

Dragan Vukasović

UPRAVLJANJE I KONTROLA TROŠKOVIMA

**VISOKA POSLOVNO TEHNIČKA ŠKOLA
DOBOJ**

VISOKA POSLOVNO TEHNIČKA ŠKOLA
DOBOJ

Dragan Vukasović

UPRAVLJANJE I
KONTROLA TROŠKOVIMA

Doboj, 2012.

SADRŽAJ

I OSOBINE I UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA	7
1.1. Pojam troškova	7
1.2. Značaj troškova	9
1.3. Korisnost informacija o troškovima	10
1.4. Informacione potrebe menadžmenta o troškovima	11
1.5. Menadžeri i informacije o troškovima	13
1.6. Upravljanje troškovima i troškovno računovodstvo	15
1.7. Pojmovno određenje upravljanja troškovima	18
1.8. Razvoj upravljanja troškovima	19
1.8.1. Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima	21
1.8.2. Model upravljanja troškovima zasnovan na procesu	23
1.8.3. Model upravljanja troškovima zasnovan na aktivnostima	24
1.8.4. Model upravljanja troškovima zasnovan na integraciji pristupa proces/aktivnosti (PBC/ABC)	25
1.8.5. Modeli upravljanja troškovima koji pored kvantitativnih uključuju i kvalitativne elemente kontrole	26
1.9. Cost-benefit analiza	27
1.9.1. Značajna pitanja cost-benefit analize	28
1.10. Značajna pravila u upravljanju troškovima	31
1.11. Pozitivni efekti upravljanja troškovima u praksi	33
II PLANIRANJE I KONTROLA TROŠKOVA	35
2.1. Planiranje troškova	35
2.2. Faze i vrste planova	36
2.3. Pojam, ciljevi i značaj kontrole troškova	36
2.3.1. Kontrola i obračun troškova	39
2.4. Povezanost planiranja i kontrole troškova	40
2.5. Sistem menadžment kontrole troškova	43
2.6. Sistem internih kontrola	44
2.7. Nivoi kontrolnih postupaka	46
2.8. Kontrolni postupci i aktivnosti menadžmenta	48
2.9. Strategija niskih troškova	49
2.9.1. Redukcija troškova	51
2.10. Kontrola troškova pri obračunu po stvarnim troškovima	54
2.11. Korištenje standardnih troškova u planiranju i kontroli	55
2.11.1. Troškovi i utvrđivanje standarda	58
2.11.2. Klasifikacija standarda	60
2.11.3. Teškoće pri utvrđivanju standardnih troškova	61
2.11.4. Utvrđivanje standardnih troškova	63
2.11.5. Odstupanja stvarnih od standardnih troškova kao osnov za njihovu kontrolu	65

2.11.5.1. Odstupanja od cene materijala i količine materijala	67
2.11.5.2. Odstupanja troškova direktnog rada	72
2.11.5.2. Odstupanje troškova proizvodne režije	75
2.12. Racionalizacija troškova	76
2.13. Fleksibilni budžet	79
2.13.1. Fleksibilni budžet kao instrument kontrole troškova	82
III. OSNOVNE PODELE I RASPODELA TROŠKOVA	82
3.1. Relevantnost informacija o troškovima	84
3.2. Podela troškova sa aspekta upravljanja troškovima	85
3.2.1. Podela troškova prema prirodnim svojstvima	88
3.2.2. Troškovi prema mestu nastanka	89
3.2.3. Troškovi prema njihovoj vezanosti za nosioce	91
3.2.4. Troškovi sa stanovišta vremena nastanka	92
3.2.5. Podela troškova prema njihovoj ulozi u bilansu stanja	93
3.2.6. Podela troškova u odnosu na promene obima aktivnosti	97
3.2.7. Podela troškova sa stanovišta upoređivanja i predviđanja	98
3.2.8. Podela troškova zavisno od njihove kontrolabilnosti	98
3.2.9. Podela troškova s obzirom na njihovu kalkulativnost	100
3.2.10. Podela troškova sa stanovišta donošenja menadžerskih odluka	101
3.2.10.1. Oportunitetni troškovi	104
3.3. Ciljevi raspodele troškova	105
3.3.1. Raspodela zajedničkih troškova	107
3.3.2. Zajednički troškovi proizvoda	109
3.3.3. Pristupi raspodeli zajedničkih troškova	111
3.3.3.1. Prodajna vrednost po metodu tačke razdvajanja	112
3.3.3.2. Metoda fizičkog merenja	114
3.3.3.3. Metoda procenjene neto ostvarljive vrednosti (NOV)	117
3.3.3.4. Metoda konstantnog procenta bruto marže	119
3.4. Dominantni kriterijumi raspodele troškova	121
3.4.1. Raspodela troškova i ABC sistem troškova	125
3.4.1.1. Raspodela korporacionih troškova na preduzeća i proizvode	127
3.4.1.2. Implementacija raspodele korporacionih troškova	130
3.4.2. Raspodela troškova iz jednog odeljenja u drugo	130
3.4.2.1. Metoda jednog i metoda dual iznosa	133
3.4.2.2. Planirano i stvarno korišćenje nosioca raspodele troškova	135
3.4.3. Raspodela troškova operativnih i pomoćnih odeljenja	137
3.4.3.1. Metoda direktne raspodele	137
3.4.3.2. Metoda korak-niže	139
3.4.3.3. Metoda recipročne raspodele	142
3.4.3.4. Poređenje metoda raspodele troškova operativnih i pomoćnih odeljenja	143
3.4.4. Analiza ABC sistema obračuna troškova	146
3.4.4.1. Odnos klasičnog i ABC sistema obračuna troškova	148
3.4.4.2. Upravljački aspekti ABC sistema	148

