavanja, vrednovanja i prestanka priznavanja rezervisanja kao obaveze.

kao najbolja procjena izdataka neophodnih za izmirenje sadašnje obaveze. Najbolja procjena se zasniva na: a) procjeni rukovodstva preduzeća; b) iskustvu iz ličnih transakcija; c) procjeni nezavisnih eksperata; d) osnovu dodatnih indikacija po osnovu događaja nakon datuma bilansa.
Shodno navedenom, a prema MRS 37 – Rezervisanja, potencijalne obaveze i potencijalna sredstva rezervisanja treba priznati onda kada: *„(a) neko pravno lice posjeduje sadašnju obavezu (zakonsku ili izvedenu) kao rezultat nekog prethodnog događaja; (b) postoji vjerovatnoća da će za namirenje date obaveze biti zahtijevan odliv sredstava koja stvaraju ekonomske koristi; (c) može se napraviti pouzdana procjena iznosa date obaveze. Ako svi uslovi nijesu ispunjeni, rezervisanje se ne priznaje.“*[189] Pojašnjenja radi, rezervisanje je **obaveza** koja je neizvjesna u pogledu roka ili iznosa. Predstavlja sadašnju obavezu koja je rezultat prošlih događaja[190] i čijim se izmirenjem očekuje da će doći do odliva resursa koji sadrže ekonomske koristi iz preduzeća.[191]
Glavni razlog koji je inicirao potrebu za uvođenjem dugoročnih rezervisanja leži u činjenici neophodnosti realnog obračuna periodičnog finansijskog rezultata, odnosno u činjenici da prihodima obračunskog perioda treba dodijeliti rashode koji su njima uzrokovani, a koji će vjerovatno nastati u narednom obračunskom periodu.
Svako rezervisanje izaziva nastanak određenih troškova rezervisanja. Navedene troškove treba pripisati onom obračunskom periodu u kome je nastao događaj, odnosno prihod koji ga je izazvao. Stoga se trošak rezervisanja priznaje u rashodima perioda. U ovu grupu troškova uobičajeno se ubrajaju sljedeća konta:

541 – Troškovi rezervisanja za garantni rok
542 – Rezervisanja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava
543 – Rezervisanja za zadržane kaucije i depozite
544 – Rezervisanja za troškove restrukturiranja
545 – Rezervisanja za naknade i druge beneficije zaposlenih
549 – Ostala dugoročna rezervisanja.

Navedene kategorije troškova procjenjuju se na osnovu Pravilnika o računovodstvu, kojim treba predvidjeti neophodnu tehničku, komercijalnu, finansijsku i knjigovodstvenu dokumentaciju kao podlogu za odlučivanje i knjiženje. Procjena će biti takođe određena procjenom menadžmenta preduzeća, potpomognuta iskustvom iz sličnih transakcija. Rezervisanje treba da bude obnovljeno na svaki datum bilansa stanja i korigovano prema trenutno najboljoj procjeni. Ako više nije vjerovatno da će se transfer ekonomskih koristi zahtijevati radi izmirenja obaveza, rezervisanje treba da bude prekinuto[192].

Primjer 24:
Kompanija X je prodala 1. 1. 2021. fotokopir mašinu po fakturi u iznosu od 10.000 € i izdala garanciju sa rokom važenja od 12 mjeseci. Da li je potrebno u skladu sa MRS 37 vršiti rezervisanje?
Da!
Ispunjena su sva tri uslova:
1. postoji obaveza (sada) po osnovu prodaje fotokopir mašine u prethodom periodu (1. 1. 2021);
2. postoji vjerovatnoća da će se pokvariti fotokopit mašina (procjena na bazi iskustva) pa će po osnovu toga doći do odliva novčanih sredstava;
3. moguće je da se pouzdano procijeni visina potencijalne obaveze (na bazi iskustva sa istim ili sličnim proizvodom).

[189] Prema paragrafu 14, Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (IFRS), *op. cit.*, str. 448.
[190] Prošli događaj stvara određenu pravnu (proizilazi iz ugovora, zakona…) ili konstruktivnu obavezu (proizilazi iz aktivnosti preduzeća).
[191] Preuzeto iz materijala sa seminara Instituta sertifikovanih računovođa Crne Gore organizovanog 5. 7. 2013. godine.
[192] Detaljnije pogledati: https://www.paragraf.rs/edokumenti/poreski/racunovodstveno-evidentiranje-rezervisanja-u-finansijskim-izvestajima-za-2020-godinu.html (preuzeto 2. 2. 2021).

Napomena: Prodaja fotokpir mašine je izazvala nastanak poslovnog prihoda u iznosu od 10.000 €. S obzirom da je data garancija (garancija: pismeno obavještenje prodavca upućeno kupcu da će u vremenskom periodu za koji glasi prodavac izvršiti sve popravke na proizvodu na njegov teret), to prodavac ima obavezu da u periodu za koji važi izvrši popravku. Kako ne može da utvrdi stvarni iznos, on procjenjuje i tako procijenjeni troškovi čine troškove rezervisanja. Oni moraju biti dodijeljeni obračunskom periodu u kom je nastao prihod (izvršena prodaja) shodno načelu uzročnosti, odnosno načelu sučeljavanja rashoda i prihoda.

Nematerijalni troškovi (grupa 55) predstavljaju novčane izraze trošenja po osnovu veoma različitih vrsta naknada, neproizvodnih usluga, različitih vrsta dažbina i drugih nematerijalnih troškova[193]. Očigledno, radi se o veoma složenoj i heterogenoj grupi troškova, koje sačinjavaju:

- 550 – Troškovi neproizvodnih usluga *(npr. troškovi po osnovu advokatskih, zdravstvenih i konsalting usluga, troškovi revizije finansijskih izvještaja, troškovi čišćenja prostorija i dr.);*
- 551 – Troškovi reprezentacije *(npr. izdaci za ugostiteljske usluge, kao i davanje proizvoda, sopstvenih ili kupljenih bez naknade);*
- 552 – Troškovi premija osiguranja *(npr. premija za osiguranje sredstva u transportu, premija za osiguranje od odgovornosti za štetu i dr.);*
- 553 – Troškovi platnog prometa[194] *(npr. provizije i druge naknade koje se plaćaju bankama za njihove usluge, troškovi u vezi s garancijama ili avalima koje daju banke, i dr.);*
- 554 – Troškovi članarina *(npr. članarine u poslovnim i drugim udruženjima, međunarodnim organizacijama i dr.);*
- 555 – Troškovi poreza *(npr. porez na imovinu, na promet, akciza i dr. porezi);*
- 556 – Troškovi doprinosa *(npr. troškovi socijalnih doprinosa za vlasnike preduzeća i za preduzetnike koji vode dvojno knjigovodstvo),* i
- 559 – Ostali nematerijalni troškovi *(npr. troškovi oglasa u dnevnoj štampi, izdaci za humanitarne i vjerske namjene i dr.).*

Navedene kategorije troškova se u cjelini nadoknađuju iz prihoda koji su ostvareni realizacijom proizvoda i usluga, pa je u cilju realnog obračuna periodičnog finansijskog rezultata neophodno izvršiti i njihov obračun.

Troškovi proizvodnih usluga (grupa konta 53) predstavljaju novčani izraz trošenja određenih usluga drugih preduzeća, ustanova i usluga fizičkih lica, u situaciji kada preduzeće nije u mogućnosti da ih samostalno obavi ili pak to nije u mogućnosti na adekvatan i zadovoljavajući način. Riječ je o veoma heterogenoj skupini usluga koje se vrše zarad uspješnog obavljanja i realizacije postavljenih ciljeva preduzeća. Zbog svog proizvodnog karaktera navedeni materijalni troškovi se u aktuelnom Kontnom okviru sintetizuju na sljedećim osnovnim kontima:

- 530 – Troškovi usluga na izradi učinaka *(troškovi usluga industrijske, zanatske obrade, prerade ili izrade učinaka i sl.)*
- 531 – Troškovi transportnih usluga *(troškovi vodenog, vazdušnog, kopnenog prevoza, PTT usluge, troškovi prevoza proizvoda do kupca, troškovi pretovara i sl.)*

[193] Prema zvaničnom Pravilniku o Kontnom okviru, u troškove koji imaju nematerijalni karakter se ne ubrajaju: troškovi naknade za službeno putovanje, troškovi ishrane i smještaja radnika, prevoz zaposlenih na radno mjesto i sl., već se oni obuhvataju na odgovarajućim računima – Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi.

[194] **Trošak platnog prometa** je jedini trošak u praksi za koji ne dobijamo fakturu, niti rješenje, nego nam banka kod koje imamo otvoren tekući račun sama uzima ugovoreni iznos transakcionih provizija. Bankarske usluge su u skladu sa Zakonom o PDV oslobođene obračuna i plaćanja PDV. Dakle, ovaj trošak se direktno plaća sa tekućeg računa.

- 532 – Troškovi usluga održavanja *(troškovi održavanja nekretnina, postrojenja i opreme i sl.)*
- 533 – Troškovi zakupnina *(troškovi zakupa nekretnina, postrojenja i opreme i sl.)*
- 534 – Troškovi sajmova *(troškovi izlaganja robe, gotovih proizvoda i usluga; izdaci za zakup i uređenje sajamskog i izložbenog prostora, za uređenje štandova i sl.)*
- 535 – Troškovi reklame i propagande *(izdaci za propagandno-informativni materijal – npr. prospekti, katalozi..., za oglase u novinama i sl.)*
- 536 – Troškovi istraživanja *(izdaci u vezi s naučno-istraživačkim radom, projektantskim i drugim aktivnostima i sl.)*
- 537 – Troškovi razvoja koji se ne kapitalizuju
- 539 – Troškovi ostalih usluga *(usluge zaštite na radu, komunalne usluge i sl.)*

3.1.2. Računovodstveni aspekt finansijskih rashoda

Finansijski rashodi (***grupa 56***) nastaju po osnovu naknade drugima za korišćenje tuđe, pozajmljene imovine. Dakle, nastaju kao posljedica aktivnosti finansiranja preduzeća u toku poslovanja. S tim u vezi, ***finansijskim rashodima*** u aktuelnom Kontnom okviru rezervisana su sljedeća konta:

560 – Finansijski rashodi iz odnosa s matičnim i zavisnim pravnim licima
561 – Finansijski rashodi iz odnosa s ostalim povezanim pravnim licima
562 – Rashodi kamata
563 – Negativne kursne razlike
564 – Rashodi po osnovu efekata valutne klauzule
569 – Ostali finansijski rashodi.

Rashodi kamata, ili samo kamata, predstavljaju novčani iznos naknade koji se mora platiti po osnovu korišćenja tuđe imovine, tako da je njena visina uslovljena ne samo iznosom pozajmljenih sredstava, već i trenutnim stanjem na tržištu novca, kao i drugim činiocima. Rashodi kamate mogu biti:

- *redovni ili ugovoreni* (nastaju po osnovu korišćenja kredita – dugoročnih i kratkoročnih), kamate po obavezama iz dužničko-povjerilačkih odnosa, odnosno
- *neredovne* (gdje spadaju zatezne i druge kamate i sl., a koje nastaju ukoliko se u roku ne izmire određene obaveze (npr. prema državi u slučaju da se na vrijeme ne plate određeni porezi i doprinosi; prema dobavljačima – kada se na vrijeme ne izmire dugovanja i sl.)).

MRS 23 navodi da su *„Troškovi pozajmljivanja kamate i drugi troškovi koje subjekt ima u vezi s pozajmljivanjem sredstava“.* U pogledu priznavanja, shodno MRS 23 – Troškovi pozajmljivanja, *„Troškove pozajmljivanja koji se mogu direktno pripisati sticanju, izgradnji ili proizvodnji određenog sredstva subjekt je dužan da kapitalizuje kao dio troška nabavke tog sredstva. Ostale troškove pozajmljivanja subjekt treba da prizna kao rashod perioda u kojem su nastali*“.
Privredna društva koja primjenjuju MRS/MSFI i imaju iskazane obaveze po osnovu dugoročnih i kratkoročnih kredita, u skladu sa *MRS 23 – Troškovi pozajmljivanja*, utvrđuju dio kamate koja se

odnosi na 2020. godinu, a dospijeva za plaćanje u 2021. godini. Iznos obračunate kamate se knjiži na računu 562 – Rashodi kamata, dakle vrši se ukalkulisavanje.[195,196]

Neblagovremenim izmirenjem obaveze prema dobavljaču nastaje zatezna kamata[197] koja predstavlja finansijski rashod za preduzeće koje neblagovremeno servisira svoje obaveze.

Primjer 25:

Ukoliko je u poslovnoj promjeni navedena klauzula n/8 (neto 8), to zapravo znači da kupac mora platiti obavezu u roku od 8 dana, ili će mu biti zaračunata ***zatezna kamata***. Za visinu obračunate zatezne kamate povećava se stoga i obaveza kupca (preduzeća) prema dobavljaču. U principu, stopa po kojoj se plaća zatezna kamata je veća od stope po kojoj se vrši obračun redovne kamate.

Finansijski rashod može biti izazvan odobrenim i iskorišćenim popustom – kasa skonto od strane kupca. Bitno je naglasiti da odobreni kasa skonto ne znači ujedno i da je iskorišćen. Stoga, s knjigovodstvenog aspekta odobreni kasa skonto ne predstavlja predmet knjigovodstvenog evidentiranja. Onda kada se navede da je kupac u roku izmirio svoju obevezu prema dobavljaču, stekao je ujedno i uslov da iskoristi kasa skonto, tako da je tek u ovom momentu navedeni popust predmet knjigovodstvenog evidentiranja. Stoga, iskorišćeni kasa skonto od strane kupca za preduzeće koje ga je *odobrilo* predstavlja *rashod finansiranja.*

Finansijski rashodi nastaju i po osnovu negativnih kursnih razlika, a koje se pojavljuju u situaciji evidentiranja poslovnih događaja u stranoj valuti. Navedeni pojavni oblik finansijskih rashoda ne bi postojao ukoliko bi se nastala obaveza isplatila, odnosno naplata potraživanja obavila istog dana. Kako se to rijetko dešava, MRS 21 – Efekti promjene kurseva stranih valuta se bave problematikom promjene kurseva i navode da je *„Kursna razlika razlika koja proizlazi iz prevođenja određenog broja jedinica jedne valute u drugu valutu po različitim deviznim kursevima“*. Takođe ističe da se *„Kod početnog priznavanja, transakcija u stranoj valuti evidentira u funkcionalnoj valuti*[198]*, tako što se na iznos u stranoj valuti primjenjuje promptni devizni kurs funkcionalne*[199] *i strane valute, važeći na datum transakcije“.* Međutim, kako se to rijetko dešava, to usljed pojave tzv. klizajućeg ili fluktuirajućeg kursa negativne kursne razlike su izazvane ili:

- *depresijacijom (devalvacijom)* domaće valute, kada su **obaveze** prema ino-dobavljaču *evidentirane po nižem kursu* u odnosu na kurs po kome se vrši *isplata obaveze*, tako da se za visinu obračunate razlike **povećava** iznos obaveze i po tom osnovu i finansijski rashod;

[195] https://www.paragraf.rs/edokumenti/poreski/racunovodstveno-evidentiranje-prihoda-i-rashoda-po-osnovu-kamata-na-dan-sastavljanja-finansijskih-izvestaja-za-2020-godinu.html (prezeto: 2. 2. 2021).

[196] Kamata po osnovu kredita za nabavku nekretnina, postrojenja i opreme koja nijesu stavljena u upotrebu do dana bilansa, pod uslovom da su ispunjeni zahtjevi iz MRS 23, ne iskazuje se kao rashod na računu 562 već se vrši njeno kapitalizovanje, dakle kamata uvećava nabavnu vrijednost konkretne nekretnine, postrojenja ili opreme.

[197] Dakle, zatezna kamata nastaje po osnovu docnje s ispunjenjem novčane obaveze. Stopa zatezne kamate se može ugovoriti, tako da se pri obračunu zatezne kamate primjenjuje obračun za broj kalendarskih dana i koriste odgovarajući matematički izrazi. U slučaju da visina zatezne kamate nije ugovorena, ona je za period od 1. 6. 2015. godine do 30. 12. 2015. godine iznosila 7,05% godišnje. Detaljnije pogledati na http://www.cb-mn.org/index.php?mn1=novac&mn2=bankarske_i_finansijske_operacije&mn3=kamatna_stopa_ecb. (15. 9. 2015. godine). Ukoliko po osnovu neplaćenog ili manje plaćenog, na dan dospjelosti za plaćanje, poreza, doprinosa, prireza porezu, carinske obaveze i ostalih obaveza na koje se propisuje shodna primjena Zakona o poreskoj administraciji nastaje zatezna kamata, ona se obračunava po stopi od 0,03% dnevno.

[198] Prema MRS 21 – Funkcionalna valuta je valuta primarnog ekonomskog okruženja u kojem izvještajni entitet posluje.

[199] Prema MRS 21 – Promptni kurs je kurs u transakciji koja se izvršava odmah. Devizni kurs je vrijednost po kojem se razmjenjuju dvije valute.

- *apresijacijom (revalvacijom)* domaće valute, odnosno kada su nastala **potraživanja** evidentirana po *većem kursu* u odnosu na kurs po kome se vrši *njihova naplata*, tako da se za visinu obračunate razlike **smanjuju** potraživanja i povećava finansijski rashod.

Primjer 26 – DEVALVACIJA: *PS na rn Ino-dobavljač je 20.000.* *1) Na dan plaćanja obaveze prema ino-dobavljaču došlo je do devalvacije € u odnosu na $ za 10%. Ova obaveza je plaćena s deviznog računa.* **P O J A Š NJ E NJ E**
***I) momenat nastanka obaveze**: U trenutku kada je nastala obaveza prema ino-dovaljaču, ista je i bila evidentirana u stranoj valuti po kursu koji je tada bio važeći. U našem slučaju, kurs u momentu nastanka obaveze je bio 1 € = 1 $.*
***II) momenat isplate obaveze:** U momentu isplate obaveze došlo je do depresijacije (devalvacije) €, odnosno domaće valute, u odnosu na $, tj. valutu po kojoj je evidentirana obaveza prema ino-dobavljaču. U našem slučaju, sada je 1 € = 0,9 $; tj. **1,1 € = 1 $,** odnosno za **1 €** možemo da kupimo **manje dolara**.*
*Pošto je obaveza prema ino-dobavljaču u momentu evidentiranja bila u stranoj valuti ($), a smanjena je kupovna moć domaće valute u odnosu na stranu, to se za visinu obračunate razlike povećava obaveza prema ino-dobavljaču, odnosno nastaje za domaćeg kupca finansijski rashod. U našem slučaju visina obračunatog finansijskog rashoda je 10% * 20.000 = 2.000 €.*
Primjer 27 – APRESIJACIJA: *Ps na rn Ino-kupac je 10.000 (tj. 10.000 $ po kursu od 1 $: 1 €)* *1) Ino-kupci su uplatili na devizni račun iznos duga u cjelini. Srednji kurs strane valute u odnosu na izvještajnu valutu na dan uplate bio je 1 $ = 0,7 €.* **P O J A Š NJ E NJ E:**
*I) **momenat nastanka potraživanja**: U trenutku kada je nastalo potraživanje prema ino-kupcu, evidentirano je u stranoj valuti po kursu koji je tada bio važeći. U našem slučaju, kurs u momentu nastanka potraživanja je bio 1 € = 1 $.*
***II) momenat naplate potraživanja:** U momentu naplate potraživanja od ino-kupca došlo je do apresijacije (revalvacije) €, odnosno domaće valute u odnosu na $, tj. valutu po kojoj je evidentirano potraživanje prema ino-kupcu. U našem slučaju, sada je **0,7 € = 1 $**, što znači da za 1 € možemo da kupimo više dolara. Zapravo, apresijacija nije ništa drugo nego jačanje kupovne moći domaće valute u odnosu na stranu.*
Pošto je potraživanje prema ino-kupcu u momentu nastanka evidentirano u stranoj valuti ($), a povećana je kupovna moć domaće valute u odnosu na stranu valutu, to se za visinu obračunate razlike smanjuje potraživanje ino-kupaca prema dobavljačima, odnosno nastaje za „domaćeg" dobavljača finansijski rashod. U našem slučaju visina obračunatog finansijskog rashoda je 3.000 €.

3.1.3. Računovodstveni aspekt ostalih rashoda

Ostali rashodi ili gubici svrstavaju se u kategoriju redovnih prihoda, što znači da su uslovljeni obavljanjem poslovne aktivnosti preduzeća, ali za razliku od poslovnih rashoda nijesu vezani za proizvodnju proizvoda, odnosno vršenje usluga. Riječ je o rashodima koji nastaju kao: posljedica prodaje imovine preduzeća (osnovnih sredstava, zaliha, HOV i sl.) po cijeni koja je niža od nabavne odnosno nominalne vrijednosti, manjkovi na imovini ustanovljeni inventarisanjem, gubici po osnovu otpisa potraživanja.

Knjigovodstveno obuhvatanje i praćenje ***ostalih rashoda u okviru grupe 57*** vrši se na sljedećim sintetičkim kontima:

- *570 – Gubici po osnovu rashodovanja i prodaje nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme*
- *571 – Gubici po osnovu rashodovanja i prodaje bioloških sredstava*
- *572 – Gubici po osnovu prodaje učešća u kapitalu i hartija od vrijednosti*
- *573 – Gubici od prodaje materijala*
- *574 – Manjkovi*
- *575 – Rashodi po osnovu efekata ugovorene zaštite od rizika, koji ne ispunjavaju uslove da se iskažu u okviru revalorizacionih rezervi*
- *576 – Rashodi po osnovu direktnih otpisa potraživanja*
- *577 – Rashodi po osnovu rashodovanja zaliha materijala i robe*
- *579 – Ostali nepomenuti rashodi.*

Riječ je o grupi u kojoj se obuhvataju ostali rashodi, kao značajno heterogene vrste rashoda. U tom smislu, nematerijalna ulaganja, nekretnine, postrojenja i oprema kao stalna imovina nabavljaju se radi korišćenja u dužem vremenskom periodu, a ne radi prodaje u toku njihovog vijeka upotrebe. Ipak, ova sredstva mogu iz različitih razloga biti povučena iz upotrebe[200]. Gubici koji nastanu po tom osnovu utvrđuju se kao razlika između knjigovodstvenog iznosa ovih sredstava i procijenjenih neto priliva od prodaje istih te se priznaju kao rashod u bilansu uspjeha[201]. Za ove svrhe relevantni su MRS 16 i MRS 36.

Analogna je situacija i s biološkim ulaganjima, materijalom pa i kada su u pitanju gubici po osnovu hartija od vrijednosti i prodaje učešća u kapitalu, kao i kod manjkova za koje se ne tereti odgovorno lice – računopolagač, i rashodi po osnovu direktnih otpisa potraživanja, čija se nenaplativost može dokumentovati.

Gubici usljed prodaje materijala nastaju kada materijal izgubi svoju upotrebnu vrijednost (usljed promjene proizvodnog programa, nižeg kvaliteta i sl.) te se prodaje po nižoj prodajnoj cijeni od nabavne. Razlika između niže prodajne i veće nabavne vrijednosti se evidentira na računu – Ostali rashodi ili Gubici po osnovu prodaje materijala.

3.1.4. Računovodstveni aspekt rashoda po osnovu obezvređenja imovine

Pravna lica su dužna da na kraju svakog izvještajnog perioda, odnosno na dan sastavljanja finansijskih izvještaja, realno procijene mogućnost povraćaja sredstava uloženih u nematerijalnu imovinu, nekretnine, postrojenja i opremu i finansijska sredstva kvalifikovana kao ulaganja radi, eventualnog obezvređenja ovih sredstava. Ukoliko se procijeni da je sredstvo u poslovnim knjigama iskazano po vrijednosti koja je veća od iznosa koji može da se povrati putem upotrebe ili prodajom tog sredstva, odnosno da je došlo do smanjenja tržišne vrijednosti ili tehnološke zastarjelosti, potrebno je da se izvrši njegovo obezvređenje na nadoknadivu vrijednost[202]. Ovom problematikom se bavi *MRS 36 – Obezvređenje sredstava* i primjenjuje se na:

---

[200] Npr. zbog dotrajalosti, zastarjelosti, uništenja, djelovanja više sile, promjene proizvodnog programa i dr.

[201] O navedenoj kategoriji rashoda se govorilo u glavi IV – Stalna imovina, u dijelu koji se odnosi na otuđenje stalne imovine preduzeća.

[202] Preuzeto: https://www.paragraf.rs/edokumenti/poreski/umanjenje-vrednosti-imovine-u-skladu-sa-mrs-msfi-u-finansijskim-izvestajima-za-2020-godinu.html (2. 2. 2021).

- *nematerijalnu imovinu;*
- *nekretnine, postrojenja i opremu;*
- *finansijska sredstva klasifikovana kao ulaganja u zavisna pravna lica, ulaganja u pridružena pravna lica i ulaganja u zajedničke poduhvate.*

Rashodi po osnovu obezvređenja vrijednosti imovine (***grupa 58***) nastaju vrijednosnim usklađivanjem imovine kada se utvrdi da je neko sredstvo obezvrijeđeno. Obezvređenje imovine predstavlja knjigovodstveno obuhvatanje i praćenje ***rashoda po osnovu obezvređivanja imovine***, a vrši se na sljedećim osnovnim (sintetičkim) kontima:

- *580 – Rashodi po osnovu usklađivanja vrijednosti bioloških sredstava*
- *581 – Rashodi po osnovu usklađivanja vrijednosti nematerijalnih ulaganja*
- *582 – Rashodi po osnovu usklađivanja vrijednosti nekretnina, postrojenja i opreme*
- *583 – Rashodi po osnovu usklađivanja vrijednosti dugoročnih finansijskih plasmana i drugih hartija od vrijednosti raspoloživih za prodaju*
- *584 – Rashodi po osnovu usklađivanja vrijednosti zaliha materijala i robe*
- *585 – Rashodi po osnovu usklađivanja vrijednosti potraživanja i kratkoročnih finansijskih plasmana*
- *589 – Rashodi po osnovu usklađivanja vrijednosti ostale imovine.*

Prilikom vrijednosnog usklađivanja nekretnina, postrojenja i opreme primjenjuje se načelo niže vrijednosti, što znači da se upoređuje knjigovodstvena vrijednost sa nadoknadivim iznosom tog sredstva. U postupku umanjenja vrijednosti nekretnina, postrojenja i opreme prvo se utvrđuje da li postoji neko sredstvo kod kojeg ima indicija da je obezvrijeđeno, i ako se utvrdi da postoji takvo sredstvo, vrši se procjena vrijednosti tog sredstva koja može da se povrati.

Procijenjeni iznos sredstava koji može da se povrati upoređuje se sa sadašnjom vrijednošću tog sredstva koja se vodi u poslovnim knjigama i ako je utvrđena vrijednost sredstva koja može da se povrati manja od sadašnje vrijednosti, utvrđuje se razlika između te dvije vrijednosti, odnosno utvrđuje se iznos za koji treba knjižiti kao rashod po osnovu obezvređivanja nekretnina postrojenja i opreme. Prije evidentiranja razlike između procijenjene vrijednosti sredstva koja može da se povrati i sadašnje vrijednosti tog sredstva, utvrđuje se da li se sredstvo u poslovnim knjigama vodi po revalorizovanoj vrijednosti.

Ako se navedeno sredstvo ne vodi po revalorizovanoj vrijednosti, cijeli iznos utvrđene razlike knjiži se na teret računa **582 – Obezvređenje nekretnina, postrojenja i opreme** u korist odgovarajućih analitičkih računa ispravke vrijednosti nekretnina, postrojenja i opreme po osnovu obezvređenja u grupi računa 02[203].

Sumiranjem prethodno navedenog, u skladu s načelom opreznosti, usklađivanje vrijednosti imovine podrazumijeva korigovanje njene vrijednosti naniže, kao i njeno iskazivanje u Iskazu o finansijskoj poziciji /bilansu stanja/ po najnižoj vjerovatnoj vrijednosti.

[203] Preuzeto sa: https://www.paragraf.rs/edokumenti/poreski/umanjenje-vrednosti-imovine-u-skladu-sa-mrs-msfi-u-finansijskim-izvestajima-za-2020-godinu.html (29. 3. 2021).

3.2. Prihodi – klasa 6

3.2.1. Pojmovno određenje, priznavanje, mjerenje i klasifikacija prihoda

Ukoliko se posmatra ciklus procesa reprodukcije kod proizvodnog preduzeća N-R...P...**R1-N1**, odnosno kod trgovinskog N-R -**N1**, prihodi nastaju u **posljednjoj fazi procesa**, tj. u fazi realizacije proizvedenih dobara ili pruženih usluga. Tokom procesa rada, korišćenjem proizvodnih faktora nastaju **troškovi (inputi)** – označeni u modelu fazom **(...P...)** – koji predstavljaju „žrtvu" preduzeća uloženu u funkciji stvaranja budućih ekonomskih koristi, odnosno **outputa (R1 ili N1)**. Za razliku od troškova, koji predstavljaju **vrijednosni izraz utroška faktora rada**, **prihodi** predstavljaju **pozitivan tok vrijednosti** u preduzeću, odnosno porast ekonomskih koristi ostvaren realizacijom proizvoda ili usluga.

Važno je istaći da je Međunarodni standard finansijskog izvještavanja 15 (u daljem tekstu **MSFI 15 – Prihodi**) zamijenio raniji standard **MRS 18 – Prihodi**. Prema MSFI 15, prihod se definiše kao: *„Povećanje ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda u vidu priliva ili uvećanja sredstava, ili smanjenja obaveza, koje rezultira povećanjem kapitala, a ne potiče od doprinosa vlasnika."*

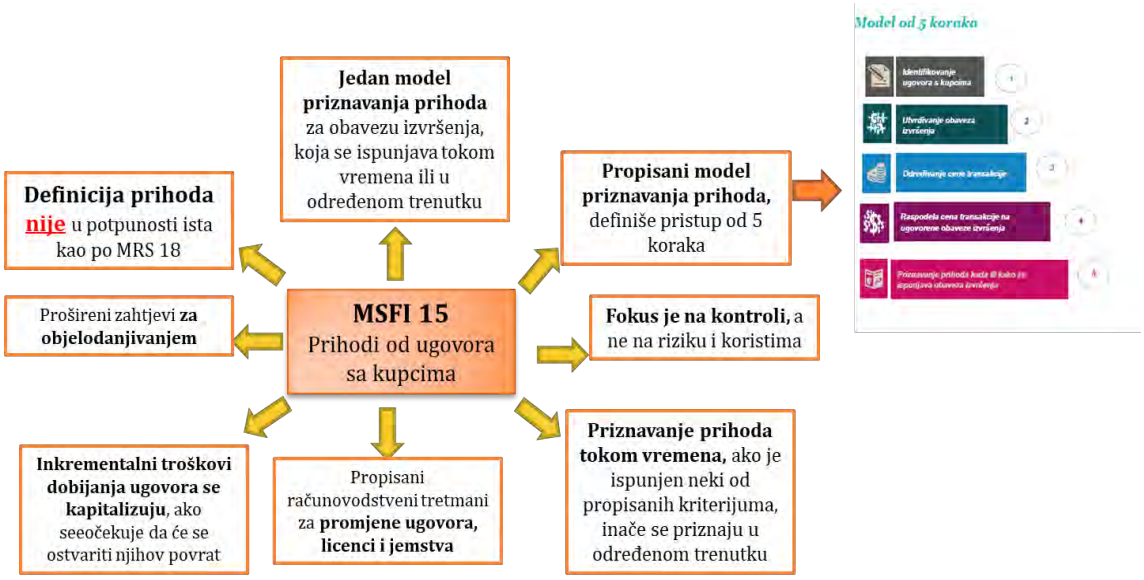
Cilj MSFI 15 je da obezbijedi jasan i jedinstven okvir za priznavanje, mjerenje i objelodanjivanje prihoda. Novi standard uvodi sveobuhvatan model priznavanja prihoda iz ugovora sa kupcima, kako bi se prevazišli nedostaci prethodnog pristupa iz MRS 18, te korisnicima finansijskih izvještaja pružile relevantnije i uporedivije informacije o vremenu priznavanja prihoda, njihovoj visini i povezanom stepenu neizvjesnosti budućih novčanih tokova proisteklih iz poslovnih transakcija.

Prema MSFI 15 *„Subjekt treba da prizna prihod kada (ili u mjeri u kojoj) subjekt ispuni obavezu izvršenja tako što kupcu prenese obećanu robu ili uslugu (tj. imovinu)."* Nadalje, navedeni standard ističe da je *„Imovina prenesena kada (ili u mjeri u kojoj) kupac stekne kontrolu nad tom imovinom"*.[204]

Kontrola nad imovinom se odnosi na sposobnost usmjeravanja njene upotrebe i ostvarivanja gotovo svih preostalih koristi od imovine. Kontrola uključuje sposobnost sprečavanja da drugi subjekti upravljaju korišćenjem imovine i ostvaruju koristi od iste. Koristi od imovine su potencijalni novčani tokovi (prilivi ili odlivi) koji se mogu ostvariti direktno ili indirketno na mnogo načina[205].

Na prikazanoj slici (slika 8) ilustruje se osnovna logika MSFI 15 gdje se ističe da se prihod priznaje kada se prenese kontrola nad robom ili uslugom na kupca, u iznosu koji odražava naknadu na koju subjekt očekuje da ima pravo. To znači da subjekt ne bilježi prihod u trenutku isporuke proizvoda ili usluga (kao što je bilo prema MRS 18), već **u skladu s ispunjenjem ugovornih obaveza i prenosa kontrole**. Time se obezbjeđuje realnije i preciznije prikazivanje ekonomskih događaja i budućih novčanih tokova, kao i bolja uporedivost finansijskih izvještaja među kompanijama.

[204] Pogledati: MSFI 15 – paragraf 15.31.
[205] Isto, paragraf 15.33.



Slika 8: *Karakteristike MSFI 15 – Ugovori sa kupcima*

Suština MSFI 15 je elaborirana kroz **pet osnovnih koraka**, koje svaki entitet mora da isprati kako bi pravilno priznao, tj. vrednovao prihod iz ugovora s kupcem.

Prvi korak se odnosi na: *Identifikaciju ugovora sa kupcem*

Ovaj korak podrazumijeva da priznanje prihoda može započeti tek kada postoji jasno definisan ugovor između preduzeća i kupca. Da bi ugovor bio validan u skladu sa zahtjevima MSFI 15, mora ispunjavati nekoliko ključnih uslova: da je pravno obavezujući, da ima komercijalnu supstancu, tj. ekonomsku svrhu i značaj, te da postoji realno očekivanje da će preduzeće naplatiti protivvrijednost za isporučenu robu ili pruženu uslugu[206].

Primjer 27:

Kompanija „MK & A“ je sklopila ugovor sa kompanijom „AF“ o isporuci 100 komada stolica. Ugovor je potpisan od obje strane i u njemu su jasno definisani svi ključni elementi transakcije: predmet isporuke, uslovi, rokovi i cijena. Samo postojanje takvog ugovora predstavlja osnovu za primjenu prvog koraka prema MSFI 15 – identifikaciju ugovora s kupcem kao preduslova za dalje računovodstveno praćenje prihoda.

Drugi korak se tiče: *Identifikacije obaveza izvršenja u ugovoru*

Obaveza izvršenja predstavlja obećanje entiteta da će kupcu isporučiti robu ili pružiti uslugu. Ako se određene komponente ugovora mogu **zasebno identifikovati** i imaju **odvojenu korisnost** za kupca, tada se svaka od njih priznaje kao posebna obaveza izvršenja.

Primjer 28:

Kompanija „MK & A“ se bavi prodajom softvera i pružanjem korisničke podrške godinu dana. Prema MSFI 15, softver i pružanje podrške su identifikovane kao dvije zasebne obaveze i kao takve imaju odvojenu korisnost za kupca.

[206] Pogledati: MSFI 15 – paragraf

3. Određivanje cijene transakcije

Cijena transakcije je iznos naknade na koju subjekt očekuje da će ostvariti pravo u zamjenu za prenos obećane robe ili usluga na kupca, isključujući iznose naplaćene u ime trećih strana (na primjer, određeni porezi na promet). (MSFI 15, § 47). U ovaj iznos ne ulaze sredstva koja se naplaćuju u ime trećih strana, kao što su određeni porezi na promet (npr. PDV), jer preduzeće te iznose ne zadržava za sebe, već ih samo prosljeđuje nadležnim institucijama.

Naknada ugovorena s kupcem može biti različite prirode: može biti unaprijed dogovorena i fiksna, promjenljiva – kada zavisi od određenih uslova (kao što su popusti, bonusi ili penali), ili kombinacija fiksnih i promjenljivih iznosa. Preduzeće je dužno da procijeni ukupnu naknadu koju će vjerovatno ostvariti iz ugovora, i to u skladu sa okolnostima koje postoje u trenutku priznavanja prihoda.

Primjer 29:

Kompanija „MK & A“ je prodala kompjuter koji košta 1.000 €. Kupac će izvršiti plaćanje za 3 mjeseca. Prema MSFI 15, kompanija mora izvršiti procjenu sadašnje vrijednosti tog iznosa, jer se plaćanje vrši kasnije.

4. Raspodjela cijene transakcije na obaveze izvršenja

Nakon što su identifikovane sve obaveze iz ugovora i utvrđena ukupna cijena transakcije, sljedeći korak je da se ta cijena raspodijeli na svaku obavezu pojedinačno. Raspodjela se vrši tako što se gleda koliko bi svaka roba ili usluga koštala da se prodaje posebno, van ugovornog paketa. Drugim riječima, ako ugovor sadrži više različitih obaveza, ukupna cijena se dijeli razmjerno tim pojedinačnim, samostalnim cijenama. Ako te cijene nijesu direktno dostupne, koristi se procjena (npr. prilagođena tržišna procjena, očekivani trošak plus marža, rezidualna metoda itd.).

Primjer 30:

Kompanija **„MK & A“** nudi softver i korisničku podršku kao jedinstveni paket po ukupnoj cijeni od **800 €**. U skladu s **MSFI 15**, prilikom priznavanja prihoda, neophodno je raspodijeliti ukupnu transakcijsku cijenu na svaku obavezu iz ugovora i to u skladu sa samostalnim prodajnim cijenama pojedinačnih komponenti. U konkretnom slučaju, ako bi se softver i korisnička podrška prodavali odvojeno, njihove pojedinačne cijene iznosile bi: softver: **700 €**; korisnička podrška: **300 €**.

Ukupna samostalna cijena paketa iznosi **1.000 €**, a transakcijska cijena od **800 €** raspodjeljuje se proporcionalno u odnosu na ove vrijednosti: Softver: (700 / 1.000) × 800 = **560 €**; Korisnička podrška: (300 / 1.000) × 800 = **240 €**.

Na ovaj način, prema zahtjevima MSFI 15, obezbjeđuje se pravično priznavanje prihoda u skladu s ekonomskom suštinom transakcije i stvarnom vrijednošću svake pojedinačne obaveze iz ugovora.

5. Priznavanje prihoda kada (ili kako) se obaveza izvršava

Kao što je prethodno navedeno, MSFI 15 (tačka 31) precizno definiše uslove pod kojima se prihod priznaje. Standard razlikuje dva osnovna modela priznavanja prihoda, u zavisnosti od toga kako i kada kupac stiče kontrolu nad robom ili uslugom: a) priznavanje prihoda tokom vremena (*over time*); b) priznavanje prihoda u tačno određenom trenutku (*point in time*).

Model priznavanja prihoda tokom vremena se primjenjuje kada se kontrola nad robom ili uslugom prenosi **postepeno**, kako se ugovorne obaveze izvršavaju. To znači da se prihod priznaje sukcesivno, u skladu s napretkom realizacije posla.

Primjer 31:

Kompanija „MK & A" se, između ostalog, bavi i izgradnjom građevinskih objekata. Riječ je o aktivnostima koje traju duži vremenski period – često nekoliko mjeseci, pa i godina. Budući da kupac stiče kontrolu nad objektom tokom same izgradnje, prihod se, u skladu s MSFI 15, priznaje postepeno, paralelno s napretkom izvođenja radova.

Takođe, kompanija „MK & A" pruža i konsultantske usluge, čije izvršenje podrazumijeva angažman koji traje duži vremenski period, pri čemu se vrijednost usluge pruža kontinuirano kroz vrijeme. Shodno tome, i u ovom slučaju se prihod priznaje sukcesivno, u skladu s realizacijom ugovornih obaveza.

Za razliku od modela priznavanja prihoda tokom vremena, drugi model podrazumijeva da se prihod priznaje u tačno određenom trenutku, odnosno onda kada kupac stekne kontrolu nad robom. To se najčešće dešava u momentu isporuke, kada su preneseni svi značajni rizici, kontrola i koristi od vlasništva.

Primjer 32:

Kompanija „MK & A" prodaje laptop kupcu u maloprodajnom objektu. U ovoj situaciji, prihod se priznaje odmah po izvršenoj isporuci, jer je laptop prešao u vlasništvo i pod kontrolu kupca, čime su ispunjeni uslovi za priznavanje prihoda prema MSFI 15.

Dakle, na osnovu gore navedenog, MSFI 15 uvodi novine, jer nastoji da se prihodi priznaju u skladu sa stvarnim ekonomskim tokom transakcije, kroz pet jasno definisanih koraka. Pravilnom primjenom ovog standarda obezbjeđuje se transparentno, dosljedno i tačno finansijsko izvještavanje.

Prihodi kao vrijednosni izraz realizovanih proizvoda i/ili usluga na tržištu, obračunatih kao proizvod količine i prodajne cijene, prema Pravilniku o Kontnom okviru, pripadaju ***klasi 6***, a čine ih:

a) *poslovni (operativni)* prihodi koji nastaju kao posljedica obavljanja osnovne djelatnosti preduzeća. Navedenu kategoriju prihoda formiraju grupe računa od **60** do **65**;
b) *finansijski prihodi* koji nastaju kao posljedica plasiranja finansijskih sredstava preduzeća, a čini ih grupa računa **66:**
c) *ostali prihodi* nijesu posljedično vezani za stvaranje učinaka, već za pojavu dobitaka pri prodaji djelova imovine preduzeća (osnovna sredstva, materijal, HOV i sl.). Čine ih sljedeća **grupa računa 67**
d) *prihodi od usklađivanja vrijednosti imovine* su evidentirani u okviru **grupe 68**,
e) *dobitak od poslovanja koje je obustavljeno, rashodi iz prethodnih izvještajnih perioda i prenos prihoda pripada* **grupi 69**.

3.3.1.1. Računovodstveni aspekt poslovnih prihoda

Poslovni prihodi predstavljaju vrijednosni izraz prodatih – isporučenih i fakturisanih učinaka (proizvoda i/ili usluga). U strukturi ukupnih prihoda zauzimaju najveće učešće, pa stoga i

predstavljaju najvažniju kategoriju prihoda u preduzeću. Nastaju kao rezultat redovnih poslovnih aktivnosti, nezavisno od područja prodaje i vremena naplate, ali i drugih redovnih potraživanja po osnovu ovako proizvedenih i realizovanih učinaka – obično ostvarljivih kroz različite oblike podsticajnih privredno-sistemskih mjera i mjera ekonomske politike države.
Saglasno ovakvom pojmovnom i suštinskom određenju poslovnih prihoda, aktuelni Kontni okvir razvrstava poslovne prihode u sljedeće grupe računa:

60 – PRIHODI OD PRODAJE ROBE
61 – PRIHODI OD PRODAJE PROIZVODA I USLUGA
62 – PRIHODI OD AKTIVIRANJA UČINAKA I ROBE – riječ je o prihodima koji nastaju po osnovu upotrebe robe, proizvoda i usluga za sopstvene potrebe. Vrijednost po kojoj se iskazuje aktiviranje učinaka: cijena koštanja; neto prodajna cijena (za gotove proizvode); nabavna cijena (roba).
63 – PROMJENA VRIJEDNOSTI ZALIHA UČINAKA – Navedena „promjena" može biti data u vidu povećanja i smanjenja učinaka (gotov proizvod i nedovršena proizvodnja), odnosno povećanje/smanjenje vrijednosti zaliha nedovršene proizvodnje, gotovih proizvoda i nedovršenih usluga na kraju u odnosu na početak obračunskog perioda. Javljaju se ako se radi obračun rezultata po metodi ukupnih troškova (neto princip).
64 – PRIHODI OD PREMIJA, SUBVENCIJA, DOTACIJA, DONACIJA I SL. – nastaju po osnovu potraživanja od državnih organa i organizacija. Navedeno pitanje posebno reguliše MRS 20 koji navodi: „priznavanje državnih davanje vrši se kada postoji opravdanost: *da će se entitet* ***pridržavati uslova*** *povezanih sa davanjem; da će davanje biti primljeno".*
65 – DRUGI POSLOVNI PRIHODI – kao što su prihodi od zakupnina, članarine, tantijema i sl.

U vezi s vrednovanjem poslovnih prihoda preduzeća, važno je imati u vidu da se na kraju obračunskog perioda, pri izradi periodičnog obračuna ili završnog računa, *poslovni prihodi koriguju* – uvećavaju ili smanjuju *za promjene stanja zaliha* na kraju obračunskog perioda u odnosu na početne zalihe, što se čini na osnovu odgovarajućih izvještaja ako je obračun troškova i učinaka organizovan u okviru klase 9 – Obračun troškova i učinaka.

3.3.1.2. Računovodstveni aspekt finansijskih prihoda

Finansijski prihodi najčešće nastaju plasiranjem slobodnih novčanih sredstava u drugo preduzeće ili instituciju čime se formiraju kamate na dugoročne plasmane preduzeća (npr. ukoliko preduzeće posjeduje obveznice drugog pravnog lica), dividende koje preduzeće ostvaruje na akcije drugih preduzeća, pozitivne kursne razlike i sl. Klasifikuju se kao:

1. *660 – Finansijski prihodi od matičnih i zavisnih pravnih lica* od kojih za preduzeća mogu biti posebno interensantni finansijski prihodi od kamata, učešća u rezultatu – dividendi, pozitivnih kursnih razlika i drugi finansijski prihodi iz odnosa s povezanim pravnim licima;
2. *661 – Finansijski prihodi od ostalih povezanih pravnih lica* – ove prihode preduzeće ostvaruje ukoliko ima učešće u kapitalu drugih pravnih lica;
3. *662 – Prihodi od kamata* od kojih za preduzeća mogu biti interesantni prihodi od kamata po finansijskim kreditima, robnim kreditima, potraživanjima iz dužničko-povjerilačkih odnosa (mjenična potraživanja[207]) i po osnovu zateznih kamata. Riječ je naime o prihodima koje preduzeće ostvari po osnovu ustupljenih finansijskih sredstava drugom

[207] O mjeničnim potraživanjima se govori u dijelu o obrtnim sredstvima, koji se odnosi na kratkoročna potraživanja.

licu, a s obavezom vraćanja u dužem ili kraćem vremenu, ili pak za iznose koji se preduzeću duguju po nekim drugim osnovama. Pozajmljivanjem sredstava lice koje čini pozajmicu ima pravo da pored glavnice prisvoji i kamatu kao cijenu naknade ustupanja svojih slobodnih likvidnih sredstava.

4. *663 – Pozitivne kursne razlike*, posebno prihodi po osnovu pozitivnih kursnih razlika po potraživanjima i obavezama i po osnovu stranih novčanih sredstava, nastaju usljed pojave tzv. klizajućeg ili fluktuirajućeg kursa. Drugim riječima, izazvane su:
   - *depresijacijom (devalvacijom)* domaće valute, kada su obaveze prema ino-dobavljaču evidentirane po višem kursu u odnosu na kurs po kome se vrši isplata obaveze, tako da se za visinu obračunate razlike smanjuju obaveze i po tom osnovu povećava finansijski prihod;
   - *apresijacijom (revalvacijom)* domaće valute, odnosno kada su nastala potraživanja evidentirana po nižem kursu u odnosu na kurs po kome se vrši njihova naplata, tako da se za visinu obračunate razlike povećavaju potraživanja i finansijski prihod.

3.3.1.3. Računovodstveni aspekt ostalih prihoda

*Ostali prihodi (**grupa računa 67**)* se nazivaju **dobici** iz razloga što u slučaju njihovog nastanka sopstveni kapital će se **povećati** za **puni iznos** nastalog osnovnog prihoda. Činjenica da nijesu uslovljeni obavljanjem uobičajene poslovne aktivnosti preduzeća, odnosno stvaranjem učinaka (proizvoda ili usluga) im daje epitet neposlovni ili ostali. Nastaju kao posljedica: a) prodaje imovine preduzeća (osnovnih sredstava, zaliha, HOV, i sl.) po cijeni koja je viša od nabavne odnosno nominalne vrijednosti, b) viškova na imovini koji su utvrđeni inventarisanjem, c) dobitaka po osnovu otpisa potraživanja i sl. Neposlovnim ili ostalim prihodima se smatraju:

- *670 – Dobici od prodaje nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme*[208]
- *671 – Dobici od prodaje bioloških sredstava*
- *672 – Dobici od prodaje učešća i dugoročnih hartija od vrijednosti*
- *673 – Dobici od prodaje materijala*
- *674 – Viškovi*
- *675 – Naplaćena otpisana potraživanja*
- *676 – Prihodi po osnovu efekata ugovorene zaštite od rizika*
- *677 – Prihodi od smanjenja obaveza*
- *678 – Prihodi od ukidanja dugoročnih rezervisanja*
- *679 – Ostali nepomenuti prihodi.*

3.3.1.4. Prihodi od usklađivanja vrijednosti imovine

Prihodi od usklađivanja vrijednosti imovine se javljaju u slučaju kada postoji opravdana mogućnost da ranije utvrđen i priznat gubitak više ne postoji ili da je pak njegov iznos u značajnoj mjeri redukovan. Navedena kategorija prihoda obuhvata sljedeće sintetičke račune:

a) Prihodi od usklađivanja vrijednosti bioloških sredstava,

b) Prihodi od usklađivanja vrijednosti nematerijalnih ulaganja,

[208] O postupku knjigovodstvenog obuhvatanja navedene kategorije ostalih prihoda se govorilo u sekciji **Stalne imovine**, a u dijelu koji se odnosi na Prodaju stalne imovine preduzeća.

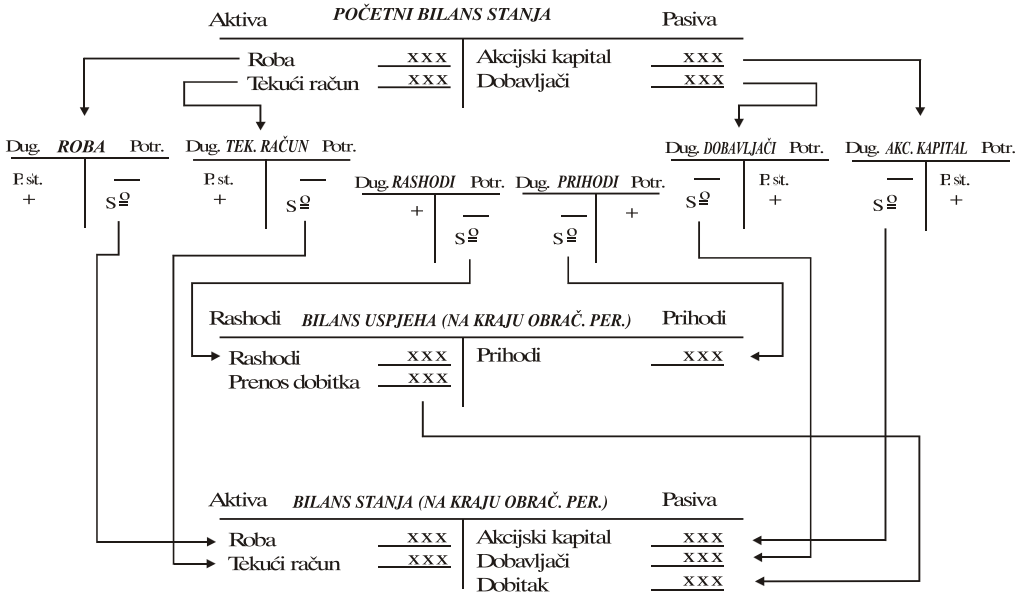
c) *Prihodi od usklađivanja vrijednosti nekretnina, postrojenja i opreme,*
d) *Prihodi od usklađivanja vrijednosti dugoročnih finansijskih plasmana i hartija od vrijednosti,*
e) *Prihodi od usklađivanja vrijednosti zaliha,*
f) *Prihodi od usklađivanja vrijednosti potraživanja i kratkoročnih finansijskih plasmana,* i
g) *Prihodi od usklađivanja vrijednosti ostale imovine.*

Na ovim kontima se obuhvataju vrijednosna usklađivanja koja predstavljaju pozitivne efekte – prihode zbog promjene vrijednosti sredstava prilikom početnog priznavanja, kao i na dan bilansiranja, navedenih oblika imovine – bioloških sredstava, nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja, opreme, dugoročnih finansijskih plasmana i hartija od vrijednosti s kojima se trguje, vrijednosti zaliha, potraživanja i kratkoročnih finansijskih plasmana i ostale imovine. Ovako utvrđene pozitivne razlike – prihodi od usklađivanja vrijednosti imovine priznaju se kao ***prihod perioda*** u kojem su nastali. Za utvrđivanje i iskazivanje ovih prihoda takođe su relevantni odgovarajući MRS, posebno MRS 36, MRS 38, MRS 16, MRS 39, MRS 2 i MRS 8.
Na kraju, prihode po osnovu usklađivanja vrijednosti imovine u najvećem broju slučajeva iskazuju ona preduzeća koja svoju imovinu procjenjuju, ne po nabavnoj, nego po tržišnoj (fer) vrijednosti, čime su na dan sastavljanja bilansa u mogućnosti da ovako iskazanu vrijednost uporede s knjigovodstvenom.

4. Otvaranje i zaključak računa stanja i uspjeha – klasa 7

Otvaranje poslovnih knjiga je karakteristična početna knjigovodstvena operacija. Ona se sprovodi 1. januara tekuće godine za preduzeća koja su ranije osnovana i kontinuirano posluju, ili na dan početka rada novoosnovanog preduzeća. Dokumentacionu osnovu za otvaranje poslovnih knjiga u knjigovodstvu preduzeća, i u jednom i u drugom slučaju, čini *bilans stanja* preduzeća, a njegovom sastavljanju prethodi *inventarisanje* (popis) imovine i obaveza preduzeća.
Dakle, samo ***početni bilans stanja*** neposredno izrasta iz početnog inventara imovine novoosnovanog preduzeća i kao takav služi kao dokumentaciona osnova za knjigovodstveno otvaranje poslovnih knjiga, dok godišnji bilans stanja, kao i svi kasniji, drugi bilansi stanja preduzeća koja kontinuirano posluju, nastaju iz knjigovodstvenog stanja u glavnoj knjizi prilikom njenog zaključka, a koje je prethodno korigovano i usklađeno sa stvarnim – inventarnim stanjem, i takav godišnji bilans služi za otvaranje poslovnih knjiga u narednom obračunskom periodu, obično na početku kalendarske i poslovne godine.
Otvaranje poslovnih knjiga – glavne knjige i dnevnika, sprovodi se tako što se za svaku bilansnu poziciju, u cjelini ili raščlanjeno, otvara poseban konto (račun) u glavnoj knjizi na kome se kasnije prate promjene stanja na imovini, potraživanjima, kapitalu i obavezama, odnosno tokom obračunskog perioda, promjene na rashodima i prihodima. Otvaranje poslovnih knjiga predstavlja prvi, početni stav za knjiženje, koji kao dokumentacionu osnovu koristi početni inventar, odnosno početni bilans stanja za novoosnovana preduzeća, ili krajnji bilans stanja za preduzeća koja već postoje i posluju u kontinuitetu. Knjiženje (kontiranje) otvaranja poslovnih knjiga (dnevnika i glavne knjige) sprovodi se zaduživanjem (duguju) aktivnih konta s pozicija aktive i odobravanjem (potražuju) konta – Račun otvaranja glavne knjige, odnosno za bilansne pozicije na strani pasive, zbirno će dugovati Račun otvaranja glavne knjige, a potraživaće pojedinačni pasivni računi (konta koja čine pasivnu stranu početnog bilansa stanja).

Sama procedura otvaranja poslovnih knjiga, na osnovu početnog bilansa stanja, na kontima glavne knjige, knjiženja na kontima stanja i uspjeha (rashoda i prihoda), kao i sastavljanje krajnjih bilansa uspjeha i bilansa stanja, pojednostavljeno s manjim brojem pozicija bilansa i manjim brojem konta (računa) glavne knjige, može se šematski prikazati na sljedeći način:



Slika 9: *Otvaranje poslovnih knjiga na osnovu početnog bilansa stanja i sastavljanje krajnjih bilansa uspjeha i bilansa stanja na osnovu poslovnih knjiga*

Međutim, prije nego što se izvrši sastavljanje seta finansijskih iskaza, neophodno je sprovesti proceduru **predzaključnih knjiženja**, a koja obuhvata sprovođenje sljedećih aktivnosti:

a. *međusobno usaglašavanje knjigovodstvenih evidencija,*
b. *usaglašavanje knjigovodstvenog stanja sa stvarnim stanjem,*
c. *preklasifikacija stavki u finansijskim izvještajima* i
d. *vrednovanje stavki finansijskih izvještaja na datum bilansa.*

Navedene aktivnosti su međusobno povezane i uslovljavaju jedna drugu. Naime, prije sprovođenja aktivnosti usaglašavanja stvarnog sa knjigovodstvenim stanjem, neophodno je uskladiti knjigovodstvene evidencije, odnosno sprovedena knjiženja u dnevniku i glavnoj knjizi. Nakon toga se vrši usaglašavanje stvarnog stanja koje je utvrđeno popisom (inventarisanjem) sa prethodno usklađenim stanjem sadržanim u poslovnim knjigama.

Popis imovine i obaveza

Član 25

Pravno lice je dužno na početku poslovanja popisati imovinu i obaveze i navesti njihove pojedinačne vrijednosti u količinama i u novčanom iznosu.

Pravno lice dužno je tokom poslovne godine, a najkasnije krajem poslovne godine, popisati imovinu i obaveze, sa popisanim stvarnim stanjem uskladiti knjigovodstveno stanje i zaključiti poslovne knjige na dan 31. decembar poslovne godine.

Pretposljednja aktivnost se odnosi na prekvalifikaciju stavki u finansijskim iskazima, što podrazumijeva pravilno razgraničavanje dugoročnih od kratkoročnih sredstava, odnosno

obaveza pa u tom dijelu veoma je značajno služiti se smjernicama koje su date od strane MRS 1 – Prikazivanje finansijskih izvještaja[209]. Na kraju, vrši se priznavanje i vrednovanje stavki koje obrazuju Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ i Iskaz o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/[210].

Na kraju, *formalni zaključak konta glavne knjige* vrši se knjiženjem utvrđenih razlika između zbira strane duguje i zbira strane potražuje, kao salda za izravnanje (S^0=), na suprotnoj strani, na strani s manjim zbirom. Ovim se postiže izravnanje lijeve (dugovne) i desne (potražne) strane, a sami izjednačeni iznosi lijeve i desne strane podvlače se duplim crtama – linijama.
Utvrđeni zbirevi dugovnih i potražnih strana, kao i izračunati iznosi salda za izravnanje, čine osnovu za *sastavljanje zaključnog lista* (probnog bilansa), koji ima višestruku ulogu i značaj u sastavljanju krajnjeg bilansa uspjeha i bilansa stanja, kao i za ponovno otvaranje poslovnih knjiga, jer se iz njega, s obzirom na to da on sadrži pregled svih konta glavne knjige, vrši preuzimanje konkretnih vrijednosti početnih stanja po kontima.
Na osnovu ovako otvorenih poslovnih knjiga u finansijskom knjigovodstvu, nastavlja se hronološko i sistematsko evidentiranje nastalih poslovnih transakcija u tekućem periodu.

5. Vanbilansna evidencija – klasa 8

U zvaničnom Kontnom okviru zasnovanom na bilansnom principu, klasa 8 je rezervisana za vanbilansnu evidenciju, i to grupa 88 – za vanbilansnu aktivu i grupa 89 – za vanbilansnu pasivu.

Na strani vanbilansne aktive, knjigovodstveno se obuhvataju i prate promjene *na sredstvima drugih lica*, kao što su osnovna sredstva u zakupu, osim finansijskog lizinga, preuzeti proizvodi i roba iz zajedničkog poslovanja, roba primljena u komision ili konsignaciju, ambalaža drugih lica, materijal primljen u obradu i doradu, roba drugih lica preuzeta radi izvoza i druga sredstva. Za različite oblike *hartija od vrijednosti*, kao što su bonovi, putničke karte, poštanske marke i sl. rezervisan je poseban konto (881), kao i za *date avale i garancije* (konto 882).

Na strani vanbilansne pasive, knjigovodstveno se evidentiraju promjene *na obavezama za sredstva prema drugim licima*, kao paralelna konta kontu – Sredstva drugih lica. Dalje raščlanjivanje i otvaranje ovih konta vrši se prema različitim potrebama i obavezama kao na primjer, na kontu – *Obaveze za izdate hartije od vrijednosti* (konto 891) i – *Obaveze za date avale i garancije* (konto 892).

Dakle, riječ je o imovini koja je preuzeta od drugih lica, ali čiji vlasnici i dalje ostaju ta preduzeća, pa se takva imovina iskazuje u vanbilansnoj aktivi, a obaveze po tom osnovu paralelno se iskazuju u vanbilansnoj pasivi. Vanbilansna imovina i obaveze se vrednuju istim vrijednostima i u aktivi i u pasivi, a prema relevantnoj pravnoj i knjigovodstvenoj dokumentaciji. Zbog toga, vanbilansna evidencija – vanbilansna aktiva i vanbilansna pasiva se nalaze u knjigovodstvenoj ravnoteži i prilikom sastavljanja bilansa stanja preduzeća, kao posljednje bilansne pozicije, unose se iste vrijednosti vanbilansne aktive i vanbilansne pasive.

[209] S obzirom da smo se prilikom pojašnjavanja pojedinih bilansnih pozicija oslanjali na MRS 1, to u ovom dijelu nećemo ponavljati već iznijeto.
[210] O načinu priznavanja i vrednovanja kroz prizmu važeće profesionalne računovodstvene regulative je već bilo riječi ranije.

Razumljivo, čitava vanbilansna evidencija ima osnovni cilj da se obezbijede adekvatno staranje i kontrola nad tuđom imovinom koja se nalazi privremeno u drugom preduzeću. Zbog toga, ova imovina podliježe popisu kao i sopstvena imovina, s tim što se jedan primjerak popisnih lista dostavlja vlasnicima te imovine.

6. Obračun troškova i učinaka – klasa 9

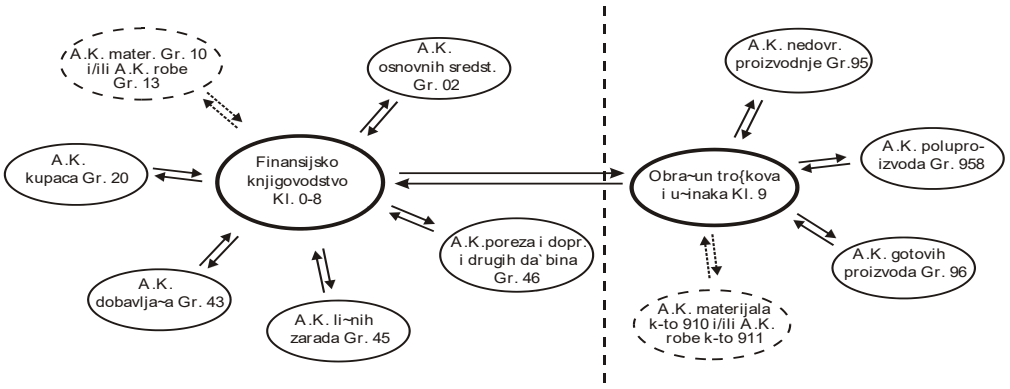
Sve naprijed navedene klase od 0 do 8 koje su bile predmet elaboracije pripadaju finansijskom računovodstvu, dok se klasa 9 odnosi na Upravljačko računovodstvo, odnosno na njegovu računsku osnovu. Riječ je o **obračunu troškova i učinaka (OTU)**. Pitanje obračuna troškova i učinaka regiliše i profesionalna računovodstvena regulativa, odnosno MRS 2 – Zalihe[211], MRS 11 – Ugovori o izgradnji i MRS 41 – Poljoprivreda. Obračun troškova i učinaka ima za cilj da sve nastale troškove obuhvati, obračuna te da na osnovu određene metodologije izvrši alokaciju na uže organizacione djelove, odnosno kasnije dodjeljivanje određenih troškova nosiocima, odnosno učincima. Upravo stoga u fokusu obračuna troškova i učinaka nijesu samo troškovi, nego i učinci. Kao što je već navedeno, trošak predstavlja vrijednosni izraz trošenja faktora procesa rada u proces proizvodnje zarad stvaranja određenih korisnih učinaka. Učinak predstavlja rezultat rada nekog ili nečeg i u kontekstu obračuna troškova i učinaka kao učinak može da se javi gotov proizvod, nedovršena proizvodnja ili pružena usluga. Obračun troškova i učinaka je strukturiran iz dva dijela: pogonskog knjigovodstva i kalkulacije cijene koštanja. Pogonsko knjigovodstvo ili interni obračun ima zadatak da sve nastale troškove u vezi sa proizvodnjom proizvoda obuhvati i da ih na odgovarajući način i evidentira. Kalkulacija cijene koštanja predstavlja obračunsko metodološki postupak čiji je cilj da utvrdi odgovarajuću cijenu koštanja. Cijena koštanja je suma svih troškova koji su nastali u vezi sa stvaranjem određenih učinaka. Da bi se izvršio adekvatan obračun troškova i učinaka, neophodno je poznavati:

1. ***faktore*** *koji utiču na samu organizaciju obračuna troškova i učinaka (organizaciona struktura, faktori procesa rada, zadatak i smisao obračuna troškova i učinaka, zakonski propisi i prilagodljivost određenog sistema obračuna troškova*[212]*);*
2. ***metodologiju*** *obračuna, odnosno poznavati pitanja i odgovore na ista koja se u tom dijelu zahtijevaju.*

Prije nego krenemo u pojašnjenje metodologije OTU, napominjemo da bi OTU adekvatno funkcionisao, neophodno je uspostaviti povezanost između finansijskog računovodstva i OTU. Upravo naredna slika to ilustruje:

[211] Generalno, obračun troškova i učinaka (OTU) je najviše prožet kroz MRS 2, dok što se tiče ostala dva pomenuta standarda, postoje određene specifičnosti OTU u oblasti građevinarstva i poljoprivrede (Preuzeto od *Računovodsto privrednih društava*, drugo dopunjeno izdanje, februar 2011, Savez računovođa i revizora Srbije, str. 1153).

[212] Detaljnije pogledati: file:///C:/Users/Ana/Downloads/US%20%20Upravlja%C4%8Dko%20ra%C4%8Dunovodstvo%20(2).pdf (preuzeto: 4. 2. 2020).



***Slika 10**: Povezanost finansijskog knjigovodstva s obračunom troškova i učinaka i odgovarajućim analitičkim knjigovodstvima (A. K.)*

Globalno uzev, potrebno je podsjetiti da finansijsko knjigovodstvo obezbjeđuje podatke o troškovima po vrstama i ostvarenim prihodima, odnosno obračun troškova i učinaka preuzima od finansijskog knjigovodstva podatke o stanju početnih zaliha koje se knjigovodstveno obuhvataju u klasi 9 – Obračun troškova i učinaka, zatim podatke o troškovima (poslovnim rashodima) i podatke o prihodima od prodaje učinaka.

S druge strane, obračun troškova i učinaka obezbjeđuje podatke o stanju zaliha, odnosno finansijsko knjigovodstvo, radi utvrđivanja vrijednosti korekcije zaliha u bilansu uspjeha, preuzima od obračuna troškova i učinaka stanje zaliha na kraju obračunskog perioda uz dokazivanje njihovih vrijednosti adekvatnim kalkulacijama odgovarajućih cijena – cijene koštanja, nabavnih i prodajnih cijena na veliko ili malo, zavisno od primijenjene varijante metode ukupnih troškova u obračunu periodičnog rezultata preduzeća.

Metodološki, OTU obuhvata **četiri faze**. **Prva faza** se sprovodi u okviru finansijskog računovodstva na **računima klase 5**. Na navedenim računima se vrši obuhvatanje primarnih troškova (poslovnih rashoda) koji su nastali u vezi sa stvaranjem određenih korisnih učinaka. Navedena faza treba da dâ odgovor na pitanje: *Šta se troši i koliko*? Odnosno treba da dâ odgovor na pitanje: *Koji su troškovi nastali u u kom iznosu*?

Primjer 33:

Prilikom proizvodnje učinka (gotovog proizvoda – hljeba u pekari) postavlja se pitanje: Koji su troškovi nastali i u kom iznosu? Zapažamo da su nastali sljedeći troškovi: Trošak materijala (brašna) u iznosu od 50 €, trošak radne snage – 250 €; trošak amortizacije 250 € i sl.

Druga faza se realizuje u okviru pogonskog knjigovodstva na **računima klase 9**. Navedena faza treba da dâ odgovor na pitanje: Gdje nastaje trošak? Naime, nastali primarni troškovi u okviru prve faze se preuzimaju (odobrava se odgovarajući račun troškova) i evidentiraju se na računima klase 9 – Računi odnosa sa finansijskim knjigovodstvom, odnosno na računu 902 – Račun za preuzimanje troškova. Kako je prilikom alokacije (raspoređivanja) troškova veoma značajno poštovati načelo uzročnosti, to je u ovoj drugoj fazi moguće neke primarne troškove koji imaju karakter direktnih odmah alocirati na račun 95 – Nosioci troškova, dok se drugi troškovi alociraju na mjesta troškova 92 – Računi mjesta troškova nabavke, tehničke uprave i pomoćnih djelatnosti; 93 – Računi glavnih proizvodnih mjesta troškova; 94 – Računi mjesta troškova uprave, prodaje i

sličnih aktivnosti uz pomoć odgovarajućih ključeva. Ključevi su posrednik u raspoređivanju opštih (indirektnih) troškova na mjesta troška.

