
Upravljačko računovodstvo

Dr. sc. Hrvoje Perčević

Pojam upravljačkog računovodstva

- Javlja se krajem 70tih i početkom 80tih
 - Računovodstvo za potrebe upravljanja
 - Računovodstvo za informacijske potrebe menadžmenta – menadžersko računovodstvo
 - Pitanje sadržaja (strukture) upravljačkog računovodstva
 - Moderno računovodstvo troškova (C.T.Horngren)
-

Svrha računovodstva

1. Interno izvještavanje menadžera za:
 - Planiranje i kontrolu troškova
 - Ocjenu izvršenja poslovnih aktivnosti
 2. Interno izvještavanje menadžmenta o profitabilnosti proizvoda i usluga
 3. Interno izvještavanje o aktivnostima koje se odnose na taktičko i strateško odlučivanje
 4. Eksterno izvještavanje putem financijskih izvještaja
-

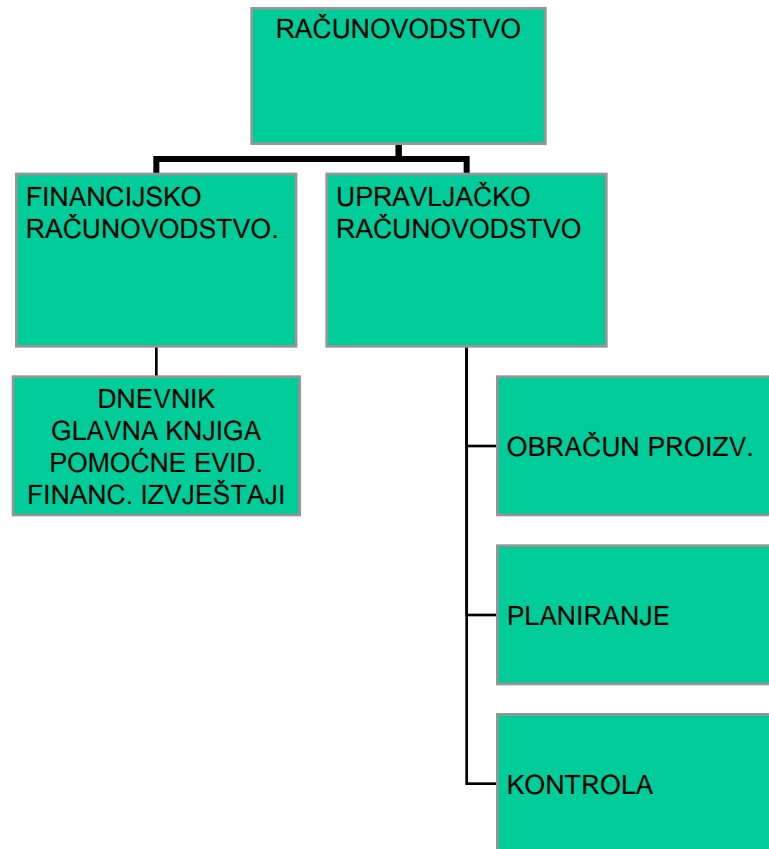
Svrha računovodstva

Upravljačko računovodstvo	Financijsko računovodstvo
Svrha 1.	
Svrha 2.	Svrha 4.
Svrha 3.	

