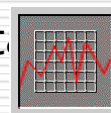


UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO



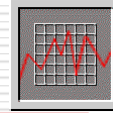
Pojam upravljanja ili menadžment.



"Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve"

H. Wehrich, H. Koontz, *Menadžment*, Mate d.o.o. Zagreb, 1998., str.4.

Upravljanje i organizacija

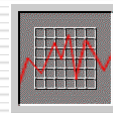


S računovodstvenoga stajališta upravljačka funkcija ima tri razine:

- uprava (direktor ili menadžer[1]),
- srednje rukovodstvo (rukovoditelji većih organizacijskih cjelina),
- niže rukovodstvo (voditelji ostalih organizacijskih dijelova).

[1] engl. *manager*, od lat. manus agere – voditi za ruku, rukovoditi.

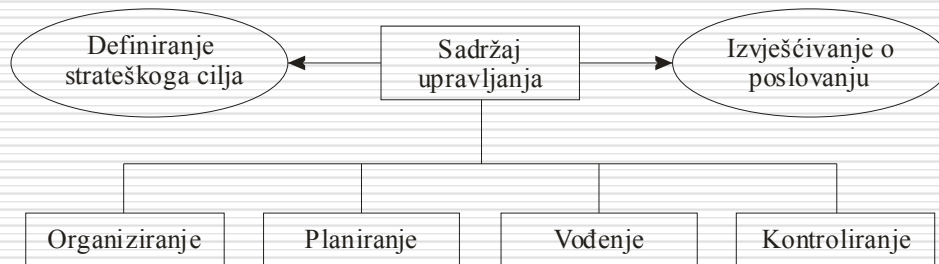
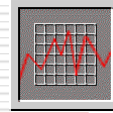
Upravljanje i organizacija



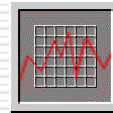
S pravnoga stajališta upravljanje ima sljedeće razine:

- globalno ili vlasničko upravljanje – definiranje predmeta poslovanja, postavljanje glavnih ciljeva, imenovanje nadzornog odbora, odobrenje godišnjeg izvješća, isplata dividendi,
- strateško ili poduzetničko upravljanje (menadžment) – određivanje strateških ili dugoročnih ciljeva, organizacija poslovnog sustava, planiranje poslovanja, vođenje subjekta i kontrola ostvarivanja postavljenih ciljeva,
- operativno upravljanje ili rukovođenje – usmjeravanje i tekuća kontrola izvršenja planiranih zadataka

Sadržaj upravljanja

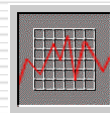


Organiziranje – organizacijski akt



- sadrži strukturu izvođačkog procesa i potpornih funkcija,
- organizacijskim se dijelovima ocrtava područje rada,
- naznačuju se komunikacijske veze,
- određuje se hijerarhija rukovođenja,
- definiraju se i vrednuju radna mjesta,
- stvaraju se preduvjeti za daljnje autopoietično funkcioniranje.

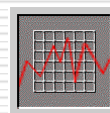
Unutarnje upravljanje



Sukladno strateškome cilju uprava definira načine, mjere i postupke upravljanja svim važnijim poslovnim područjima i aktivnostima, kao:

- imovinskim portfeljom,
- istraživanjem i razvojem,
- financijama,
- potraživanjima,
- zalihama,
- troškovima,
- kvalitetom,
- utjecajima na zaštitu okoliša,
- rizicima.

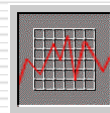
Planiranje



Uprava je ta koja na temelju postavljenih strateških, taktičkih i operativnih ciljeva donosi odgovarajuće:

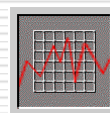
- dugoročne,
- srednjoročne i
- tekuće planove
- kao instrumente njihova ostvarenja

Vođenje



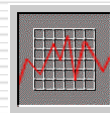
obuhvaća sve aktivnosti uprave koje su usmjerene na poticanje i pridobivanje zaposlenika na ostvarivanje zacrtanih ciljeva