Primjer 34:

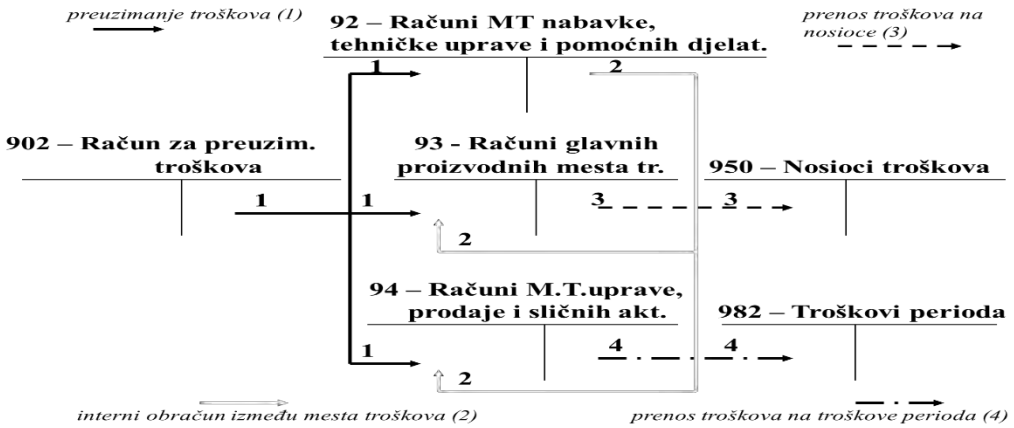
Prilikom proizvodnje učinka (gotovog proizvoda – hljeba u pekari) postavlja se pitanje: Gdje su nastali troškovi? Analizom dolazimo do zaključka da je trošak materijala u iznosu od 50 € nastao na mjestu troška miješanje; da je trošak zarada u iznosu od 250 € nastao i na mjestu troška miješanje, mjestu troška administracija i na mjestu troška nabavka;

Od ovih troškova koji su preuzeti iz klase 5, a preko računa 902, trošak materijala je moguće direktno vezati za gotov proizod , odnosno alocirati na grupu 95, dok se ostali troškovi alociraju na grupu 92, 93, odnosno 94 i to uz pomoć određenih ključeva.

Treća faza, kao i druga se sprovodi u okviru pogonskog knjigovodstva na **računima klase 9 i takođe traži odgovor na pitanje:** Gdje nastaje trošak? Zapravo, za razliku od prethodne faze koja je zahtijevala odgovor na pitanje: Gdje nastaje primarni trošak?, navedena faza daje ogovor na pitanje: Gdje nastaje sekundarni trošak? Dakle, u ovoj fazi se vrši alokacija pojedinih troškova koji su nastali u vezi sa pružanjem usluga nekog mjesta troška drugom mjestu troška. Npr. mjesto troška 92 – Računi mjesta troškova nabavke, tehničke uprave i pomoćnih djelatnosti je pružilo usluge mjestu troška 93 – Računi glavnih proizvodnih mjesta troškova. Dakle, pošto kod obračuna troškova i učinaka važi načelo uzročnosti u svim fazama, to znači da svakom treba da bude dodijeljen onaj iznos troška koji je izazvao. Pošto je npr. mjesto troška 93 tražilo usluge od mjesta troška 92 te time izazvalo određene troškove, ti troškovi (koji se nazivaju sekundarni) treba da budu dodijeljeni izazivaču, odnosno mjestu troška 93.

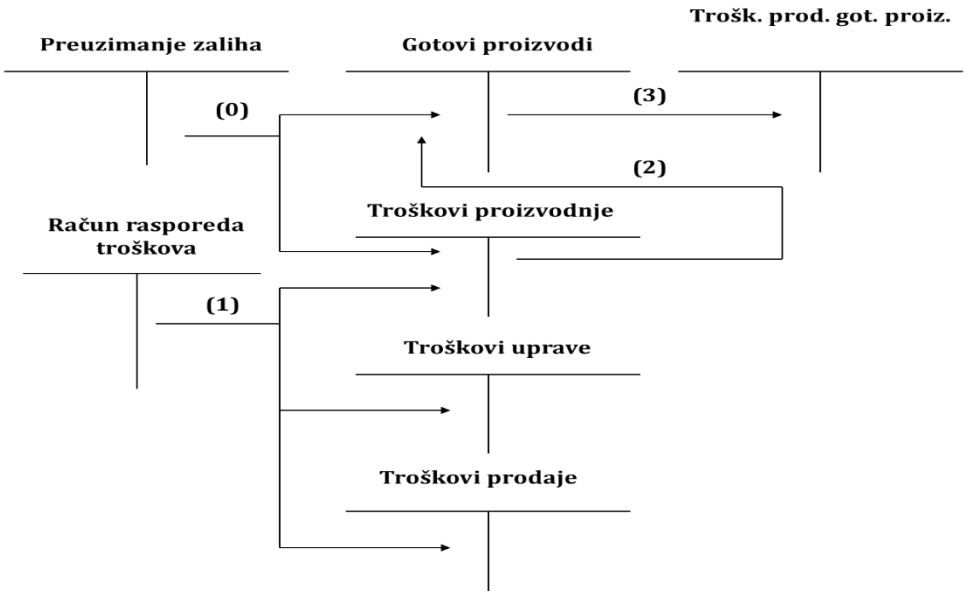
U **četvrtoj fazi** se vrši konačan obračun nosilaca troškova i podijeljena je u dvije podfaze. U prvoj podfazi se vrši prenos troškova sa računa konačnih MT na njihove nosioce, dok se u drugoj sprovodi prenos troškova sa računa nosilaca troškova na račune gotovih proizvoda. Bitno je napomenuti da se prva podfaza realizuje u okviru pogonskog knjigovodstva, dok se druga odnosi na kalkulaciju cijene koštanja. Stoga se i navodi da obračun troškova i učinaka sačinjavaju: pogonsko knjigovodstvo (II, III i prva podfaza IV faze) i kakalkulacija cijene koštanja (II podfaza IV faze).

Na slici koja slijedi se daje šematski prikaz sprovedenih knjiženja u okviru II, III i prve podfaze IV faze OTU:



***Slika 11**: II, III i prva podfaza IV faze OTU*

Pored metodološko prikazanog postupka obračuna troškova i učinaka, prilikom obračuna periodičnog finansijskog rezultata po metodi ukupnih troškova, neophodno je u određenim periodima uspostaviti povezanost između finansijskog računovodstva i pogonskog knjigovodstva. Navedena povezanost se uspostavlja na početku obračunskog perioda, preko grupe računa 90, odnosno sintetičkog konta 900 – Račun za preuzimanje zaliha, koji služi za preuzimanje početnih zaliha Nedovršene proizvodnje (Troškovi proizvodnje) i Gotovih proizvoda. Tokom obračunskog perioda se vrši preuzimanje poslovnih rashoda sa računa klase 5 a u korist računa 902 – Račun za preuzimanje troškova, kao i njihovo alociranje na račune Nedovršena proizvodnja (troškovi proizvodnje), Troškovi uprave i Troškovi prodaje. Završetkom procesa proizvodnje, smanjuje se stanje na računu Nedovršena proizvodnja (troškovi proizvodnje), a povećava stanje na računu Gotovi proizvodi. Šematski prikaz knjiženja je dat na slici koja slijedi (Slika ?):



Slika 12: *Knjigovodstveno evidentiranje u okviru klase 9 pri obračunu PFR po metodi ukupnih troškova*

Na kraju obračunskog perioda od strane službe OTU se sastavlja izvještaj koji sadrži podatke o promjeni (povećanje/smanjenje) vrijednosti zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda koji predstavlja kategoriju poslovnog prihoda i taj podatak se dostavlja finansijskom knjgovodstvu, kako bi na osnovu toga bila nadalje sprovedena procedura u poslovnim knjigama.

Pored navedene metode, pri obračunu rezultata se može koristiti još jedna metoda – metoda prodatih učinaka. Ona se u suštini svodi na zahtjev da se prihodima ostvarenim od prodaje učinaka u određenom obračunskom periodu suprotstave odgovarajuće obračunati i sistematizovani, njima pripadajući rashodi.

7. Analiza finansijskih izvještaja

Knjigovodstveno evidentiranje ekonomskih promjena koje tangiraju poslovanje određenog privrednog društva, pa i kreiranje finansijskih iskaza nije dovoljno da bi zainteresovani korisnici bili u mogućnosti da donesu određene poslovne odluke (posebni ciljevi analize), odnosno da bi izvještajni entitet bio u mogućnosti da sagleda zarađivačku sposobnost kao i moć finansiranja (posebni ciljevi). Sa namjerom postizanja posebnih i pojedinačnih ciljeva, na bazi dostavljenih finansijskih iskaza radi se njihova analiza (uopšteno, raščlanjavanja cjeline na djelove), kako bi se ustanovio:

- *imovinski;*
- *finansijski,* i
- *prinosni položaj preduzeća.*

Analiza finansijskih iskaza bavi se izračunavanjem i istraživanjem odnosa i veza koji postoje između Iskaza o finansijskoj poziciji /bilansa stanja/, Iskaza o ukupnom rezultatu /bilansa uspjeha/ i Iskaza o tokovima gotovine kako bi se dala ispravna ocjena finansijskog položaja, uspješnosti i likvidnosti poslovanja[213]. Kod analize finansijskih iskaza bitno je poznavati i koristiti određene instrumente finansijskih iskaza, npr.:

- *vertikalnu analizu finansijskih iskaza;*
- *horizontalnu analizu finansijskih iskaza.*

Vertikalna analiza finansijskih iskaza je analiza strukture i mjeri se procentima. Riječ je o analizi u kojoj se sagledava odnos više pozicija u odnosu na jednu poziciju (glavnu) koja se posmatra kao cjelina, tj. 100%. Horizontalna analiza se često naziva i komparativna (uporedna) analiza jer vrši poređenje podataka sadržanih u finansijskim iskazima tekuće i prethodne godine. Za razliku od vertikalne, horizontalna analiza izražava vrijednosti indeksima.

Primjer

U narednoj tabeli su date vrijednosti robe i materijala u 2020. i 2021. godini.

Naziv	**2020.**	**2021.**
Materijal	10.000	12.000
roba	15.000	11.000
UKUPNO	25.000	23.000

Tabela 17: *Horizontalna i vertikalna analiza finansijskih iskaza*

U ovom primjeru vertikalna analiza bi trebala da nam dâ odgovor na pitanje: Koliko je učešće npr. robe u 2021. u ukupnoj obrtnoj imovini?

- Vertikalna analiza: $Va = \frac{11.000}{23.000} * 100 = 47{,}8\%$, što znači da u strukturi obrtne imovine, u 2021. godini, roba zauzima učešće od 47,8%.

Horizontalna analiza treba da nam dâ odgovor na pitanje: Koliko se vrijednost robe u 2021. godini promijenila u odnosu na baznu, 2020. godinu?

- Horizontalna analiza: $Index_{21/20} = \frac{11.000}{15.000} * 100 = 73\%$, što znači da je u 2021. u odnosu na 2020. godinu došlo do smanjenja zaliha robe za 27%.

Analiza finansijskih izvještaja se uobičajeno radi za vremenski period od tri do pet godina upotrebom različitih instrumenata.

Uobičajeno se u teoriji i praksi analiza radi na bazi racio analize finansijskih izvještaja.

[213] Knežević, G., „Ekonomsko-finansijska analiza“, (interni materijal), Beograd, 2007.

Predmet našeg daljeg razmatranja biće analiza:

- Analiza imovinskog položaja koja podrazumijeva analizu aktive Iskaza o finansijskoj poziciji /bilansa stanja/. Analizu imovinskog položaja razmatraćemo kroz:
    a) Analizu strukture ukupne aktive (analiza strukture poslovne imovine i analiza strukture operativne imovine);
    b) Analizu fiksne imovine;
    c) Analizu obrtne imovine (struktura obrtne imovine i brzina obrtanja);
    d) Analizu obrta poslovne imovine i roka povraćaja.

U okviru navedenog, akcenat ćemo staviti na pokazatelje pod c) i d).

- Analiza finansijskog položaja preduzeća podrazumijeva sagledavanje finansijske moći preduzeća, a samim tim i mogućnosti za njegov rast i razvoj. Kakav je finansijski položaj preduzeća, moguće je uočiti kroz:
    a) **Analizu finansijske ravnoteže;**
    b) **Analizu zaduženosti;**
    c) **Analizu solventnosti;**
    d) Analizu održavanja realne vrijednosti sopstvenog kapitala;
    e) Analizu reprodukcione sposobnosti.
- Analiza prinosnog položaja se utvrđuje na osnovu analize Iskaza o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/ i treba da pokaže prinosnu (rentabilitetnu) moć preduzeća kroz:
    a. Analizu strukture i rasporeda ukupnog, odnosno poslovnog prihoda:
    b. Analizu strukture bruto finansijskog rezultata;
    c. ***Analizu rentabilnosti;***
    d. ***Analizu finansijske moći;***
    e. ***Analizu rizika ostvarenja finansijskog rezultata i donje tačke rentabiliteta***.

Primjer 35:
U tom smislu, poslužićemo se hipotetičkim bilansom stanja i bilansom uspjeha preduzeća „MK & A“ d.o.o.

Bilans stanja

POZICIJA	**T0**	**T1**
Oprema	395.000	415.000
IV opreme	(45.500)	(39.500)
Dug. finansijski plasmani	27.200	29.000
Zalihe	150.000	170.000
Kupci	128.000	140.000
Gotovina i got. ekvivalenti	45.000	35.000
UKUPNA AKTIVA	**699.700**	**749.500**
Akcijski kapital	300.000	360.000
Rezerve	120.000	130.000
Dugoročni krediti	85.000	100.000
Kratkoročni krediti	28.000	48.000
Dobavljači	100.000	105.000
Obaveze za plate	66.700	6.500
UKUPNA PASIVA	**699.700**	**749.500**

Bilans uspjeha

POSLOVNI PRIHODI	**1.055.000**
Prihod od prodaje	1.000.000
Prihod od zakupa	55.000
POSLOVNI RASHODI	**894.000**
Troškovi materijala	850.000
Amortizacija	44.000
Troškovi zarada i naknada zarada	15.500
Rezultat	**161.000**

Potrebno je utvrditi:

- **<u>Imovinski položaj</u>**:
  a. Koeficijent i vrijeme obrta potraživanja od kupaca;
  b. Koeficijent i vrijeme obrta materijala, ako je vrijednost materijala u T_0 200.000 €. a u T_1 250.000 €;
  c. Rok povraćaja imovine;
  d. Efikasnost korišćenja osnovnih sredstava;
- **<u>Finansijski položaj</u>**:
  - *Kratkoročna finansijska ravnoteža*
    a. utvrditi da li je postignuta kratkoročna finansijska ravnoteža na osnovu kratkoročno vezanih sredstava, ako je 20% zaliha preduzeća sezonskog karaktera;
    b. Koeficijent opšte likvidnosti;
    c. Koeficijent ubrzane likvidnosti;
    d. Koeficijent momentalne likvidosti;
  - *Dugoročna finansijska ravnoteža*
    e. Dugoročna finansijska ravnoteža na osnovu dugoročno vezanih sredstava;
    f. Neto obrtni fond; sopstveni i tuđi neto obrtni fond;
    g. Stepen pokrića zaliha neto obrtnim fondom;
    h. Finansijska stabilnost;
    i. Stepen zaduženosti; stepen samostalnosti i stepen sigurnosti;
    j. Koeficijent solventnosti.

Pojašnjenje

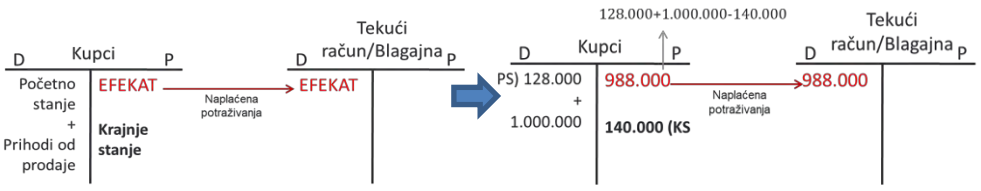
a. Brzina obrta potraživanja od kupaca treba da nam pokaže koliko smo u toku određenog obračunskog perioda naplatili potraživanje od kupaca:

$$K_k = \frac{\text{Naplaćena potraživanja od kupaca}}{\frac{\text{Bruto potraživanja od kupaca}_{\text{bilans otvaranja}} + \text{Bruto potraživanja od kupaca}_{\text{zaklj. bilans}}}{2}}$$

Takođe, ako želimo da utvrdimo koliko je prosječno dana trajala naplata potraživanja od kupaca, onda je potrebno izračunati vrijeme obrta po sljedećoj formuli:

$$T = \frac{\text{Broj kalendarskih dana}}{\text{Koeficijent obrta potraživanja od kupaca}} = \frac{365}{K_k}$$

Polazeći od primjera, u formuli za utvrđivanje koeficijenta obrta kupaca nepoznato je naplaćeno potraživanja. Njega ćemo dobiti na sljedeći način:



$$Kok = \frac{988.000}{134.000} = 7{,}37; Vok = \frac{365}{7{,}37} = 49{,}5\ dana$$

Tumačenje: Potraživanje od kupaca smo naplatili 7,37 puta, pri čemu je prosječno jedna naplata trajala 49,5 dana.

b. U kontekstu navedenog, moguće je izračunati Koeficijent obrta materijala i vrijeme obrta korišćenjem sljedećih formula:

$$Kom = \frac{trošak\ materijala}{prosječna\ vrijednost\ materijala}; Vok = \frac{365}{Kom}$$

Polazeći od podataka koji su dati u postavci, dobijamo:

$$Kom = \frac{850.000}{225.000} = 3{,}7; Vok = \frac{365}{3{,}7} = 99\ dana$$

Tumačenje: U toku perioda T_1 materijal se utrošio tri puta, pri čemu je jedno trošenje materijala u prosjeku trajalo 99 dana. Drugim riječima, materijalu je trebalo 3,7 puta da bi završilo ciklus procesa reprodukcije (N-R..P..R1-N1) pri čemu je prosječno jedan obrt trajao 99 dana.

c. Godišnji neto novčani tok čini neto dobit, amortizacija i dugoročna rezervisanja i jedan su od činilaca za utvrđivanje **roka povraćaja imovine**. Rok povraćaja imovine treba da pokaže koliko je godina potrebno da bi se sredstva koja su uložena u imovinu ponovo transformisala u novčani oblik.

$$\text{Rok povracaja} = \frac{\frac{\text{Uk.imovina u To} + \text{Uk.imovina u T1}}{2}}{\text{Godišnji neto novcani tok}}$$

Polazeći od podataka koji su dati, utvrdili smo da godišnji neto novčani tok ima vrijednost od 205.000 € (161.000 + 44.000). Prosječna vrijednost imovine je ($\frac{6990.000\ (u\ To)}{749.500\ (u\ T1)} = 724.600$ €)

$$\text{Rok povraćaja} = \frac{74.600}{205.000} = 3{,}53$$

Tumačenje: Ukupnim novčanim sredstvima koja su uložena u imovinu (materijalni oblik) je potrebno 3,53 godine da se ponovo vrate u novčani oblik, tj. u gotovinu.

d. Efikasnost korišćenja osnovnih sredstava se mjeri odnosom vrijednosti učinaka, koji je iskazan kroz troškove završene proizvodnje i prosječnom vrijednošću osnovnih sredstava (vrijednost sredstava u T_o i T_1, podijeljena sa 2). Ovaj koeficijent treba da pokaže koliko su se sredstva dobro koristila da bi se ostvario zadatak koji im je bio pripisan.

$$E_{os} = \frac{\text{Troškovi završene proizvodnje}}{\frac{\text{NV}_{\text{bilans otvaranja}} + \text{NV}_{\text{zaklj. bilans}}}{2}}$$

vrijednost stvorenih učinaka →

1.	**Poslovni rashodi**
2.	Nabavna vrijednost prodate robe
3.	**Troškovi tekućeg perioda (1-2)**
4.	Početne zalihe nedovršene proizvodnje (Bilans otvaranja)
5.	Krajnje zalihe nedovršene proizvodnje (Zaključni bilans)
6.	TROŠKOVI ZAVRŠENE PROIZVODNJE (3+4-5)

Polazeći od raspoloživih podataka, imamo:

1.	Poslovni rashodi	894.000
2.	Nabavna vrijednost prodate robe	40.000
(1.-2.)	Trošak tekućeg perioda	854.000
+	Početno stanje zaliha nedovršene proizvodnje	60.000

-	Krajnje stanje zaliha nedovršene proizvodnje	70.000
	Trošak završene proizvodnje (vrijednost učinka)	**844.000**

Pošto je dobijen brojilac, odnosno vrijednost učinaka, imenilac se utvrđuje zbrajanjem vrijednosti osnovnih sredstava iz bilansa, u periodu T_0 i T_1 i dijeljenjem sa 2, odnosno:
Prosječna vrijednost sredstva: $\frac{(395.000 - 45.500) + (415.000 - 39.500)}{2} = 362.500$

$$\text{Ekos} = \frac{844.000}{362.500} = 2{,}32$$

Tumačenje: Na jedan € vrijednosti osnovnih sredstava u toku perioda T1 ostvareno je 2,32 € vrijednosti učinaka, iz čega slijedi zaključak da su se sredstva efikasno koristila.

Finansijski položaj preduzeća

Kako se traži utvrđivanje finansijske ravnoteže – dugoročne i kratkoročne, to je neophodno na samom početku pojasniti pojam finansijske ravnoteže. Finansijska ravnoteža znači da su sredstva (koja se nalaze u aktivi) po obimu (vrijednosti) i po roku vezanosti (vijeku trajanja) jednaka izvorima (pasiva) po obimu (vrijednosti) i roku raspoloživosti (koliko se mogu koristiti).

Npr.

Građevinski objekat
-150.000 (obim);
- 20 godina (rok vezanosti)

=

Dugoročni kredit
-150.000 (obim)
- 20 godina (rok raspoloživosti);

Finansijska ravnoteža se može podijeliti na:
– **kratkoročnu**, koja pruža informacije o tome da li je postignuta likvidnost, i
– **dugoročnu** finansijsku ravnotežu, koja treba da pruži informaciju o uslovima za održavanje likvidnosti u dužem periodu.

Kratkoročna finansijska ravnoteža postoji ukoliko su kratkoročno vezana likvidna sredstva (sezonske zalihe, kratkoročna potraživanja, kratkoročne HOV, depoziti i gotovina) **jednaka** kratkoročnim izvorima finansiranja (kratkoročni krediti, obaveze iz poslovanja).
Na drugoj strani, dugoročna finansijska ravnoteža se upostavlja ukoliko su dugoročno vezana sredstva (DVS) (osnovna sredstva, nematerijalna ulaganja, dugoročni plasmani, stalne zalihe) **jednaka** dugoročnim izvorima finansiranja (DIF) (sopstveni kapital, dugoročna rezervisanja, dugoročni krediti, emisija dugoročnih obveznica).

a)

DVS	DIF
KVS	KIF

b)

DVS	DIF
KVS	KIF

c)

DVS	DIF
KVS	KIF

U slučaju pod:

a) ostvarena je i kratkoročna i dugoročna finansijska ravnoteža, što znači da je postignuta ne samo likvidnost, nego su stvoreni uslovi za održavanje likvidnosti u dužem periodu;

b) ostvarena je i kratkoročna i dugoročna finansijska ravnoteža, ali se i jedan dio DIF koristi za finansiranje KVS što znači da je postignuta likvidnost, ali i sigurnost za održavanje likvidnosti u budućem periodu;
c) nije došlo do uspostavljanja kratkoročne i dugoročne finansijske ravnoteže, što ukazuje na ugroženost likvidnosti.

Kako se kratkoročna finansijska ravnoteža uspostavlja na osnovu kratkoročno vezanih sredstava, odnosno preko koeficijenata likvidnosti, to ćemo u nastavku izračunati tražene koeficijente.

a. Kratkoročna finansijska ravnoteža na osnovu kratkoročno vezanih sredstava:

$$\text{Kratk. fin. ravnoteža} = \frac{\text{Kratk. izvori finansiranja}}{\text{Kratk. i likvidna sredstv}} = \frac{\text{KIF}}{\text{KVS}} \leq 1$$

Polazeći od podataka datih u bilansima, imamo da su KIF u T1 = 48.000 + 105.000 + 6.500 = 159500; dok su KVS u T1 = 35.000 + 140.000 + 34.000[214] = 209.000

$$\text{Kfr} = \frac{159.500}{209.000} = 0{,}76 < 1$$

Tumačenje: Kratkoročna finansijska ravnoteža je postignuta jer na jedan € KVS preduzeće ima 0,76 jedinica KIF.

Kratkoročna finansijska ravnoteža se može utvrditi i preko pokazatelja likvidnosti, pa ćemo staviti akcenat na:

b. **Koeficijent opšte likvidnosti**, koji treba da pokaže da li je preduzeće u mogućnosti da raspoloživim obrtnim sredstvima servisira sve kratkoročne obaveze. Dobija se uz pomoć sljedeće formule:

$$\text{Koef. opstelikvid.} = \frac{\text{Obrtna imovina}}{\text{Kratk. obaveze}} \geq 2$$

U našem slučaju (T1 period) obrtna sredstva iznose = 170.000 + 140.000 + 35.000 = 345.000, dok su kratkoročne obaveze = 48.000 + 105.000 + 6.500 = 159.500

$$\text{Kol} = \frac{345.000}{159.500} = 2{,}16 > 2$$

Tumačenje: Na jedan € kratkoročnih obaveza imamo 2,16 € obrtnih sredstava, što znači da je postignut traženi uslov.

c. **Koeficijent ubrzane (rigorozne) likvidnosti**, koji treba da pokaže da li je preduzeće u mogućnosti da raspoloživim obrtnim sredstvima, umanjenim za zalihe servisira sve kratkoročne obaveze. Dobija se uz pomoć sljedeće formule:

$$\text{Koef. ubrzane likvid.} = \frac{\text{G+PK+HOV}}{\text{Kratk. obaveze}} \geq 1$$

$$\text{Koef. ubrzane likvid.} = \frac{\text{Obrtna imovina} - \text{Zalihe}}{\text{Kratk. obaveze}} \geq 1$$

U našem slučaju (T1 period) obrtna sredstva iznose = 170.000 + 140.000 + 35.000 = 345.000. Ukoliko se od ovog iznosa umanje zalihe (170.000), dobijamo vrijednost u brojiocu od 175.000, dok su kratkoročne obaveze = 48.000 + 105.000 + 6.500 = 159.500

$$\text{Krl} = \frac{175.000}{159.500} = 1{,}09 > 1$$

[214] 20% * 170.000

Tumačenje: Na jedan € kratkoročnih obaveza imamo 1,09 € obrtnih sredstava umanjenih za zalihe, što znači da je postignut traženi uslov.

d. **Koeficijent momentalne likvidnosti**, koji treba da pokaže da li je preduzeće u mogućnosti da raspoloživom gotovinom i HOV koje se mogu odmah unovčiti servisira sve kratkoročne obaveze. Dobija se uz pomoć sljedeće formule:

$$\text{Koef. momentalne likvidnosti} = \frac{\text{Gotovina} + \text{HOV}}{\text{Kratkorocne obaveze}}$$

$$0{,}16 - 0{,}20$$

U našem slučaju (T1 period) gotovina iznosi = 35.000[215], dok su kratkoročne obaveze = 48.000 + 105.000 + 6.500 = 159.500

$$\text{Kml} = \frac{35.000}{159.500} = 0{,}21$$

Tumačenje: Na jedan € kratkoročnih obaveza imamo 0,21 € gotovine, što znači da je postignut traženi uslov, odnosno da preduzeće nije u mogućnosti da raspoloživom gotovinom servisira kratkoročne obaveze. Navedeno iz razloga što je neophodan uslov da se Kml kreće u rasponu od 0,16 do 0,20, a Kml preduzeća iznosi 0,21.

<u>Dugoročna finansijska ravnoteža može da se utvrdi preko:</u>

e. Dugoročna finansijska ravnoteža se može utvrditi stavljanjem u odnos DIF i DVS, odnosno:

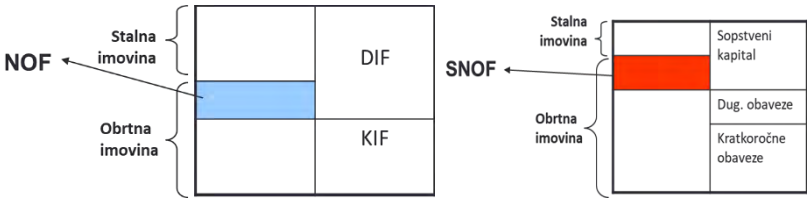
$$\text{Dugoročna finansijska ravnoteža} = \frac{DIF}{DVS} \geq 1$$

i treba da pokaže koliko je € DVS pokriveno sa € DIF.
U našem primjeru imamo da su DIF = 590.000€, a DVS = 574.500€, čime dolazimo do zaključka da je:

$$\text{Dugoročna finansijska ravnoteža} = \frac{590.000}{574.500} = 1{,}026 > 1$$

Tumačenje: Na jedan € DVS imamo 1,026 € DIF, što znači da je jedan dio kratkoročno vezanih sredstava finansiran dugoročnim izvorima finansiranja i u budućnosti će se stvoriti likvidna rezerva.

f. Neto obrtnog fonda (NOF) koji treba da pokaže da li postoji dio DIF koji se koristi za finansiranje obrtnih sredstava, odnosno treba da pokaže koji dio obrtnih sredstava (na slici označeno plavo) je finansiran dugoročnim izvorima finansiranja (*Vidjeti sliku 1 lijevo).* Neto obrtni fond može biti sopstveni neto obrtni fond (SNOF) *(Vidjeti sliku 1 desno)* i tuđi neto obrtni fond (TNOF).



Polazeći od formule za utvrđivanje NOF, imamo: NOF = DIF - Si[216], odnosno

[215] HOV koje se mogu unovčiti istog dana nijesu date u bilasima.
[216] Stalna imovina.

NOF = 590.000 - 404.500 [217]= **185.500 €**

Tumačenje: Od ukupnog iznosa DIF, 185.500 € se koristi za finansiranje obrtne imovine, iz čega slijedi zaključak da je preduzeće likvidno, odnosno da postoji sigurnost za postizanje likvidosti u budućnosti.

SNOF, odnosno TNOF treba da pokaže koji dio obrtnih sredstava se finansira iz sopstvenih izvora, odnosno iz tuđih izvora:

SNOF = SK[218]- Si = 490.000 - 404.500 = **85.500€**, odnosno TNOF = NOF – SNOF = 185.500 - 85.500 = **100.000 €**

Tumačenje: 85.500 € iz Sopstvenog neto obrtnog fonda (SNOF) koristi za finansiranje obrtne imovine, odnosno da ostatak od 100.000 € dolazi iz tuđeg neto obrtnog fonda (TNOF).

g. Stepen pokrića zaliha NOF treba da pokaže da li postoji neki dio NOF koji se koristi za finansiranje kratkoročno vezanih sredstava. Ukoliko je pozitivan, tj. veći od jedan, to znači da je zadovoljen uslov dugoročne finansijske ravnoteže, odnosno da se dio DIF koristi za finansiranje KVS.

$$\text{Stepen pokrica zaliha NOF-om} = \frac{\text{NOF}}{\text{stalne zalihe}} \geq 1$$

Polazeći od podataka koji su dati, imamo:

$$\text{Stepen pokrića zaliha NOF} = \frac{185.000}{136.000} = 1{,}36 > 1$$

h. Finansijska stabilnost se dobija stavljanjem u odnos DVS i DIF, odnosno:

$$\text{Finansijska stabilnost} = \frac{\text{DVS}}{\text{DIF}} \leq 1$$

Finansijska stabilnost u našem primjeru iznosi:

$$\text{Finansijska stabilnost} = \frac{574.500}{590.000} = 0{,}97 < 1$$

Tumačenje: Na jedan € DIF preduzeće ima 0,97 € DVS.

i. Stepen zaduženosti; stepen samostalnosti i stepen sigurnosti;
Zaduženost preduzeća se posmatra kroz strukturu pasive. U okviru analize finansijske strukture preduzeća ćemo analizirati:

a) Stepen zaduženosti se utvrđuje stavljanjem u odnos tuđih izvora sa ukupnim izvorima kojima preduzeće raspolaže, odnosno:

$$\text{Stepen zaduzenosti} = \frac{\text{Obaveze}}{\text{Pasiva}} x100$$

Navedeni pokazatelj treba da pruži informaciju u pogledu učešća tuđih izvora (obaveza) u strukturi ukupne pasive.

$$\text{Stepen zaduženosti} = \frac{259.500}{749.500} * 100 = 34{,}62\%$$

Tumačenje: U strukturi ukupnih izvora, pozajmljeni izvori zauzimaju učešće od 34,62%.

[217] (415.000 - 39.500) + 29.000
[218] Sopstveni kapital.

b) Stepen samostalnosti se mjeri stavljanjem u odnos sopstveni kapital i ukupni kapital, odnosno

$$\text{Stepen samostal.} = \frac{\text{Sopstveni kapital}}{\text{Pasiva}} x100$$

Navedeni pokazatelj treba da pokaže koliko od ukupnih izvora finansiranja preduzeće koristi sopstvenih izvora finansiranja.

$$\text{Stepen samostalnosti} = \frac{490.000}{749.500} * 100 = 65{,}37\%$$

Tumačenje: U strukturi ukupnih izvora, sopstveni kapital zauzima učešće od 65,37%.

c) Stepen sigurnosti se dobija stavljanjem u odnos sopstvenog i pozajmljenog kapitala. Što je ovaj pokazatelj veći, veća je i sigurnost preduzeća.

$$\text{Stepen sigurnosti} = \frac{\text{Sopstveni kapital}}{\text{Obaveze}} x100$$

Pokazatelj treba da pojasni koliko na jednu jedinicu obaveza preduzeće ima jedinica sopstvenog kapitala.

$$\text{Stepen sigurnosti} = \frac{490.000}{259.500} * 100 = 1{,}88\%$$

Tumačenje: Na jedan € obaveza, preduzeće ima 1,88 € sopstvenog kapitala. Drugim riječima, povjerioci su sigurni u naplatu potraživanja, jer je jedan € obaveza pokriven sa 1.88 € sopstvenog kapitala.

j. Koeficijent solventnosti ima za cilj da utvrdi da li je preduzeće u mogućnosti da cjelokupnom svojom imovinom isplati obaveze prema povjeriocima, bilo kada pa čak iz likvidacione mase. Utvrđuje se stavljanjem u odnos imovine i obaveze.

$$\text{Koef. solvent.} = \frac{\text{Imovina}}{\text{Obaveze}} \geq 1$$

Polazeći od našeg primjera koeficijent solventnosi iznosi 2,88, a dobijen je na sljedeći način:

$$\text{Koeficijent solventnosti} = \frac{749.500}{259.500} = 2{,}88$$

Tumačenje: Na jedan € obaveza dolazi 2,88 € imovine, iz čega slijedi zaključak da je preduzeće sposobno da svojom imovinom servisira svoje obaveze.

- Analiza prinosnog položaja se utvrđuje na osnovu analize Iskaza o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/ i treba da pokaže prinosnu (rentabilitetnu) moć preduzeća kroz:
    a. Analizu strukture i rasporeda ukupnog, odnosno poslovnog prihoda:
    b. Analizu strukture bruto finansijskog rezultata;
    c. ***Analizu rentabilnosti***;
    d. ***Analizu finansijske moći***;
    e. ***Analizu rizika ostvarenja finansijskog rezultata i donje tačke rentabiliteta***.

U ovom dijelu skrećemo pažnu da će predmet našeg razmatranja biti pokazatelji pod c, d i e. Ovo iz razloga što se pokazatelji pod a i pod b dobijaju sagledavanjem učešća jedne pozicije u ukupnoj, ili drugoj računovodstvenoj kategoriji.

Primjer 36:

Kako bismo sagledali prinosni položaj preduzeća, poslužićemo se hipotetičkim primjerom.

Na osnovu datih podataka sastaviti prilagođenu formu Iskaza o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. je prodalo 10.000 komada nekog proizvoda po cijeni od 16 €, pri čemu prosječni varijabilni trošak iznosi 12 €. Fiksni troškovi su 20.000 €, a neto rashodi finansiranja 1.000 €. Stopa poreza na dobit je 9%. Sopstveni kapital ima vrijednost od 500.000 €, akcijski 300.000 € (3 €/akciji * 100.000 €), odnosno obaveze su 400.000 €. Ukupna dividenda je 300.000 €. Odrediti:

a. Stopu bruto prinosa na ukupan kapital;
b. Stopu neto prinosa na ukupan kapital;
c. Stopu prinosa na akcijski kapital;
d. Stopu prinosa na sopstveni kapital;
e. Neto dobitak po akciji;
f. Odrediti vrijednost dividende po akciji;
g. Ocijeniti da li se preduzeću isplati zaduživanje, ako je kamatna stopa 8%;
h. Pokrivenost troškova kamata;
i. Izračunati faktore rizika;
j. Izračunati donju tačku rentabilnosti (vrijednosno i količinski).

Pojašnjenje

Prilagođena forma bilansa uspjeha

1.	Poslovni prihod (10.000 * 16)	160.000
2.	Varijabilni troškovi (10.000 * 12)	120.000
3.	Marža pokrića (1. - 2.)	40.000
4.	Fiksni trošak	20.000
5.	Poslovni rezultat (3. - 4.)	20.000
6.	Neto rashod finansiranja	1.000
7.	Bruto rezultat	19.000
8.	Porez na dobit (9% * 7)	1.710
9.	Neto rezultat (7. - 8.)	17.290

Analizom vrijednosti dobijenih proračunom u okviru tabele kojom je prikazana prilagođena forma bilansa uspjeha, smatramo bitnim da pojasnimo posebno pojam marže pokrića. Marža pokrića (Kontribucioni rezultat) treba da pokaže koliko je preduzeće u mogućnosti svojim prihodima da pokrije varijabilne troškove. Pošto je ovaj pokazatelj iskazan u formi rezultata, taj rezultat može biti pozitivan ili negativan. Ukoliko je pozitivan, to znači da je preduzeće svojim postignutim prihodima u mogućnosti da pokrije varijabilne troškove i da mu preostaje jedan dio za pokriće fiksnih troškova. Postojanje podatka o marginalnom rezultatu je veoma značajno sa aspekta poslovnog odlučivanja.

Rentabilnost ili profitabilnost preduzeća pokazuje njegovu sposobnost stvaranja određenih rezultata na osnovu izvršenih ulaganja. Upravo, kakva je prinosna moć, tj. sposobnost preduzeća, moguće je pokazati kroz analizu rentabilnosti, u okviru koje se utvrđuje:

- rentabilnost ukupnog kapitala koja treba da pokaže koliko se jedinica dobiti (bruto ili neto) ostvaruje na jednu jedinicu ukupnog kapitala (sopstvenog i pozajmljenog). Izražava se kroz: *a) Stopu bruto prinosa na ukupni kapital; b) Stopu neto prinosa na ukupni kapital.*
- rentabilnost sopstvenog kapitala treba da pokaže koliko se jedinica dobiti ostvari na svaku jedinicu investiranog sopstvenog kapitala;
- finansijski rezultat iz finansiranja.

a. Stopa bruto prinosa na ukupan kapital se dobija stavljanjem u odnos poslovnog dobitka i ukupno uloženih sredstava:

$$\text{Stopa bruto prinosa na ukupni kapital} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Ukupna sredstva}} x100$$

Treba da pokaže koliko svaka uložena jedinica (npr. €) ukupnih sredstava, odbacuje jedinica poslovnog dobitka.
Polazeći od našeg primjera, imamo:

$$\text{Stopa bruto prinosa na ukupni kapital} = \frac{20.000}{900.000} * 100 = 2{,}22\%$$

Tumačenje: Na jedan € ukupnog kapitala (sopstveni i pozajmljeni (obaveze)) preduzeće ostvaruje 2,22% poslovne dobiti.

b. Stopa neto prinosa na ukupan kapital se dobija stavljanjem u odnos neto dobitka uvećanog za troškove kamate i ukupno uloženih sredstava:

$$\text{Stopa neto prinosa na ukupni kapital} = \frac{\text{Neto dobitak} + \text{Troskovi kamata}}{\text{Ukupna sredstva}} x100$$

Navedeni pokazatelj treba da pruži informaciju koliko svaka uložena jedinica (npr. €) ukupnih sredstava odbacuje jedinica neto dobitka uvećanog za troškove kamata.
Polazeći od našeg primjera, imamo:

$$\text{Stopa neto prinosa na ukupni kapital} = \frac{17.290+1.000}{900.000} * 100 = 2{,}03\%$$

Tumačenje: Na jedan € ukupnog kapitala (sopstveni i pozajmljeni (obaveze)) preduzeće ostvaruje 2,22% neto dobitka uvećanog za troškove kamata.

c. Stopa prinosa na akcijski kapital treba da pokaže koliko preduzeće ostvaruje jedinica neto dobiti na svaku jedinicu uloženog akcijskog kapitala:

$$\text{Stopa prinosa na akc. kapital} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Akcionarsk i kapital}} x100$$

U našem primjeru imamo:

$$\text{Stopa prinosa na akcijski kapital} = \frac{17.290}{300.000} * 100 = 5{,}76\%$$

Tumačenje: Na jedan € akcijskog kapitala (koji je dio sopstvenog kapitala kod akcionarskog društva) preduzeće ostvaruje 5,76% neto dobitka, iz čega slijedi zaključak da akcijski kapital u velikoj mjeri doprinosi rentabilitetu kompanije.

d. Stopa prinosa na sopstveni kapital treba da pokaže koliko preduzeće ostvaruje jedinica neto dobiti na svaku jedinicu uloženog akcijskog kapitala:

$$\text{Stopa prinosa na sop. kapital} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Sopstveni kapital}} x100$$

U našem primjeru imamo:

$$\text{Stopa prinosa na sopstveni kapital} = \frac{17.290}{500.000} * 100 = 3{,}45\%$$

Tumačenje: Na jedan € sopstvenog kapitala preduzeće generiše 3,45% neto dobitka.

Napominjemo da je moguće raditi analizu rentabilnosti i s aspekta tržišnih pokazatelja, pa u tom dijelu stavljamo akcenat na:

e. Neto dobitak po akciji se dobija kao količnik neto dobitka i broja akcija, odnosno:

$$\text{Neto odbitak po akciji} = \frac{Neto\ dobitak}{Broj\ akcija}$$

i treba da pokaže koliko svaka emitovana akcija odbacuje jedinica neto dobitka. U našem slučaju imamo:

$$\text{Neto odbitak po akciji} = \frac{17.290}{300.000} = 0{,}057€/akciji$$

Tumačenje: Svaka emitovana akcija generiše 0,057 € neto dobitka, odnosno preduzeće na svaku akciju ostvaruje 0,057 € neto dobitka.

f. Dividenda po akciji treba da pokaže koliko će vlasnik svake akcije biti u mogućnosti da dobije novca (€) u vidu dividende. Formula za izračunavanje je:

$$\text{Dividenda po akciji} = \frac{Dividenda}{Broj\ akcija}$$

Polazeći od podataka koji su dati u postavci zadatka, imamo:

$$\text{Dividenda po akciji} = \frac{300.000}{100.000} = 3\ €/akciji$$

Tumačenje: Svaka emitovana akcija generiše 3 € dividende, odnosno od svake akcije vlasnik može očekivati da će dobiti prinos u vidu dividende u iznosu od 3 €.

Analiza rentabilnosti se može sagledati i kroz analizu **finansijskog rezultata iz finansiranja**. Naime, kako svoje poslovanje preduzeće nije u mogućnosti samo da finansira iz sopstvenih izvora, nego se služi i tuđim, tako da možemo govoriti o tome da li preduzeće po osnovu finansiranja ostvaruje dobitak ili gubitak.

g. U tom dijelu neophodno je porediti stopu prinosa na sopstveni kapital i kamatnu stopu po kojoj se zadužujemo, odnosno onu koja vlada na tržištu. Polazeći od našeg primjera imamo da je:

stopa neto prinosa na ukupni kapital 2,03% < od kamatne stope od 8%,

što znači da se preduzeću ne isplati da vrši zaduženje, jer je finansijski leveridž (finansijski rezultat) negativan, pa se preduzeće nalazi u situaciji da gubi, odnosno imamo:



h. Pokrivenost troškova kamata se dobija stavljanjem u odnos poslovne dobiti i troškova kamata, odnosno:

$$\text{Pokrivenost troškova kamata} = \frac{poslovna\ dobit}{troškovi\ kamata}$$

i treba da pokaže s koliko jedinica poslovne dobiti je pokriveno jedinica troškova kamata. U našem primjeru imamo:

$$\text{Pokrivenost troškova kamata} = \frac{20.000}{1.000} = 20\ €$$

Tumačenje: Preduzeće ima finansijsku moć da pokrije troškove kamata, jer je jedan euro troškova kamata pokriven sa 20 € poslovnog dobitka.

U dijelu analize rizika ostvarenja finansijskog rezultata i donje tačke rentabilnosti bitno je da naglasimo da se poslovni i finansijski rashodi i prihodi uključuju u obračun, dok se kategorija ostalih rashoda i prihoda zbog svoje prirode izuzimaju iz obračuna.

i. Faktor poslovnog rizika treba da pokaže koliko se brže mijenja poslovni rezultat nego što se mijenja marginalni rezultat. Dobija se na sljedeći način:

$$\text{Faktor poslovnog rizika} = \frac{Marginalni\ rezultat}{Poslovi\ rezultat}$$

Za preduzeće je bolja situacija ako je ovaj pokazatelj niži, jer to ukazuje na manji rizik smanjenja poslovnog rezultata ispod granice pozitivnog poslovnog rezultata.

U našem slučaju imamo:

$$\text{Faktor poslovnog rizika} = \frac{40.000}{20.000} = 2\ €$$

Tumačenje: Ukoliko se marginalni rezultat promijeni za 1%, poslovni rezultat će se promijeniti za 2%, odnosno svaki procenat promjene (povećanja ili smanjenja) marginalnog rezultata rezultirati sa promjenom od 2% (povećanja ili smanjenja) poslovnog rezultata.

j. Faktor finansijskog rizika (FFR) treba da pokaže za koliko se brže mijenja bruto finansijski rezultat u odnosu na promjenu poslovnog rezultata. Dobija se na sljedeći način:

$$\text{Faktor finansijskog rizika} = \frac{Poslovni\ rezultat}{Bruto\ finansijski\ rezultat}$$

Ukoliko je ovaj pokazatelj niži, to ukazuje na manji rizik smanjenja bruto finansijskog rezultata ispod granice pozitivnog, te je i to povoljnija situacija za preduzeće.

U našem primjeru, FFR iznosi 1,05 odnosno:

$$\text{Faktor finansijskog rizika} = \frac{20.000}{19.000} = 1{,}05$$

Tumačenje: Bruto finansijski rezultat se 1,05 puta brže mijenja nego što se mijenja poslovni rezultat, odnosno ako se poslovni rezultat promijeni za 1%, bruto finansijski rezultat će se promijeniti za 1,05%.

k. Faktor ukupnog rizika jeste zapravo faktor složenog rizika čija se vrijednost može dobiti množenjem prethodno utvrđenih faktora rizika, odnosno

Faktor ukupnog rizika = Faktor poslovnog rizika * Faktor finansijskog rizika

Takođe se može utvrditi kao količnik, odnosno

$$\text{Faktor ukupnog rizika} = \frac{Marginalni\ rezultat}{Bruto\ finansijski\ rezultat}$$

Uzimajući u obzir dobijene podatke, imamo:

$$\text{Faktor ukupnog rizika} = \frac{40.000}{19.000} = 2{,}1, \text{ odnosno}$$

Faktor ukupnog rizika = 2 * 1,05 = 2,1

Ukoliko posmaramo navedeni pokazatelj kroz vizuru preduzeća, dolazimo do zaključka da je za preduzeće bolje ukoliko je ovaj pokazatelj niži, jer to ukazuje na manji rizik smanjenja bruto finansijskog rezultata ispod granice pozitivnog.

Tumačenje: Ukoliko se marginalni rezultat promijeni za 1%, bruto finansijski rezultat će se promijeniti za 2,1%. Drugim riječima, svaki procenat promjene (povećanja ili smanjenja) marginalnog rezultata rezultiraće promjenom od 2,1% (povećanja ili smanjenja) bruto finansijskog rezultata.

Na kraju, analiza prinosnog položaja preduzeća se sagledava i kroz CVP-analizu, odnosno analizu koja bi trebala da pokaže koliko jedinica proizvoda preduzeće treba da proizvede i da proda, a da ne uđe u zonu negativnog rezultata. Utvrđuje se uvijek za jedan određeni obračunski period i iskazuje se u naturalnim ili vrijednosnim jedinicama mjere. Pretpostavke od kojih polazi su: a) nepromijenljivost prodajnih i nabavnih cijena tokom obračunskog perioda; b) u strukturi varijabilnih troškova su zastupljeni samo ukupni proporcionalni troškovi; c) zalihe na kraju obračunskog perioda su jednake zalihama na početku obračunskog perioda; d) stabilnost novčane jedinice.

l. Donja tačka rentabiliteta (DTR) može biti:

- **$\underline{\mathbf{DTR_1}}$** koja treba da pokaže vrijednost poslovnog prihoda koji je neophodan da poslovni rezultat bude 0, odnosno da sa aspekta poslovnog rezultata preduzeće nije u zoni gubitka. Utvrđivanje DTR_1 se vrši po sljedećem obrascu:

$$\mathbf{DTR_1} = \frac{Fiksni\ troškovi}{prodajna\ cijena - varijabilni\ troškovi}, \text{ odnosno } \mathbf{DTR_1} = \frac{Fiksni\ troškovi}{Stopa\ marginalnog\ dobitka},$$

odnosno

$$\text{pri čemu je Stopa marginalnog dobitka} = \frac{Marginalni\ dobitak}{Poslovni\ prihod} * 100$$

Polazeći od podataka datih u našem primjeru, imamo

$$\mathbf{DTR_1} = \frac{20.000}{16-12} = 5.000\ kom, \text{ odnosno } \mathbf{DTR_1} = \frac{20.000}{0{,}25} = 80.000\ €, \text{ odnosno}$$

$$\text{pri čemu je Stopa marginalnog dobitka} = \frac{40.000}{160.000} * 100 = 25\%$$

Tumačenje: Preduzeće treba da proizvede i da proda 5.000 komada proizvoda, odnosno da ostvari prihod od 80.000 € da bi bilo u mogućnosti da svojim prihodima pokrije troškove, tj. da postigne poslovni rezulatat koji bi bio jednak 0.

U okviru navedenog moguće je izračunati i procenat iskorišćenja poslovnog prihoda za postizanje **$\mathbf{DTR_1}$**. Formula za utvrđivanje je:

$$\%\ \text{Iskorišćenja poslovnog prihoda} = \frac{\mathrm{DTR_1}}{Poslovni\ prihod} * 100$$

i ovaj pokazatelj treba da pokaže na kom nivou ostvarenog poslovnog prihoda preduzeće ostvaruje poslovni rezultat koji je jednak 0.

U našem slučaju imamo:

$$\%\ \text{Iskorišćenja poslovnog prihoda} = \frac{80.000}{160.000} * 100 = 50\%$$

Tumačenje: Na nivou poslovnog prihoda od 50% preduzeće ostvaruje poslovni rezultat koji je jednak 0.

Marža sigurnosti treba da pokaže koliko se može smanjiti prihod, odnosno obim proizvodnje i prodaje a da se ne uđe u zonu negativnog rezultata. Obračunava se na način što se od prihoda od prodaje oduzme **DTR_1**, odnosno

Marža sigurnosti poslovnog rezultata = Prihod od prodaje - DTR_1 = 160.000 - 80.000 = 80.000 €

Tumačenje: Na nivou poslovnog prihoda od 50% preduzeće ostvaruje poslovni rezultat koji je jednak 0.

- **DTR_2** koja treba da pokaže koliko je poslovnog prihoda neophodnog da se ostvari da bi bruto finansijski rezultat bio 0, odnosno da sa aspekta bruto finansijskog rezultata preduzeće nije u zoni gubitka.

$$\mathbf{DTR_2} = \frac{Fiksni\ troškovi + Rashodi\ finansiranja}{Stopa\ marginalnog\ dobitka},$$

U našem primjeru imamo:

$$\mathbf{DTR_2} = \frac{20.000+1.000}{0,25} = 84.000\ €, \text{ odnosno}$$

$$\mathbf{DTR_2\ (Q)} = \frac{84.000}{16} = 5.250\ kom.$$

Tumačenje: Vrijednost poslovnog prihoda neophodna za ostvarenje neutralnog bruto finansijskog rezultata je 84.000 €, odnosno 5.250 komada.

8. Nefinansijsko izvještavanje – pojam, osobenosti i normativni okvir

Problematika eskalacije ekoloških problema sve se više problematizuje, pa se s namjerom pronalaženja trajnijeg odgovora na navedeno, krajem posljednje decenije XX vijeka počelo intenzivnije potezati pitanje održivog razvoja. Kako je navedeno pitanje po prvi put počelo da se posmatra kroz prizmu tri međusobno konherentna stuba: ekonomskog, ekološkog i socijalnog, to se u naučnim i stručnim krugovima zahvaljujući upravo navedenoj ideji, prepoznatljivoj pod nazivom „triple botton line reporting"[219] začinje i razvija vizija o nužnosti informisanja o trostrukom krajnjem rezultatu upotrebom holističkog pristupa u izvještavanju. Upravo istaknuta zamisao je poslužila kao polazna osnova za konstituisanje i razvoj inicijativa, okvira i smjernica koja problematizuju tematiku održivog razvoja s aspekta računovodstvenog izvještavanja.

Ističemo da je navedeno pitanje razmatrano i kroz međunarodna dokumenta, kojima se iskazuje strateška namjera da se do 2030. godine realizuje 17 globalnih ciljeva održivog razvoja koja su nostrifikovana 2015. godine kroz Agendu održivog razvoja Ujedninjenih nacija (UN)[220]. Međutim, analizom ciljeva, odnosno podciljeva pomenute agende, dolazimo do zaključka da se pitanje koje je u fokusu tematike ovog rada samo problematizuje kroz podcilj 12.6, gdje se ističe da treba „Podsticati kompanije, posebno velike i međunarodne kompanije, da usvoje održive prakse i da integrišu informacije o održivosti u svoj ciklus izvještavanja".[221] Kada se ova tematika posmatra kroz prizmu normativne uređenosti u Evropskoj uniji (EU), dolazi se do zaključka da su nadležna tijela u EU posebno pitanju korporativnog podsticanja održivog poslovanja veoma posvećeni. Navedeno pokazuju i kroz spremnost da do 2050. godine postignu klimatsku neutralnost, a što su javno i glorifikovali stavom iskazanim u decembru 2020. godine kojim je Evropski savjet saopštio da se do 2050. godine[222] smanji emisija gasova sa efektom staklene bašte za najmanje 55% u odnosu na 1990. godinu[223]. U prilog činjenici da se Crna Gora vodi idejom inkluzivnosti i unapređenja tri stuba održivog razvoja u svoja dugoročna strateška opredjeljenja, svjedoči činjenica da je usvajanjem Nacionalne strategije održivog razvoja do 2030. postala jedna od prvih zemalja svijeta koja je u potpunosti prihvatila i u svoj nacionalni sistem integrisala zahtjeve Agende 2030[224].

Bez obzira na nesumnjivo veliki ne samo društveni, nego i ekološki značaj, posebno u dijelu sprečavanja i preventivnog djelovanja po pitanju sve gorućih problema klimatskih promjena, tokom vremena i s aspekta RIS-a dolazi do značajnih promjena. U dijelu pravne tekovine stavljamo akcenat na one transformacije koje se odnose na segment nefinansijskog izvještavanja koje u osnovi inkorporira pitanje ESG (**E**nvironmental; **S**ocial; **G**overnance) kriterijuma. S tim u vezi, inicijalno, inicijativa za inkorporiranje elemenata održivog poslovanja u sistem izvještavanja datira od 2010. godine. Međutim, formalno inkorporiranje navedenih elemenata podrazumijevalo je sporovođenje regulatornih izmjena, posebno u 2013. godini kojim su do tada postojeće IV (Direktiva 78/660/EC) i VII (Direktiva 83/349/EEC) direktiva EU zamijenjene Direktivom 2013/34/EU. Kako ni unutar novodonijete direktive nije značajno problematizovano pitanje koje se odnosi na izvještavanje koje nudi holistički pogled na ekonomske, ekološke i socijalne učinke poslovnih aktivnosti, to je pokrenuta inicijativa za izmjenom koja je krajem 2014. godine

---

[219] Rodonačelnik i zagovornik ideje „triple bottom line" je John Elkington. Detaljnije: https://www.lgt.com/en/magnet/sustainability/john-elkington-on-the-future-of-sustainable-business-or-the-exponential-twenties/#button2 (5. 6. 2022).

[220] Detaljnije: https://sdg.indikatori.rs/sr-Latn/o-ciljevima (5. 6. 2022).

[221] Detaljnije: https://www.unicef.org/serbia/media/12731/file/mapiranje.pdf (5. 6. 2022).

[222] Detaljnije: Komisija je 4. marta 2020. donijela Prijedlog Uredbe Europskog parlamenta i Vijeća o uspostavljanju okvira za postizanje klimatske neutralnosti i o izmjeni Uredbe (EU) 2018/1999 (Europski propis o klimi) (2020/0036 (COD)), pri čemu je predložila da cilj klimatske neutralnosti do 2050. postane pravno obavezujući za EU.

[223] Detaljnije: https://klima101.rs/evropska-unija-smanjuje-emisije/ (5. 6. 2022).

[224] Detaljnije: https://www.energetskiportal.rs/crna-gora-integrisala-zahteve-agende-2030-un-o-odrzivom-razvoju/ (30. 3. 2022).

rezultirala donošenjem Direktive 2014/95/EU[225]. U odnosu na postojeću, nova direktiva posebno problematizuje tematiku nefinansijskog izvještavanja[226] (član 19.a, koji je umetnut u Direktivu 2013/34/EU), kao i konsolidovanog nefinansijskog izvještaja (član 29.a, umetnut u Direktivu 2013/34/EU). S tim u vezi, novodonijeta direktiva ističe u okviru člana 19.a da obveznik sastavljanja nefinansijskog izvještaja nijesu sva pravna lica, nego samo „*Veliko pravno lice koja su subjekti od javnog interesa i koja na datum bilansa premašuju kriterij prosječnog broja od 500 zaposlenih tokom poslovne godine".* Takođe ističe da nefinansijski izvještaj može biti inkorporiran unutar godišnjeg izvještaja menadžmenta ili može biti sastavljen kao poseban izvještaj, ali da svakako bez obzira na formu izvještavanja unutar sebe obavezno bi trebalo da pruži „informacije u mjeri neophodnoj za razumijevanje razvoja, poslovnih rezultata i položaja privrednog društva, kao i učinaka njegovih aktivnosti koje se odnose na zaštitu životne sredine, socijalna i kadrovska pitanja, poštovanje ljudskih prava, borbu protiv korupcije i pitanja u vezi s podmićivanjem..." Direktiva nudi mogućnost obvezniku izvještavanja da ne objavljuje sve informacije koje se zahtijevaju, ukoliko bi njihovo objelodanjivanje imalo negativne reperkusije na budući razvoj, ali pod uslovom da „takvo izostavljanje ne sprečava fer i objektivno razumijevanje razvoja, poslovnih rezultata i položaja poduzeća te učinka njegovih aktivnosti".

Usvajanje Direktive 2014/95/EU o objelodanjivanju nefinansijskih informacija i informacija o različitosti (nazvana „Direktiva o nefinansijskom izvještavanju" (u daljem tekstu: NFRD) postavila je EU na jasan kurs ka većoj transparentnosti poslovanja i odgovornosti po društvenim i ekološkim pitanjima.[227]

Upravo ovaj momenat donošenja NFRD ocjenjujemo kao ključni reformski iskorak korporativnog izvještavanja i stremljenja u pravcu podržavanja koncepta održivosti. Novodonijeta direktiva akcenat stavlja na nefinansijske informacije, pod kojima se podrazumijevaju one koje pružaju uvid u zaštitu životne sredine (biodiverzitet, klimatske promjene, zagađenje i sl.), socijalni (zdravlje, lanac snabdijevanja, radni odnosi...) i upravljački (procesi, procedure, upravljanje rizicima i sl.) aspekt poslovanja. Uobičajeno, ovaj koncept izvještavanja je šire poznat pod nazivom izvještavanje o **ESG** kriterijumima. Premda se iz samog naziva stiče utisak da nefinansijski izvještaj treba da pruži isključivo kvalitativne, a ne kvantitativne informacije, to nije u potpunosti tačno. On pruža i kvantitativne informacije, ali na malo drugačiji način u odnosu na klasično finansijsko izvještavanje, pa se stoga i radi otklanjanja zabune i preporučuje da se koristi umjesto naziva nefinansijski izvještaj, naziv – izvještaj o održivosti (ili održivom poslovanju). U tom konktekstu navedeni izvještaj se i može definisati kao sveobuhvatan i sistematičan proces prikupljanja, obrade i prezentovanja nefinansijskih informacija zainteresovanim stranama kako bi se stekao uvid u korporativna ostvarenja, ali i u postizanju ciljeva održivog razvoja[228]. U navedenoj definiciji se uvodi pojam zainteresovane strane, koji kao novi, sveobuhvatniji smatra da primarni korisnik računovodstvenih informacija nije samo investitor, nego i dobavljač, kupac, javni i civilni sektor, lokalna zajednica, kao i postojeći i budući zaposleni i sl. S tim u vezi se i ističe i posebno potencira da su zainteresovane strane i dijalog koji treba sa njima voditi od ključne važnosti sa aspekta kreiranja kvalitetnijeg nefinansijskog izvještaja. Kvalitet navedenog izvještaja opredjeljuju principi, pri čemu se posebno akcenat stavlja na princip pružanja: materijalno značajnih, tačnih, objektivnih i razumljivih informacija, kao i sveobuhvatnih, sažetih, usklađenih,

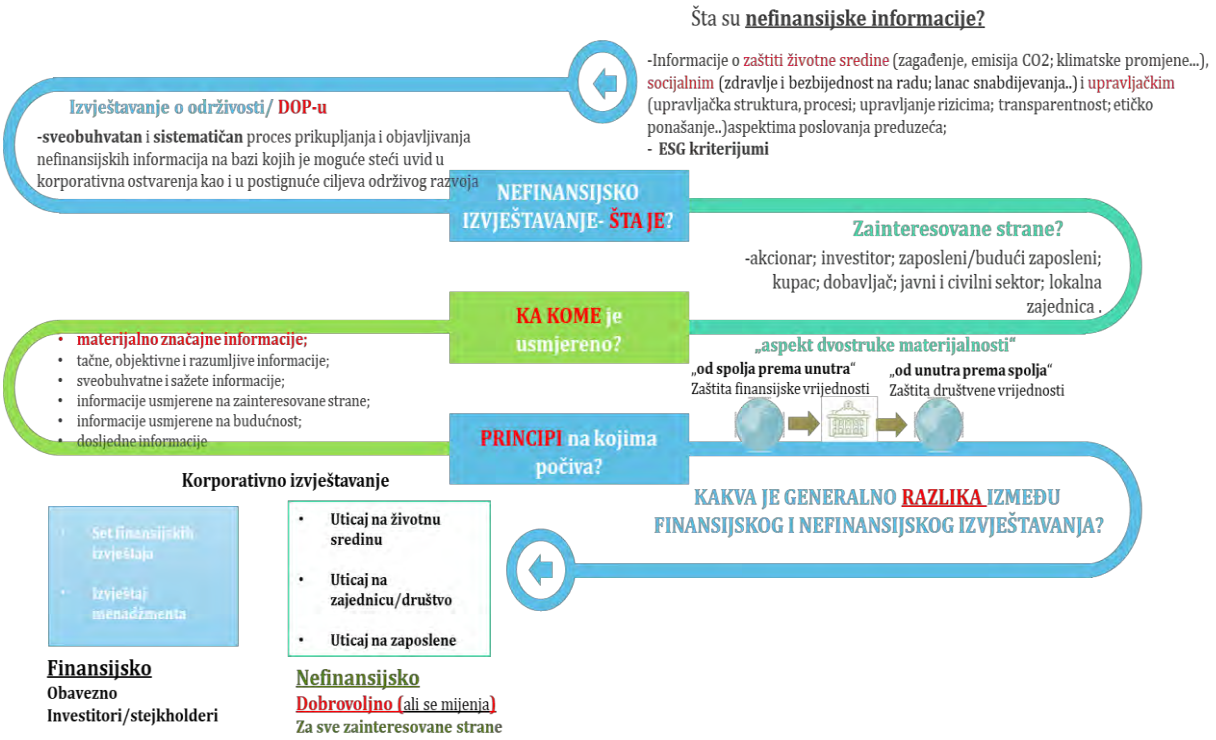
[225] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095 (6. 6. 2022).

[226] Pogledati: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=celex%3A32014L0095 (6. 6. 2022).

[227] https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf (6. 6. 2022).

[228] Pogledati: https://smartkolektiv.org/aktuelnosti/prirucnik-za-kompanije-korak-po-korak-do-nefinansijskog-izvestaja/ (27. 2. 2023).

i dosljednih, odnosno onih informacija koje su usmjerene na zainteresovane strane, kao i na budućnost[229]. (Slika 12)



Slika br. 12: Pojam i osobenosti nefinansijskog izvještavanja (izvještaj o održivosti)[230]

U ovom kontekstu posebno naglašavamo novinu koju unosi nefinansijski izvještaj, a koji se odnosi na kocept „dvostruke materijalnosti". Riječ je o konceptu koji podrazumijeva obavezu da privredna društva izvještavaju o tome kako pitanja održivosti utiču na njihove poslovne rezultate, položaj i razvoj (aspekt „od spolja prema unutra"), ali i istovremeno i da izvještavaju o uticaju njihovog poslovanja na ljude i životnu sredinu (aspekt „iznutra prema spolja") (Vidjeti sliku br. 1). Naime, pitanje materijalnosti je jedno od ključnih pitanja, osobito iz razloga što DNFI definiše oblasti o kojima bi trebalo izvještavati. Međutim, sve teme (oblasti) nijesu relevantne da se o njima detaljno izvještava, pa je neophodno kroz dijalog sa zainteresovanim stranama, a uzimajući u obzir i poslovni model kompanije, njenu strategiju, ciljeve, pravni okvir države i sl., pronaći one teme koje su bitne (relevantne) da zauzmu posebno mjesto u izvještaju, što u krajnjem rezultira izradom matrice materijalnosti.[231]

Ono što je takođe novina Direktive o nefinansijskom izvještavanju jeste i činjenica da je uveden zahtjev da društva izvještavaju o tome kako pitanja održivosti utiču na njihove poslovne rezultate, položaj i razvoj (aspekt „od spolja prema unutra"), kao i o njihovom uticaju na ljude i životnu

[229] Napomena: Preuzeto iz rada: Lalević-Filipović, A., Novović-Burić, M., Jovičić, D., „Regulatorni okvir nefinansijskog izvještavanja u funkciji podsticanja održivih finansija", XXV Međunarodna naučna konferencija „Prouzrokovanje štete, naknada štete i osiguranje", *Zbornik radova*, Beograd – Valjevo, 2022, str. 524–525.

[230] Izvor: Samostalna obrada autora na bazi dosadašnjeg saznanja.

[231] Detaljnije o matrici materijalnosti se može pogledati: https://smartkolektiv.org/aktuelnosti/prirucnik-za-kompanije-korak-po-korak-do-nefinansijskog-izvestaja/ (28. 2. 2023).

sredinu (aspekt „iznutra prema spolja“). Navedeni pristup je poznat pod nazivom „dvostruki aspekt materijalnosti“[232] (Vidjeti sliku 13).



Slika 13: Koncept dvostruke materijalnosti

Kako su donosioci Direktive 2014/95/EU bili svjesni činjenice da se pitanje izvještavanja o održivosti posmatran kroz prizmu trostrukog krajnjeg rezultata po prvi put formalizuje kroz pravnu tekovinu, ali i činjenica da njegovo neprecizno navođenje uvodi određene nedomumice, to su u okviru iste direktive (član 2) obavezali Evropsku komisiju da izradi neobavezujuće Smjernice finansijskog izvještavanja, kako bi pomogla kompanijama da objelodane relevantne nefinansijske informacije na dosljedniji i uporediviji način[233]. S tim u vezi, u okviru navedenih Smjernica detaljno su elaborirana ključna načela (tačka. 3), a posebno ona koja se odnose na:

- *objavljivanje matrijalno značajnih informacija*[234], što znači da unutar nefinansijskog izvještaja moraju biti inkorporirane oblasti koje su integrisane unutar Direktive NFI, kako bi zainteresovane strane bile u mogućnosti da procijene i da razumiju razvoj, poslovne rezultate, položaj preduzeća kao i učinak njegovih poslovnih aktivnosti. Pri procjeni materijalnih informacija mora se uzeti u obzir širi spektar činilaca, a posebno onih koji se odnosi na: poslovni model, strategiju i glavne rizike; glavna sektorska pitanja; interesi i očekivanja uključenih zainteresovanih strana; učinak aktivnosti; javne politike i propisi. Dakle, ističe se da je bitno ustanoviti prag materijalnosti, iz razloga što je evidentno da svaka tema neće imati istu važnost, pa je neophodno da proces izrade matrice materijalnosti bude dokumentovan i pojašnjen u izvještaju[235]. Pitanje materijalnosti je od posebnog značaja, stoga se ovom principu mora posebno posvetiti pažnja.

- *Pružanje tačnih, objektivnih i razumljivih informacija*, što znači da sve informacije koje su inkorporirane unutar nefinansijskog izvještaja treba da budu provjerljive, precizne i detaljne. Navedeno je moguće unaprijediti posredstvom ustanovljenja kvalitetnog mehanizma korporativnog upravljanja, adekvatnog sistema interne kontrole i izvještavanja, kao i efikasnijeg procesa uključivanja zainteresovanih strana u sistem upravljanja i odlučivanja. Razumljivost informacije podrazumijeva njenu pristupačnost, jasnost i čitljivost, što se može podstaći upotrebom uobičajenog poslovnog jezika komunikacije, izbjegavanjem kompleksne terminologije, kao i jasnim pojašnjenjem određenih termina;

[232] Preuzeto od: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189 (7. 6. 2022). Segment: Kontekst prijedloga.

[233] Pogledati: https://ec.europa.eu/info/publications/non-financial-reporting-guidelines_en (6. 6. 2022), odnosno https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2017:215:FULL&from=HR

[234] U skladu sa Direktivom 2013/34/EU pod materijalnom informacijom podrazumijeva se ona „status informacija u slučaju kada se za njen izostanak ili pogrešno prikazivanje može razumno očekivati da će uticati na odluke koje donose korisnici na osnovi financijskog izvještaja preduzeća“.