IV. AMORTIZACIJA I RAZDVAJANJE TROŠKOVA	151
4.1. Pojam amortizacije	151
4.1.1. Metode obračuna amortizacije	152
4.1.1.1. Vremenska amortizacije	153
4.1.1.1.1. Proporcionalna metoda	154
4.1.1.1.2. Metoda progresivnog otpisa	155
4.1.1.1.3. Degresivna metoda otpisa	155
4.1.1.2. Funkcionalna metoda	158
4.1.1.3. Predračun troškova amortizacije	159
4.1.2. Revalorizacija sredstava amortizacije	161
4.2. Metode razdvajanja troškova na fiksne i varijabilne	164
4.2.1. Metoda procenjenih postotaka	165
4.2.2. Metoda varijatora – koeficijentna reagibilnosti	167
4.2.3. Metoda najvišeg i najnižeg stepena uposlenosti	170
4.2.4. Metoda računске interpolacije	171
4.2.5. Metoda diferencijalnih troškova	173
4.2.6. Metoda grafičke interpolacije	175
4.2.7. Metoda najmanjih kvadrata linearne regresije	176
V. UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA ZALIHA	179
5. 1. Marginalni i apsorpcioni pristup troškovima	179
5.1.1. Super-varijabilni pristup troškovima	181
5.1.2. Razlika i uticaj promene nivoa aktivnosti na marginalni i apsorpcioni pristup troškovima	182
5.1.3. Sistem obračuna troškova unazad - backflush	184
5.1.4. Poređenje pristupa obračuna troškova zaliha	186
5.2. Funkcija skladištenja i optimalizacija zaliha	187
5.2.1. Metode obračuna količine potrošenog materijala	190
5.3. Metode obračuna zaliha	192
5.3.1. FIFO metoda	193
5.3.2. LIFO metoda	195
5.3.3. Metoda ponderisanih prosečnih cena	197
5.3.4. Poređenje metoda obračuna zaliha i Nifo metoda	197
5.4. Upravljanje zalihama u maloprodajnim preduzećima	198
5.4.1. EKN Model odlučivanja – Ekonomična količina nabavke	199
5.4.2. Vreme narudžbe u uslovima izvesnosti	202
5.4.3. Sigurnosne zalihe	203
5.4.4. Procena troškova vezanih za zalihe	206
5.4.5. Troškovi greške u predviđanju	207
5.5. Upravljanje zalihama u proizvodnji	208
5.6. Nabavka upravo na vreme - NUV	210
5.6.1. Relevantne koristi i troškovi NUV-a	211
5.6.2. Vrednovanje dobavljača i pravovremene isporuke	213
5.6.3. Upravljanje zalihama i analiza lanca ponude	215
5.6.4. Upravljanje zalihama i planiranje zahteva za materijalom	217

5.6.5.Upravljanje zalihama i proizvodnja upravo na vreme	218
5.6.6.Sistem proizvodnje upravo na vreme i relevantni troškovi	219
VI. PRELOMNA TAČKA	222
6.1.Analiza prelomne tačke	222
6.1.1.Izrada grafikona prelomne tačke	224
6.1.2.Primena grafikona prelomne tačke	225
6.2.Uticaj promene fiksnih troškova na prelomnu tačku	228
6.3. Uticaj promene varijabilnih troškova na prelomnu tačku	229
6.4. Uticaj promene cena na prelomnu tačku	231
6.5. Prelomna tačka kod proizvodnje dva ili više proizvoda	233
6.6.Uticaj promena troškova i prihoda na prelomnu tačku	236
6.7. Prelomna tačka u funkciji odlučivanja	237
6.7.1. Minimalno potreban obim proizvodnje i plasmana	238
6.7.2. Planiranje potrebnog obima proizvodnje, plasmana i prihoda	239
6.7.3. Utvrđivanje pojedinačnih prodajnih cena za planirani obim proizvodnje i realizacije	244
6.8.Poslovna poluga	246
6.8.1.Snaga poslovne poluge	248
6.9.Finansijska poluga	249
6.9.1.Snaga finansijske poluge	250
VII OCENJIVANJE FUNKCIJA TROŠKOVA	253
7.1.Linearna funkcija troškova	253
7.1.1.Procena i klasifikacija troškova	256
7.1.2.Kriterijum uzrok-efekat pri izboru nosioca troška	258
7.1.3. Metode u proceni funkcije troškova	259
7.1.3.1. Metoda industrijskog inženjeringa	259
7.1.3.2. Metoda konferencije	259
7.1.3.3. Metoda analize računa	260
7.1.3.4. Metoda kvantitativne analize	261
7.1.4.Kvantitativna analiza i faze u proceni funkcije troškova	262
7.1.5.Metoda maksimum-minimum za procenu funkcije troškova	264
7.1.6.Metoda regresione analize	267
7.1.7.Vrednovanje nosilaca procenjene funkcije troška	269
7.1.8. Nosioci troška i ABC sistem	273
7.1.9.Linearna funkcija cilja i minimizacija troškova	274
7.1.9.2. Algebarsko rešavanje problema minimizacije troškova	278
7.2.Nelinearna funkcija troška	279
7.3. Funkcija kratkoročnih troškova	281
7.4.Funkcija dugoročnih troškova	286
7.5.Empirijsko ocenjivanje funkcija troškova	288
7.5.1.Problemi prikupljanja podataka i merenja pri ocenjivanju funkcija kratkoročnih troškova	289
7.5.2.Oblik funkcija kratkoročnih troškova	290