Kontroliranje



Razina rukovođenja	Utjecaj na odluke	Postavljeni ciljevi
Uprava		Strateški ili dugoročni
Rukovoditelji organizacijskih cjelina		Taktički ili srednjoročni
Sadržaj upravljanja		Operativni ili tekući
	Opseg kontrole	

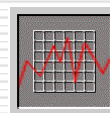
Sustav internih kontrola



Interne kontrole mogu biti postavljene i organizirane na različitim razinama:

- kao pozornost uprave najviše razine i dužni nadzor rukovoditelja svih razina,
- kao automatske kontrole koje su ugrađene u organizacijsku strukturu, poslovne procese i postupke,
- kontrole kao posebna radna mjesta,
- kontrole kao posebni organizacijski dijelovi i
- kao samokontrole koje provode neposredni izvršitelji.

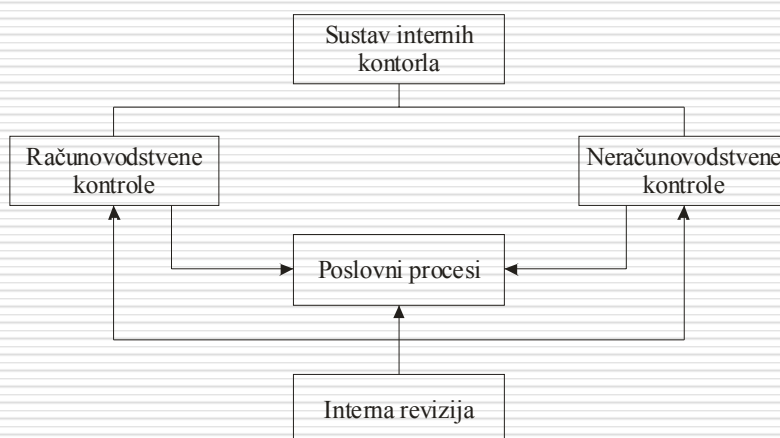
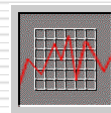
Sustav internih kontrola



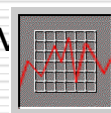
S obzirom na predmet, interne kontrole mogu biti organizirane kao:

- kontrole računovodstvenoga procesa,
- tehničko-tehnološke kontrole,
- kontrole mjera zaštite na radu,
- kontrole čuvanja i raspolaganja imovinom,
- kontrole financijskoga poslovanja i dr.

Sustav internih kontrola



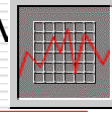
Razvoj upravljačkoga računovodstva



Proizašao iz:

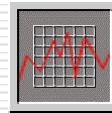
- troškovnoga knjigovodstva
- razvoja menadžmenta

Mjesto upravljačkoga računovodstva



- vrh upravljačke funkcije kao zasebna organizacijska cjelina na istoj organizacijskoj razini kao i financijsko računovodstvo
- dio cjelokupne upravljačke kontrole ili sustava kontrolinga

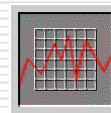
Sadržaj upravljačkoga računovodstva



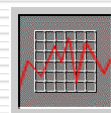
obuhvaća sljedeće skupine poslova:

- financijske analize poslovanja,
- pripremu (izradbu) financijskih planova,
- praćenje ostvarenja plana (vođenje upravljačkog računovodstva),
- dodatni obračun općih troškova poslovanja,
- izradbu kalkulacija,
- izvješćivanje o ostvarenju plana,
- vođenje statistike,
- pripremu poslovnih izvještaja.