[235] Preuzeto od: https://smartkolektiv.org/aktuelnosti/prirucnik-za-kompanije-korak-po-korak-do-nefinansijskog-izvestaja/ (str. 16; 7. 6. 2022).

- *objavljivanje sveobuhvatnih, ali sažetih informacija*. Premda ovaj princip u cjelini posmatrano navodi na kontradiktornost, ipak u osnovi njega se krije namjera pružanja objektivnog, ali konciznog uvida u materijalne informacije o pitanjima koja su u fokusu Direktive NFI, ali i svih onih koje su u funkciji boljeg razumijevanja razvoja i poslovnih rezultata, učinaka njegovih poslovnih aktivnosti i sl.;
- *informacije koje su usmjerene na zainteresovane strane*, što zapravo znači da navedena direktiva, kroz pojašnjenja data u Smjernicama širi krug korisnika informacija, tako da pored akcionara, navedenu skupinu čine: zaposleni, potrošači, dobavljači, lokalne zajednice, socijalni partneri, civilno društvo i sl. Dakle, očekivanja su da privredna društva pruže relevantne i korisne informacije identifikovanim zainteresovanim stranama i da u okviru izvještaja elaboriraju na koji su način odgovorili na njihova očekivanja;
- *informacije koje su fokusirane na budućnost.* Navedeni princip podrazumijeva da unutar nefinansijskog izvještaja treba inkorporirati informacije o poslovnom modelu, strategiji, referentnim vrijednostima, dugoročnim, srednjoročnim i kratkoročnim implikacijama ciljeva[236] kako bi se pomoglo zainteresovanim stranama da procijene njihove poslovne rezultate, ali i buduće aktivnosti.
- *usklađene i dosljedne informacije*, što znači da se očekuje da se kroz sistem nefinansijskog izvještavanja obezbijedi konzistentost elemenata nefinansijskog izvještaja sa ostalim elementima izvještaja o poslovanju. Postizanje navedene konzistentnosti predstavlja bitan preduslov ustanovljenja korisnosti, relevantnosti i povezanosti informacija. Ostvarivanje dosljednosti je bitno obezbijediti kako bi se postigla razumljivost i uporedivost prošlih i tekućih informacija, posebno ukoliko dođe do promjena u razvoju, položaju i poslovnim rezultatima privrednog društva, kao i promjena njegovog učinka, kao i da se omogući da se te informacije pouzdano povežu sa informacijama koje su usmjerene na budućnost.

Kako navedene smjernice nijesu unutar sebe inkorporirale segment koji se odnosi na klimatske promjene, to je sredinom 2019. godine Evropska komisija donijela Smjernice za izvještavanje o nefinansijskim informacijama: Dodatak za izvještavanje o informacijama povezanima s klimom[237].

Bitno je istaći da navedena direktiva ne propisuje eksplicitne standarde ili okvire za navedeno izvještavanje, ali ističe da je obaveza države koja u svoj nacionalni okvir uvodi nefinansijsko izvještavanje da omogući „da se privredno društvo može osloniti na nacionalne okvire, okvire Unije ili međunarodne okvire te da, je u tom slučaju, obaveza preduzeća da navede na koje se okvire oslanjaju".

Kako je problematika izvještavanja o održivom poslovanju altruističke prirode i prisutna kod samosvjesnih „ekocentričnih" kompanija, to još uvijek ne postoje računovodstveni standardi koji formalizuju ovu tematiku. S tim u vezi, navedeno pitanje je počelo ozbiljnije dobijati na značaju, tako da je vremenom nastalo i razvilo se veliki broj okvira, standarda i smjernica koje su u fokusu imali istu ideju, ali različite korisnike, principe i načela. Među najpoznatijim, ali i najsveobuhvatnijih s aspekta uključenosti „triple botton line" je svakako najstarija i najrasporostranjenija Globalna inicijativa za izvještavanje[238] (u daljem tekstu: GRI), Međunarodni okvir za integrisano izvještavanje[239] (u daljem tekstu: IIRF) koji je posebno počeo dobijati na

[236] Prema Smjernicama iz 2017, ciljevi i referentne vrijednosti mogu biti prikazane u kvantitativnim i kvalitativnim okvirima.

[237] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019XC0620(01)&from=EN (6. 6. 2022).

[238] GRI (Global Reporting Initiative) je nezavisna, međunarodna organizacija koja pomaže preduzećima i drugim organizacijama da preuzmu odgovornost za svoje uticaje, pružajući im globalni zajednički jezik za prenošenje tih uticaja. Pružamo najčešće korišćene svjetske standarde za izvještavanje o održivosti – GRI standarde. Detaljnije: https://www.globalreporting.org/about-gri/ (7. 6. 2022).

[239] International Integrated Reporting Framework-IIRF. Detaljnije: https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/ (6. 6. 2022), kao i u tekstu autora: Knežević, G., Pavlović, V., „Integrisano izvještavanje u funkciji smanjenja informacione asimetrije"; dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/357323675_INTEGRISANO_IZVESTAVANJE_U_FUNKCIJI_SMANJENJA_INFORMACIONE_ASIMETRIJE (6. 6. 2022).

značaju krajem prve decenije novog vijeka, kao i Standardi održivosti koji su odnedavno objavljeni od strane Odbora za standard održivosti u računovodstvu[240] (u daljem tekstu: SASB[241]). Svakako, pored istaknutih okvira i standarda postoji još niz drugih, ali za razliku od navedenih koji imaju holistički pristup izvještavanja o održivosti, oni razmatraju separatno navedna pitanja.

Činjenica da je privrednim društvima ostavljena mogućnost da sami biraju okvir ili smjernice na bazi kojih će izvještavati o održivom poslovanju, kao i činjenica da same smjernice (i iz 2017. i iz 2019) o nefinansijskom izvještavanju nijesu značajno doprinijele unapređenju kvaliteta informisanja, posebno kada je u pitanju uporedivost i relevantnost informacija je iniciralo ideju da se krene u izradu zajedničkih standarda održivosti. Data je takođe inicijativa da se navedeni standardi zasnivaju na dvostrukom aspektu materijalnosti, da obuhvate one informacije koje su relevantne[242] i uporedive, kao i da ovakav vid izvještavanja bude podvrgnut reviziji i digitalizaciji. S tim u vezi početkom novembra 2021. godine formiran je Odbor za međunarodne standarde održivosti (International Sustainability Standards Board (ISSB), koji će imati zadatak da razvije globalne standarde objelodanjivanja u vezi sa održivošću poslovanja. Prijedlog za normativnu uređenost u vezi Standarda izvještavanja o održivosti je inkorporiran u okviru prijedloga Direktive o izvještavanju o korporativnoj održivosti (novi član 19.b) i shodno navedenom predložena je dinamika po pitanju donošenja delegiranih akata od strane Komisije[243]. Do sada su razvijena dva opšta standarda: MSFI S 1 – Opšti zahtjevi za objelodanjivanjem finansijskih informacija u vezi sa održivošću[244]; MSFI S 2 – Objelodanjivanje u vezi sa klimom[245]. Takođe, intenzivno se radi na razvoju sektorskih standarda. Sve naprijed navedeno je podstaknuto usvajanjem prijedloga Direktive o izvještavanju o korporativnoj održivosti, gdje je istaknuto da se u novoustanovljenom članu (član 19.b) ranije Direktive 2013/34/EU[246] Komisiji daju ovlašćenja da donese EU standarde izvještavanja o održivosti.

U ovom dijelu bitno je napomenuti da je u okviru Direktive 2014/95/EU (član 3) navedeno da je potrebno preispitati dosljednost primjene Direktive pa je s tim u vezi Evropska komisija bila zadužena da podnese izvještaj Evropskom parlamentu i Vijeću do kraja 2018. godine, na bazi čega bi se, ako se ocijeni da je neophodno, krenulo u dalju zakonsku proceduru preispitivanja. Ističemo da je inicijativa za preispitivanje Direktive NFI između ostalog i u skladu i sa jednim od ciljeva Akcionog plana za finansiranje održivog razvoja, a koji je usmjeren u pravcu podsticanja transparentnijeg i dugoročnijeg poslovanja[247], a što je navedeno i u okviru.[248] U navedeni proces su bile uključene sve zainteresovane strane, tako da je javna rasprava pokrenuta u prvom polugodištu 2021. sa ciljem prikupljanja mišljenja zainteresovanih strana u vezi sa mogućom revizijom Direktive NFI. Glavni zaključak istraživanja je bio da ipak informacije o održivosti, na

[240] Detaljnije: https://www.cdsb.net/sustainability-accounting-standards-board-sasb

[241] Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

[242] Detaljnije o navedenom: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189 (str. 30, 31).

[243] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189 (7. 6. 2022).

[244] Detaljnije: https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/general-sustainability-related-disclosures/exposure-draft-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf (6. 6. 2022).

[245] Detaljnije: https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/climate-related-disclosures/issb-exposure-draft-2022-2-climate-related-disclosures.pdf (6. 6. 2022).

[246] Detaljnije: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189 (str. 13).

[247] Navedeni Akcioni plan usvojen je od strane Evropske komisije 2018. godine i unutar sebe inkorporira tri segmenta za održivo finansiranje: 1) Taksonomija EU koja je donijeta u julu 2020. godine i koja navodi koje se sve djelatnosti smatraju održivim; 2) Objelodanjivanje svih onih podataka koji su neophodni da bi korisnici informacija bili u mogućnosti da steknu uvid i da donesu odluke o održivim ulaganjima; 3) razvoj odgovarajućih alata koji je u funkciji podsticanja održivog poslovanja bilansnih adresata i koji im omogućavaju da izbjegnu ulaganja u greenwashing (manipulativni zeleni marketing).

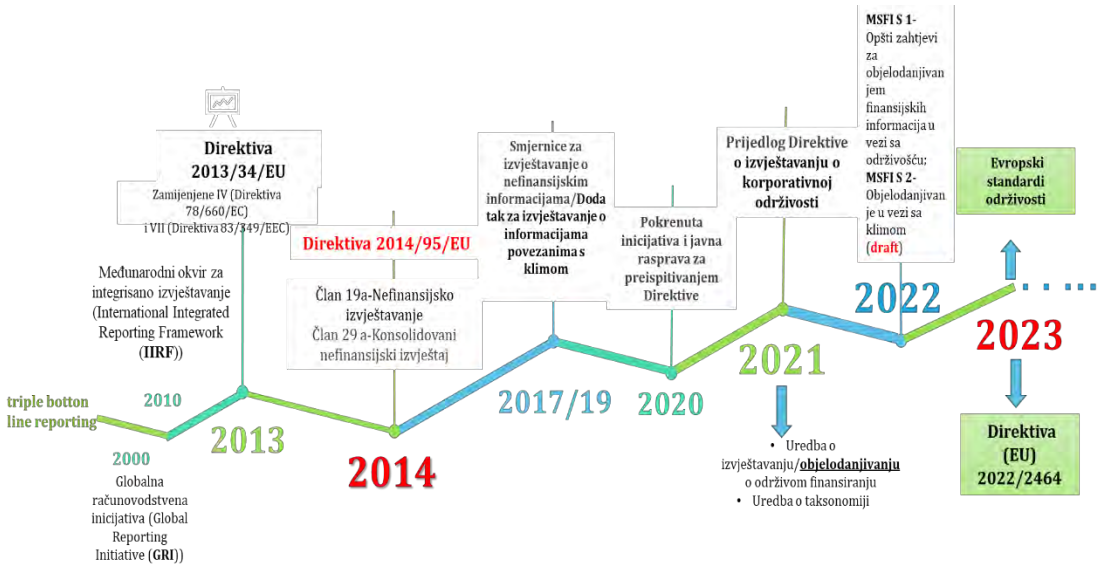
Detaljnije: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0390&from=DE (7. 6. 2022).

[248] Detaljnije: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=EN (7. 6. 2022). U okviru Uredbe o EU taksonomiji, posebno član 8, Transparentnost preduzeća u nefinansijskim izvještajima ukazuje da su kompanije, obveznici nefinansijskog izvještavanja, dužni da dostave i podatke o učešću prometa, kapitalnih ulaganja kao i operativnih troškova koji se odnose na imovinu ili postupke povezane sa ekonomskim aktivnostima koje se smatraju održivim.

bazi kojih obveznici izvještavanja izvještavaju, ne zadovoljavaju potrebe predviđenih korisnika informacija, posebno u dijelu uporedivost, pouzdanost i relevantnost datih nefinansijskih informacija, te da bi Komisija stoga trebala predložiti preispitivanje Direktive o NFI[249]. U izvještaju koji je objavljen od strane Komisije, daju se sljedeće ključne poruke, odnosno nedostaci izvještavanja[250]:

- *identifikovani su problemi u pogledu kvaliteta informacija, a posebno u dijelu nedostatka uporedivosti, pouzdanosti i relevantnosti dostavljenih nefinansijskih informacija;*
- *data je jaka podrška da se ustanove jedinstveni standardi izvještavanja, te u tom dijelu da se ide u pravcu pojednostavljenja izvještavanja koje se odnosi na male i srednje kompanije;*
- *data je jaka podrška za strožim zahtjevima revizije;*
- *data je podrška i da se nefinansijski izvještaji objelodanjuju u elektronskom obliku;*
- *iskazana je i podrška da kompanije objelodane i svoj proces procjene materijalnosti;*
- *nije data puna podrška da se nefinansijske informacije objelodane u okviru godišnjeg izvještaja menadžmenta[251];*
- *data je podrška da se proširi spisak kompanija koje bi objavljivale izvještaj o održivosti, uključivanjem ne samo velikih kompanija, nego i kompanija koje se listiraju na berzi (osim listiranih mikrokompanija).*

Na slici koja slijedi (Slika 13) dat je hronološki prikaz u dijelu dešavanja kada je u pitanju nefinansijsko izvještavanje.



Slika 13: Hronološki prikaz razvoja ideje i koncepta nefinansijskog izvještavanja[252]

Na kraju, kao rezultatat usvajanja određenih preporuka koje su u funkciji unapređenja kvaliteta računovodstvenog izvještavanja, od 5. januara 2023. godine stupila je na snagu Direktiva o korporativnoj održivosti (Direktiva (EU) 2022/2464 (u daljem tekstu: Direktiva 2022))[253].

[249] Detaljnije o rezultatima samog istraživanja na: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189 (6. 6. 2022).

[250] Taksativno pobrojani zaključci Komisije su preuzeti iz dokumenta: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf

[251] U ovom dijelu, mišljenja ispitanika su bila podijeljena.

[252] Samostalna obrada autora na bazi dosadašnjih saznanja.

[253] Pogledati: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (26. 2. 2023). U *Službenom listu* Evropske unije je Direktiva Eu 2022/2464 objavljena 16. 12. 2022. https://www.whitecase.com/insight-alert/corporate-sustainability-reporting-new-eu-rules-large-companies-and-listed-smes (27. 2. 2023).

Obveznici izvještavanja koji podliježu odredbama Direktive 2022 će biti u obavezi da izvještavaju u skladu sa Evropskim standardima izvještavanja o održivosti[254].

Direktiva 2022 uvodi novine skoro u svim segmentima. Naime, prema Direktivi 2022 krug obaveznika izvještavanja čine *„velika preduzeća te **mala i srednja preduzeća**, osim mikropoduzeća, koja su subjekti od javnog interesa" i kao takva „dužna su da u izvještaj menadžmenta uključe informacije potrebne za razumijevanje učinka poduzeća na pitanja održivosti te informacije potrebne za razumijevanje kako pitanja održivosti utiču na razvoj, poslovne rezultate i položaj preduzeća*"[255]. Takođe, zbog ranije prisutnog trenda dobrovoljnosti nefinansijskog izvještavanja koji je dovodio do problema njegove fragmentiranosti, odnosno neuporedivosti, nerelevantnosti podataka i sl., formiran je Odbor za standarde održivosti koji ima za cilj da izradi međunarodne standarde održivosti. Hronološki posmatrano, do novembra 2022 European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) je razvio dva standarda u formi draft verzije (pogledati sliku 2): MSFI S 1 – Opšti zahtjevi za objelodanjivanjem finansijskih informacija u vezi sa održivošću[256]; MSFI S 2 – Objelodanjivanje u vezi sa klimom[257]. Početkom juna 2023. godine Evropska komisija je dala mogućnost da se do početka jula mjeseca tekuće godine daju povratne informacije po pitanju relevantnosti sadržine predložene dvije draft verzije koncipiranih standarda. Nakon navedenog perioda i analizom dobijenih informacija, Evropska komisija je krajem jula 2023. godine usvojila Evropske standarde izvještavanja o održivosti, čime su isti postali obavezni za kompanije koje podliježu odredbama Direktive[258]. Upravo se donošenje navedenih standarda smatra krupnim reformskim iskorakom sistema korporativnog izvještavanja na putu podsticanja ciljeva održivog razvoja.

Ono što je takođe novina Direktive se odnosi i na obaveznost revizije nefinansijskog izvještavanja koja do sada nije bila obavezna, dok prema novoj Direktivi 2022 revizori, pored edukacije kroz koju će morati da prođu, imaju obavezu da daju i mišljenje na nefinansijski izvještaj (Detaljnije vidjeti Tabelu 18).

Kriterijum	Direktiva NFI	Direktiva 2022/2464
Obaveznik izvještavanja	– Velika pravna lica i subjekti od javnog interesa koja imaju više od 500 zaposlenih	Velika, srednja i mala koji su subjekti od javnog interesa[259]; (Direktiva 2022/2464)
Smjernice i standardi	– Ne postoje standardi/smjernice; – Prijedlog da postoji usklađenost sa međunarodnim i Eu referentnim okvirima i standardima	Standardi izvještavanja o održivosti za velika preduzeća od javnog interesa (Čl. 29.b) Standardi izvještavanja o održivosti za MSP (Čl. 29.c) Standardi održivosti imaju cilj da obezbijede kvalitet informacija o kojima se izvještava (razumljive, relevantne, provjerljive, uporedive i vjerodostojno predstavljene)

[254] Detaljnije pogledati: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (26. 8. 2023). Ističemo da su navedeni standardi razvijeni od strane EFRAG (https://www.efrag.org/Activities/2010051123028442/Sustainability-reporting-standards-roadmap?AspxAutoDetectCookieSupport=1). Navedeni standardi će biti prilagođeni politikama EU.

[255] Detaljnije: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464 (28. 2. 2023).

[256] Detaljnije: https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/general-sustainability-related-disclosures/exposure-draft-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf (6. 6. 2022).

[257] Detaljnije: https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/climate-related-disclosures/issb-exposure-draft-2022-2-climate-related-disclosures.pdf (6. 6. 2022).

[258] Pogledati: https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en (26. 8. 2023).

[259] Pogledati Zakon o računovodstvu i Zakon o privrednim društvima u dijelu koje su to kompanije od javnog interesa. Takođe, kada počinje izvještavanje za pojedina pravna lica, zavisi između ostalog i od veličine privrednog društva. Detaljnije o tome vidjeti: https://www.whitecase.com/insight-alert/corporate-sustainability-reporting-new-eu-rules-large-companies-and-listed-smes (28. 2. 2023).

		Standardi održivosti, u zavisnosti od djelokruga, propisiju informacije vezane za zaštitu živ. sredine, upravljački, socijalni aspekt, informacije usmjerene na budućnost, retrospektivne informacije, kvalitativne i kvantitativne informacije
Forma izvještavanja	Pisana forma	Jedinstveni elektronski sistem izvještavanja (digitalizacija izvještavanja)
Revizija	Revizor samo provjerava da li je urađen nefinansijski izvještaj	Proširen je djelokrug rada ovlašćenih revizora i na provjeru izvještaja o održivosti koji treba da bude iskazan u istom revizorskom izvještaju;

Tabela 18: Direktiva NFI vs. Direktiva 2022[260]

Ono što je u ovom dijelu posebno bitno jeste da će kompanije koje spadaju u skupinu obveznika nefinansijskog izvještavanja morati odredbe navedene direktive primenjivati na finansijske izvještaje: a) od 1. januara 2024. na izdavaoce koji su velika preduzeća u smislu računovodstvene direktive i koji su imali više od 500 zaposlenih tokom prethodne poslovne godine; b) od 1. januara 2025. izdavaocima koji su velika preduzeća u smislu Direktive o računovodstvu; i c) od 1. januara 2026. izdavaocima koji su mala i srednja preduzeća u smislu Direktive o računovodstvu[261].

Međutim, zbog velikih pritisaka na privredna društva, krajem februara 2025, dat je predlog Omnibus paketa mjera, tako da se u narednom periodu očekuju dešavanja u dijelu navedenog.

[260] Izvor: (https://balkangreenenergynews.com/rs/odrzivi-razvoj-kroz-prizmu-novih-trendova-i-sve-vecih-zakonskih-obaveza/ (8. 6. 2022) i samostalna obrada autora.

[261] Pogledati: https://www.whitecase.com/insight-alert/corporate-sustainability-reporting-new-eu-rules-large-companies-and-listed-smes (28. 2. 2023).

II GLAVA – UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO

9. Upravljačko računovodstvo – interni fokus RIS-a

9.1. Upravljačko računovodstvo – pojam, uloga i karakteristike u sistemu informisanja preduzeća

Dinamični i nepredvidljivi uslovi poslovanja, koji karakterišu novi milenijum, zahtijevaju brzinu i proaktivan pristup u poslovanju. Uz to se nikako ne smije zanemariti nova tehnološka revolucija, koja je iz temelja promijenila dugo ukorijenjene paradigme poslovnog postupanja i dovela do značajnog restrukturiranja na svim nivoima. Koncept „kvazi" menadžmenta koji je odgovarao mirnom i stabilnom poslovnom okruženju biva urušen i na njegovim temeljima nastaje savremeno poimanje kako samog menadžment koncepta, tako i mjesta i uloge menadžera. Menadžment *(eng. „manage" – postići, unaprijediti, rukovoditi, upravljati)* načelno predstavlja proces predviđanja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole. Drugim riječima, menadžment predstavlja proces ili funkciju koja je najznačajnija za svako preduzeće i ona obuhvata poslove upravljanja preduzećem[262]. Stoga u ovakvim uslovima poslovanja menadžment predstavlja ključno oruđe postizanja efikasnosti i efektivnosti rada, a upravo tim oruđem treba da upravljaju menadžeri. Evidentno je da danas na svim nivoima u preduzeću raste uloga i značaj menadžera, koji se **generalno posmatraju kao osobe koje su odgovorne** za planiranje, organizovanje i upravljanje poslovanjem, radom grupe ljudi, odnosno njihovim nadgledanjem, koordinacijom, preduzimanjem korektivnih akcija[263]. Iz svega gore navedenog slijedi zaključak da menadžment predstavlja vještinu ili sposobnost upravljanja, a da se to upravljanje realizuje uz pomoć menadžera, zahvaljujući osobinama koje posjeduju.

Međutim, posjedovanje vještina i osobina nije po sebi dovoljno da bi se uspješno upravljalo, odnosno rukovodilo poslovnom politikom preduzeća, odnosno preduzimale aktivnosti koje su u funkciji njegovog rasta i razvoja. Naime, kako savremeni menadžer treba da ima proaktivan pristup na stvari i okolnosti u poslovnom okruženju i da na vrlo jasan i objektivan način osmišljava i realizuje misiju i viziju svog preduzeća, to mu je od presudne važnosti da u svakom trenutku raspolaže kvalitetnom informacionom bazom koja dolazi od strane ***upravljačkog računovodstva***. Upravljačko računovodstvo ili menadžersko računovodstvo (*Managament accounting*) u fokus stavlja interne korisnike, odnosno menadžere koji se nalaze na različitim hijerarhijskim nivoima unutar preduzeća i ima za cilj da im obezbijedi output (podatak, pokazatelj ili informaciju) na osnovu kojih će oni biti u mogućnosti da ostvare funkciju menadžmenta – planiranje, upravljanje, kontrolu i odlučivanje.

Jedno šire poimanje Upravljačkog računovodstva je dato od strane Ovlašćenog instituta računovođa upravljačkog računovodstva *(CIMA[264])* u kome se navodi da upravljačko računovodstvo treba da 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;*

[262] Preuzeto: http://pmc.edu.rs/sta-je-menadzment/ (2. 3. 2021).

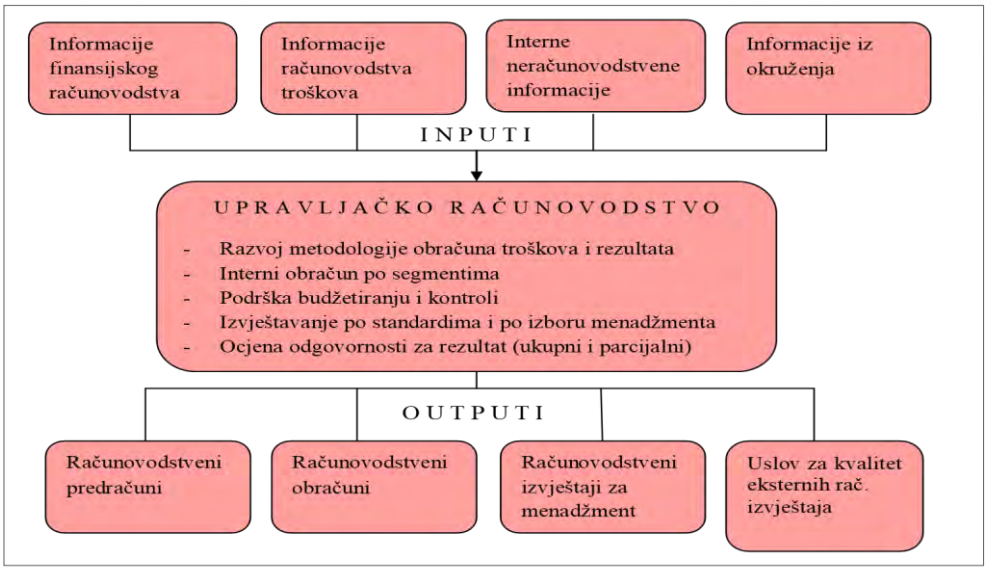
[263] Preuzeto: https://beleske.com/sta-znaci-biti-menadzer/ (2. 3. 2021).

[264] Chartered Institutee of Managament Accountants. Napomena: Navedena definicija je preuzeta od: Chaterina Gowthorpe, „Upravljačko računovodstvo", DataStatus, 2008, str. 7.

- *Kontrolu poslovanja i obezbjeđivanje efikasnosti korišćenja resursa;*
- *Mjerenje i izvještavanje menadžmenta i drugih stejkholdera o finansijskim i nefinansijskim performansama.*

Generalno, upravljačko (menadžersko) računovodstvo jeste dio RIS-a koji je okrenut unutra (ka) preduzeću, odnosno ka informaconim potrebama menadžera, kako bi bili u mogućnosti da spremno odgovore na izazove savremenog poslovnog okruženja, na način što će efikasnije **organizovati, kontrolisati poslovanje, odnosno donositi bolje poslovne odluke**.

U kontekstu navedenog upravljačko računovodstvo, iako samostalan dio RIS-a, tijesno sarađuje sa svim ostalim njegovim komponentama (vidjeti *Sliku 13*). Naime, upravljačko računovodstvo uzima određene inpute iz finansijskog knjigovodstva (npr. klasa 5 i klasa 6), računovodstva troškova (klasa 9), odnosno iz internog i eksternog okruženja, da bi obradom bili dobijeni outputi koji su temeljna osnova menadžerima za usmjeravanje razvojne i poslovne politike, odnosno po principu feedback stvaraju određene uslove za kreiranje kvalitetnih izvještaja u domenu finansijskog računovodsta.



Slika 14:[265] *Proces upravljačkog računovodstva*

Dakle, iz svega navedenog slijedi zaključak da se razlog postojanja upravljačkog računovodstva krije u pružanju informacione podrške menadžerima (rukovodstvu), kako bi bili u mogućnosti da ostvare ciljeve koji su pred njih postavljeni. Upravljačko računovodstvo, kao integralni dio računovodstvenog informacionog sistema (RIS-a), mijenja fokus i usmjerava ga u pravcu internih korisnika na način što vrši *prikupljanje, klasifikovanje i sumiranje podataka iz računovodstva*, i nakon toga sprovodi aktivnosti u domenu *pripremanja, podnošenja i interpretacije računovodstvenih izvještaja rukovodstvu preduzeća.*

[265] Preuzeto sa www.

9.1.1. Karakteristike izvještaja upravljačkog računovodstva

U uvodnom dijelu ovog priručnika govorilo se o razlikama koje postoje između finansijskog i upravljačkog računovodstva. U tabeli koja slijedi daje se razlika u izvještavanju, polazeći od navedenog kriterijuma:

Kriterijumi/Djelovi RIS-a	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***
FORMA	***Jasno propisana forma (shodno Pravilniku)***	***Ne postoji jasno propisana forma i mogu biti dati u bilo kom obliku koju menadžment odabere***
DETALJNOST	***Informacije nijesu detaljne: transakcije se sumiraju u nekoliko rubrika***	***Mogu biti detaljni i analitični i sažeti koliko god je to potrebno, zavisno od zahtjeva i potreba preduzeća***
INFORMACIJE O NEFINANSIJSKIM PERFORMANSAMA	***Veća je vjerovatnoća da će biti uključene u izvještaje većih, a ne manjih organizacija, ali su često ograničene u obimu i sadržaju***	***Informacije i/ili indikatori o nefinansijskim performansama često su njegovi važni sastavni elementi***

Tabela 19: Izvještavanje finansijskog računovodstva vs. upravljačkog računovodstva[266]

Iz navedenog slijedi da su blagovremenost, analitičnost, detaljnost, učestalost, oslanjanje na podatke iz prošlosti, ali i orijentacija na budućnost, kao i uzimanje u obzir pored finansijskih (kvantitativnih) i nefinansijska ostvaranja u domenu karakteristika izvještaja upravljačkog računovodstva. Pojašnjenja radi u nastavku se daju primjeri:

Primjer 37:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. ima u svojoj organizaciji jednog izvršnog direktora, četiri menadžera (menadžer prodaje, menadžer nabavke, menadžer proizvodnje i finansijskog direktora), kao i 10 zaposlenih radnika, od kojih su dva koordinatori (jedan u sektoru prodaje, a drugi u sektoru proizvodnje).

Izvršni direktor je u saradnji sa svojim stručnim timom i uz podršku menadžera razmatrao mogućnost da na tržište plasira novi proizvod. Od finansijskog direktora i menadžera proizvodnje je zatražio da mu dostave informaciju o strukturi i visini troškova, odnosno o cijeni koštanja proizvoda, dok je od menadžera nabavke zahtijevao da mu se dostavi informacija o nabavnoj cijeni faktora procesa rada (materijal, sredstva za rad i radna snaga) kao i da mu menadžer prodaje dâ informacije o stanju na tržištu po pitanju prodajne cijene kao i mogućnosti plasiranja proizvoda.

Kako je u pitanju novi proizvod koji zahtijeva i izmjenu postojećeg načina poslovanja, izvršni direktor je od svojih menadžera zahtijevao da svakog ponedjeljka imaju sastanak (kolegijum) na kome su ga informisali o prošlim (urađenim) aktivnostima, ali mu i davali na bazi raspoloživih informacija i predloge po pitanju preduzimanja budućih aktivnosti. Izvršni direktor je dobijao izvještaje u jednoj nestandardnoj formi, i dajemo prikaz jednog od njih.

[266] Prezeto i prilagođeno potrebama autora: Chaterina Gowthorpe, „Upravljačko računovodstvo“, DataStatus, 2008, str. 7.

Poštovani izvršni direktore,

na bazi analize nabavnog tržišta, obavještavamo Vas da smo do sada stupili u kontakt sa velikim brojem dobavljača koji su nam ponudili vrlo dobre uslove kako po pitanju fakturne cijene, tako i po pitanju uslova. U nastavku Vam dostavljamo informaciju o svim dobavljačima sa kojima smo u prethodnoj nedjelji (od 01.03- 07.03.2021) obavili razgovor, kao i infororamciju o ponuđenim uslovima. Molimo Vas da nas informišete na narednom kolegijumu sa kojim dobavlajčem da nastavimo pregovore u budućem periodu:

Naziv dobavljača	Fakturna cijena	Zavisni troškovi nabavke	Rabat	Klauzula
„X"	10	3	2%	Franko magacin kupca
„Y"	12	2	1%	Franko magacin dobavljača
„Z"	8	4	5%	Franko magacin dobavljača
„Q"	15	1	3%	Franko magacin kupca

S poštovanjem,

Marko Marković, menadžer nabavke

Ovakvi i slični izvještaji, koje je izvršni direktor blagovremeno dobijao, su mu omogućili da u svakom trenutku raspolaže cjelovitom (analitičnom, kvantitativnom, kvalitativnom) informacijom kako bi na osnovu toga bio u mogućnosti da planira i da odlučuje (*Koliko će me koštati proizvodnja ovog proizvoda? Koliki ću profit biti u mogućnosti da ostvarim, ako proizvod ubacim u asortiman? Šta će se desiti sa mojim poslovanjem ako smanjim cijene mojih postojećih proizvoda za 5%? i sl.*), da kontroliše (*Finansijski direktor me je informisao da je došlo do odstupanja stvarne od standarne cijene koštanja za 5%. Kako da redukujem troškove?*) i da organizuje (*Kakva podjela u organizaciji bi bila efikasnija, odnosno troškovno isplativija?*).

Rezultat ostvarenja ključnih ciljeva i rezultata moguće je pratiti uz pomoć ključnih pokazatelja učinka (**KPI**[267]). KPI pokazuje efektivnost preduzeća u realizaciji aktivnosti koje su od značaja za uspjeh preduzeća[268]. Koji će biti KPI, zavisi od prirode djelatnosti preduzeća. Npr. skladište može mjeriti dane ispunjenosti, dok maloprodaja može mjeriti promjene prodaje iz perioda u period, web lokacija može mjeriti prikaze stranica, menadžer korisničke službe bavi se brojem žalbi kupaca riješenih pri prvom kontaktu, odjeljenje ljudskih resursa može pratiti rodnu raznolikost, call centar može mjeriti fluktuaciju zaposlenih i bolnica bi mogla da prati vrijeme čekanja Hitne pomoći[269]. Jedna posebna specifičnost izvještaja upravljačkog računovodstva se odnosi na pružanje nekvantitativnih informacija, upravo iz razloga što su oni nekada značajniji u odnosu na kvantitativne (brojčane). To je zbog toga što se ističe da KPI može uključivati i finansijske i nefinansijske informacije. Kao najčešće nefinansijske informacije se navode: kvalitet proizvoda; inovativnost proizvoda/usluge; nivo morala zaposlenih; zadovoljstvo klijenata; kvalitet upravljanja; starost stalnih sredstava; stanje na tržištu; komparativna reputacija; specijalističke informacije i sl.[270] Jedan od uočenih praktičnih problema u ovom dijelu se odnosi na mjerenje nefinansijskih indikatora uspjeha. Zavisno od spremnosti i sposobnosti preduzeća moguće je pronaći različite načine mjerenja. U tom smislu zadovoljstvo kupaca i nivo morala zaposenih je moguće procijeniti putem ankete, starost sredstva na osnovu njihove efikasnosti, dok je inovativnost proizvoda moguće utvrditi putem broja proizvoda koji se plasiraju na tržište i sl.

9.1.2. Karakteristike informacija upravljačkog računovodstva

Kako je u fokusu menadžmenta postizanje visokog nivoa i efikasnosti (pravilno korišćenje resursa) i efektivnosti (visoko postizanje postavljenih ciljeva), bitno je da pored jasno uređene

[267] Eng. Key performance indicators (KPIs).
[268] Preuzeto: „Uloga i značaj upravljačkog računovodstva", Radna knjiga 1, CIPFA, str. 14.
[269] Preuzeto: https://www.accountingtools.com/articles/2017/9/28/key-performance-indicator (3. 2. 2021).
[270] Vidjeti detaljnije: Preuzeto: „Uloga i značaj upravljačkog računovodstva", Radna knjiga 1, CIPFA, str. 14.

organizacione strukture, kao i kompetencija (vještine) menadžera (vidjeti Tabelu 18) postoji dobar tok (dotok i protok) informacija koje su odgovarajuće za određeni menadžment nivo.

Nivo menadžmenta	Kompetencije	Donošenje odluka	Prikaz informacija
Top menadžment	Konceptulane vještine	Strateške odluke	Sumarno predstavljene
Srednji menadžment	Odnos sa ljudima	Taktičke odluke	Manje detaljan prikaz nego na operativnom nivou
Niži menadžment	Tehničke vještine	Operativne odluke	Detaljno prikazane

Tabela 20: *Nivoi menadžmenta u organizaciji, potrebne kompetencije kao i vrste donošenja odluka*

Posjedovanje *konceptualnih vještina* je imanentno menadžerima koji se nalaze na najvišoj hijerahijskoj ljestvici. To je i opravdano, budući da se na nadevenom nivou vrši dugoročno planiranje iz koga rezultiraju strateške odluke. Riječ je o odlukama koje će tangirati cjelokupno preduzeće, dovesti nekada do korijenitih promjena, i koje je veoma teško u kraćem vremenskom periodu korigovati.

Primjer 37:

Izvršni direktor kompanije „MK & A“ d.o.o. je uz podršku Skupštine društva donio odluku da uvede novi proizvod u asortiman. Kako je riječ o proizvodu koji će u velikoj mjeri dovesti do izmjene postojeće filozofije poslovanja, kao i značajnu reorganizaciju unutar proizvodnog procesa, to je sam postupak donošenja odluke trajao tri godine. Opravdanost ovakvog dugog procesa odlučivanja proizilazi iz činjenice da je bilo neophodno izvršiti serioznu analizu tržišta (nabavnog i prodajnog), odnosno dobiti relevantne podatke o nabavci faktora proizvodnje, spremnosti kupaca da prihvate novi proizvod, kao i stanju konkurencije. Ovakva odluka koja će imati veliki uticaj na preduzeće, koja se ne donosi često (jednom u nekoliko godina) i bazirana je na procjenama i na iskustvu stručnih ljudi[271], te eksterni izvor informacija nije pouzdan, ima svojstva **strateške odluke** i donosi se od strane **top menadžmenta**.

U kontekstu navedenog, konceptualne kompetencije podrazumijevaju da menadžeri na ovom nivou imaju sposobnost stvaranja šire slike o preduzeću, prepoznavanja bitnih činilaca u određenim okolnostima, kao i da imaju razumijevanje za povezanost i uticaj koji postoji među identifikovanim činiocima. Ta vještina uključuje menadžerovu sposobnost razmišljanja, predviđanja, procesuiranja informacija i planiranje[272]. Posjedovanje *sposobnosti rada sa ljudima* je posebno karakteristično za srednji nivo menadžmenta, na kojima se donose taktičke odluke. Navedena vještina podrazumijeva sposobnost menadžera da podstakne na timski rad kao i da od svojih zaposlenih izvuče maksimalni učinak.

Primjer 38:

Na rukovodećim pozicijama pojedinih organizacionih djelova preduzeća „MK & A“ d.o.o. nalaze se menadžeri koji su raspoređeni na srednjoj (zato se i nazivaju ***middle level managers***) hijerarhijskoj ljestvici. Kako se nalaze u sredini, oni predstavljaju važan informacioni i komunikacioni kanal između top menadžera i menadžera nižeg nivoa. Stoga, ukoliko postoji „usko grlo“ kod srednjeg nivoa menadžmenta, to će u velikoj mjeri imati odraza na cjelokupno poslovanje preduzeća. Zbog lošeg i ograničenog dotoka informacija, top menadžeri neće biti u mogućnosti da redizajniraju strategiju i politiku na pouzdan način,

[271] Ovakve odluke se nazivaju nestrukturiranim ili neprogramiranim odlukama i nastoje se riješiti novi, nepoznati problemi. Obično donosilac odluke ne „pliva“ u poznatom okruženju, nema puno iskustva sa takvim situacijama i raspolaže određenim setom informacija.

[272] Pogledati detaljnije: https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1439/preview (4. 3. 2021).

kao ni menadžerima na nižem nivou, čime neće biti u prilici da izvrše naređenja donijeta na višim nivoima upravljačke ljestvice.

Kako kompanija „MK & A“ uvodi novi proizvod u asortiman, veoma je bitno da srednji nivo menadžmenta, npr.

– menadžer istraživanja i razvoja snabdije top menadžment informacijama o planovima, programima, pripremi, realizaciji i kontroli istraživačko-razvojnih zadataka novog proizvoda;

– menadžeri proizvodnje da pruže informaciju o planiranoj cijeni koštanja, o budžetu koji je planiran za taj proizvod i o usklađenosti i sl.

Dakle, riječ je o odlukama koje se povremeno, na bazi prethodnog iskustva donose od strane **srednjeg nivoa menadžmenta**, i gdje postoji sigurnost u pogledu interne i eksterne informacione baze proizvode osrednji uticaj na preduzeće.

Na nižem nivou hijerarhije menadžera, gdje se donose operativne (svakodnevne) odluke, zahtijeva se posjedovanje tehničkih kompetencija. Ove vještine uključuju dobro vladanje metodama, tehnikama i opremom, neophodnim za obavljanje specifičnih funkcija, kao što su proizvodnja, inženjering, finansije i sl.[273] Menadžeri na ovom nivou nemaju odgovornosti kao na višim nivoima i izvršavaju uobičajene, rutinske zadatke koji su neophodni za ostvarenje kratkoročnih i srednjoročnih ciljeva.

Primjer 39:

U preduzeću „MK & A“ d.o.o. najniži nivo menadžmenta donosi strukturirane odluke koje su bazirane na iskustvu i rutinskog su karaktera. Za sprovođenje planiranih aktivnosti top menadžmenta u dijelu uvođenja novog proizvoda, od operativnog menadžmenta se zahtijeva da posjeduju sposobnosti i iskustvo u korišćenju tehnika koje su specifične za proizvodnju novog proizvoda. To zapravo znači da operativni menadžer ne treba samo da zna koliko je npr. sirovina potrebno da se nabavi i utroši u procesu proizvodnje, nego i znanja kada da se kontaktira dobavljač za nabavku i koji je dobavljač najpouzdaniji u tom dijelu.

Zaključak je da su **taktičke odluke** koje se donose na **nižem nivou menadžmenta** učestale, oslanjaju se na relativno siguran interni izvor i da neće proizvesti značajan uticaj na preduzeće.

9.2. Mjesto i uloga upravljačkog računovođe u menadžment timu

Menadžer treba da ima svoj tim od integriteta, i jedno od ključnih mjesta u tom timu u savremenim kompanijama je povjereno upravljačkom računovođi. Naime, u cilju podsticanja efikasnijeg funkcionisanja nadležnosti koje su dodijeljene upravljačkom računovođi, to oni moraju da raspolažu znanjem ne samo iz oblasti računovodstva, već i iz drugih poslovnih disciplina. U većini poslova upravljačke računovođe su neprekidno u interakciji sa prodajnim osobljem, finansijskim specijalistima, ljudima zaposlenim u proizvodnji i menadžerima na svim nivoima. Osim toga, jako iskustvo u usmenoj i pisanoj komunikaciji postaje veoma značajno za uspjeh upravljačkog računovođe. U prilog potvrdi navedenog poslužićemo se narednim primjerom.[274]

[273] Preuzeto: https://www.visokaskola.edu.rs/files/predmeti/suzana.stojanovic/STRATE%C5%A0KI%20I%20OPERATIVNI%20MENAD%C5%BDMENT.pdf (4. 3. 2021).

[274] Napomena: Ideja primjera je preuzeta iz „Uloga i značaj upravljačkog računovodstva“, Radna knjiga 1, CIPFA, str. 8, 9 i izmijenjenja u skladu za shvatanjima autora.

Primjer 40:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. u svom asortimanu ima tri proizvoda (stolovi, stolice, police). Izvršni direktor preduzeća analizira tri potencijalne odluke koje su stigle u kratkom perodu (od 2. 3. do 4. 3) i treba da se opredijeli za jednu od tri navedene. U tom procesu ključno je da raspolaže kompletnom i kvalitetnom informacijom, na bazi koje bi usmjerio svoju poslovnu politiku u ovom dijelu. Slijedi pregled odluka:

Odluka 1

Poslovni partner (PP1) sa kojim preduzeće „MK & A“ d.o.o. sarađuje već duži niz godina je prepoznata na tržištu i kao društveno odgovorna kompanija kroz humanitarni rad koji pokazuje, posebno prema djeci. U tom smislu navedena kompanija je uputila zahtjev izvršnom direktoru „MK & A“ d.o.o. u kome iskazuje zainteresovanost za kupovinu 50 stolova, za koje je spremna da plati po 50 €/stolu. Trenutna tržišna cijena za takve stolove je 70 €/komadu.

Kako je i preduzeće „MK & A“ d.o.o. prepoznato kao preduzeće koje pokazuje društveno odgovorni odnos prema zajednici, to je njen izvršni direktor vrlo zainteresovan da pozitivno odgovori na navedeni zahtjev. Međutim, zbog poteškoća koje trenutno ima na tržištu usljed pandemije COVID 19 nije u prilici da odmah potvrdno odgovori, pa je zatražio da mu se dostavi informacija o cijeni koštanja jednog stola.

Odluka 2

Poslovni partner (PP2) sa kojim preduzeća „MK & A“ d.o.o. takođe ima veoma dobre poslovne odnose ga je kontaktirao i zatražio od njega da mu što hitnije dostavi 25 stolova i 25 stolica za svoje zaposlene, jer se desila poplava u kojoj su radni stolovi i stolice uništene. Kao i u prethodnom slučaju, izvršni direktor nije u mogućnosti odmah da odgovori PP2 jer mu je neophodna informacija o stanju na skladištu svojih proizvoda (stolica i stolova).

Odluka 3

Kako je usljed pandemije COVID 19 došlo do promjene poslovne filozofije komunikacije sa kupcima, posebno u dijelu promocije i distribucije proizvoda, izvršnom direktoru se obratio koordinator istraživanja i razvoja (sektor i proizvodnje i prodaje) zahtjevom da se razmotri uvođenje što hitnije novog softverskog rješenja, kako bi se blagovremeno reagovalo na zahtjeve klijenata. U elaboratu koordinator navodi da troškovi izrade i implementacije softvera neće biti značajni, ali da će u velikoj mjeri doprinijeti većoj vidljivosti i boljoj zastupljenosti na tržištu u novonastalim okolnostima. Izvršnom direktoru su potrebne relevantne informacije kako bi u potpunosti sagledao troškove i koristi uvođenja novog softverskog rješenja.

Kako u svom timu izvršni direktor ima upravljačkog računovođu, to je po dobijanju zahtjeva organizovao sa njim sastanak i zatražio da mu dostavi informacije o: a)cijeni koštanja proizvoda; b) stanju na zalihama proizvoda; c) opravdanosti uvođenja novog softverskog rješenja.

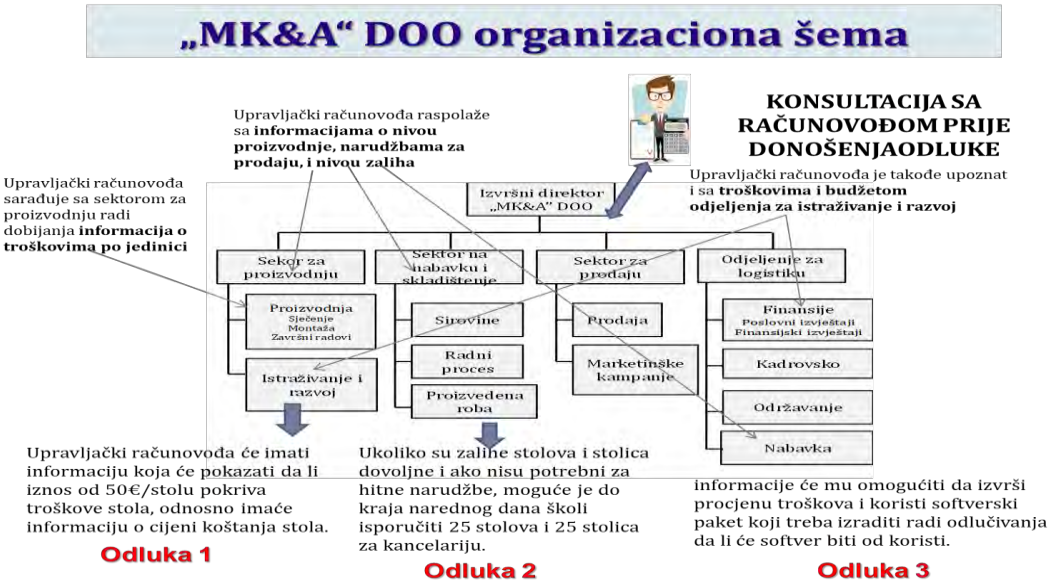
Izvršni direktor je pouzdano znao da mu ove informacije može dostaviti samo upravljački računovođa iz razloga što upravljački računovođa sarađuje sa:

a. menadžerom sektora proizvodnje, tako da je upoznat sa svim dešavanjima unutar tog sektora, kao i o cijeni koštanja proizvoda koji se nalaze u asortimanu preduzeća. Na taj način je i u mogućnosti da izvršnom direktoru u što kraćem vremskom periodu ponudi relevantnu informaciju.

b. menadžerom sektora nabavke i skladištenja, tako da je u svakom trenutku u mogućnosti da raspolaže informacijom o stanju zaliha, te time i da izvršnom direktoru ponudi informaciju o tome da li je moguće izvršiti hitnu isporuku tražene količine stolica i stolova.

c. menadžerom sektora proizvodnje i sektora logistike, tako da je u mogućnosti da na bazi raspoloživih informacija o troškovima i budžetu jedinice za istraživanje i logistiku ponudi izvršnom direktoru informaciju o troškovima i benefitima uvođenja novog softverskog rješenja.

Sve naprijed navedeno je prikazano putem sljedeće organizacione šeme „MK & A" d.o.o.:

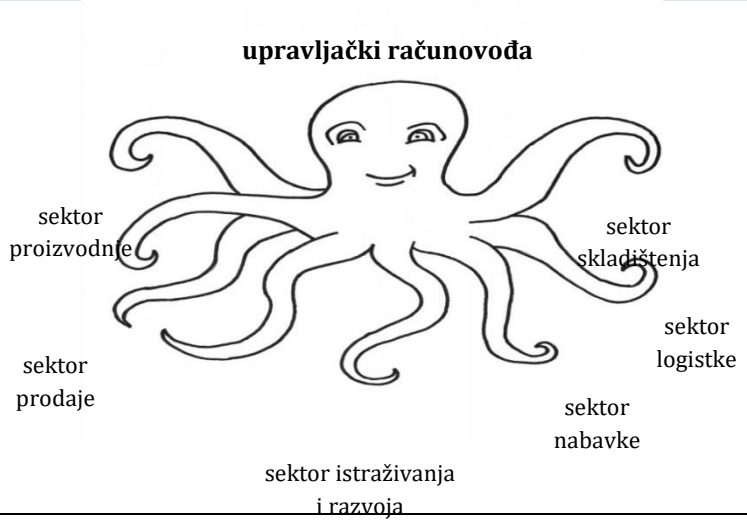


Iz svega navedenog slijedi **zaključak** da upravljački računovođa mora da bude upoznat sa poslovanjem cijelog preduzeća kako bi u svakom trenutku bio u mogućnosti da menadžmentu ponudi pouzdanu informaciju, na bazi koje menadžer treba da planira, kontroliše, organizuje, odnosno da donosi odluke.

Upravo stoga, metaforički, upravljački računovođa može biti prikazan kao meduza koja svoje pipke pruža na sve organizacione djelove preduzeća (vidjeti Primjer 35):

Primjer 41:

Upravljački računovođa pruža informacije: a) o troškovima; b) za planiranje i kontrolu; c) za bolje donošenje poslovnih odluka, time što ima upliv, odnosno što svoje pipke pruža do svih segmenta poslovanja preduzeća.



Zahvaljujući heterogenosti informacija kojima raspolaže, u savremenom preduzeću upravljački računovođa predstavlja ključnu osobu za pružanje pomoći i podrške menadžmentu preduzeća. Stoga menadžeri velikih kompanija zahtijevaju aktivno učešće upravljačkog računovođe u formulisanju poslovnih ciljeva, u donošenju odluka, u upravljanju organizacionom aktivnošću preduzeća kao i u postupku formulisanja kako operativnih, tako i dugoročnih strategija.

Na osnovu izloženog može se uočiti da je došlo do promjene pozicioniranosti upravljačkog računovođe u odnosu na ranije. Ukoliko se malo zaviri u prošlost, zapaža se da je „stare" upravljačke računovođe odlikovala mala odgovornost, fizička odvojenost od menadžera koje su snabdijevali izvještajima i informacijama, izolovanost u izdvojenim računovodstvenim odjeljenjima itd. Međutim, danas se upravljačke računovođe posmatraju kao dio informacionog „blaga" preduzeća. Navodi se da je moguće upravljačkom računovođi pripisati navedeni epitet ukoliko posjeduju sljedeće atribute[275] [4, str. 18]:

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

U prilog navedenom svjedoči i istraživanje sprovedeno od strane jedne od najuticajnijih organizacija upravljačkih računovođa – IMA[276] (*The Institute of Management Accountants*)[277] u kome se konstatuje da upravljačke računovođe danas troše više vremena kao „interni konsultanti ili poslovni analitičari", rade u „međufunkcionalnim timovima", pri čemu su „aktivno uključeni u proces donošenja odluka" i „rade bliže sa njihovim 'potrošačima' u snabdijevanju pravih informacija", kao i omogućavaju „efikasnije korišćenje informacija kako bi se kreirale bolje odluke".

Dodatne odgovornosti koje su dodijeljene upravljačkom računovođi nameću velike izazove što je i razlog da je IMA razvila određen broj etičkih standarda za stručnjake iz oblasti upravljačkog i finansijskog računovodstva, koji se mogu sintetizovati na sljedeći način:

- ***kompetentnost*** – održavanje određenog nivoa profesionalne sposobnosti kao i ispunjenje profesionalne dužnosti;
- ***integritet*** – izbjegavanje konflikta interesa, uzdržavanje od aktivnosti koja može diskreditovati profesiju;
- ***povjerljivost*** – čuvanje povjerljivih informacija, informisanje svih relevantnih grupa u vezi sa čuvanjem povjerljivih informacija, uzdržavanje od upotrebe povjerljivih informacija u svrhu sticanja lične koristi;
- ***kredibilitet*** – pošteno i objektivno prenošene informacija, objelodanjivanje svih relevantnih informacija kao i njihovog nedostatka.

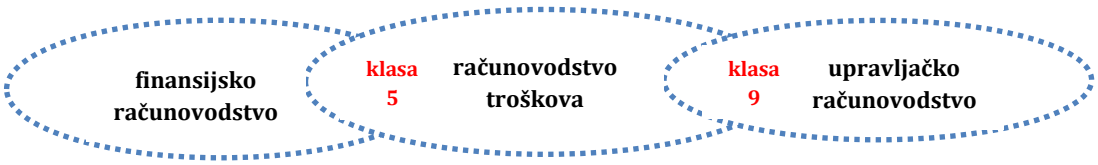
[275] Antić, Lj., „Uloga upravljačkog računovođe u uslovima globalizacije poslovanja", *Časopis za računovodstvo i reviziju i poslovne finansije*, Savez računovođa i revizora Srbije, januar – februar 2004, str. 18.

[276] U daljem tekstu The Institute of Management Accountants.

[277] Najmoćnija i najuticajnija profesionalna asocijacija upravljačkih računovođa u SAD je Institut upravljačkih računovođa (IMA – Institute of Management Accountants), dok je u Engleskoj to Ovlašćeni institut upravljačkih računovođa (CIMA – The Chartered Institute of Management Accountants).

9.3. Odnos upravljačkog, finansijskog i računovodstva troškova

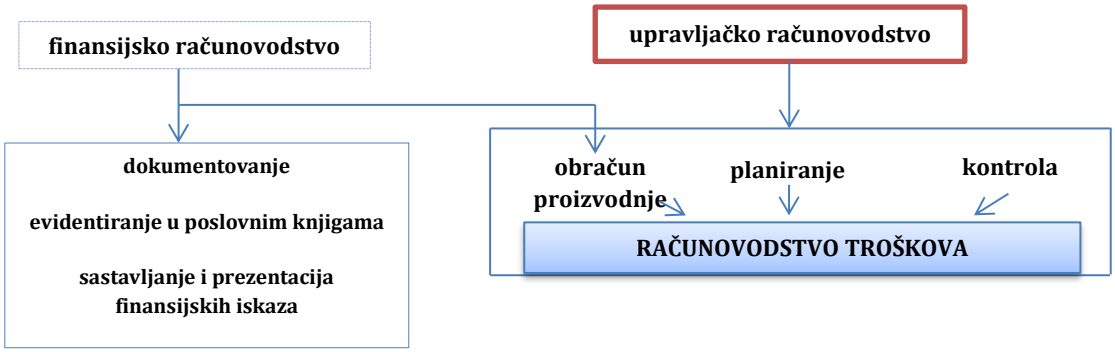
Do sada, u predmetu našeg razmatranja posebno je bio stavljen naglasak na finansijsko i upravljačko računovodstvo. Međutim, jedan od podsistema RIS-a koji je osobito podstaknut pojavom industrijskih revolucija, koje su sa računovodstvenog aspekta uslovile promjenu strukture i veličine troškova, kao i potrebe za njihovim preciznijim obračunom i kotrolom je sve više počeo dobijati na značaju. Dakle, riječ je o računovodstvu troškova. Računovodstvo troškova predstavlja interni fokus RIS-a i uopšteno naglasak stavlja na sve aktivnosti u domenu troškova. Tijesno je povezan sa finansijskim i upravljačkim računovodstvom, što je moguće prikazati na sljedeći način:



Slika 15: Povezanost između podsistema RIS-a

Iz navednog prikaza (Slika 15) zaključujemo da računovodstvo troškova uspostavlja povezanost sa finansijskim računovodstvom preko računa **klase 5** – Rashodi, odnosno sa upravljačkim računovodstvom putem računa **klase 9** – Obračun troškova i učinaka. Drugim riječima, računovodstvo troškova uključuje unutar sebe djelove oba podsistema RIS-a u kojima se sve informacije o troškovima prikupljaju ili analiziraju.

Ukoliko se detaljnije uđe u sagledavanje odnosa između navedena tri podsistema RIS-a, dolazimo do zaključka da su zapravo aktivnosti koje su povjerene računovodstvu troškova samo delegirane od strane upravljačkog računovodstva (jedan njegov dio), iz čega se nedvosmisleno zaključuje da je računovodstvo troškova dio upravljačkog računovodstva. Naprijed navedeno možemo potkrijepiti sljedećim prikazom (Slika 16):



Slika 16: Računovodstvo troškova – mjesto[278]

Kako računovodstvo troškova u svoj fokus stavlja sve poslove koji imaju veze s troškovima, to u svojoj strukturi obuhvata:

[278] Preuzeto i prilagođeno:
https://www.oss.unist.hr/sites/default/files/file_attach/Ra%C4%8Dunovodstvo%20tro%C5%A1kova%20-%20Petar%20Pepur.pdf (3. 3. 2021).

- **Pogonsko knjigovodstvo:**
  - Obračun troškova po vrstama
  - Obračun troškova po mjestima
  - Obračun troškova po nosiocima

  } Obračun troškova i učinaka
- **Kalkulaciju**
- **Kratkoročni obračun uspjeha**
- **Obračun planskih troškova**
- **Pogonsko upoređivanje**
- **Statistiku troškova**
- **Analizu troškova**.

Iz navedenog slijedi zaključak da je obračun troškova i učinaka samo jedan, ali i najznačajniji segment u okviru računovodstva troškova. Stoga će u nastavku biti detaljnije predmet obrade.

10. Obračun troškova i učinaka – pojam

Obračun troškova i učinaka (u daljem tekstu OTU) predstavlja računsku i kalkulativnu osnovu računovodstva troškova i ima za cilj da sve troškove koji su nastali u vezi sa stvaranjem nekog učinka (proizvoda, usluge i sl.) obuhvati i da ih dodijeli nosiocima troškova. Smatramo bitnim da istaknemo da je jedna od značajnih pretpostavki za sprovođenje OTU poznavanje *zakonodavnog računovodstvenog okvira*[279]. Podsjetićemo da je grupisanje računa u Kontnom okviru[280] u Crnoj Gori izvršen po bilansnom principu, što znači da raspored pozicija u bilansu (Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ i Iskaz o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/) odgovara redosljedu grupisanja računa u Kontnom okviru. Dvokružno organizovanje knjigovodstva takođe podrazumijeva da se sve ekonomske promjene evidentiraju kroz dva knjigovodstva: finansijskog kome pripadaju računi klase 0–8 i obračuna troškova i učinaka koji obuhvata klasu 9. Upravo stoga, za realizovanje ideje na kojoj počiva SOT potrebno je izvršiti povezivanje između ova dva knjigovodstva preko računa klase 9 – OTU, odnosno računa grupe 90 – Računi odnosa sa finansijskim knjigovodstvom, gdje je neophodno iz finansijskog knjigovodstva preuzeti zalihe (900), materijal i robu (901)[281], troškove (902), prihode (903). Pomenuta preuzimanja sprovode se na osnovu dokumentacije iz finansijskog knjigovodstva (PS zaliha, troškovi...). (Vidjeti sliku 16)

[279] O navedenom je više bilo riječi u dijelu Kontnog okvira, tako da neće biti sada predmet razmatranja.

[280] Pogledati: PRAVILNIK O KONTNOM OKVIRU I SADRŽINI RAČUNA U KONTNOM OKVIRU ZA PRAVNA LICA REGISTROVANA ZA OBAVLJANJE PRIVREDNE DJELATNOSTI I DRUGA PRAVNA LICA („Službeni list Crne Gore“, br. 011/20 od 6. 3. 2020).

[281] Napominjemo da privredni subjekti koji se bavi proizvodnjom samostalno odlučuju da li zalihe materijala i robe vode u okviru klase 9. Ako se odluče da i te zalihe vode u klasi 9, tada u početnom stanju vrše takođe njihovo otvaranje tako što se zadužuju računi 910 – Materijal i račun 911 – Roba, a odobrava se račun 900. U slučajevima kada se privredni subjekt odluči da evidenciju o nabavci materijala i robe vrši u klasi 9, **neophodno je da se i u finansijskom knjigovodstvu uporedo sprovode odgovarajuća knjiženja povodom tih nabavki**, pošto se u okviru klase 9 ne nalaze računi dobavljača i drugi računi kao protivstavke pri nabavci materijala i robe. Preuzeto sa webinara ISRCG održanog 28–29. 1. 2021. **„Radnje u klasi „9“ u fazi sastavljanja finansijskih iskaza“**



Slika 17: *Komponente OTU*

Iz prethodnog pojašnjenja kao i prikaza (Slika 17) slijedi da OTU obuhvata dva segmenta: *pogonsko knjigovodstvo* i *kalkulaciju cijene koštanja*. Pogonsko knjigovodstvo ili kako se često naziva obračun proizvodnje ili interni obračun je segment OTU u kome se vrši knjigovodstveno evidentiranje nastalih troškova preko konta ili uz pomoć statističko-tabelarne metode POL. Ima zadatak da sve nastale troškove iz finansijskog knjigovodstva – klasa 5 preuzme, evidentira ih na odgovarajuće račune mjesta troškova (u daljem tekstu MT) ili na nosioce troškova. Knjiženje u okviru pogonskog knjigovodstva se vrši na računima klase 9, uz pomoć kojih je potrebno dati odgovor na sljedeća pitanja: Gdje nastaje trošak? (Na kom MT?) i u vezi sa čim nastaje trošenje (Ko izazva trošak, odnosno troškove?).

Nakon davanja odgovora na ova pitanja potrebno je sprovesti aktivnost u okviru drugog segmenta OTU-kalkulacija, a koji se odnosi na vanknjigovodstveni postupak utvrđivanja ili obračuna troškova jednog proizvoda/usluge.

U teoriji i praksi se izdiferenciralo nekoliko pristupa OTU, zavisno od prihvaćenih kriterijuma.

1. Prema <u>vremenskom kriterijumu</u> pravi se razlika između:

- ***sistema obračuna po stvarnim troškovima*** koji polazi od stvarno nastalih (istorijskih) troškova i ima za cilj da utvrdi stvarne cijene koštanja pojedinih proizvodnih učinaka. Dakle, usmjeren je na stvarne (prošle) troškove obračunskog perioda i glavni cilj obračuna je naknadna (obračunska) kalkulacija;
- ***sistem obračuna po normalnim troškovima*** koji kao i prethodni kao osnovu koristi prošle troškove, ali u prosječnim iznosima koji su nastali u nizu ranijih perioda;
- ***sistem obračuna po standardnim troškovima*** koji za potrebe obračuna troškova i učinaka koristi unaprijed utvrđene, odnosno buduće pune troškove jedinice učinaka (tzv. standarde) koji bi mogli biti utrošeni u proces proizvodnje;

2. Prema <u>kriterijumu obuhvata, odnosno sadržini cijene koštanja</u> pravi se razlika između:

- ***apsorpcioni sistem OTU***, po kojem se u fazi proizvodnje u cijenu koštanja učinka uključuju odgovarajući iznosi svih troškova proizvodnje (direktni i indirektni), a u fazi realizacije još i odgovarajući troškovi uprave i prodaje;
- ***sistem obračuna po djelimičnim troškovima (varijabilnim)*** – za potrebe obračuna troškova i učinaka koristi buduće samo varijabilne troškove jedinice učinaka, a u rashode

realizovanih proizvoda u fazi realizacije još i odgovarajuće iznose samo varijabilnih troškova uprave i prodaje;

3. Prema kriterijumu vrste proizvodnje pravi se razlika između:

- ***obračuna troškova po individualnoj porudžbini*** – polazi od toga da svi troškovi nastaju zbog stvaranja jednog proizvoda koji se radi po individualnoj narudžbini za tačno određenog kupca ili klijenta. Svi troškovi su izazvani individualnom porudžbinom i nastali troškovi se akumuliraju na jednom mjestu i dodjeljuju tačno određenom proizvodu;
- ***obračuna troškova po individualnoj porudžbini*** – polazi od toga da svi troškovi nastaju zbog stvaranja jednog proizvoda koji se radi po individualnoj narudžbini za tačno određenog kupca ili klijenta (npr. izrada brodova, specijalnog namještaja, pojedinačnog automobila i sl.). Svi troškovi su izazvani individualnom porudžbinom i nastali troškovi se akumuliraju na jednom mjestu i dodjeljuju tačno određenom proizvodu;
- ***obračuna troškova proizvoda*** – se javlja u situaciji kada u proizvodnji nastaje veći broj identičnih proizvoda. Tada je neophodno određenom metodologijom svakom proizvodu dodijeliti onaj iznos troška koji je uzrokovao;
- ***obračuna troškova serije (partije)*** – javlja se u situaciji kada u proizvodnom ciklusu izrađuje istovremeno veći broj istih ili sličnih proizvoda za koje se vrši samo jedna tehnološka priprema. U ovoj situaciji troškovi se alociraju na određenu seriju.

Brojne promjene koje su se desile u poslovnom okruženju preduzeća, nastale prije svega usljed globalizacije,eksplozivne tehnološke i informacione revolucije, hiperkonkurencije, oligopolizacije tržišta, enormnih zahtjeva potrošača su dovele i do potrebe redizajniranja postojećih sistema obračuna troškova i pojave novih, o čemu će kasnije biti više riječi.

Kako u svom nazivu OTU stavlja fokus na troškove, učinke i MT, to će oni biti predmet daljeg pojašnjenja.

10.1. Troškovi i učinci

10.1.1. Troškovi – pojam i klasifikacija

Troškovi predstavljaju vrijednosni izraz trošenja faktora procesa rada u procesu proizvodnje zarad stvaranja određenih korisnih *učinaka.* Iz navedene definicije uočavamo da postoji uzročno-posljedična veza između troškova i učinaka, tj. da nema učinaka ne bi bilo ni troškova i obrnuto. Troškovi predstavljaju izuzetno čestu temu diskusije unutar kompanije i stoga je veoma bitno poznavati njihovu prirodu, obračun kao i vrste. Ovo posebno iz razloga što je industrijska revolucija dovela do temeljne transformacije koncepta poslovanja, te time i uslovila promjenu strukture troškova inkorporiranih unutar učinka. Pojava računovodstva troškova se u ovakvim okolnostima smatra i više nego opravdanom.

Primjer 42:

Kako se razmatra uvođenje novog proizvoda u asortiman preduzeća „MK & A“ d.o.o., na kolegijumu koji se organizovao, menadžeru sektora proizvodnje sa zaposlenima su se postavila sljedeća pitanja:

1. Koji troškovi treba da uđu u cijenu koštanja proizvoda? 2. Koji od tih troškova imaju karakter direktnih, a koji indirektnih? 3. Na koji način je moguće redukovati pojedine troškove? 4. Da li ste obavili razgovor sa

dobavljačima u pogledu nabavke pojedinih faktora procesa rada? 5. Kakva je situacija sa postojećom opremom? 6. Kako odrediti adekvatan ključ za alokaciju indireknih troškova? 7. Šta ako ne možemo da pronađemo pouzdani ključ? 8. Kako da utvrdimo normativ za troškove materijala za izradu?

Kako visina troškova opredjeljuje kasnije i visinu obračunatog periodičnog finansijskog rezultata, veoma je značajno poznavati komponente koje ulaze u obračun troškova, kao i na koji način je moguće izvršiti klasifikaciju troškova.

Kao vrijednosni izraz trošenja, troškovi se obračunavaju množenjem utrošaka i nabavne cijene, odnosno:

$$Trošak = Utrošak * nabavna\ cijena$$

gdje je:
utrošak – naturalni izraz (kg, m^2, m^3, kom. i sl.) trošenja faktora procesa rada u procesu proizvodnje u cilju stvaranja korisnih učinaka;
nabavna cijena – cijena po kojoj je nabavljen određeni faktor procesa rada (npr. materijal) i dobija se množenjem fakturne cijene i nabavljene količine (fc * Q, tj. nc = 2 €/kg * 2 kg = 4 €).

U literaturi je moguće naići na različite klasifikacije troškova[282]. Inače, najveći broj podjela troškova podstaknut je zahtjevima prakse obuhvatanja i obračuna troškova za različite ciljeve i svrhe. Iako gotovo sve podjele troškova koje se srijeću u relevantnoj literaturi i praksi imaju opravdanje i značaj za proučavanje i praktičnu primjenu, obračunski i/ili kalkulativni zahtjevi dozvoljavaju grupisanje različitih podjela u dvije osnovne skupine i to:

- *grupa tradicionalnih (osnovnih) klasifikacija troškova*[283], kao podjele koje su već duže vremena ustaljene u literaturi i koje se manje-više odnose na klasične zahtjeve i sisteme obračuna troškova.
- *grupa savremenih (novijih) kategorija i klasifikacija troškova*, kao one podjele troškova i samih vrsta troškova koje su novija tekovina teorije troškova, obračuna troškova ili savremene prakse, i koje se uglavnom odnose na savremene sisteme obračuna troškova.

