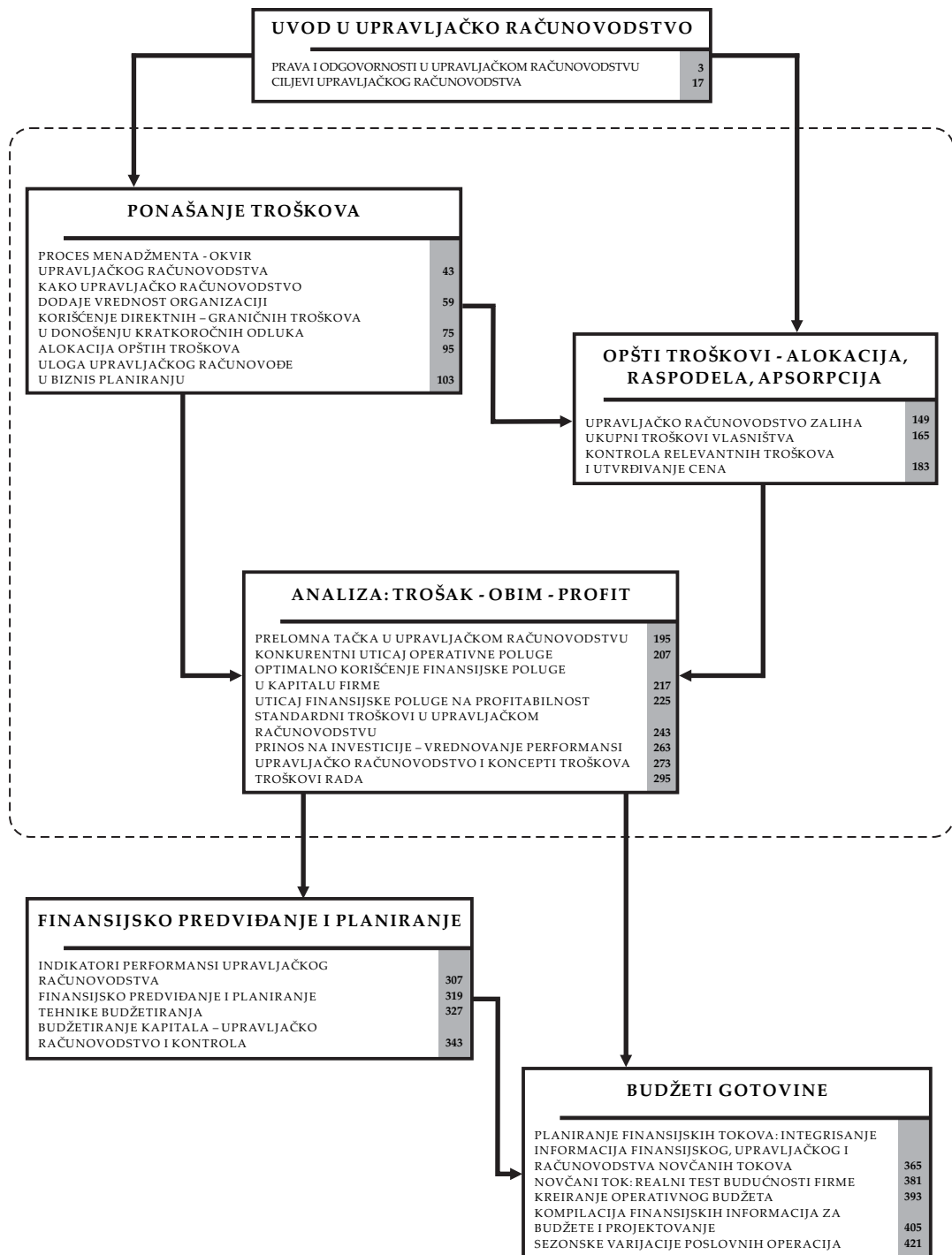


RAZUMEVANJE UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA





UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO ZA MENADŽERE

**KREIRANJE VREDNOSTI U DINAMIČNOM
POSLOVNOM OKRUŽENJU**

BRANKO Ž. LJUTIĆ



Beograd, 2023.

BIBLIOTEKA „ACADEMICA“

Branko Ž. Ljutić

UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO ZA MENADŽERE

Kreiranje vrednosti u dinamičnom poslovnom okruženju

Izdavačka prava © 2023. iLearn d.o.o. Beograd. Nijedan deo ili celina ove knjige ne može biti reprodukovana ili prenesena u bilo kojoj formi ili na bilo koji način, doštampana, umnožena, elektronski ili mehanički, uključivši fotokopiranje, snimanje, skeniranje, ili bilo kakvo drugo pohranjivanje i/ili štampanje u smislu sistema skladištenja i izvlačenja podataka bez pismene dozvole Izdavača.

© 2023. ovog izdanja Branko Ljutić. Vlasnik svih autorskih i sa njima povezanih prava je isključivo autor prof. dr Branko Ž. Ljutić, ovlašćeni revizor.

<i>Recenzenti</i>	Prof. dr Jovan Krstić, ovlašćeni revizor, Univerzitet u Nišu Prof. dr Milovan Filipović, licencirani revizor
<i>Izdavač</i>	iLearn d.o.o. Beograd
<i>Za izdavača</i>	Nikola M. Stajić, mast. ekon.
<i>Odgovorni urednik</i>	Prof. dr Branko Ž. Ljutić
<i>Lektura</i>	iLearn d.o.o. Beograd
<i>Prelom teksta</i>	iLearn d.o.o. Beograd
<i>Godina izdanja</i>	2023.
<i>Štampa</i>	Zlatna knjiga Jagodina
<i>Tiraž</i>	100 primeraka

Prvi put objavljeno u Srbiji u 2023.

ISBN 978-86-80666-25-9

Vesni, mom "Lotosovom cvetu" osobi koja me povezuje sa onim što je bilo, što jeste i što će biti. Ljubavi mog života, sa zahvalnošću za sve što smo prošli i što će nam doći.

Kada je vidim, a osećam je i vidim uvek, imam osećaj da vreme ne postoji, za to je vredelo i vredi živeti.

Sa ljubavlju njen Branko

Kratak sadržaj

Detaljni sadržaj vii

Predgovor xv

O autoru xviii

Deo I Uvod u upravljačko računovodstvo 1

1. *Prava i odgovornosti u upravljačkom računovodstvu 3*
2. *Ciljevi upravljačkog računovodstva 17*

Deo II Ponašanje troškova 41

3. *Proces menadžmenta – okvir upravljačkog računovodstva 43*
4. *Kako upravljačko računovodstvo dodaje vrednost organizaciji 59*
5. *Korišćenje direktnih – graničnih troškova u donošenju kratkoročnih odluka 75*
6. *Alokacija opštih troškova 95*
7. *Uloga upravljačkog računovođe u biznis planiranju 103*

Deo III Opšti troškovi – alokacija, raspodela, apsorpcija 147

8. *Upravljačko računovodstvo zaliha 149*
9. *Ukupni troškovi vlasništva 165*
10. *Kontrola relevantnih troškova i utvrđivanje cena 183*

Deo IV Analiza: Trošak – obim – profit 193

11. *Prelomna tačka u upravljačkom računovodstvu 195*
12. *Konkurentni uticaj operativne poluge 207*
13. *Optimalno korišćenje finansijske poluge u kapitalu firme 217*
14. *Uticaj finansijske poluge na profitabilnost 225*
15. *Standardni troškovi u upravljačkom računovodstvu 243*
16. *Prinos na investicije – vrednovanje performansi 263*
17. *Upravljačko računovodstvo i koncepti troškova 273*
18. *Troškovi rada 295*

Deo V Finansijsko predviđanje i planiranje 305

19. *Indikatori performansi upravljačkog računovodstva 307*
20. *Finansijsko predviđanje i planiranje 319*
21. *Tehnike budžetiranja 327*
22. *Budžetiranje kapitala – upravljačko računovodstvo i kontrola 343*

Deo VI Budžeti gotovine 363

23. *Planiranje finansijskih tokova: Integrisanje informacija finansijskog, upravljačkog i računovodstva novčanih tokova 365*
24. *Novčani tok: realni test budućnosti firme 381*
25. *Kreiranje operativnog budžeta 393*
26. *Kompilacija finansijskih informacija za budžete i projektovanje 405*
27. *Sezonske varijacije poslovnih operacija 421*

Predmetni indeks 429

Detaljni sadržaj

PREDGOVOR xv

O AUTORU xviii

Deo I

Uvod u upravljačko računovodstvo 1

POGLAVLJE 1

Prava i odgovornosti u upravljačkom računovodstvu 3

1. Sadržaj 3
2. Ciljevi 3
3. Odgovornost upravljačkog računovodstva 4
4. Dužnosti upravljačkog računovođe 4
 - (i) Utvrđivanje troškova proizvoda 4
 - (ii) Budžetiranje 5
 - (iii) Predviđanje 5
 - (iv) Finansijsko izveštavanje 5
 - (v) Funkcija finansijskog menadžera u firmi u kontekstu menadžerskog računovodstva 6
 - (vi) Uvod - funkcija finansijskog menadžera 6
 - (vii) Ciljevi menadžmenta kao osnov upravljačkog računovodstva 7
 - (viii) Ograničenja koja određuje praksa 8
 - (ix) Rast 8
 - (x) Snižavanje rizika 8
 - (xi) Lične aspiracije i motivi 9
 - (xii) Socijalni ciljevi 9
 - (xiii) Likvidacija na redu 9

(xiv) Upravljanje finansijama firme 10

(xv) Upravljačke finansije 10

(xvi) Ključni koncepti u mikro – finansijama 10

(xvii) Efekti rada finansijskih menadžera 11

(xviii) Doprinosi finansijskog menadžera 12

5. Ključni termini 14

6. Ključne tačke 15

7. Primena principa 15

8. Odabrane reference i bibliografija 16

POGLAVLJE 2

Ciljevi upravljačkog računovodstva 17

1. Sadržaj 17

2. Ciljevi 18

3. Ciljevi upravljačkog računovodstva 18

(i) Tri bazična cilja upravljačkog računovodstva 18

4. Merenje performansi firme 19

5. Procenivanje različitih rizika 19

6. Alokacija resursa 19

(i) Firma, finansijski menadžment kao okruženje upravljačkog računovodstva 19

(ii) Finansijski menadžment - proces planiranja odluka 20

7. Ciljevi korporativnih finansija 20

8. Maksimizacija profita nasuprot maksimizaciji bogatstva akcionara 20

9. Finansijske odluke i odnos između rizika i povraćaja 22

10. Značaj korporativnih finansija 22

11. Opseg i uloga korporativnih finansija 23

12. Aktivnosti finansijskog menadžera 24

13. Uloga i zadaci menadžera u finansijskom poslovanju firme 26

14. Finansije firme - jezik savremenog biznisa 26

15. Opšti troškovi biznisa: priča za pažljive 26

16. Ostali problemi alokacije 28

17. Razlog za proceduru alokacija troškova 28

18. Aktivnost menadžment računovođe 29

19. Zaključak 29

20. Kako čitati finansijske iskaze firme 29

21. Opipljiva i ostala sredstva-imovina 31

22. Obaveze biznisa 33

23. Dug i neto imovina 34

24. Prinosi na kapital 36

25. Ključni termini 37

26. Ključne tačke 38

27. Primena principa 39

28. Odabrane reference i bibliografija 39

Deo II**Ponašanje troškova 41****POGLAVLJE 3****Proces menadžmenta - okvir upravljačkog računovodstva 43**