FINANCIJSKA ANALIZA

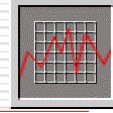


Vrste financijske analize



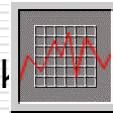
- analiza strukture:** analiziraju se sastavnice pojedine ekonomske pojave; npr. cijena koštanja analizira se po sastavnim dijelovima: materijal, rad, tuđe usluge, opći troškovi; ili imovina se analizira prema njezinu sastavu: dugotrajna i kratkotrajna;
- komparativna analiza:** uspoređuje se npr. ostvareno s planiranim, sadašnje razdoblje s prethodnim, tvrtka s najboljima, tvrtka s prosjekom itd.;
- analiza intenziteta – ABC analiza:** ekonomska pojava razvrstava se u skupine prema njihovoj važnosti, npr. 50 vrsta materijala čini 70% vrijednosti zaliha, daljnjih 300 vrsta čini 20% vrijednosti, a preostalih 250 vrsta čini 10% vrijednosti zaliha; ili npr. 60% potraživanja je od 10 kupaca, 30% od 80 kupaca, a preostalih 10% od 410 kupaca;

Vrste financijske analize (nastavak)



- analiza intenziteta – XYZ analiza: npr. trgovačka se roba razvrstava i analizira prema brzini obrtanja;
- analiza točke pokrića: grafički se s pomoću pravca prikazuje veličina ukupnog prihoda kao funkcija količine prodanih proizvoda i cijena, dok se troškovi razvrstavaju na fiksne i varijabilne i grafički se pravcem prikazuju kao funkcija količine prodanih proizvoda; tamo gdje se siječe pravac varijabilnih troškova i pravac ukupnog prihoda, nalazi se točka pokrića; u toj su točki troškovi pokriveni prihodima i financijski rezultat jest 0 (ništa);
- dijagnostička analiza: provodi se npr. pri unutarnjoj reorganizaciji tvrtke, a to je načešće slučaj kada postoji pisana (formalna) organizacija, a već se radi prema nekoj drukčijoj (neformalnoj) organizaciji; ili npr. ako se želi osvojiti novo prodajno područje;
- analiza vrijednosti: proizvod se analizira prema sastavnim dijelovima (glavnim, pomoćnim, sporednim), pa se kvaliteta najslabijeg dijela usklađuje s kvalitetom ostalih dijelova, ili se kvaliteta ostalih dijelova podređuje kvaliteti najslabijeg dijela (ako je ovaj najvredniji).

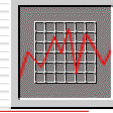
Analiza poslovnih potencijala (materijalnih, financijskih, kadrovska)



Za poslovne je potencijale važno upoznati njihovo:

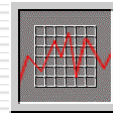
- stanje ili statiku,
- sastav ili strukturu i
- kretanje ili dinamiku.

Analiza poslovnih aktivnosti



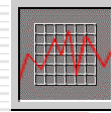
- odluke o ulaganju,
- odluke o redovitome poslovanju i
- odluke o financiranju

Odluke o ulaganju -



- odluke o ulaganju,
- odluke o redovitome poslovanju i
- odluke o financiranju

Odluke o ulaganju-ocjena financijske efikasnosti investiranja



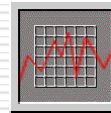
Metode povrata (Rate of Return Method – RR), u koje spadaju:

- metoda računovodstvene stope povrata (Accounting Rate of Return– ARR) i
- metoda razdoblja povrata (Payback Period Method – PBP) te

Metode vremenske vrijednosti novca (Present Value Method – PV), od kojih se najčešće primjenjuju:

- metoda čiste sadašnje vrijednosti (Net Present Value Method – NPV),
- metoda interne stope rentabilnosti ili stope povrata (Internal Rate of Return – IRR) i
- metoda koeficijenta ili indeksa profitabilnosti (Profitability Index – PI ili Benefit-cost ratio - BCR).

Odluke o ulaganju-ocjena financijske efikasnosti investiranja

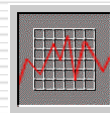


Metoda računovodstvene stope povrata

- Kod metode računovodstvene stope povrata, stopa se izračunava kao odnos prosječnih čistih dobitaka (d) u očekivanome razdoblju povrata (n) prema iznosu investicijskoga ulaganja (I_0). Budući da se upotrebljavaju računovodstvene veličine, ona se i naziva računovodstvenom metodom:

$$\% = \frac{d_1 + d_2 + \dots d_n}{I_0} \times 100$$

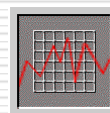
Odluke o ulaganju-ocjena financijske efikasnosti investiranja



Metoda razdoblja povrata

Metodom razdoblja povrata izračunava se godina u kojoj će zbroj proračunanih čistih novčanih tokova pokriti planirano investicijsko ulaganje. U tu svrhu računa se kumulanta novčanih tokova.