Predmet našeg razmatranja će biti troškovi koji će nam biti značajni s aspekta dalje obrade problematike[284], a koji pripadaju grupi tradicionalne podjele troškova (Tabela 21):

KRITERIJUMI							
Prirodna vrsta troškova[285]	**Funkcionalno područje**	**Reagovanje troškova**	**Stepen prosječnosti**	**Vrijeme obračuna**	**Mogućnost vezivanja na učinke**	**Vremensko i bilansno terećenje**	**Pojavljivanja**
NVRR	Troškovi proizvodnje	Fiksni troškovi	Ukupni troškovi	Stvarni ili istorijski troškovi	Direkti troškovi	Troškovi proizvoda	Primarni troškovi
Troškovi materijala	Troškovi prodaje	Varijabilni troškovi	Prosječni troškovi	Standardni ili planski troškovi	Indirektni troškovi	Troškovi perioda	Sekundarni troškovi
Troškovi zarada	Troškovi administracije						

[282] Materijal koji se odnosi na pojašnjenje klasifikacije troškova je preuzet iz udžbenika Malinić, S., Lalević-Filipović, A., „Osnovi računovodstva“, Univerzitet Crne Gore, Podgorica, 2018, str. 335–342.
[283] Horngren, C., Cost Accounting, A. **Managerial Emphasis,** 5/E, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersy, 1982, str. 33–34.
[284] Materijal koji se odnosi na pojašnjenje klasifikacije troškova je preuzet iz udžbenika Malinić, S., Lalević-Filipović, A., „Osnovi računovodstva“, Univerzitet Crne Gore, Podgorica, 2018, str. 335–342.
[285] Klasa 5, grupa Poslovnih rashoda u Kontnom okviru.

Troškovi amortizacije i rezervisanja
Troškovi poizvodnih usluga
Nematerijalni troškovi

Tabela 21: *Tradicionalna klasifikacija troškova*

Podjela troškova ***prema prirodnim vrstama*** treba da omogući lakše razvrstavanje troškova u odgovarajuće, manje-više homogene, osnovne ili prirodne grupe. Naziv prirodni potiče otuda što se navedeni troškovi ispoljavaju u izvornom obliku, što zapravo znači da se iz naziva svakog primarnog troška može zaključiti po osnovu kog trošenja faktora procesa rada je nastao.

Primjer 43:

Menadžer proizvodnje „MK & A" d.o.o. zna da je: a) trošak materijala nastao kao rezultat trošenja faktora procesa materijal; b) trošak zarada kao posljedica angažovanja i trošanje radne snage; c) trošak amortizacije nastao usljed trošenja faktora rada – oprema i sl. Stoga menadžer proizvodnje sve navedene troškove svrstava u kategoriju prirodnih, jer zna njihovo izvorište iz kog potiču, odnosno zna za koji faktor procesa rada su vezani.

U Kontnom okviru navedeni troškovi se evidentiraju na računima **klase 5**, odnosno na grupi **50 – Poslovni rashodi**. Napominjemo da su oni bili predmet detaljnije elaboracije iz predmeta finansijsko računovodstvo, tako da sada nećemo davati podrobnija pojašnjenja, već će fokus biti samo na podsjećanju njihove osobenosti.

- ***Nabavna vrijednost prodate robe*** predstavlja direktne troškove robe, odnosno redovne poslovne rashode po osnovu prodate robe po izlaznim fakturama kupcima. Postupak knjigovodstvenog evidentiranja se realizuje kroz dva knjigovodstvena stava: eksterni (odobrenje rn Prihod od prodaje, rn Izlazni PDV i zaduženjem rn Kupci) i interni (zaduženjem rn NVRR, odobrenjem rn Roba (uopšteno)). Međutim, kakav će postupak knjigovodstvenog evidentiranja u okviru internog knjiženja biti, zavisi od toga da li je roba bila evidentirana u veleprodaji, tj. po kojim cijenama je bila evidentirana ili u maloprodaji. Takođe, vrijednost i način obračuna NVRR zavisi od toga da li se koristi FIFO ili metod prosječne cijene.
- U grupu ***troškova materijala*** spada vrijednost utrošenog osnovnog, pomoćnog, kancelarijskog i drugih vrsta materijala, zatim troškova otpisa sitnog inventara, ambalaže i auto-guma, utrošeni rezervni djelovi, voda i slični troškovi. U nekim klasifikacijama se u ovu grupu svrstavaju i ***troškovi energije***. No, s obzirom na njihovo značajno strukturno učešće u ukupnim troškovima preduzeća opravdano ih, naročito u stranoj literaturi, izdvajaju u posebnu grupu koja obuhvata novčane vrijednosti utrošenog goriva (ugalj, drvo, nafta, mazut, benzin), električne energije, pare, gasa i sl. Obračun troškova materijala se kao i kod NVRR vrši uz pomoć FIFO ili metode prosječne cijene.
- ***Troškovi rada***, odnosno troškovi zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda zaposlenih obuhvataju ukalkulisane bruto zarade zaposlenih i ukalkulisane bruto naknade zarada. Dakle, u pitanju su, prema odgovarajućim kriterijumima i mjerilima, obračunate i ukalkulisane obaveze po osnovu uloženog rada u konkretnom obračunskom periodu. Inače, u radno intenzivnim preduzećima ova grupa troškova može imati značajno strukturno učešće u ukupnim troškovima.

- ***Troškovi otpisa osnovnih sredstava – amortizacije***, kao vrijednosni izraz trošenja osnovnih sredstava, utvrđuju se primjenom odgovarajućih metoda otpisivanja, obično na bazi odgovarajućih amortizacionih stopa koje se primjenjuju na određene grupe osnovnih sredstava.
- ***Troškovi rezervisanja*** predstavljaju troškove koji će vjerovatno nastati kao posljedica nekih ranijih aktivnosti i koji će izazvati odliv novčanih sredstava.
- ***Troškovi proizvodnih usluga*** obuhvataju vrijednost transportnih usluga u javnom saobraćaju, troškove PTT usluga, troškove usluga na izradi proizvoda, na održavanju, troškove zakupnina i ostalih usluga.
- ***Troškovi usluga nematerijalnog karaktera*** obuhvataju razne vrste neproizvodnih usluga, kao i doprinose, naknade i članarine koje preduzeće plaća drugim preduzećima, zaposlenim radnicima, spoljnim saradnicima, komorama i drugim udruženjima, te organima i institucijama društvene zajednice.

Prema vremenu obračunavanja troškovi se dijele na stvarne (istorijske) i planske (standardne) troškove. **Stvarni ili istorijski troškovi** su troškovi koji su već nastali, koji su već izazvani aktivnostima preduzeća. Osnova su, istorijski gledano, prvog apsorpcionog sistema obračuna troškova – obračuna na bazi stvarnih troškova, koji je obavljan nakon što je proces proizvodnje ili aktivnosti bio završen. Nedovoljna iskazna moć, prije svega kašnjenje informacija iz ovog sistema obračuna, s jedne strane, i poznavanje kategorije **standardnih ili planskih troškova**, kao troškova koji su proizvod planiranih utrošaka na bazi odgovarajućih normi (standarda) u njihovoj potrošnji i njihovih planskih cijena, s druge strane, doveli su početkom ovog vijeka do pojave savremenog sistema obračuna troškova – obračun na bazi planskih (standardnih) troškova. Pored toga što su poslužili kao osnova novom – savremenom sistemu obračuna, za planske ili standardne troškove se čak može tvrditi da su prvi troškovi koji su bili inspirisani i orijentisani poslovnim i upravljačkim zahtjevima.[286]

Podjela troškova ***prema načinu reagovanja na promjene u obimu aktivnosti*** spada u red svakako najznačajnijih ne samo u teoriji troškova i računovodstvu, nego i u ukupnom sistemu informisanja. Osnovne karakteristike ovih kategorija troškova su poznate. Suština je da se troškovi preduzeća nalaze u rasponu između dvije krajnosti koje se inače u svom čistom obliku na duži rok u praksi preduzeća veoma rijetko srijeću. Te dvije krajnosti čine i podjelu ovih troškova na *fiksne i varijabilne*.

Primjer 44:

Izvršni direktor „MK & A“ d.o.o. je pošao na sastanak taksijem. Primijetio je da postoji start čija je cijena 1 € i da se prilikom vožnje od 3 km nije mijenjala navedena cijena. Kada su prešli navedenu kilometražu, primijetio je da se cijena počela mijenjati sa pređenom kilometražom. Tada je shvatio da navedeni start ima karakter fiksnog troška, jer je cijena od 1 € nepromijenjena bez obzira da li su prošli 1, 2 ili 3 km, dok onaj iznos troška, tj. ona cijena koju je trebalo platiti preko tog starta od 1 € se mijenjala zavisno od pređene kilometraže, što znači da ima karakter varijabilnog troška.

Na jednom kraju su ***fiksni troškovi*** preduzeća, tj. one vrste troškova čiji se apsolutni iznosi u kratkom roku ne mijenjaju sa promjenama obima aktivnosti, imaju pravolinijsko kretanje i koeficijent reagibilnosti jednak nuli. Prosječni fiksni troškovi po jedinici učinka opadaju sa

[286] Arnstein, E.W. and Gilabert, F., **Direct Costing**, AMACDM, New York, 1980, str. 2–6.

porastom obima aktivnosti, i obrnuto – rastu sa padom obima aktivnosti. Međutim, pored pojašnjenih fiksnih troškova koji imaju karakter apsolutno fiksnih, postoji i kategorija relativno fiksnih troškova. Riječ je o troškovima koji na određenim nivoima aktivnosti pokazuju fiksni karakter, da bi usljed širenja obima aktivnosti morali da mijenjaju karakter i dobiju varijabilna obilježja, nakon toga opet pokazuju fiksni karakter na određenom nivou aktivnosti. Zbog promjene svog karaktera oni nose naziv relativno fiksni troškovi.

Drugu krajnost čine ***varijabilni troškovi*** koji se mijenjaju sa promjenom obima aktivnosti. Ukoliko se mijenjaju u:

- *istoj sazmjeri* sa promjenom obima aktivnosti (npr. obim aktivnosti se mijenja za 10% i troškovi će se promijeniti za 10%), onda je riječ o proporcionalnim troškovima;
- *manjem nivou* u odnosu na promjenu obima aktivnosti (npr. obim aktivnosti se mijenja za 10% i troškovi će se promijeniti za 5%), onda je riječ o degresivnim troškovima;
- *većem nivou* u odnosu na promjenu obima aktivnosti (npr. obim aktivnosti se mijenja za 10% i troškovi će se promijeniti za 15%), onda je riječ o progresivnim troškovima.

Međutim, daleko je veći broj onih vrsta troškova koji se u stvarnosti nalaze između ove dvije kategorije troškova, koji se u ukupnom iznosu mijenjaju sa obimom aktivnosti, ali sa osnovnom karakteristikom nepravilnog kretanja – stepenasto, pravolinijski, ali neproporcionalno, rastuće krivolinijski i opadajuće krivolinijski. Dakle, riječ je o značajnoj grupi heterogenih vrsta troškova koji se u računovodstvenoj literaturi najčešće srijeću pod nazivom ***mješoviti ili semivarijabilni troškovi***.

Pravilno, prihvatljivo tačno razdvajanje mješovitih troškova na fiksnu i varijabilnu komponentu, odnosno njihova homogenizacija je izuzetno važna i bitna pretpostavka pouzdanog obračuna troškova i kalkulisanja, a potom i korišćenja informacija o troškovima u poslovnoj politici, posebno u politici cijena preduzeća. Računovodstvena teorija i savremena praksa poznaju više metoda za razdvajanje predmetnih kategorija troškova.

Podjela troškova ***prema stepenu prosječnosti***, odnosno ***podjela na ukupne i prosječne*** ili troškovi po jedinici, ima takođe svoju kalkulativnu i analitičku važnost. Pod ***ukupnim troškovima*** poslovanja treba razumjeti vrijednosne izraze ukupnih utrošaka elemenata procesa reprodukcije u smislu već razmotrenog pojmovnog i suštinskog određenja troškova. Drugim riječima, misli se na ukupne troškove na nivou preduzeća, mada obračuni troškova i kalkulacije obezbjeđuju i troškove po užim segmentima: po funkcionalnim područjima, pogonima, mjestima troškova i ukupnim učincima. Prosječni troškovi proizilaze iz ukupnih i dobijaju se kao količnik ukupnih troškova i obima aktivnosti. Prosječni troškovi se mogu dalje dijeliti na prosječne troškove po prirodnim vrstama troškova, zatim na prosječne fiksne i varijabilne i sl.

Kada troškovi nastaju kao posljedica aktivnosti svih funkcionalnih područja u preduzeću, onda možemo govoriti o ***funkcionalnoj klasifikaciji troškova***. Dominantna funkcionalna klasifikacija troškova u računovodstvenoj literaturi je sljedeća:

- ***troškovi proizvodnje***, u užem ili širem smislu, koji pored prvih uključuju još i troškove nabavke i troškove tehničko-tehnološkog upravljanja. Uobičajeno u ovom dijelu ***Troškovi proizvodnje*** se obično raščlanjuju na tri važna elementa i to:
  - direktni troškovi materijala,
  - direktni troškovi rada – zarade zaposlenih u neposrednoj proizvodnji,
  - opšti troškovi proizvodnje.

- ***troškovi prodaje ili marketinga*** i
- ***troškovi opšteg upravljanja i administracije*** koji se uobičajeno nazivaju neproizvodni troškovi.

Podjela troškova ***prema mogućnostima i načinu uključivanja u obračun*** po mjestima i nosiocima troškova, ***na direktne i indirektne*** od posebnog je značaja pri obračunu troškova i kalkulisanju. Aspekt ove podjele – mogućnost neposrednog ili posrednog uključivanja (obračunavanja) određenih troškova u cijenu koštanja poslovnog učinka – jasno izražava težnju za povećanjem iskazne moći kalkulacije cijene koštanja u pogledu njene opšte strukture i promjena u njoj, saglasno osnovnim ciljevima obračuna troškova. ***Direktni ili pojedinačni*** troškovi su oni troškovi koji se upravo neposredno, direktno mogu uključiti (obračunati) u cijenu koštanja učinaka. ***Indirektni troškovi*** se mogu, za razliku od direktnih, uključiti ili obračunati u cijenu koštanja učinaka samo posrednim putem – primjenom adekvatno selektovanih tzv. ključeva ili kriterijuma za njihovu alokaciju saglasno principu uzročnosti. Skrećemo pažnju da zavisno od nosioca troška, isti trošak može biti direktan za određeni nosilac troškova, ali indirektan za drugi objekat troškova. Stoga je od bitnog značaja precizno definisati nosioca troška prije nego se razvrsta neki trošak na direktni ili indirektni.

Primjer 45:

Menadžer sektora proizvodnje „MK & A“ d.o.o. je dobio izvještaj od rukovodioca odjeljenja za menzu i rukovodioca sektora proizvodnje u kome ga informišu da su u mjesecu februaru 2021. godine nastali sljedeći troškovi: troškovi plate kuvara, troškovi hrane u kuhinji, troškovi osiguranja, troškovi materijala za izradu, troškovi osiguranja, troškovi zakupa.

Znajući da je jedan od opredjeljujućih uslova podjele troškova na direktne i indirektne nosilac troška, to je menadžer proizvodnje prvo postavio pitanje: Šta je nosilac troška?

Ako je nosilac troška – stolica, onda će karakter direktnog troška imati: trošak materijala za izradu, dok će svi ostali navedeni troškovi biti indirektni.

Ukoliko je nosilac troška – menza, onda će direktni troškovi biti: troškovi plate kuvara, troškovi hrane u kuhinji, dok će indirektni troškovi biti svi ostali.

Drugim riječima, ukupne troškove je moguće dobiti kao zbir direktnih i indirektnih troškova pri čemu strukturu direktnih troškova sačinjavaju: direktni troškovi materijala, direktni troškovi zarada i ostali direktni troškovi, odnosno indirektne troškove sačinjavaju: opšti troškovi proizvodnje i ostali opšti troškovi, odnosno[287]:

Direktni troškovi materijala	DIREKTNI TROŠKOVI
+	
Direktni troškovi zarada	
+	
Ostali direktni troškovi	
+	+
Opšti troškovi	INDIREKTNI TROŠKOVI
+	
Ostali opšti troškovi	

[287] Preuzeto od: Chaterina Gowthorpe, „Upravljačko računovodstvo“, DataStatus, 2008, str. 39.

=	=
UKUPNI TROŠKOVI	UKUPNI TROŠKOVI

Primjer 46:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. želi da vrši proizvodnju novog proizvoda. Od sektora proizvodnje je dobilo listu troškova koji će nastati. Izvršnom direktoru je veoma značajno da dobije jasnu kategorizaciju troškova na direktne i indirektne i stoga je od menadžera finansijsko-računovodstvene službe zatražio da se napravi izvještaj o troškovima, odnosno da se izvrši klasifikacija troškova u neku od sljedećih kategorija: direktni troškovi zarada; direktni troškovi materijala; ostali direktni troškovi; indirektni opšti troškovi proizvodnje i ostali indirektni opšti troškovi.

Spisak troškova	***Vrijednost***
Amortizacija mašine za proizvodnju stolica	*10.000*
Platno	*5.000*
Amortizacija opreme u prodajnom prostoru	*1.200*
Plastične sirovine	*4.000*
Troškovi reklame	*200*
Amortizacija zgrade fabrike	*1.300*
Račun za električnu energiju za fabriku	*800*
Zarade radnika na pokretnoj traci	*12.000*
Zarade radnika u fabričkoj kantini	*1.000*
Zarade sekretarice	*500*
Amortizacija dostavnih vozila	*2.000*
Zarade čistačiće u fabrici *Potrošni materijal fabrike*	*300* *2.000*
Licenca naknada dizajneru stolicea po proizvedenom artiklu	*4.000*
Račun za mobilni telefon za direktora prodaje	*100*

Na bazi analize spiska troškova, a polazeći od zahtjeva izvršnog direktora, menadžer finansijsko-računovodstvene službe je dostavio sljedeći izvještaj o troškovima:

IZVJEŠTAJ O TROŠKOVIMA		
Vrsta troška	**Vrijednost**	**UKUPNO**
1. Direktni troškovi materijala		9.000
Platno	5.000	5.000
Plastične sirovine	4.000	4.000
2. Direktni trošak zarada		12.000
Zarade radnika na pokretnoj traci	12.000	12.000
3. Ostali direktni troškovi		4000
Licenca naknada dizajneru stolicea po proizvedenom artiklu	4.000	4.000
I Direktni troškovi (1+2+3)		**25.000**
II Indirektni opšti troškovi proizvodnje		15.400
Amortizacija mašine za proizvodnju stolica	10.000	10.000
Amortizacija zgrade fabrike	1.300	1.300
Račun za električnu energiju (fabrika)	800	800
Zarade radnika u fabričkoj kantini	1.000	1.000
Zarade čistačiće u fabrici	300	300
Potrošni materijal fabrike	2.000	2.000
III Ostali indirektni opšti troškovi		**4.000**
Amortizacija opreme u prodajnom prostoru	1.200	1.200
Troškovi reklame	200	200
Zarada sekretarice	500	500
Amortizacija dostavnih vozila	2.000	2.000
Račun za mobilni telefon za direktora prodaje	100	100
UKUPNO (I+II+III)		**44.400**

Zaključak je da u stukturi ukupnih troškova dominantno učešće zauzimaju direktni troškovi (preko 50%), dok se ostatak odnosi na indirektne troškove koji imaju karakter indirektnih opštih troškova proizvodnje (15.400 €), odnosno ostalih indirektnih troškova (4.000 €).

Podjela ukupnih troškova ***na troškove proizvoda i troškove perioda*** određena je takođe funkcionalnom podjelom troškova, ali i zastupljenim sistemom obračuna troškova. ***Pod troškovima proizvoda*** podrazumijevaju se upravo troškovi proizvodnog funkcionalnog područja – direktni troškovi proizvodnog funkcionalnog područja, direktni troškovi materijala, direktni troškovi rada i opšti troškovi proizvodnje. Za razliku od njih troškovi neproizvodnih funkcionalnih područja se uobičajeno smatraju ***troškovima perioda*** i pokrivaju se na teret ostvarenih prihoda od prodaje učinaka u tekućem periodu. Razgraničenje troškova na troškove proizvoda i troškove perioda obično je predmet i zakonskog regulisanja, bez obzira na primijenjeni sistem obračuna troškova koji inače jasno razdvajaju troškove na ove dvije kategorije u zavisnosti od zastupljenosti odgovarajućeg sistema. Ova klasifikacija od posebnog je značaja sa stanovišta bilansiranja rashoda tekućeg perioda i zaliha nedovršene proizvodnje, poluproizvoda i gotovih proizvoda.

Podjela troškova ***na primarne i sekundarne troškove*** je od posebnog metodološkog značaja u obračunu troškova. Uopšteno, podjela troškova na primarne i sekundarne je izvršena prema kriterijumu mjesta odakle se nabavljaju faktori procesa rada. U tom smislu primarni troškovi se mogu definisati kao vrijednosni izraz trošenja faktora procesa rada koji su nabavljeni van preduzeća, ili pak stvorenih u preduzeću (osim poluproizvoda) pri čemu, prije nego nastanu

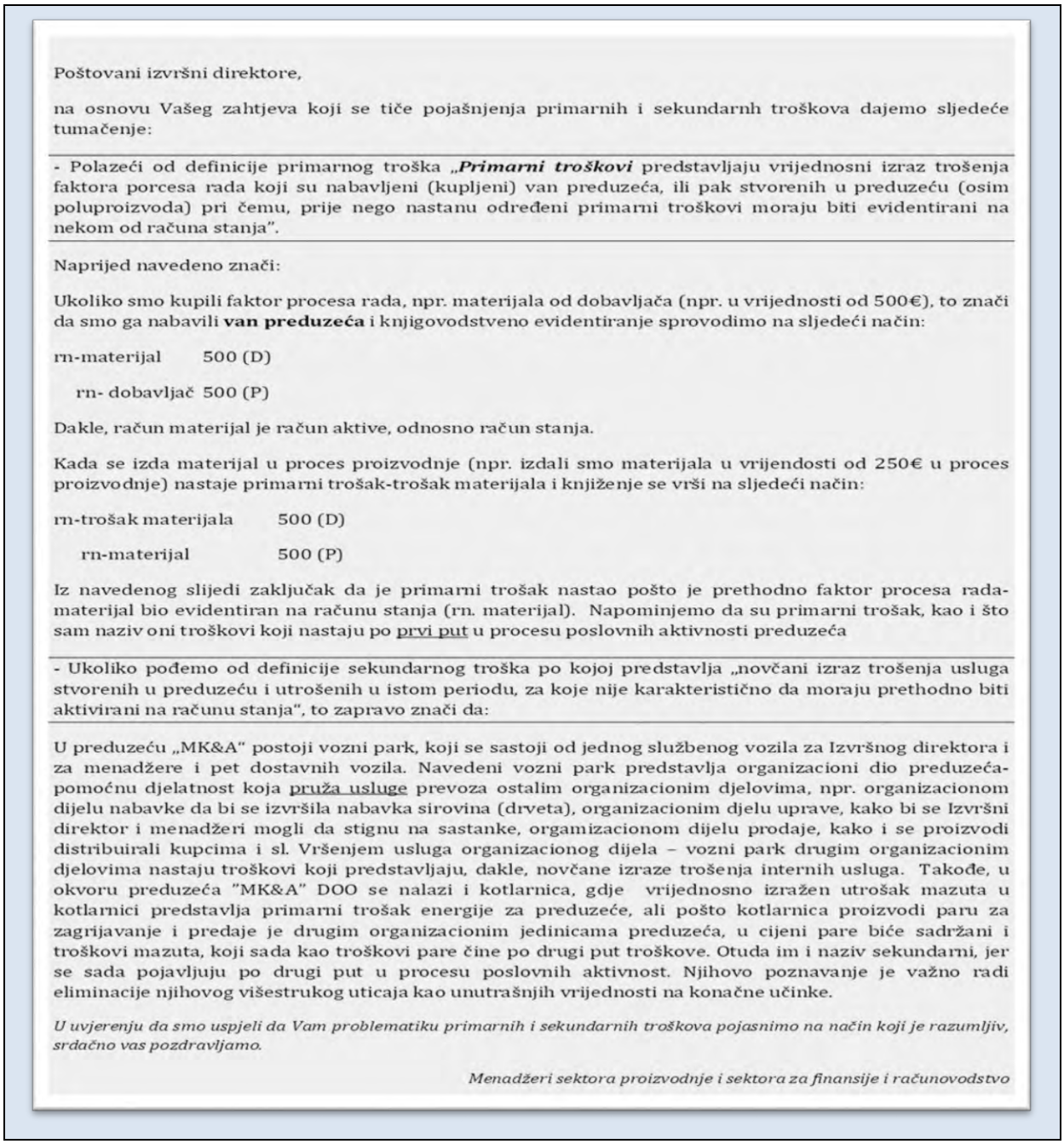
određeni primarni troškovi, moraju biti evidentirani na nekom od računa stanja[288]. Karakter primarnih troškova imaju: troškovi materijala, troškovi amortizacije, troškovi zarada i naknada zarada, troškovi proizvodnih usluga i sl.

Primjer 47:

Izvršni direktor preduzeća „MK & A“ d.o.o., u cilju boljeg uvida u vrstu i visinu troškova koji će nastati, traži od menadžera sektora proizvodnje i sektora za finansije i računovodstvo da na kolegijumu koji je zakazan za ponedjeljak, 8. 3. 2021. pripremi dokument kojim će dati pojašnjene primarnih i sekundarnih troškova jer su menadžeri drugih sektora pokazali nerazumijevanje za te kategorije troškova.

Menadžeri su napravili sljedeći izvještaj:

[288] Prema, Petrović, Z., *Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, 2006, str. 33.



Poštovani izvršni direktore,

na osnovu Vašeg zahtjeva koji se tiče pojašnjenja primarnih i sekundarnh troškova dajemo sljedeće tumačenje:

- Polazeći od definicije primarnog troška „***Primarni troškovi*** predstavljaju vrijednosni izraz trošenja faktora porcesa rada koji su nabavljeni (kupljeni) van preduzeća, ili pak stvorenih u preduzeću (osim poluproizvoda) pri čemu, prije nego nastanu određeni primarni troškovi moraju biti evidentirani na nekom od računa stanja".

Naprijed navedeno znači:

Ukoliko smo kupili faktor procesa rada, npr. materijala od dobavljača (npr. u vrijednosti od 500€), to znači da smo ga nabavili **van preduzeća** i knjigovodstveno evidentiranje sprovodimo na sljedeći način:

rn-materijal 500 (D)

rn- dobavljač 500 (P)

Dakle, račun materijal je račun aktive, odnosno račun stanja.

Kada se izda materijal u proces proizvodnje (npr. izdali smo materijala u vrijendosti od 250€ u proces proizvodnje) nastaje primarni trošak-trošak materijala i knjiženje se vrši na sljedeći način:

rn-trošak materijala 500 (D)

rn-materijal 500 (P)

Iz navedenog slijedi zaključak da je primarni trošak nastao pošto je prethodno faktor procesa rada-materijal bio evidentiran na računu stanja (rn. materijal). Napominjemo da su primarni trošak, kao i što sam naziv oni troškovi koji nastaju po prvi put u procesu poslovnih aktivnosti preduzeća

- Ukoliko pođemo od definicije sekundarnog troška po kojoj predstavlja „novčani izraz trošenja usluga stvorenih u preduzeću i utrošenih u istom periodu, za koje nije karakteristično da moraju prethodno biti aktivirani na računu stanja", to zapravo znači da:

U preduzeću „MK&A" postoji vozni park, koji se sastoji od jednog službenog vozila za Izvršnog direktora i za menadžere i pet dostavnih vozila. Navedeni vozni park predstavlja organizacioni dio preduzeća-pomoćnu djelatnost koja pruža usluge prevoza ostalim organizacionim djelovima, npr. organizacionom dijelu nabavke da bi se izvršila nabavka sirovina (drveta), organizacionim djelu uprave, kako bi se Izvršni direktor i menadžeri mogli da stignu na sastanke, orgamizacionom dijelu prodaje, kako i se proizvodi distribuirali kupcima i sl. Vršenjem usluga organizacionog dijela – vozni park drugim organizacionim djelovima nastaju troškovi koji predstavljaju, dakle, novčane izraze trošenja internih usluga. Takođe, u okvoru preduzeća "MK&A" DOO se nalazi i kotlarnica, gdje vrijednosno izražen utrošak mazuta u kotlarnici predstavlja primarni trošak energije za preduzeće, ali pošto kotlarnica proizvodi paru za zagrijavanje i predaje je drugim organizacionim jedinicama preduzeća, u cijeni pare biće sadržani i troškovi mazuta, koji sada kao troškovi pare čine po drugi put troškove. Otuda im i naziv sekundarni, jer se sada pojavljuju po drugi put u procesu poslovnih aktivnost. Njihovo poznavanje je važno radi eliminacije njihovog višestrukog uticaja kao unutrašnjih vrijednosti na konačne učinke.

U uvjerenju da smo uspjeli da Vam problematiku primarnih i sekundarnih troškova pojasnimo na način koji je razumljiv, srdačno vas pozdravljamo.

Menadžeri sektora proizvodnje i sektora za finansije i računovodstvo

Kao što je već i navedeno, podjela troškova na direktne i indirektne, odnosno na primarne i sekundarne je posebno značajna s aspekta obračuna troškova i učinaka. Primarni troškovi u svojoj strukturi mogu obuhvatati direktne troškove (npr. troškovi materijala za izradu, troškovi rada izrade na mašini, trošak amortizacije po funkcionalnom sistemu i sl.), ali mogu da obuhvataju i neke indirektne (opšte) troškove (npr. troškovi osiguranja, troškovi članarina, troškovi zakupnine, troškovi sajmova, troškovi reklame i propagande i sl.). Da bi se dobio ukupan trošak, on pored primarnog (već pojašnjenog) mora da sadrži sekundarni trošak.

10.1.2. Učinak – pojam i klasifikacija

Učinak[289] predstavlja rezultat rada preduzeća ili pojedinih njegovih organizacionih djelova. Da bi se stvorio učinak, potrebno je da se vrše ulaganja, a ulaganja zahtijevaju određene „žrtve" koje su date u vidu trošenja faktora procesa rada (sredstava za rad, predmeta rada i radne snage). Naime, ukoliko posmatramo tradicionalnu formu proizvodne funkcije preduzeća imamo:

$$Q = f\,(sr, pr, rs),$$

gdje je:
Q – učinak, npr. količina proizvoda;
Sr – sredstva za rad;
Pr – predmeti rada;
Rs – radna snaga.

Na osnovu prethodno prikazane proizvodne funkcuje zaključujemo da zavisno od toga koliko količinski (kvanititativno) i vrijednosno (kvalitatativno) angažujemo i trošimo sredstava za rad (npr. mašina, oprema i sl.), radnu snagu (npr. broj radnika, kvalifikacija, minuli rad i sl.) i predmete rada (npr. materijal, sirovine, pomoćni materijal i sl.), zavisi i kakav će (količina i kvalitet) rezultat rada, odnosno učinak biti. Iz navedenog slijedi zaključak da je Q, tj. učinak promjenljiva u navedenoj funkciji i da zavisi od angažovanja i trošenja faktora procesa rada, ali ujedno i da ova promjenljiva uslovljava i promjeljivost faktora procesa rada. Naime, zavisno od toga koliko i kakav učinak preduzeće želi da stvori, zavisi i koliko i kakve faktore procesa rada će angažovati.
Kroz navedeno pojašnjenje se često provlače pojmovi *angažovanje i trošenje*. Uopšteno, angažovanje predstavlja blokiranje, odnosno vezivanje faktora procesa rada za proces proizvodnje. Započinje onog trenutka kada se najlikvidniji oblik imovine – novac dâ za nabavku određenih faktora procesa rada, dakle u prvoj fazi, dok se deangažovanje, odnosno deblokiranje vrši u posljednoj fazi ciklusa procesa reprodukcije, kada se gotov proizvod pretvori opet u novac.

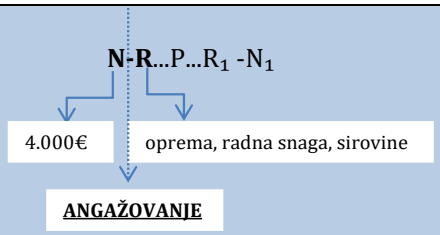
Primjer 48:

Top menadžment preduzeća „MK & A" d.o.o. donio je odluku o proizvodnji novog proizvoda „FW".

Menadžer sektora nabavke je zadužen da u komunikaciji sa dobavljačima izvrši nabavku faktora proizvodnje. Od strane menadžera sektora finansija i računovodstva mu je dostavljena informacija o budžetu u kome se navodi da je planirano da se za nabavku sirovina (drvo, 200 m^3), angažovanja tri kvalifikovana radnika (stolara) i jedne specijalizovane mašine za obradu drveta mora utrošiti 4.000 €. Kako je menadžer sektora nabavke kroz pregovore sa dobavljačima ustanovio da je budžet odgovarajući, to je izvršio nabavku potrebnih faktora procesa rada, čime je novac (4.000 €) angažovao, tj. blokirao nabavkom sirovina, oprema, odnosno zapošljavanjem radnika.

Ako posmatramo kroz ciklus procesa reprodukcije, to bi izgledalo na sljedeći način:

[289] Da bismo pojasnili pojam učinka, poslužićemo se metaforičkim primjerom studenta. Npr. učinak studenata na predmetu Upravljačko računovodstvo je rezultat koji oni dobiju na ispitu i može biti izražen u vidu: znanja (kvalitativni učinak) i ocjene (kvantitativni učinak). Za stvaranje navedenog učinka studenti su trebali da vrše ulaganja (troši se vrijeme, novac za udžbenike, za radni materijal i sl.) i kao rezultat tog ulaganja, koji je izražen u vidu trošenja, nastaje rezultat u vidu položenog ispita, odnosno stečenog znanja. Taj učinak može da se posmatra kao cjelina, na način kako smo ga predstavili, ali potrebno je da zavirimo malo dublje. Naime, da bi student bio u mogućnosti na kvalitetan način i na vrijeme (kada je ispitni rok) da položi ispit, potrebno je da koristi usluge od strane drugih lica, odnosno da mu druga lica ili da mu se od strane određenih drugih izvora (npr. internet, dodatna literatura, dodatni čas i sl.) pruži usluga. Pružajući svoje usluge studentu, druga lica se „troše" i ti troškovi koji su izazvani „studentom", treba da budu dodijeljeni njegovom krajnjem učinku koji ga je izazvao, a to je položen ispit, odnosno znanje.



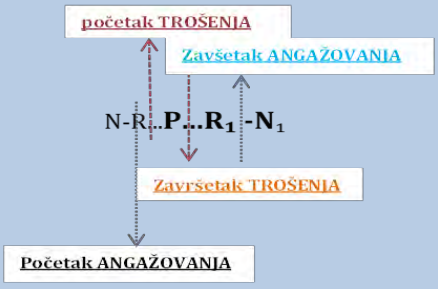
Navedeno znači da su novčana sredstva sada „vezana“ za faktore procesa rada i da se ne mogu iskoristiti za nabavku nekih drugih faktora procesa rada. Međutim, to ne znači da su faktori procesa rada u potpunosti blokirani. Naime, ukoliko se desi situacija da menadžer sektora prodaje, kao i sektora istraživanja i razvoja dostavi informaciju u kojoj informiše da je došlo do promjene zahtjeva kupaca, pa da kupci ne žele više stolicu sa naslonom, nego stolicu na ljuljanje, onda je moguće postojeće faktore procesa rada malo „deblokirati“ i prilagoditi novonastalim okolnostima.

Stavljanjem faktora procesa rada u proces proizvodnje, menadžer sektora proizvodnje informiše da je započelo trošenje. Zaključuje se da trošenje započinje svoj proces u drugoj fazi, fazi proizvodnje (...P...), odnosno:



Kako su menadžeri sektora prodaje, kao i sektora istraživanja i razvoja stalno angažovani na analizi eksternog okruženja (kupaca i konkurencije), došli su do zaključka da je konkurencija ponudila proizvod – stolica u raznim bojama (plava, žuta, zelena) i da su kupci veoma dobro to prihvatili. Kako se proizvod „FW“ proizvodi u jednoj standardnoj boji (braon), to je top menadžment razmatrao ovu informaciju i uputio zahtjev menadžeru proizvodnje da izvrši izmjene. Menadžer sektora proizvodnje ga je informisao da je u ovoj fazi moguće izvršiti malu „deblokadu“ angažovanih faktora procesa proizvodnje, odnosno izmjenu jer proizvod još uvijek nije završen, pa je moguće činiti male izmjene i prilagoditi se zahtjevima potrošača.

Nakon stvaranja gotovog proizvoda (R1) menadžer proizvodnje informiše da je završen proces proizvodnje, odnosno da je završeno trošenje:



Ujedno i informiše da su faktori procesa rada u potpunosti angažovani, tj. blokirani, odnosno vezani za proizvod „FW“ i da nije moguće više ni na kakav način izvršiti deblokiranje. Iz navedene informacije dolazimo do zaključka da je najveći stepen blokiranosti faktora procesa rada u R1, odnosno da se deblokiranje vrši onog trenutka kada se R1 ponovo pretvori u najlikvidniji oblik imovine – novac (N1).

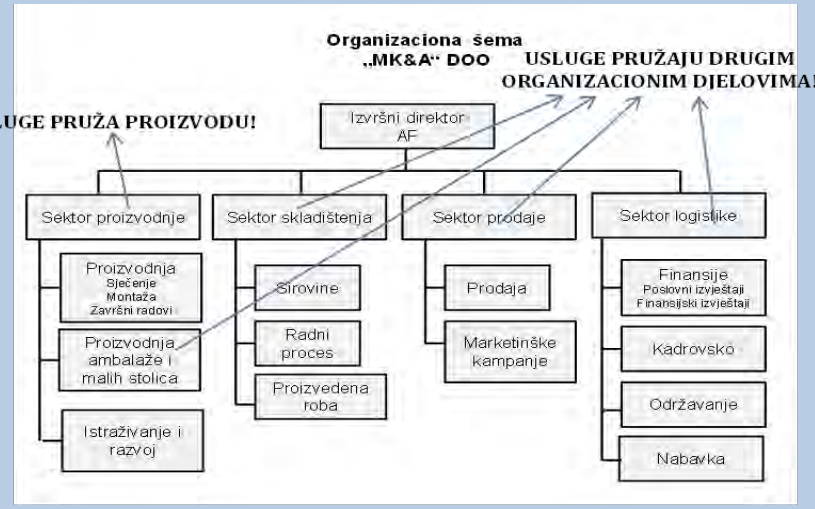
Učinak izaziva troškove i troškovi, shodno principu uzročnosti, treba da budu dodijeljeni onim učincima i u onoj mjeri u kojoj su ih izazvali. Pošto se troškovi dodjeljuju onome ko ih izaziva, to se učinci nazivaju izazivačima troškova ili nosiocima troškova. Pravi se razlika između učinaka preduzeća kao cjeline i učinaka pojedinih organizacionih djelova preduzeća. Učinak preduzeća kao cjeline nije ništa drugo nego gotov proizvod, dok učinak pojedinih organizacionih djelova su usluge koje ti organizacioni djelovi čine i na njima se privremeno alocira, odnosno raspoređuje trošak.

Primjer 49:

U preduzeću „MK & A“ d.o.o. u kome je donijeta odluka o proizvodnji novog proizvoda, stolice „FW“, menadžeri sektora proizvodnje i sektora računovodstva i finansija su na kolegijumu naveli da se vezano za proizvodnju stolice „FW“ pojavljuju dva učinka: učinak preduzeća i učinak pojedinih oganizacionih djelova. Članovima kolegijuma, na čelu sa top menadžmentom preduzeća, je bilo nejasno kako je moguće da se pojavljuju dva učinka (rezultata), pa su zatražili da im se to detaljno elaborira.

Menadžeri su to učinili na sljedeći način:

U organizacionoj strukturi našeg preduzeća postoje dvije djelatnosti: *proizvodna i neproizvodna*. Proizvodna djelatnost obuhvata one organizacione djelove u kojima se sprovode aktivnosti koje su u funkciji proizvodnje proizvoda, direktno ili indirektno. Npr. proizvodnoj djelatnosti pripada sektor za proizvodnju i u njoj postoji osnovna djelatnost u kojoj se obavljaju one aktivnosti zbog kojih je preduzeće osnovano. U našem slučaju obavlja se aktivnost proizvodnje stolica, što znači da u ovom sektoru nastaju troškovi zbog „usluga“ koji ovaj sektor čini da bi se stvorio proizvod „FW“. Međutim, kada pogledate našu organizacionu strukturu, primjećujete da u sektoru proizvodnje postoji i organizacioni dio koji se bavi proizvodnjom ambalaže i malih stolica. To je tzv. sporedna ili dopunska djelatnost i ima za zadatak da pruži podršku boljoj realizaciji aktivnosti iz osnovne djelatnosti. Pošto u okviru dopunske djelatnosti imamo proizvodnju ambalaže, to znači da proizvod koji se dobije iz osnovne djelatnosti, da bi mu se još više dalo na kvalitetu, se pakuje u specijalnu ambalažu. Takođe, otpaci koji se dobiju iz osnovne djelatnosti se oplemenjuju i dobijaju se nus proizvodi, a to su manje stolice. Dakle, riječ je o organizacionim djelovima koji čine usluge proizvodima iz osnovne djelatnosti.



Nadalje, u okviru osnovne djelatnosti imamo organizacioni dio koji se bavi istraživanjem i razvojem, a koji po svojoj prirodi ima karakter pomoćne djelatnosti. Zašto? Iz razloga što on pomaže kroz svoje aktivnosti da se razvije novi proizvod, da se stvori ambalaža koja odgovara ukusu potrošača i sl. Dakle, kao i sporedna djelatnost i ovaj organizacioni dio pruža usluge osnovnoj i sporednoj djelatnosti.

Nadalje, postoji i neproizvodna djelatnost (sektor logistike, prodaje i skladištenja) u kojima se obavljaju poslovi koji direktno nijesu uključeni u proces stvaranja proizvoda, ali jesu na indirektan način. Npr. da bi se proizveo proizvod „FW“, potrebno je da postoji organizacioni dio skladištenja nabavljenih faktora procesa rada kao i proizvedenih gotovih proizvoda, sektor prodaje čiji je zadatak da izvrši prodaju proizvoda „FW“, da izvrši prevoz proizvoda do kupaca i sl.

Zajedničko pomoćnoj (istraživanja i razvoj), sporednoj djelatnosti (proizvodnja ambalaže), kao i svim neproizvodnim djelatnostima je što pružajući usluge proizvodu „FW“ izazivaju nastanak određenih troškova. Zapravo, pravi izazivači troškova su oni (proizvod) zbog kojih se čine usluge da bi taj proizvod imao pravu upotrebnu vrijednost. Pošto je cilj da se troškovi dodijele onima koji ih zaista izazivaju, to se na ovim organizacionim djelovima samo privremeno smještaju (alociraju) troškovi i stoga se oni nazivaju privremeni nosioci troškova.

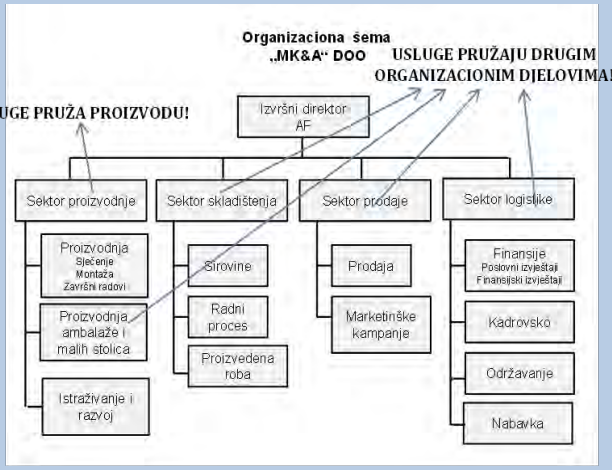
Dakle, *učinci organizacionih djelova preduzeća su* ***usluge*** *koje oni pružaju proizvodima ili drugim organizacionim djelovima preduzeća. Zbog toga se njihova vrijednost, odnosno troškovi koje su oni „ponijeli“ uključuje u vrijednost proizvoda ili usluga i učinaka drugih organizacionih djelova preduzeća. S obzirom da ovi učinci samo privremeno „nose“ troškove, nazivaju se privremeni nosioci troškova*[290].

Međutim, svi troškovi koju su nastali moraju biti dodijeljeni konačnim izazivačima, odnosno konačim nosiocima troškova. Kako je u preduzeću „MK & A“ d.o.o. cilj da se stvori proizvod „FW“, to je zapravo on konačan nosilac troška. Znači, kao sunđer što upija vodu, tako i konačni nosilac troška mora da apsorbuje (da prikupi) sve troškove koji su privremeno alocirani na pojedinim organizacionim djelovima jer su upravo ti troškovi nastali zbog tog konačnog nosioca troška.

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[291], odnosno u našem slučaju konačni nosilac troška je stolica i njoj trebaju da budu dodijeljeni svi troškovi.

dodijeliti sve troškove stolici jer je stolica krajni nosilac troška





10.1.3. Mjesto troška

[290] Preuzeto od: Petrović, Z., *Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006, str 24.

[291] Isto, str. 25.

Kada se iz finansijskog knjigovodstva sa računa klase 5 – Rashodi, preuzmu primarni troškovi evidentirani na grupi računa 50, potrebno je da se rasporede. Već smo naveli da je u fokusu OTU da se što preciznije nosioci troška opterete onim iznosima i vrstama troška koji su uzrokovali. Da bi se to postiglo, potrebno je da bude i zadovoljen jedan od krucijalnih uslova, a to je adekvatna alokacija troškova. Prema mogućnosti vezivanja na nosioce, sve troškove smo podijelili na direktne i indirektne. Naveli smo da su direktni oni troškovi koji su u mogućnosti odmah da se vezuju, tj. da se dodijele nosiocima. Međutim, postoje i indirektni ili opšti troškovi koji su zajednički (opšti) za veći broj nosilaca i kako bi bili u određenoj srazmjeri dodijeljeni nosiocima, shodno principu uzročnosti, potrebno je pronaći posrednika. Taj posrednik koji je u nadirektnijem kontaktu sa nosiocima troškova se naziva mjesto troška. Uopšteno, mjesto troška predstavlja onaj organizacioni dio preduzeća koji davanjem svog doprinosa za stvaranje proizvoda ili usluge izaziva nastanak određenih troškova, što znači da je MT najuži organizacioni dio unutar preduzeća u kome nastaju troškovi.

Prilikom formiranja MT mora se voditi računa o principima ili kriterijumima[292] jer nije racionalno ni efikasno računovodstveno pratiti troškove na svim mjestima u preduzeću na kojima su nastali. Stoga se mjesta troškova grupišu u manje-više homogene skupine u kojima se obavljaju uglavnom homogeni poslovi i stvaraju homogeni učinci. Na ovaj način nastaju tzv. računovodstvena mjesta troškova koja se mogu definisati[293] kao najuži organizacioni dio u preduzeću na kome se obavljaju homogeni poslovi i stvaraju homogeni učinci.

U teoriji i praksi postoje brojni kriterijumi za klasifikovanje MT, kao što su[294]: prostorni kriterijum (skladište, upravna zgrada, proizvodni pogon, prodavnica), funkcionalni kriterijum (nabavna, proizvodna, prodajna i finansijska funkcija), kriterijum odgovornosti (centri troškova, prihoda, profitni centri, investicioni centri), kriterijum obračuna (glavna mjesta, sporedna mjesta, zajednička mjesta). S aspekta OTU mi ćemo koristiti kriterijum obračuna. Shodno navedenom, Kontnim okvirom su određena sljedeća mjesta troškova:

- *92 – Mjesta troškova nabavke, tehničke uprave i pomoćnih djelatnosti (radionica, transport, itd.);*
- *93 – Glavna proizvodna mjesta troškova (1. pogon, 2. pogon itd.);*
- *94 – Mjesta troškova uprave, prodaje i sličnih aktivnosti.*

10.1.3.1. Ključevi za alokaciju

Da bi se znalo koliko je neko MT izazvalo troškova, to se nastali indirektni troškovi na njih alociraju uz pomoć određenih ključeva[295]. Metaforički, ključ predstavlja razvodnu kutiju u kojoj se opšti troškovi usmjeravaju u pravcu onih MT kojima pripadaju. Između ključa na osnovu koga se vrši alociranje troškova i odgovarajućeg primarnog troška, mora da postoji uzročni odnos. Stoga

[292] Prema, Petrović, Z., *Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, 2006, str. 33, se navode sljedeći principi: a) princip odgovornosti; b) homogenosti poslova i učinaka; c) princip ekonomičnosti; d) princip preglednosti i sl.

[293] Preuzeto i prilagođeno od: Isto, str. 3.

[294] Preuzeto od:
https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Metode%20alokacije%20OTP.pdf (8. 3. 2021).

[295] Premda je uobičajeno koristiti ključeve za alokaciju, postoje još dvije metode: mark up% i Activity Based Costing (ABC). Detaljnije pogledati: http://mcb.rs/recnik/allocations-alociranja-troskova/ (8. 3. 2021).

za ključ uvijek treba izabrati nešto što predstavlja glavnog uzročnika za određenu vrstu troška. Ključ za alokaciju indirektnih troškova može biti: broj zaposlenih, količina proizvedenih proizvoda ili pruženih usluga, površina objekta (u m^2), vrijednost mašina, broj zaposlenih, broj telefonskih poziva ili linija i sl.

Primjer 50:

U sektoru logistike preduzeća „MK & A" d.o.o. rukovodilac odjeljenja za finansije i računovodstvo je na kraju mjeseca marta 2021. godine obračunao, između ostalog, troškove reprezentacije (sokovi, kafa iz kafemata, voda, ubrusi i sl.) u iznosu od 2.000 €[296]. Za alokaciju navedenih troškova kao ključ je uzeo broj zaposlenih radnika i shodno svakom navedenom sektoru, odnosno odjeljenju dodijelio pripadajući iznos troškova. Navedeni izvještaj je prezentovao na kolegijumu. S ovakvim izvještajem nijesu bili saglasni menadžeri sektora logistike i sektora skladištenja jer smatraju da njihovi radnici (po 20 radnika) koji rade na terenu (odjeljenje prodaje i nabavke) nijesu izazvali troškove reprezantacije (nijesu pili sok, kafu i sl.) te smatraju da ključ za alokaciju nije adekvatan. Rukovodilac odjeljenja za finansije i računovodstvo je reagovao rekavši da je tačno da oni nijesu fizički prisutni u prostorijama, ali svakog jutra prije odlaska na teren uzmu kafu iz kafemata, ponesu po paket soka, vode i ubruse što znači da izazivaju troškove i da je ključ za alokaciju – broj zaposlenih dobro predložen i da je adekvatan.

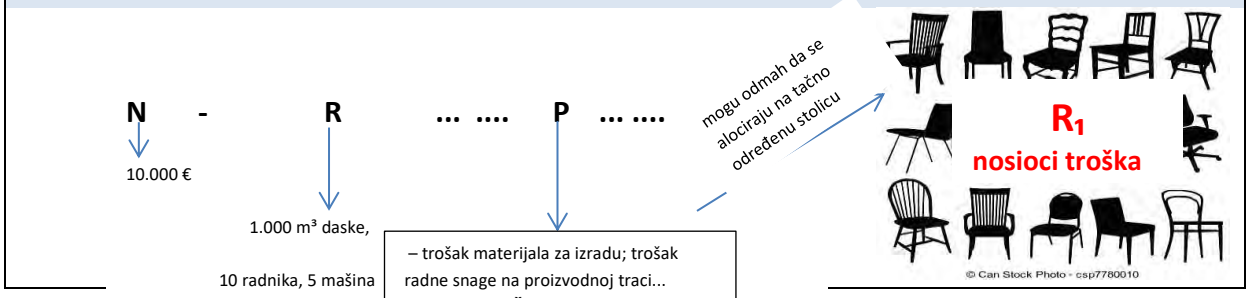
Ono što je bitno navesti jeste da ne postoji jedan univerzalni ključ za alokaciju troškova. Izbor ključeva je stvar računovodstvene politike preduzeća, prethodno ustanovljenih na bazi iskustva.

10.1.4. Faze obračuna troškova i učinaka

Metodološki, obračun troškova i učinaka možemo podijeliti u četiri faze. **Prva faza** se sprovodi u okviru finansijskog računovodstva na **računima klase 5**. Na navedenim računima se vrši obuhvatanje primarnih troškova (poslovnih rashoda) koji su nastali u vezi sa stvaranjem određenih korisnih učinaka[297]. Navedena faza treba da dâ odgovor na pitanje: *Šta se troši i koliko*? Odnosno treba da dâ odgovor na pitanje: *Koji su troškovi nastali u kom iznosu*?

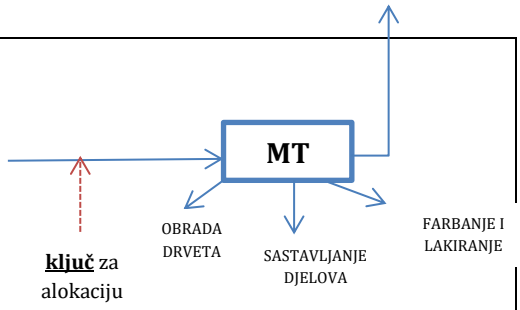
Primjer 51:

Preduzeće „MK & A" d.o.o. se bavi proizvodnjom raznih vrsta stolica (vidjeti R1 na slici). Sve stolice koje se nalaze u asortimanu preduzeća „MK & A" d.o.o. izazivaju troškove i moraju shodno principu uzročnosti da ponesu iznos troška koji su prouzrokovale. Zato se i nazivaju nosiocima troškova. Za njihovu proizvodnju preduzeće je uložilo 10.000 € (vidjeti N na slici) za kupovinu 1.000 m^3, 5 mašina, odnosno za angažovanje 10 radnika.



[296] Ideja primjera je preuzeta i prila ocations-alociranja-troskova/ (8. 3. 2021).

[297] Postupak knjigovodstvenog evi bio predmet detaljnijeg razmatranja u okviru finansijskog računovodstva, pa stoga sada neće biti predmet naše pažnje.



Rukovodilac sektora za računovodstvo koji u opisu svojih radnih zadataka ima i zadatak koji se odnosi na utvrđivanje cijene koštanja kroz OTU, poznajući metodologiju u okviru prve faze obračuna, postavlja pitanje: *Koji su troškovi u vezi sa proizvodnjom učinaka nastali na računima klase 5 i u kom iznosu?* Analizom dolazi do zaključka da su nastali sljedeći primarni troškovi:

Vrsta troška	Iznos €
Troškovi materijala za izradu	16.700
Troškovi radne snage na proizvodnoj traci	18.350
Troškovi zakupa	12.870
Troškovi menze	13.560
Troškovi osiguranja	6.890
Troškovi održavanja objekta	1.560
Troškovi amortizacije mašina	5.560
Troškovi električne energije	780
Troškovi zarada čistačica	1.280
UKUPNO	**77.520**

Ujedno zapaža da u strukturi ovih primarnih troškova postoje direktni troškovi (ukupan iznos 35.050 €) koji se odmah mogu vezati za nosioce, ali i indirektni koji se moraju prije dodjeljivanja nosiocima, uz pomoć ključa alocirati na MT (vidjeti sliku) (ukupan iznos ovih troškova je 4.470 €).

Druga faza se realizuje u okviru pogonskog knjigovodstva na **računima klase 9**. Navedena faza treba da dâ odgovor na pitanje: Gdje nastaje trošak? Odnosno, na kom MT je nastao trošak da bi bio smješten na njemu? Naime, nastali primarni troškovi u okviru prve faze se preuzimaju i evidentiraju na računima klase 9 – Računi odnosa sa finansijskim knjigovodstvom, odnosno na računu 902 – Račun za preuzimanje troškova. Kako je prilikom alokacije (raspoređivanja) troškova veoma značajno poštovati načelo uzročnosti, to je u ovoj drugoj fazi moguće neke primarne troškove koji imaju karakter direktnih odmah alocirati na račun 95 – Nosioci troškova, dok se drugi troškovi alociraju na mjesta troškova 92 – računi mjesta troškova nabavke, tehničke uprave i pomoćnih djelatnosti; 93 – Računi glavnih proizvodnih mjesta troškova; 94 – Računi mjesta troškova uprave, prodaje i sličnih aktivnosti uz pomoć odgovarajućih ključeva. Ključevi su posrednik u raspoređivanju opštih (indirektnih) troškova na mjesta troška.

Primjer 52:

Rukovodilac sektora računovodstva preuzima nastale troškove iz finansijskog knjigovodstva preko računa grupe 90 i one troškove za koje je ustanovio da imaju karakter direktnih[298] (ukupan iznos 35.050 €), odmah alocira na račune grupe 95 – Nosioci troškova. Rukovodilac je uvidio da dominiraju troškovi za koje tačno

[298] Kako kod OTU ne postoji problem alokacije direktnih troškova, to oni u primjeru koji slijedi neće biti predmet našeg razmatranja. Inače, cijela priča OTU ima u fokusu samo jedan cilj, a to je što preciznija alokacija indirektnih troškova na MT, odnosno na nosioce. Stoga, možemo slobodno i reći da je OTU zapravo obračun indirektnih troškova i njihovo kasnije dodjeljivanje nosiocima troškova.

ne zna u kom iznosu i kom nosiocu troška treba dodijeliti, pa ih svrstava u kategoriju indirektnih troškova (vidjeti Tabelu)[299] i postavlja pitanje: Gdje je nastao trošak? Odnosno, na kom MT je nastao trošak da bi ga tom MT i dodijelio?

Vrsta troška	Iznos €
Troškovi zakupa	12.870
Troškovi menze	13.560
Troškovi osiguranja	6.890
Troškovi održavanja objekta	1.560
Troškovi amortizacije mašina	5.560
Troškovi električne energije	780
Troškovi zarada čistačica	1.280
UKUPNO	**42.500**

U sektoru proizvodnje preduzeća „MK & A" d.o.o. rukovodilac je identifikovao tri MT: MT – Obrada drveta; MT – Sastavljanje djelova; MT – Farbanje i lakiranje (vidjeti na slici oznaku MT). Na bazi prethodnog iskustva, ali i detaljnjom analizom nastalih troškova, rukovodilac sektora za računovodstvo utvrđuje sljedeće ključeve za alokaciju troškova na MT (vidjeti Tabelu ?):

Vrsta troška	Ključ za alokaciju
Troškovi zakupa	Površina objekta
Troškovi menze	Broj zaposlenih
Troškovi osiguranja	Površina objekta
Troškovi održavanja objekta	Površina objekta
Troškovi amortizacije mašina	Vrijednost mašine
Troškovi amortizacije opreme u menzi	Vrijednost mašine
Troškovi zarada čistačica	Površina objekta

Takođe je ustanovio koliko se od ukupne površine objekta, broja zaposlenih radnika, odnosno vrijednosti mašine odnosi na svako od navedenih MT, što je i prikazao u narednoj tabeli:

	Mjesto troška			
	UKUPNO	Obrada drveta	Sastavljanje djelova	Farbanje i lakiranje
Površina objekta (m^2)	5.000	3.000	1.000	1.000
Broj zaposlenih	50	20	10	20
Vrijednost mašina	200.000	105.000	50.500	44.500

Na osnovu svega navedenog, nastale indirektne troškove koji su zajednički za različite izazivače – stolice uz pomoć ključeva je alocirao na posrednike – MT.[300]

Vrsta troška	Ključ za alokaciju	Mjesto troška			
		UKUPNO	Obrada drveta	Sastavljanje djelova	Farbanje i lakiranje
Troškovi zakupa	Površina objekta	12.870	7.722	2.570	2.570
Troškovi menze	Broj zaposlenih	13.560	5.424	2.712	5.424
Troškovi osiguranja	Površina objekta	6.890	4.134	1.378	1.378
Troškovi održavanja objekta	Površina objekta	1.560	936	312	312
Troškovi amortizacije mašina	Vrijednost mašine	5.560	2.919	1.403,9	1.237,1
Troškovi električne energije	Površina objekta	780	468	156	156
Troškovi zarada čistačica	Površina objekta	1.280	768	256	256
UKUPNO		**42.500**	**22.371**	**8.787,9**	**11.333,1**

Vrijednosti navedene u tebeli su dobijene na sljedeći način:

[299] Metodološki, ideja je preuzeta iz Catherine G., *Upravljačko računovodstvo*, Data Status, Beograd, 2008, str. 51, 52 i prilagođena potrebama autora.

[300] Npr. da smo imali trošak električne energije, ključ bi mogao biti površina objekta; za trošak telefona – broj poziva i sl.

Npr. troškovi zakupa su dati u ukupnom iznosu 12.870 € i alociraju se na tri MT. Ključ za alokaciju ovog troška je površina objekta koja iznosi 5.000 m^2, pri čemu na MT – Obrada drveta otpada 3.000 m^2, MT – Sastavljanje djelova 1.000 m^2, odnosno na MT – Farbanje i lakiranje takođe 1.000 m^2. Raspored ovih troškova na navedena tri MT se vrši na sljedeći način:

– **MT Obrada drveta** = $\frac{3.000}{5.000} * 12.870 = 7.722$ €, iz čega slijedi zaključak da od ukupnih troškova zakupa, na MT Obrada drveta treba rasporediti 7.722 €.

– **MT Sastavljanje djelova** = $\frac{1.000}{5.000} * 12.870 = 2.570$ €, iz čega slijedi zaključak da od ukupnih troškova zakupa, na MT Obrada drveta treba rasporediti 2.570 €, koliko treba ujedno i alocirati i na **MT Farbanje i lakiranje**, jer i navedeno MT obuhvata površinu od 1.000 m^2.

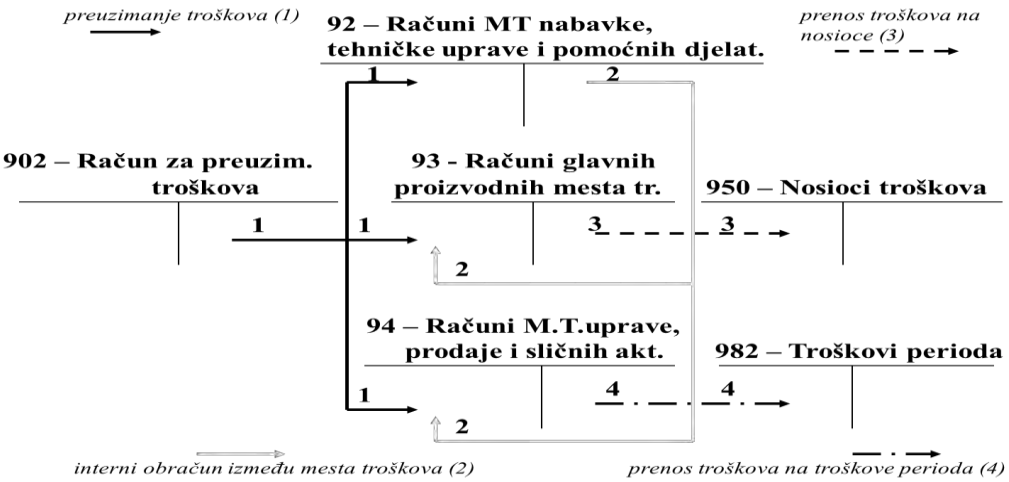
Na ovaj način, rukovodilac za računovodstvo je pojedinim MT dodijelio nastale primarne indirektne troškove i to u sljedećim iznosima: MT Obrada drveta u iznosu od 22.371 €; MT Sastavljanje djelova u iznosu od 8.787,1 € odnosno MT Farbanje i lakiranje u iznosu od 11.333,1 €.

Treća faza, kao i druga se sprovodi u okviru pogonskog knjigovodstva na **računima klase 9 i takođe traži odgovor na pitanje:** Gdje nastaje trošak? Zapravo, za razliku od prethodne faze koja je zahtijevala odgovor na pitanje: Gdje nastaje primarni trošak?, navedena faza daje odgovor na pitanje: Gdje nastaje sekundarni trošak? Dakle, u ovoj fazi se vrši alokacija pojedinih troškova koji su nastali u vezi sa pružanjem usluga nekog mjesta troška drugom mjestu troška. Npr. mjesto troška 92 – Računi mjesta troškova nabavke, tehničke uprave i pomoćnih djelatnosti je pružilo usluge mjestu troška 93 – Računi glavnih proizvodnih mjesta troškova. Dakle, pošto kod obračuna troškova i učinaka važi načelo uzročnosti u svim fazama, to znači da svakom treba da bude dodijeljen onaj iznos troška koji je izazvao. Pošto je npr. mjesto troška 93 tražilo usluge od mjesta troška 92 te time izazvalo određene troškove, ti troškovi (koji se nazivaju sekundarni) treba da budu dodijeljeni izazivaču, odnosno mjestu troška 93.[301]

U **četvrtoj fazi** se vrši konačan obračun nosilaca troškova i podijeljena je u dvije podfaze. U prvoj podfazi se vrši prenos troškova sa računa konačnih MT na njihove nosioce, dok se u drugoj sprovodi prenos troškova sa računa nosilaca troškova na račune gotovih proizvoda. Bitno je napomenuti da se prva podfaza realizuje u okviru pogonskog knjigovodstva, dok se druga odnosi na kalkulaciju cijene koštanja. Stoga se i navodi da obračun troškova i učinaka sačinjavaju: pogonsko knjigovodstvo (II, III i prva podfaza IV faze) i kakalkulacija cijene koštanja (II podfaza IV faze).

Na slici koja slijedi daje se šematski prikaz spovedenih knjiženja u okviru II, III i prve podfaze IV faze OTU:

[301] O navedenom je bilo riječi u dijelu Privremeni nosioci troškova.



***Slika 18**: II, III i prva podfaza IV faze OTU*

10.1.5. Informaciona ograničenja tradicionalnih sistema OTU

Tradicionalni računovodstveni metodi, koji su dizajnirani na samom početku XIX vijeka ili preciznije 1812. godine, pogodovali su industriji koja je bila radno intenzivna, neautomatizovana, monoproizvodna i kod koje je procentualni udio opštih troškova u strukturi ukupnih troškova bio generalno nizak u odnosu na udio koji ovi troškovi u ukupnim troškovima imaju danas. Kasnije pod dejstvom internih, a naročito eksternih faktora, '60-e, naročito '80-e godine XX vijeka obilježavaju kritike koje su bili upućene tradicionalnim sistemima obračuna troškova. Kritike su se prevashodno odnosile na njihovu slabu informacionu moć u opsluživanju menadžmenta savremenog preduzeća, a uglavnom obuhvatale su sljedeće[302]:

- u kalkulaciji cijene koštanja dominantno mjesto zauzimaju opšti troškovi;
- koriste se nepodesne mjere za alokaciju rastućih opštih troškova što uslovljava stvaranje nerealne cijene koštanja proizvoda;
- prenaglašena podjela preduzeća na uže organizacione jedinice, tj. mjesta troškova, u funkciji cijene koštanja;
- strogo pridržavanje statičkih standarda, čime se koče napori preduzeća ka kontinuiranom poboljšanju performansi proizvoda i procesa;
- usko usmjerenje isključivo na fazu proizvodnje, čime se ignorišu sve veći troškovi koji nastaju u ostalim fazama životnog ciklusa proizvoda;
- apsolutnim zanemarivanjem strategijskih aspekata poslovanja, tradicionalni sistemi obračuna troškova nijesu u mogućnosti da informaciono podrže napore menadžmenta ka jačanju tržišne konkurentnosti preduzeća, što je danas i njegov najozbiljniji nedostatak.

Sve veći razvoj naučno-tehnoloških dostignuća na polju usavršavanja proizvodnog procesa uticao je na promjenu karaktera preduzeća, od ranije radno intenzivnog do savremenog, okarakterisanog kao kapitalno intenzivno. Zbivanja su doprinijela kasnije i internoj izmjeni (unutar samog preduzeća) koja se odrazila na strukturu troškova, tako što se drastično smanjuje

[302] Preuzeto od: Sekerez, V., „Savremeni koncept upravljanja troškovima", *Zbornik referata sa XXXIV simpozijuma računovođa i revizora Srbije*, Zlatibor, 2003, str. 206.

učešće troškova rada izrade[303]. U kontekstu navedenog dolazi do promjene i samog karaktera troškova. Dugo vremena pojedine kategorije troškova, tradicionalno smatrane fiksnim ili pak varijabilnim, gube svoju prvobitnu orijentaciju upravo zbog dejstva velikog broja činilaca koji tome doprinose[304]. Stoga, oslanjanje isključivo na tradicionalno ustrojenu praksu obračuna troškova dovodi do oblikovanja pogrešne slike o troškovima proizvoda, te time i do pogrešne alokacije troškova na njegove nosioce, odnosno izazivače.

Prema shvatanju Kaplana[305] osnovni nedostatak tradicionalnih sistema obračuna troškova počiva na činjenici da se raspored indirektnih troškova proizvoda zasniva na suviše malo ključeva za njegovu alokaciju. Tradicionalno, časovi direktnog rada, mašinski časovi i troškovi materijala dugo vremena su predstavljali glavne ključeve za alokaciju opštih troškova koji su zasnovani na obimu. Ovaj ograničeni broj ključeva doprinosi nepreciznom alociranju troškova na njihove izazivače, tako da su rezultati koji su dobijeni ovakvim postupkom bili deformisani, odnosno prilično nepouzdani.

Primjer 53:

Menadžeri preduzeća „MK & A“ d.o.o., Marko, Jelena, Ivan i Ana su povodom uspješne proizvodnje proizvoda „FW“ odlučili da večeraju u restoranu „X“. Na kraju večere konobar im je donio račun koji je glasio na iznos od 47 €. Kako račun ne ide na račun firme, oni su odlučili da ga podijele. Postavili su pitanje šta može biti „ključ“ za raspodjelu ovog troška. Svi su bili jednoglasni u stavu da ključ treba da bude broj osoba, odnosno da svaka osoba treba da plati $\frac{47}{4} = 14{,}25$ €, što su i učinili.