1. Sadržaj 43
2. Ciljevi 43
3. Glavne teme 44
4. Uvod 44
5. Osnovni elementi menadžmenta 44
6. Menadžer 45
7. Delokrug aktivnosti menadžera 46
8. Pogledi na upravljanje 46
 - (i) Posao 46
 - (ii) Sposobnost - resurs 48
 - (iii) Koraci u rešavanju problema 49
9. Ključni termini 55
10. Ključne tačke 56
11. Primena principa 56
12. Odabrane reference i bibliografija 57

POGLAVLJE 4**Kako upravljačko računovodstvo dodaje vrednost organizaciji 59**

1. Sadržaj 59
2. Ciljevi 59
3. Glavne teme 60
4. Uvod 60
5. Ciljevi menadžmenta 61
6. Identifikacija menadžerskih ciljeva u biznisu 61
7. Profitabilnost 62
8. Šta je korisnost? 62
9. Kako efekti vremena modifikuju profite 63
10. Rizik 64
 - (i) Averzija prema riziku i premija rizika 64
 - (ii) Dominacija rizika 65
 - (iii) Mere rizika 66
 - (iv) Procena verovatnoće 69
11. Likvidnost 70
12. Životni ciklus biznis firme 71
13. Ključni termini 72
14. Ključne tačke 73
15. Primena principa 73
16. Odabrane reference i bibliografija 74

POGLAVLJE 5**Korišćenje direktnih – graničnih troškova u donošenju kratkoročnih odluka 75**

1. Sadržaj 75
2. Ciljevi 75
3. Glavne teme 76
4. Uvod 76
5. Odnosi inputa i outputa 76
 - (i) Smanjivanje fizičkih povraćaja 77
 - (ii) Proizvodna funkcija: slučaj jednog varijabilnog inputa 77
 - (iii) Faze proizvodnje 79
 - (iv) Tačka maksimalne dobiti 79
 - (v) Načelo jednakih granica: ekvimalni princip 81
 - (vi) Oportunitetni troškovi 83
6. Odnosi inputa i outputa 83
 - (i) Načelo zamene - princip supstitucije 84
 - (ii) Primena načela zamene 85
7. Ključni termini 87
8. Ključne tačke 89
9. Primena principa 89
10. Odabrane reference i bibliografija 93

POGLAVLJE 6**Alokacija opštih troškova 95**

1. Sadržaj 95
2. Ciljevi 95
3. Uloga i zadaci menadžera u finansijskom poslovanju firme 96
4. Finansije firme - jezik savremenog biznisa 96
5. Opšti troškovi biznisa: priča za pažljive 96
6. Ostali problemi alokacije 98
7. Razlog za proceduru alokacija troškova 98
8. Šta ja ovde kao menadžer mogu da učinim? 99
9. Ključni termini 99
10. Ključne tačke 100
11. Primena principa 100
12. Odabrane reference i bibliografija 101

POGLAVLJE 7**Uloga upravljačkog računovođe u biznis planiranju 103**

1. Sadržaj 103
2. Ciljevi 104
3. Planiranje u biznisu 105
4. Kako poslovno i finansijski planirati da biste stvorili velike profite? 105

5. Poslovno i finansijsko planiranje 106
6. Uputstva za tržišnu analizu, poslovno i finansijsko planiranje 107
7. Rezime poslovnog i finansijskog plana 109
8. Tržišna analiza 111
 - (i) Analiza naših glavnih konkurenata 111
9. Analiza privredne grane ili industrije kojoj pripada firma 113
10. Dilema proizvod i/ili usluga? 113
 - (i) Analiza tržišta 114
 - (ii) Kako u poslovnom planu odrediti ciljne kupce vaše firme? 115
11. Marketing plan 116
12. Analiza ključnih kupaca – klijenata i kretanja prihoda 117
 - (i) Analiza linije proizvoda/usluga koje nudimo na tržištu 117
 - (ii) Sadašnja situacija na tržištu 117
13. Analiza konkurencije 118
 - (i) Koji konkurentski pristup može odabrati vaša firma 118
14. Izbor tehnologije 118
 - (i) Naučno istraživački rad i inženjering 120
 - (ii) Konkurentna primena tehnologije 120
15. Poslovno proizvodne operacije 120
 - (i) Proizvodna strategija i plan proizvodnje 121
16. Menadžment i zaposleni 121
 - (i) Ključni menadžeri u firmi 122
 - (ii) Planovi za kompenzacije menadžera i vlasništvo u firmi 122
 - (iii) Usluge spoljnih profesionalnih savetodavaca-konsultanata 122
 - (iv) Odbor direktora 122
 - (v) Ostali investitori i deoničari 123
 - (vi) Kolektivni ugovori sa zaposlenim, mogućnosti kupovine i dobijanja deonica i planovi za popuste i stimulacije 123
17. Finansijska analiza 123
 - (i) Analiza istorijskih računovodstvenih iskaza 123
 - (ii) Bruto marža i operativna marža 123
 - (iii) Potencijal stvaranja profita i njihova održivost u budućnosti 124
 - (iv) Fiksni, varijabilni i semivarijabilni troškovi 124
 - (v) Analiza očekivane buduće finansijske pozicije firme 124
 - (vi) Pro forma iskazi uspeha (dobitka i gubitka) 125
 - (vii) Pro forma iskaz stanja (imovine) 125
 - (viii) Pro forma analiza novčanog toka 125
 - (ix) Analiza prelomne tačke rentabiliteta 125
 - (x) Kontrola troškova 126
 - (xi) Finansiranje 126
18. Analiza rizika 126
 - (i) Glavni rešeni problemi 127
 - (ii) Neizbežni rizici i problemi 127
19. Vremenski plan 127
 - (i) Šta, ko i kada 127
 - (ii) Strateško planiranje 127
20. Dodaci poslovnog plana 128
21. Prednosti za preduzetnike u biznisu 128
22. Korišćenje finansijskih iskaza 129
 - (i) Iskaz uspeha 129
 - (ii) Iskaz stanja 130
23. Korišćenje finansijskih koeficijenata 131
 - (i) Konstrukcija finansijskih koeficijenata na osnovu računovodstvenih iskaza 134
24. Praktični primeri 135
25. Poslednja reč upozorenja 139
26. Analiza prelomne tačke rentabilnosti 139
27. Ključni termini 142
28. Ključne tačke 144
29. Primena principa 144
30. Odabrane reference i bibliografija 145

Deo III

Opšti troškovi – alokacija, raspodela, apsorpcija 147

POGLAVLJE 8

Upravljačko računovodstvo zaliha 149

1. Sadržaj 149
2. Ciljevi 149
3. Upravljačko računovodstvo zaliha 150
4. Praksa upravljanja zalihama u firmi 151
5. Troškovi zaliha 151
6. Ključni termini 158
7. Ključne tačke 161
8. Primena principa 162
9. Odabrane reference i bibliografija 162

POGLAVLJE 9

Ukupni troškovi vlasništva 165

1. Sadržaj 165
2. Ciljevi 165
3. Glavne teme: 166
4. Uvod 166
5. Amortizacija 167
 - (i) Sistem ubrzanog pokrića troškova 167
 - (ii) Izračunavanje acrs odbitaka 168
 - (iii) Šta se može amortizovati? 168
 - (iv) Ostali metodi amortizacije 169
6. Kamata 171

7. Opravke 172
8. Porezi i osiguranje 172
 - (i) Fiksni troškovi mogu da okrnje profit 173
9. Prelomna tačka rentabilnosti 174
10. Ključni termini 175
11. Ključne tačke 180
12. Primena principa 180
13. Odabrane reference i bibliografija 181

POGLAVLJE 10

Kontrola relevantnih troškova i utvrđivanje cena 183

1. Sadržaj 183
2. Ciljevi 183
3. Kako da odredite cene 184
4. Relevantni troškovi 184
5. Analiza prelomne tačke 185
6. Uticaj veličine biznisa 185
7. Jednačina cena 186
8. Od čega zavisi koju ćete cenu odabrati? 187
9. Mogući problemi utvrđivanja cena 188
10. Praktični problemi 189
11. Ključni termini 190
12. Ključne tačke 191
13. Primena principa 191
14. Odabrane reference i bibliografija 192

Deo IV

Analiza:

Trošak – obim – profit 193

POGLAVLJE 11

Prelomna tačka u upravljačkom računovodstvu 195

1. Sadržaj 195
2. Ciljevi 195
3. Prelomna tačka rentabilnosti - skener slika svakog poslovanja 196
4. Jednačina prelomne tačke 197
5. Prvi zakon biznisa – generišite profit 198
6. Čemu služi analiza prelomne tačke? 201
7. Korišćenje dinarskih zbirova 202
8. Ključni termini 204
9. Ključne tačke 205
10. Primena principa 205
11. Odabrane reference i bibliografija 205

POGLAVLJE 12

Konkurentni uticaj operativne poluge 207

1. Sadržaj 207
2. Ciljevi 207
3. Šta znamo o operacijama biznisa? 208
4. Čemu nas uče jednostavne jednačine? 208
5. Šta ovo stvarno znači? 209
6. Potpuno korišćenje postrojenja 211
7. Ekstra profit iz neiskorišćenog kapaciteta 212
8. Glavni problem i rešenje: kako maksimizovati profite 212
9. Ključni termini 212
10. Ključne tačke 215
11. Primena principa 215
12. Odabrane reference i bibliografija 215

POGLAVLJE 13

Optimalno korišćenje finansijske poluge u kapitalu firme 217

1. Sadržaj 217
2. Ciljevi 217
3. Izvori finansijske poluge u firmi 218
4. Kreditna linija 218
5. Dug 218
6. Preduzetnički kapital 218
7. Mezanin finansiranje 218
 - (i) Šta je finansijska poluga? 219
 - (ii) Šta interesuje akcionare? 219
 - (iii) Elementi prinosa na kapital 220
8. Ključni termini 222
9. Ključne tačke 223
10. Primena principa 223
11. Odabrane reference i bibliografija 224

POGLAVLJE 14

Uticaj finansijske poluge na profitabilnost 225

1. Sadržaj 225
2. Ciljevi 225
3. Umesto uvoda 227
4. Finansijska poluga i iskaz (bilans) uspeha 228
5. Analiza prelomne tačke 230
6. Grafički metod analize prelomne tačke 230
7. Algebarski metod analize prelomne tačke 231
8. Primeri analize prelomne tačke 232
9. Analiza prelomne tačke i procena rizika 235
10. Prelomna tačka za gotovinu 235
11. Neka ograničenja analize prelomne tačke 236

12. Ključni termini 238
13. Ključne tačke 240
14. Primena principa 241
15. Odabrane reference i bibliografija 241

POGLAVLJE 15

Standardni troškovi u upravljačkom računovodstvu 243

1. Sadržaj 243
2. Ciljevi 243
3. Ključni koncepti troškova u upravljačkom računovodstvu 246
4. Standardni troškovi i budžetiranje 250
5. Obračun standardnih troškova u upravljačkom računovodstvu 252
6. Ključni termini 260
7. Ključne tačke 261
8. Primena principa 262
9. Odabrane reference i bibliografija 262

POGLAVLJE 16

Prinos na investicije – vrednovanje performansi 263

1. Sadržaj 263
2. Ciljevi 263
3. Ograničenja analize na osnovu otplate 264
4. Interna stopa povraćaja 266
5. Kalkulisanje interne stope povraćaja 267
6. Interna stopa povraćaja - drugi deo priče 268
7. Ključni termini 270
8. Ključne tačke 271
9. Primena principa 271
10. Odabrane reference i bibliografija 271