Odluke o ulaganju-ocjena financijske efikasnosti investiranja



Primjer:

Za investicijsko ulaganje od 200, predviđeni su niže navedeni čisti novčani tokovi.

U kojoj će godini novčani priljevi pokriti novčani odljev?

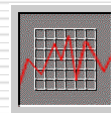
	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
godišnji novčani tok	- 200	- 50	100	+ 140	+ 200
kumulanta	- 200	- 250	- 150	- 10	+ 190

Dakle, to će se dogoditi za nešto više od 4 godine.

Točno vrijeme (4 godine i 18 dana) izračunava se interpolacijom prema sljedećem obrascu:

$$g = \text{zbroj godina prije pokrića} + \frac{\text{nepokriveni iznos novčanog toka}}{\text{novčani tok u godini pokrića}}$$

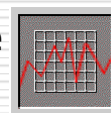
Odluke o ulaganju-ocjena financijske efikasnosti investiranja



Metoda čiste sadašnje vrijednosti

Kod metode čiste sadašnje vrijednosti (NPV) koja uzima u obzir vremensku vrijednost novca, proračunati čisti novčani tok za svaku godinu diskontira se na sadašnju vrijednost sa zadanom stopom povrata i taj se zbroj uspoređuje s planiranim iznosom investicijskoga ulaganja koji se smatra početnim novčanim tokom. Obično se primjenjuje za usporedbu dvaju ili više investicijskih projekata.

Odluke o ulaganju-ocjena financijske efikasnosti investiranja

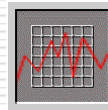


Metoda čiste sadašnje vrijednosti

$$NPV = - I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{NT_t}{\left(1 + \frac{p}{100}\right)^t} \quad \text{p-kamatna stopa}$$

Godina	I_0	1.	2.	3.	4.	5.
Projekt A	- 25.000	+ 11.000	+ 10.000	+ 8.000	+ 8.000	+ 6.000
Projekt B	- 25.000	+ 12.000	+ 9.000	+ 8.000	+ 7.000	+ 7.000

Odluke o ulaganju-ocjena financijske efikasnosti investiranja

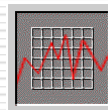


Metoda interne stope rentabilnosti

Metodom interne stope rentabilnosti ili interne stope povrata (IRR) višestrukim pokušajima (iteracijom) traži se stopa rentabilnosti koja će izjednačiti očekivane čiste novčane tokove s uloženim novčanim sredstvima u investiciju.

Zapravo, radi se o metodi čiste sadašnje vrijednosti, ali ne uz zadanu stopu povrata, već uz stopu koju treba izračunati i po kojoj će diskontirana vrijednost budućih novčanih tokova biti jednaka iznosu investicijskoga ulaganja.

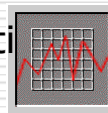
Odluke o ulaganju-ocjena financijske efikasnosti investiranja



Metoda interne stope rentabilnosti

$$\sum_{t=1}^n \frac{NT_t}{\left(1 + \frac{p}{100}\right)^t} - I_0 = 0$$

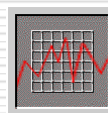
Metoda indeksa profitabilnosti



Kod metode indeksa profitabilnosti (PI) diskontirani čisti novčani tokovi stavljaju se u odnos s početnim investicijskim ulaganjem. Ako je $PI > 1$ ulaganje je isplativo.

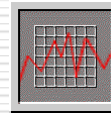
$$Pi = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{NT_t}{\left(1 + \frac{p}{100}\right)^t}}{I_0}$$

Ocjena ulaganja u trajna obrtna sredstva



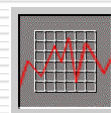
Ulaganja u novčana sredstva za trajne obrtne namjene, među kojima su najvažnija ulaganja za držanje prosječne razine zaliha i prosječnih potraživanja od kupaca, osiguravaju glatkost odvijanja tekućeg procesa rada.