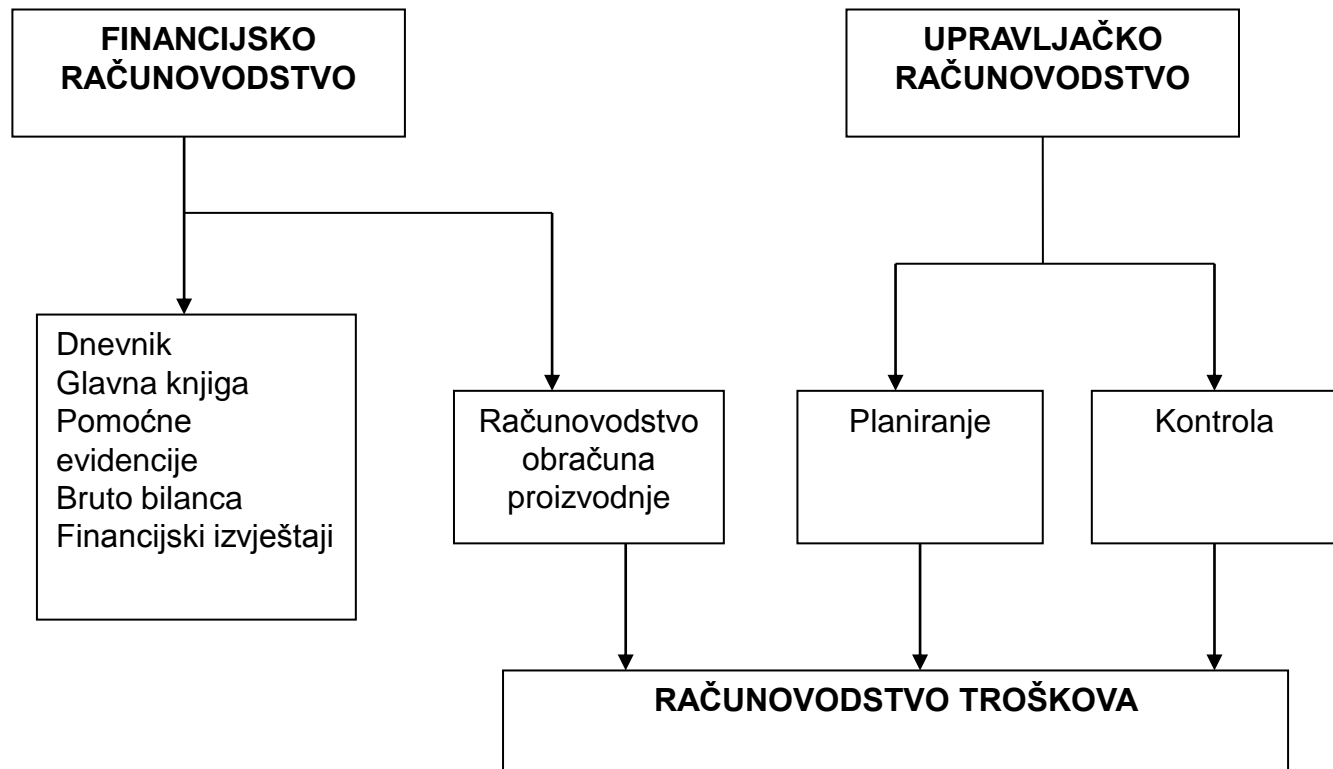
Podjela računovodstva

1. Računovodstvo orijentirano *internim korisnicima* informacija – UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO
 2. Računovodstvo orijentirano *eksternim korisnicima* informacija – FINANCIJSKO RAČUNOVODSTVO
- Postoje dva pristupa u definiranju funkcionalne strukture računovodstva
 - Financijsko, troškovno i upravljačko računovodstvo
 - Financijsko i upravljačko računovodstvo
-

FUNKCIONALNA STRUKTURA RAČUNOVODSTVA



Funkcionalna struktura računovodstva



Financijsko računovodstvo

- Primarno okrenuto vanjskim korisnicima
 - Odnosi se na prošlost
 - Pod utjecajem je propisa i računovodstvenih načela i standarda
 - Strogo propisan oblik i sadržaj financijskih izvještaja
 - Zahtijeva precizno mjerenje ekonomskih kategorija
 - Daje pregled poslovnog subjekta kao cjeline
 - Podaci u izvještajima su samo financijski
 - *Financijsko računovodstvo* obuhvaća evidentiranje, klasificiranje i sumiranje podataka na temelju kojih se sastavljaju financijski izvještaji koji se prezentiraju vanjskim korisnicima
-

Računovodstvo troškova

- Integrirano je i u financijsko i u upravljačko računovodstvo
 - Metode i tehnike za utvrđivanje troškova projekta, procesa ili predmeta
 - Utvrđivanje, alokacija, planiranje, kontrola i analiza troškova
 - *Računovodstvo troškova* obuhvaća praćenje troškova po prirodnim vrstama, mjestima i nositeljima, planiranje troškova proizvodnje, prodaje i uprave, metode obračuna troškova
-

Upravljačko računovodstvo

- Pruža informacije internim korisnicima – managementu na svim razinama odgovornosti
 - Odnosi se na buduće aktivnosti te kontrolu i analizu njihovog izvršenja
 - Nije podložno zakonskim propisima ni računovodstvenim načelima i standardima
 - Visok stupanj fleksibilnosti u pripremi izvještaja – strukturu izvještaja određuje menadžment
 - Pruža informacije za dijelove poslovnog subjekta
 - Dopuštene su i procjene pojedinih ek. kategorija
 - Podaci u izvještajima mogu biti i financijski i nefinancijski
-

Koncept upravljačkog računovodstva

1. *Uži koncept* → upravljačko računovodstvo obuhvaća aktivnosti planiranja i kontrole
 2. *Širi koncept* → upravljačko računovodstvo obuhvaća procjenu zaliha s obračunom proizvodnje te aktivnosti planiranja i kontrole
-

Područja upravljačkog računovodstva u užem konceptu

1. Standardni troškovi
 2. Poslovni plan i kontrola
 3. Fleksibilni plan i kontrola
 4. Kontribucijski pristup u izvještavanju po segmentu
 5. Izbor relevantnih informacija za odlučivanje
 6. Dodatna izborna područja relevantna za menadžment poslovnog subjekta (BSC, Target Costing, ABB, Zero-Based Budgeting, EVA...)
- Analiza profitabilnosti kupaca, procesa, projekata, vrijednosnog lanca...