POGLAVLJE 17

Upravljačko računovodstvo i koncepti troškova 273

1. Sadržaj 273
2. Ciljevi 273
3. Uvod 274
4. Klasifikacija troškova 274
 - (i) *Gotovinski nasuprot negotovinskim troškovima* 274
 - (ii) *Fiksni nasuprot varijabilnim troškovima* 275
 - (iii) *Nepovratni troškovi* 276
 - (iv) *Nužni nasuprot odgodivim troškovima* 276
5. Kratkoročni i dugoročni troškovi 277
6. Kratkoročne krive troškova 277

(i) *Ukupni troškovi* 277

(ii) *Krive troškova povezane sa funkcijom proizvodnje* 278

(iii) *Krive troškova po jedinici* 279

7. Granični trošak 281
8. Granični trošak nasuprot graničnom trošku inputa 281
9. Primena načela troškova: primer mlekarske farme 282
10. Ekonomisanja veličinom 285
11. Ključni termini 290
12. Ključne tačke 291
13. Primena principa 292
14. Odabrane reference i bibliografija 294

POGLAVLJE 18

Troškovi rada 295

1. Sadržaj 295
2. Ciljevi 295
3. Sistem obračuna troškova rada – radnog naloga 295
 - (i) *Obračun po normalnim troškovima* 297
 - (ii) *Kreiranje budžeta direktnog rada* 300
4. Ključni termini 300
5. Ključne tačke 301
6. Primena principa 302
7. Odabrane reference i bibliografija 302

Deo V

Finansijsko predviđanje i planiranje 305

POGLAVLJE 19

Indikatori performansi upravljačkog računovodstva 307

1. Sadržaj 307
2. Ciljevi 307
3. Finansijski koeficijenti: vitalni znaci firme 308
 - (i) *Planiranje, kontrola i menadžment performansi* 308
4. Koeficijenti likvidnosti 310
5. Koeficijenti zaduženosti 311
6. Koeficijenti poslovne aktivnosti 312
7. Koeficijenti profitabilnosti 312
8. Koeficijenti cena akcija 313
9. Koeficijenti dividendi 314
10. Ključni termini 316

11. Ključne tačke 317
12. Primena principa 317
13. Odabrane reference i bibliografija 317

POGLAVLJE 20

Finansijsko predviđanje i planiranje 319

1. Sadržaj 319
2. Ciljevi 319
3. Uvod i glavne tačke 320
4. Metod finansijskog predviđanja "procenat od prodaje" 320
5. Ključni termini 323
6. Ključne tačke 324
7. Primena principa 324
8. Odabrane reference i bibliografija 325

POGLAVLJE 21

Tehnike budžetiranja 327

1. Sadržaj 327
2. Ciljevi 328
3. Tipovi budžeta - godišnjih finansijskih planova 328
4. Priprema budžeta: 330
5. Budžet prodaje 330
6. Budžet proizvodnje 331
7. Budžet direktnog materijala 332
8. Budžet direktnog rada 333
9. Budžet opštih proizvodnih troškova (troškovi fabričkog pogona) 333
10. Budžet krajnjih zaliha 334
11. Budžet prodajnih i administrativnih rashoda 335
12. Budžet gotovine 335
13. Izbudžetirani iskaz uspeha 337
14. Izračunavanje odabranih finansijskih koeficijenata 339
15. Pogled na budžetiranje 340
16. Ključni termini 340
17. Ključne tačke 341
18. Primena principa 342
19. Odabrane reference i bibliografija 342

POGLAVLJE 22

Budžetiranje kapitala – upravljačko računovodstvo i kontrola 343

1. Sadržaj 343
2. Ciljevi 343
3. Uvod 344
4. Vrste investicionih projekata 345

5. Karakteristike investicionih projekata 345
6. Merenje vrednosti investicije 345
 - (i) Period otplate 346
 - (ii) Računovodstvena stopa povraćaja 347
 - (iii) Neto sadašnja vrednost 348
 - (iv) Interna stopa povraćaja 348
 - (v) Koeficijent isplativosti 349
 - (vi) Biranje najbolje kombinacije projekata u okviru ograničenog budžeta 350
 - (vii) Projekti koji se uzajamno isključuju 351
 - (viii) Uticaj poreza na dohodak na investicione odluke 353
 - (ix) Amortizacione metode 354
7. Pravolinijski metod 354
8. Metoda zbira cifara broja godina (SYD) 355
9. Metod dvostruko opadajućeg salda (DDB) 356
10. Uticaj acrs na investicione odluke 356
11. Kratak pregled 358
12. Ključni termini 361
13. Ključne tačke 361
14. Primena principa 362
15. Odabrane reference i bibliografija 362

Deo VI

Budžeti gotovine 363

POGLAVLJE 23

Planiranje finansijskih tokova: Integrisanje informacija finansijskog, upravljačkog i računovodstva novčanih tokova 365

1. Sadržaj 365
2. Ciljevi 366
3. Budžeti novčanih sredstava 366
4. Finansijsko predviđanje 367
5. Finansijsko planiranje 367
6. Godišnji finansijski plan firme 367
7. Finansijsko planiranje novčanih tokova u firmi 368
8. Finansijsko planiranje 370
9. Planiranje novčanih tokova gotovine 371
10. Izrada plana novčanih tokova 372
11. Ključni termini 379
12. Ključne tačke 379
13. Primena principa 380
14. Odabrane reference i bibliografija 380

POGLAVLJE 24**Novčani tok: realni test budućnosti firme 381**

1. Sadržaj 381
2. Ciljevi 381
3. Predviđanje – prognoza novčanog toka firme 382
 - (i) *Predviđanje/projekcija/prognoza novčanog toka* 382
 - (ii) *Ostali novčani izdaci* 383
4. Novčani tok 383
 - (i) *Budžeti novčanih sredstava* 384
 - (ii) *Finansijsko predviđanje* 384
 - (iii) *Finansijsko planiranje* 385
 - (iv) *Godišnji finansijski plan firme* 385
 - (v) *Kupiti ili uzeti na lizing, dilemma je sad* 387
 - (vi) *Preciznija analiza* 387
 - (vii) *Budžeti gotovine* 389
5. Ključni termini 390
6. Ključne tačke 391
7. Primena principa 391
8. Odabrane reference i bibliografija 391

POGLAVLJE 25**Kreiranje operativnog budžeta 393**

1. Sadržaj 393
2. Ciljevi 393
 - (i) *Razlike i sličnosti kapitalnog i operativnog budžetiranja* 394
 - (ii) *Budžetiranje kapitala/kapitalni budžet* 394
 - (iii) *Operativni budžet* 395
3. Ađustiranje za rizik u kapitalnom budžetiranju 395
 - (i) *Interakcija kapitalnog budžetiranja i operativnog budžetiranja* 395
 - (ii) *Odnos kapitalnog budžeta za operativnog budžeta* 395
 - (iii) *Porezi* 395
 - (iv) *Sličnosti* 396
4. Šta je budžet? 396
 - (i) *Izgradnja budžeta: kako i zašto nam u biznisu trebaju budžeti?* 396
 - (ii) *Koje akcije preduzima odbor direktora ili direktor?* 398
 - (iii) *Najbolji način da promašite budžet (ili kako to izbeći)* 399
5. Fleksibilni budžet 400
6. Ograničenja procesa predviđanja 401
7. Šta smo do sada naučili o budžetu? 401
8. Ključni termini 402
9. Ključne tačke 403
10. Primena principa 403

11. Odabrane reference i bibliografija 403

POGLAVLJE 26**Kompilacija finansijskih informacija za budžete i projektovanje 405**

1. Sadržaj 405
2. Ciljevi 406
3. Finansijski projekcije 406
 - (i) *Istorijski finansijski podaci* 406
 - (ii) *Perspektivni-potencijalni finansijski podaci* 407
4. Projekcije, budžetiranje i prognoziranje 407
 - (i) *Postoje tri važne vrste projekcija:* 407
5. Glavni menadžeri bez izuzetka koriste pro forma iskaze 408
6. Pro forma siguran put do profita 409
7. Studija slučaja 409
8. Kako proceniti prodaju? 410
9. Osnovne pretpostavke o inflaciji 411
10. Neinflatorni scenarij 411
11. Šta čini menadžer proizvodnje 411
12. Naredni korak 412
13. Analiza osetljivosti 414
14. Ključni termini 418
15. Ključne tačke 418
16. Primena principa 419
17. Odabrane reference i bibliografija 419

POGLAVLJE 27**Sezonske varijacije poslovnih operacija 421**

1. Sadržaj 421
2. Ciljevi 421
3. Izračunavanje sezonskih varijacija 422
 - (i) *Sezonski indeksi* 424
4. Ključni termini 427
5. Ključne tačke 427
6. Primena principa 427
7. Odabrane reference i bibliografija 427

PREDMETNI INDEKS 429

Predgovor

Pred vama je knjiga koja vas uvodi u upravljačko računovodstvo. Usmerena je na uvodna i osnovna znanja iz menadžmenta računovodstva u funkciji pripreme izveštaja i informacija za donosiocje poslovnih odluka u firmama. Logično je inkorporirana osnova računovodstva troškova, kao fundamenta upravljačkog računovodstva. U fokusu je razumevanja tema i problema iz prakse na brz, jednostavan i efikasan način. Koristi se savremeni pristup polu-programiranog učenja, koje je vrsta pedagoške pomoći stručnjacima u praksi u procesu samostalnog rada. Savremeno upravljačko računovodstvo je kompleksna naučna, ali više od toga, i visoko praktična oblast. Stoga je bio veliki izazov da se na ograničenom prostoru usklade osnovni principi, metode i modeli računovodstva troškova i upravljačkog računovodstva, dveju usko povezanih i isprepletonih oblasti. Metodski i pedagoški smo prihvatili standarde i regulativu u oblasti udžbeničke građe koja se usmerava da pripremi buduće stručnjake u sferi ekonomije i menadžmenta, da shvate osnovne postavke, principe, modele i mehanizme upravljačkog računovodstva oslonjeno na elemente računovodstva troškova, onako kako se to primenjuje u praksi pre svega u SAD i Velikoj Britaniji koji su lideri u ovoj oblasti.

Ovaj knjiga je podeljena u šest osnovnih delova:

- **Prvi deo – Uvod u upravljačko računovodstvo** definiše prava i odgovornosti u upravljačkom računovodstvu i ciljeve.
- **Drugi deo – Ponašanje troškova** obuhvatan je i kompleksan u pokrivanju obimne materije. Polazna tačka je definisanje procesa menadžmenta kao bazičnog funkcionalnog i regulatornog okvira upravljačkog računovodstva. Računovodstvo za menadžere se posmatra kao poslovna funkcija firme koja informaciono doprinosi poslovnoj efikasnosti i na taj način dodaje vrednost organizaciji na dugi rok. Sledi model korišćenja analize direktnih – graničnih troškova u procesu donošenju kratkoročnih odluka, kao i metodološki pristupi procesu alokacije opštih troškova. Zaključna razmatranja su usmerena na kreiranje matrice uloge upravljačkog računovodstva kao polazne tačke u procesu strateškog i operativnog biznis planiranja u firmi.
- **Treći deo – Opšti troškovi – alokacija, raspodela, apsorpcija** prezentira kroz integralni pristup metodologiju upravljanja zalihama sa aspekta troškova i upravljačkog računovodstva. Implementira se monitoring i izveštavanje o ukupnim troškovima vlasnika firme kroz pristup AKOPO 5. Obuhvaćen je model kontrole relevantnih troškova i postupci utvrđivanja cena.
- **Četvrti deo – Analiza: Trošak – obim – profit** pruža širok uvid u metode izveštavanja o prelomnoj tački rentabiliteta u upravljačkom računovodstvu. Analizira se konkurentni uticaj operativne poluge u firmi, sa fokusom na optimalno korišćenje finansijske poluge

u kapitalu firme i uticaj finansijske poluge na profitabilnost. Elaborirana je uloga metoda obračuna po standardnim troškovima u upravljačkom računovodstvu. Metod obračuna prinosa na investicije je osnov evaluiranja biznis performansi firme. Bazični koncepti troškova su razrađeni kao fundament upravljačkog računovodstva, da bi se ovaj deo zaključio izveštavanjem o troškovima rada i proizvodnih procesa.