Odluke o redovitome poslovanju



Najvažnija odluka o redovitome poslovanju jest ona o donošenju godišnjega plana poslovanja. Još prije njegova donošenja financijskom se analizom ispituje primjerenost odvijanja aktivnosti koje su predmet planiranja

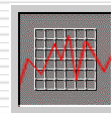
Odluke o financiranju



Odluke o financiranju odnose se na pribavljanje novčanih sredstava:

- za ulagateljske aktivnosti,
- za tekuće poslovanje i
- za povećanje vlasničke glavnice.

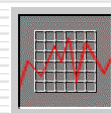
Analitičko ispitivanje



Obuhvaća sljedeće analitičke postupke:

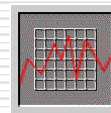
- prikupljanje podataka,
- prilagodbu podataka i
- ispitivanje pojava.

Ispitivanje pojava



- pokazatelji ulaganja (rok povrata, stopa profitabilnosti),
- pokazatelji poslovnosti (aktivnosti): proizvodnost, ekonomičnost i rentabilnost,
- pokazatelji sastava (strukture): imovine, obveza, kapitala, troškova, prihoda, cijena i dr.,
- pokazatelji kretanja (dinamike): ostvareno s planiranim, tekuće razdoblje s prethodnim, konačno stanje s početnim, povećanje/smanjenje po razdobljima, tendencija kretanja i dr.,
- pokazatelji obrtanja imovine: ukupne, kratkotrajne, potraživanja, zaliha, dani vezivanja i dr.,
- pokazatelji financijske stabilnosti: stupnjevi pokrića, stupanj zaduženosti, radni kapital, likvidnost, solventnost i sl.

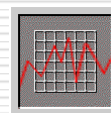
Pokazatelji ulaganja



Tri su glavna pokazatelja ulaganja:

- rok povrata
- stopa povrata uložениh sredstava te
- neto sadašnja vrijednost.

Pokazatelji ulaganja

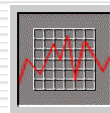


$$\text{Rok povrata} = \frac{\text{neto ulaganje}}{\text{prosječni godišnji novčani tok}}$$

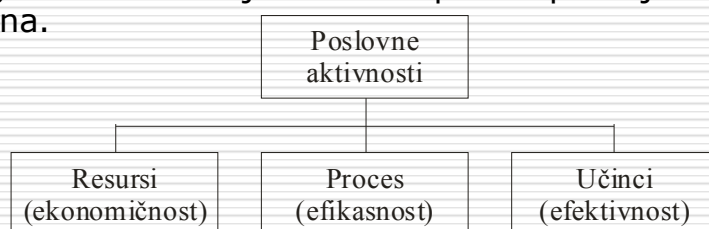
$$\text{Stopa profitabilnosti} = \frac{\text{prosječni godišnji novčani tok}}{\text{neto ulaganje}} \times 100$$

$$\text{NSV} = \frac{\text{novčani tokovi}}{\text{diskontni faktor stope povrata}}$$

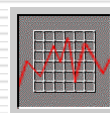
Pokazatelji poslovnosti



S pomoću njih se saznaje kakva je bila učinkovitost ili efikasnost odvijanja procesa, štedljivost ili ekonomičnost korištenih resursa i djelotvornost ili efektivnost ostvarenih učinaka. Pokazatelji poslovnosti glavno su pomagalo prigodom donošenja odluka o politici prodajnih cijena.