Međutim, postavili su pitanje: Da li je ovaj ključ za alokaciju dobar, odnosno da li je „pravedno“ da svaka osoba iz svog novčanika izdvoji za večeru 14,25 €? Da bi dali ispravan odgovor na navedeno pitanje, napravili su tabelu i napisali šta je svaka osoba naručila za glavno jelo, desert i piće, odnosno stavili pojedinačne cijene. Slijedi tabela:

	Glavno jelo	Desert	Piće	Ukupno	Prosječna cijena	Odstupanje
Marko	8	2	7	17	14,25	-3,25
Jelena	7	9	0	16	14,25	-2,25
Ivan	6	2	3	11	14,25	+2,25
Ana	9	1	3	13	14,25	+1,25
UKUPNO				47		

Ustanovili su da će Marko i Jelena manje da izdvoje novca u odnosu na onaj iznos računa koji su napravili, odnosno da će se Ivan i Ana više finansijski opteretiti. Stoga su započeli diskusuju na ovu temu, s aspekta obračuna troškova i učinaka. Naime, pretpostavili su da su zapravo ove četiri osobe, četiri različita proizvoda koji postoje u asortimanu nekog preduzeća. Svaki od tih proizvoda uzrokuju različit iznos troška (kao i ove četiri osobe). Ako bi npr. u slučaju proizvodnje četiri proizvoda dobili određeni iznos opštih troškova i za alokaciju koristili kao ključ broj proizvoda (kao u ovom slučaju broj osoba), onda bi došli do

[303] Njihov udio u ukupnim troškovima u savremenim uslovima poslovanja iznosi svega 10–15%, dok je kod nekih preduzeća, npr. elektronske industrije, u pitanju znatno manji udio pa se stoga kreću u rasponu od 2 do 6%. Preuzeto od: Soncy, S., R., Howell, R., A., **Management reporting in the new manufacturing environment**, Management accounting, novembar 1988, str. 3–5.

[304] Tako npr. upravo zbog automatizacije proizvodnog procesa i sve veće zastupljenosti mašina i alata u procesu proizvodnje amortizacija, dugo vremena karakterisana kao fiksni trošak, danas se posmatra kao varijabilno proporcionalni, upravo stoga što procentualno prati promjenu u pomjeranju (padu ili povećanju) obima proizvodnje.

[305] Detaljnije pogledati: Jonhson, T., Kaplan, R., „Relevance lost: The Rise and Fall Management Accounting“, *Harvard Bussines Rewiev*, 1996, str. 183–207.

situacije da se proizvodi opterete netačnim iznosom troška, što će dovesti do netačne cijene koštanja, a kasnije i do loše realizacije ciljeva koji su u fokusu OTU.

Zaključak je da je od ključne važnosti za tačnost cijene koštanja **izbor dobrog ključa**, a to tradicionalni sistemi obračuna troškova danas nijesu u mogućnosti pouzdano da obezbijede.

Značajne promjene u strukturi troškova koji nastaju danas navode na zaključak da najveći procentualni udio u ukupnim troškovima otpada na troškove kapaciteta. Ovakva procentualna pomjeranja, u odnosu na pređašnja, su posljedica pojave kao i povećanja automatizacije i robotizacije proizvodnog procesa čija efikasna upotreba zahtijeva sprovođenje aktivnosti vremenskog planiranja kao i organizaciju aktivnosti opreme, zatim neophodnost stavljanja naglaska na bolje servise potrošača, te i na unapređenje aktivnosti za podršku. Naznačena pomjeranja u strukturi troškova su nužno zahtijevala kreiranje novih sistema obračuna troškova, budući da je upotreba postojećih sistema obračuna kao i mogućnosti precizne alokacije indirektnih troškova postala netačna u njegovom konačnom obračunu.

Sljedeći nedostatak, koji po mišljenju mnogih autora zavređuje pažnju, odnosi se na nedovoljnu dinamičnost i na dosta slabu inicijativu u domenu inoviranja proizvoda i procesa, koji je nastao kao posljedica davanja velikog naglaska na statičke standarde. Pridržavanjem standarda u uslovima koje karakterišu značajna zbivanja na polju informacione tehnologije, koji nerijetko podstiču aktivnosti u domenu redizajniranja proizvodnog procesa, promjenu svijesti kako potrošača tako i proizvođača, kao i dinamična dešavanja na globalnoj svjetskoj sceni, doprinose lošoj pozicioniranosti preduzeća u savremenim uslovima privređivanja. Činjenica je da je nemoguće standarde koji su pogodovali jednom mirnom periodu poslovanja i jednoj monoproizvodnoj strukturi proizvodnje primijeniti u uslovima koje karakterišu dinamični trendovi privređivanja. Danas se uočava prisustvo velikog broja kompanija koje se i dalje oslanjaju na stroge, statičke standarde koje postavlja konvencionalna praksa obračuna troškova. Uočeno je da je kod takvih preduzeća prisutan trend gušenja kreativnosti unutar organizacije kao i gubitak takmičarskog duha menadžment tima, budući da su postavljeni standardi koje data organizacija, tj. pojedini zaposleni unutar nje treba da zadovolje.

Isključiva usresrijeđenost klasičnih sistema obračuna troškova na fazu proizvodnje predstavlja danas jedno od njegovih osnovnih ograničenja. U savremenim uslovima privređivanja za menadžment preduzeća od krucijalne važnosti predstavlja dobijanje informacija o troškovima koji nastaju u svim fazama ciklusa razvoja proizvoda, kako u pretproizvodnim, tako i u postproizvodnim, stoga što je upravljačka struktura na osnovu raspoloživih objektivnih i cjelovitih informacija u mogućnosti da donese ispravnije poslovne odluke. Isključiva usresrijeđenost klasičnih sistema obračuna troškova na fazu proizvodnje životnog ciklusa proizvoda dovodi do ignorisanja sve većeg izvoza troškova koji slijede ili prethode navedenoj fazi njegovog razvoja. Kako istraživanja navode[306], kod preduzeća koja posluju u savremenim uslovima privređivanja, više od 80% cjelokupnih troškova proizvoda nastaju, odnosno blokiraju se u pretproizvodnoj fazi njegovog razvoja (fazi njegovog dizajniranja). Stoga je danas sve prisutniji napor preduzeća na polju efektivne kontrole, upravljanja i redukovanja troškova u ulaznim etapama ciklusa razvoja proizvoda.

Primjer 54:

[306] Lalević, A., *Obračun ciljnih troškova u fukciji jačanja konkurentske prednosti preduzeća*, Kragujevac, novembar 2005, doktorska disertacija, str. 110.

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. trenutno radi na razvijanju novog proizvoda koji želi u narednom periodu da plasira na tržište. U pitanju je inovativan proizvod na čijoj izradi su u prethodnih godinu dana intenzivno radili rukodilac odjeljenja istraživanja i razvoja, kao i odjeljenja prodaje (istraživanja tržišta). Rukovodilac računovodstva i finansija na kolegijumu treba da prezentuje izvršnom direktoru troškove koje povlači ovaj proizvod, kako bi na osnovu njih razvili strategiju formiranja prodajne cijene. U dostavljenom izvještaju o troškovima, rukovodilac je naveo sljedeće:

Poštovani izvršni direktore,

Kao što ste upozati, novi proizvod „FW2“ je predmet internzivne pažnje odjeljenja istraživanja i razvoja i odjeljenja marketinga. Na osnovu našeg uvida, do sada su nastali sljedeći troškovi:

– Troškovi istraživanja tržišta	150.000€
– Troškovi dizajnera	56.000€
– Troškovi korišćenja tuđe intelektualne svojine	21.000€
– Opšti troškovi (administacija i sl.)	16.000€
UKUPNO	**243.000€**

Procjena, na osnovu istraživanja tržišta ukazuje da ćemo biti u prilici da prodamo 100.000 kom. novog proizvoda i da ćemo nakon toga morati da razmislimo o malom redizajniranju jer će tržište postati zasićeno.

Rukovodilac sektora proizvodnje je dostavio izještaj u kome nas je informisao da će proizvodnja novog proizvoda uzrokovati prosječne varijabilne troškove od 50€. Takođe, sektor marketinga procjenjuje da će se morati ulagati u reklamu i da je procjena da će nastati troškovi u iznosu od 100.000€.

Srdačan pozdrav,

Menadžer sektora za finansije i računovodstvo

Na kolegijumu je istakao da u cijenu koštanja novog proizvoda treba obuhvatiti sve troškove koji su nastali do sada (pretproizvodna faza), kao i koji će nastati kasnije (u fazi proizvodnje i fazi realizacije). Sa tim se nije složio izvršni direktor jer je smatrao da je do sada praksa bila da se obuhvate samo troškovi koji nastaju u fazi proizvodnje.

Rukovodilac sektora za računovodstvo je istakao da bi tako uskim obuhvatom troškova dobili cijenu koštanja u iznosu od 50 € i ona bi kao takva bila osnova za formiranje nerelane prodajne cijene. Međutim, troškove u pretproizvodnoj fazi u iznosu od 243.000 € je izazvao novi proizvod „FW2“ i oni moraju ući u cijenu koštanja. Ujedno, novi proizvod će izazvati i troškove u postproizvodnoj fazi u iznosu od 100.000 €, pa i te troškove treba obuhvatiti. Iz toga slijedi zaključak da cijena koštanja novog proizvoda nikako ne smije biti 50 €/komadu, nego 53,4 €/komadu (243.000 + 5.000.000 + 100.000).

Zaključak je da je potrebno obuhvatiti **sve troškove** koji nastaju u životnom ciklusu proizvoda jer je taj proizvod njih uzrokovao i oni moraju, shodno principu uzročnosti, njemu biti i dodijeljeni.

Smatra se da savremeno preduzeće, koje želi da bude dio lanca zbivanja u dinamičnim, konkurentnim uslovima poslovanja, mora da isprati svoj proizvod od početka pa sve do onog momenta kada proizvod dođe u ruke potrošača i zadovolji njegovu potrebu. Budući da pažnju nije potrebno samo i isključivo fokusirati na etapu proizvodnje, jer se ona smatra samo jednom karikom u nizu, to ju je potrebno usredsrijediti i na ostale neproizvodne aktivnosti u lancu životnog ciklusa proizvoda[307]. Ukoliko bi se u obračunu troškova koristile samo informacije o troškovima koji su nastali u fazi proizvodnje proizvoda, dobila bi se nerealna cijena koštanja. Pošto klasični sistemi obračuna troškova podržavaju dati postupak, to nijesu realni, pa time nijesu

[307] Misli se prevashodno na pretproizvodnu fazu koja obuhvata: istraživanje, razvoj, dizajn, inžinjering i sl., kao i na postrproizvodne aktivnosti.

u mogućnosti da informaciono podrže menadžere u savremenim uslovima poslovanja. Stoga ih je potrebno modifikovati uzimajući u obzir sve troškove koji nastaju u životnom ciklusu proizvoda, pa tek nakon toga izvršiti alokaciju troškova na njihove prave izazivače.

Posljenja uočena kritika tradicionalnih sistema obračuna troškova se odnosi na njihov uski, interni fokus usmjerenja čime nijesu u mogućnosti da zadovolje povećane zahtjeve postojeće upravljačke strukture preduzeća. Prevelika interna orijentisanost dovodi do stvaranja zatvorenog sistema sa previše agregiranih, usko specijalizovanih i nepouzdanih informacija o tržištu, odnosno postojećim i potencijalnim akcijama konkurencije. Stoga raspoložive informacije ne predstavljaju pouzdani oslonac za donošenje ispravnih poslovnih odluka.

Na temelju izloženih, kao i drugih kritika izrastaju savremeni sistemi obračuna troškova:

- *Activity Based Costing*
- *Target Costing i Kaizen Costing*
- *Life Cycle Costing*
- *Obračun troškova kvaliteta*
- *Upravljanje troškovima kroz lanac vrijednosti.*

Svakako da navedeni sistemi obračuna troškova nude poboljšanja u odnosu na tradicionalne sisteme obračuna troškova, posebno time što su više prilagođeni novonastalim uslovima poslovanja, ali vremenom i u njihovoj upotrebi bivaju uočeni određeni nedostaci, tako da je neophodno da postoji razvijena svijest o potrebi njihovog kontinuiranog poboljšanja.

10.2. Savremeni sistemi obračuna troškova

10.2.1. Obračun troškova na osnovu aktivnosti (Activity Based Costing)

Kasnijih 80-ih godina obračun na bazi aktivnosti *Activity Based Costing* (ABC) je privukao pažnju akademskih istraživača, konsultanata i menadžera, sve u cilju pronalaženja načina za prevazilaženje nedostataka tradicionalnih sistema obračuna troškova. Kao što smo već naveli, tradicionalni SOT su imali za **cilj da izvrše što je moguće precizniju alokaciju troškova**, pri čemu su na putu ostvarenja tog cilja koristili ključeve kojih je bilo onoliko koliko je bilo mjesta troškova. Ujedno, iako su prilikom formiranja MT koristili određene principe sa namjerom da se obezbijedi što je moguće veća homogenost poslova i proizvoda, ipak sa promjenom uslova poslovanja nije u potpunosti ta homogenost mogla da se obezbijedi. Zapravo, javio se problem obavljanja više aktivnosti unutar jednog MT, pri čemu su neke od tih aktivnosti vezane za seriju proizvoda koji će nastati u proizvodnom procesu (npr. priprema mašine za obradu drveta, čišćenje opreme od pilotine nakon obrade i sl.), dok su neke aktivnosti vezane direktno za stvaranje proizvoda (npr. sklapanje stolice). Iz navedenog zaključujemo da zapravo ABC nije ništa drugo nego **poboljšana verzija obračuna troškova po MT**, koja ima za cilj da izvrši što je moguće precizniju alokaciju troškova na MT, odnosno kasnije na NT. Za razliku od tradicionalnog sistema OTU gdje se indirektni troškovi alociraju uz pomoć ključa na MT, kod ABC alokacija se vrši na *aktivnosti* koje se obavljaju, odnosno nalaze u okviru određenog MT. S tim u vezi, kod tradicionalnog sistema OTU posredni izazivači troškova su MT, pa su stoga i na njih troškovi bili privremeno smještani, dok kod ABC izazivač troškova je aktivnost i kao takva se koristi za obračun, odnosno za kasnije alociranje troškova na nosioce.

U poređenju sa tradicionalnim sistemima obračuna troškova, novina koju ABC sistem unosi, a odnosi se na komponentu koja se više posmatra u ulozi jedne vrste spone između resursa i proizvoda, jeste *aktivnost*. Strana, a u novije vrijeme i domaća literatura obiluje radovima koji ukazuju da aktivnost[308] predstavlja skup akcija ili zadataka koji kratkoročno posmatrano imaju za cilj stvaranje, odnosno da omogućava stvaranje dodatne vrijednosti određenom predmetu. Ideja ABC zasniva na sljedećem: *proizvodi ili usluge troše aktivnosti, aktivnosti troše resurse.* Naglašava se da je tradicionalni sistem obračuna troškova mnogo više usredsrijeđen na organizacionu šemu nego na aktuelni proces, čime je strukturna orijentisanost i pogled na proces u potpunosti izgubljen što svakako nije slučaj kod sistema ABC.

Generalno, ideja ABC sistema se realizuje implementacijom četiri etape [49, str. 97]:

- ***prva etapa*** se odnosi na identifikovanje aktivnosti koje troše resurse, da bi se shodno tome njima dodijelio alikvotni dio troškova;
- *u* ***drugoj etapi*** nastaje identifikovanje izazivača troškova[309] koji se odnose na aktivnost;
- ***treća etapa*** [8, str. 28–29] podrazumijeva alokaciju opštih troškova na aktivnosti, odnosno izračunavanje stope troškova aktivnosti po jednom izazivaču troškova;
- na kraju, nastupa ***četvrta*** **etapa** koja je rezervisana za alokaciju aktivnosti na nosioce troškova, koja se vrši množenjem stope troškova, dobijene u prethodnoj etapi sa brojem

[308] Novićević, B., **„Računovodstvo troškova zasnovano na aktivnosti“**, *Knjigovodstvo*, Časopis za računovodstvo, reviziju i poslovne finansije, Savez revizora i računovođa Srbije, 1993, br. 1, str. 3.

[309] Izazivači troškova mogu da budu brojni. Kao primjer navode se: broj naloga za nabavku resursa, broj dokumenata o prijemu sirovina, robe itd., broj jedinica sirovine, poluproizvoda, gotovih proizvoda itd., broj izdatih prodajnih faktura. Nadalje, skreće se pažnja da nije rijedak broj autora koji umjesto termina uzročnik ili izazivač troškova koristi termin mjera autputa.

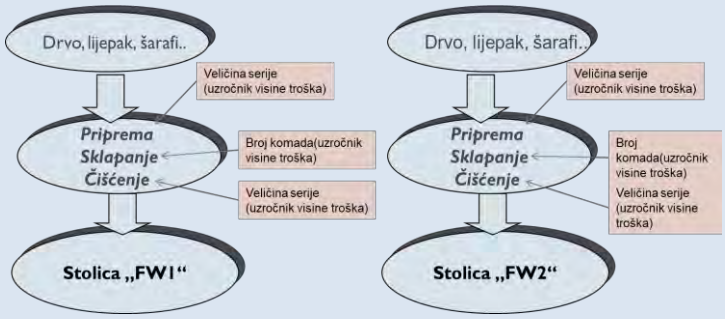
jedinica izazivača troškova koji su nastali kako bi se dobila određena jedinica proizvoda, odnosno usluge.

Primjer 55:

Na kolegijumu menadžmenta kompanije „MK & A“ d.o.o. je konstatovano da postojeći sistem OTU nije dobar i da treba primijeniti onaj koji odgovara i prirodi djelatnosti kompanije, ali i novonastalim okolnostima. Rukovodioci sektora proizvodnje i računovodstva i finansija su saglasni sa navedenim i smatraju da treba implementirati jednu poboljšanu verzju obračuna troškova po MT, odnosno po nosiocima, a to je *Activity Based Costing* (ABC).

Na kolegijumu su konkretno, na primjeru proizvodnje stolica, ideju ABC i prezentovali.

Ideja ABC je vrlo jednostavna. Za razliku od tradicionalnog sistema OTU gdje su troškovi bili alocirani na **MT**, ovdje se alokacija troškova vrši na **aktivnosti** koje se nalaze u okviru određenog **MT**. Naime, ako pogledamo sliku (Slika ?), vidimo da se u okviru jednog mjesta troška vrše tri aktivnosti: priprema, sklapanje i čišćenje, pri čemu je aktivnost sklapanje direktno vezana za proizvod (od broja komada stolica zavisi i visina ovih troškova), dok su ostale aktivnosti – priprema i čišćenje vezane za seriju proizvoda (npr. broj obrada drveta (priprema) i broj ???)



Dakle, zavisno od toga koliko se aktivnosti obavlja (koliko traje priprema, koliko komada proizvoda se proizvodi u okviru aktivnosti sklapanja, odnosno koliko traje čišćenje), zavisi i visina i struktura troškova (drvo, lijepak i šarafi, i sl). Drugim riječima, aktivnosti izazivaju resurse (npr. drvo, lijepak i šarafi), a npr. stolica „FW1“ izaziva aktivnosti.

Bitne pretpostavke na kojima počiva ABC je da:

- Alocira troškove na nosioce (proizvode/usluge) na osnovu broja događaja ili transakcija uključenih u proces proizvodnje proizvoda ili pružanja usluga;
- „eliminiše“ koncept opštih troškova, na način što ih svodi na uporedive veličine.

Upravo ovaj broj događaja ili transakcija uključenih u proces proizvodnje nije ništa drugo nego ***aktivnost***. Utvrđivanjem aktivnosti i određivanjem troškova za izvođenje svake od zadatih aktivnosti, ABC sistemi su u mogućnosti da bolje razumiju način na koji savremeno preduzeće upotrebljava svoje resurse. Stoga, kako Horngren i grupa autora navode [123, str.159–185], bitno je uzeti u obzir tri stavke koje su usko povezane sa ABC metodom. Naime, riječ je o tome da ABC stvara manje zbirne troškove koji su u interakciji sa aktivnostima, zatim za svaki takav zbirni trošak aktivnosti mjera za aktivnost se koristi kao osnova za raspodjelu i, na kraju u nekim slučajevima, što se rijetko i dešava, troškovi u zbirnom trošku mogu biti direktno dodijeljeni proizvodu.

Primjer 56:

Kako su na kolegijumu na kome je prezentovana ideja ABC pojedini menadžeri, ali i izvršni direktor pokazali sumnjičavost, rukovodioci u sektoru proizvodnje, računovodstva i finansija su napravili uporedni prikaz tradicionalnog sistema OTU i ABC.[310]

Pošli su od sljedećih pretpostavki:

– Preduzeće „MK & A“ d.o.o. se bavi proizvodnjom dvije vrste stolica: stolica „FW1“ i stolica „FW2“.

– Kako je proizvod „FW1“ već prepoznat na tržištu i dolazi do njegove zasićenosti, pretpostavili su da će u strukturi proizvodnje stolica „FW1“ zauzimati učešće 22% (4.000), dok će novi proizvod, stolica „FW2“ učestvovati za 78% (14.000). Ovakva proizvodnja će izazvati opšte troškove u iznosu od 100.000 €. Potrebno je isto vrijeme za proizvodnju obje stolice.

– Stolica „FW1“ se proizvodi 10 puta, a stolica „FW2“ se proizvodi 30 puta.

– U okviru MT proizvodnja, postoje tri aktivnosti:
a) priprema opreme (montiranje) i alata za obradu drveta koja traje 30 minuta;
b) sastavljanje stolice za koju je potrebno isto vrijeme za obje stolice;
c) čišćenje od pilotine, demontiranje i podmazivanje koje traje 45 minuta.

Ukoliko koristimo metodologiju tradicionalnog SOT, imamo:

Proizvod	Koeficijent za svođenje	Proizvedena količina	Svedena količina	Troškovi prerade	Troškovi po jedinici proizvoda
1	2	3	4 (3*2)	5 (5,556 * 4)	6 (5/3)
Stolica "FW2"	1	4.000	4.000	22.222	5,555555556
Stolica "FW1"	1	14.000	14.000	77.778	5,555555556
		18.000	18.000	100.000	

Napomena: Koeficijent za svođenje je 1, jer je potrebno isto vrijeme za proizvodnju obje stolice.

Iz tabele dobijamo da su prosječni opšti troškovi isti za oba proizvoda (5,55 €/stolici) i da troškove prerade treba dodijeliti u sljedećoj srazmjeri: stolica „FW1“ 40.000 €, dok se opšti troškovi raspoređuju u srazmjeri 22:78. Ovakva cijena koštanja je posljedica više razloga. Jedan proizilazi otuda što je kao ključ za alokaciju uzet broj proizvedenih proizvoda, a drugi, usko povezan sa navedenim, jeste što se nije vodilo računa o aktivnostima koje su trošene za stvaranje proizvoda. Šta to znači? Npr. aktivnost pripreme opreme (montiranje) i alata za obradu drveta se vrši jednom za jedan proizvodni proces, što znači da će troškovi po jedinici biti manji ukoliko se proizvede veći broj proizvoda, upravo zbog efekta ekonomije obima. Tradicionalni SOT to ne uzima u obzir i upravo zato je i cijena koštanja ista za oba proizvoda u asortimanu preduzeća „MK & A“ d.o.o.

Ukoliko bismo se oslonili na filozofiju ABC sistema, imali bismo sljedeće:
– aktivnost priprema opreme (montiranje) i alata za obradu drveta – koliki će biti troškovi ove aktivnosti zavisi od toga koliko se puta proizvodi stolica, što znači da je izazivač troškova: veličina serije (broj puta izrade) (za stolicu „FW1“ 10 puta, dok je za stolicu „FW2“ 30 puta);
– aktivnost sklapanje stolice – koliki će biti troškovi zavisi od broja komada stolica koje se proizvodu (za stolicu „FW1“ 6.000 komada; stolica „FW2“ 14.000 komada);

[310] Ideja primjera je preuzeta od: Petrović, Z., „Upravljačko računovodstvo“; Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006, str. 144–146 i izmijenjena shodno potrebama autora.

– aktivnost čišćenje od pilotine, demontiranje i podmazivanje – kao i kod aktivnosti pripreme, i kod ove aktivnosti uzročnik trošenja će biti broj izrade stolica u seriji.

Takođe, bitno je podsjetiti da ABC eliminiše koncept opštih troškova, na način da ih svodi na zajednički imenitelj. U našem slučaju zajednički imenitelj će biti broj sekundi koji je potreban za obavljanje svake pojedinačne aktivnosti, odnosno:

Stolica "FW1"	jedinica mjere	Količina	Vrijeme	Ukupno vrijeme u sekundama
Priprema	Serija (broj izrada)	10	1.800 sec	18.000
Sklapanje	Količina	6.000	50 sec	300.000
Pranje	Serija (broj izrada)	10	2.700 sec	27.000
UKUPNO				**345.000**
Stolica "FW2"	**jedinica mjere**	**Količina**	**Vrijeme**	**Ukupno vrijeme u sekundama**
Priprema	Serija (broj izrada)	30	1.800 sec	54.000
Sklapanje	Količina	14.000	50 sec	700.000
Pranje	Serija (broj izrada)	30	2.700 sec	81.000
UKUPNO				**835.000**

Napomena: Vrijednost je dobijena pretvaranjem vremena koje je potrebno za realizaciju ove aktivnosti u sekunde (npr. 30 minuta * 60 sekudi = 1.800 sekundi). Tako je urađeno za sve ostale aktivnosti.

U našem slučaju imamo sljedeće:

– sve aktivnosti koje su nastale u vezi stvaranja proizvoda „FW1“ i „FW2“ su svedene na zajednički imenitelj, pa imamo da je za sprovođenje aktivnosti u okviru MT – Proizvodnja, za proizvod „FW1“ ukupno utrošeno 345.000 sekundi, odnosno za proizvod „FW2“ 835.000 sekundi. Nakon toga urađena je kalkulacija:

Proizvodi	Proizvedena količina	Količina aktivnosti u sekundama	Ukupni troškovi prerade - alokacija	Opšti troškovi po jedinici proizvedene stolice
	2	3	4(0,084745763 *3)	5 (4/2)
Stolica "FW1"	4.000	345.000	29.237,29	7,3
Stolica "FW2"	14.000	835.000	70.762,71	5,05
	18.000	1.180.000	100.000	

Kroz navedeni kalkulativni obračun je dobijeno da oba proizvoda ne treba opterećivati istim iznosom troška, kao što je to učinjeno kod tradicionalnog SOT, nego da proizvode treba opteretiti tačno onim iznosom troška koji su izazvali. U našem slučaju imamo da je prvi proizvod „FW1“ uzrokovao više troškova i da njegova cijena koštanja treba da iznosi 7,3 €/komadu, dok je proizvod „FW2“ izazvao nešto manje troškova i treba da bude opterećen cijenom od 5,05 €/komadu.

Navedeno pitanje je veoma značajno, iz razloga što u strukturi današnjih preduzeća, opšti troškovi zauzimaju dominantno učešće i stoga, ako bismo napravili grešku prilikom raspoređivanja ovih troškova, to bi se u velikoj mjeri odrazilo i na kasnije bilansiranje zaliha, odnosno na politiku prodajne cijene.

Stoga smatramo opravdanim uvođenje ABC sistema OTU.

Na kraju, odluka o implementaciji ABC u velikoj mjeri zavisi od nivoa konkurencije sa kojom se suočava preduzeće, raščlanjenosti proizvodnog programa, broja realizovanih proizvoda kao i

učešća opštih troškova u strukturi troškova kompanije [78, str. 22]. U svakom slučaju, riječ je o sofisticiranom sistemu obračuna troškova koji je danas, u hiperkonkurentskim uslovima privređivanja privukao značajan stepen pažnje.

ABC pristupu obračuna troškova duguje se velika zasluga budući da je napravio jedan od osnovnih i presudnih koraka u računovodstvenoj teoriji i praksi. Kao što se naglasilo, utemeljen na kritikama tradicionalnih sistema obračuna troškova, 80-ih godina prošlog vijeka kada se i javio, doprinio je konstitiusanju objektivnijeg pristupa obračuna troškova. Time je unaprijedio postojeći računovodstveni sistem preduzeća. Međutim, većina kompanija koje su implementirale ABC i ubirale plodove od njegove efikasnosti, vremenom uočavaju određene manjkavosti. Glavna zamjerka koja je bila upućena jeste da je riječ o sistemu koji je veoma kompleksan za razumijevanje, tako da je teorija i praksa računovodstva troškova pokušala da otkloni navedene nedosljednosti uvođenjem novih i savršenijih sistema obračuna troškova: *Target Costing* (usredsrijeđen na redukovanje troškova u pretproizvodnim etapama ciklusa razvoja proizvoda) i *Kaizen Costing* (efikasnost redukovanja troškova se postiže u fazi proizvodnje ciklusa razvoja proizvoda).

10.2.2. Obračun na bazi ciljnih troškova (Target Costing) i Kaizen Costing

Koncept *Target Costing*-a uočen je u japanskoj Toyota Motor Corporation 1960. Od tada je postao prepoznatljiv kao dinamičan, obuhvatan sistem za redukovanje troškova i strategijsko planiranje profita. *Target Costing* predstavlja program usmjeren ne samo u pravcu redukovanja troškova životnog ciklusa novog proizvoda, već istovremeno nastoji da kreira optimalnu kombinaciju krucijalnih komponenti proizvoda (potrebni nivo kvaliteta, funkcionalnosti, pouzdanosti i prihvatljivi iznos cijene), koje treba da zadovolje tražene potrebe potrošača. Svojim dosta širokim pristupom obuhvata skoro sve faze ciklusa razvoja proizvoda usmjeravajući se najvećim dijelom na ulaznu fazu ciklusa razvoja proizvoda, fazu njegovog dizajna.

U nastojanju da unaprijede svoj takmičarski duh poput, npr. Honde i Tojote, danas veliki broj renomiranih kompanija širom svijeta, sa velikim stepenom uspjeha koriste benefite od upotrebe *Target Costing*-a[311]. Dâ se primijetiti da mnoge kompanije, koje su pristupile procesu implementacije *Target Costing*-a, odlikuju identične stvari kao što su: usmjerenost u pravcu visokokonkurentnog poslovnog okruženja pri čemu su, uz podršku savremene upravljačko-računovodstvene tehnike u mogućnosti da bolje odgovore na izazove koje nameće dinamično poslovno okruženje. Naime, proces *Target Costing*-a počiva na jakom konceptu multifunkcionalnog dizajna (simultani inžinjering) kao i matričnom ustrojstvu organizacione strukture. Podržan velikim stepenom horizontalne i vertikalne integracije među pojedinim uključenim u multifunkcionalni tim, pospješuje aktivnosti u domenu razmjene ideja i iskustva, čime se vrši uspješna realizacija njegove discipline. Bitno je da naglasimo da svoju troškovnu konkurentnost navedeni koncept zasniva prevashodno na istraživanju, odnosno analiziranju

[311] Nekoliko velikih internacionalnih korporacija su adaptirale sistem Target Costing-a (uključujući Boeing, Daimler, Chrysler, Gaterpillar, Rockwell, Eastman Kodak, Texas Instruments Mercedes Benz i vodeće japanske kompanije kao što su Toyota Nissan, Sonz, Matsushita, Daihatsu, Canon, Olympus Optical, Komatsu). U Japanu preko 80% od svih vrsta industrija za montiranje koriste Target Costing. Ipak, komapnije u SAD-u su bile sporije u adaptiranju tehnike. Razlog za ovo je prevashodno nerazumijevanje suštine Target Costing-a („nije dobro poznat u korporativnoj Americi'"), kao i postojanje organizacionih i kulturnih barijera za razvijanje širokog zahtjeva timski orijentisane strategije Target Costing-a.

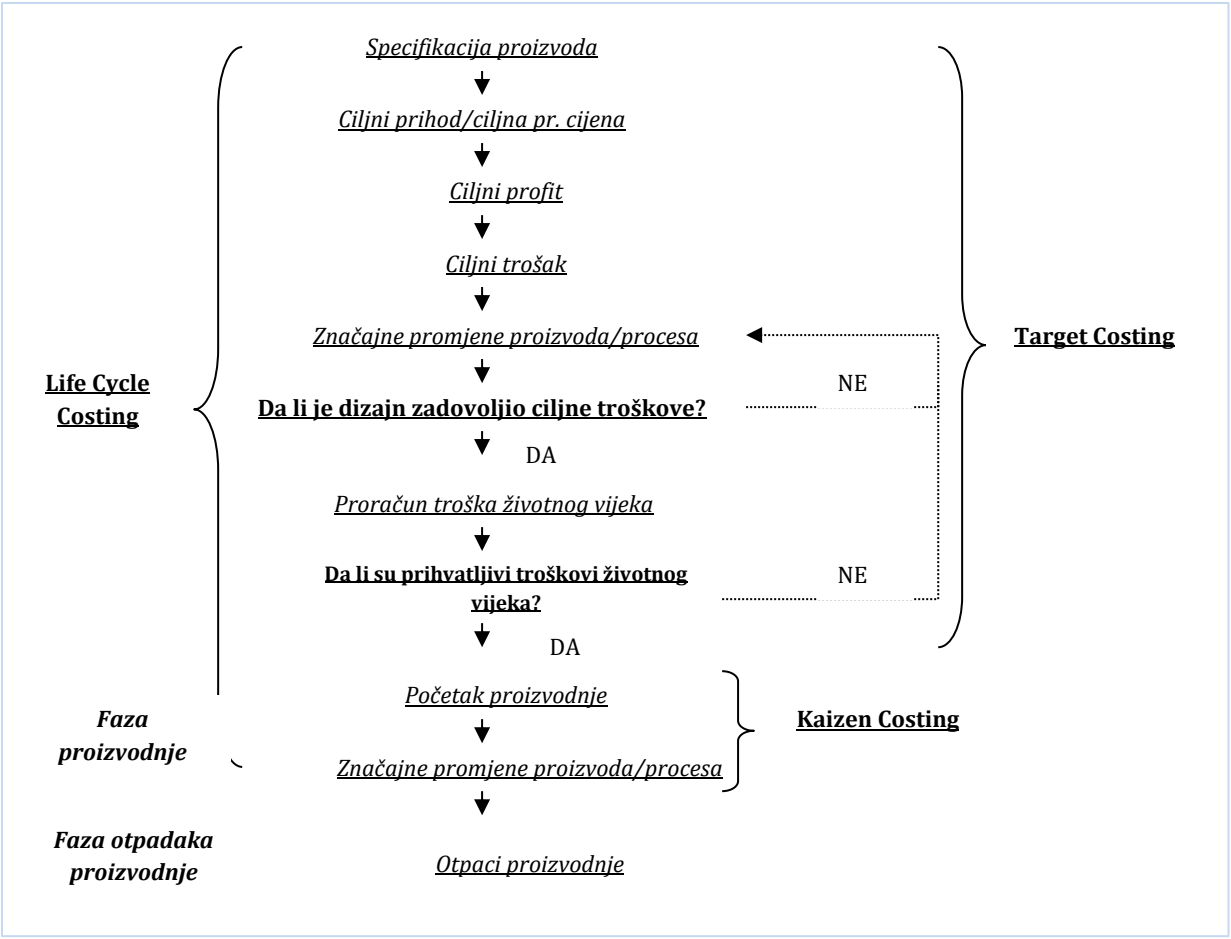
identifikovanih potreba i želja potrošača, te i izraženo jakog stepena konkurencije. Time se opravdano smatra efikasnim tržišno orijentisanim instrumentom obračuna troškova.

Sistem *Target Costing*-a je dosta različit od tradicionalnih sistema obračuna. Tradicionalni metod formiranja cijena – metod „troškovi plus" formiraju cijenu na način što na postojeći iznos troškova zaračunavaju određenu profitnu maržu. Ukoliko poslije uvođenja proizvoda potrošači nijesu spremni da plate tu cijenu, ulaže se napor da se na neki način izvrši redukovanje troškova. Suprotno navedenom, *Target Costing* započinje postupak tržišnom cijenom (zasnovanoj na istraživanju potrošača i konkurencije) i planiranom stopom profitne marže (zasnovanoj na traženom profitu za dugoročni opstanak preduzeća) proizvoda. Razlika koja se dobija po osnovu naprijed navedene komponente određuje dozvoljeni iznos ciljnog troška. Kako predstavlja najveći iznos troška koji preduzeće može sebi priuštiti, uz pretpostavku da će postići željeni iznos profita i proizvode prodavati po tržišnoj, odnosno ciljnoj cijeni, te ukoliko se očekuje da troškovi prekorače svoj dozvoljeni iznos, započinje napor na redukovanju troškova tokom faze dizajna ciklusa razvoja proizvoda. Upravo je i centralna etapa u sistemu *Target Costing*-a faza dizajniranja, budući da u njoj postoje potencijalno najveće mogućnosti za redukovanje troškova.

U osnovi, ideja na kojoj se temelji *Target Costing* na prvi pogled ostavlja utisak jednostavnosti. Međutim, ukoliko se pokuša na razumljiv i pažljiv način interpretirati njena ključna filozofija poslovanja, te principe proširiti na sve uključene u lanac vrijednosti, dolazi se do zaključka da je riječ o upravljačko-računovodstvenom konceptu koji je izuzetno kompleksan, pa time i prisutnost brojnih nedostataka i problema koji se javljaju kod onih preduzeća koja ne uspiju da ga shvate i interpretiraju na ispravan način.

Pod konceptom *Kaizen Costing*-a podrazumijevaju se postepena poboljšanja na proizvodu koja se čine u fazi proizvodnje njegovog ciklusa razvoja i zajedno sa *Target Costing*-om čine *Life Cycle Costing* (obračun troškova na osnovu životnog ciklusa). Riječ je o novijoj tehnici obračuna troškova koja doprinosi redukovanju troškova proizvoda te i obuhvata veoma širok spektar tehnika kao što su orijentacija na potrošače, kontrola ukupnog kvaliteta (*Total Quality Control*), poboljšanje kvaliteta, JIT, nula defekat, aktivnosti malih grupa kao i veliki stepen kooperacije, savremena dostignuća iz oblasti tehnologije i robotizacije, zaokružen sistem kvaliteta, sistem koji pruža korisne sugestije, automatizaciju, razvoj novih proizvoda (*New Product Development*), poboljšanje produktivnosti (*Productivity Improvement*) itd.

Cilj *Kaizen Costing* obračuna troškova, budući da je usmjeren na fazu proizvodnje te pruža veoma malo prostora za redukovanje troškova, je ispunjen ukoliko su stvarni troškovi proizvodnje manji u odnosu na one troškove koji su ostvareni u prethodnom periodu.



Slika 18. Target Costing i Kaizen Costing[312] [24, str. 3]

Polazeći od same prirode koncepta kao i dosta širokog spektra funkcija koje su u njemu inkorporirane, navedeni grafički prikaz na dosta sažet način pojašnjava prirodu samog koncepta, povezanost sa *Target Costing*-om kao i njegovu ulogu i značaj u ciklusu razvoja proizvoda.

Target Costing i *Kaizen Costing* kao savremeni koncepti obračuna troškova u značajnoj mjeri unapređuju poslovnu aktivnost preduzeća. Naime, polazeći od prirode naprijed navedenih koncepata, multifunkcionalni tim je u mogućnosti da eliminiše troškove koji ne dodaju vrijednost kao i da redukuje troškove, kako u fazi dizajna (pretproizvodna faza), tako i u proizvodnoj fazi ciklusa razvoja proizvoda. Budući da *Target Costing* „taba" stazu za kasniji ulazak *Kaizen Costing*-a u fazu proizvodnje, to je od velike važnosti da preduzeće pogleda proizvod iz perspektive potrošača te da u njemu inkorporira one varijable poslovanja koje će mu omogućiti uspješnu strategijsku pozicioniranost na tržištu. Stoga firma treba na adekvatan način da koristi svoja marketing odjeljenja kako bi anketirala potrošača, nakon čega utvrđuje listu njihovih prioriteta u pogledu krucijalnih varijabli poslovanja. Na taj način se dobijaju veoma važne informacije koje se odnose na to koliko su potrošači zaista spremni da plate za različite karakteristike proizvoda. Time preduzeće stiče znanje i iskustvo u pogledu boljeg razumijevanja potreba svojih potrošača, čime je u mogućnosti da predvidi prodaju sa velikim stepenom preciznosti. Drugo, upotreba *Target Costing*-a, kao što se naprijed istaklo, zahtijeva tim dizajnera proizvoda. Dizajn tim integriše članove iz svih značajnih funkcionalnih odjeljenja (od marketinga prema inžinjerima, i

[312] Cooper, R., Slagmulder, R., ***Target Costing and Value Engineering***, Productivity Press, Portland, Oregon (USA), 1997, str. 3.

od proizvodnje prema prodaji). Budući da razumije prioritete potrošača, to će dizajn tim koncipirati proizvode sa varijablama koje će potrošač biti spreman da plati. Sa informacijom dobijenom iz odjeljenja obrade i proizvodnje, dizajneri moraju da budu sigurni da će proizvedeni proizvod dostići traženu veličinu ciljnog troška. Na kraju, *Target Costing* doprinosi da menadžeri ne troše vrijeme na proizvode koji neće obezbijediti zadovoljavajući, odnosno željeni ciljni profit. Budući da počiva na temeljno istraženim tržišnim potrebama, to doprinosi menadžmentu preduzeća da redukuje opasnost od lansiranja neprofitabilnih proizvoda.

Target Costing-u i *Kaizen Costing*-u obračunu troškova upućene su kritike koje se uglavnom odnose na mišljenje da vrše veliki pritisak na zaposlene kako bi redukovali troškove. Kao posljedica toga nastaje niz kontraefekata koji se negativno reflektuju na smanjenje produktivnosti zaposlenih. U tom domenu neke automobilske kompanije u Japanu upotrebljavaju grejs period prije nego uvedu novi model proizvoda, što se pokazalo veoma pogodnim alatom u postupku smanjenja stresa, kao i opadanju motivacije zaposlenih.

Target Costing i *Kaizen Costing* obračun troškova, bez obzira na neke manjkavosti koje im se danas pripisuju, predstavljaju snažno oruđe koje treba da omogući troškovnu konkurentnost preduzeća. Kao što se naprijed naglasilo, njihovom integracijom formiran je novi koncept obračuna troškova koji razmatra sve troškove ciklusa razvoja proizvoda – obračun na osnovu životnog ciklusa (*Life Cycle Costing*).

10.2.3. Obračun troškova na bazi životnog ciklusa (Life Cycle Costing)

Life Cycle Costing[313] pruža „globalnu sliku“ svih nastalih troškova preduzeća jer posmatra sve troškove od „začetka“ proizvoda (momenta rađanja ideje) pa do njegovog povlačenja, odnosno uklanjanja iz proizvodnog programa preduzeća. Stoga ne treba da čudi činjenica što je dati sistem obračuna troškova često opisan kao sistem obračuna troškova „od kolijevke pa do groba“. U literaturi LCC se definiše kao[314] *„sistem koji prati i akumulira troškove individualnog lanca vrijednosti pripisive svakom proizvodu od njegovog inicijalnog istraživanja i razvoja do njegovog finalnog servisiranja i podrške kupcu“*.

Kako bi se u novonastalim uslovima poslovanja obezbijedila veća efikasnost, neophodno je izvršiti kontrolu i redukovanje troškova u prvobitnim etapama ciklusa razvoja (etapi dizajna). Pažljivim „dizajniranjem“ troškova u etapi dizajna proizvoda smanjen je potencijalni „izvor“ pojave grešaka, koje je dosta teško „ispravljati u hodu“ kako se proizvod pomjera duž ostalih etapa svog ciklusa razvoja. U prilog tome svjedoči i činjenica da približno 80% troškova cjelokupnog životnog ciklusa proizvoda nastaju u etapi dizajna ciklusa razvoja proizvoda. To je ujedno i etapa u kojoj se ogleda i najveći doprinos daljem postupku upravljanja troškovima, kao i dalji uspjeh u razvoju proizvoda.

Uspješno sprovedenim aktivnostima u navedenoj etapi ciklusa razvoja proizvoda, proizvod ulazi u fazu proizvodnje, u kojoj su, naglašava se, troškovi već angažovani. Kao što se naprijed naglasilo, nije moguće u navedenoj etapi učiniti mnogo na polju redukovanja troškova, jer su troškovi već nastali, dizajnirani u prethodnim etapama životnog ciklusa. Istraživači navode da tehnika JIT, kao

[313] U daljem tekstu LCC.
[314] Horngren, C., Bhimani, A., Foster, G., Datar, S., ***Cost Accouning, A Managerial Emphasis***, Prentice Hall, Second Edition, 2002, str. 1068.

i uspješno implementiran program TQM i nultih defekata, zastoja i zaliha, u značajnoj mjeri doprinose podsticanju aktivnosti u domenu redukovanja troškova proizvodnje životnog ciklusa proizvoda, ali ujedno i povećanju kvaliteta.

Na kraju, završetkom etape proizvodnje, aktivnosti se usmjeravaju ka plasiranju proizvoda prema određenim ciljnim segmentima. U određenim situacijama kada, ili tržište postane zasićeno proizvodom i/ili zbog nekih drugih objektivnih razloga ne postoji realno opravdanje za njegov dalji nastavak poizvodnje, preduzimaju se aktivnosti njegovog eliminisanja, tj. povlačenja sa tržišta.

Navedeno je predstavaljalo samo uvod u malo detaljniju razradu ideje na kojoj se temelji LCC. Stoga, LCC svojim sveobuhvatnim pristupom inkorporira troškove koji nastaju ne samo u fazi proizvodnje (što je u osnovi tradicionalnog pristupa obračuna), već integriše i troškove koji nastaju u pretproizvodnoj, odnosno postproizvodnoj fazi ciklusa razvoja proizvoda.

troškovi pretproizvodne faze	***troškovi faze proizvodnje***	***troškovi postproizvodne faze***
Troškovi aktivnosti:	***Troškovi aktivnosti:***	***Troškovi aktivnosti:***
➢ ***istraživanja***	➢ ***osnovne***	➢ ***prodaja***
➢ ***razvoja***	➢ ***sporedne***	➢ ***servisa i reklamacije***
➢ ***dizajniranja***	➢ ***pomoćne proizvodne djelatnosti***	➢ ***povlačenje proizvoda***
➢ ***inženjeringa***		➢ ***ekološka zaštita***
➢ ***nabavke***		

Slika 19: Ukupni troškovi životnog vijeka proizvoda[315]

Budući da je sam koncept životnog ciklusa proizvoda u svojoj fundamentalnoj osnovi izuzetno kompleksan, to u cilju nastojanja da se što objektivnije približi ideja navedenog koncepta, akcenat je potrebno staviti na računovodstveno-organizacioni aspekt koji razlikuje tri osnovne faze životnog ciklusa proizvoda: pretproizvodnu, proizvodnu i postproizvodnu fazu. Navedene faze ciklusa razvoja proizvoda se dalje diferenciraju na aktivnosti[316] što je od velike važnosti jer doprinosi mnogo jednostavnijem načinu obuhvatanja i obračunavanja svih troškova koji nastaju tokom njegovog korisnog vijeka.

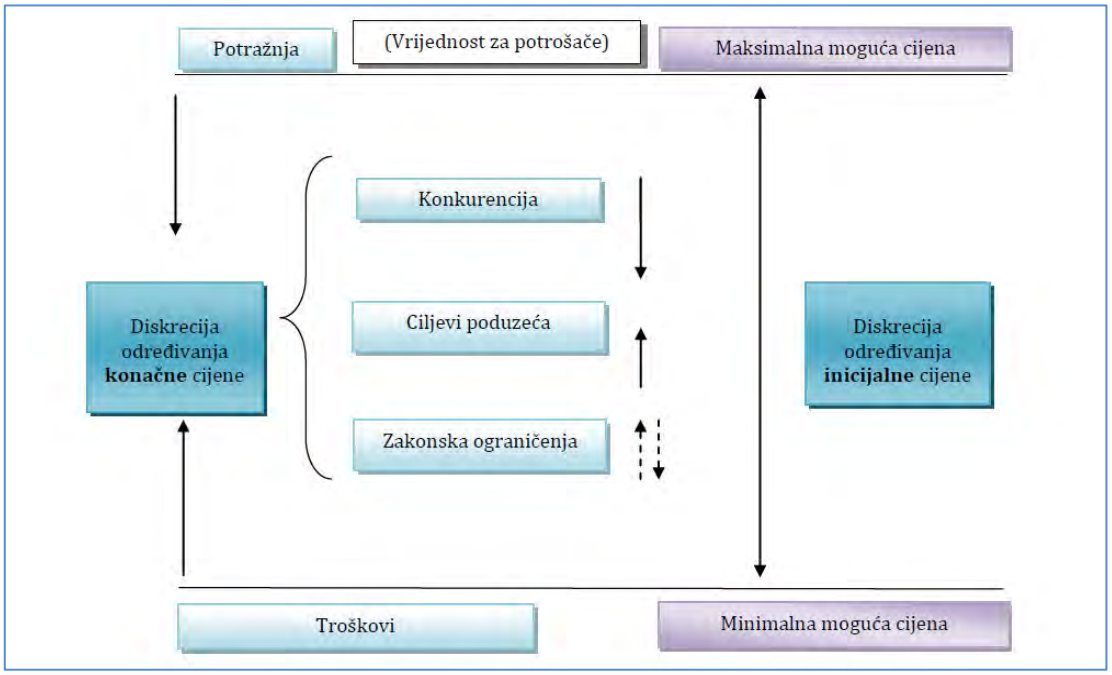
11. Formiranje prodajne cijene

Pitanje formiranja prodajne cijene u teoriji i praksi zauzima veoma značajno mjesto, posebno iz razloga što prodajna cijena ima višestruke uloge. **Prva uloga** se ogleda ne samo u prenošenju informacija o tome koliko proizvod košta i da mu se kroz to prenošenje „dopadne“, nego i da mu kroz to prezentuje nivo kvaliteta proizvoda koji stoji iza takve cijene, posebno u situaciji kada kupac ne raspolaže ostalim relevantnim informacijama koje bi mogle da mu iskažu sud o kvalitetu proizvoda (npr. da li su usluge koje nude domaće revizorske kuće kvalitetnije u odnosu na

[315] Malinić, S., ***Upravljačko računovodstvo i obračun troškova i učinaka***, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2004, str. 323–324.
[316] Isto.

međunarodne.) **Druga cjenovna uloga** je data u formi novčanog izraza vrijednosti učinaka i čini jedan od ključnih činilaca u formiranju prihoda od prodaje. Naime, svaka promjena (povećanje ili smanjenje) cijene ima odraza na prihod, na obim prodaje, ali i na troškove poslovanja čime dobija status mjere određenog tržišnog učešća, kao i profitabilnosti preduzeća. **Treća uloga** se očituje u činjenici da obrazuje sa ostalim komponentama snažan instrument marketinga čijim dobrim upravljanjem je moguće postići očekivani nivo prodaje na tržištu. Na kraju, zbog svog značaja, cijena ne treba da se posmatra samo kroz prizmu marketing politike preduzeća (kao dio marketing miksa), nego treba da bude integralni dio njegove dugoročne strategije i nešto na čemu treba kontinuirano raditi.

U tom smislu, na politiku formiranja prodajne cijene utiču brojni faktori koji dolaze iz makro, ali i mikro okruženja. U fokusu naše pažnje su eksterni činioci, među kojima izdvajamo: konkurenciju na tržištu, tražnja za proizvodom, marketinške metode koje koristi preduzeće u procesu prodaje proizvoda, željeni profit kompanije, uticaj različitih vrsta troškova i zakonodavstvo na koje preduzeće nema nikakvog uticaja, što je moguće prikazati na sljedeći način:



Slika 19: Faktori koji utiču na formiranje cijene[317]

Kroz navedeni prikaz uočavamo s lijeve i desne strane postojanje diskrecije u određivanju konačne, odnosno inicijalne cijene. Naime, razlika između onoga što su potrošači spremni da plate (maksimalno moguća cijena) i onoga što zapravo predstavlja njihovu mogućnost (minimalno moguća cijena) formira diskreciju inicijalne cijene. Na drugoj strani, ukoliko preduzeće pored navedenog, uzme u razmatranje i činioce kao što su njegovi ciljevi, zakonska ograničenja sa kojima se srijeće i analizu konkurencije (sredina slike), moguće je racionalnije da pristupi procesu formiranja konačne cijene[318].

[317] Preuzeto od: Piri Rajh, S., „Materijal za izučavanje i pripremu za ispit iz kolegija upravljanje cijenama“, Katedra za marketing, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 12.

[318] Interpretacija se značajnim dijelom oslanja na: Preuzeto od: Piri Rajh, S., „Materijal za izučavanje i pripremu za ispit iz kolegija upravljanje cijenama“, Katedra za marketing, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 12.

Prilikom formiranja prodajnih cijena preduzeća često prave određene greške, koje se očituju u sljedećem[319]:

- formiranje cijena isključivo baziranim na troškovima;
- cijene koje nijesu usklađene sa promjenama na tržištu;
- cijene koje se ne obaziru i na ostale elemente marketing miksa;
- cijene koje se ne razlikuju dovoljno za različite proizvode;
- cijene koje se ne razlikuju dovoljno za različite segmente.

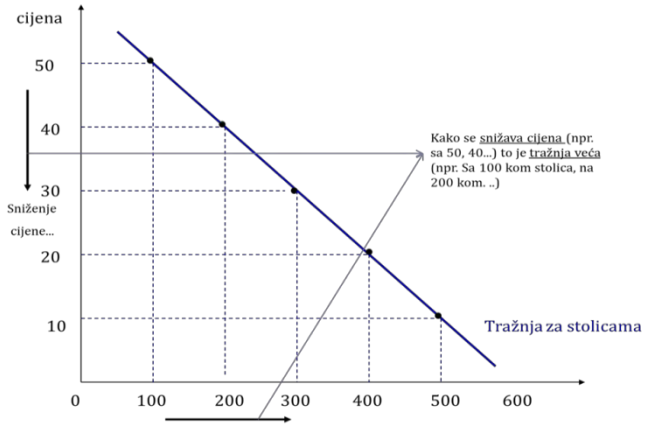
Bitno je pažljivo, iz više uglova sagledati određenu problematiku i kroz iskustven, kvalitetan i strateški pristup donijeti odluku. Kroz prizmu računovodstva, nakon obračuna troškova i učinaka pitanje formiranja prodajne cijene se logično nameće. Međutim, *računovodstveni koncept* formiranja prodajnih cijena, kako ga posmatramo, je samo jedan u nizu. Jedan od temeljih pristupa formiranja prodajnih cijena se *zasniva na tržištu*, tako da ćemo mi započeti upravo njim[320].

11.1. Formiranje cijena na osnovu tržišta

Opštepoznato je da su ključni činioci u formiranju cijene na tržištu tražnja i ponuda koje razmatraju samo odnos između dvije promjenljive: cijena i količina. **Tražnja** predstavlja količinu nekih proizvoda/usluga koji su kupci spremni kupiti po određenoj tržišnoj cijeni. Stoga se odnos između količine dobara koja se traži i cijene može napisati u obliku sljedeće jednačine:

$$\mathbf{Qd = Qd\ (p)},$$

iz čega slijedi zaključak da količina dobara koja se traži zavisi od cijene po kojoj se nudi. Što je niža cijena, potražnja za dobrima je veća i obrnuto, što je moguće prikazati na sljedeći način:



Slika 20: *Kriva tražnje*

Kako se može vidjeti i na grafiku, što je cijena viša, to je potražnja za proizvodom manja i za takav odnos postoje jasni razlozi:

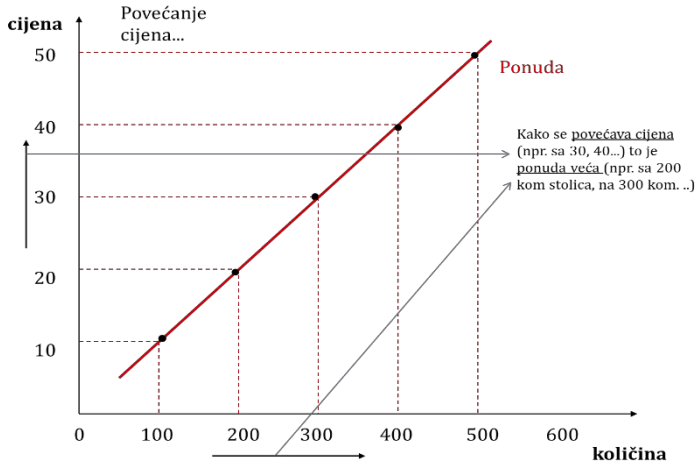
[319] Preuzeto od: https://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/11-Formiranje-cena.pdf (11. 3. 2021).
[320] Prema istraživanju troškovni pristup u odlučivanju o prodajnim cijenama se favorizuje u SAD i Hong Kongu, dok je tržišni pristup prisutniji u Kanadi, Danskoj i Irskoj. Preuzeto: http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/Informisanje-za-potrebe-formulisanja-prodajnih-cena.pdf (13. 3. 2021).

- **efekat supstitucije (zamjene)**, što znači da ukoliko dođe do rasta cijene nekog dobra, onda smo u mogućnosti da ga zamijenimo drugim, koji može zadovoljiti istu našu potrebu. (npr. ukoliko dođe do rasta cijene kozjeg mlijeka, možemo ga supstituisati kravljim mlijekom, koje ima nižu i cijenu, a može zadovoljiti potrebu);
- **komplementarni proizvodi (povezani proizvodi)** – povećanje cijene jednog dobra dovodi do smanjenje potražnje ne samo za tim dobrom, nego i za dobrom sa kojim je povezan (npr. ako dođe do povećanja cijene usluga mobilnih operatera, smanjiće se i potražnja za komplementarnim proizvodom – telefonom);
- **zarada (plata)** – smanjenje zarada usloviće i smanjenje potražnje za proizvodima (npr. ukoliko dođe do smanjenja zarade, doći će i do smanjenja potražnje za npr. nekim luksuznijim proizvodima);
- **posebne situacije** – npr. u pojedinim godišnjim dobima postoji porast potražnje za nekim proizvodima, odnosno smanjenje za drugim – u zimskom periodu raste potražnja za jaknama, rukavicama i sl., dok u ljetnjem periodu ne postoji potražnja za tim proizvodima, ali postoji izražena za kupaćim kostimima i sl.

Nasuprot tražnji, postoji ponuda kod koje je izražen drugačiji odnos između cijene i količine dobara. Naime, što je niža cijena, ponuda je niža, i obrnuto, veća cijena izaziva i veću ponudu dobara i usluga. Shodno tome, ponuda predstavlja količinu nekih dobara/usluga koje su ponuđači (proizvođači/trgovci) spremni da prodaju (ponude) po određenoj prodajnoj cijeni. Odnos između ponuđene količine dobara/usluga i cijene po kojoj se nude dobra/usluge je moguće predstaviti na sljedeći način:

$$Qs = f(p)$$

Što je viša cijena nekog dobra, prodavci će ga više nuditi i obrnuto - što mu je niža cijena, manje će se nuditi, uz ostale nepromijenjene uslove, što je vidljivo iz sljedećeg grafika:



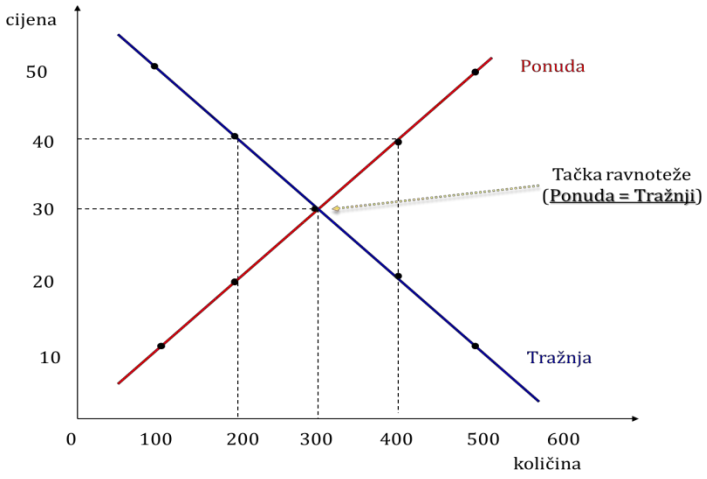
Slika 21: *Kriva ponude*

Kao i kod tražnje, tako i ovaj odnos koji je prikazan na grafiku opredjeljuju brojni činioci, od kojih izdvajamo sljedeće[321]:

[321] Klasifikacija je preuzeta sa: https://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/ponuda (11. 3. 2021).

- **faktori procesa rada** – ukoliko je cijena faktora procesa rada veća, tako da su njihovi troškovi na istom nivou ili veći od cijene, tada postoji nezainteresovanost za proizvodnju, pa samim tim i za ponudu dobara, jer preduzeće ostvaruje nizak profit ili pak gubitak;
- **razvijenost tehnologije** – što proizvođač koristi savremenija tehnološka sredstva, to je u mogućnosti da utiče na smanjenje troškova faktora procesa rada i time da ostvari veći profit, odnosno da ponudi veću količinu dobara/usluga;
- **cijena supstituta** – proizvođači prilikom proizvodnje dobara/usluga moraju voditi računa i o cijenama dobara/usluga supstituta koje nude konkurenti;
- **očekivanja u budućem periodu** – proizvođači moraju aktivno da rade na istraživanju tržišta i budućih očekivanja kupaca. S tim u vezi, ukoliko procijene da će u narednom periodu doći do povećanja interesovanja za određeni proizvod, potrebno je da povećaju ponudu i obrnuto.

Kako se interesi kupaca i proizvođača ne podudaraju, to se vrši sučeljavanje ponude i tražnje i na taj način se formira jedno idealno stanje gdje je količina koju kupci žele kupiti upravo jednaka količini koju prodavci žele prodati. Na taj način se formira tzv. *ravnotežna cijena*, što prikazujemo na sljedeći način:



Slika 22: *Ravnotežna cijena*

Međutim, postizanje ravnotežne cijene je samo ideal kome se teži tako da u praksi, na tržištu postoje i drugi činioci koje menadžeri moraju da poznaju da bi bili u mogućnosti da formiraju pouzdanu cijenu svojih proizvoda, kao što su: stepen konkurencije na tržištu, priroda proizvoda kojim se trguje, reputacija određene kompanije, odnosno brend samog proizvoda, pa usko povezano sa tim i moda, novitet, reklama i sl.[322]

Jedno od pitanja koje neminovno prati problematiku formiranja prodajne cijene jeste **konkurencija**. Uopšteno, konkurencija može da se shvati kao borba koja se između proizvođača/ponuđača (u daljem tekstu **PP**) dobara/usluga vodi na tržištu. Kroz to konkurentsko nadmetanje svaki učesnik želi tršištu, odnosno kupcu da ponudi proizvod boljeg kvaliteta po određenoj cijeni. S tim u vezi, ukoliko na tržištu postoji više **PP** ili kupaca dobara/usluga pri čemu ni jedan od njih nema pojedinačno sposobnost da utiče na cijene, onda je riječ o idealnom stanju na tržištu koje se naziva **savršena konkurencija**. Međutim, postoje određene djelatnosti koje su

[322] Navedeni činioci neće biti predmet našeg razmatranja, jer prevazilaze okvire računovodstvene problematike, ali su svakako značajni da se napomene da su takođe bitni činioci u postupku formiranja prodajne cijene.

ograničene u ponudi dobara/usluga i u toj situciji PP ima moć da utiče na visinu cijene, ali i na kvalitet proizvoda/usluga, čime dolazi do formiranja **monopolskog tržišta**[323]. Pored monopola, postoji i oligopol, odnosno kartel. **Oligopol** se javlja u situaciji kada na tržištu postoji nekoliko (npr. tri ili četiri) dominantnih dobavljača/kupaca koji su prepoznati i koji imaju moć da određuju cijene, ali i da diktiraju uslove u ponudi/kupovini homogenog ili diferenciranog proizvoda. U principu, navedeni dobavljači/kupci se latentno dogovaraju oko podjele tržišnog kolača[324]. **Kartel** je specifična proizvodna struktura koja omogućava proizvođačima da uživaju monopolsku moć[325], što znači da postoji dogovor između nekoliko većih dobavljača o postizanju i održavanju visoke cijene na tržištu.[326]

Iz svega navedenog zaključujemo da je prodajna cijena direktno korelisana sa uslovima na tržištu (konkurencijom), na jednoj stani, ali i sa kupcem i njegovom iskazanom spremnošću da plati za neki proizvod. Ujedno, praksa pokazuje da se odluka o visini prodajne cijene donosi na osnovu oskudne informacione baze. Stoga je ta odluka veoma kompleksna i zahtijeva analizu određenog problema iz nešto šireg spektra: koji su ciljevi određivanja cijena; kakva je spremnost potrošača da plati proizvod po dotičnoj cijeni; koliki su troškovi proizvoda; koje cijene zaračunavaju konkurenti, hoće li i kako konkurenti reagovati na promjenu cijene.[327]

Formiranje prodajne cijene na bazi konkurencije je u nekim situacijama opravdano, posebno kada je moguće doći do određene cijene uz minimalni trošak. Svakako je jasno da na pristup formiranja prodajne cijene na osnovu konkurencije veliki uticaj ima i reputacija konkurencije, odnosno njena tržišta pozicioniranost, ali i njihovih proizvoda. Najčešće ovoj strategiji formiranja prodajnih cijena pribjegavaju maloprodajni objekti iz razloga što, uobičajeno, nemaju dovoljno finansijske potpore da krenu u serioznije istraživanje tržišta, a o informacijama o cijenama proizvoda konkurencije mogu da dođu na brz i ekonomičan način. Dakle, troškovi ulaganja su mnogo niži u odnosu na benefite koje ovim pristupom formiranja cijena ubiraju. Ujedno, zahvaljujući upotrebi savremenih informacionih tehnologija (npr. interneta), mnoge kompanije, u odnosu na ranije, imaju ekspeditivne, ažurne i dostupne u svakom trenutku informacije, ne samo o cijenama proizvoda konkurencije, nego i o kvalitetu, kao i drugim komponentama koje su opredjeljujuće sa aspekta privlačenja kupaca. Ovakav **direktan pristup formiranja prodajnih cijena** (*going-rate pricing*), gdje je kao polazna tačka označen bitan kokurent, omogućava da preduzeće izabere, shodno i drugim okolnostima, da li će njegova cijena biti niža, jednaka ili visočija u odnosu na cijenu relevantnog konkurenta. Na drugoj strani, postoji i pristup formiranja prodajnih cijena na osnovu **tendera**[328] (*sealed-bid pricing*), koji se obično javlja u situacijama kada su u pitanju kompleksnije ponude i koje zahtijevaju veće cijene (npr. izvođenje građevinskih radova; nabavka veće količine IT opreme i sl.). Tenderski postupak započinje objavljivanjem oglasa u kome su propisani određeni kriterijumi koje ponuđač mora da ispuni. Između ostalog, ponuđena prodajna cijena je nepoznata veličina, do momenta otvaranja tenderske dokumentacije na tačno određeni dan i pred formiranom tenderskom komisijom. Ne postoji jasno propisan način formiranja

[323] U namjeri da smanji ili eliminiše pojavu monopolskog tržišta u Crnoj Gori je nadležno ministarstvo donijelo Zakon o zaštiti konkurencije („Službeni list CG", br. 44/2012 od 9. 8. 2012. godine).

[324] Primjeri oligopolističkih industrija uključuju automobilsku, naftnu industriju, industriju proizvodnje računara, pružanje revizorskih usluga („big four"), proizvodnju bijele tehnike.

[325] Preuzeto: http://katalaksija.com/2005/05/04/karteli-kao-efikasne-proizvodne-strukture/ (11. 2. 2021).

[326] Kao i kod monopola, i karteli se smatraju antikoruptivnim i mnoge države zabranjuju ovaj tržišni oblik.

[327] Prezeto od: https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/spiri/UC_Nastavni%20materijal.pdf, str. 9 (11. 2. 2021), prema: . Lilien, G. L., Kotler, P., Moorthy, K. S. (1992), Marketing Models, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

[328] Navedeno pitanje regulisano je odgovarajućom zakonskom regulativom.

prodajne cijene putem tendera. Ponuđač se ne oslanja samo na iskustvo, kao i na računovodstveni pristup, nego i radi analizu konkurencije i nastoji da cijenu opredijeli shodno brojnim činiocima.

11.2. Formiranje cijena na osnovu troškova

Pristup formiranja prodajne cijene na osnovu troškova predstavlja logični slijed aktivnosti nakon izvršenih radnji u okviru OTU. Uobičajeno, u praksi je moguće koristiti sljedeće računovodstvene metode formiranja prodajnih cijena:

- **metoda „troškovi plus“** – treba formirati prodajnu cijenu na nivou da omogući pokrivanje ukupnih troškova, ali i da doprinese ostvarenju pozitivnog rezultata poslovanja. Metodološki započinje obračun na način što se na ukupan iznos troškova dodaje željena profitna marža i na taj način dobija prodajna cijena, odnosno:

$$VT + FT = UT + \text{željena profitna marža} = \text{prodajna cijena}, \text{ odnosno}$$

$$\text{prodajna cijena} = \frac{\text{Cijena koštanja}}{1 - \text{željena zarada}}$$

U praksi, menadžeri mogu za troškovnu bazu obračuna da uključe različite troškove, pri čemu se posebno izdvajaju[329]:

- **varijabilni troškovi proizvodnje** (zbir direktnih i indirektnih varijabilnih troškova koji nastaju u proizvodnom funkcionalnom području);
- **ukupni varijabilni troškovi** (svi varijabilni proizvodni i neproizvodni troškovi);
- **ukupni troškovi proizvodnje** (zbir varijabilnih i fiksnih troškova proizvodnje) i
- **ukupni troškovi** (zbir troškova poslovnih funkcija koji nastaju tokom cjelokupnog životnog ciklusa).

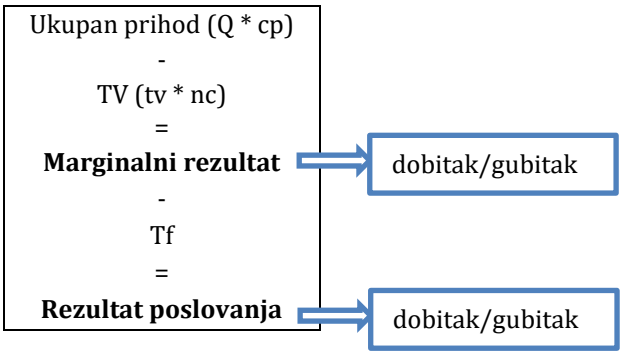
Svakako da izbor troškovne osnove kasnije opredjeljuje i visinu prodajne cijene.
Zbog nedostataka koje ove metoda ima, posebno u dijelu alokacije opštih troškova (npr. neadekvatni ključevi i sl., o čemu je više bilo riječi u dijelu nedostataka tradicionalnih sistema obračuna troškova), koriste se i druge metode. Činjenica je da je ova metoda veoma jednostavna za primjenu, ali i zbog niskih troškova u kalkulativnom obračunu koje povlači, pa se najviše i koristi pri formiraju prodajnih cijena u maloprodajnoj trgovinskoj djelatnosti. Naime, na fakturnu vrijednost se zaračunaju određeni zavisni troškovi nabavke i na to primijeni željena profitna marža. Međutim, kao i što smo mnogo puta do sada pomenuli, preduzeće ne treba i ne smije da se povodi isključivo računovodstvenim pristupom formiranja prodajnih cijena, iz razloga što možda upravo tako formirana cijena nije konkurentna, posebno dugoročno na tržištu. U dugom roku prodajna cijena mora biti dovoljno visoka da pokrije sve, dakle i fiksne troškove. To je razlog zbog koga mnoga preduzeća na varijabilne troškove dodaju iznos alociranih fiksnih troškova i tako dobijaju minimalnu prodajnu cijenu koju moraju dostići u dugom roku[330].