- **Peti deo – Finansijsko predviđanje i planiranje** omogućava uvid u korišćenje finansijskih koeficijenata performansi u upravljačkom računovodstvu. Sledi uvodna metodologija finansijskog predviđanja i planiranja – model obračuna procenta od prodaje. Potom se predstavlja obimna i kompleksna materija procesa budžetiranja kroz parcijalne budžete ka kreiranju master budžeta firme. Zaključna razmatranja su usmerena na sintezu budžetiranja kapitala kao instrumentu efikasne kontrole u upravljačkom računovodstvu.
- **Šesti deo – Budžeti gotovine** omogućava uvid u tehnike budžetiranja. U fokusu su pristupi planiranja finansijskih tokova u firmi kao osnov integrisanja informacija finansijskog, upravljačkog i računovodstva novčanih tokova. Kroz izveštavanje upravljačkog računovodstva o novčanim tokovima nude se rešenja kako na realnoj osnovi testirati poslovne i finansijske aspekte budućnosti firme. Slede tehnike kreiranje operativnog budžeta, pristup kompilaciji finansijskih informacija za potrebe kreiranja budžeta i finansijsko projektovanje. Završni deo se bavi pitanjima analize sezonskih varijacija i njihovom uticaju na poslovne operacije i performanse firme,
- **Svaki deo knjige sadrži kratak pregled i rezime svih glava**, kao način uvoda u materiju koja se proučava.
- **Na početku udžbenika je kreiran grafikon toka koji olakšava proces ovladavanja veštinama vodeći kroz delove i glave. Time se olakšava proces kreativnog povezivanja i strukturiranja funkcionalnih konceptata upravljačkog računovodstva.**

PEDAGOGIJA

Na početku svake glava je prezentiran sadržaj i ciljevi – ishodi učenja. U završnom delu svake glave su prezentirani ključni termini upravljačkog računovodstva iz srpsko-engleskog glosarijuma stručnih pojmova sa obuhvatnim objašnjenjem. Preporučuje se da se prvo prouče termini i ovlada terminologijom. Sledeći korak je savladavanje glave kroz samostalno proučavanje i ovladavanje veštinama. Korist čitaoca je samo ono znanje i veštine kojima vlada samostalno. Posle termina slede ključne tačke odnosno rezime glave. Pristup pomaže u procesu obnavljanja gradiva. Sledeći segment svake glave je primena principa. Na kraju je pregled odabrane literature – bibliografija, koja pomaže u pripremi za buduće potrebe rada u firmama.

ZAHVALNICE

Iskrenu zahvalnost dragom kolegi Nikoli M. Stajiću, Master ekonomista (poslovna ekonomija i finansije), dipl. ing., direktoru iLearn izdavačke kuće iz Beograda, za nesebičnu tehničku pomoć i podršku, kreativni doprinos završnom grafičkom dizajnu ove knjige. Grafikone, softverska i prateća rešenja izuzetne tehničke podrške nam je pripremio gospodin Miodrag Stajić, ing. elektrotehnike.

Recenzenti:**Prof. dr Jovan Krstić, ovlašćeni revizor, Univerzitet u Nišu****Prof. dr Milovan Filipović, licencirani revizor**

Zahvaljujem uglednim i dragim kolegama na spremnosti da svojim konstruktivnim idejama, sugestijama i kritikama oblikuju tekst koji je pred vama, naglašavajući da sam za sve eventualne ali ne samo greške, propuste, nedostatke i nesaglasnosti odgovoran jedino ja kao autor i na tome se unapred svima izvinjavam. Zahvaljujem brojnim kolegama za različitih univerzitetima (državni i privatni univerziteti ravnopravno: Beograd, Niš, Novi Sad, Banja Luka, Podgorica, Rijeka, Pula, Zagreb, Dubrovnik) na pomoći u razmeni materijala, ideja i koncepata. Svaka nova knjiga je novo opraštanje sa nečim čime smo se prethodno bavili. Nobelovac i jedan od vodećih monetarnih stručnjaka u svetu profesor Milton Fridman sa Univerziteta u Čikagu, SAD pred odlazak u penziju nakon duge izuzetne karijere je predavao teoriju cena. Objavio je udžbenik za koji je izjavio u predgovoru da nije zadovoljan. Iskreno govoreći ta knjiga jeste i danas jedan od najboljih u svetu iz oblasti teorije i politike cena. Daleko od toga da pretendujem da je bilo šta od onog što radimo čak i na kraju samog Kosmosa neograničeno daleko od „Bogova ekonomske nauke“ kao što su Fridman, Samjuelson, Tobin, Robinson. Želeo sam da iskreno i otvoreno priznam da nisam planirao niti se pripremao da u ovim poznim godinama svoje pedagoške i naučne karijere pišem seriju knjiga iz oblasti računovodstva, upravljačkog računovodstva i revizije. Ipak, takva prilika mi se pružila i zbog toga mi je izuzetno drago,

U periodu kada sam završavao rukopis i pripremao knjigu za štampu upravo je proteklo više od pet decenija mog života sa suprugom Vesnom, izabranicom mog srca i duše. Hvala joj za sve što mi je dala, još više šta je sve izdržala i morala da trpi, slušajući frustracije i komplekse autora koji su sastavni i neizbežni deo kreativnog procesa. Na kraju, svakako ne na poslednjem mestu izvinjenje svima koji su mi pomogli a nisam ih pomenuo. Knjiga završava svoj život onog trenutka kada na njen sadržaj više ne utiče autor. Njen životni vek i definitivna ocena kvaliteta će biti prepuštena jedino vremenu i sudu korisnika. To je sama poslovna praksa, upravljački računovođe i menadžeri u firmama.

U Beogradu 5. oktobar 2023.

Branko Ž. Ljutić

O AUTORU



BRANKO Ž. LJUTIĆ, licencirani-ovlašćeni revizor i sertifikovani računovođa (Crna Gora, Srbija). Doktor nauka, magistar nauka (monetarna ekonomija i bankarstvo), diplomirani ekonomista (finansije i računovodstvo). Redovni profesor finansija (Univerzitet u Beogradu, od 2003). Redovni profesor marketinga i menadžmenta – Univerzitet Džon Nezbit, Beograd (od 2008). Redovni profesor finansija i bankarstva (Univerzitet privredna akademija, Novi Sad, od 2011). Redovni profesor računovodstva i revizije (Zagrebačka škola ekonomije i managementa, od 2012).

Profesionalna angažovanja u reviziji: Confida-Finodit, Beograd, Srbija; Direktor i partner: *International Consulting Center Accounting, Auditing and Tax – ICCAT*, Belgrade, Serbia. Richard and Partners, Podgorica, Crna Gora. Kao stručnjak iz prakse

učestvovao u kreiranju većeg broja zakona u oblasti finansija, bankarstva, berzi, računovodstva i revizije, malih i srednjih preduzeća, centralni registar hartija od vrednosti, centralni registar boniteta, u Srbiji. Pisac većeg broja knjiga i radova, organizator programa obuka (revizija, računovodstvo, finansijski i bankarski menadžment). Instruktor je Instituta sertifikovanu računovođa Crne Gore za računovodstva i reviziju. Međunarodni i regionalni instruktor za finansijsko izveštavanje i reviziju, Centar za reformu finansijskog izveštavanja, Svetska banka, Beč, CFRR (2016-2021). Član Grupe eksperata Evropske federacije računovođa i revizora MPS za digitalizaciju profesije – EFAA (2017-2022), član Odbora za kvalitet usluga uveravanja EFAA (2017-2022). Savetnik je Izvršnog direktora EFAA. Uključen je u međunarodnu saradnju sa posebnim fokusom na region Zapadnog Balkana i Jugoistočne Evrope. U oblasti revizije objavio seriju udžbenika počev od 2000. Naučni i stručni prevodilac profesionalne udžbeničke literature, profesionalnih priručnika i standarda. Urednik je naučnih izdanja u Izdavačkoj u konsalting kući Mate, Beograd, (2005-2016). Urednik je naučnih i profesionalnih izdanja iz oblasti društvenih nauka-ekonomija i menadžment, izdavačka i konsalting kuća iLearn, Beograd (2016-). Naučni prevodilac (univerzitetski udžbenici iz SAD, Međunarodni računovodstveni standardi, i sl.). Direktor je Međunarodnog centra za održivo izveštavanje i upravljanje koji okuplja vodeće međunarodne stručnjake iz ove oblasti (*The International Centre for Sustainability Reporting and Governance – ICSRG*, 2023-).

D E O **1**

Uvod u upravljačko računovodstvo

1

*Prava i odgovornosti u
upravljačkom računovodstvu*

2

Ciljevi upravljačkog računovodstva

Prava i odgovornosti u upravljačkom računovodstvu U okviru menadžment tima finansijski menadžer je jedna od ključnih figura. Finansijski menadžer upravlja finansijama firme. Član je tima top menadžmenta. Finansijski menadžment po svojoj prirodi implicira funkciju planiranja i kontrole. Fundamentalne tehnike finansijskog menadžmenta su fokusirane ka maksimizaciji profita i održavanju optimalne likvidnosti. Sve se to čini u funkciji bazičnih ciljeva menadžment procesa oličenih u maksimizaciji vrednosti firme. Finansijski menadžment doprinosi rastu firme, minimiziranju rizika nelikvidnosti i insolventnosti. Upravljanje finansijama se sastoji od segmenata upravljanja obrtnim sredstvima, upravljanja gotovinom, modela upravljanja gotovinom, menadžmenta hartija od vrednosti, upravljanja potraživanjima od kupaca i upravljanja zalihama. Upravljačke finansije se bave prikupljanjem fondova, korišćenjem, upravljanjem fondovima u firmi radi postizanja i ostvarenja finansijskih i poslovnih ciljeva. Mikro finansije se bave finansijskom analizom, planiranjem, investicionim odlukama, finansiranjem i odlukama o strukturi kapitala, kao i finansijskim menadžmentom finansijskih resursa firme.