7.5.3. Ocenjivanje funkcija dugoročnih troškova pomoću regresione analize vremenskih preseka	292
7.5.4. Ocenjivanje funkcija dugoročnih troškova inženjerskom tehnikom i tehnikom preživljavanja	293
7.6. Ukupni, prosečni i marginalni troškovi	295
VIII TROŠKOVI PROIZVODNJE	299
8.1. Proizvodnja i obračun troškova	299
8.1.1. Mesta troškova	300
8.1.2. Nosioci troškova	302
8.2. Obračun troškova proizvodnje po nosiocima troškova	305
8.2.1. Procesni obračun troškova	306
8.2.1.1. Procesni obračun sa nultim saldnom za početne i krajnje zalihe proizvodnje u toku	308
8.2.1.2. Procesni obračun sa nultim saldnom za početne zalihe i sa izvesnim saldnom krajnjih zaliha proizvodnje u toku	309
8.2.1.2.1. Fizičke i ekvivalentne jedinice	311
8.2.1.2.2. Obračun troškova ekvivalentnih jedinica	313
8.2.1.3. Procesni obračun troškova sa izvesnim saldnom za početne i krajnje zalihe proizvodnje u toku	314
8.2.2. Kombinovani sistem obračuna troškova proizvodnje	318
8.3. Troškovi kvaliteta	322
8.3.1. Troškovi kvaliteta usaglašenosti	323
8.3.2. Troškovi kvaliteta dizajna	327
8.4. Troškovi vremena	330
8.4.1. Troškovi i nosioci vremena	331
8.5. Troškovi neiskorištenog kapaciteta	333
8.6. Analiza strukture troškova proizvodnje	335
8.7. Faktori koji utiču na sniženje troškova proizvodnje	337
IX UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA I ODLUKE O CENAMA	339
9.1. Odluke o cenama	339
9.2. Cena koštanja	341
9.2.1. Pojmovno određenje kalkulacije	343
9.2.1.1. Kalkulacija troškova	344
9.2.2. Analiza cene koštanja	347
9.2.3. Analiza cene koštanja pomoću obračunske kalkulacije	350
9.2.4. Plansko sniženje cene koštanja	351
9.3. Metod stvaranja vrednosti, nastajanje troškova i fiksirani troškovi	353
9.4. Određivanje cene metodom marže na troškove	356
9.4.1. Alternativne metode maržom na troškove	357
9.4.1.1. Metoda punih troškova	358
9.4.1.2. Metoda troškova prerade	359
9.4.1.3. Metoda marginalnih troškova	360
9.4.1.4. Metoda stope prinosa	362
9.5. Određivanje cene na osnovu metode maržom na troškove i ciljne cene	363

9.6. Značaj i karakteristike internih cena	365
9.6.1. Interne cene bazirane na ukupnim troškovima	366
9.6.2. Maksimalne i minimalne interne cene bazirane na ukupnim troškovima	369
9.6.3. Interne cene bazirane na marginalnim troškovima	370
9.6.4. Troškovi decentralizacije	371
9.7. Analiza prirasta kod određivanja cena	373
9.8. Obračun troškova i životni ciklus proizvoda	374
9.9. Dualni problem i obračunske cene	378
9.9.1. Dualni problem i maksimalizacija dobiti	379
9.9.2. Dualni problem i minimizacija troškova	380
LITERATURA:	382

CIP - Каталогizacija u publikaciji
Narodna i univerzitetska biblioteka
Republike Srpske, Baња Лука

338.5(075.8)

657.47:005(075.8)

ВУКАСОВИЋ, Драган

Upravljanje i kontrola troškovima / Dragan
Vukasović. - Doboj : Visoka poslovno-treћnička
škola, 2012 (Doboj : Grafičar). - 388 str. : graf.
prikazi, tabele ; 25 cm

Tiraž 300. - Bibliografija: str. 386-388.

ISBN 978-99955-712-1-4

COBISS.BH-ID 2594584