Kao rezultat kritika koje su upućene ovoj metodi, kao i sa željom da se ublaži nedostatak u dijelu alokacije rastućih opštih fiksnih troškova, nastale su određene modifikacije gore navedene metode.

---

[329] Preuzeto: http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/Informisanje-za-potrebe-formulisanja-prodajnih-cena.pdf (14. 3. 2021), str. 376.
[330] Isto, str. 378.

- **marginalna (kontribuciona) metoda** – polazi od toga da prodajna cijena ne treba da bude formirana na nivou da obezbijedi pokriće ukupnih troškova, već treba da bude projektovana na nivou da omogući pokriće ukupnih varijabilnih troškova ili varijabilnih troškova proizvodnje, kao i svih ili jednog dijela fiksnih troškova. Obračun rezultata po ovoj metodi se vrši na sljedeći način:



Marginalni metod je značajan za menadžment iz razloga što pokazuje koliko promjena u obimu prodaje (npr. promjena Q prodatih proizvoda i prodajne cijene) može uticati na poslovni rezultat. Drugim riječima, menadžerima olakšava postupak donošenja odluka na način što pruža bolji uvid u odnos (promjenu) prihoda od prodaje, varijabilnih, odnosno fiksnih troškova i potencijalnih prodajnih cijena. Npr. promjenom, tj. variranjem prodajnih cijena menadžment je u mogućnosti da dobije odgovor na pitanje: Na kom nivou se može projektovati prodajna cijena, a da se obezbijedi pokriće varijabilnih troškova, odnosno da se omogući pokrivanje dijela ili svih ukupnih fiksnih troškova?
Navedeni pristup je veoma blizak pristupu formiranja cijena na osnovu CVP analize (praga pokrića) i čine većinom favorizovane pristupe od strane menadžmenta preduzeća, posebno prilikom razmatranja odluke i obavljanju specijalnih ili dodatnih porudžbina. U toj situaciji informacija o kontribucionom rezultatu je veoma bitna jer ukazuje da li je preduzeće u mogućnosti da pokrije dodatne varijabilne troškove koji su izazvani specijalnom porudžbinom, pod pretpostavkom da preduzeće ima neiskorišćene kapacitete. O navedenom će više biti riječi u dijelu poslovnog odlučivanja.

- **mrtva tačka rentabiliteta (prag rentabilnosti)** – kao i metoda „troškovi plus“ treba da pokaže na kom nivou treba projektovati prodajnu cijenu da bi se ostvario prihod od prodaje kojim je preduzeće sposobno da pokrije sve troškove (Tv i Tf). Može se izraziti i u naturalnim jedinicama i tada pokazuje koliko jedinica proizvoda preduzeće treba da proizvede i da proda, a da ne uđe u zonu negativnog rezultata, odnosno:

$$\mathbf{MTRq} = \frac{Tf}{cp - tv};$$

Svaka proizvodnja i prodaja ispod praga rentabilnosti dovodi preduzeće u opasnost da uđe u zonu negativnog rezultata. Ujedno menadžment preduzeća može da utvrdi s koliko kapaciteta može ostvariti MTRq, odnosno,

$$\mathbf{\%MTRq} = \frac{MTRq}{Qmax} * \mathbf{100}$$

i ovaj podatak je veoma značajan s aspekta poslovnog odlučivanja i biće predmet razmatranja u tom dijelu.

- **metoda ciljne stope prinosa** – se nadovezuje na metodu praga rentabilnosti i treba da pokaže koliko jedinica proizvoda preduzeće treba da proizvede i da proda da bi bilo u prilici da postigne željeni profit, tj.

$$\textbf{MTRqž} = \frac{Tf + \text{željeni profit}}{cp - tv};$$

Na osnovu dobijenih podataka kroz metodu MTR i metode ciljne stope prinosa preduzeće može utvrditi granicu (maržu) sigurnosti koja treba da pokaže koliko se može smanjiti obim proizvodnje i prodaje, a da ne postoji opasnost ulaska u zonu gubitka. Drugim riječima, pokazuje sigurnost koju preduzeće ima time što je prekoračilo proizvodnju ili prodaju proizvoda nakon prelomne tačke.

Primjer 57:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. je proizvelo proizvod „FW1“ i na kolegijumu se razmatra cjelovna strategija. Strukturu troškova ovog proizvoda sačinjavaju:
a) varijabilni troškovi po jedinici: direktni troškovi materijala 100; direktni troškovi zarada 700; ostali direktni troškovi 500; b) fiksni troškovi: opšti troškovi proizvodnje: 39.000. Ključ za alokaciju je broj sati rada mašine, koji je procijenjen na nivou od 1.000 časova godišnje. Za proizvodnju stolice potrebno je utrošiti jedan sat.
b) Preduzeće želi zaradu od 20% na ukupne troškove, odnosno 50% na varijabilne troškove. Inicijalna prodajna cijena je 170 €, a planirani obim proizvodnje i prodaje 1.000 komada. Ujedno, želi da ostvari dobit u iznosu od 5.000 €.
Predložene su i demonstrirane četiri metode formiranja prodajne cijene, i menadžment tim treba da elaborira svaku, odnosno da ukaže na prednosti i nedostatke.

I metoda: „Troškovi plus“

- **Ukupni direktni troškovi=** Tdm+Tdrs+Tdostali= 100+70+50=**130€.**
- **Opšti troškovi=** $\frac{39.000}{1.000} = 39\ €/satu\ \ rada\ maš ine$**, što znači svakom satu rada mašine treba dodijeliti opšte troškove u iznosu od 39€**

Kalkulacija prodajne cijene po metodi „troškovi plus“

1.	**Ukupni direktni troškovi**	**130**
2.	**Opšti troškovi**	**39**
3. (1.+2.)	**UKUPNI troškovi**	**169**
4.	**Profitna marža (20%*3.)**	**33,8**
5. (3.+4.)	**PRODAJNA CIJENA**	**202,8**

Ukoliko bi se prilikom formiranja prodajne cijene oslanjali na „troškovi plus“ metodu uz profitnu maržu od 20%, minimalna prodajna cijena sa kojom možemo istupiti na tržište ne smije da bude niža od 202,8€/stolici.

Prednost ove metode jeste u jednostavnosti. Ključni nedostatak proizilazi iz neadekvatnog izbora ključa za alokaciju, što posledično dovodi i do formiranja i pogrešne, kako cijene koštanja (ukupnih troškova), tako i prodajne cijene.

II metoda: Metoda marginalnog (kontribucionog) rezultata

Kalkulacija prodajne cijene po metodi „kontribucionog (marginalnog) rezultata“

1.	**Ukupan prihod (Q*cp)**	**170.000**
2.	**Tv (tv*Q)**	**130.000**
3. (1.-2.)	**Kontribucioni dobitak**	**40.000**
4.	**Fiksni troškovi**	**39.000**
5. (3.-4.)	**Dobitak**	**1.000**

Metoda „marginalnog (kontribucionog) rezultata“ nam govori da minimalna cijena sa kojom možemo nastupiti na tržištu, a da smo pri tome u mogućnosti da pokrijemoi varijabilne i fiksne troškove iznosi 170€. Ovaj metod je pogodan za primjenu jer olakšava donošenje odluka tako što ispravan način ukazuje na odnose između obima prodaje, varijabilnih i fiksnih troškova i potencijalnih prodajnih cijena. Kao i kod prethodne metode, problem može biti alokacija opštih troškova, odnosno izbor ključa.

III metoda: Metoda praga rentabilnosti

Navedena metoda treba da pokaže koliko pri pretpostavljenim prodajnim cijenama preduzeće mora da proizvede i da proda komada stolica a da ostvari rezultat koji je 0. Drugim riječima, koliko treba preduzeće da ostvari prihoda, da bi bilo u mogućnosti da pokrije sve troškove. Polazeći od formula, imamo:

$$\mathbf{MTRq}=\frac{Tf}{cp-tv}=\frac{39.000}{170-130}=\mathbf{975}\text{ komada stolica, odnosno}$$

$$\mathbf{UP=975*170=165.750€}$$

Iz navedenog slijedi zaključak da preduzeće treba da proizvede i da proda pri pretpostavljenoj cijeni od 170€, 975 komada stolica da bi ostvarilo rezultat poslovanja koji je na nula, odnosno treba da ostvari prihod od prodaje u iznosu od 165.750€ da bi bilo u mogućnosti da pokrije nastale troškove.

Prednost ove metode je u jednostavosti i lakoći razumijevanja, kao i u činjenici što pruža uvid neophodnu proizvedenu u prodatu količini proizvoda sa aspekta pokrića ukupnih troškova. Međutim, nedostatak je u nepreciznosti obračuna, jer polazi od određenih pretpostavki koje olakšavaju obračun i time doprinose nepouzdanosti ishoda.

IV metoda: Metoda ciljne stope prinosa

Ukoliko želite da znate koliko komada stolica morate do proizvede i da prodate da bi ostvarili željeni profit u iznosu od 5.000€, odnosno koliki upupan prihod pri tom željenom profiti morate realizovati, potrebno je primijeniti metodu ciljne stope prinosa:

$$\mathbf{MTRqž}=\frac{Tf+željeni\ profit}{cp-tv}=\frac{39.000+5.000}{170-130}=\mathbf{1.100}\text{ komada stolica, odnosno}$$

$$\mathbf{UP=1.100*170=187.000€}$$

Iz navedenog zaključujemo da preduzeće „MK&A“ DOO treba da proizvede i da proda po cijeni od 170€, 1.100€ komada stolica da bi bilo u mogućnosti da ostvari rezultat poslovanja koji je jednak 0, odnosno treba da prihoduje 187.000€, da bi prihodima pokrilo troškove.
Prednosti i nedostaci navedene metode su kao kod metode praga rentabilnosti. Kao što smo naveli, navedena metoda se nadovezuje na metodu praga rentabilnosti i sinergijski posmatrano njihove rezultate, moguće je da utvrdimo maržu sigurnosti na sljedeći način:

1.	MTRqž	1.100
2.	MTRq	975
3. (1.-2.)	**Marža sigurnosti**	**125**

Dakle, preduzeće smije da smanji obim proizvodnje i prodaje za 125 komada a da ne postoji opasnost ulaska u zonu negativnog rezultata, tj. smije da smanji prihod za (125*170) 21.250€.

Zaključujemo da sve ove metode nude dobru polaznu osnovu za razmatranje, ali da nije preporučljivo oslanjati se samo na računovodstveni pristup, a da se ne uzmu u obzir i okolnosti koje su na tržištu.

Pored ovih pristupa formiranja prodajne cijene nikako ne smijemo zaboraviti ni posebne slučajeve kao što je: formiranje prodajne cijene na aukciji, kao i autorskih djela, unikatnih proizvoda i sl.

12. Poslovno odlučivanje

U svakodnevnom životu susrijećemo se sa situacijom odlučivanja. Odlučivanje uopšteno podrazumijeva proces koji traje duže ili kraće, pri čemu vršimo izbor između dvije ili više raspoloživih alternativa. Drugim riječima, odlučivanjem mi želimo da riješimo neki problem,

odnosno da postignemo određeni cilj izborom one alternative koja će na pravi način maksimizirati našu korist. Kako u svakodnevnom životu, tako se i u poslovnoj sferi menadžeri susrijeću sa procesom odlučivanja. Poslovno odlučivanje, za razliku od privatnog, uglavnom se odnosi na veći broj osoba. Shodno naprijed navedenom, poslovno odlučivanje je proces koji može trajati duži ili kraći vremenski period putem koga donosilac odluke treba da izvrši izbor uzmeđu dvije ili više mogućnosti kako bi dobio output kojim se na najbolji mogući način rješava određeni problem zbog koga je i pokrenuto samo odlučivanje.

Da bi proces odlučivanja bio efektivan i efikasan, neophodno je da imamo odgovarajuće inpute, tj. informacije na osnovu kojih treba da donesemo odluku. Naime, odlučujemo na bazi inputa koji potiču iz mikro i makro okruženja (raspoložive informacije, resursi, raspoloživa energija, postavljeni ciljevi) i koji treba kroz određeni proces da budu transformisani u outpute odlučivanja (akcije, transakcije, ishodi i sl.). Na osnovu prethodno navedenog, poslovno odlučivanje je proces koji zavisno od vrste i karaktera odluke može da zahtijeva više inputa, ali i više vremena. Mnogi teoretičari su se bavili odlučivanjem kao procesom, pri čemu ističemo:[331]

- Baračkai smatra da kod odlučivanja treba: a) Definisati problem odstupanja; b) Utvrditi situaciju odučivanja; c) Pronaći i vrednovati raspoložive akcije; d) Izabrati najbolje rješenje problema odstupanja;
- Dewey ističe da treba dati odgovor na tri pitanja: a) Šta je problem?; b) Koje su mogućnosti rješenja?; c) Koja je najbolja mogućnost?;
- Janis navodi sljedeće korake u procesu odlučivanja: a) Prepoznati izazov; b) Prihvatiti izazov; c) Suočiti se sa izazovom putem izbora; d) Pristajanje pojedinca na izazov; e) Slijediti izbor;
- Drucker ukazuje da je odlučivanje proces koji prolazi kroz sljedeće etape: a) Definisanje problema; b) Analiza problema, c) Kreiranje alternativnih rješenja; d) Izbor; e) Pretvaranje odluke u akciju.

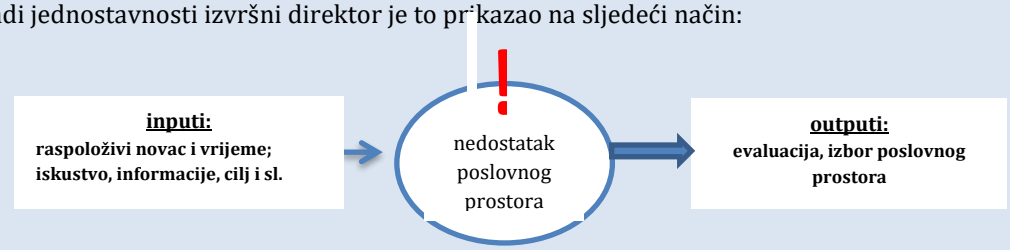
Sve naprijed navedeno sumarno možemo potkrijepiti sljedećim uopštenim primjerom. Nakon toga ćemo akcenat staviti konkretnije na pristupe u procesu odlučivanja.

Primjer 58:

Izvršni direktor preduzeća „MK & A“ d.o.o. želi da proširi svoje poslovanje van Podgorice i susrijeće se sa problemom zakupa poslovnog prostora. Polazeći od toga da za odlučivanje treba uložiti inpute (cilj, pristupačna lokacija klijentima, analiza tržišta, informacije, resursi i sl.) da bi kroz proces dobili outpute (akcije, transakcije i rezultate), na kolegijumu sa menadžerima izvršni direktor je postavio sljedeća pitanja:
a. Koji je naš problem koji odlučivanjem treba da riješimo?
b. Koje alternative nam stoje na raspolaganju da bismo riješili taj problem?
c. Koje rješenje problema je najbolje?
Nakon postavljenih pitanja, kroz diskusiju je izvršni direktor sa menadžerima pokušao da dođe do sljedećih odgovora:
1. Naš problem je nedostatak poslovnog prostora.
2. Da bismo dali odgovor na pitanje koja rješenja nam stoje na raspolaganju, počećemo prikupljanjem određenih inputa (informacije (prikupljanje iz raznih izvora: oglasi...), informacije o lokaciji, cijeni i sl.);

[331] Više o navedenom pogledati u:
https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/PDS/OrganizacijaIManagement/PDS%20org-odlucivanje1.pdf (15. 3. 2021) odakle je i preuzet materijal.

3. Nakon toga ćemo krenuti u evaluaciju, odnosno pokrenućemo akciju obilaska onih poslovnih prostora za koje smo procijenili shodno našim kriterijumima da su nam odgovarajući;
4. Na kraju treba da donesemo odluku o izboru poslovnog prostora koji nam je odgovarajući.
Radi jednostavnosti izvršni direktor je to prikazao na sljedeći način:

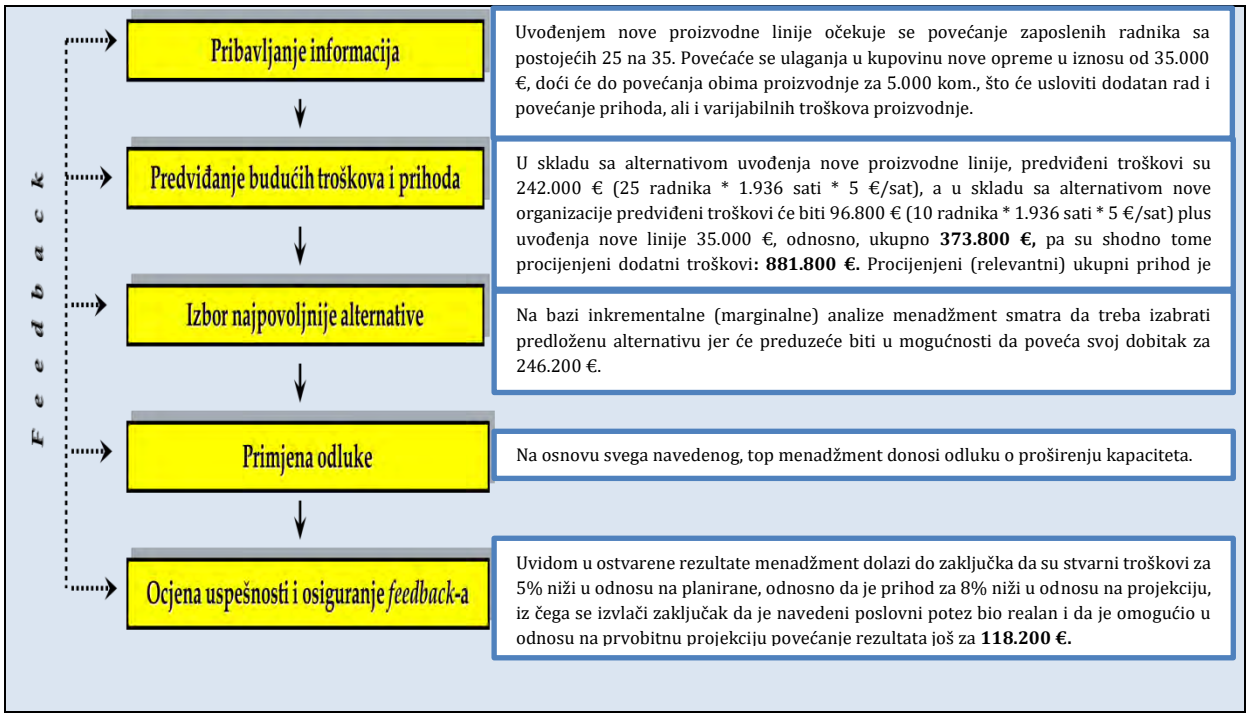


Postoji više pristupa u procesu donošenja odluke. Predmet našeg razmatranja jeste **računovodstveni pristup** koji u sebi sažima pet koraka. **Prvi** započinje prikupljanjem informacija na osnovu primarnih i sekundarnih izvora, da bi se u okviru **drugog koraka** radila procjena budućih troškova i prihoda koji bi nastali donošenjem određene odluke. **Treći korak**, koji se logično nadovezuje na prethodni, fokus stavlja na razmatranje i izbor najpogodnije alternative, odnosno **četvrti** na primjenu odluke. U okviru **petog koraka** ocjenjuje se uspješnost donijete odluke prethodnog koraka i priprema povratna informacija. Kroz navedeni korak menadžeri treba da daju odgovor na pitanje: Da li je donijeta dobra odluka?, odnosno: Gdje postoje određena odstupanja? Ukoliko se uvidi da postoje određeni problemi, onda je potrebno vratiti se na neki od prethodnih koraka kako bi se riješio identifikovani problem koji kasnije treba da omogući ponavljanje petog koraka bilo u cjelini ili u djelovima.

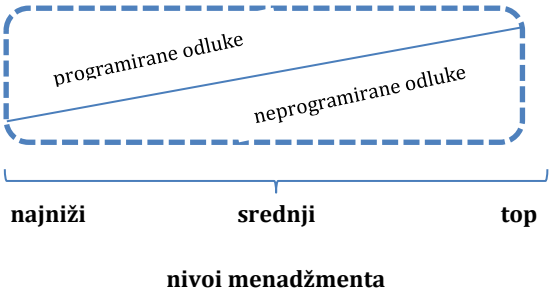
Naprijed navedeno, kao što smo već naglasili, možemo potkrijepiti sljedećim primjerom:

Primjer 59:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. treba da donese odluku da li da proširi svoje kapacitete ili ne. U postojećem proizvodnom pogonu je zaposleno 25 radnika, od čega 15 radnika rukuje mašinama, 5 radi obradu materijala, a 5 je zaposleno na pakovanju. Ukoliko se odluči za proširenje, potrebno je angažovati još 5 radnika koji bi imali radni odnos po Ugovoru o djelu i 5 na neodređeno. Svaki radnik radi 1.936 sati godišnje po cijeni od 5 €/sat. Troškovi uvođenja nove linije (kupovina opreme) iznose 35.000 €. Preduzeće je sa postojećim kapacitetom uspijevalo da proizvede 10.000 kom. stolica koje je prodavalo po cijeni od 200 €. Uvođenjem nove linije predviđa se povećanje proizvodnje za 5.000 kom. stolica po istoj cijeni. Takođe, direktni troškovi po stolici su 150 €, a opšti fiksni 130.000.



Govoreći o ulozi i značaju menadžmenta u uvodnom dijelu knjige, istakli smo da nivo menadžmenta opredjeljuje i nivo odluka koje se donose. Odluka sa sobom povlači gore pojašnjen proces odlučivanja i može se definisati kao svaka aktivnost koja nastaje kao posljedica, tj. kao rezultat procesa odlučivanja. Podsjetićemo da se na nivou top menadžmenta donose **strateške** neprogramirane odluke, dok se na srednjem nivou donose **taktične** (ne)programirane odluke, odnosno na najnižem nivou **operative** koje su programirane (Slika 22).



***Slika 22**: Vrste odluka*[332]

Kako su navedene odluke veoma značajne, to ćemo u nastavku pojasniti razliku između njih:

- Neprogramirane ili nestrukturirane odluke su one koje se donose na najvišem i srednjem nivou. Javljaju se iznenada i ne toliko često, nerutinske su i nove i za njih kao takve ne postoji ustaljen, uobičajen i isprobani model u odlučivanju. Informacije na koje se oslanjaju se zasnivaju na procjenama i iskustvu, i ne postoje ustaljena pravila, standardi i procedure.

[332] http://univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2017/03/35.-Odlu%C4%8Divanje-i-poslovna-inteligencija.pdf (15. 3. 2021).

- Programirane ili strukturirane odluke karakteriše rješavanje rutinskih problema koji se često ponavljaju. Donose se na srednjem i nižem nivou menadžmenta na bazi određenih standardnih pravila, principa i procedura uz jasno definisane izvore informacija.

Primjer 60:

Izvršni direktor preduzeća „MK & A“ d.o.o. koji čini top menadžment donosi sljedeće odluke:
– da li da se uvede novi proizvod u asortiman?
– da li otvoriti novu poslovnicu na sjeveru Crne Gore?
– došlo je do požara u jednom postrojenju. Kako riješiti brzo taj problem?
– Poslovni partner je iznenada otkazao saradnju. Koje korake dalje preduzeti?
Top menadžment donosi nestrukturirane odluke koje zahtijevaju više odgovornosti i koje zahtijevaju hitno reagovanje.
Menadžeri pojedinih sektora, kao i rukovodioci odjeljenja uglavnom donose odluke na osnovu planiranja i mogu se odnositi na sljedeće:
– Koliko obračunati i isplatiti radnicima po osnovu zarada?
– Da li radniku MM dati na korišćenje službeno vozilo?
– Da li je potrebno organizovati edukaciju zaposlenih?
– Da li je potebno vršiti novu marketing promociju proizvoda?
– Da li su se stekli uslovi da se unaprijedi radnik MK?
Ove odluke su programirane, rutinske i baziraju se na dobrim izvorima informacija i iza njih postoji bogato iskustvo donosilaca.

U nastavku obrade problematike odlučivanja, u prvom dijelu akcenat ćemo staviti na tzv. **kratkoročno poslovno odlučivanje**, koje obuhvata obradu sljedećih pitanja: Da li kupiti novi faktor procesa rada ili ga proizvoditi? Da li proizvod isključiti iz asortimana ili ne? Da li prihvatiti ugovor pod posebnim uslovima? i sl. Premda ovakve odluke ne proizvode kratkoročno dejstvo na buduće poslovanje, ipak smo smatrali da im treba dati navedeni prefiks da bi ih razraginičili od onih odluka koje povlače veći iznos novčanih sredstava i imaju karakter kapitalnih ulaganja, kao što je npr. da li nabaviti neku novu opremu, da li izgraditi građevinski objekat i sl. Navedene odluke će biti predmet naše elaboracije u drugom dijelu problematike odlučivanja. Iako je pitanje odlučivanja veoma kompleksno i zahtijeva sagledavanje iz više uglova, mi ćemo fokus staviti na troškove koji su relevantni, irelevantni troškovi, odnosno odlučivanje na bazi marginalnih i punih troškova. Premda smo neka od ovih pitanja pokrenuli i ranije, posebno u dijelu formiranja prodajnih cijena, zbog značajnosti proširićemo razmatranja, posebno kod pojašnjenja CVP analize.

12.1. Alternativno poslovno odlučivanje

12.1.1. Koncept relevantnih i irelevantnih troškova i prihoda

Ukoliko se kao kriterijum za klasifikaciju troškova uzme značaj troškova za donošenje odluka, onda je troškove moguće podijeliti na:

- relevantne;
- irelevantne (istorijske, ili sunk) troškove.

Relevantni troškovi su oni koji se mijenjaju kao posljedica određene odluke i kao takvi bitni su za poslovno odlučivanje. Riječ je zapravo o **inkrementalnim** (diferencijalnim) troškovima čija će

veličina varirati zavisno od niza okolnosti, ali je za ispravnu poslovnu odluku bitno sagledavanje tih varijacija da bi se izabralo najbolje rješenje. Određena odluka sa sobom povlači i prihode. Slično kao i troškovi, **relevantni prihod** je onaj koji će nastati, odnosno mijenjaće se kao posljedica odluke. Za razliku od troška, relevantni prihodi ne moraju uvijek biti relevantni za odluku. Npr.[333] preduzeće treba da donese odluku o tome da li će koristiti metod A za proizvodnju proizvoda ili metod B. Izbor metoda se odnosi na proizvodnju 100 jedinica proizvoda koji će se prodavati po cijeni od 10 €/kom. Iako postoje dvije alternative, bilo koja odabrana alternativa neće uticati na promjenu prihoda, pa je stoga u ovom slučaju prihod irelevantan. Iz svega navedenog zaključujemo, da bi neki trošak i prihod bili relevantni, moraju biti ispunjena dva uslova:

- ✓ **Prvi uslov** – da se troškovi i prihodi moraju pojaviti u budućnosti kao posljedica određene odluke;
- ✓ **Drugi** uslov – da se razlikuju zavisno od alternative (odluke) koja se analizira.

Irelevantni ili istorijski trošak je onaj koji postoji kao posljedica donijetih odluka u prošlosti i ne može se mijenjati nikakvom naknadnom odlukom menadžmenta preduzeća. Budući da su irelevantni, oni se ne razmatraju prilikom odlučivanja.

Posljedice određene alternative mogu se ispoljiti u **kvantitativnim** (najčešće u novcu) i **kvalitativnim** (nebrojčanim) **jedinicama mjere**. Utvrđivanja kvalitativnih efekata određene alternative je često veoma zahtjevno[334]. Zbog značaja, skrećemo pažnju da se prilikom razmatranja određenih alternativa moraju iste razmatrati kroz prizmu i jednih i drugih kriterijuma, bez obzira na identifikovane poteškoće u kvantifikovanju kvalitativnih efekata.

Primjer 61:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. treba da donese odluku da li da proširi svoje kapacitete ili ne. Da bi donijelo određenu odluku, potrebno je razgraničiti troškove na relevantne i irelevantne:

1. Plata izvršnog direktora;
2. Plata zaposlenih u organizacionoj jedinici koja će nastati kao posljedica proširenja kapaciteta;
3. Plata zaposlenih koji rade u postojećim organizacionim jedinicama;
4. Troškovi sirovina i zaliha koje troši organizaciona jedinica proširenog kapaciteta;
5. Plata odbora direktora;
6. Kamata za kredit za proširenje kapaciteta;
7. Plata rukovodioca nove organizacione jedinice;
8. Troškovi za dobijanje sertifikata kvaliteta cijelog preduzeća;
9. Naknada za licencu za proizvodnju proizvoda proizvedenih u novoj organizacionoj jedinici;
10. Troškovi zakupa za smještanje proširenog kapaciteta;
11. Naknada za reviziju cijelog preduzeća.

Polazeći od činjenice da su relevantni troškovi oni koji će nastati kao posljedica odluke da se proširi kapacitet, zaključujemo da sljedeći troškovi imaju takav karakter:
– Plata zaposlenih u organizacionoj jedinici koja će nastati kao posljedica proširenja kapaciteta; Troškovi sirovina i zaliha koje troši organizaciona jedinica proširenog kapaciteta; Kamata za kredit za proširenje kapaciteta; Plata rukovodioca nove organizacione jedinice; Naknada za licencu za proizvodnju proizvoda proizvedenih u novoj organizacionoj jedinici; Troškovi zakupa za smještanje proširenog kapaciteta.

[333] Preuzeto od: Gowthorpe, C., „Upravljačko računovodstvo“, Data Status, Beograd, 2008, str. 116.
[334] Prisjetite se kada se govorilo o KPI (ključnim indikatorima uspjeha).

Irelevantni troškovi u ovom slučaju se odnose na one koji će postojati, nezavisno od toga da li će se donijeti odluka o proširenju kapaciteta ili ne. Shodno navedenom, karakter irelevantnih troškova ima:
– Plata izvršnog direktora; Plata zaposlenih koji rade u postojećim organizacionim jedinicama; Plata odbora direktora; Troškovi za dobijanje sertifikata kvaliteta cijelog preduzeća; Naknada za reviziju cijelog preduzeća.

Može se zaključiti da nam prilikom donošenja određene poslovne odluke sve informacije nijesu relevantne, odnosno da je za donošenje odluke o izboru između alternativa potrebno razlikovati relevantne informacije od irelevantnih. Kako treba postupati prilikom donošenja odluke, dajemo pojašnjenje u nastavku, polazeći od podataka koji su dati u okviru primjera 62:

Primjer 62:

U tabeli su dati podaci alternative: ne širiti kapacitete i širiti kapacitete.

Pitanje koje se ovdje nameće jeste da li su svi podaci dati u ovom izvještaju relevatni za donošenje odluke. Odgovor je ne, iz razloga što postoje neki troškovi koji će postojati **bez obzira** da li će se ili neće širiti kapaciteti (npr. troškovi zarada, troškovi materijala, opšti fiksni troškovi...).

	Svi podaci		**Relevantni troškovi/prihod**
Prihodi i troškovi	Ne širiti kapacitete	Širiti kapacitete	Širiti kapacitete
1. Ukupni prihodi	**2.000.000**	**3.000.000**	**1.000.000**
1. 1.Prihodi	2.000.000	2.000.000	
1.2. Dodatni prihodi		1.000.000	1.000.000
2. Ukupni troškovi	**1.872.000**	**2.753.800**	**881.800**
2.1.Troškovi zarada	242.000	242.000	
2.2. Dodatni troškovi zarada		96.800	96.800
2.3. Troškovi nove linije		35.000	35.000
2.4. Troškovi materijala	1.500.000	1.500.000	
2.5. Troškovi materijala dodatni		750.000	750.000
2.6. Opšti fiksni troškovi	130.000	130.00	
Rezultat	**128.000**	**246.200**	**118.200**

118.200

Nadalje, pitanje je onda koje su informacije relevantne za donošenje odluke o širenju kapaciteta. Informacije relevantne za donošenje ove odluke jesu razlike prihoda i troškova između alternativa, iznajmiti ili ne iznajmiti (pogledati kolonu relevantni troškovi/prihod). U našem slučaju inkrementalni ili diferencijalni prihod iznosi 1.000.000 €, dok inkrementalni ili diferencijalni troškovi imaju vrijednost 1.881.800 €. Razlika između ove dvije veličine obrazuje **inkrementalnu dobit** u iznosu od 118.200 €. Kao što se može zapaziti, ova razlika je identična razlici između iznosa rezultata alternative širiti kapacitet i alternative protiv.

Kada se govori o problematici relevantnih i irelevantnih troškova, neminovno se nameće i pitanje **oportunitetnih troškova**. Riječ je o troškovima koji knjigovodstveno ne podliježu evidentiranju, ali predstavljaju veoma značajan činilac prilikom razmatranja poslovnih odluka jer treba da pokažu koja je to **potencijalna korist** koje smo se odrekli iz razloga što smo se između dvije ili više alternativa opredijelili za jednu.

U primjeru 55 uviđamo da je oportunitetni trošak „žrtva“, odnosno dobrobit (kvantifikovani i nekvantifikovani) koju je preduzeće „MK & A“ d.o.o. moralo podnijeti time što se između dvije alternative (širenje ili nešireњe kapaciteta) opredijelilo za jednu. Upravo zbog svog karaktera, oportunitetni trošak s aspekta donošenja poslovne odluke pripada skupini relevantnog troška.

Primjer 63:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. na zalihama ima 100 kom. modela „R“ stolica koje je proizvelo prije tri godine. Usljed pojave novog modela stolica, kupci pokazuju smanjeno interesovanje za model „R“. Obračun troškova je pokazao da je cijena koštanja ovih stolica 160 €/komadu. Nedavno su se javila dva zainteresovana kupca: a) Prvi koji bi kupio svih 100 kom. stolica po cijeni od 140 €/kom., jer mu trebaju za opremanje novootvorenog hotela; b) Drugi, koji je ponudio za stolice 150 €/kom., uz uslov da se stolice malo dorade (prefarbaju i stavi koža na naslonu). Menadžment je procijenio da bi troškovi dorade iznosili oko 2 €/komadu. Izvršni direktor je pokazao negodovanje ovim povodom i smatra da je bolje izvršiti rashodovanje, nego stolice prodavati ispod cijene koštanja. Na kolegijumu je zatražio da se ipak razmotri ispravnost ovog njegovog mišljenja.

Menadžer sektora računovodstva i finansija je dostavio dva tabelarna prikaza: za prvog i za drugog kupca. Kroz navedene tabelarne prikaze prezentovao je inkrementalnu (diferencijalnu) analizu, koju je dobio na bazi razlike podataka datih kroz dvije kolone koje predstavljaju alternative. Prva, koja se odnosi na prodaju stolica, koju je predložio potencijalni kupac, a druga na rashodovanje, koju je razmatrao izvršni direktor.

a) Prvi kupac – analiza

	Prodaja stolica	**Rashodovanje stolica**	**Diferencijalna analiza**
Prihodi	100*140=140.000	0	140.000
Troškovi	100*160=160.000	160.000	0
Dobitak/Gubitak	(20.000)	(160.000)	140.000

Istakli su da ukoliko se pođe od prve alternative, preduzeće „MK & A“ d.o.o. će ostvariti gubitak u iznosu od 20.000 €, ali da će taj gubitak biti značajno viši kod druge alternative. Diferencijalna analiza pokazuje da je oportunitetni trošak rashodovanja stolica propuštena korist u oznosu od 140.000 €, dok bi oportunitetni trošak prodaje stolica bio nula jer se s drugom alternativom ne bi ostvarila nikakva korist. Troškovi u iznosu od 160.000 € su istorijski ili irelevantni troškovi jer se zapaža da su oni nastali u prošlom periodu (prije tri godine) i neće se promijeniti njihova vrijednost bez obzira koju alternativu preduzeće odabere.

b) Drugi kupac – analiza

	Prodaja stolica	**Rashodovanje stolica**	**Diferencijalna analiza**
Prihodi	**100*150=150.000**	**0**	**150.000**
Ukupni troškovi	**162.000**	**160.000**	**2.000**
Troškovi proizvodnje	100*160=160.000	160.000	0
Troškovi dodatni	100*2=2.000		
Dobitak/Gubitak	**(12.000)**	**(160.000)**	**148.000**

Kao i kod prethodne analize (pod a)) i analiza pod b) pokazuje da se ostvaruje inkrementalna (diferencijalna) dobit u iznosu od 148.000 €, te da treba prihvatiti ponudu. Drugim riječima, ako bi preduzeće odbacilo ponudu drugog kupca, ostvarilo bi oportunitetni trošak u iznosu od 148.000 €.

Kako je pripuštena dobit veća kod drugog nego kod prvog kupca, to se u ovom slučaju preporučuje da izvršni direktor prihvati ponudu drugog kupca.

Nerijetko se dešava da preduzeće ne može raditi svojim punim kapacitetom iz razloga što je oprema zastarjela, ali i i iz razloga nedostataka dovoljnog iznosa novčanih sredstava za zamjenu. Odluka o zamjeni neke opreme ili mogućnosti njene popravke može biti olakšana primjenom koncepta relevantnih troškova. U nastavku slijedi primjer.

Primjer 64:

Na kolegijumu top menadžment preduzeća „MK & A“ d.o.o. je ukazao na problem za mašinom koju koristiti u obradi drveta za proizvodnju stolica. Mašina je neophodna, ali nije operativna tako da top menadžment razmatra mogućnost da: a) mašinu rashoduje, proda kao gvožđe i da kupi novu; b) da popravi mašinu.

	Prodaja stare i kupovina nove mašine	Popraviti mašnu	Diferencijalna analiza
Prihod od prodaje	**5.000**		**5.000**
Ukupni troškovi po metru			
Nabavna vrijednost stare mašine	25.000	25.000	0
Nabavna vrijednost nove mašine	32.000		32.000
Troškovi popravke mašine		20.000	(20.000)
Dobitak/gubitak	(52.000)	(45.000)	**(7.000)**
		7.000	

Analiza je pokazala da će u slučaju alternative – rashodovanja stare i kupovine nove mašine preduzeće „MK & A“ d.o.o. imati sljedeće relevantne informacije: relevantni prihod u iznosu od 5.000 €, odnosno relevantan trošak u iznosu od 32.000 €. Alternativa – popraviti mašinu ću produkovati relevantni trošak u iznosu od 20.000 €. Kod obje alternative postojaće istorijski trošak u iznosu od 25.000 €, koji je nastao kao rezultat prošlog perioda, a ticao se kupovine mašine.

Kako je iznos gubitka alternative – popravka mašine niži za 7.000 € u odnosu na drugu alternativu, to je menadžmentu preduzeća sugerisano da odabere popravku mašine.

12.1.2. Koncept marginalnih i punih troškova

Postupak alternativnog poslovnog odlučivanja oslanja se još na jedan trošak koji nosi naziv **marginalni ili granični trošak**. Riječ je o trošku koji u svojoj strukturi uobičajeno uključuje prosječni varijabilni trošak koji nastaje kao rezultat proizvodnje dodatne jedinice proizvoda.

Primjer 65:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. proizvodi 1.000 kom. stolica. U slučaju da ima neiskorišćene kapacitete, što znači da su fiksni troškovi nepromjenljivi, trošak koji bi nastao kao posljedica proizvodnje dodatnog (npr. još jednog) komada stolice izazvao bi samo varijabilne troškove (trošak materijala za izradu, rada izrade i sl.) i taj trošak se naziva **granični ili marginalni trošak**.

U nekim situacijama granični trošak u svojoj strukturi može, pored prosječnog varijabilnog troška, obuhvatiti i relativno fiksni trošak, što ćemo kasnije objasniti kroz primjer.
Na temelju graničnog ili marginalnog troška izrasta koncept odlučivanja na bazi marginalnih troškova. Kao što smo već napomenuli, navedeni koncept se koristi u situaciji kada preduzeće ima neiskorišćene kapacitete, tako da je s aspekta odlučivanja bitno u kojoj mjeri svaka alternativa pokriva svoje varijabilne troškove i koliko doprinosi pokriću fiksnih troškova.

Podsjetićemo se obračuna marginalnog ili kontribucionog rezultata:

1.	Prihod (Q * cp)
2.	Varijabilni troškovi (Q * tv)
3. (1-2)	**Marginalni (kontribucioni) rezultat**
4.	Fiksni troškovi
5.	**Poslovni rezultat (dobitak/gubitak)**

Iz navedenog zaključujemo da marginalni (kontribucioni) rezultat – dobitak pokazuje u kojoj mjeri preduzeće pokriva varijabilne troškove, odnosno da li je moguće iz obračunatog marginalnog dobitka pokriti sve ili dio fiksnih troškova. Stoga se navedeni koncept osobito koristi u sljedećim situacijama:

- *da li prihvatiti ili ne ponudu o prodaji proizvoda ispod trenutno važeće prodajne cijene?*
- *da li izbaciti proizvod iz asortimana ili ga zadržati?*
- *da li prihvatiti ili ne ponudu ugovora sa posebnim uslovima?*
- *izbor optimalnog asortimana pri postojanju ograničenih faktora;*
- *da li kupovati ili nabaviti neki faktor procesa rada?*

Sve naprijed navedeno ćemo pojasniti uz pomoć primjera koji slijede. Na samom početku, kroz primjer koji slijedi želimo da ukažemo na značaj marginalnog troška s aspekta alternativnog poslovnog odlučivanja.

Primjer 66:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. proizvodi model stolica „KF“. Za 2021. godinu menadžmentu kompanije je dostavljen sljedeći izvještaj:

	Prodaja stolica
Prihodi	**1.000*180=180.000**
Ukupni troškovi	**160.000**
Troškovi proizvodnje	1.000*110=110.000
Fiksni troškovi	50.000
Dobitak	**20.000**

Iz izvještaja se zapaža da je preduzeće uspjelo prodajom stolice „KF“ da ostvari dobitak u iznosu od 20.000 €. Menadžmentu je jako koristan navedeni izvještaj iz razloga što je u međuvremenu dobio zahtjev od novog kupca koji je spreman da kupi 300 komada stolica po cijeni od 130 €/komadu. Trenutna proizvodnja preduzeća „MK & A“ d.o.o. je na nivou od 1.100 komada iako su postojeći kapaciteti projektovani na novu od 1.500 komada stolica „KF“ godišnje. Kako je ponuđena prodajna cijena kupca za 50 € po stolici niža, izvršni direktor je stava da ovu ponudu nikako ne treba prihvatiti. Međutim, takvo mišljenje ne dijele ostali članovi menadžment tima. Naime, rukovodilac sektora računovodstva i finansija smatra da je ovo dobra ponuda i da je treba prihvatiti iz razloga što preduzeće ima neiskorišćene kapacitete, odnosno postoje fiksni troškovi koji će da postoje u istom iznosu nezavisno od toga da li preduzeće proizvodi 1.100 ili 1.500 komada stolica. Navedene fiksne troškove mora neko da „ponese“ i zato smatra da je u ovoj situaciji veoma značajno primijeniti koncept marginalnh troškova, odnosno utvrditi koliko će koštati proizvodnja dodatne jedinice proizvoda.

Rukovodilac je to ilustrovao na sljedeći način:

– proizvodnja npr. jednog dodatnog komada stolice izazvaće samo varijabilne troškove u iznosu od 110 € i ovaj trošak se naziva marginalni trošak. Dakle, fiksni troškovi će ostati nepromijenjeni pri proizvodnji dodatnog komada stolice. Iz navedenog slijedi zaključak da će preduzeće „MK & A“ d.o.o. uspjeti da ostvari dobit pri proizvodnji i prodaji 300 kom. proizvoda u ukupnom iznosu od 6.000 €, odnosno da će rentabilnost po stolici biti 20 €. Navedeno iz razloga što dodatna proizvodnja stolica izaziva samo granični ili marginalni trošak, što prikazujemo:

	Proizvodnja i prodaja dodatnih stolica
Prihodi	**300*130=39.000**
Ukupni troškovi	**33.000**
Troškovi dodatne proizvodnje	300*110=33.000
Fiksni troškovi	0
Dobitak	**6.000**
Dobitak po stolici	**20**

Na kraju, smatramo da preduzeće „MK & A“ treba da prihvati navedenu ponudu.

Kod odluke o napuštanju ili zadržavanju proizvoda u asortimanu veoma je bitno sagledati koliko svaki proizvod pojedinačno doprinosi ostvarenju ukupnog rezultata preduzeća. Uobičajena praksa jeste da se razmatra izbacivanje onog proizvoda koji ostvaruje gubitak. Postavlja se pitanje da li je ovaj princip jedini i pravi.

Naime, ukoliko se donese odluka da treba proizvod izbaciti iz asortimana, to znači da taj proizvod više ne postoji, odnosno da neće sa sobom povlačiti ni prihod ni varijabilne troškove (trošak materijala, trošak zarada, izrade i sl.), dok će fiksni troškovi (npr. trošak zakupa, osiguranja i sl.) i dalje postojati. Iz navedenog slijedi zaključak da dodatni kriterijum za razmatranje ovakve odluke treba da bude marginalni (kontribucioni) rezultat. Navedeno ćemo potkrijepiti sljedećim primjerom.

Primjer 67:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. u svom asortimanu ima četiri vrste stolica: „A“, „B“, „C“, „D“.[335]

Stolice	Prihod	VT	FT	Ukupni troškovi	Kontrib. rezultat	Dobitak (Gubitak)
1	2	3	4	5 (3 + 4)	6 (2 – 3)	7 (2 – 5)
A	100.000	30.000	10.000	40.000	70.000	60.000
B	95.000	90.000	10.000	100.000	5.000	**- 5.000**
C	150.000	40.000	15.000	55.000	110.000	95.000
D	55.000	45.000	25.000	70.000	10.000	**- 15.000**
Σ	400.000	205.000	60.000	265.000	195.000	**135.000**

Analizom tabele dolazimo do zaključka da postoje dva proizvoda „B“ i „C“ koja nijesu rentabilna, odnosno da po osnovu njih preduzeće „MK & A“ d.o.o. ostvaruje negativan rezultat. Krajnji rezultat koji kompanija ostvaruje po osnovu doprinosa svih proizvoda u ukupnom rezultatu preduzeća je pozitivan i iznosi 135.000 €. Ukoliko bi se pridržavali gore iznijetog prvog principa da treba iz asortimana isključiti proizvod/e koji nijesu rentabilni, onda bismo imali sljedeću situaciju:

Stolice	Prihod	VT	FT	Ukupni troškovi	Kontr. rezultat	Dobitak (Gubitak)
1	2	3	4	5 (3 + 4)	6 (2 – 3)	7 (2 – 5)
A	100.000	30.000	10.000	40.000	70.000	60.000
B			10.000	10.000		**- 10.000**
C	150.000	40.000	15.000	55.000	110.000	95.000
D			25.000	25.000		**- 25.000**
Σ	250.000	70.000	60.000	130.000	180.000	**120.000**

Kroz navedeni prikaz zaključujemo da izbacivanjem iz asortimana nerentabilnih proizvoda („B“ i „C“) dolazi do ostvarenja većeg gubitka po proizvodu (npr. u prethodnoj tabeli kada je proizvod „A“ bio u asortimanu,

[335] Primjer je preuzet sa www i prilagođen potrebama ovog materijala.

njegov gubitak je iznosio 5.000 €, odnosno kada se izbaci iz asortimana, gubitak se povećava na 10.000 €), što u kumulativnom iznosu dovodi i do smanjenja ukupnog dobitka, koji sada iznosi 120.000 € (ranije 135.000 €).

Ukoliko bismo npr. izbacili iz asortimana nerentabilan proizvod „B“, imali bismo situaciju da ukupan dobitak iznosi 130.000 €, što je viši iznos u odnosu na situaciju kada su oba proizvoda izbačena iz asortimana, odnosno niži iznos da su oba proizvoda zadržana u asortimanu.

Stolica	Prihod	VT	FT	Ukupni troškovi	Kontr. rezultat	Dobitak (Gubitak)
1	2	3	4	5 (3 + 4)	6 (2 – 3)	7 (2 – 5)
A	100.000	30.000	10.000	40.000	70.000	60.000
B			10.000	10.000		**- 10.000**
C	150.000	40.000	15.000	55.000	110.000	95.000
D	55.000	45.000	25.000	70.000	10.000	- 15.000
Σ	305.000	115.000	60.000	175.000	190.000	**130.000**

Ukoliko pogledamo sve navedene tabele, posebno kolonu fiksni troškovi i kontribucioni rezultat, dolazimo do sljedećeg zaključka:

– *fiksni troškovi u ukupnom iznosu uvijek postoje, bez obzira da li preduzeće izbacuje proizvode iz asortimana ili ne. Navedeni iznos fiksnih troškova mora da se na nekog raspodijeli, odnosno mora neko da ih ponese;*

– *ukoliko zadržimo proizvod u asortimanu, uviđamo da postoji i kontribucioni rezultat. Bitno je sagledati da li je kontribucioni rezultat pozitivan ili ne. Ukoliko je pozitivan, to znači da je taj proizvod „sposoban“ da svojim prihodima pokrije varijabilne troškove i da mu preostane još jedan dio za pokriće fiksnih troškova. Dakle, taj proizvod iako je npr. u krajnjem ishodu nerentabilan, jeste dobro da ostane u asortimanu jer obezbjeđuje pokriće jednog dijela fiksnih troškova;*

Iz svega navedenog slijedi zaključak da nikada nije dobro donositi odluku o eliminisanju ili zadržavanju proizvoda u asortimanu samo na osnovu jednog kriterijuma: njegovog krajnjeg rezultata. Odluka se bazira na rezultatima marginalne analize, odnosno na osnovu marginalnog (kontribucionog) rezultata koji ostvaruje određeni proizvod.

Menadžment kompanije na kraju treba da donese odluku o zadržavanju svih proizvoda u asortimanu iz razloga što zajedno doprinose ostvarenju najvećeg pozitivnog rezultata u ovim okolnostima, ali i iz razloga što se po osnovu svakog od njih ostvaruje kontribucioni dobitak.

U nastavku, razmatraćemo još jednu odluku za koju je posebno značajna marginalna analiza. Navedena specifična odluka tiče se prihvatanja ili neprihvatanja jednokratnog ugovora, po posebnim uslovima zahtijeva uključivanje, pored kvantitativnog zahtijeva uključivanje i kvalitativnih aspekata posmatranja problematike. Slijedi pojašnjenje putem primjera.

Primjer 68:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. proizvodi 1.000 komada ekskluzivnih stolica marke „MF“ i prodaje ih za 250 €/komadu. Varijabilni troškovi po stolici su 160 €, a prosječni fiksni troškovi 45 €/komadu. Preduzeće ima dovoljno neiskorišćenih kapaciteta i razmatra mogućnost da prihvati jednokratnu specijalnu porudžbinu dodatnih 200 komada po cijeni od 200 €/komadu. Kao rezultat ove potencijalne aktivnosti, preduzeće „MK & A“ neće imati nikakve dodatne troškove, osim troškova proizvodnje dodatnih komada stolica. Top menadžment razmatra poslovnu ponudu, na bazi dva izvještaja koji je dobio od menadžera finansija i računovodstva. U prvoj tabeli je dat prikaz analize odluke na bazi relevantnih/irelevantnih troškova, tj. diferencijalne analize, dok je u drugoj tabeli analizirana odluka kroz prizmu marginalnih troškova.

Tabela 1: Analiza odluke na osnovu relevantnih/irelevantnih troškova

	Ne prihvatiti	Prihvatiti	Diferencijalna analiza
Prihodi	**1.000*250=250.000**	**1.000*250=292.000**	**42.000**
Prihodi	1.000*250=250.000	1.000*250=250.000	0
Prihodi dodatni	0	200*210=42.000	42.000
Ukupni troškovi	**205.000**	**237.000**	**32.000**
Troškovi proizvodnje	100*160=160.000	100*160=160.000	0
Fiksni troškovi	1.000*45=45.000	1.000*45=45.000	0
Troškovi dodatni	0	200*160=32.000	32.000
Dobitak	**45.000**	**55.000**	**10.000**

10.000

Tabela 2: Analiza odluke na osnovu marginalnih troškova

	Prihvatiti ponudu
Prihodi	**1.000*250=292.000**
Prihodi	1.000*250=250.000
Prihodi dodatni	200*210=42.000
Ukupni troškovi	**192.000**
Troškovi proizvodnje	100*160=160.000
Troškovi dodatni	200*160=32.000
Marginalni dobitak	**100.0000**
Fiksni troškovi	1.000*45=45.000
Dobitak	**55.000**

Obje analize pokazuju da top menadžment treba da prihvati specijalnu porudžbinu jer će po osnovu nje preduzeće „MK & A“ d.o.o. biti u prilici da ostvari diferencijalnu dobit u iznosu od 10.000 € (prva tabela), odnosno ostvariće marginalnu dobit u iznosu od 100.000 €, kojom preduzeće obezbjeđuje pokriće svih fiksnih troškova, odnosno ostvaruje dobitak po stolici u iznosu od 45,84 €. Iz svega navedenog slijedi zaključak da posmatrano prema kvantitativnim kriterijumima preduzeće „MK & A“ d.o.o. treba da prihvati ponudu.

Međutim, kako je u pitanju ekskluzivni proizvod koji se prodaje i u prodajnim salonima preduzeća „MK & A“ d.o.o. i po kome je preduzeće prepoznatljivo, može se desiti situacija da potencijalni kupci prestanu kupovati kod preduzeća „MK & A“ d.o.o. jer imaju informaciju da takav isti proizvod mogu kupiti i u drugom salonu, ali po nižoj cijeni (npr. 240 €/stolici).

Zaključak je da u ovim i sličnim situacijama preduzeće treba da u analizu uključi i druge relevantne kvalitativne faktore, a da gore date kvantitativne analize treba da obezbijede samo polaznu osnovu za razmatranje.

U slučaju proizvodnje različitih proizvoda (npr. roleri ili trotineti) kada postoje ograničeni kapaciteti, preduzeće odluku može donijeti na konceptu marginalnih troškova. Kao ograničavajući faktor u izboru optimalne strukture proizvodnje se može javiti: tražnja i kapaciteti. U slučaju kada se kao ograničavajući faktor javi tražnja, kriterijum jeste da treba zadržati proizvod koji odbacuje najveći marginalni dobitak, odnosno u slučaju da je kapacitet ograničavajući faktor, kao kriterijum treba koristiti najveći marginalni dobitak po ograničavajućem faktoru (kapacitet).

Primjer 69:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. proizvodi po 1.000 komada ekskluzivne stolice marke „MF“ i obične stolice marke „AF“. Prodajna cijena ekskluzivne stolice je 250 €/komadu, a obične 150 €/komadu. Varijabilni troškovi po jedinici prve stolice su 160 €, a druge 100 €, a prosječni fiksni troškovi 45 €/komadu. Kod preduzeća javlja se problem izbora optimalnog asortimana jer postoje određena ograničenja na nivou poslovne aktivnosti koja se ogledaju u ograničenoj: a) tražnji; b) kapacitetu.

a) Polazeći od gore navedenih podataka, napravljen je marginalni obračun za dva proizvoda:

	Ekskluzivna stolica	Obična stolica
Prihodi	**250.000**	**150.000**
Prihodi	1.000*250=250.000	1.000*150=150.000
Ukupni troškovi	**160.000**	**100.000**
Troškovi proizvodnje	100*160=160.000	100*100=100.000
Marginalni dobitak	**90.0000**	**50.0000**
Učešće marginalnog dobitka u prihodu	36%	≈34%

Analizom dobijenih podataka dolazimo do zaključka da je učešće marginalnog dobitka u prihodu veće kod ekskluzivne (36%), nego kod obične stolice (≈ 34%), odnosno da je marginalni rezultat veći kod ekskluzivne stolice (90.000 €) nego kod obične (50.000 €), na osnovu čega izvlačimo zaključak da ako preduzeće može da prodaje ukupno 1.000 stolica jer je tolika tražnja, onda treba da donese odluku da proizvodi samo ekskluzivnu stolicu.

b) Ukoliko se kao ograničavajući faktor javi kapacitet, pri čemu je preduzeću „MK & A" d.o.o. na raspolaganju 10.000 sati rada mašine, od čega u jednom satu preduzeće može da proizvede 5 običnih stolica i dvije ekskluzivne, to obračunom možemo dobiti odgovor na pitanje koju stolicu proizvoditi u ovim okolnostima:

	Ekskluzivna stolica	Obična stolica
Prihodi	**250.000**	**150.000**
Prihodi	1.000*250=250.000	1.000*150=150.000
Ukupni troškovi	**160.000**	**100.000**
Troškovi proizvodnje	100*160=160.000	100*100=100.000
Marginalni dobitak	**90.0000**	**50.0000**
Marginalni dobitak po stolici	90	50
Komadi stolica po času	2	5
Marginalni dobitak po broju sati rada mašine	**180**	**250**

Kriterijum odlučivanja u ovom slučaju treba da bude najveći marginalni dobitak po ograničavajućem faktoru (kapacitetu). U našem slučaju, dobili smo da obične stolice odbacuju najveći marginalni dobitak po jednom mašinskom času kao limitirajućem faktoru (250 €), u odnosu na ekskluzivne (180 €), pa predlažemo da preduzeće vrši proizvodnju običnih stolica.

Proizvoditi ili nabaviti određeni faktor procesa rada je česta odluka kod preduzeća koja imaju određenih problema sa dobavljačima i žele da se osamostale. Važan preduslov ove odluke jeste postojanje slobodnih kapaciteta da preduzeće može samostalno da proizvodi željeni faktor procesa rada[336]. U tabeli koja slijedi daje se pregled argumenata za i protiv alternativa proizvoditi ili kupovati faktor procesa rada[337]:

[336] Smatramo bitnim da istaknemo da postoje preduzeća kod kojih je realno moguće pokrenuti ovu odluku, ali i preduzeća kod kojih nije uopšte ni tehnički ni finansijski isplativo. Naime, postoje preduzeća koja se bave proizvodnjom kompleksnijih proizvoda (automobili, brodovi, avioni i sl.) i koja su zavisna od dobavljača jer je proizvod sastavljen o velikog broja djelova. Stoga je nemoguće i neracionalno donijeti odluku o proizvodnji faktora procesa rada u samom preduzeću. Na drugoj strani, postoje i preduzeća iz oblasti tekstilne industrije, industrije namještaja, obuće i odjeće kod kojih proizvodnja nije toliko kompleksna, tako da u toj situaciji preduzeće može da razmišlja o odluci da li da nabavlja neki faktor procesa rada ili da proizvodi.

[337] https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_607570/objava_93917/fajlovi/UR%20STUDIJE%202021%2020%203_2%20I%20II%20III%20IV,%20V,%20VI,%20VI%20i%20VII%20PREDAVANJE.pdf (29. 3. 2021).

"proizvoditi"	"kupovati"
1. Studije troškova indiciraju da je jeftinije da se proizvodi nego da se kupuje;	1. Studije troškova indiciraju da je jeftinije da se kupuje nego da se proizvodi;
2. Proizvoditi odgovara iskustvu, opremi i tradiciji preduzeća	2. Prostor, oprema, vrijeme ne postoje da bi se razvio neophodni proizvodni proces;
3. Postoje neiskorišćeni kapaciteti	3. Želi se da neko drugi osjeti sezonske, konjukturne ili ciklične promjene u tražnji na tržištu;
4. Olakšava kontrolu provjere djelova, zaliha i isporuka	4. Potreba ua specijalnim tehnikama ili opremom čini kupovinu logičnijom.
5. Oblikovanje djelova ili njegova proizvodnja je poslovna tajna	5. Smatra se da je bolje da se preduzeće orijentiše na svoju specijalnost
6. Ne želi se zavisnost od jednog spoljašnjeg izvora snabdijevanja	6. Želi se kontrola svog poslovanja

Tabela 22: *Proizvoditi ili kupovati faktor procesa rada*

Kriterijum odlučivanja zasniva se na poređenju cost-benefit analiza raspoloživih alternativa. Naime, ako se preduzeće odluči za alternativu:

- **nabaviti** – izazvaće troškove koji sačinjavaju nabavnu vrijednost faktora procesa rada (fakturna vrijednost uvećana za zavisne troškove nabavke);
- **proizvoditi** – nastaće direktni troškovi (trošak materijala za izradu, radne snage i sl.) i eventualno, ako sa postojećim kapacitetom preduzeće nije u mogućnosti da zadovolji potrebe procesa proizvodnje, biće izazvani i relativno fiksni troškovi.

Primjer 70:

Preduzeće „MK & A" d.o.o. proizvodi stolicu „Zvjezdice". Zbog određenih problema sa dobavljačima, top menadžment razmatra mogućnost da materijal za tapaciranje stolica proizvodi u sopstvenoj režiji. Podaci koje su dobili od menadžmenta srednjeg nivoa ukazuju da preduzeće ima neiskorišćene kapacitete i da iste može preusmjeriti u pravcu proizvodnje navedenog faktora procesa rada.

Raspoloživi podaci iz faktura dobavljača pokazuju da je do sada za nabavku materijala za tapaciranje izdvojeno ukupno 34.000 €, od čega se na fakturnu vrijednost odnosi 27.000 €, odnosno na troškove prevoza i osiguranja dodatnih 7.000 €. Ukoliko bi se krenulo u proizvodnju materijala za tapaciranje, ustanovljeno je da bi nabavna cijena po metru sirovine iznosila 2 €. Za obradu sirovine potrebno je izdvojiti novca za zarade u iznosu od 12.000 €, kao i za ostale direktne troškove sumu od 6.000 €. Premda preduzeće ima raspoloživih kapaciteta, ustanovljeno je da je ipak potrebno organizovati rad u novoj smjeni što će usloviti i povećanje fiksnih troškova za 3.000 €.

Top menadžment je na kolegijumu zatražio da mu se dostavi argumentovani izvještaj o (ne)opravdanosti donošenja poslovne odluke: proizvoditi ili kupovati materijal za tapaciranje stolice. Na kolegijumu koji je zakazan nedjelju dana nakon što je top menadžment zatražio izvještaj, menadžeri srednjeg nivoa su napravili analizu kojom su nastojali da prikažu koja je alternativa isplativija:

	Proizvoditi	Kupovati	Diferencijalna analiza
Ukupni troškovi	**31.000**	**34.000**	**(3.000)**
Ukupni troškovi po metru	**31€/metru**	**34€/metru**	**3€/metru**
Troškovi direktni materijala	10.000 *2=10.000	0	10.000
Troškovi rada izrade	12.000	0	12.000
Ostali varijabilni troškovi proizvodnje	6.000	0	6.000
Fiksni troškovi proizvodnje	3.000		3.000
Fakturna vrijednost	0	27.000	(27.000)
Zavisni troškovi nabavke	0	7.000	(7.000)

Analiza je pokazala da je isplativije ukoliko preduzeće „MK & A“ d.o.o. donese odluku o proizvodnji faktora procesa rada iz razloga što je ukupni trošak po metru alternative „proizvoditi“ niži u odnosu na alternativu „kupovati“, o čemu svjedoči i obračunati rezultat dat kroz diferencijalnu analizu.
Zaključak je da preduzeće „MK & A“ d.o.o. treba svoju poslovnu politiku da usmjerava u tom pravcu, ali nikako ne smije ni da zanemari ni argumente „za“ i „protiv“ koji su elaborirani u gore navedenoj tabeli.

U uvodnom dijelu ove glave, govoreći o strukturi marginalnih ili graničnim troškovima, istakli smo da je nekada moguće da navedeni troškovi u svojoj strukturi obuhvate i relativno fiksne troškove. Podsjetićemo se da su relativno fiksni oni troškovi koji se u određenim zonama obima proizvodnje ne mijenjaju promjenom obima aktivnosti, ali izlaskom iz tih zona (širenje kapaciteta, rad u noćnoj smjeni) oni dobijaju varijabilni karakter, jer se mijenjaju sa promjenom obima aktivnosti, da bi opet, ulaskom u određenu zonu obima proizvodnje dobili apsolutno fiksno kretanje. Upravo zbog tog skoka se nazivaju i stepenasti ili relativno fiksni troškovi.

Primjer 71:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. uspješno posluje na tržištu namještaja. Tržište pokazuje tražnju za njegovim proizvodima u odnosu na ono što trenutno nudi. U 2020. godini preduzeće je ostvarilo obim proizvodnje koji odgovara nivou od 1.000 komada stolica godišnje i uspjelo da proda sve po prodajnoj cijeni od 200 €/komadu. Varijabilni troškovi proizvodnje su projektovani na nivou od 140 €/komada pri čemu je iznos fiksnih troškova 30.000 €. Ujedno, u navedenoj obračunskoj godini preduzeće je ostvarilo dobit u iznosu od 60.000 €.

Sa trenutno raspoloživim kapacitetima preduzeće nije u mogućnosti da poveća obim proizvodnje i stoga top menadžment razmatra mogućnost širenja kapaciteta kroz nabavku nove opreme i organizovanja rada u još jednoj smjeni. Navedena odluka menadžmenta, ukoliko se realizuje, dovešće do promjene strukture troškova tako da će se pojaviti i relativno fiksni troškovi u iznosu 40.000 €.

Top menadžment razmatra mogućnost isplativosti ulaska u ovakav poslovni poduhvat. Od odgovornih u kompaniji je zastraženo da se napravi izvještaj kojim bi se pokazala (ne)opravdanost ovakve ideje. Izvještaj je pokazao sljedeće:

	Postojeći	Širenje kapaciteta	Diferencijalna analiza
Prihodi	**250.000**	**350.000**	**100.000**
Prihodi	1.000*250=250.000	1.000*250=250.000	0
Prihodi dodatni	0	400*250=100.000	100.000
Ukupni troškovi	**190.000**	**284.000**	**94.000**
Troškovi proizvodnje	100*160=160.000	100*160=160.000	0
Fiksni troškovi	30.000	30.000	0
Troškovi proizvodnje dodatni	0	400*160=64.000	(64.000)
Relativno fiksni troškovi	0	30.000	(30.000)
Dobitak	**60.000**	**66.000**	**6.000**

Ukoliko se pođe od pretpostavke da će preduzeće „MK & A“ d.o.o. uspjeti da proda sve dodatne stolice po cijeni od 250 € (koliko je i prodajna cijena postojećih stolica), zaključuje se da je opravdano da preduzeće izvrši povećanje u obimu proizvodnje.

Međutim, kao što smo i ranije više puta naglasili, nije opravdano oslanjati se samo na jedan ugao posmatranja problematike. Npr. u ovim situacijama je preporučljivo sagledati koliko je npr. učešće ostvarenog dobitka u prihodu od prodaje. U situaciji širenja kapaciteta učešće je ≈ 19%, dok je učešče kod postojećeg kapaciteta 24%. Stoga top menadžment treba da procijeni da li je isplativo.

12.2. Odluke o kapitalnim ulaganjima

Kapitalno ulaganje podrazumijeva investiranje značajnog iznosa novčanih sredstava u nabavku ili izgradnju kategorija materijalne stalne imovine (npr. oprema, zemljište, izgradnja građevinskog objekta, učešće u drugim kompanijama i sl.) ili u dugoročne finansijske plasmane (npr. dugoročna učešća u kapitalu drugih kompanija, dati dugoročni krediti i sl.).

Primjer 72:

Preduzeće „MK & A" d.o.o. planira da izvrši kapitalno ulaganje time što će izdvojiti 200.000 € u izgradnju nove fabrike za preradu sirovine (drveta) kako bi bilo u mogućnosti da održi visoku efikasnost i odgovori na sve veće zahtjeve kupaca. Ova investicija će sa sobom povući i kupovinu nove opreme, angažovanje kvalifikovanije radne snage, implementiranje novih tehnoloških rješenja.

Kako se vrši angažovanje sredstava u dužem vremenskom periodu, od kojih se očekuju određeni dugoročni benefiti, nužno je, posebno s apekta opravdanosti, izvršiti procjenu finansijskih efekata. U tu svrhu menadžmentu preduzeća stoje na raspolaganju dvije metode za ocjenu rentabilnosti investicija: statičke i dinamičke. Navedene metode su od velike važnosti za sagledavanje sigurnosti investiranja, odnosno davanje potvrde da su novčana sredstva usklađena sa strateškim opredjeljenjem preduzeća. Usko povezano sa navedenim, vrlo često se dešava situacija da preduzeće ima ograničena sredstva za određeno kapitalno ulaganje, ali više investicionih projekata. U takvoj situaciji preduzeće racionalizacijom kapitala, uz pomoć određenih tehnika stiče sigurnost u ulaganje sredstava u prioritetne investicione projekte. Sve naprijed navedene projekcije novčanih tokova (priliva i odliva), kompletne analize tržišta, kao i kvantitativni prikaz tehnika ocjene rentabilnosti investicija se sintetizuju u jedan dokument koji nosi naziv **investiconi elaborat**.

Primjer 73:

Top menadžment preduzeća „MK & A" d.o.o. je budžetom opredijelilo 300.000 € za kapitalno ulaganje u proširenje kapaciteta. U namjeri da iskoristi kreativni potencijal svojih zaposlenih, raspisan je konkurs za najbolje idejno rješenje buduće poslovne stratagije kompanije. Ukupni raspoloživi budžet je 150.000 €. Na navedenom konkursu pristiglo je 15 prijava od zaposlenih koji su imali priliku da kroz određenu, definisanu priloženu dokumentaciju top menadžmentu prezentuju svoju ideju. Formirana Komisija je na samom početku jasno definisala kriterijume. Predmet našeg razmatranja će biti svaki investicioni projekat kod koga je:

– Indeks rentabilnosti 10%, IRR 12%, odnosno NSV > 0.

– koji nema više od 40 str.

– koji sadrži sve neophodne elemente propisane metodologijom (npr. rezime[338], opis investitora, analiza tržišta, ekonomsko-finansijska analiza i sl.).