Temelj odlične poslovne organizacije jeste kvalitetno računovodstvo, finansijsko upravljanje i interna revizija. Moderni finansijski menadžment je proces finansijskog planiranja i donošenja odluka sa osnovnim ciljem da se maksimizira bogatstvo akcionara. Finansijski menadžeri upravljaju pozicijom gotovine firme, pribavljaju eksterne fondove, alociraju oskudni novac i kapital na alternativne namene, tamo gde pokreće najviše profite. U procesu finansijskog upravljanja, tekućeg i strateškog, najznačajniji je aspekt odnosa između rizika i prinosa na uloženi kapital. **Korporativne finansije** obuhvataju ciljeve: 1. maksimizaciju bogatstva akcionara, 2. maksimizaciju profita, 3. maksimizaciju nagrade akcionara (dividenda), 4. ciljeve ponašanja i 5. društvenu odgovornost. Primarni cilj svakog biznisa jeste maksimizacija bogatstva akcionara. Odslikava se kroz maksimizaciju cena redovnih akcija na berzi. Maksimizacija profita i maksimizacija bogatstva akcionara (vrednost firme) u određenim periodima mogu biti ciljevi koji se poklapaju, ali to nije uvek slučaj. Maksimizacija vrednosti firme je strateški cilj koji preferira: 1. bogatstvo na dugi rok, 2. efekte rizika i neizvesnosti, 3. vremenski raspored povraćaja, 4. konkretne povraćaje koje kroz profite i dividende ostvaruju akcionari. Vodite računa da je skoro uvek moguće na kratak rok da se povećaju profiti po cenu dugoročne ekspanzije firme. Integralni deo teorije finansija jeste odnos ili/ili odnosno i/i između rizika i povraćaja. **Rizik određujemo kao varijabilitet povraćaja - serija prodaja, prihoda ili novčanih priliva.** U finansijskom smislu rizik određujemo kao matematičku verovatnoću da će finansijski problem koji će nastati uticati negativno na poslovanje firme ili njenu finansijsku poziciju, snagu, konstituciju (bilans stanja). Tipične forme rizika jesu ekonomski rizici, politički rizici i neizvesnosti i industrijski problemi. Svaka finansijska i investiciona odluka u biznisu povlači neizbežni rizik. Treba ga meriti, analizirati, upravljati njime radi minimiziranja i ostvarivanja finansijske i ukupne poslovne stabilnosti firme.

Ciljevi upravljačkog računovodstva Moderni finansijski menadžeri znatan deo svog rada fokusiraju na finansijsko planiranje, uspostavljanje ciljeva, razvoj efikasnih alternativnih pravaca akcije. Osnovni kriterijum jeste ostvarivanje ciljeva u biznisu. Finansijski menadžeri se bave pripremom mnoštva planova - operativnih (proizvodnja), finansijskih, marketing, upravljanje kadrovima. Rade sve ono što treba planirati da bi firma opstala i prosperirala. Finansije firme služe boljoj komunikaciji u biznisu između pojedinih delova i poslovnih funkcija, pri čemu je kruna aktivnosti integralni, strateški biznis plan. Srž finansija je u njihovoj izraženoj sposobnosti da izuzetno pomažu u procesu donošenja poslovnih odluka, efektivnom korišćenju finansijskih informacija.

Prava i odgovornosti u upravljačkom računovodstvu

Želite li da nešto bude učinjeno dodelite zadatak osobi koja ima mnogo posla.

Richard Denny

1. SADRŽAJ

<i>Prava i odgovornosti u upravljačkom računovodstvu</i>	3
1. SADRŽAJ	3
2. CILJEVI.....	3
3. ODGOVORNOST UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA.....	4
4. DUŽNOSTI UPRAVLJAČKOG RAČUNOVOĐE	4
5. KLJUČNI TERMINI	14
6. KLJUČNE TAČKE	15
7. PRIMENA PRINCIPA	15
8. ODABRANE REFERENCE I BIBLIOGRAFIJA	16

2. CILJEVI

Nakon pažljivog proučavanja ovog poglavlja bi trebalo da:

- odredite prava i odgovornosti u upravljačkom računovodstvu;
- shvatite značaj utvrđivanja troškova proizvodnje kroz budžetiranje i predviđanje;
- objasnite ulogu finansijskog izveštavanja i menadžera u kontekstu upravljačkog računovodstva;
- čime se bave upravljačke finansije firme i koji su ključni koncepti mikro finansija na kojima se bazira upravljačko računovodstvo;
- kako upravljački računovođe saraduju sa finansijskim i ostalim menadžerima i firmi.

3. ODGOVORNOST UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA

U svetu je profesija računovođa koji se usko specijalistički bave upravljačkim računovodstvom odnosno menadžerskim računovodstvom već duboko etablirana i institucionalizovana.¹ U praksi su upravljački računovođe zaposleni pretežno u firmama. Njihova primarna odgovornost i ovlašćenje jer da se bave evidentiranjem i pripremom finansijskih informacija firme primarno namenjene internim korisnicima – top menadžmentu. U svetu je prema analizi vodećeg nacionalnog tela u ovoj oblasti Instituta menadžment računovođa u SAD (engl. *The Institute of Management Accountants, USA*) vodećeg tele ne samo u SAD nego i u svetu, 90 odsto računovođa u računovodstvenoj profesiji su angažovani kao menadžment računovođe. Firme zapošljavaju menadžment računovođe u cilju:

- Podrške njihovim poslovnim operacijama i menadžmentu;
- Pripremi i analizi finansijskih i operativnih informacija.

Menadžment računovođe igraju veoma značajnu ulogu u procesu operativnog, taktičkog i strateškog menadžmenta, upravo zbog svoje sposobnosti da da evidentiraju, izveštavaju i analitički prate delove poslovnih operacija firme u kontekstu uspešnog menadžmenta, kao značajni kreatori i “snabdevači” top i viših nivoa menadžmenta informacijama koje generiše informacioni sistem menadžerskog računovodstva firme.

Zaposleni koji se bave upravljačkim računovodstvom mogu biti službenici firme ili zaposleni u firmi koja pruža eksterno takve konsultantske usluge u sferi računovodstva. Računovođe sa ovim profesionalnim profilom se bave evidentiranjem i pripremom finansijskih informacija koje su usko namenjene menadžmentu firme u procesu donošenja, implementacija i evaluacije poslovnih odluka. Prema američkom Institutu upravljačkih računovođa (engl. *The Institute of Management Accountants, USA*) vodećoj profesionalnoj instituciji u ovoj zemlji i u svetu 90 računovođa koji se profesionalno bave ovom delatnošću su stručnjaci za menadžersko računovodstvo. Kompanije u svetu a sve više i u Srbiji zapošljavaju stručnjake za upravljačko računovodstvo u funkciji podrške njihovih poslovnih operacija kroz pripremu i analizu finansijskih i operativnih informacija. Računovođe igraju značajnu ulogu u procesu donošenja upravljačkih odluka u firmi jer su sposobni da razdvoje u manje logične celine značajne delove informacija koje su vezane za finansijske operacije kompanije.

4. DUŽNOSTI UPRAVLJAČKOG RAČUNOVOĐE

(i) Utvrđivanje troškova proizvoda

Značajan deo opsega odgovornosti rada upravljačkog računovođe jeste utvrđivanje troškova proizvoda i usluge koje generiše data kompanija. Upravljački računovođa razdvaja svaki segment-fazu odnosno deo procesa u toku proizvodnje, sa ciljem da determiniše precizno koliko je inputa proizvodnih faktora iskorišćeno da se proizvedu robe ili usluge i da svakom od navedenih elemenata doda adekvatan izvor kapitala odnosno finansiranja kroz fondove kompanije u konkretnom proizvodnom procesu. Uobičajeni proizvodni inputu jesu direktan rad, direktan

¹ Videti izvanredan univerzitetski udžbenik: Peršić, M., Janković, S. (2006). *Menadžersko računovodstvo hotela*. Sveučilište u Rijeci – Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji.

materijal i opšti troškovi date kompanije. Po raspodeli odnosno razdvajanju troškova na segmente proizvodnog procesa, upravljački računovođa bira onaj metod obračuna troškova koji najbolje odnosno najtačnije raspoređuje troškove proizvodnje na odgovarajuće proizvode i usluge. Metode obračuna troškova mogu uključivati metod radnog naloga (engl. *job-order costing method*), metod obračuna troškova aktivnosti (engl. *activity based costing*) ili troškovni proces (engl. *process costing*).

(ii) Budžetiranje

Upravljački računovođe pripremaju budžete-finansijske planove firme za uže organizacione jedinice. Navedeni budžeti se usko fokusiraju na načina upravljanja troškovima u svakom pogonu, odeljenju, fabrici, itd. koristeći vodiče odnosno informacije o rashodima koji su zabeleženi prethodne godine. Kada se ciklus pripreme budžeta firme završi, tada menadžeri poslovnih operacija potpisuju navedene budžete kao formalna poslovna dokumenta i koriste ih tokom celokupne poslovne godine kada upravljaju užim organizacionim jedinicama. Upravljački računovođe potom obavljaju naknadne preglede kretanja rashoda poslovanja na mesečnoj osnovi sa ciljem da utvrde koliko su dobro menadžeri upravljali pridržavajući se striktno svojih budžeta. Budžet svakog odeljenja se potom utapa u glavni – master budžet koji smo nazvali budžet integrator, koji omogućava svakom operativnom menadžeru od vrha ka dnu da sagledava performanse trošenja poslovne organizacije.

(iii) Predviđanje

Računovođe kreiraju tehničke obračune, kalkulišu da bi utvrdili koliki obim prodaje može da očekuje kompanija u datoj ekonomskoj klimi. Tom prilikom se takođe utvrđuju visoke i niske procene odnosno predviđanja, što omogućava menadžmentu firme da sagleda i prati da li je prodaja bolja ili gora od očekivane. Mada ove kalkulacije mogu uticati na proces budžetiranja, budžeti se uobičajeno utvrđuju na osnovu iznosa rashoda u gotovu, a ne obima prodaje. Mada u toku naredne obračunske godine prodaja može da poraste, gotovina se možda neće naplatiti, u zavisnosti od samog procesa naplate potraživanja.

(iv) Finansijsko izveštavanje

Stručnjaci za upravljačko računovodstvu takođe beleže finansijske transakcije u glavnoj knjizi kompanije i pripremaju finansijske izveštaje za interne i eksterne korisnike finansijskih informacija. Ova funkcija uobičajeno obuhvata gro veoma obimnog svakodnevnog rada računovođe, pri čemu su budžetiranje i predviđanje aktivnosti koje se kompletiraju jednom u toku obračunske godine. Obaveze po osnovu dospelih računa-obaveze prema dobavljačima, potraživanja od kupaca, izveštavanje o osnovnim sredstvima i finansijska usklađivanja poslovnih knjiga i transakcija jesu sve zadaci koji se završavaju u okviru odgovornosti računovođe za proces finansijskog izveštavanja. Supervizori-nadzornici odnosno rukovodioci užih organizacionih celina u okviru sektora računovodstva kao i menadžeri računovodstva sagledavaju, pregledaju proces pripreme finansijskih iskaza firme u pogledu tačnosti i validnosti pre nego što ih podnesu na uvid izvršnom menadžmentu u kompaniji.