Područja upravljačkog računovodstva u širem konceptu

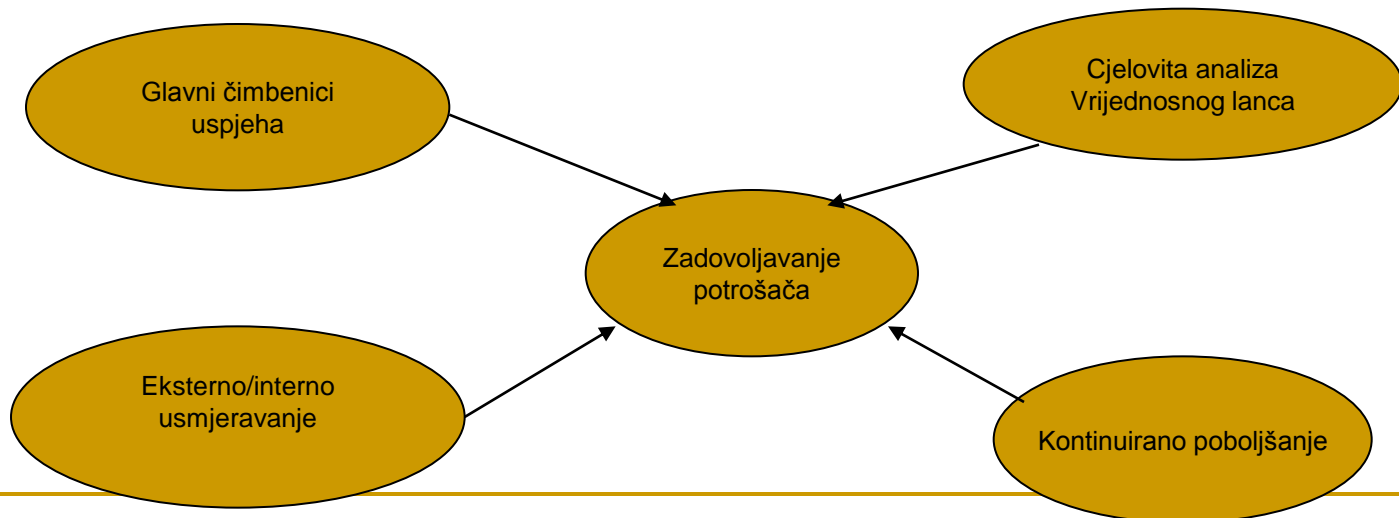
- Pored područja iz užeg koncepta obuvaca još i ona područja koja su rezultat prošlih aktivnosti:
 1. Definiranje troškova koji se prate u poduzeću
 2. Obračun troškova (po radnom nalogu i procesni obračun)
 3. Praćenje ponašanja troškova i njihova procjena
 4. Analiza točke pokrića
 5. Suvremene metode obračuna troškova (ABC, Target Costing, Troškovi kvalitete...)
-

Struktura upravljačkog računovodstva

- **Strategijsko računovodstvo**
 - Potpora dugoročnog poslovnom odlučivanju
 - Instrumenti: ABC, ABB, ABM, Target Costing, LCC, Troškovi kvalitete, Troškovi okoliša, Rezidualna dobit i EVA, BSC
- **Računovodstvo odgovornosti**
 - Potpora kratkoročnom poslovnom odlučivanju
 - Izvještavanje po segmentu
 - Tradicionalne metode obračuna troškova, planiranje i kontrola

Čimbenici razvoja Upravljačkog računovodstva

- Ključni čimbenici razvoja UR:
 1. Zadovoljavanje potrošača,
 2. Glavni čimbenici uspjeha poduzeća,
 3. Cjelovita analiza vrijednosnog lanca,
 4. Dvostruko eksterno/interno usmjerenje,
 5. Kontinuirano poboljšanje.



Čimbenici razvoja upravljačkog računovodstva

■ Zadovoljavanje potrošača

- Poduzeće orijentirano potrošačima
- Informacije UR usmjerene kvaliteti zadovoljavanja potrošača

■ Glavni čimbenici uspjeha

- Trošak – stalni pritisak smanjenja troškova
- Kvaliteta – visoka razina kvalitete proizvoda i usluga (izvještavanje o troškovima kvalitete)
- Vrijeme – razvoj novih proizvoda; brzina odgovora na zahtjeve potrošača

- Inovacija – kontinuirani tijek inovativnih proizvoda i usluga

Čimbenici razvoja upravljačkog računovodstva

- **Cjelovita analiza vrijednosnog lanca**
 - Temeljne funkcije poduzeća i njihova koordiniranost
 - **Dvostruko interno/eksterno usmjerenje**
 - Prilagodba internom i eksternom okruženju
 - **Kontinuirano poboljšanje**
 - Istraživanje konkurencije
 - Povećanje uspješnosti poduzeća
-

Računovodstvena funkcija u poslovnim subjektima u RH

- Računovodstvo = Financijsko računovodstvo
 - Nepotpuno ili dezintegrirano računovodstvo
 - Plan, kontrola i analiza izvan odgovornosti računovodstva
 - Nedostaci:
 - Vremenska neusklađenost informacija za odlučivanje
 - Sadržajna neusklađenost eksternih i internih izvještaja
 - Mogući konflikti između menadžera (zbog podjele odgovornosti)
- Računovodstvo = Financijsko računovodstvo + planiranje + kontrola + analiza