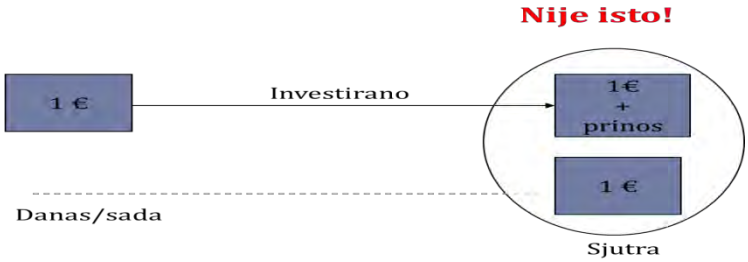
Forma investicionog elaborata je propisana i ona na sažet i informativan način treba da pruži uvid postojećem i potencijalnom investitoru o opravdanosti ulaska u određeni investicioni

[338] Rezime, koji se uobičajeno naziva i lična karta investicione ideje koja je obrađena u elaboratu, treba da pruži osnovne podatke o ideji. Putem rezimea potencijalni ili postojeći investitor stiče prvi utisak o ideji i na osnovu toga se opredjeljuje da li da nastavi da čita elaborat ili da odustane.

poduhvat[339]. Prilikom izrade investicionog elaborata, posebno segmenta koji se odnosi na ekonomsko-finansijsku analizu, neophodno je poznavati i primijeniti određene pretpostavke:

- ulaganje novčanih sredstava se vrši **sada**, i to se kvantitativno označava sa 0;
- novčani tokovi (priliv i odliv/prihodi i rashodi) po osnovu ulaganja nastaju **posljednjeg dana u godini**.

Ujedno, značajno je poznavati efekat **vremenske vrijednosti novca**, koji govori o tome da jedan € danas nije ekvivalentan jednom € sjutra, iz razloga što uloženi € danas u neki poslovni poduhvat može donijeti dobit, što je moguće prikazati na sljedeći način[340]:



***Slika 23**: Vremenska vrijednost novca*

U tom smislu, prije nego počnemo nešto detaljnije govoriti o pokazateljima, neophodno je da se upoznamo sa dva pojma: **kapitalizacija (složena kamata)** i **diskontovanje**. Kapitalizacija, ukamaćivanje ili akumulacija ima za cilj da utvrdi koliko će npr. 1 € uložen sada da vrijedi u budućem periodu. Utvrđivanje budućih iznosa sadašnje vrijednosti se vrši putem faktora kapitalizacije koji izražava buduću vrijednost jednog € na kraju perioda *n* uz kamatnu stopu *i*. Polazeći od navedenog, formula za kapitalizaciju glasi:

$$\mathbf{BV = SV \times (1 + i)^n},$$

gdje je:

SV – sadašnja vrijednost;
i – kamantna stopa;
n – broj godina;
$\mathbf{(1 + i)^n}$ je faktor kapitalizacije.

Za razliku od ukamaćivanja, diskontovanje ima za cilj da utvrdi koliko novca treba da imamo na kraju određene godine da bismo sada imali određeni iznos. Dakle, diskontovanje je suprotan proces od ukamaćivanja i ono vrši svođenje budućih vrijednosti na sadašnju, putem određenog diskontnog faktora. Formula za diskontovanje je recipročna formulama za kapitalizaciju, pa imamo:

$$\text{diskontni faktor} = \frac{1}{(\mathbf{1+ks})^{\mathbf{n}}}$$

Primjer 73:

Na kolegijumu top menadžment preduzeća „MK & A“ d.o.o. raspravlja da li je bolje da se 100.000 € kojima raspolažu uloži u banku na 10 godina uz kamatu od 8% ili da novac investira u proširenje kapaciteta.

[339] Na sajtu Investiciono-razvojnog fonda Crne Gore može se preuzeti metodologija izrade investicionog projekta (https://www.irfcg.me/images/documents/DokumentaDesniMeni/PRIRUCNIK%20ZA%20IZRADU%20INVESTICIONIH%20PROJEKATA%20MSP.pdf (18. 3. 2021)).

[340] Preuzeto sa www. (Pokazatelji efikasnosti).

Menadžment za investicije je na kolegijumu dao sljedeće obrazloženje. Pitanje je prije svega šta kompanija želi. Kroz određene finansijske proračune mi možemo dati odgovor na sljedeća pitanja:

1. Koliko će 100.000 € koje se ulože **sada** (danas) da vrijede u **budućnosti** za 10 godina?

2. Koliko će **buduća** vrijednost koja će se generisati tokom 10 godina da vrijedi **sada**?

Odgovor na prvo pitanje daje ukamaćivanje ili složeni kamatni račun, a na drugo pitanje odgovor daje diskontovanje.

Dakle, ukoliko želimo da dobijemo odgovor na prvo pitanje imaćemo:

$BV = SV \times (1 + i)^n$, odnosno

za prvu godinu: $BV_1 = 100.000 * (1 + 0,1)^1$, za drugu godinu: $BV_1 = 108.000 * (1 + 0,1)^2$ i sl.

Godina	*Vrijednost na početku godine*	*Akumulacija*	*Vrijednost na kraju godine*
0	100000	1,00000	100000
1	108000	1,08000	116640
2	116640	1,16640	136049
3	125971	1,25971	158687
4	136049	1,36049	185093
5	146933	1,46933	215892
6	158687	1,58687	251817
7	171382	1,71382	293719
8	185093	1,85093	342594
9	199900	1,99900	399602

Na osnovu navedenog tabelarnog prikaza slijedi da će 100.000 € uloženih sada, na kraju prve godine da vrijedi 116.640 €, odnosno na kraju 10-e godine da vrijedi 399.602 €.

Na drugoj strani, diskontovanjem se buduće vrijednosti svode na sadašnju vrijednost putem formule za diskontni faktor: $df = \frac{1}{(1 + ks)^n}$

U našem slučaju pošli smo od pretpostavke diskontovanja generisanih vrijednosti prethodne tabele, i na njih smo primijenili diskontni faktor. Tako je za prvu godinu: $df_1 = \frac{1}{(1 + 0,8)^1} = 0,92593$, za drugu godinu: $df_1 = \frac{1}{(1 + 0,8)^2} = 0,85734$ itd.

Prethodno objašnjeno prikazano je kroz sljedeću tabelu:

Godina	*Vrijednost na kraju godine*	*Diskontni faktor*	*Vrijednost na početku ulaganja*
0	100000	1,00000	100000
1	116640	0,92593	100000
2	136049	0,85734	100000
3	158687	0,79383	100000
4	185093	0,73503	100000
5	215892	0,68058	100000
6	251817	0,63017	100000
7	293719	0,58349	100000
8	342594	0,54027	100000
9	399602	0,50025	100000

Naime, uviđamo da je vrijednost na kraju prve godine 116.640 €. Kada se primijeni dobijeni diskontni faktor od 0,92593, dobijamo da taj navedeni iznos na kraju prve godine sada vrijedi koliko je i početno ulaganje u trenutku 0. Tako je za sve ostale vrijednosti koje smo diskontovali.

Dakle, zaključak svega navedenog jeste da je s aspekta investicionog ulaganja bitno poznavati faktore kapitalizacije, odnosno diskontovanja kako bismo bili u mogućnosti da utvrdimo buduće vrijednosti ulaganja, odnosno da projektovane buduće efekte svedemo na sadašnje.

Marko 1. januara 2010. godine stavlja 100 € u banku. Kamatna stopa banke je 10% tokom cijele godine. Kao posljedica toga, kada mu 31. decembra 2010. godine bude isplaćena kamata, Marko će na svom računu imati 110 €. Ukoliko tih 110 € bude čuvao na računu i tokom 2011. godine, a kamatna stopa bude stabilna (10%), do 31. decembra 2011. Marko će sakupiti: $110 * (1 + 1.01)^1 = 121$ €.

Kako je veliki značaj koje metode za ocjenu rentabilnosti investicija imaju, to ćemo u nastavku razmatrati metode koje se klasifikuju zavisno od toga da li se uvažava **vremenska vrijednost novca ili ne**.[341]

12.2.1.1. Statički pokazatelji

Statičke metode, kao i što naziv kaže, ne uzimaju u obzir cjelokupan period eksploatacije investicije, nego pružaju uvid u rentabilnost investicije za jednu reprezentativnu godinu (npr. III ili IV). Obično je to godina maksimalnog kreditnog opterećenja i godina u kojoj preduzeće ima najveći stepen iskorišćenja kapaciteta. Polazeći od zvanične metodologije za izradu investicionih projekata[342], u nastavku se daje pregled značajnih statičkih pokazatelja, kao i njihova interpretacija:[343]

- **rentabilnost** rada se utvrđuje stavljanjem u odnos neto dobiti i broja radnika, treba da pokaže koliko svaki radnik doprinosi stvaranju neto dobiti, odnosno koliko dobiti otpada na jednog radnika.
- **investicije prema broju radnika** dobijaju kao količnik ukupno investiranih sredstava i broja radnika i treba da pokaže koliko svaki radnik „troši“ kreditnih i sopstvenih sredstava.
- **akumulativnost** se utvrđuje kao količnik neto dobiti i investicija u osnovna i obrtna sredstva i treba da pruži uvid u sposobnost preduzeća da angažovanim osnovnim i obrtnim sredstvima ostvari određenu neto dobit.
- **ekonomičnost proizvodnje** se utvrđuje kao odnos ukupnih prihoda i ukupnih rashoda, i pokazuje koliko se ostvari prihoda na svaki € rashoda.
- **reproduktivna sposobnost**, kao odnos zbira neto dobiti i amortizacije i investicija u osnovna i obrtna sredstva, pokazuje koliko je program sposoban da obezbijedi prostu odnosno proširenu reprodukciju.
- **dugoročna zaduženost** treba da pokaže koliko je učešće tuđeg kapitala u ukupnom kapitalu i značajna je za sagledavanje stepena zaduženosti;

[341] Vremenska vrijednost novca znači da jedan € danas nije ekvivalentan jednom € sjutra, iz razloga što uloženi € danas u neki poslovni poduhvat može donijeti dobit.

[342] U pitanju je PRIRUČNIK ZA IZRADU INVESTICIONIH PROJEKATA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA (https://www.irfcg.me/images/documents/DokumentaDesniMeni/PRIRUCNIK%20ZA%20IZRADU%20INVESTICIONIH%20PROJEKATA%20MSP.pdf (18. 3. 2021)).

[343] Interpretacije su preuzete iz gore navedene metodologije.

- **rentabilnost projekta** ima za cilj da ukaže koliko svaka jedinica investiranog kapitala odbacuje jedinica neto dobiti i utvrđuje se kroz odnos neto dobiti i ukupno uloženog kapitala.

Primjer 74:

Menadžer sektora za investicije je top menadžmentu preduzeća „MK & A“ d.o.o. dostavilo interpretaciju statičkih pokazatelja kako bi ih upoznalo da li je opravdano ići u realizaciju određenog kapitalnog ulaganja.

Rentabilnost rada	6.482,336
Investicije prema broju radnika	43.333,3
Akumulativnost	14,95%
Ekonomičnost	1.49
Dugoročna zaduženost	53,8%

Rentabilnost rada pokazuje da svaki radnik doprinosi stvaranju dobiti u iznosu od 6.482,336 €.
Investicije prema broju radnika pokazuju da svaki radnik „troši“ po 43.333,3 € ukupno uloženih sredstava.
Akumulativnost pokazuje da svaka jedinica investiranih sredstava odbacuje 14,95% jedinica neto dobiti.
Ekonomičnost pokazuje da se na 1 € rashoda ostvaruje 1,49 € prihoda.
Dugoročna zaduženost kao odnos dugoročnog kredita i ukupnih izvora pokazuje da na svaki € pasive otpada 53,8% pozajmljenih izvora.

Polazeći od navedenih pokazatelja, smatramo da je opravdano prihvatiti navedeni investicioni poduhvat, uz napomenu da su navedeni pokazatelji dobijeni na bazi podataka iz projektovanog bilansa uspjeha za III godinu, što znači da može da postoji rizik da je upravo u toj godini preduzeće ostvarilo najbolje rezultate, odnosno u godinama do i poslije te reprezentativne III godine značajno lošije. Stoga preporučujemo top menadžmentu da se prilikom donošenja konačnog suda o rentabilnosti ove investicije ne oslanja isključivo na ove pokazatelje, jer ne uzimaju u obzir cjelokupan period eksploatacije investicije, nego podatke samo iz jedne godine.

12.2.1.2. Dinamički pokazatelji

Dinamički pokazatelji, za razliku od statičkih uvažavaju koncept vremenske vrijednosti novca i uzimaju u obzir cijeli period eksploatacije investicija u kome se ostvaruju određeni efekti. Riječ je o složenim, sofisticiranim tehnikama za ocjenu rentabilnosti investicionog ulaganja u koje spadaju:

- *Neto sadašnja vrijednost (NSV);*
- *Indeks rentabilnosti (Ir);*
- *Interna stopa rentabiliteta (IRR);*
- *Diskontovani period povraćaja investicija.*

U nastavku daćemo osvrt na pojmovno određenje navedenih tehnika, a nakon toga razmatrati situaciju prihvatanja projekata kada su u pitanju nezavisni projekti, odnosno onda kada je potrebno izvršiti rangiranje projekata, i od više ponuđenih u uslovima racionalizacije kapitala izabrati samo jedan.

Jedna od vodećih dinamičkih metoda za ocjenu, a kasnije i za samo rangiranje projekata se odnosi na **Neto sadašnju vrijednost (NSV)**. Riječ je o metodi koja izražava rentabilnost investicija u apsolutnom iznosu i na taj način omogućava da se slično poredi sa sličnim.
Formula za utvrđivanje NSV je:

$$\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+k)^t} - CF_0$$

gdje je:
CFt = Neto novčani tok (NNT) od eksploatacije projekta;
CFo = inicijalno kapitalno ulaganje;
k = diskontna stopa;
n = ekonomski vijek trajanja projekta (period eksploatacije).

Analizom navedene formule dolazimo do zaključka da se neto sadašnja vrijednost dobija na način što se od sume diskontovanih (svedenih na sadašnju vrijednost) budućih vrijednosti ostvarenih eksploatacijom projekta oduzmu početna ulaganja. Otuda i naziv **neto**, jer se od vrijednosti priliva oduzima inicijalna vrijednost odliva (ulaganja).
S aspekta odlučivanja postoje određena pravila:

- ako je u pitanju nezavisni (samostalni) projekat, investitor ga može prihvatiti ako je NSV > 0, odnosno treba da odbije ulaganje u projekat ako je NSV < 0 i da bude indiferentan pri NSV = 0. Drugim riječima, ako je NSV > 0, preduzeće ostvaruje stopu prinosa koja je viša od cijena kapitala. Cijena kapitala predstavlja zbir ponderisane cijene koja se odnosi na cijenu sopstvenog kapitala i dijela ponderisane cijene koja se odnosi na cijenu pozajmljenog kapitala. Prethodno navedeno čini ponderisanu cijenu kapitala, koja se ulaže u investicioni projekat.
- ukoliko između više projekata pri ograničenim resursima investitor treba da se opredijeli za jedan, kriterijum odluke je da se uvijek opredijeli za onaj projekat koji ima veću NSV.

Međutim, kada se vrši izbor međusobno isključivih projekata, nikako ne treba zanemariti:

- uticaj dužine perioda eksploatacije investicije, odnosno uticaj dužine vremenskog perioda u kome investicija generiše određene neto efekte, odnosno prilive;
- veličinu ukupno investiranih sredstava i sl.
- diskontnu stopu.

Primjer 75:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. kroz dvije alternative razmatra mogućnost proširenja kapaciteta izgradnjom dodatnog postrojenja. Inicijalno kapitalno ulaganje prve alternative je 50.000 €, dok je kod druge 65.000 €. Pri analizi, menadžment je pošao od određenih pretpostavki i shodno tome davao određene predloge.
I pretpostavka: Period eksploatacije investicije je isti kod obje alternative. Takođe, novčani tok koji se odbaci tokom perioda eksploatacije investicija je takođe jednak kod obje alternative. Razlika je u vrijednosti inicijalnog kapitalnog ulaganja.

Alternativa I				Alternativa II			
Vrijeme	*Novčani tok*	*Diskontni faktor*	*Diskovani novčani tok*	*Vrijeme*	*Novčani tok*	*Diskontni faktor*	*Diskovani novčani tok*
0	-50000	1,00000	-50000	0	-60000	1,00000	-60000
1	35000	0,92593	32407	1	35000	0,92593	32407
2	25000	0,85734	21433	2	25000	0,85734	21433
3	25000	0,79383	19846	3	25000	0,79383	19846
4	45000	0,73503	33076	4	45000	0,73503	33076
5	36000	0,68058	24501	5	36000	0,68058	24501
6	54000	0,63017	34029	6	54000	0,63017	34029
7	35000	0,58349	20422	7	35000	0,58349	20422
8	45000	0,54027	24312	8	45000	0,54027	24312
9	35000	0,50025	17509	9	35000	0,50025	17509
NSV			**177536**	**NSV**			**167536**

Kako je NSV prve alternative veća od NSV druge alternative, to se preporučuje da se prihvati prvi projekat.

II pretpostavka: Vrijednost investicionog ulaganja je ista, pri čemu je period eksploatacije investicije kraći kod alternative I nego kod alternative II.

Alternativa I				Alternativa II			
Vrijeme	*Novčani tok*	*Diskontni faktor*	*Diskovani novčani tok*	*Vrijeme*	*Novčani tok*	*Diskontni faktor*	*Diskovani novčani tok*
0	-50000	1,00000	-50000	0	-50000	1,00000	-50000
1	35000	0,92593	32407	1	15000	0,92593	13889
2	35000	0,85734	30007	2	20000	0,85734	17147
3	35000	0,79383	27784	3	23000	0,79383	18258
4	31000	0,73503	22786	4	25000	0,73503	18376
5		0,68058	0	5	32500	0,68058	22119
6		0,63017	0	6	37000	0,63017	23316
7		0,58349	0	7		0,58349	0
8		0,54027	0	8		0,54027	0
9		0,50025	0	9		0,50025	0
NSV			**62984**	**NSV**			**63105**

Kako je NSV alternative II veća od NSV alternative I, to bi u skladu sa naprijed iznijetim pravilima trebalo prihvatiti alternativu II. Međutim, pitanje je da li je zaista tako. Pažljivom analizom uviđamo da period eksploatacije investicija nije isti kod obje alternative, odnosno kraći je kod alternative I (pet godina) u odnosu na alternativu II (7 godina). Zašto je to bitno? Upravo iz razloga što je period eksploatacije investicije jedna od bitnih komponenti u formuli za obračun NSV (pogledati formulu za obračun), odnosno to je element u odnosu na koji se vrši diskontovanje. Ujedno je riječ i o periodu u kome investicija ostvaruje određene efekte, što je posebno značajno s aspekta donošenja investicione odluke. Međutim, prikazana formula za obračun NSV uzima u obzir sve efekte (novčane tokove) koje kapitalno ulaganje ostvari tokom svog vijeka trajanja, ali ne uzima u obzir uticaj dužine perioda eksploatacije investicije. U našem primjeru imamo da alternativa I u kraćem vremenskom periodu ostvaruje efekte, koji su posmatrano prema ukupnoj vrijednosti NSV skoro jednaki ukupnim efektima alternative II koji se generišu u dužem vremenskom periodu. Dakle, bolje je prihvatiti onu alternativu koja je sposobna da u kraćem vremenskom periodu produkuje istu, ili pak nižu NSV iz razloga što je nakon završetka perioda eksploatacije te investicije (npr. u našem slučaju nakon pete godine) invevestitor u mogućnosti da sredstva reinvestira i da na taj način ostvari veću **ukupnu NSV**. Da bi investitor bio siguran u svoju odluku, potrebno je da se vrši reinvestiranje investicije onoliko puta dok se ne dobije isti (uporedivi) period eksploatacije. U našem slučaju potrebno je alternativu I da reinvestiramo 7 puta, a alternativu II 5 puta. Nakon dobijanja jednakog perioda eksploatacije investicije vrši se utvrđivanje ukupne NSV, da bi se nakon toga donijela odluka. U našem slučaju imamo:

UKUPNA NSV alternative I: 327.918,01 €

UKUPNA NSV alternative II: 251.959,10 €

Polazeći od navedenog, menadžment preduzeća „MK & A“ d.o.o. bi trebalo da se opredijeli za alternativu I.

III pretpostavka: Vrijednost investicionog ulaganja je različita, period eksploatacije investicije je isti.

Alternativa I				Alternativa II			
Vrijeme	*Novčani tok*	*Diskontni faktor*	*Diskovani novčani tok*	*Vrijeme*	*Novčani tok*	*Diskontni faktor*	*Diskovani novčani tok*
0	-50000	1,00000	-50000	0	-70000	1,00000	-70000
1	15000	0,92593	13889	1	25000	0,92593	23148
2	20000	0,85734	17147	2	25000	0,85734	21433
3	23000	0,79383	18258	3	27000	0,79383	21433
4	25000	0,73503	18376	4	32000	0,73503	23521
5	32500	0,68058	22119	5	35500	0,68058	24161
6	37000	0,63017	23316	6	38000	0,63017	23946
7	38000	0,58349	22173	7	38000	0,58349	22173
8	30000	0,54027	16208	8	35000	0,54027	18909
9	35000	0,50025	17509	9	35000	0,50025	17509
NSV			**118994**	**NSV**			**126234**

Poređenjem krajnjih iznosa NSV dolazimo do zaključka da treba prihvatiti alternativu II, ali pitanje je da li je zaista tako. Ako analiziramo vrijednost inicijalnog kapitalnog ulaganja, dolazimo do zaključka da je 20.000 € potrebno više opredijeliti za alternativu II, nego za alternativu I. Činjenica jeste da je novčani priliv u početnim godinama eksploatacije investicije nešto veći kod alternative II nego kod alternative I, ali je i dalje

prisutna dilema: da li je to dovoljan uslov za sticanje utiska o većoj rentabilnosti upravo te alternative? U ovakvoj situaciji preduzeću se sugeriše da razmotri mogućnost da razliku između ukupne sume investiranih sredstava (altrnativa I i alternativa II) investira u dodatan projekat i da po tom osnovu ostvari ukupnu NSV (kao zbir postojeće NSV projekta s nižim iznosom ulaganja i NSV koju smo dobili po osnovu ulaganja razlike u dodatni projekat) koja je veća od NSV projekta koji zahtijeva veći iznos investicionih sredstava (u našem slučaju alternativa II).
Polazeći od našeg primjera, razlika između investiranih sredstava u alternativu I i u alternativu II je 20.000 €, ukoliko navedeni iznos investiramo u dodatnu alternativu (III) pri čemu ima sljedeće novčane tokove:

Vrijeme	*Novčani tok*	*Diskontni faktor*	*Diskovani novčani tok*
0	-20000	1,00000	-20000
1	5000	0,92593	4630
2	5000	0,85734	4287
3	5000	0,79383	3969
4	5000	0,73503	3675
5	5000	0,68058	3403
6	5000	0,63017	3151
7	5000	0,58349	2917
8	5000	0,54027	2701
9	5000	0,50025	2501
NSV			**11234**

U kontekstu dobijenih vrijednosti možemo preporučiti da se menadžment preduzeća „MK & A“ d.o.o. opredijeli za alternativu I i dodatnu alternativu (III) jer je zbir njihovih NSV (NSVi + NSViii) > NSVii, odnosno: 118.994 + 11.234 = 130.228 (NSVi + NSViii) > 126.234 (NSVi)
Razlika je 3.994 € u korist alternative I dodatne alternative III.

– Diskontna stopa[344] je veoma značajan činilac u utvrđivanju visine NSV jer je komponenta u obračunu. Stoga, pravilno određena diskontna stopa opredjeljuje i realan iznos NSV.

Na kraju, sumarno zaključujemo da NSV kao jedna od vodećih dinamičkih metoda za ocjenu rentabilnosti investicionih projekata ima svojih i prednosti i nedostataka[345]. Prednosti se ogledaju u sljedećem:

- Uzima u obzir efekat vremenske vrijednosti novca;
- Uzima u obzir sve novčane tokove koji se generišu tokom životnog vijeka projekta;
- Korisna je za rangiranje različitih projekata jer se bavi apsolutnim vrijednostima, a ne procentima.

Nedostaci koji se pripisuju NSV se ogledaju u činjenici da:

- postoje poteškoće u pojašnjenju osobama koje ne dolaze iz ekonomske struke;
- ne pokazuje u dovoljnoj mjeri uticaj dužine perioda eksploatacije investicije;
- poteškoće u vezi određivanja diskontne stope;
- ne vodi dovoljno računa o ukupnom iznosu potrebnih investicionih sredstava.

Indeks rentabilnosti, s aspekta ocjene rentabilnosti investicija, uvijek ide u paru sa NSV, pa kao NSV spada u red savremenih, dinamičkih metoda. Ima za cilj da pokaže koliko svaka jedinica izvršenog kapitalnog ulaganja odbacuje jedinica sadašnje vrijednosti novčanog toka tokom perioda eksploatacije investicije. Utvrđuje se na sljedeći način:

[344] U teoriji postoji više načina za utvrđivanje diskontne stope. Predmet naše obrade neće biti ti metodi, nego samo nastojanje da ukažemo na značaj ovog činioca. U praksi se najčešće za proračun uzima vladajuća kamatna stopa na tržištu kapitala ili kamatna stopa po kojoj je uzet kredit (ponekad malo uvećana).
[345] Preuzeto od: Gowthorpe, C., *Upravljačko računovodstvo*, Data Status, Beograd, 2008, str. 177.

$$\text{Indeks rentabilnosti} = \frac{sadašnja\ vrijednost\ neto\ novčanog\ toka}{sadašnja\ vrijednost\ kapitalnog\ ulaganja}$$

Prema ovom kriterijumu, a uzimajući u obzir i NSV, razmatranje nezavisnog projekta se vrši na sljedeći način:

- ako je NSV > 0; IR > 1, tada projekat treba prihvatiti;
- ako je NSV = 0; IR = 1, tada bi investitor trebalo da bude indiferentan, odnosno
- ukoliko je NSV < 0; IR < 1, tada projekat treba odbaciti.

Ukoliko investitor treba da se opredijeli za jedan od više ponuđenih projekata, onda treba da izabere onaj projekat sa većim IR.

Primjer 76:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. kroz dvije alternative razmatra mogućnost proširenja kapaciteta izgradnjom dodatnog postrojenja. Inicijalno kapitalno ulaganje prve alternative je 60.000 €, dok je kod druge 50.000 €. Ocjena se radi na osnovu NSV i IR.

Alternativa I				Alternativa II			
Vrijeme	*Novčani tok*	*Diskontni faktor*	*Diskovani novčani tok*	*Vrijeme*	*Novčani tok*	*Diskontni faktor*	*Diskovani novčani tok*
0	-50000	1,00000	-50000	0	-60000	1,00000	-60000
1	15000	0,92593	13889	1	25000	0,92593	23148
2	17000	0,85734	14575	2	27000	0,85734	23148
3	20000	0,79383	15877	3	30000	0,79383	23815
4	25000	0,73503	18376	4	25000	0,73503	18376
5	32000	0,68058	21779	5	32000	0,68058	21779
6	30000	0,63017	18905	6	35000	0,63017	22056
7	30000	0,58349	17505	7	35000	0,58349	20422
8	25000	0,54027	13507	8	25000	0,54027	13507
9	25000	0,50025	12506	9	25000	0,50025	12506
NSV			**96917**	**NSV**			**118757**

Na bazi dobijenih vrijednosti dolazimo do sljedećeg zaključka:

alternativa I

NSV > 0, t. NSV = 96.917 € > 0; IR > 1, odnosno IR = $\frac{146.917}{50.000} = 2{,}94 > 1$,

alternativa II

NSV > 0, t. NSV = 118.757 € > 0; IR > 1, odnosno IR = $\frac{178.757}{60.000} = 2{,}98 > 1$,

Kako su u pitanju međusobno isključivi projekti, pravilno bi bilo da se investitor opredijeli za onaj projekat koji ima veći i NSV i IR. U našem slučaju to je **alternativa II**. Međutim, prilikom donošenja konačne odluke, nikako ne treba zaboraviti dodatne činioce o kojima je detaljnije bilo riječi kod razmatranja NSV.

Interna stopa rentabilnosti (IRR) označava najveću kamatnu stopu po kojoj preduzeće smije da se zaduži i pri kojoj posluje na granici profitabilnosti. Razlog uvođenja IRR u ocjenu rentabilnosti investicije proizilazi iz namjere sprečavanja određenih poteškoća u proračunu pouzdane diskontne stope. Pogodan je pri donošenju odluke da li je bolje sopstvena sredstva uložiti u inicijalno kapitalno ulaganje ili je možda bolje da se daju na zajam. IRR je zapravo ona kamatna stopa koja izjednačava sumu diskontovanih novčanih priliva sa sadašnjom vrijednošću novčanih odliva, odnosno:

$$\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+ISP)^t} = CF_0$$

Iz navedenog slijedi zaključak da je IRR ona diskontna stopa po kojoj je NSV=0, odnosno to je prosječna godišnja kamata na investirana sredstva. Predstavlja relativnu mjeru rentabilnosti investicije jer se izražava u procentima (%).

Polazeći od toga da je **k** – kamatna stopa po kojoj se može dobiti kredit za realizaciju investicije, odnosno kamatna stopa koju bismo ostvarili da smo sredstva angažovali u neki drugi projekat, onda kada je riječ o nezavisnom projektu, investitor može:

- da ga odobri ako je IRR > k;
- da bude indiferentan, jer je projekat na granici rentabilnosti ako je IRR = k, odnosno
- da ga odbije, ako je IRR < k.

Ukoliko su u pitanju međusobno isključivi projekti, jasno je da će se investitor opredijeliti za onaj projekat čija je IRR veća.

Primjer 77:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. razmatra mogućnost da izvrši investiciono ulaganje u proširenje kapaciteta. Istraživanje tržišta je pokazalo da postoje realne osnove za navedeno. U namjeri da sagleda da li je navedeni poduhvat profitabilan s aspekta preduzeća, top menadžment je zatražio da se ocijeni investicija s aspekta IRR, ali ujedno i da se na jednostavnom primjeru pojasni šta je zapravo IRR, odnosno kakve informacije pruža.

U pojašnjenju pojma IRR menadžer za investicije se poslužio hipotetičkim primjerom[346]. Pošao je od pretpostavke da je uložio u banku 1.000 €, pri čemu je odlučio da prve godine ne podigne novac, već druge. Postavlja se pitanje koliko je prosječno zaradio po godinama ako je poslije druge godine u mogućnosti da podigne 2.250 €. Navedeni procenat je u mogućnosti da utvrdi primjenom sljedeće formule:

$$\text{prosječna zarada} = \sqrt[2]{\frac{2.250}{1.000}} - 1 = 50\%$$

Odgovor je da je prosječno godišnje zaradio 50%, i upravo ovaj procenat predstavlja IRR. Dakle, IRR treba da pokaže prosječni procenat kamate na uložena sredstva.
Polazeći od navedenog, menadžer je utvrdio IRR (proračunom u Excelu) i ustanovio da ona iznosi 36,4%, što je i prikazao na sljedeći način:

Godina	NSV
10%	79.706,00
15%	54.431,00
25%	21.551,00
35%	2.099,00
37%	(804,00)

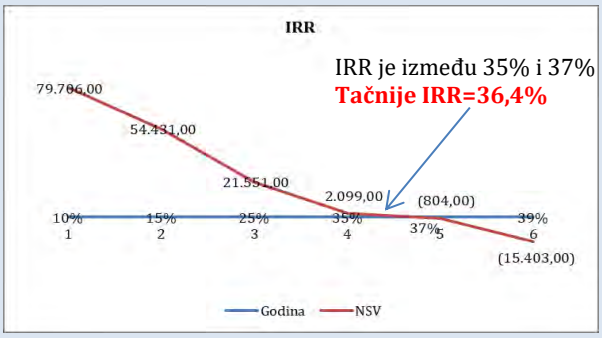
Vrijeme	Novčani tok	Diskontni faktor	Diskovani novčani tok
0	-50000	1,00000	-50000
1	10000	0,73299	7330
2	17000	0,53727	9134
3	20000	0,39381	7876
4	25000	0,28866	7217
5	32000	0,21158	6771
6	30000	0,15509	4653
7	30000	0,11368	3410
8	25000	0,08332	2083
9	25000	0,06108	1527
NSV	36,4%		0

36,4%

Kako je navedeno da IRR predstavlja onu kamatnu stopu pri kojoj je NSV = 0, to je proračunom utvrdio da se ta prosječna kamatna stopa nalazi između 35% i 37%, jer upravo u tom intervalu procenata NSV iz pozitivne prelazi u negativnu vrijednost. Kako je Excelom ustanovljen tačan relativan iznos IRR od 36,4%,

[346] Primjer preuzet sa: http://mcb.rs/recnik/irr-internal-rate-return-interna-stopa-prinosa/ (21. 3. 2021).

to se i dobilo da se pri toj kamatnoj stopi suma diskontovanih novčanih priliva izjednačava sa iznosom kapitalnih ulaganja (vidjeti grafik ?).



Menadžeri mogu da razmatraju situaciju međusobno isključivih projekata, s aspekta IRR i NSV. Protivrječno rangiranje nastaje kao posljedica različitih pretpostavki vezanih za diskontnu stopu po kojoj se vrši svođenje novčanih priliva na sadašnju vrijednost tokom perioda eksploatacije investicije.

Na koji je način to moguće uraditi, možemo ilustrovati na sljedećem primjeru:

Primjer 78:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. kroz dvije alternative razmatra mogućnost proširenja kapaciteta izgradnjom dodatnog postrojenja. Inicijalno kapitalno ulaganje prve alternative je 60.000 €, dok je kod druge 50.000 €. Ocjena se radi na osnovu NSV i IRR.

I alternativa:

Diskontovanim novčanim tokovima menadžment preduzeća je utvrdio sljedeće NSV, odnosno IRR:

Alternativa I				Alternativa II			
Vrijeme	*Novčani tok*	*Diskontni faktor*	*Diskovani novčani tok*	*Vrijeme*	*Novčani tok*	*Diskontni faktor*	*Diskovani novčani tok*
0	-50000	1,00000	-50000	0	-50000	1,00000	-50000
1	0	0,99920	0	1	25000	0,99920	24980
2	25000	0,99840	24960	2	25000	0,99840	24960
3	25000	0,99760	24940	3	25000	0,99760	24940
4	25000	0,99681	24920	4	25000	0,99681	24920
5	25000	0,99601	24900	5	25000	0,99601	24900
6	25000	0,99521	24880	6	25000	0,99521	24880
7	25000	0,99442	24860	7	25000	0,99442	24860
8	45000	0,99362	44713	8	25000	0,99362	24841
9	50000	0,99283	49641	9	25000	0,99283	24821
NSV	**36,0%**		**193816**	**NSV**	**48,6%**		**174103**

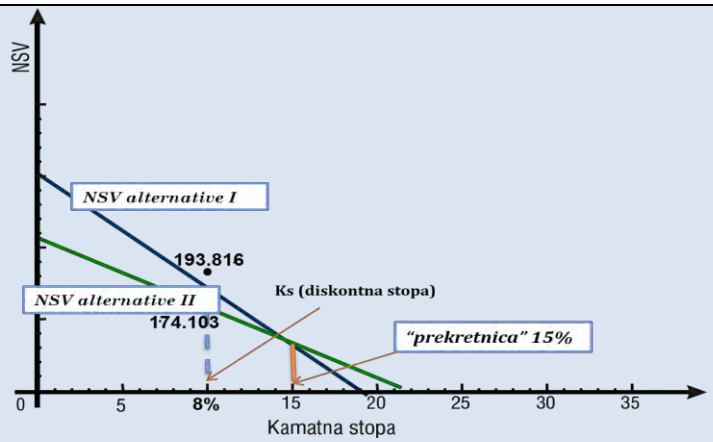
Sumarno prikazano imamo:

	NSV	*IRR*
Alternativa I	**193.816,00**	36%
Alternativa II	174.103,00	**49%**

Grafičkim prikazom dolazimo do sljedećeg zaključka:

a) ukoliko je KS manja od 15%, to je NSV alternative II > NSV alternative I pa se preporučuje izbor alternative I;

b) ukoliko je KS viša od 15%, to je NSV alternative I > NSV alternative II pa se preporučuje izbor alternative I.



Za rangiranje međusobno isključivih projekata se preporučuje NSV, budući da je kamatnu stopu realnije uzeti kao diskontnu stopu nego IRR.

Prednosti koje se pripisuju IRR su što kao savremena, dimanička metoda uzima u obzir efekat vremenske vrijednosti novca, ali kao i NSV veoma je teško ovaj pokazatelj objasniti nefinansijskim menadžerima. Ujedno, kako se izražava u relativnim iznosima (%), a ne u apsolutnim, nije relevantna s aspekta uporedivosti.

Period povraćaja investicija može da se posmatra kao statička ili dinamička metoda za ocjenu rentabilnosti investicija. Mi ćemo navedeni pokazatelj posmatrati kroz prizmu dinamičkih metoda i tada se interpretira kao vremenski period (broj godina, mjeseci...) koji je potreban da određena investicija svojim prilivima pokrije inicijalno kapitalno ulaganje. Ukoliko je taj period kraći, to je i ocjena da je u pitanju rentabilnija investicija. Dobija se sabiranjem neto priliva tokom uzastopnih godina esploatacije investicije, dok se njihov zbir (kumulativ) ne izjednači sa investiranim iznosom, odnosno:

$$\sum_{k=0}^{n} I = \sum_{k=0}^{n} NP$$

gdje je:

n – rok vraćanja u godinama;
I – ukupno uložena (investirana) sredstva (odliv sredstava);
NP – godišnji neto priliv.

Primjer 79:

Preduzeće „MK & A" d.o.o. razmatra mogućnost da izvrši investiciono ulaganje u proširenje kapaciteta u iznosu od 50.000 €. Želi da ustanovi koliko će mu godina trebati da novčanim tokovima koji se budu generisali tokom perioda eksploatacije investicije povrati inicijalno ulaganje u iznosu od 50.000 €.
Menadžer sektora za investicije je utvrdio navedeni period primjenom sljedećeg obrasca:

$$\sum_{k=0}^{n} I = \sum_{k=0}^{n} NP$$

odnosno:
ustanovio je da suma diskontovanih novčanih priliva za I; II; III i IV godinu iznosi **51.872 €** što je dovoljno za pokriće inicijalnog kapitalnog ulaganja od 50.000 €. Kako se navedeni iznos postiže u IV godini (vidjeti tabelu), iz toga slijedi zaključak da period povraćaja investicija u IV godini, tačnije:

period povraćaja investicija = 4 godine $(\frac{20.058}{17.000} mjeseci) = 4\ godine\ i\ 1\ mjesec$

Vrijeme	*Novčani tok*	*Diskontni faktor*	*Diskovani novčani tok*	*period povraćaja*
0	-50000	1,00000	-50000	-50000
1	5000	0,99920	4996	-45004
2	8000	0,99840	7987	-37017
3	17000	0,99760	16959	-20058
4	**22000**	**0,99681**	**21930**	**1872**
5	25000	0,99601	24900	26772
6	25000	0,99521	24880	51653
7	25000	0,99442	24860	76513
8	45000	0,99362	44713	121226
9	50000	0,99283	49641	170868
NSV	**30,1%**		**170868**	

Premda period povraćaja investicija nema takvu težinu kao NSV ili IRR, ipak je on značajna smjernica menadžerima, pa u tom smislu navodimo određene prednosti i nedostatke. Za razliku od npr. NSV, koju je veoma teško objasniti nefinansijskim menadžerima, takav problem nije prisutan kod perioda povraćaja investicija.

Nedostaci[347] koji se pripisuju periodu povraćaja investicija se ogledaju u činjenici da se novčani tokovi koji se ostvare poslije tačke povraćaja ne razmatraju.

[347] Preuzeto od:Gowthorpe, C., *Upravljačko računovodstvo*, Data Status, Beograd, 2008, str. 177.

13. Budžetiranje i budžet

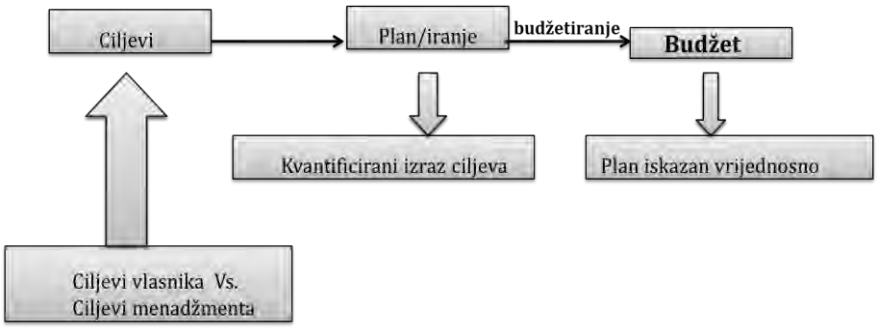
13.1. Pojam, formiranje i vrste budžetiranja i budžeta

Problematika koje ide u korak sa temom planiranja – alternativnog ili kapitalnog, jeste tema budžetiranja i budžeta. Naime, u svom svakodnevnom poslovanju preduzeće se susrijeće sa pitanjima: Koliko iznose troškovi, a koliko prihodi? Kako će se njihove projekcije odraziti na finansijski položaj, rentabilnost i likvidnost? Na koji način smo u mogućnosti da identifikujemo probleme sa kojima će se naše preduzeće možda suočiti u narednom periodu? Na koji način da reagujemo na njih? Kako da ih preduprijedimo? Ovo su samo neka od pitanja na koja odgovor značajnim dijelom može dati jedan od ključnih alata upravljačkog računovodstva koji se naziva – budžet[348]. Budžet predstavlja plan koji je izražen finansijskim i/ili uopštenijim kvantitativnim terminima, a koji se kreira za neki određeni period u budućnosti[349]. Kako je budžet krajnji korak u procesu planiranja, prije nego nešto više kažemo o budžetu i samom budžetiranju, daćemo osvrt na početnu etapu u izradi budžeta, a to je planiranje. Planiranje predstavlja inicijalni korak menadžment procesa kojim se preciziraju određeni ciljevi, donose mjere i razrađuju akcije kako bi došlo do realizacije ciljeva. U tom smislu, proces **planiranja** obuhvata sljedeće faze:

1. priprema za izradu plana;
2. definisanje planskih ciljeva i zadataka;
3. izrada i prihvatanje plana;
4. realizacija plana;
5. kontrola i analiza realizovanog plana.

Planiranje nije isto što i budžetiranje. U procesu planiranja vrši se budžetiranje u kome se kvantititativno izražen sadržaj plana prenosi u vrijednosno izražen sadržaj budžeta. Stoga se budžet posmatra kao formalno-pisano izražen plan preduzeća za budući period. Dakle, budžet je dio poslovnog (biznis) plana i kao takav predstavlja dalje smjernice kuda preduzeće treba da „ide“ da bi postiglo svoje ciljeve. Takođe, budžet pomaže menadžerima da upoređuju ostvarene u odnosu na planirane performanse.

Odnos između ciljeva, plana i budžeta možemo prikazati na sljedeći način:



Slika 24: *Odnos između ciljeva, planiranja i budžeta*

[348] Riječ Budget je nastala od engleske riječi bag (torba) jer je ministar finansija Velike Britanije nosio papire o državnim prihodima i rashodima u torbi. Vremenom se riječ bag iskrivila i nastala je riječ Budget. Preuzeto sa: http://mcb.rs/recnik/budget-plan/ (22. 3. 2021).

[349] Gowthorpe, C. (2009). *Upravljačko računovodstvo*, Data Status, Beograd, str. 191.

Budžet nastaje kao **rezultat** procesa planiranja u kome menadžment putem finansijskih, odnosno kvantitativnih jedinica mjere razrađuje svoje buduće poslovne aktivnosti. Dobro konstruisan budžet za menadžment predstavlja ključno oruđe za postizanje ciljeva. Kao što smo već naveli, budžet je plan koji je orijentisan na postizanje ciljeva u budući vremenski period ali i na kontrolu, odnosno na efikasnu upotrebu resursa. Proces izrade budžeta se naziva budžetiranje. Dakle, **zaključujemo** da planiranje nije isto što i budžetiranje i da se plan koji je iskazan vrijednosno naziva **budžet**. Stvaranje budžeta je veoma značajno za organizaciju, odnosno za njene pojedine organizacione djelove jer predstavljaju putokaz budućeg poslovanja. Kako se jedan od ciljeva izrade budžeta odnosi na uspostavljanje i održavanje dobre međusobne saradnje i povezanosti hijerarhijske strukture preduzeća, to se zavisno od nivoa upravljanja na kome se nalaze, razlikuju strateški, taktički i operativni budžet. Naime, **strateški budžet** donosi se od strane top menadžmenta i ne uključuje previše detaljnu razradu budućih planova. U fokusu ima donošenje i realizaciju dugoročne strateške vizije preduzeća i usmjeravanje svih potencijala preduzeća u tom pravcu. **Taktički budžet** donosi se od strane menadžmenta srednjeg nivoa. Detaljniji je u odnosu na strateški plan i ujedno se na njega i oslanja. Uobičajeno, taktički budžet se donosi za vremenski period od jedne do tri godine. **Operativni budžet**, koji proizilazi iz strateškog i taktičkog, mnogo je detaljniji od prethodno dva navedena i odnosi se na period do jedne godine.
Na osnovu prethodno navedenog, nedvosmisleno se izvlači zaključak da između navedena tri nivoa menadžmenta, koji su odgovorni za kreiranje određenog budžeta, postoji tijesna povezanost, na način što strateški i taktički budžet opredjeljuje operativni, odnosno strateški i operativni utiču i na taktički, tj. strateški budžet u velikoj mjeri zavisi od taktičkog i operativnog. Stoga je ovdje veoma značajno pitanje odgovornosti, što znači da će određena osoba, na određenom radnom mjestu ili na nivou menadžmenta biti odgovorna za ostvarenja u odnosu na budžetirano na onim nivoima i za one aktivnosti za koje su zaduženi.

U kontekstu navedenog moguće je praviti razliku između dva pristupa u formiranju budžeta:

- **„top down“ ili pristup od vrha ka dnu** uobičajeno se koristi kod **cetralizovane organizacije** gdje je kod top menadžmenta koncentrisana moć, odgovornost i autoritet, tako da se niži nivo menadžmenta mora prilagoditi kriterijumima koji su postavljeni s vrha. Kako u ovoj situaciji top menadžment sam inicira i razrađuje budžet, nedostatak u ovom pristupu može biti reflektovan u otporu koji niži nivo može pokazivati iz razloga što se dešava da nema ni mogućnosti ni kapaciteta (posebno kadrovskih) da odgovori na zahtjeve koji dolaze od strane top menadžmenta, što dovodi do demotivacije, koja izrasta u nezadovoljstvo.
- **„botton up“ ili pristup od dna** se uobičajeno primjenjuje u preduzećima koje karakteriše **decentralizovana organizaciona struktura**. Navedeni pristup dozvoljava da menadžeri koji se nalaze na nižem nivou (operativni i taktički) i koji će biti uključeni direktno kasnije u realizaciju budžeta, daju značajan doprinos u fazi njegovog razvoja. Svakako da ovakav pristup ne isključuje aktivnosti top menadžmenta koje su date u formi iniciranja smjernica izrade budžeta, ali je činjenica da nemaju moć kakvu su imali kod prethodnog pristupa. S obzirom da u izradi budžeta participiraju oni menadžeri koji imaju nabolji uvid u rad, odnosno u prednosti i nedostatke postignuća određenih organizacionih djelova, to se ovaj pristup formiranja budžeta pokazao izuzetno motivišući za njih. Ujedno omogućava da se znanja i ekspertize zaposlenih u pojedinim sektorima iskoriste na najbolji mogući način. Međutim, navedeni pristup ima i svojih nedostataka poput pojave konfliktnih ciljeva

između pojedinih organizacionih djelova, kao i poteškoće u pogledu usklađivanja, budući da je veći broj osoba uključen u proces izrade.

Nadalje, u teoriji i praksi moguće je sresti nekoliko vrsta, odnosno pristupa u izradi budžeta, pa razlikujemo:

- **kontinuirani (*rolling*) budžet** sadrži pozicije obuhvaćene određenim vremenskim periodom (npr. 6 mjeseci, 12 mjeseci i sl.). Istekom jednog mjeseca, u namjeri da se napravi neprekidnost, kontinuitet od npr. 12 mjeseci, na postojeći budžet se vrši dodavanje novog mjeseca, tako da u svakom trenutku postoji budžet od narednih 12 mjeseci. Kod kontinuiranog budžeta moguće je izvršiti izmjene za sve mjesece, a ne samo za mjesec koji je dodat. Prednosti ovog pristupa budžetiranja ogledaju se u blagovremenosti, jer se korekcije (dopune, izmjene) najčešće vrše na mjesečnom nivou, kao i na tekućim podacima. Ujedno, navedeni pristup je vrlo jednostavan za primjenu i ne povlači značajan iznos troškova izrade. Međutim, polazeći od same njegove prirode u dijelu vremenskog obuhvata, dolazimo do zaključka da veći fokus može staviti na kratkoročna ostvarenja, marginalizovanjem strateške orijentacije. Kako menadžeri na različitim nivoima participiraju u izradi budžeta, to u ambiciji da budu nagrađeni bonusom mogu budžetirati lako dostižne ciljeve.
- **inkrementalno budžetiranje (*incremental budgeting*)** kao bazu za kreiranje budžeta u narednom periodu koristi budžet tekućeg perioda. Stavke i vrijednosti u tekućem budžetu se potom koriguju za promjene koje se očekuju u narednom periodu poput promjena u obimu aktivnosti, promjena u preduzetim aktivnostima i promjena cijena koje su često prouzrokovane inflacijom[350]. Drugim riječima, inkrementalno budžetiranje predstavlja formiranje budžeta tako što se u obzir uzima ukupan budžet za prethodni period i na njega se dodaje standardni procenat povećanja [351]. Prednosti ovog pristupa se ogledaju u jasnoći prezentovanja, čak i nefinansijskim menadžerima, kao i u jednostavnosti izrade. Poteškoće proizilaze iz same prirode ovog pristupa, koje oslanjajući se na dešavanja iz prethodnog perioda mogu potencijalne ranije nastale greške prenijeti u naredni ciklus, a ujedno kako pristup ne zahtijeva velika angažovanja (više je mehanički), mogu se zanemariti inovativnost i inicijativa, kao i potreba za kontrolom, odnosno za provjerom osnovanosti nastanka određenih troškova.
- **budžetiranje na nultoj osnovi (*zero-based budgeting*)** za razliku od prethodno opisanih pristupa budžetiranja ne uzima u obzir stanje pozicija u budžetima ranijih perioda. Kako nema polaznu osnovu, to se prilikom izrade budžeta ovim pristupom zahtijeva da se svaka stavka unijeta u budžet opravda. Ovakav pristup doprinosi racionalnijoj promišljenosti menadžera pri alokaciji budžeta, zahtijevajući aktivnu angažovanost svih menadžera, konstruktivniji odnos, kao i bolju međuzavisnost strateških ciljeva kompanije i budžeta. Kako ovakav pristup zahtijeva veću posvećenost u izradi, kao i detaljnost i analitičnost, to iziskuje više vremena, tako da postoji opasnost od pojave opravdanog oportunitetnog troška.
- **budžetiranje zasnovano na aktivnosti** (ABC) bazira se na ideji savremenog sistema obračuna troškova – ***Activity Based Costing*** i predstavlja primjer klasičnog budžetiranja koji oslonac pronalazi u pogonskom knjigovodstvu. Razlog pojave ovog pristupa budžetiranja proizilazi iz nastojanja da se obezbijedi što je moguće preciznija alokacija rastućih indirektnih troškova u uslovima industrijske modernizacije. Stoga se kod

[350] Preuzeto: „Uloga i značaj upravljačkog računovodstva“, Radna knjiga 1, CIPFA.

[351] Gowthorpe, C. (2009). *Upravljačko računovodstvo*, Data Status, Beograd, str. 195.

budžetiranja zasnovanog na aktivnostima za obračun iznosa budžeta koriste ključevi za alokaciju opštih troškova i očekivani nivoi aktivnosti, koji se određuju na osnovu broja događaja ili transakcija uključenih u proces proizvodnje. Prednosti ovog pristupa budžetiranja se pronalaze i u razlozima njegove primjene, a to je stavljanjem većeg akcenta na opšte troškove i nastojanje da se izvrši što precizniji raspored time što se vodi računa o veličini serije (broju događaja ili transakcija) koje se obave u okviru određene aktivnosti. Nedostatak proizilazi u poteškoćama identifikovanja aktivnosti unutar određenog MT, ali i u vremenu koje je neophodno da se iste i identifikuju, kao i da se sprovede navedeni sistem. Takođe, pošto se pojavljuje veći broj aktivnosti, može se pojaviti problem definisanja granica odgovornosti rukovodilaca za određenu aktivnost.

Koji će pristup budžetiranja da odabere preduzeće, zavisi od njegove poslovne politike, pri čemu se mora voditi računa o raznim kriterijumima (veličina, pravni status i sl.) kao i stanje na tržištu. U tabeli koja slijedi daje se predlog pristupa budžetiranja zavisno prema navedena dva kriterijuma[352].

Pristup budžetiranja	Vrsta preduzeća	Uslovi na tržištu
Tradicionalni pristup	Sve vrste preduzeća	/
Inkrementalni pristup	Sve vrste preduzeća	Za stabilna preduzeća u stabilnim uslovima poslovanja
Budžetiranje na sistemu aktivnosti	Velika privredna društva	Okrenutost masovnoj proizvodnji i pružanju komplementarnih usluga.
Budžetiranje na nultoj osnovi	Za mala i srednja preduzeća	Okrenut preduzećima koja se bave jednokratnim projektima ili firmama gdje postoje sektori koji se bave privremenim poslovima.
Inkrementalni budžet	Za mala i tek osnovana preduzeća	Prati promjene na tržištu i na bazi tih promjena reaguje.

***Tabela 23**: Pristupi budžetiranja zavisno od određenih kriterijuma i uslova na tržištu*

Pored pitanja pristupa budžetiranja, značajno pitanje je i podjele budžeta, pa ćemo u tom dijelu upotrijebiti dva parametra:

- zavisno od vremenskog perioda koji budžet obuhvata pravi se razlika između godišnjeg, kapitalnog i trajnog budžeta;
- zavisno od obima aktivnosti koje su obuhvaćene u okviru budžeta, moguće je napraviti razgraničenje između budžeta koji obuhvataju aktivnosti preduzeća kao cjeline i budžeta koji obuhvataju aktivnosti pojedinih centara odgovornosti.

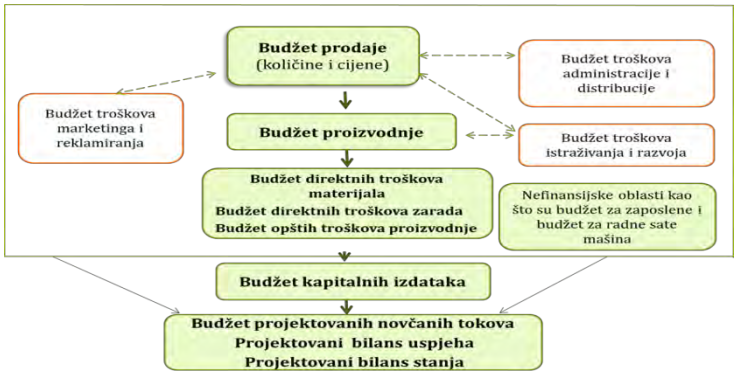
13.2. Proces izrade budžeta

Predmet našeg razmatranja će biti godišnji ili glavni budžet koji obuhvata sve budžete preduzeća za jednogodišnji period. Kako su u okviru njega sažete sve planirane aktivnosti budućeg perioda, to uobičajeno obuhvata **operativni i finansijski budžet**. **Operativni budžet** prikazuje aktivnosti koje generišu prihod, uključujući prihode i troškove. To znači da u sebi sadrži budžetiranje prodaje (prodajne cijene i količine proizvoda), utvrđivanje početnih, odnosno krajnjih zaliha proizvodnje pa usko povezano sa navedenim i budžetiranje troškova proizvodnje (direktnih troškova), kao i opštih, odnosno indirektnih troškova. Na kraju, kao rezultat svega navedenog nastaje budžetski bilans uspjeha. Za razliku od operativnog **finansijski budžet** ima za cilj da

[352] Preuzeto: Stojanović, M., *Izrada budžeta na primjeru preduzeća „PAMS“ DOO*, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2014, str. 26.

prikaže sve prilive i odlive gotovine i druge elemente finansijske pozicije firme koje bi se generisale tokom perioda za koji se vrši projekcija. Prilivi i odlivi gotovog novca potiču iz **gotovinskog budžeta**. Krajnje stanje gotovine, prikazano u gotovinskom budžetu, se prenosi u bilans stanja na poziciju gotovina i na taj način se kreira budžetski bilans stanja. Zaključka smo da operativni i finansijski budžet formiraju glavni budžet preduzeća i da ne čine zasebne cjeline nego su međusubno povezani. Budžeti poslovanja su najprije pripremljeni jer su informacije iz operativnih budžeta potrebne za finansijske budžete[353].

Kako je proces izrade budžeta veoma značajan, to ćemo još jednom ukazati na njegov proces kroz prizmu proizvodnog preduzeća, a nakon toga ćemo se poslužiti jednim hipotetičkim primjerom. Kao što smo već istakli, proces izrade budžeta započinje izradom, odnosno projektovanjem stavke u okviru operativnog budžeta koja se odnosi na budžet prodaje. Kao što se dâ zapaziti na navedenog prikazu (Slika ?), budžet prodaje se nalazi na samom vrhu i predstavlja polaznu tačku za izradu budžeta proizvodnje, ali i svega onoga što nakon toga sljedi. Ujedno uočavamo da takva čvrsta veza ne postoji sa budžetom troškova marketinga i reklamiranja, budžetom troškova istraživanja i razvoja i sl. Na kraju, kao što se dâ zapaziti, sve ove sfere budžeta na kraju obrazuju budžet kapitalih izdataka, odnosno omogućavaju da se kreiraju projektovani elementi seta finansijskih iskaza.



Slika 25: *Proces izrade budžeta u okviru proizvodnog preduzeća*

Proces izrade budžeta, operativni i finansijski segment, ćemo prikazati na sljedećem hipotetičkom primjeru[354].

Primjer 80:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. je proizvodno preduzeće koje se bavi proizvodnjom samo jednog proizvoda – stolice. Riječ je o luksuznijim modelima po čemu je i kompanija prepoznata na tržištu. Preduzeće „MK & A“ d.o.o. prema kriterijumu veličine spada u red malih i menadžment kompanije nastoji da bude fleksibilan nadgledajući turbulencije na tržištu i reagujući na iste. Shodno tome, top menadžment se odlučio za inkrementalni pristup budžetiranju, koji u sebi sažima vremenski period od prvih šest mjeseci 2021. godine. U cilju izrade glavnog budžeta za prvih šest mjeseci menadžeri pojedinih sektora su naveli sljedeće podatke:
– Planirana količina prodaje u početnom mjesecu budžetiranja (januar) iznosi 320 komada. Tokom mjeseci pretpostavka je da će doći do rasta prodaje u određenom procentu (opravdanje kompanija pronalazi u istraživanju tržišta), tako da će na kraju obračunskog perioda obuhvaćenog budžetiranjem (jun) procenat prodaje porasti za 40%. Prodajna cijena je konstantna tokom ovog perioda i iznosi 220 €/kom.
– Preduzeće planira da proizvede u prvih šest mjeseci 1.780 komada stolica;

[353] https://bs.unitinal.com/sta-je-master-budzet/ (22. 3. 2021).

[354] Napominjemo da se koncept primjera ove knjige oslanja na praktičan primjer formiranja budžeta iz udžbenika Gowthorpe, C., „Upravljačko računovodstvo“, Data status, Beograd, 2008, str. 201–210.

– Na zalihama u početnom bilansu stanja se nalazi zaliha gotovih proizvoda u vrijednosti od 5.000 €.
– Preduzeće ima sljedeće troškove:

varijabilne troškove po jedinici proizvodnje:

Troškovi materijala	100
Troškovi zarada	30
Troškovi amortizacije-funkcionalna	30

ukupne fiksne – opšte troškove na mjesečnom nivou:

Troškovi zakupa	1.200
Troškovi zarade vozača	350
Troškovi čistačice	200
Toškovi električne energije	700
Troškovi amortizacije-vremenska	400
Troškovi osiguranja	1.000
Ostali indirektni troškovi	1.000
Opšti troškovi	**4.850**

Administrativni opšti troškovi projektovani od februara mjeseca su projektovani na iznos od 34.000 €.
– Preduzeće planira da proizvede tokom šestomjesečnog perioda 2.140 komada stolica, dok je procjena da će uspjeti da proda 94% od proizvedenog broja.
– ključ za alokaciju opštih troškova je broj proizvedenih komada u šestomjesečnom periodu;
– troškovi zarada se utvrđuju na bazi broja proizvedenih učinaka.

Na dan 31. 12. 2020. Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ preduzeća „MK & A“ sadrži sljedeće pozicije i vrijednosti:

Pozicija	Iznos	Pozicija	Iznos
Oprema	160.000	Osnovni kapital	150.000
IV opreme	-30.000	Rezerve	15.000
Materijal	6.000	Dugoročni krediti	19.000
Gotovi proizvodi	5.000	Obaveze za opste troškove proizvodnj	15.000
Kupci	24.000	Dobavljači za sirovine	7.000
Tekući račun	56.000	Obaveze za administativne rashode	15.000
Ukupna aktiva	**221.000**	**Ukupna pasiva:**	**221.000**

Kako je navedeno da se preduzeće služi inkrementalnim pristupom u izradi budžeta, to su vrijednosti navedene u bilansu osnova za projektovanje budžeta u narednom šestomjesečnom periodu.

Napominjemo da ćemo u navedenom hipotetičkom primjeru slijediti formu osnovnih oblasti budžeta koji će vjerovatno trebati da se načine kod proizvodnog preduzeća. Kao što se dâ i zapaziti na Slici 27, prvi korak se odnosi na izradu **budžeta prodaje**. Kao što smo već na početku naveli, preduzeće „MK & A“ d.o.o. na bazi seriozne analize kupaca i konkurencije smatra da će imati sljedeća ostvarenja u ovom dijelu:

Pozicija	januar	februar	mart	april	maj	jun
Prodaja	250	280	280	300	320	350
Prodajna cijena	220	220	220	220	220	220
Prihod od prodaje	**55.000**	**61.600**	**61.600**	**66.000**	**70.400**	**77.000**

Tabela 1: Budžet prodaje

Nakon toga, menadžment preduzeća „MK & A“ d.o.o. će pristupiti izradi **budžeta proizvodnje**. Na bazi navedenih pretpostavki u tabeli koja slijedi date su projekcije prodaje (koje su već u dijelu količine date u tabeli) i proizvodnje, kao i početno stanje zaliha na početku i na kraju perioda (napomena: jedinica mjere je komad):

Pozicija	Početno stanje zaliha	Prodaja	Proizvodnja	jnje stanje zali
januar	270	320	300	250
februar	250	330	320	240
mart	240	340	330	230
april	230	340	380	270
maj	270	350	400	320
jun	320	350	410	380
UKUPNO		**2.030**	**2.140**	

Tabela 2: Budžet količine proizvodnje

Analizom tabele dolazimo do zaključka da je početno stanje zaliha narednog mjeseca (npr. februara) vrijednost zaliha koja je prenijeta iz prethodnog mjeseca (januara). Na taj način se radi projekcija za sve naredne mjesece. Takođe, krajnje stanje zaliha se može obračunati na način što se zbraja početno stanje zaliha tekućeg npr. mjeseca sa vrijednošću proizvodnje i od tog zbira oduzme vrijednost prodaje. Vrijednost proizvodnje, kalkulativno posmatano se utvrđuje zbrajanjem krajnjeg stanja zaliha tekućeg mjeseca sa vrijednošću prodaje i oduzimanjem početnog stanja zaliha.

Dakle, na bazi analize tržišta (prije svega potreba i zahtjeva kupaca), pažljive analize konkurencija, kao i svog proizvodnog potencijala, menadžment preduzeća smatra da će u periodu od 1. 1. do 31. 6. 2021. biti u mogućnosti da proda 2.140 komada stolica (pri čemu za 80% već postoje predugovori zaključeni sa kupcima) i ujedno planira da proizvede 2.030 komada. Prema njihovim procjenama, na zalihama će ostati 6% zaliha stolica koje neće biti realizovane u prvih šest mjeseci, ali vjerujući (što pokazuju analize sektora marketinga) da će konstantno postojati tražnja i da će pokazivati tendenciju rasta širenjem i na druga tržišta, menadžment preduzeća „MK & A“ d.o.o. smatra da je strategija postojanja zaliha opravdana.

Realizacija proizvodnje pretpostavlja izradu određenih projekcija troškova. Menadžeri službe računovodstva procjenjuju da će na mjesečnom nivou direktni troškovi iznositi 100 €, i njihova struktura je data u narednom tabelarnom prikazu:

Naziv	Iznos
Troškovi materijala	40
Troškovi zarada	30
Troškovi amortizacije-funkcionalna	30
Direktni troškovi- UKUPNO	**100**

Tabela 3: Budžet direktnih troškova po jedinici na mjesečnom nivou

U strukturi direktnih troškova, direktni troškovi po jedinici su projektovani na iznos od 20 € po komadu. Kako iznos navedenih troškova zavisi od količine stvorenih proizvoda, to se projektovana vrijednost ovih troškova u ukupnom iznosu po mjesecima može dobiti na sljedeći način:

	Količina proizvodnje	Troškovi direktnog rada
januar	300	9.000
februar	320	9.600
mart	330	9.900
april	380	11.400
maj	400	12.000
jun	410	12.300
	2.140	**64.200**

Tabela 4: Budžet troškova rada po učinku

Procjena sektora računovodstva i finansija je da će u prvih šest mjeseci 2021. godine nastati opšti troškovi u iznosu od 29.100 € (vidjeti Tabelu 5), što je prezentovano budžetom **opštih troškova proizvodnje**:

Naziv	Iznos
Troškovi zakupa	7.200
Troškovi zarade vozača	2.100
Troškovi čistačice	1.200
Toškovi električne energije	4.200
Troškovi amortizacije-vremenska	2.400
Troškovi osiguranja	6.000
Ostali indirektni troškovi	6.000
Opšti troškovi -UKUPNO	**29.100**

Tabela 5: Budžet opštih troškova

dok će projektovana stopa opštih troškova iznositi 13,6 €, odnosno $\frac{29.100}{2.140}$, a dobijena je kao količnik opštih troškova i ukupne planirane proizvodnje.

Na osnovu navedenog, procjena je da će ukupni troškovi po stolici iznositi:

Direktni troškovi	100,00
Apsorbovani opšti troškovi proizvodnje	13,60
UKUPNI troškovi proizvodnje po jedinici	**113,60**

Tabela 6: Prosječni troškovi

Kako preduzeće sada raspolaže potrebnim kvantumom inputa, možemo pristupiti prvom koraku u izradi operativnog budžeta koji se odnosi na izradu **budžeta nabavke sirovina**.

Pretpostavka izračunavanja budžeta nabavke sirovine jeste utvrđivanje vrijednosti početnog stanja sirovina kao i vrijednosnog iznosa sirovina koje će biti utrošene u procesu proizvodnje. Vrijednost početnog stanja sirovina se utvrđuje na način što se proizvodnja (u komadima) množi sa troškovima materijala koji su projektovani na iznos od 40 €. Ujedno, kako bi se osigurao kontinuitet proizvodnog procesa, menadžer proizvodnje projekcijama polazi od pretpostavke da se na zalihama nalazi količina sirovina koja je dovoljna da zadovolji potrebe proizvodnje za prvu polovinu, pa stoga u obračunu početnog stanja, pored navedenih vrijednosti, stoji 50%. Za mjesec januar vrijednost zaliha u iznosu od 6.000 € je preuzeta iz bilansa stanja na dan 31. 12. 2020.

Na drugoj strani, vrijednost utrošenih sirovina u proizvodnji se dobija množenjem planirane proizvodnje (količine) za svaki mjesec pojedinačno sa troškovima sirovine. Sve naprijed navedeno je dato u tabelarnim pregledima koji slijede *(Tabela 7: Početno stanje zaliha sirovina (lijevo); Vrijednost sirovina utrošenih u proizvodnji (desno))*

	Vrijednosti početnih zaliha
januar	6.000
februar	6.400
mart	6.600
april	7.600
maj	8.000
jun	8.200
UKUPNO	**42.800**

	Vrijednosti utrošenih sirovina
januar	12.000
februar	12.800
mart	13.200
april	15.200
maj	16.000
jun	16.400
UKUPNO	**85.600**

Tabela 7: Budžet početnog stanja zaliha sirovina (lijevo); Vrijednost sirovina utrošenih u proizvodnji (desno)

Navedene vrijednosti su osnova za obračun **budžeta nabavke sirovine**, što prikazujemo kroz naredni tabelarni prikaz (*Tabela 8: Budžet nabavke sirovina za proizvodnju)*

	Početno stanje zaliha	Nabavka sirovine	Sirovine utrošene u poizvodnji	Krajnje stanje zaliha sirovina
januar	6.000	12.400	12.000	6.400
februar	6.400	13.000	12.800	6.600
mart	6.600	14.200	13.200	7.600
april	7.600	15.600	15.200	8.000
maj	8.000	16.200	16.000	8.200
jun	8.200	16.400	16.400	8.200
UKUPNO	**42.800**	**87.800**	**85.600**	**45.000**

Tabela 8: Budžet nabavke sirovina

Kako su vrijednosti u prvoj koloni (početno stanje zaliha) i trećoj (sirovine utrošene u proizvodnji) preuzete iz projekcija datih kroz tabelu 1 i tabelu 2, u našem slučaju ostale su nepoznate veličine koje se odnose na utvrđivanje vrijednosti krajnjeg stanja zaliha sirovina i vrijednosti nabavke sirovine. Krajnje stanje sirovine se utvrđuje kao zbir početnog stanja zaliha i nabavke sirovina umanjeno za vrijednost sirovina utrošenih u proces proizvodnje. Zapravo, krajnje stanje sirovina tekućeg perioda (npr. januara) predstavlja početno stanje sirovina na početku narednog perioda (npr. februara). Polazeći od načina obračuna krajnjeg stanja zaliha sirovina, vrijednost nabavke sirovina se može dobiti zbrajanjem krajnjeg stanja zaliha sirovina i vrijednosti sirovina koje su utrošene u proizvodnji umanjene za početno stanje zaliha sirovina.