(v) Funkcija finansijskog menadžera u firmi u kontekstu menadžerskog računovodstva

Naredni redovi će pokušati da redefinišu ulogu finansijskog menadžera u našim firmama i bankama. Polazna ograda je da je ovo pre pokušaj prvog određivanja pozicije i uloge finansijskog menadžera. U našoj praksi finansijski direktor jeste često marginalna ličnost. Zapaža se da nema čak ni pravo suštinskog odobravanja sredstava već samo potpisuje naloge generalnog direktora. U svetu, čak ni predsednik kompanije, a kamoli glavni izvršni i ostali direktori članovi odbora direktora, nemaju prava da se mešaju u posao finansijskog odseka kompanije. Potpisivanje naloga za pokrivanje rashoda reprezentacije jeste u potpunoj nadležnosti finansijskog direktora. Odobrava samo one nivoe sredstava koji su u skladu sa godišnjim strateškim biznis planom i njegovom operativnom razradom na mesečnom nivou. Već iz ovih redova vidite da je kod nas glavni finansijski menadžer firme oličen u poziciji finansijskog direktora sasvim marginalizovana ličnost u profesionalnom smislu. Uteha je da to neće tako ostati do veka. Da bi afirmisali moderne finansijske menadžere potrebno je da se intenzivno ovladava novim znanjima u svetskom standardu. Drugi uslov jeste profesionalizacija struke, koja se može ostvariti kroz podizanje nivoa obrazovanja menadžera na redovnim i posle diplomskim studijama kao i specijalne programe inoviranja obrazovanja zaposlenih, kako se to čini u svetu. Osnov ovog pristupa jeste hitno i neodložno formiranje jugoslovenske finansijske asocijacije, koja će kao profesionalna organizacija. Put kojim smo krenuli je sličan američkoj finansijskoj asocijaciji. Okuplja nauku i struku radi podizanja nivoa stručnosti i zaštite interesa struke, kroz podizanje plata i povišenu pravnu zaštitu finansijskih menadžera u sukobu sa firmama. Prvi korak jeste uvek samoorganizacija struke. Drugi je profesionalizacija, a treći ekspanzija i materijalno blagostanje. Da li vredi navesti da u Mađarskoj inostrane firme imaju najviše problema sa nalaženjem finansijskih direktora čija je plata u opsegu od 35 do 50 hiljada američkih dolara pa na više. Iz tih razloga se mora hitno i neodložno pristupiti jačanju profesionalne organizovanosti finansijskih menadžera sa ciljem podizanja kvaliteta usluga i značajnim poboljšanjem našeg nepovoljnog materijalnog položaja naspram generalnih direktora, koji smatraju finansijske menadžere osobama nižeg reda. Novi cilj finansijskih menadžera bi trebao ukratko biti *“Profesionalizacijom do svetskih standarda finansijskog menadžmenta i visokog ugleda i plata”*.

(vi) Uvod - Funkcija finansijskog menadžera

Funkcija finansijskih menadžera jeste da upravljaju finansijama firme/banke. Već kod ove konstatacije podižu se obrve čitalaca jer se otvaraju nove kontroverze. Zbog toga, da bi stvarno mogli da ovladamo savremenim teorijskim konceptima koji su praktične veštine kojima vlada svaki prosečan finansijski menadžer u svetu, trebamo odrediti šta je to finansijski menadžment, koje tehnike koristi i sa kojim se mogućnostima i ograničenjima suočava.

Finansijski menadžer. U suštini treba naglasiti da je finansijski menadžer samo jedan od članova top menadžment tima firme, uz predsednika i par potpredsednika (marketing, operacije, personalno, finansije). Ona ili on koji obavljaju poslove finansijskog menadžera jesu pre svega članovi tima menadžera. Znači da je u firmi formirana i da se sprovodi menadžment politika oličena u strateškim i operativnim poslovnim planovima.² Dobar finansijski menadžer svo-

² Ljutić, B. Ž. (1997). *Strateški biznis planovi - Tekst i slučajevi*. Beograd: Edicija “Magistar biznis administracije - MBA”

jim aktivnostima doprinosi naporima menadžment tima u ostvarenju ciljeva firme, ulaže napore i koordinira rad sa ostalim menadžerima članovima tima.

Menadžment po svojoj prirodi implicira funkcije planiranja i kontrole. Da bi ti ostvarili potrebno je da postavite planske ciljeve, željene rezultate i plan kako ćete to ostvariti. To je u suštini strateški biznis plan razrađen za period od 3 do 5 godina, operativno na godišnjem nivou. Planom planiramo šta ćemo ostvariti i merimo postignuto. Bez plana finansijski menadžment liči na odrednicu o socijalističkoj ekonomskoj teoriji, koju mi je kao brucosu dao pre više od dve decenije dao ugledni praktični ekonomista gospodin Dragan Đorđević, izuzetan rukovodilac u fabrici kablova - Jagodina, i Invest-Import - Beograd. Po njemu "socijalistička privreda liči na stari izlupani autobus sa prefarbanim staklima kroz koja se ništa ne vidi, koji vozi slepi čovek a gluvonemi mu daje instrukcije". Bez plana ne vredi ni pokušavati da se "vozi" što znači ne može da se dobro upravlja firmom/bankom. Finansijski menadžer pre svega mora da kontroliše resurse.

Šta su resursi? To je aktiva, imovina kojom raspolaže i upravlja firma. Resursi su i obaveze firme. Sve se to ulaže da bi se pokrenula prodaja, naplata i ubrao profit, uz održavanje likvidnosti. Finansijski menadžeri razvijaju i primenjuju strateške poslovne planove. U procesu finansijskog menadžmenta koriste se različite tehnike, metodološki postupci i pomoćna sredstva. Vodite uvek računa da same tehnike ne određuju ciljeve, već su samo pomoćno sredstvo u ostvarenju efekata. Ciljeve određuje menadžment u okviru kreiranja biznis strategije. Sa izmenom ciljeva ponovo ocenite da li su tehnike finansijskog menadžmenta adekvatne ili ih treba prilagoditi potrebama.

Tehnike finansijskog menadžmenta. Tehnike koje primenjujemo zavise od uslova i potreba. Ako neko komercijalno lovi ribu to je za njega biznis. Tada mora ekonomski preživeti, pokriti troškove i ostvariti profite. Za njega je veština uslov opstanka u biznisu. Za ribolovca koji to radi kao vid rekreacije veština je samo cilj ostvarivanja zadovoljstva koje na primer može biti mereno brojem sati provedenim izvan kuće i porodice. Tehnika zavisi od okolnosti, a ove opet povratno određuju ciljeve i tehniku. Pa u čemu je suština? Verovatno u anegdoti Svetske banke i profesora Stipe Lovrete koja otprilike ide sledećim redom. Sedi Dalmatinac na obali i peca ribu jednim štapom. Prilazi mu gospodin i predlaže mu da kupi još par štapova, zatim mrežu, par mreža, čamac, par čamaca. Na kraju da ostvaruje cilj da ima celu flotu kao uspešan kapitalista - preduzetnik. Na svaki od predloga dalmatinac pita - A šta će mi to? Sagovornik ga uverava da je to odličan put u ekspanziju firme, pa kada postane izuzetno bogat i ostari firmu, može da prenese zetovima i snajama a on da se povuče i peca u slobodno vreme. Dalmatinac mu prekrasno odgovara "A zašto bih sve to radio kada već sada sedim, odmaram se i pecam". Sve ostalo su nijanse u pristupu. Suština je da li se uopšte mi kao članovi profesije finansijskih menadžera nameravamo ozbiljno da bavimo strukom ili pre ličimo i po duši smo skloni dalmatincu sa početka priče.

(vii) Ciljevi menadžmenta kao osnov upravljačkog računovodstva

U modernoj teoriji finansijskog menadžmenta koja je zasnovana na opservaciji prakse biznisa preovlađujuće je mišljenje da je cilj menadžmenta *maksimizacija vrednosti firme*. Ostvaruje se kroz maksimizaciju profita u odnosu na uložene investicije u firmu. Vodite računa da se ciljevi na dugi rok (strateški) i na kratak rok (taktički, operativni) mogu razlikovati kao i koraci koji su potrebni radi njihovog ostvarenja. Tako maksimizacija profita na dugi rok može zahtevati da ulažete u određene aktivnosti koje mogu i te kako biti neprofitabilne na kratak rok. Primeri mo-

gu biti od podizanja ugleda firme u javnosti, rešavanja konflikata sa sindikatima, ulaganja u novu proizvodnju, itd. To su stvarno dalekovide aktivnosti, iako su dugoročne mogu ugroziti opstanak na kratak rok. Džon Majnard Kejnz bi na to samo rekao "Na dugi rok svi smo mi mrtvi". Maksimizacija profita zahteva definisanje profita u računovodstvenom i u funkcionalnom smislu da bi mogli da se prate, mere i raspodeljuju. Samo u takvom, jasno definisanom okruženju moguće je ocenjivati doprinos svih činilaca koji maksimiziraju profit. Čak je i u svetu veliki problem pratiti determinante profita, a kod nas je skoro nemoguće jer su obračunski sistem i računovodstveni standardi neprofitno orijentisani.³ I dalje je računovodstvo sa velikim uticajem socijalističke tradicionalne škole. To nije preterano dobra osnova za razvoj menadžerskih finansija.

(viii) Ograničenja koja određuje praksa

Da nema prakse teorije bi bila odlična, i stvarno bi mogla da pruži sve odgovore, ali realni život je složeniji od knjiga. Svesni smo činjenice da menadžeri mogu imati i najčešće imaju i druge ciljeve osim maksimizacije profita koji je prirodan i logičan. Mi ćemo navesti neke od njih. Razmislite posle ovih redova koji su to ciljevi po vama.

(ix) Rast

Maksimizacija profita nužno ne podrazumeva da firma bude velika. Zbog toga nemojte da postovećujete ova dva cilja. Snaga firme je u funkciji njene veličine. Često menadžeri teže da firma bude što moćnija. Ima i zagovornika teze da korporacija treba biti "zločesta i šlang". To će reći da bude prava mašina za pravljenje para, koja nema ništa suvišno na sebi osim "mišića i skeleta" potrebnih da pobedi i eliminiše konkurente. Neprofitne organizacije poput bolnica, univerziteta, državnih institucija i organizacija mogu prihvatiti neki drugi cilj, poput rasta, kvaliteta usluga i slično.

(x) Snižavanje rizika

Preduzeti poduhvat, pogotovu oni koji mogu biti sa visokim profitima takođe povlači sa sobom visok investicioni rizik. To je opasnost od preskupog kraha. Na primer, uložite u privatnu pumpu za gorivo, a država potom zabrani privatni uvoz nafte pa ga prebaci na monopol. Evo već prvog posla za Saveznu antimonopolsku komisiju SR Jugoslavije, da razbije monopol uvoza nafte i naftinih derivata. Ako ne znaju šta su monopoli, slobodnu mogu otići na pijacu pa će im svako građanin to objasniti bez obzira na nivo obrazovanja. Uslov je da smeju da slušaju objašnjenje. Zbog toga napor menadžmenta treba biti usmeren na minimiziranje rizika, što će reći da se sagleda da će se "uslovi" poslovanja sa naftom i derivatima uvek menjati na štetu privatnog sektora. Inače, zatezanje monopolskih izvora snabdevanja u odnosu na privatne pumpe je takođe vid ekonomske reforme. Ostaje nerešen odgovor na pitanje - zbog čega uvek kada spomenemo reč reforma očekujemo da stvari automatski trebaju i moraju krenuti na bolje, pri čemu pod "bolje" podrazumevamo svoju definiciju i očekivanja. Ovom reformom snabdevanja naftnim derivatima se menjaju odnosi na tržištu, a što je to na štetu vlasnika, problem je samo njihov. Kao preduzetnici loše su procenili svoje poslovne perspektive i verovali obećanjima, što nije pristalo ni deci a kamoli odraslim.

³ Šire u Prof. dr Branko Ž. Ljutić (1997). "Komparativni izvori finansijskih informacija." Novi Sad: "Svet finansija". Godina XXIII, broj 165, str. 15-22.

(xi) Lične aspiracije i motivi

Mi smo ličnosti i toga se ne možemo nikako osloboditi. Da bi finansijski menadžer težio višim pozicijama finansijskog direktora i/ili potpredsednika za finansije firme potrebno je da takav razvojni put vodi ka ciljevima ostvarenja profesionalne karijere. To podrazumeva uticaj, ugled, poštovanje i na kraju ali svakako ne na poslednjem mestu visoka primanja i ostale beneficije. Za svakog finansijskog menadžera cilj bi morao biti ostvarenje visoke plate, pokriće adekvatnih troškova reprezentacije i ličnog automobila, visoka izdvajanja za specijalne dodatne šeme zdravstvenog i penzijskog osiguranja, da kao penzioneri ne bi radili honorarne knjigovodstvene poslove kod ugostitelja. Moramo se boriti da se u starosti ne pitamo gde nam se dede mladost. Konkretno to znači da finansijski menadžeri Jugoslavije hitno moraju formirati svoj specijalni penzioni fond na bazi premije, koji će ulagati novac u profitonosne poduhvate i hartije od vrednosti. Jedino tako možemo obezbediti relativno realne izvore penzija koje će nam omogućiti da bar tri puta dnevno jedemo, a možda i malo više.

(xii) Socijalni ciljevi

Pojedine organizacije mogu čak i imati altruističke ciljeve u odnosima sa javnošću. Na primer državne klinike, kako nam se prikazuju u javnosti, a stvarno funkcionišu ispod površine kao visoko profitne firme za par kvazi vlasnika. Takav postupak se naziva mimikrija. Inače, u svetu su kazne za pogrešno deklarisanje da li je biznis profitonosan ili neprofitan - što će reći društveno koristan veoma značajne. Kako ćete sebe i firmu odrediti to je vaša stvar. Ako ste uhvaćeni da ste se odredili kao neprofitonosan biznis a generišete profite, ti profiti se revalorizuju i oporezuju retroaktivno. Tada menadžeri o trošku državnog budžeta imaju prilike da provedu par decenija i specijalnim institucijama koje se bave intenzivnim čuvanjem odraslih ljudi koje se zovu zatvori.

(xiii) Likvidacija na redu

Ima trenutaka, što posebno važi za privatni biznis, kada se mora odlučiti da je bolje amputirati što znači preseći život firme nego nastaviti sa radom. To je teška, bolna odluka koju morate doneti kao vid "urgentne hirurgije" jer je firma došla do tačke kada je likvidacija najbolji izbor. Neuspeh, komercijalna neizvodivost su motivi kada sami trebate dobrovoljno započeti proces prestanka rada jer firma više ne ispunjava one svrhe zbog kojih je osnovana. To znači da više ne može da opstaje jer ne generiše profite i nije likvidna, bez obzira šta činili. Ako i kada to odlučite, povlačite poteze da što manje bilo koga oštetite, da relativizujete konflikte između zaposlenih koji će ostati bez posla, kreditora koji će u određenoj meri možda biti oštećeni, akcionara, kupaca, dobavljača, javnosti i ko zna koga još sve. Potrebno je ispuniti brojne ugovorne obaveze, isplatiti kredite i poverioce po osnovu emitovanih obveznica, i sve to treba uraditi pravno valjano.⁴

Implikacije akcija finansijskih menadžera. Kad god akcija menadžera, a to je skoro uvek, ima više od jedne implikacije u pogledu ostvarenja ciljeva i rezultata, tada uvek odaberite onaj strateški pravac koji će uravnotežiti ostvarenje mešavine željenih ciljeva. Na primer cilj održa-

⁴ Razrada modela u 22. glavi "Rizik bankrotstva i oporavak firmi" u Schneeberger, K. C., Osborn, D. D., Ljutić, B. Ž. (1995). *Finansijsko planiranje u agrobiznisu - Sa elementima agrarnog kredita. Ključ za finansijski menadžment novcem i kreditom*. Beograd: Panda Graf, str. 395-321.

vanja optimalne likvidnosti ili čak maksimalne, može imati i ima posledicu obaranje profita. Držite previsoke rezerve neaktivne gotovine na računima, jer se plašite rastućeg rizika poslovanja sa drugim firmama u ovako nestabilnim uslovima. Vaše pretpostavke u pogledu eksplicitne i implicitne strateške biznis i menadžment politike moraju biti jasne onima koji ih sprovede da bi ih ostvarili.⁵

(xiv) Upravljanje finansijama firme

U dilemi da li vi da upravljate finansijama ili da one upravljaju vama ako ste pasivni, predložimo vam kao bolje rešenje prvo.⁶

U okviru upravljanja finansijama, odnosno savremenih metoda finansijskog menadžmenta u biznisu, posebno ćemo se u kratkim crtama osvetliti, i osvrnuti na, sledeće bazične elemente:

1. Upravljanje obrtnim sredstvima;
2. Upravljanje gotovinom;
3. Modele upravljanja gotovinom;
4. Tržišne hartije od vrednosti;
5. Upravljanje potraživanjima od kupaca;
6. Upravljanje zalihama.

(xv) Upravljačke finansije

Upravljačke finansije se bave prikupljanjem fondova, korišćenjem, upravljanjem fondovima u firmi radi postizanja i ostvarenja finansijskih i poslovnih ciljeva. Fondovi u obliku novčanih sredstava i kapitala se mogu pribaviti sa tržišta novca i berzi kapitala. Različiti tipovi poslovne organizacije klasifikovani su prema privredno - pravnoj regulativi zemlje počev od inokosnog preduzeća, ortakluka (partnerskog posla), do akcionarskog društva, koje najčešće označavamo korporacijom. Planiranje poreza jeste jedan od najznačajnijih elemenata koje treba *minimizirati* kao oblik finansijskih odliva izvan firme. Svaka kompanija mora maksimalno iskoristiti sve mogućnosti da snizi svoje poreske obaveze, počev od zakonski dozvoljenih metoda amortizacije, otpisa, rashoda, zakonski prihvaćenih troškova promocije, marketinga, propagande, i različitih davanja izvan firme.

(xvi) Ključni koncepti u mikro – finansijama

1. Uvod u finansije;
2. Osnovni oblici poslovne organizacije;
3. Finansijske institucije i tržišta.

⁵ Autorizovano predavanje na posle diplomskim studijama Ljutić, B. Ž. (1996). "Opšti pogled na finansijski menadžment". Beograd: Ekonomski fakultet - Univerzitet u Beogradu. Magisterijum ekonomskih nauka "Fiskalni menadžment" predmet - Finansijski i bankarski menadžment.

⁶ Ljutić, B. Ž. "Upravljanje finansijama" u Ljutić, B. Ž. Glavni urednik (1996). *Osnovi finansija za menadžere - Fundamentalni koncepti finansijskog menadžmenta*. Beograd: Panda Graf, str. 189-199.

Čime se bave mikro-finansije? *Finansije se bave finansijskom analizom, planiranjem, investicijskim odlukama, finansiranjem i odlukama o strukturi kapitala, kao i finansijskim menadžmentom finansijskih resursa firme.*

Ciljevi menadžerskih finansija su: 1. maksimizacija dobiti akcionara, 2. maksimizacija profita, 3. nagrada za menadžere, 4. ciljevi ponašanja, 5. društvena odgovornost.

Moderna teorija menadžerskih finansija: *pretpostavlja da je primarni cilj firme da maksimizira dobit akcionara, za šta je dobar primer maksimizacija cene redovnih akcija firme.*

Maksimizacija profita jeste *kratkoročni cilj*. Firma može maksimizirati svoje kratkoročne profite po cenu obaranja dugoročne rentabilnosti - profitabilnosti.

Maksimizacija bogatstva i dobiti akcionara jeste *dugoročni cilj*. Maksimizacija dobiti se *generalno preferira* zbog toga što vodi računa o: 1. bogatstvu na dugi rok, 2. riziku i neizvesnosti, 3. dobrom vremenskom rasporedu prinosa (engl. *Timing*), i o 4. stopi povraćaja koju ostvaruju deoničari.

Odgovornosti finansijskog direktora (engl. *Financial Manager*):

- Da odredi odgovarajući *iznos fondova* koje je potrebno uposliti, odnosno *angažovati*, u firmi, u zavisnosti od veličine preduzeća i željene stope rasta;
- Da *alocira* fondove u specifične oblike sredstava;
- Da *pribavi* fondove pod povoljnim uslovima koji su mogući, i da odredi sastav obaveza;
- *Upravlja obrtnim kapitalom*, kao što su zalihe i potraživanja;

Glavni blagajnik firme - direktor trezora (engl. *Treasurer*) bavi se pitanjima *eksternog finansiranja*. *Odgovor*an je za *finansijsko upravljanje sredstvima i obavezama firme, planiranje finansiranja, budžetiranje kapitala, finansiranje biznisa, formulisanje kreditne politike, i upravljanje investicionim portfeljom firme.*

Kontrolor (engl. *Controller*) se brine o unutrašnjim stvarima firme, finansijskom i računovodstvu troškova, oporezivanju, budžetiranju kapitala i o radu kontrolne funkcije (interna revizija).

Potpredsednik za finansije (engl. *Financial Vice President*) nadgleda sve faze finansijske aktivnosti. Obavlja funkciju finansijskog savetnika upravnog odbora direktora.

(xvii) Efekti rada finansijskih menadžera

Finansijski menadžeri utiču na:

- Sadašnj u buduću vrednost prihoda po akciji;
- Vremenski raspored, trajanje, i rizike ovih prihoda;
- Politiku dividendi;
- Način finansiranja firme.

(xviii) Doprinos finansijskog menadžera

Naučna i praktična disciplina. Finansijski menadžment je izuzetno moderna i dinamična naučna i stručna disciplina. O tome svedoči činjenica da tokom prethodnih godina većina nobelovih nagrada za ekonomiju upravo odlazi u ruke profesora korporativnih finansija.⁷ Istovremeno su finansijski menadžeri stručnjaci koji maltene trebaju znati sve i svašta, najčešće su i najobrazovaniji u firmi. Znanja iz brojnih disciplina i opšta kultura su nužno potrebni radi efikasnog obavljanja dužnosti finansijskog menadžera. Između ostalih to su discipline:

- finansijsko računovodstvo;
- upravljačko računovodstvo;
- pravo;
- makro ekonomska teorija;
- kvantitativne metode (statističke i matematičke);
- oporezivanje.

Sve su to oblasti koje potpomažu oblast finansijskog menadžmenta. Snabdevaju vas korisnim informacijama ili vas informišu o realnim ograničenjima u čijim okvirima sporovodite aktivnosti finansijskog menadžmenta.

Korporativne finansije. Finansije firme podrazumevaju sposobnost da se kupe stvari. Ovu sposobnost koriste biznisi u svojim operacijama u određivanju koliko mogu da nabave radne snage, materijala i ostalih inputa. Za sve to su potrebni obučeni i vešti finansijski menadžeri. Finansije nam omogućavaju transfer kupovne snage između osoba i firmi. Takođe kreiranje dodatne kupovne snage kroz odobravanje bankarskih zajmova i kredita firmi. Krediti se odobravaju uz kamatu. Cilj je da se obezbede kreditna sredstva uz što povoljnije uslove - što nižu kamatnu stopu. Zadatak finansijskog menadžera je da obezbedi što povoljnije uslove, kamatu, rad, robe i usluge, što su sve inputi u biznisu. Uz to zadatak finansija je da uzajmljena sredstva koriste na najpovoljniji način, upravo tamo gde daju najviši doprinos maksimizaciji profita.