Nakon izrade potrebnih segmenata operativnog budžeta, pristupamo izradi jednog od njegovih krajnjih produkta, koji treba da ukaže da li će, uzimajući u obzir prethodne pretpostavke, preduzeće „MK & A“ d.o.o. biti u mogućnosti da generiše pozitivan rezultat poslovanja[355], što je i pokazano kroz naredni tabelarni, odnosno grafički prikaz:

Pozicija	januar	februar	mart	april	maj	jun
Prodaja	320	330	340	340	350	350
Prodajna cijena	220	220	220	220	220	220
Prihod od prodaje	**70.400**	**72.600**	**74.800**	**74.800**	**77.000**	**77.000**
Prodaja	320	330	340	340	350	350
Troškovi prodaje po jedinici	113,60	113,60	113,60	113,60	113,60	113,60
Ukupni troškovi prodaje	**36.351**	**37.487**	**38.623**	**38.623**	**39.759**	**39.759**
Bruto profit	**34.049**	**35.113**	**36.177**	**36.177**	**37.241**	**37.241**
Administrativni troškovi	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000
Dobit	**49**	**1.113**	**2.177**	**2.177**	**3.241**	**3.241**



Tabela 9: Projektovani bilans uspjeha za period januar – jun 2021.

Sumiranjem pojedinačnih vrijednosti datih u Tabeli 7, dobija se sintetizovani bilans uspjeha, koji prikazujemo na sljedeći način:

Pozicija	Vrijednosti
Prodaja	437.800
Troškovi prodaje	**226.060**
Bruto profit	**211.740**
Administrativni troškovi	184.758
Neto profit	**26.982**

Tabela 10: Projektovani bilans uspjeha za period januar – jun 2021.

Nakon projekcije bilansa uspjeha slijedi izrada projektovanog izvještaja o novčanim tokovima. Međutim, njegova izrada tijesno korespondira sa pojedinim pozicijama unutar bilansa stanja, tako da ćemo prije izrade projektovanih novčanih tokova izvršiti obračun pojedinih bilansnih pozicija.

1. Oprema

U početnom bilansu stanja (na dan 31. 12. 2020) nabavna vrijednost opreme je iznosila 150.000 €, dok je sredstvo bilo amortizovano u iznosu od 30.000 €, tako da je knjigovodstvena vrijednost glasila na iznos 120.000 € (vidjeti Tabelu 11).

Pozicija	dan 31.12.20	Amortizacija- 6 mjeseci do 30.06.2020	Iznos
Oprema	150.000		150.000
IV opreme	-30.000	2.580	-32.580
Knjigovodstvena vrijednost	120.000		117.420

Tabela 11: Knjigovodstvena vrijednost

[355] Napomena: U okviru ove tabele nije uključen porez na dobit, 9% zbog jednostavnosti obračuna.

Menadžer sektora računovodstva je za prvih šest mjeseci 2021. troškove amortizacije – vremenski sistem projektovao na iznos od 2.400 €, odnosno po funkcionalnom sistemu na iznos od 180 € (30 € na mjesečnom nivou). Na ovaj način kumulirana amortizacija iznosi 32.580 €, odnosno knjigovodstvena vrijednost sredstva na dan 31. 6. 2021. glasiće na iznos od 117.420 €.

2. Potraživanja

Potraživanja od kupaca nastaju prodajom gotovih proizvoda i to se knjigovodstveno evidentira kao prihod od prodaje (potražuje) i kupci (duguju)[356]. Kako se pravi projekcija i plan za bilans stanja na dan 31. 6. 2021, to će iznos potraživanja biti jednak projektovanom prihodu od prodaje u mjesecu junu, odnosno iznosiće:

Pozicija	dan 31.06.20
Prodaja	77.000

Na drugoj strani, iznos potraživanja je veoma značajan za projektovanje i stavki unutar izvještaja o novčanim tokovima, tako da će u januaru 2021. vrijednost prihoda od prodaje korespondirati sa vrijednošću pozicije – Kupci date u okviru bilansa stanja na dan 31. 12. 2020.

3. Zalihe

U strukturi zaliha proizvodnog preduzeća „MK & A" d.o.o. se nalaze: zalihe sirovina (materijala) i zalihe gotovih proizvoda. U tabeli 4 *(Budžet početnog stanja zaliha sirovina (lijevo))* zalihe sirovina su projektovane na iznos (jun) 8.200 €, dok u tabeli (*Tabela 7: Budžet količine proizvodnje* – kolona – Krajnje stanje zaliha) u junu zalihe gotovih proizvoda iznose 420. Množenjem projektovane količine sa vrijednošću prosječnih troškova (tabela 4) dobijamo da projektovana vrijednost zaliha gotovih proizvoda na dan 31. 6. 2021. iznosi 47.711 €.

Pozicija	Na dan 31.06.2020.
Krajnje zalihe u junu 2021	420
Troškovi proizvodnje	113,6
Zalihe gotovih proizvoda	47.711

4. Neraspoređena dobit

Na dan 31. 12. 2020. u strukturi sopstvenog kapitala preduzeća „MK & A" d.o.o., neraspoređena dobit je učestvovala iznosom od 15.000 €. Ukupan rezultat poslovanja koji je preduzeće ostvarilo na dan 31. 6. 2021. iznosi 11.996 € (vidjeti tabelu 8: *Projektovani Bilans uspjeha za period januar – jun 2021)* tako da daje zbirnu vrijednost neraspoređenog dobitka u iznosu od 26.996 €.

Pozicija	31.12.2020	Na dan 31.06.2021.
Neraspoređena dobit	15.000	0
Dobit		11.996
UKUPNO		**26.996**

5. Obaveze

U strukturi bilansa stanja na dan 31. 12. 2020. preduzeće je imalo dugoročne obaveze – kredit u iznosu od 19.000 € i tekuće obaveze ukupne vrijednosti 37.000 €.

Na dan 31. 6. 2021. godine je došlo do promjene u strukturi, jer je top menadžment planirao da izvrši dugoročno kreditno zaduženje u iznosu od 100.421 € kako bi bilo u mogućnosti da realizuje svoju strategiju proširenja, koju je planirao da započne 1. 7. 2021. godine. U tom cilju dugoročno kreditno zaduženje je nastalo u mjesecu junu 2021.godine.

[356] Radi jednostavnosti iz navedenog knjigovodstvenog stava isključen je izlazni PDV.

Strukturu tekućih obaveza sačinjavaju:

– Obaveze prema dobavljačima za nabavljene sirovine i materijal. Njihova projekcija je data kroz Tabelu 8: *(Budžet nabavke sirovina).* Kako preduzeće na dan 31. 6. 2021. sastavlja bilans stanja, to će u navedenom iskazu biti evidentirana vrijednost nabavke sirovina za jun u iznosu od 16.400 €, jer zapravo navedena nabavka koja je izvršena od dobavljača, a još uvijek nije izvršeno plaćanje, ima karakter obaveze.
– Obaveze za opšte troškove proizvodnje se odnose na obaveze koje nastaju po osnovu npr. napravljenih troškova električne energije, zakupa i sl. (vidjeti *Tabelu 3: Budžet opštih troškova).* Kako se polazi od pretpostavke da su sve obaveze isplaćene, osim za jun 2021. godine, to će se mjesečni iznos dobiti na način kako je navedeno u tabeli:

Pozicija	Na dan 31.06.2020.
Ukupni opšti troškovi	29.100,00
Amortizacija	2.400,00
Obaveze	**26.700,00**
Mjesečno	4.450,00

– Obaveze za administrativne troškove na dan 31. 12. 2020. iznose 15.000 €. U projekcijama se pošlo od pretpostavke da je od februara mjeseca došlo do rasta ovih troškova, tako da su projektovani na iznos od 34.000 €.

Na kraju, projektovani Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ na dan 31. 6. 2021. ima sljedeće pozicije, odnosno vrijednosti:

Iskaz o finansijskoj poziciji /bilans stanja/ na dan 31. 6. 2021.

Pozicija	Iznos	Pozicija	Iznos
Oprema	160.000	Osnovni kapital	150.000
IV opreme	-32.400	Rezerve	26.996
Materijal	8.200	Dugoročni krediti	119.421
Gotovi proizvodi	43.167	Obaveze za opste troš	4.450
Kupci	77.000	Dobavljači za sirovine	16.400
Tekući račun	?	Obaveze za administra	34.000
Ukupna aktiva	**351.267**	**Ukupna pasiva:**	**351.267**

U navedenoj projekciji nepoznat je iznos gotovine, a njega smo dobili na način što je izvršeno budžetiranje novčanih tokova za period od šest mjeseci:

Pozicija	januar	februar	mart	april	maj	jun
Početno stanje u banci	56.000	44.550	54.500	65.750	76.500	85.250
plus: prihod od prodaje	24.000	70.400	72.600	74.800	74.800	77.000
minis: plaćanja za kupovinu siro	7.000	12.400	13.000	14.200	15.600	16.200
minis: plaćanja za irektni rad	9.000	9.600	9.900	11.400	12.000	12.300
minus: plaćanja za opšte troškov	4.450	4.450	4.450	4.450	4.450	4.450
minus: plaćanja za administrativ	15.000	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000
Krajnje stanje u banci	**44.550**	**54.500**	**65.750**	**76.500**	**85.250**	**95.300**

Na osnovu prethodnog hipotetičkog primjera mogli smo uočiti kako se vrši izrada budžeta, sa posebnim osvrtom na operativni i finansijski segment, čime se dodatno ukazalo na složenost samog procesa izrade budžeta, ali i na neophodna znanja koja menadžeri u preduzećima treba da posjeduju kako bi kreirali adekvatan budžet.

13.3. Prednosti i nedostaci budžetiranja

Ipak, budžetiranje ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti budžetiranja odnose se na[357]:

- **Usmjerenost na planiranje** – na ovaj način menadžeri preduzeća su orijentisani na dugoročno, umjesto na kratkoročno (svakodnevno) planiranje, a sve u cilju postizanja konkurentnog položaja preduzeća na tržištu, a samim tim i jačanja finansijskog položaja preduzeća u cjelini.
- **Uvid u rentabilnost preduzeća** – ako je budžet kreiran na pravi način, menadžeri veoma lako mogu da uoče koji su to segmenti poslovanja preduzeća koji im u velikoj mjeri obezbjeđuju novac.
- **Obezbjeđivanje motivacije** – budžetiranje može pomoći, ako se sprovodi na efikasan i efektivan način, da zaposleni ulažu dodatan napor u cilju postizanja strateških i kratkoročnih ciljeva.
- **Ocjena performansi** – budžet se može posmatrati kao svojevrsno mjerilo za ocjenu performansi, na taj način što se može kontrolisati da li su ispunjeni unaprijed postavljeni zajednički ciljevi i na taj način dodatno motivisati zaposlene kroz sistem nagrađivanja za postignute ciljeve.
- **Kontrola poslovanja i aktivnosti** – budžet treba da omogući menadžerima lakše kontrolisanje poslovnih aktivnosti, na taj način što pruža uvid u poslovanje preduzeća čime se brže i lakše mogu ispraviti segmenti poslovanja koji ne funkcionišu u skladu sa unaprijed kreiranim planom.

Može se zaključiti da budžetiranje omogućava planiranje, ali i kontrolisanje načina poslovanja kompanije. Na taj način se, ako se pretpostavi da je riječ o savršenim uslovima poslovanja, može uticati na zaposlene u cilju povećanja njihove produktivnosti, a samim tim i unapređenja njihovih performansi. Međutim, ono što menadžeri treba da imaju na umu jeste da kompanije, usljed brojnih faktora koji utiču na njihovo poslovanje, ne posluju u savršenim tržišnim uslovima, te samim tim ne mogu ni uticati u velikoj mjeri na ljude, pa se poslovanje njihovih kompanije ne odvija uvijek onom dinamikom kako su oni zamislili. Razlog tome su upravo ljudi, pa su s stoga neki od glavnih nedostataka budžetiranja i nastali, uglavnom, kao posljedica nepredvidljivog ljudskog ponašanja. Naime, nedostaci budžetiranja odnose se na[358]:

- **Vrijeme** – kreiranje budžeta može biti dugotrajan proces.
- **Demotivišuće budžete** – nastaju ako je budžetiranje po svojoj prirodi autorativno, što će kod zaposlenih izazvati svojevrsni animozitet, te stoga neće imati želju da rade kako bi ostvarili željeni budžet.
- **Nerealne ciljeve** – iako se ponekad budžeti formiraju u skladu sa realističnim ciljevima, nekada menadžeri viših nivoa postavljaju ciljne iznose koji su iznad realnog ishoda.
- **„Slabosti budžeta“** – efekat koji se može javiti u kompanijama kod kojih menadžeri nižih nivoa u želji da impresioniraju menadžere viših nivoa namjerno sebi postavljaju lako ostvarljive ciljeve.
- **Nefleksibilnost** – odnosi se na karakteristiku menadžera koji nijesu u stanju da reaguju na neočekivane događaje usljed rigidnog sistema.

---

[357] Izvor: https://www.mjobookkeeper.com/business-management/article/the-advantages-and-disadvantages-of-budgeting/ (datum pristupa, 28. 3. 2021) i Gowthorpe, C. (2008). *Upravljačko računovodstvo*, Data Status, Beograd, 2008, str. 211–214.

[358] Gowthorpe, C. (2008). *Upravljačko računovodstvo*, Data Status, Beograd, 2008, str. 212–214.

- **Neetičko ponašanje zaposlenih** – usljed striktne primjene pravila budžetiranja neki zaposleni, u cilju zaštite svog položaja, počinju da manipulišu informacijama i podacima, što nije u interesu organizacije u kojoj rade, čime se narušava kultura poslovanja te organizacije u cjelini.
- **Troškovi** – budžetiranje je veoma skup proces.

Dakle, može se zaključiti da je budžetiranje proces koji je od velike važnosti za većinu organizacija u tom smislu što omogućava menadžerima ne samo da planiraju, već i da kontrolišu poslovne aktivnosti, pri čemu treba imati u vidu prednosti i nedostatke koje ovaj proces za određenu organizaciju može da ima.

14. Računovodstvo odgovornosti i mjerenje performansi

14.1. Pojam i karakteristike

Polazeći od suštinske ideje na kojoj počiva upravljačko računovodstvo, kao i ciljeva koje ima u fokusu, neminovno se nameće pitanje odgovornosti menadžera ili drugih zaposlenih koji su mjerodavni za realizaciju određenih zadataka. Drugim riječima, često kada se želi naglasiti esencijalna razlika između dva segmenta RIS-a, finansijskog i upravljačkog računovodstva, kao kriterijum se navodi opseg izvještaja, po kome je u fokusu upravljačkog računovodstva da kreira izvještaj po pojedinom proizvodu/poslu/usluzi/odjeljenju/segmentu. Stoga i proizilazi pitanje (ne)zaslužnosti menadžera u realizaciji krajnjeg rezultata preduzeća kao cjeline. Način organizacionog strukturiranja preduzeća je jedan od ključnih činilaca jer opredjeljuje nivo delegirane nadležnosti kao i stepen odgovornosti za postignuta ostvarenja. Aktivnost delegiranja je posebno prisutna u većim organizacijama i ima za cilj da cjelokupan zadatak preduzeća podijeli[359] na manje djelove i zaduži određenog zaposlenog da dâ svoj doprinos u njegovom ostvarenju. Ujedno, ima zadatak da kasnije izvrši i kontrolu ostvarenja i shodno tome preduzme odgovajuće korake. Delegiranje povlači i pitanje prenosa ovlašćena na određenog zaposlenog, kao i pitanje odgovornosti za postignuća određenih rezultata. Zaključak je da pravilno organizaciono strukturiranje i izbor područja odgovornosti kao kontrolnih jedinica predstavljaju osnovno pitanje decentralizacije preduzeća i organizacije upravljačkog računovodstva[360]. U kontekstu toga je i moguće mjeriti performanse i u tu svrhu mogu poslužiti kvantitativna i kvalitativna (nefinansijska) mjerila. U prvom dijelu, u fokusu našeg interesovanja će biti finansijski, kvantitativi indikatori, dok ćemo na kraju ovog poglavlja akcenat staviti i na nefinansijska mjerila.

Razlog pojave ovog segmenta upravljačkog računovodstva posebno dobija na značaju u velikim kompanijama, sa kompleksnijom organizacionom strukturom. Računovodstvo odgovornosti ima zadatak da procjenjuje učinak menadžera, na koga su delegirani određeni poslovi na bazi njegovog učinka, pa u kontekstu iznijete konstatacije u dijelu organizacione strukture daćemo osvrt na funkcionalni i divizioni organizacioni model.

Funkcionalni model organizacionog strukturiranja, koga karakteriše hijerarhija, uobičajeno se primjenjuje kod malih i srednjih preduzeća koja posluju u prilično stabilnim uslovima privređivanja. Najčešći razlog ovakvog organizovanog ustrojstva se pronalazi u racionalnosti grupisanja prema određenim funkcijama, kao što je npr. fukcija istraživanja i razvoja; funkcija prodaje, funkcija proizvodnje i sl. (vidjeti Sliku ?). Funkcionalno povezivanje i objedinjavanje poslova vrši se postupno i na više mjesta i nivoa u organizaciji, prvo se povezuju uže, pa šire aktivnosti[361].

[359] Kada se vrši raspodjela određenog zadatka, bitno je poznavati pojmovnu i suštinsku razliku između autoriteta, dužnosti i odgovornosti. Autoritet znači da osoba ima moć i pravo da odlučuje, izdaje naređenja, koristi izvore i radi šta god smatra da je potrebno da bi se dužnost ispunila, dok dužnost znači da je osobi dodijeljen određeni zadatak koji treba da izvrši. Odgovornost znači da menadžer podređenog ima pravo da od njega očekuje da uradi posao i pravo da preduzme korektivne mjere ukoliko podređeni to ne sprovede. (preuzeto sa: https://fbzbl.net/site/wp-content/uploads/UM-5..ppt ; 25. 3. 2021).

[360] Preuzeto: Malinić, S., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, 2008, str. 350.

[361] Preuzeto: http://www.fon.bg.ac.rs/downloads/2014/12/DHN-MiO-4.pdf (25. 3. 2020).

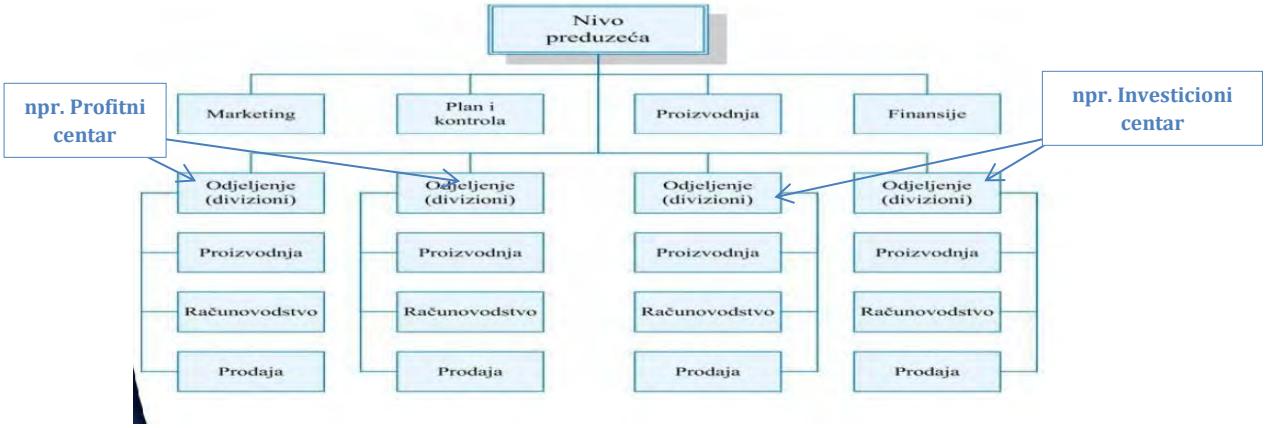


Slika 26: *Funkcionalni model organizacionog strukturiranja*

Cilj je da se grupisanjem srodnih poslova efikasnije doprinese realizovanju postavljenih ciljeva preduzeća. Međutim, kako je u fokusu ovog poglavlja odgovornost za ostvarene performanse, to smo zaključka da ovakav model organizacionog strukturiranja nije u mogućnosti da jasno naglasi koja je funkcija odgovorna za komponente koje obrazuju uspješnost kompanije. To znači da kontrola uspješnosti poslovanja funkcija nije moguća na osnovu finansijskog rezultata, već samo po osnovu racionalnog trošenja faktora procesa rada ili po osnovu uspješnosti sticanja poslovih prihoda[362]. Stoga se kod preduzeća koje karakteriše ovaj model organizacione strukture kao područja odgovornosti javljaju:

- *centri standardnih troškova*, koji su odgovorni za troškove;
- *centri budžetiranih rashoda*, odgovorni za budžetirane rashode;
- *centri prihoda*, odgovorni za prihode.

Za razliku od funkcionalnog, **divizioni model organizacione strukture** je prisutan kod velikih multinacionalnih preduzeća koja posluju u turbulentnijim uslovima privređivanja. Kako je neizvjesnost poslovanja imanentno ovim preduzećima, procijenjeno je da nije opravdano ići u pravcu standardizacije poslova, nego se vrši njihovo grupisanje preduzeća u posebne organizacione jedinice koje se nazivaju divizije, a koje u sebi mogu obuhvatati određene funkcionalne aktivnosti (npr. nabavka, proizvodnja, računovodstvo i finansije i sl.). (vidjeti Sliku 29)



[362] Preuzeto: Malinić, S., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, 2008, str. 351.

Slika 27: *Divizioni model organizacionog strukturiranja*

Grupisanje divizija se uobičajeno vrši prema tržišnom principu, odnosno prema proizvodu/grupi proizvoda/ geografskoj teritoriji i sl. Shodno navedenom moguće je praviti razliku između nekoliko modela divizionalnog organizacionog strukturiranja preduzeća:

- *predmetna organizaciona struktura (npr. prema proizvodu)*[363]*;*
- *teritorijalna (geografska) organizaciona struktura;*
- *organizaciona struktura prema potrošačima*[364]*.*

14.2. Centri odgovornosti

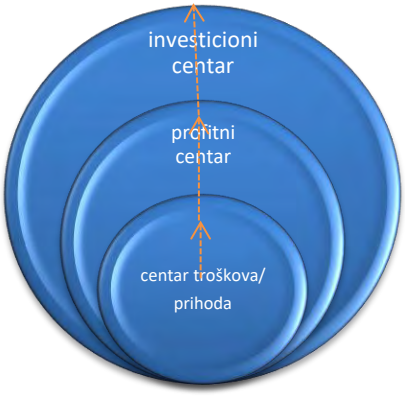
Premda divizije karakteriše prilična samostalnost u realizovanju svojih poslovnih zadataka (ćerke), to su one u tijesnoj korelaciji s upravom preduzeća (majka). Separatno posmatrano divizija ima karakter jednog preduzeća kojim rukovodi direktor i koji su odgovorni po pitanju izvršavanja poslovnih aktivnosti koje su u korelaciji sa upravom matičnog preduzeća. Ujedno ciljevi divizije moraju biti u koordinaciji sa utvrđenom strateškom orijentaciom na nivou preduzeća kao cjeline. Zbog svoje prirode divizije su odgovorne i u pogledu ostvarivanja prihoda, rashoda, finansijskog rezultata, kao i u pogledu izrade budžeta navedenih bilansnih obračunskih kategorija. Na koji će način biti procijenjene performanse pojedinih divizija, zavisi od stepena delegiranosti autonomije na njih, pa stoga razlikujemo:

- *centar troškova/prihoda;*
- *profitni centar;*
- *investicioni centar.*

Dakle, menadžeri **centra troškova** imaju autonomiju u pogledu kontrolisanja troškova i to je njihov djelokrug odgovornosti. Adekvatna alokacija troškova na odgovarajuća mjesta troškova i nastojanje da se troškovi kontrolišu u domenu utvrđenih normativa, odnosno budžetiranih vrijednosti. Ujedno njihov djelokrug odgovornosti seže u domen onih troškova koji su pod njihovom kontrolom. Usko povezano sa navedenim, menadžeri centra prihoda imaju autonomiju u pogledu visine i kontrole samo jedne obračunske kategorije rezultata poslovanja, a to je prihod. Dakle, njihova odgovornost seže na domen onih prihoda koji se nalaze pod njegovom kontrolom, odnosno riječ je o **kontrolabilnim prihodima**. Za razliku od njih, djelokrug autonomije i odgovornosti **centra profita** je proširen, te on u sebi objedinjuje sve aktivnosti, tj. odgovornosti i obim divizione kontrole koje su delegirane na menadžere centra troškova i centra prihoda. Dakle, imaju autonomiju u određivanju strategije prodajne cijene, ali odlučuju i o strategiji prodaje. Kakva će navedena strategija biti, zavisi prije svega od prethodno sprovedenih aktivnosti koje potpadaju pod djelokrug aktivnosti centra troškova. Na kraju, najveći obim autonomije, koja sa sobom povlači i veću odgovornost, ali potrebu i za većom kontrolom je dodijeljenja diviziji koja ima karakter **investicionog centra**. Obim autonomije, odgovornosti i kontrole pojedinih divizionih centara prikazane su na slici koja slijedi:

[363] Kao primjer možemo navesti kompanju Jonson & Jonson, koja ima 168 nezavisnih divizija u 33 grupe, a svaka je odgovorna za niz proizvoda širom svijeta (sa www).

[364] Npr. Adidas.



Slika 28: *Obim autonomije, odgovornosti i kontrole pojedinih divizionih centara*[365]

U tom smislu, veoma je značajno poznavati i razumjeti pojam kontralabilnosti, pod kojim se podrazumijeva stepen u kome neki menadžer može imati uticaj na visinu troškova, prihoda ili nekih drugih kategorija koje su mu povjerene u nadležnost. Iz navedenog proizilazi pojam kotralabilnosti troškova, pod kojim se podrazumijevaju oni troškovi na koje menadžer određenog centra odgovorosti može uticati, dok se nasuprot njima nalaze nekontralabilni troškovi koji ne podliježu uticaju menadžera. S aspekta ocjene učinka veoma je značajno napraviti jasnu dinstinkciju performansi centara odgovornosti i performasi menadžera jer će se upravo pojaviti razlika u vrijednosti nekontrolabilnih troškova. Bazično načelo računovodstva odgovornosti je da menadžer centra odgovornosti može odgovarati samo za dio troškova i rezultate koji su pod njegovom kontrolom pa se ukupna performansa centra odgovornosti dijeli na kontrolabilnu i nekontrolabilnu performansu.[366]
Zaključak je da su menadžeri pojedinih centara odgovorni samo za ono što im je dodijeljeno (npr. menadžer centra troškova je odgovoran za nastale troškove) i stoga odbijaju da prihvate bilo kakve druge odgovornosti, a posebno ne odgovornost za postignuća preduzeća kao cjeline.

14.2.1. Centri troškova i centri prihoda

U **centrima troškova i centrima prihoda** divizioni menadžeri će biti ocijenjeni samo na osnovu troškova, odnosno prihoda, upravo iz razloga što je to djelokrug autonomije koji je njima dodijeljen. Centar troškova je samostalan i po pitanju organizacije i odgovornosti i stoga u njemu ne može da se postavi nikakav profitni cilj jer ne stiče nikakav profit od tržišne aktivnosti[367]. Otuda organizacioni dio koji se bavi proizvodnjom, istraživanjem i razvojem ima karakter centra troškova. Performanse menadžera divizije koja ima karakter centra troška će biti procijenjene na osnovu njihovog uspjeha u kontroli, odnosno ostvarenju troškova u odnosu na postavljene norme, tj. budžetirane rashode. Iz navedenog slijedi zaključak da se razlog formiranja centra troškova pronalazi u nastojanju da se sagleda mogućnost ostvarenja ušteda u troškovima, odnosno da se njihovo „rasipanje“ svede na što je moguće manju mjeru.

---

[365] Preuzeto od: Gowthorpe, C., *Upravljačko računovodstvo*, Data Status, Beograd, 2008, str. 270.
[366] Belak, V., *Menadžersko računovodstvo*, RRiF plus, Zagreb, 1995, str. 35.
[367] http://mcb.rs/recnik/cost-centar-mesto-troska/ (25. 3. 2021).

Kada je riječ o centrima troškova, pa i za centar profita veoma je značajno poznavati kontrolabilne, odnosno nekontrolabilne troškove. Kontrolabilni su oni troškovi za koje je direktno odgovoran rukovodilac poslovne jedinice (npr. centar troškova, centar prihoda i sl.) i on na njih može direktno da utiče.

Primjer 81:

Preduzeće „MK & A“ d.o.o. je proširilo svoje poslovanje u više zemalja i na taj način organizaciono ustrojilo svoje preduzeće po divizionom modelu, pri čemu su pojedine divizije, zavisno od stepena autonimije koja im je dodijeljena svrstane u centar troškova, odnosno centar prihoda, investiocioni i profitni centar.

Uprava preduzeća (matica) zahtijeva da mu divizioni menadžer koji je odgovoran za kontrolu troškova, na mjesečnom nivou dostavi izvještaj za menadžera istraživanja i razvoja:

R.br.	Kategorija troškova	planirani troškovi za januar 2021.	stvarni troškovi za januar 2021.	Iznos odstupanja	procenat odstupanja
1.	Troškovi razvoja softwera	3.000	2.300	700	30,4%
2.	Troškovi bruto zarada	1.300	1.500	-200	-13,3%
3.	Troškovi kancelarijskog mat.	700	700	0	0,0%
4.	Troškovi outsoursing-a	1.850	1.930	-80	-4,1%
5.	Ostali varijabilni troškovi	400	300	100	33,3%
	UKUPNO	**7.250**	**6.730**	**520**	**7,7%**
6.	Opšti fiksni troškovi	2.200	2.100	**100**	4,8%
	UKUPNI troškovi	**9.450**	**8.830**	**620**	**7,0%**

Kroz dostavljeni izvještaj Uprava zaključuje da je generalno menadžer sektora istraživanja i razvoja bio ekonomičan time što su stvarni u odnosu na planirane troškove niži za 7%, odnosno u apsolutnom iznosu za vrijednost od 620 €. Analizom dostavljenog izvještaja zapaža se da je ušteda posebno evidentna kod troškova razvoja softvera (30%), kao i stavke Ostali varijabilni troškovi (33,3%), dok je negativno odstupanje zabilježeno kod ostalih kategorija. Ističemo da navedeno pozitivno i/ili negativno odstupanje treba da bude predmet daljeg razmatranja, posebno u dijelu pronalaženja uzroka odstupanja u odnosu na planirane/budžetirane vrijednosti. Kako je u slučaju preduzeća „MK & A“ d.o.o. identifikovano odstupanje kod dvije stavke troškova: a) troškovi bruto zarada (procentulano 13%, odnosno u apsolutnom iznosu 200 €) i b) troškovi outsorsing dizajna (4%, odnosno 80 €), to je uprava preduzeća zatražila od menadžera centra troškova da ustanovi razloge odstupanja i da ih o tome informiše. Ujedno, pošto su pozitivna odstupanja evidentna kod troškova razvoja softvera, odnosno Ostali varijabilni troškovi, zatraženo je da se dostavi informacija i u tom dijelu. Napominjemo da se razlozi odstupanja kriju kako u eksternim, tako i u internim okolnostima, ali i u neadekvatno postavljenim normama/standardima.

Nakon istraživanja razloga negativnog i pozitivnog odstupanja u troškovima, menadžer centra troškova je dostavio izvještaj u kome je ukazao na sljedeće:

a) negativno odstupanje:

– troškovi zarada i naknada zarada odstupaju iz razloga što su okolnosti na tržištu dovele do povećanja cijena rada zbog deficitarnosti kadra;

– troškovi outsoursing-a su povećani jer su se povećale cijene knjigovodstvenih i pravnih usluga, kao i usluga obezbjeđenja;

b) pozitivno odstupanje:

– troškovi softvera su niži iz razloga što je na tržištu od drugog dobavljača nabavljen softver sa istim karakteristikama u odnosu na prvobitno planirani;

– ostali varijabilni troškovi su niži jer je preduzeće uspjelo da ostvari određene uštede.

Napominjemo da uprava preduzeća može da zatraži mnogo detaljniji izvještaj (analitiku npr. troškova bruto zarada) kao i da se pored kvantitativne sadržine izvještaja dostave i određene nefinansijske performanse menadžera istraživanja i razvoja.

Za razliku od centra troškova koji su prisutni u svim organizacionim djelovima preduzeća, **centri prihoda** su imanentni onim organizacionim djelovima koji su najviše involvirani u postizanju prihoda, kao što je sektor za marketing, odnosno sektor za prodaju. Kao što je već u dijelu pojašnjenja formiranja divizija navedeno, još jednom naglašavamo da centri prihoda mogu biti formiranje prema kupcima ili grupi kupaca, proizvodima, geografskom području i sl. Medanadžer centra prihoda ima odgovornost za iznos prihoda koji se generiše tokom određenog izvještajnog perioda, dok su pojedini zaposleni odgovorni za postignuti nivo prodaje. U tom smislu učinak centra prihoda je moguće utvrditi poređenjem ostvarenog sa planiranim veličinama, odnosno budžetiranim prihodima, pri čemu se kao komparativne veličine koriste količina, prodajna cijena i njihov proizvod, odnosno prihod. Takođe, zbog specifičnosti prodajne funkcije, navedenim izvještajem mora biti obuhvaćena i razlika u cijeni, odnosno određeni popusti (kasa skonto, količinski rabati, sezonski popusti i sl.) koji se kupcima daju. Formalno, procjena uspješnosti centra prihoda se sagledava dostavljanjem određenog izvještaja o performansama koji treba da bude usaglašen sa ciljevima izvještavanja preduzeća kao cjeline. Opseg izvještavanja zavisi od upravljačkog nivoa, pa je preporučljivo da izvještaj o performansama centra prihoda bude detaljniji na nižem nivou, dok za potrebe informisanja menadžera centra prihoda može biti dat u sažetoj formi.

Primjer 82 (nastavak prethodnog primjera**):**

Uprava preduzeća (matica) „MK & A“ d.o.o. zahtijeva da mu divizioni menadžer, koji je primarno odgovoran za nivo prihoda, dostavi mjesečni izvještaj o ostvarenim performansama za menadžera prodaje. U nadležnosti menadžera prodaje su tri odjeljenja (I, II i III) za prodaju u okviru kojih se prodaju proizvodi „A“, „B“ i „C“. Stoga se zahtijeva da se za mjesec mart 2021. godine dostavi izvještaj o performansama menadžera odjeljenja prodaje za odjeljenje I (pojedinačno po proizvodima), kao i sumarna ostvarenja za sva tri odjeljenja.

U nastavku se daju traženi izvještaji.

Izvještaj o performansama menadžera prodaje za odjeljenje I:

Vrsta proizvoda	Planirano			Ostvareno			Iznos odstupanja	Procenat odstupanja
	Količina	Cijena	Prihod	Količina	Cijena	Prihod		
Proizvod „A“	100	2	200	90	2,10	189,00	-11,00	-6%
Proizvod „B“	80	1,8	144	90,00	1,80	162,00	18,00	11%
Proizvod „C“	55	1,4	77	55,00	1,50	82,50	5,50	7%
Proizvod „D“	120	1,4	168	130,00	1,50	195,00	27,00	14%
UKUPNI troškovi			**589**			**628,50**	**39,50**	**7%**

Analizom navedenog izvještaja dolazimo do zaključka da je menadžer prodaje u odjeljenju I uspio da premaši ostvareno u odnosu na planirani target za 7%, pri čemu je jedino odstupanje zabilježeno kod proizvoda „A“ (-6%).

Kako se od menadžera prodaje zahtijeva da dostavi i izvještaj o performansama za pojedina odjeljenja, to kroz analizu vrijednosti datih u narednom tabelarnom prikazu možemo steći uvid u postignuti učinak:

R.br.	Prodaja po odjeljenjima	Planirani prihodi za mart 2021.	Realizovani prihodi za mart 2021.	Iznos odstupanja	procenat odstupanja
1.	Odjeljenje I	589	629	39,5	6%
2.	Odjeljenje II	753	696	-57,0	-8%
3.	Odjeljenje III	1340	1.450	110,0	8%
	UKUPNI troškovi	**2.682**	**2.775**	**92,5**	**3%**

Uvidom u ostvarenja pojedinih odjeljenja koja su u nadležnosti menadžera centra prihoda, zaključka smo da je menadžer prodaje odjeljenja III bio najuspješniji u poređenju sa drugim menadžerima prodaje, jer je premašio plan za 8%. Prilično slične rezultate je postigao i menadžer prodaje odjeljenja I, dok su za 8% ispod očekivanja postavljenih planom ostvarenja menadžera odjeljenja II.

Pored navedenog, slično kao i kod centra troškova, moguće je da se navedeni izvještaj dopuni i nekim dodatnim podacima, što kvantitativnim što kvalitativnim, kako bi se povećala informaciona moć uprave preduzeća.

14.2.2. Centar profita

Menadžeru profitnog centra je proširen djelokrug odgovornost time što su zaduženi ne samo za odabir resursa i njihovo pragmatično trošenje, nego i za efikasnu transformaciju dobijenih outputa na tržištu, uz nastojanje da vrijednost realizovanih učinaka bude značajno veća od vrijednosti izvršenih ulaganja. U tom smislu profitni centar se posmatra kao funkcionalno zaokružena organizaciona jedinica koja obuhvata odgovarajuće funkcionalne aktivnosti (npr. nabavka, prodaja, istraživanje i razvoj i sl.), a koje su sačinjene od odgovarajućih mjesta troškova i prihoda[368]. Kao primjer profitnog centra možemo navesti privredna društva iz domena trgovinske djelatnosti. Dakle, zaključka smo da menadžeri profitnog centra imaju ovlašćenja da kontrolišu troškove, prihode, odnosno periodični rezultat profitnog centra u domenu ovlašćenja koja su mu dodijeljena, odnosno da maksimiziraju dobit stvaranjem optimalne kombinacije obračunskih kategorija koje je obrazuju. U tom smislu, kao osnova za sagledavanje performansi menadžera profitnog centra može poslužiti ili prikazani rezultat ostvarenja kroz zvaničnu formu Iskaza o ukupnom rezultatu /bilans uspjeha/ ili pak interni bilans uspjeha koji se sastavlja u nešto izmijenjenoj formi, shodno zahtjevima i potrebama koje su neophodne za sagledavanje performansi menadžera profitnog centra. Ocjena uspješnosti izvršenja zadataka menadžera profitnog centra se sagledava na bazi poređenja realizovanog rezultata u odnosu na prosječni rezultat koji je ostvaren u istoj grani ili djelatnosti ili u odnosu na budžet. Bez obzira na formu, kriterijum koji je veoma značajan da se zadovolji odnosi se na jasno razgraničenje troškova na kontrolabilne i nekontrolabilne, odnosno na one koji se nalaze pod kontrolom menadžera, i onih koji su van njegove kontrole. Obračun učinkovitosti divizione performanse u profitnom centru se može vršiti uz pomoć dvije metode[369]:

- metoda ukupnih troškova;
- metoda varijabilnih troškova.

[368] Malinić, S., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Univerzitet u Kragujevcu, 2008, str. 355.

[369] Preuzeto od: https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/Predavanja%20i%20vje%C5%BEbe%208%20-%20stud.pdf (27. 3. 2020), str. 10.

Važno je naglasiti da obje metode sadrže troškove i prihode na koje menadžer profitnog centra može, odnosno ne može uticati (kontrolabilni i nekontrolabilni troškovi i prihod). Razlika proizilazi iz načina obračuna, odnosno koji su troškovi uključeni u obračun, tj. koji je ugao posmatranja istih.

Prema metodi ukupnih troškova procjena uspješnosti divizione performanse u profitnom centru se vrši na bazi obračunate bruto dobiti, utvrđene kao razlike između prihoda od prodaje i troškova proizvodnje prodatih proizvoda. Navedeni metod polazi od pretpostavke da troškove koji nastaju u profitnom centru može diferencirati na troškove proizvoda i troškove perioda. Za razliku od ove metode, **metoda varijabilnih troškova** razvrstava ukupne troškove na varijabilnu i fiksnu komponentu, pri čemu se operativna uspješnost profitnog centra utvrđuje na bazi razlike između prihoda od prodaje i varijabilnih troškova. Na ovaj način je moguće sagledati kontribucioni rezultat, odnosno koliki je doprinos pokrića određenog profitnog centra varijabilnih troškova, tj. koliko je učešće kontribucionog rezultata u prihodima od prodaje putem utvrđivanja kontrubucione marže. Dakle, fleksibilni obračun na osnovu varijabilnih troškova ima veću primjenu u praksi, prije svega zbog veće analitičnosti koja doprinosi i većoj informisanosti kao i većem uvidu u djelotvornost i operativnost divizionog menadžera profitnog centra.

Polazeći od navedenog, sumarna forma obračuna efikasnosti divizione performanse menadžera centra profita možemo prezentovati na sljedeći način[370]:

R. br.	Kategorije
1.	Prihod od prodaje
2.	Varijabilni troškovi
3. (1-2)	**Kontribucioni rezultat**
4.	Ostali kontrolabilni troškovi
5. (3-4)	**Kontrolabilni rezultat**
6.	Nekontrolabilni fiksni troškovi
7. (5-6)	**Divizona kontribucija**
8.	Troškovi zajedničkih funkcija
9. (7-8)	**Divizioni profit**

Tabela 23: *Obračun divizione performanse u profitnom centru na bazi metode varijabilnih troškova*

Na osnovu navedene tabele (Tabela 23) zapažamo da je moguće steći detaljan uvid u učinkovitost menadžera profitnog centra. Ujedno zapažamo da ovakav obračun, a u namjeri što preciznije ocjene u dijelu alokacije odgovornosti i kontrole ostvarenja, pravi jasnu dinstinkciju između kontrolabilnih i nekontrolabinih troškova. Ovo iz razloga što smo već ranije napominjali da je menadžer određene divizije odgovoran samo za onaj iznos inputa i efekata koji se nalaze pod njegovom kontrolom. U tom smislu varijabilne troškove divizije – centra profita čine dvije kategorije: varijabilni troškovi proizvodnje (npr. direktni troškovi materijala za izradu, direktni troškovi zarada izrade i sl.) i varijabilni troškovi prodaje (npr. troškovi materijala, troškovi zarada i sl.). Navedeni troškovi imaju karakter kontrolabilnih, što znači da se mogu kontrolisati na nivou divizije. Razlika između ostvarenog prihoda od prodaje i iznosa ukupnih varijabilnih troškova predstavlja **kontribucioni ili marginalni rezultat**. Nadalje, karakter kontrolabilnih troškova imaju i troškovi kao što su: troškovi reklame, dnevnica, reprezentacije i sl., iz razloga što je visina (iznos) i struktura ovih troškova pod kontrolom menadžera određene divizije, tako da oduzimanjem navedenih troškova od obračunatog kontribucionog ili marginalnog rezultata

[370] Autor je napravio obračun polazeći od koncepta koji je dat u: Malinić, S., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Univerzitet u Kragujevcu, 2008, str. 368 i Gowthorpe, C., *Upravljačko računovodstvo*, Data Status, 2008, str. 271.

ocjenjuje se kao kontrolabilni rezultat. Naime, riječ je o rezultatu koji menadžer može kontrolisati na divizionom nivou. Kako je već navedeno, strukturu ukupnih troškova prema kriterijumu mogućnosti kontrole čine i nekontrolabilni troškovi, odnosno oni koji su van domašaja regulacije menadžera divizije profita. Npr. navedene troškove mogu činiti fiksni troškovi osiguranja, članarinā u udruženjima, pretplatā na stručne časopise, amortizacija po vremenskom sistemu i sl. Kada se od iznosa obračunatog kontrolabilnog rezultata oduzme iznos nekontrolabilnih troškova, utvrđuje se prinos određene divizije. Takođe, bitno je napomenuti da pored troškova koji se nalaze, odnosno ne nalaze pod kontrolom određene divizije, postoje i troškovi koji su zajednički za određene funkcije. Riječ je o troškovima centrale koji su zajednički, a koji su prema određenom ključu alocirani na centar profita i moraju biti uključeni. Troškovi centrale obuhvataju troškove obuke, troškove opšte uprave sa administacijom, troškove finansija i računovodstva, troškove IT i sl. Na kraju, učinkovitost izražena u formi rezultata (dobit/gubitak) se utvrđuje kao razlika između divizione kontribucije i alociranih troškova centrale kompanije.

Primjer 83 (nastavak prethodnog primjera**)**[371]:

Uprava preduzeća (matica) „MK & A“ d.o.o. zahtijeva da mu divizioni menadžer, koji je primarno odgovoran za nivo profita, dostavi mjesečni izvještaj o ostvarenim performansama. Strategija kompanije je da u diviziji iznos kontrolabilnog profita iznosi 41%. U okviru navedenog profitnog centra prihod se generiše od dva proizvoda „A“, i „B“.

Za mjesec mart 2021. dostavljen je izvještaj divizione performanse u profitnom centru I :

R.br.	Elementi	Proizvodno-prodajni programi	Proizvodi profitnog centra 1		Planirano	Odstupanje
		Profitni centar 1	Proizvod A	Proizvod B		
1.	**Prihodi od prodaje**	**1.000**	**550**	**450**	900	100
2.	**Varijabilni troškovi (2.1+.2.2)**	**429**	**267**	**162**	410	19
2.1.	VT proizvodnje	279	167	112	250	29
2.2.	VT prodaje	150	100	50	160	-10
3 .	**Kontribucioni rezultat (1-2)**	**571**	**283**	**288**	**490**	81
	Kontribuciona marža (3/1*100)	57,1%	51,5%	64,0%	54,4%	2,7%
4.	**Ostali kontrolabilni troškovi**	**150**	**80**	**70**	120	30
5.	Kontrolabilni rezultat (3-4)	**421**	**203**	**218**	**370**	51
	Stopa kontrolabilnog rezultata (5/1*100)	**42,1%**	**36,9%**	**48,4%**	**41,1%**	1,0%
6.	**Nekontrolabilni fiksni troškovi**	**235**	**125**	**110**	220	15
7.	Diviziona kontribucija (5-6)	186	78	108	150	36
	Stopa divizione kontribucije (7/1*100)	18,6%	14,2%	24,0%	16,7%	1,9%
8.	Troškovi zajedničkih funkcija-službi	25	15	10	30	-5
9.	**Neto rezultat- Dobitak divizije (7-8)**	**161**	**63**	**98**	**120**	41
	Stopa neto dobitka (9/1*100)	16,1%	11,5%	21,8%	13,3%	2,8%

Na bazi navedenog izvještaja zapažamo da je menadžer profitnog centra I ostvario pozitivan periodični finansijski rezultat, pri čemu uviđamo da proizvod B generiše mnogo više dobiti nego proizvod A. Kako je strategijom kompanije naveden kriterijum ostvarenja kontrolabilnog rezultata u iznosu od 41%, to analizom podataka datih u tabeli dolazimo do zaključka da je divizija – profitni centar I nadmašila očekivanja time što je imala postignuće profita koji se može kontrolisati i to u procentu od 42,1%. Na ovaj način zaključka smo da će navedna divizija u velikoj mjeri participirati u ispunjenju konačne i ukupne aspiracije kompanije „MK & A“ d.o.o.

Pojašnjenja radi, u dijelu ocjene performansi menadžera uveli smo pojmove sa kojima se ranije nijesmo služili, a sve iz razloga da bismo istakli da se ocjena performansi menadžera vrši na osnovu postignuća koja

[371] Primjer koji je dat se metodološki oslanja na primjer dat u knjizi: Malinić, S., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Univerzitet u Kragujevcu, 2008, str. 368.

se nalaze pod njegovom kontrolom. U tom smislu navedeni izvještaj divizione performanse u profitnom centru proširili smo pozicijama: kontribucioni rezultat, kontrolabilni rezultat i sl.

Na kraju, u ovom dijelu ističemo da po završetku planskog perioda[372] za koji je sastavljen obračun, sa namjerom provjere uspješnosti vrši se sastavljanje izvještaja o izvršenju rezultata, kao i izvještaj o izvršenju troškova.

14.2.3. Investicioni centar

Investicionom centru su povjerene najveće nadležnosti, pa u tom dijelu menadžer je odgovoran ne samo za ostvarenje profita, nego i za kapitalna ulaganja (npr. nabavka materijalnih oblika stalne imovine) iz kojih bi trebalo da se generiše određeni iznos profita. Dakle, menadžeri investicionih centara imaju najveći stepen ovlašćenja i nadležnosti koje obuhvataju, ne samo ono što je u domenu ingerencija menadžera centra troška/prihoda, odnosno centra profita, nego i ovlašćenja u dijelu donošenja odluka o dugoročnim ulaganjima.

U cilju sticanja cjelovitijeg uvida u kategorije, koje učestvuju u proračunu stope prinosa na angažovani kapital, moguće je pristupiti obračunu stope prinosa na sopstveni kapital na sljedeći način[373]:

Stopa prinosa na angažovani kapital = obrt investicije x profitna marža

gdje je: obrt investicije = $\frac{prihod}{investirano}$; profitna marža = $\frac{dobitak}{prihod}$

Iz čega slijedi zaključak da je: **stopa prinosa na angažovani kapital** = $\frac{prihod}{\cancel{investirano}} * \frac{dobitak}{prihod}$ [374]

Ocjenu uspješnosti investicionog centra je moguće izvesti na bazi izračunate stope prinosa na angažovani kapital ili na osnovu rezidulnog dobitka:

stopa prinosa na angažovani kapital[375] = $\frac{divizioni\ neto\ profit}{angažovani\ kapital^{376}} * 100,$ (1)

koja treba da pokaže koliko su menadžeri bili efikasni u korišćenju raspoloživih, odnosno resursa koje su investirali.

gdje je:

---

[372] Preuzeto i detaljnije pogledati:
https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/Predavanja%20i%20vje%C5%BEbe%208%20-%20stud.pdf (27. 3. 2020), str. 10.

[373] Ovaj način utvrđivanja stopa prinosa na angažovani kapital je najpoznatiji i prepoznatljiv je po nazivu Du Pontov sistem.

[374] Preuzeto:
https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/5%20-%20Analiza%20pokazatelja%20uspje%C5%A1nosti.pdf (28. 3. 2021).

[375] Umjesto ovog naziva srijećemo i naziv: Stopa prinosa na investicije; Povrat na investirana sredstva; Return on investments-ROI.

[376] Umjesto angažovani kapital, može se koristiti termin investirano.

- *divizioni profit* iznos profita koji se generiše na nivou određene divizije (o čemu je već bilo riječi) pri čemu se mora voditi računa o tome da iznos profita divizije korespondira sa strategijom „usaglašavanja ciljeva“, odnosno da se spriječi bilo kakvo rivalstvo putem transfernih cijena.
- *angažovani kapital* (imovina) uopšteno predstavlja iznos ukupno investiranih sredstava koja su angažovana i u funkciji su generisanja kontrolabilnog profita određene divizije. Kako bi se obezbijedila uporedivost stope prinosa na angažovani kapital divizija, veoma je bitno da se u ovom dijelu obezbijedi dosljednost i iznosa investiranog kapitala koji se investira u određene divizije. Ukoliko to nije obezbijeđeno, onda kasnije nije moguće na uporedivoj osnovi ni raditi ocjenu uspješnosti performansi divizija investicionog centra. U tom smislu treba voditi računa o tome koju imovinu uključiti u obračun, pa se stoga pravi razlika između[377]:
    - *ukupne imovine* – cjelokupna imovina koja se nalazi ne samo u posjedu divizije investicionog centra, nego i neke druge divizije ili same centrale, tj. uprave;
    - *stvarno angažovanje (uposlene) imovine* – imovina koja se nalazi u funkciji, uz pomoć koje se realizuju poslovne aktivnosti;
    - *kontrolabilne imovine* – imovina koja se nalazi pod kontrolom menadžera investicionog centra.

U kontekstu prethodno navedenog, ocjenu performansi menadžmenta centra investicija možemo sagledati na bazi poređenja kontrolabilnog dobitka i kontrolabilne imovine, odnosno:

Stopa prinosa na kontrolabilnu imovinu = $\frac{Kontrolabilni\ dobitak}{Kontrolabilna\ imovina} * 100$

dok se ocjena performansi investicionog centra može utvrditi na bazi gore datog pokazatelja (1), sa ili bez troškova kamata[378].

Primjer 84 (nastavak prethodnog primjera**):**

Uprava preduzeća (matica) „MK & A“ d.o.o. zahtijeva da joj se na mjesečnom nivou dostavi izvještaj o performansama menadžera centra investicija kao i samog investicionog centra. Navedeno preduzeće ima dva investiciona centra, i za mjesec mart 2021. dostavljeni su traženi izvještaji:

[377] Prema: Gligorević, N., „Mjerenje performansi centara odgovornosti za potrebe internog izvještavanja“, *Financing*, Naučni časopis za ekonomiju, 03/12, str. 50.
[378] Pogledati detaljnije: Isto, str. 50.

R.br.	Elementi	Proizvodno-prodajni programi	
		Investicioni centar 1	Investicioni centar 2
1.	**Prihodi od prodaje**	**1.000**	**1.010**
2.	**Varijabilni troškovi (2.1+.2.2)**	**432**	**395**
2.1.	VT proizvodnje	282	255
2.2.	VT prodaje	150	140
3.	**Kontribucioni rezultat (1-2)**	**568**	**615**
	Kontribuciona marža (3/1*100)	56,8%	60,9%
4.	**Ostali kontrolabilni troškovi**	**150**	**100**
5.	Kontrolabilni rezultat (3-4)	**418**	**515**
	Stopa kontrolabilnog rezultata (5/1*100)	**41,8%**	**51,0%**
6.	**Nekontrolabilni fiksni troškovi**	**235**	**190**
7.	Diviziona kontribucija (5-6)	183	325
	Stopa divizione kontribucije (7/1*100)	18,3%	32,2%
8.	Troškovi zajedničkih funkcija-službi	50	40
9.	**Neto rezultat- Dobitak divizije (7-8)**	**133**	**285**
	Kontrolabilna imovina	1700	3500
	Investirani kapital	2300	5000
	Stopa prinosa na angažovanu imovinu	**5,8%**	**5,7%**
	Stopa prinosa na kontrolabilnu imovinu	24,6%	14,7%

Analizom dobijenih pokazatelja dolazimo do sljedećeg zaključka:

– Investicioni centar II je ostvario veći iznos dobiti (u apsolutnom iznosu) u odnosu na investioni centar I te time se logično nameće pretpostavka da je riječ o diviziji koja je bila i efikasnija. Međutim, pitanje je da li je tako.

– Ukupna vrijednost investiranog kapitala u investicioni centar II iznosi 5.000 €, dok je iznos kapitala koji se nalazi pod kontrolom menadžera centra procijenjen na iznos od 3.500 €. Na drugoj strani, ukupna vrijednost investicija u investicioni centar I iznosi 2.300 €, od čega na iznos kapitala koji je pod direktnom kontrolom menadžera centra investicija otpada 1.700 €.

– Kako je već navedeno da se ocjena uspješnosti investicionog centra izvodi na bazi izračunate stope prinosa na angažovani kapital (vidjeti formulu (1)), to imamo da je:

stopa prinosa na angažovani kapital investicioni centar I = 5,8%;

stopa prinosa na angažovani kapital investicioni centar II = 5,7%;

Zaključka smo da je prema navednom kriterijumu nešto bolja profitabilnost, odnosno investicionog centra II, nego I, odnosno da jedna jedinica investiranog kapitala u investicioni centar I odbacuje 5,8 jedinica divizionog neto dobitka.

Na drugoj strani, ocjena performansi menadžmenta centra investicija se sagledava na osnovu stope prinosa na kontrolabilnu imovinu, pa imamo:

stopa prinosa na kontrolabilni angažovani kapital investicioni centar I = 24,6%;

stopa prinosa na kontrolabilni angažovani kapital investicioni centar II = 14,7%;

Kako je stopa prinosa na kontrolabilni angažovani kapital investicionog centra I veći nego kod investicionog centra II, to smo zaključka da je menadžer prvog investicionog centra bio mnogo uspješniji nego II.

Svakako, u donošenju krajnje ocjene ne smiju se nikako zapostaviti polazne pretpostavke koje se odnose na iznos ukupno angažovanog kapitala, odnosno kontrolabilnog iznosa kapitalnih ulaganja.

Na kraju, ono što se nikako ne smije zanemariti jeste da se konačan sud o ocjeni performansi kako same divizije, tako i menadžera koji njome koordiniraju vrši uključivanjem i nefinansijskih ostvarenja, odnosno nefinansijskih performansi. Jedna od metoda, koja opravdano nosi epitet najveće menadžment inovacije XX vijeka, nosi naziv *Balanced Scorecard* (BSC) ili uravnotežena lista. Ideja na kojima počiva BSC jeste da[379]:

- finansijska mjerila performansi nijesu dovoljna ni za upravljanje ni za ocjenu uspješnosti savremene kompanije;
- potrebno je uključiti četiri aspekta organizacije: finansije, kupce, interne poslovne procese i inovacije, i učenje;
- da metoda omogućava realizaciju strategije, da mobiliše sve raspoložive resurse, da se kontinuirano uči i da se na kraju omogući feedback.

[379] file:///C:/Users/Ana/Downloads/MR%20-%20Balanced%20Scorecard%20koncept%20u%20funkciji%20otkrivanja%20krize%20u%20poslovanju%20privrednih%20dru%C5%A1tava%20(1).pdf (29. 3. 2021).

Literatura

1. *„Strategija i akcioni plan za unapređivanje finansijskog izvještavanja u Crnoj Gori*“ (www.mf.gov.mehttp://www.gov.me/files/1239018029.pdf).
2. „Uloga i značaj upravljačkog računovodstva“, Radna knjiga 1, CIPFA.
3. Antić, Lj., „Uloga upravljačkog računovođe u uslovima globalizacije poslovanja“, *Časopis za računovodstvo i reviziju i poslovne finansije*, Savez računovođa i revizora Srbije, januar – februar 2004.
4. Arnstein, E. W. and Gilabert, F., *Direct Costing*, AMACDM, New York, 1980.
5. Belak, V., *Menadžersko računovodstvo*, RRiF plus, Zagreb, 1995.
6. Catherine Gowthorpe, *Upravljačko računovodstvo*, Data Status, Beograd, prevod, 2008.
7. Chartered Institutee of Managament Accountants. Napomena: Navedena definicija je preuzeta od: Chaterina Gowthorpe „Upravljačko računovodstvo“, DataStatus, 2008.
8. Cooper, R., Slagmulder, R., *Target Costing and Value Engineering*, Productivity Press, Portland, Oregon (USA), 1997.
9. Dokumenta u kojima su navedeni pojedini MRS/MSFI
10. file:///C:/Users/Ana/Downloads/MR%20-%20Balanced%20Scorecard%20koncept%20u%20funkciji%20otkrivanja%20krize%20u%20poslovanju%20privrednih%20dru%C5%A1tava%20(1).pdf
11. file:///C:/Users/Ana/Downloads/US%20%20Upravlja%C4%8Dko%20ra%C4%8Dunovodstvo%20(2).pdf (preuzeto: 4. 2. 2020).
12. Gligorević, N., „Mjerenje performansi centara odgovornosti za potrebe internog izvještavanja“*, Financing,* Naučni časopis za ekonomiju, 03/12.
13. Gray, S., Needles, B., *Finansijsko računovodstvo – opšti pristup (prevod)*, Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka, 2002.
14. Horngren, C., Bhimani, A., Foster, G., Datar, S., *Cost Accouning, A Managerial Emphasis*, Prentice Hall, Second Edition, 2002.
15. Horngren, C., *Cost Accounting, A. Managerial Emphasis,* 5/E, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersy, 1982.
16. http://katalaksija.com/2005/05/04/karteli-kao-efikasne-proizvodne-strukture/
17. *http://mcb.rs/recnik/allocations-alociranja-troskova/*
18. http://mcb.rs/recnik/budget-plan/
19. *http://mcb.rs/recnik/cost-centar-mesto-troska/*
20. http://mcb.rs/recnik/irr-internal-rate-return-interna-stopa-prinosa/
21. http://pmc.edu.rs/sta-je-menadzment/
22. *http://univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2017/03/35.-Odlu%C4%8Divanje-i-poslovna-inteligencija.pdf*
23. http://www.cb-mn.org/index.php?mn1=novac&mn2=bankarske_i_finansijske_operacije&mn3=kamatna_stopa_ecb.
24. http://www.cefi.edu.rs/wp-content/uploads/2016/05/UTICAJ-POSTUPKA-REVALORIZACIJE-PO-FINANSIJSKI-POLOZAJ-PREDUZE%C4%86A.pdf
25. http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/Informisanje-za-potrebe-formulisanja-prodajnih-cena.pdf
26. *http://www.fon.bg.ac.rs/downloads/2014/12/DHN-MiO-4.pdf*
27. *http://www.irrcg.co.me/edukacija/Skola%2011.2008/Zakon%20o%20porezu%20na%20dobit.pdf*
28. http://www.isrcg.org/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=123

29. https://balkangreenenergynews.com/rs/odrzivi-razvoj-kroz-prizmu-novih-trendova-i-sve-vecih-zakonskih-obaveza/
30. *https://beleske.com/sta-znaci-biti-menadzer/*
31. *https://bs.unitinal.com/sta-je-master-budzet/*
32. *https://ec.europa.eu/info/publications/non-financial-reporting-guidelines_en*
33. *https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/Predavanja%20i%20vje%C5%BEbe%208%20-%20stud.pdf*
34. *https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/Predavanja%20i%20vje%C5%BEbe%208%20-%20stud.pdf*
35. https://eprijava.tax.gov.me/TaxisPortal
36. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189
37. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0390&from=DE
38. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=EN
39. https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en
40. https://ipf.rs/regulatorna-tela-za-harmonizaciju-racunovodstvenih-propisa/,
41. https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/54082674/1451_65511401052K.pdf
42. https://smartkolektiv.org/aktuelnosti/prirucnik-za-kompanije-korak-po-korak-do-nefinansijskog-izvestaja/
43. https://www.accountingtools.com/articles/2017/9/28/key-performance-indicator
44. https://www.biljanatrifunovicifa.com/2015/01/priznavanje-vrednovanje-i-prezentacija-pozicija-u-finansijskom-izvestaju-za-2014-godinu-velika-pravna-lica/
45. *https://www.cdsb.net/sustainability-accounting-standards-board-sasb*
46. https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/FCAM_2012/FCAM_2012_HR.pdf
47. https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/spiri/UC_Nastavni%20materijal.pdf*, prema: .* Lilien, G. L., Kotler, P., Moorthy, K. S. (1992.), *Marketing Models*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
48. *https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/PDS/OrganizacijaIManagement/PDS%20org-odlucivanje1.pdf*
49. *https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Metode%20alokacije%20OTP.pdf*
50. https://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/11-Formiranje-cena.pdf
51. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf
52. *https://www.globalreporting.org/about-gri/*
53. https://www.gov.me/dokumenta/2c9e967b-8998-4356-b601-2f0ecd85cb6f
54. https://www.gov.me/dokumenta/5e2364b3-d03c-4ceb-afff-7069b05e4034
55. https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/climate-related-disclosures/issb-exposure-draft-2022-2-climate-related-disclosures.pdf
56. https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/general-sustainability-related-disclosures/exposure-draft-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf
57. *https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/general-sustainability-related-disclosures/exposure-draft-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf*
58. *https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/ https://www.researchgate.net/publication/357323675_INTEGRISANO_IZVESTAVANJE_U_FUNKCIJI_SMANJENJA_INFORMACIONE_ASIMETRIJE*

59. *https://www.irfcg.me/images/documents/DokumentaDesniMeni/PRIRUCNIK%20ZA%20IZRADU%20INVESTICIONIH%20PROJEKATA%20MSP.pdf*
60. https://www.mjobookkeeper.com/business-management/article/the-advantages-and-disadvantages-of-budgeting/
61. https://www.oss.unist.hr/sites/default/files/file_attach/Ra%C4%8Dunovodstvo%20tro%C5%A1kova%20-%20Petar%20Pepur.pdf
62. *https://www.paragraf.rs/edokumenti/poreski/racunovodstveno-evidentiranje-rezervisanja-u-finansijskim-izvestajima-za-2020-godinu.html*
63. https://www.paragraf.rs/edokumenti/poreski/racunovodstveno-evidentiranje-prihoda-i-rashoda-po-osnovu-kamata-na-dan-sastavljanja-finansijskih-izvestaja-za-2020-godinu.html
64. *https://www.paragraf.rs/edokumenti/poreski/umanjenje-vrednosti-imovine-u-skladu-sa-mrs-msfi-u-finansijskim-izvestajima-za-2020-godinu.html*
65. https://www.paragraf.rs/edokumenti/poreski/vrednovanje-pozicija-finansijskih-izvestaja-2019.html
66. *https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_607570/objava_93917/fajlovi/UR%20STUDIJE%202021%2020%203_2%20I%20II%20III%20IV,%20V,%20VI,%20VI%20i%20VII%20PREDAVANJE.pdf*
67. *https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/5%20-%20Analiza%20pokazatelja%20uspje%C5%A1nosti.pdf*
68. https://www.visokaskola.edu.rs/files/predmeti/suzana.stojanovic/STRATE%C5%A0KI%20I%20OPERATIVNI%20MENAD%C5%BDMENT.pdf
69. https://www.whitecase.com/insight-alert/corporate-sustainability-reporting-new-eu-rules-large-companies-and-listed-smes
70. https://www.whitecase.com/insight-alert/corporate-sustainability-reporting-new-eu-rules-large-companies-and-listed-smes
71. https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1439/preview
72. Ilić, G., i grupa autora, *Finansijsko računovodstvo*, Ekonomski fakultet – Beograd, Beograd, 1997.
73. Interni materijal Instituta sertifikovanih računovođa Crne Gore.
74. Jonhson, T., Kaplan, R., „Relevance lost: The Rise and Fall Management Accounting“, *Harvard Bussines Rewiev*, 1996.
75. *Konceptualni okvir za finansijsko izvještavanje* („Sl. glasnik RS“, br. 92/2019).
76. Lalević, A., *Obračun ciljnih troškova u fukciji jačanja konkurentske prednosti preduzeća,* Kragujevac, novembar 2005, doktorska disertacija.
77. Lalević-Filipović, A., Novović-Burić, M., Jovičić, D., „Regulatorni okvir nefinansijskog izvještavanja u funkciji podsticanja održivih finansija“, *XXV Međunarodna naučna konferencija „Prouzrokovanje štete, naknada štete i osiguranje, Zbornik radova*, Beograd – Valjevo, 2022, str. 524– 525.
78. Malinić, S., Lalević-Filipović, A., „Osnovi računovodstva“, Unverzitet Crne Gore, Podgorica 2018.
79. Malinić, S., *Upravljačko računovodstvo i obračun troškova i učinaka*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2004.
80. Materijal sa seminara Instituta sertifikovanih računovođa Crne Gore organizovanog 5. 7. 2013. godine.
81. Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (IFRS), prva knjiga, Savez RR Srbije, 2004.
82. Meigs, R., Meigs, W., *Accounting: The basic for Business Decisions*, Ninth edition, hrvatsko izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 1999.
83. Milojević, M., *Bilans stanja prema MRS*, Institut za ekonomiku i finansije.
84. Novićević, B., „Računovodstvo troškova zasnovano na aktivnosti“, *Knjigovodstvo*, Časopis za računovodstvo, reviziju i poslovne finansije, Savez revizora i računovođa Srbije, 1993.
85. Petrović, Z., *Primjena Kontnog okvira u skladu sa MRS/MSFI*, Informativni poslovnik CID, Beograd, 2005.

86. Piri Rajh, S., *Materijal za izučavanje i pripremu za ispit iz kolegija Upravljanje cijenama*, Katedra za marketing, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
87. Pravilnik o Kontnom okviru i sadržini za privredna društva i druga pravna lica („Sl. list CG“, broj 33/10 i „Sl. list RCG“, broj 44/07).
88. *PRAVILNIK O KONTNOM OKVIRU I SADRŽINI RAČUNA U KONTNOM OKVIRU ZA PRAVNA LICA REGISTROVANA ZA OBAVLJANJE PRIVREDNE DJELATNOSTI I DRUGA PRAVNA LICA* objavljen u „Službenom listu Crne Gore“, br. 011/20 od 6. 3. 2020).
89. Ranković, J., *Teorija bilansa*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 1998.
90. *Sastavljanje godišnjih finansijskih iskaza za 2020. godinu*, Institut sertifikovanih računovođa Crne Gore, Materijal sa predavanja, Webinar 28–29. 1. 2021.
91. Sekerez, V., „Savremeni koncept upravljanja troškovima“, *Zbornik referata sa XXXIV Simpozijuma računovođa i revizora Srbije*, Zlatibor, 2003.
92. „Službeni list Crne Gore“, br. 052/16 od 9. 8. 2016.
93. Soncy, S., R., Howell, R., A., Management reporting in the new manufacturing environment, Management accounting, novembar 1988.
94. Stojanović, M., *Izrada budžeta na primjeru preduzeća „PAMS“ d.o.o.,* Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2014.
95. Škarić-Jovanović, K., „Finansijsko računovodstvo“, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2010.
96. Uputstvo za obračun bruto zarada (detaljnije pogledati: http://www.sucg.me/system/documents/69/original/Uputstvo%20za%20obracun%20bruto%20zarada.pdf?1297632121, od 5. 2. 2014. godine.
97. Vukelić, G., „Finansijsko računovodstvo“, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd, 2010.
98. Vunjak, N., M., *Finansijski menadžment, poslovne finansije*, sedmo izmijenjeno izdanje, Subotica 2010.
99. www.minsaob.gov.me/.../FileDownload.aspx?rid...nekretnine... (6. 6. 2012).
100. Zakon o računovodstvu Crne Gore („Službeni list Crne Gore“, br. 084/25 od 31. 7. 2025).
101. Zakon o reviziji Crne Gore (***„Službeni list Crne Gore", br. 084/25 od 31. 7. 2025).***
102. Zakon o privrednim društvima („Službeni list Crne Gore“, br. 090/25 od 6. 8. 2025), Zakon o zaštiti konkurencije („Službeni list CG“, br. 44/2012) od 9. 8. 2012.
103. Žager, K., Sačer, I., Sever, S., Žager, L., *Analiza finansijskih izvještaja*, 2. prošireno izdanje, Masmedija, Zagreb, 2008.

ISBN 978-9940-752-09-5