Zadaci finansijskog menadžera. Specifični zadaci finansijskog menadžera su da su fondovi:

1. raspoloživi u pravo vreme;
2. raspoloživi u adekvatnom vremenskom periodu;
3. da su pribavljeni uz najnižu kamatu;
4. iskorišćeni na najefikasniji način;

Sve funkcije koje obavlja finansijski menadžer su međusobno izuzetno povezane. Posebno izbor pravog vremenskog perioda u kome su potrebna sredstva koja se vezuju u obrtu biznisa,

⁷ Videti: Ljutić, B. Ž. "Uvod u poslovne finansije" u Ristić, Ž., Ljutić, B. Ž. (1990). *Finansije preduzeća*. Beograd: Privredni pregled, str. 269-279.

što se uvek mora posmatrati kroz cenu kapitala na drugoj strani, čime se determiniše globalna profitabilnost biznisa.

Uslovi za odličnog finansijskog menadžera. Da bi se razvili i dugo zadržali poziciju odličnih finansijskih menadžera potrebno je da u sebi gajimo i unapređujemo smisao za razumne ciljeve biznisa, korisne koncepte finansijskog menadžmenta, tehnike finansijske situacione analize i bazične principe finansijskog menadžmenta.

Nikako ne smemo zaboraviti bez obzira na nivo obrazovanja i ovladavanja najsloženijim konceptima korporativnih finansija, sve to ne može i ne sme zameniti zdrav razum i rasuđivanje. To je jedina prava osnova za zdravorazumsko rasuđivanje. Finansijski menadžeri nikada ne donose odluke u vakumu ili u nekoj sasvim novoj situaciji. Najčešće su to stereotipne odluke. Zahtevaju iskustvo i poznavanje bazičnih veština finansijskog menadžmenta. Finansijski menadžer deluje u biznisu koji normalno posluje, čime je i determinisan osnovni okvir aktivnosti. Zbog toga je potrebno spoznati kako je biznis ostvario sadašnju poziciju na tržištu, uz razumevanje razvoja firme.

Prikaz 1.1 Matrica determinanti i trendova organizacija biznisa		
	Sada	U budućnosti
Srbija	Državna privreda	Moguć rast učešća privatne privrede
Svet	Privatna privreda	Rast trendove globalizacije

Ciljevi korporacije su blisko vezani sa odlukama menadžera, posebno finansijskih u pogledu: 1. Odnosa rizika i profita, 2. Vremenskog rasporeda prihoda i rashoda i priliva i odliva, 3. Očekivanih prihoda po akciji. Zbog toga se uvek naglašava da je osnovni cilj maksimizacija prihoda po akciji. Za ovaj cilj je uslov normalno funkcionisanje finansijskih tržišta, što kod nas nije slučaj. Ta činjenica bitno ograničava razvoj i normalno funkcionisanje finansijskog menadžmenta. Finansijski menadžeri su takođe izuzetno zainteresovani za dobrobit i maksimizaciju bogatstva akcionara, koji su u suštini njihovi pravi poslodavci. Uslov jeste mogućnost formiranja normalnih profita u neinflatornim uslovima, dominacija legalnog privređivanja, visok moral u biznisu. Društvena odgovornost finansijskih menadžera je vezana za akcionare, građane i državu. Biznisi uvek imaju mogućnost da rade po zakonu i/ili izvan.

Maksimizacija cena redovnih akcija na berzi je moguća pod uslovima da:

- rasta tržišna konkurencija;
- opadaju cene i inflacija;
- raste kvalitet roba i usluga;
- raste zadovoljstvo potrošača.

Odgovorom na ova četiri pitanje ćete saznati da li kod nas firma može imati za bazični cilj maksimizaciju cena akcija. Ako su svi odgovori negativni smatramo da za sada, a verovatno i diže to neće biti cilj, ali vam ne sugeriramo da prihvatite ovu liniju rezonovanja.

Etika biznisa i poslovni moral. Poslovna etika i standardi ponašanja u biznisu određuju profil i ugled učesnika. U ovom domenu je moguće povećavati profite kroz sledeće akcije finansijskih menadžera:

- izbegavati sudske sporove, kazne i striktno sprovoditi propise;
- izgrađivati poverenje javnosti;
- privlačiti kupce i dobavljače koji veruju u naš biznis;
- privući i očuvati kvalitet zaposlenih;
- održati ekonomsku izvodivost operacija.

Očigledno da etika i te kako utiče na profite.

Posebno naglašavamo *agencijski odnos između finansijskog menadžera i akcionara. Finansijski menadžer deluje samo i jedino kao zastupnik - agent akcionara.* Takođe se formira još jedna linija agencijskog odnosa između finansijskog menadžera i kreditora.

Menadžment kao proces i aktivnost. Menadžer je osoba koja kontroliše pravac u kome se kreće određena institucija, biznis ili manji organizacioni deo. Finansijski menadžer je osoba koja kontroliše resurse i rashode biznisa, a ako to ne čini pre je bilo šta drugo nego pravi finansijski menadžer. Studija koju smo obavili tokom 1996-97 nam je pokazala da je relativno malo finansijskih menadžera koje cene predsednici odnosno generalni direktori. Ovo nije slučajno, jer u uslovima državne regulative privrede gde uspeh zavisi od brojnih van tržišnih rešenja i uticaja opšti i finansijski menadžment ne utiču ili neznatno utiču na rezultate biznisa. Istovremeno, u svetu je visok nivo pravne regulative i institucionalizacija privrede takvo okruženje da se ne može zamisliti bez aktivne i izuzetno značajne uloge finansijskih menadžera. U uslovima, ako i kada počnu da funkcionišu prava akcionarska društva i tržišne institucije maltene preko noći će se izmeniti i poboljšati uloga finansijskih menadžera. Do tada nam jedino ostaje da aktivno čekamo i pripremamo se za taj dan.

5. KLJUČNI TERMINI

Budžet - *budget* - budžet - 1. Plan ili predviđanje za budući period izražen kvantitativno. Cilj mu je da utvrdi ciljeve i da pomogne u postizanju tih ciljeva uz pomoć raspoloživih resursa. 2. Plan trošenja dohotka.

Interni izveštaji - *internal reports* - interni izveštaji - Računovodstveni izveštaji za rukovodioce sačinjeni prvenstveno za korisnike računovodstvenih informacija koji se bave rukovođenjem računovodstvenim subjektom.

Izveštaji menadžmentu - *reports to management* - izveštaji menadžmentu, izveštaji rukovodstvu - Izveštaji koje revizor prezentira timu menadžera. U njima se komentariše sistem internih kontrola, pitanja efikasnosti i daju se preporuke za poboljšavanje poslovanja.

Korisnici računovodstvenih informacija - *users of accounting information* - korisnici računovodstvenih informacija - Računovodstvene informacije koristi pojedinac ili menadžeri koji moraju svakodnevno donositi poslovne odluke vezane za transakcije firme.

Menadžment - **management** - menadžment (kao korisnik računovodstvenih informacija) - Da bi se održala rentabilnost - profitabilnost preduzeća menadžment - rukovodeći tim mora održavati zadovoljavajuće nivoe sredstava u aktivi iskaza stanja firme tj. nivoi sredstava na računima aktive iskaza stanja moraju biti dovoljni da bi se pokrile dospele obaveze firme iskazane u pasivi iskaza stanja.

Trošak proizvoda - **product cost(s)** - trošak proizvoda, proizvodni troškovi, proizvodni izdaci - 1. Trošak koji se može dovesti u vezu sa određenim proizvodom i postaje deo tog proizvoda. Troškovi proizvoda postaju rashodi kada se taj proizvod proda. 2. Izdaci koji postaju deo vrednosti zaliha polugotovih i gotovih proizvoda. Mogu se odbiti od prihoda u periodima kada su prodati proizvodi u koje ulaze.

Ukupni proizvodni izdaci - **total manufacturing costs** - ukupni proizvodni izdaci - Ukupan iznos nabavnih cena upotrebljenih sirovina, neposredno uloženog rada, i režijskih fabričkih troškova za dati period bez obzira na to da li su proizvodi dovršeni.

Upravljačko računovodstvo - **managerial accounting** - upravljačko računovodstvo - Sačinjavanje i prikazivanje računovodstvenih informacija rukovodiocima subjekta, za razliku od prikaza namenjenih korisnicima sa strane.

6. KLJUČNE TAČKE

U okviru menadžment tima finansijski menadžer je jedna od ključnih figura. Finansijski menadžer upravlja finansijama firme. Član je tima top menadžmenta. Finansijski menadžment po svojoj prirodi implicira funkciju planiranja i kontrole. Fundamentalne tehnike finansijskog menadžmenta su fokusirane ka maksimizaciji profita i održavanju optimalne likvidnosti. Sve se to čini u funkciji bazičnih ciljeva menadžment procesa oličenih u maksimizaciji vrednosti firme. Finansijski menadžment doprinosi rastu firme, minimiziranju rizika nelikvidnosti i insolventnosti. Upravljanje finansijama se sastoji od segmenata upravljanja obrtnim sredstvima, upravljanja gotovinom, modela upravljanja gotovinom, menadžmenta hartija od vrednosti, upravljanja potraživanjima od kupaca i upravljanja zalihama. Upravljačke finansije se bave prikupljanjem fondova, korišćenjem, upravljanjem fondovima u firmi radi postizanja i ostvarenja finansijskih i poslovnih ciljeva. Mikro finansije se bave finansijskom analizom, planiranjem, investicionim odlukama, finansiranjem i odlukama o strukturi kapitala, kao i finansijskim menadžmentom finansijskih resursa firme.

7. PRIMENA PRINCIPA

1. Objasnite osnovna prava i odgovornosti u upravljačkom računovodstvu.
2. Koje su dužnosti upravljačkog računovođe u firmi u kontekstu menadžerskog računovodstva?
3. Koja je funkcija finansijskog menadžera u firmi?
4. Šta menadžment proces implicira po svojoj prirodi?
5. Koji je osnovni cilj i doprinos finansijskog menadžmenta upravljačkom računovodstvu?
6. Koja su ograničenja primene finansijskog menadžmenta u praksi?
7. Da li su i u kojoj meri bitne lične aspiracije i motivi u finansijskom menadžmentu, kao i socijalni ciljevi?

8. Navedite osnovne implikacije akcija finansijskih menadžera.
9. Kako se upravlja finansijama u firmi?
10. Šta obuhvataju upravljačke finansije?
11. Navedite i objasnite ključne koncepte u mikro-finscijama.
12. Koji su osnovni ciljevi menadžerskih finansija?
13. Objasnite odgovornosti finansijskog direktora, glavnog blagajnika, kontrolora i potpredsjednika za finansije:
14. Objasnite efekte rada finansijskih menadžera i u čemu se ogleda njihov doprinos.
15. Šta su korporativne finansije i čim se bave?
16. Navedite i objasnite osnovne zadatke finansijskog menadžera.
17. Koliko je po vama bitna etika i poslovni moral u finansijskom menadžmentu?

8. ODABRANE REFERENCE I BIBLIOGRAFIJA

1. B. Ž. Ljutić (1997). *Strateški biznis planovi. Tekst i slučajevi*. Beograd: Edicija Magistar biznis administracije - MBA
2. B. Ž. Ljutić, J. D. Bošnjak (1995). *Rečnik računovodstvenih termina englesko - srpski. Dictionary of Accounting Terms English - Serbian*. Beograd: Panda Graf
3. B. Ž. Ljutić, M. Lj. Stamatović (1995). *Planiranje projekata za menadžere. Od ideje do realizacije*. Beograd: Panda Graf
4. R. B. Brockington (1993). *Financial Management*. 6th Edition. London: DP Publications
5. Vitez D. Management Accounting Responsibilities. http://www.ehow.com/list_5966343_management-accountingresponsibilities.html#ixzz2jKg4CAX6 18.11.2013.