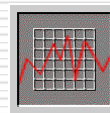


Proizvodnost



- Proizvodnost kapitala odnos je između količine proizvedenih dobara ili usluga i količine utrošenoga kapitala u tom procesu.
- Proizvodnost rada je odnos količine proizvedenih dobara ili usluga i količine radnog vremena utrošenoga u tom procesu.
- Proizvodnost zemljišta izračunava se kao odnos količine proizvedenih dobara i količine obrađenoga zemljišta

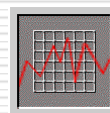
Ekonomičnost



Moguće je izračunati više pokazatelja ekonomičnosti:

- ukupnu ekonomičnost, tako da u odnos stavljamo ukupne prihode prema ukupnim rashodima,
- ekonomičnost redovitog poslovanja, tako da u odnos stavljamo samo prihode i rashode od redovitih aktivnosti,
- ekonomičnost financiranja, stavljanjem u odnos samo finansijskih prihoda prema finansijskim rashodima i
- ekonomičnost ostalog poslovanja, stavljanjem u odnos samo prihode i rashode od ostaloga i izvanrednoga poslovanja.

Rentabilnost



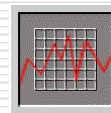
$$R_p = \frac{\text{neto dobitak}}{\text{prihod}} \quad R_i = \frac{\text{neto dobitak}}{\text{imovina (aktiva)}}$$

$$R_g = \frac{\text{neto dobitak}}{\text{glavnica}}$$

$$R_d = \frac{\text{neto dobitak} - \text{dio za povlaštene dionice}}{\text{broj redovitih dionica}}$$

$$Z_{pd} = \frac{\text{neto dobitak} - \text{dio za povlaštene dionice} - \text{zadržani dobitak}}{\text{broj redovitih dionica}}$$

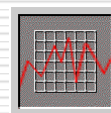
Rentabilnost



$$D_{pd} = \frac{\text{dividenda po dionici}}{\text{dobitak po dionici}}$$

$$C_{pd} = \frac{\text{tržišna cijena dionice}}{\text{dobitak po dionici}}$$

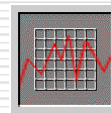
Pokazatelji sastava - analiza likvidnosti



Jedna od najčešće korištenih tehnika jest vodoravno i okomito presijecanje bilance i strukturiranje u podbilance prema trajnosti imovine i ročnosti njezinih izvora.

$$\text{Struktura} = \frac{\text{dio}}{\text{cjelina}}$$

Pokazatelji obrtnanja

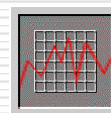


$$O = \frac{\text{prihod ili trošak}}{\text{imovina (aktiva)}}$$

$$O_{ui} = \frac{\text{prihod}}{\text{ukupna imovina (aktiva)}}$$

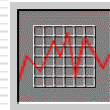
$$O_z = \frac{\text{prihod}}{\text{zalihe}} \quad O_p = \frac{\text{prihod}}{\text{potraživanja}}$$

Pokazatelji finansijske stabilnosti



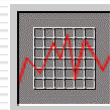
$$FS = \frac{\text{dugotrajna imovina}}{\text{glavnica + dugoročne obveze}}$$

Pokazatelji pokrića – presjeci bilance



AKTIVA		PASIVA	
1.	DUGOTRAJNA IMOVINA	1.	TRAJNI I DUGOROČNI IZVORI
1.1.	Stalna nematerijalna i materijalna imovina	1.1.	Dugoročni krediti i dio glavnice
1.2.	Dugotrajna financijska imovina	1.2.	Dugoročni krediti za financijsku imovinu i dio glavnice
1.3.	Prosječno stanje zaliha	1.3.	Kreditni za zalihe i dio glavnice
1.4.	Prosječno stanje potraživanja	1.4.	Kreditni za financiranje potraživanja i dio glavnice
2.	TEKUĆA IMOVINA	2.	TEKUĆE OBVEZE I OSTATAK GLAVNICE

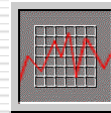
Pokazatelji pokrića



stupanj vlastitoga pokrića, kao odnos dugotrajne imovine prema glavnici (vlastitome kapitalu), a poznat je pod nazivom zlatnoga bilančnog pravila:

$$SP_v = \frac{\text{dugotrajna imovina}}{\text{glavnica}}$$

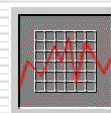
Pokazatelji pokrića



stupanj ukupnoga pokrića, kao odnos dugotrajne imovine prema glavnici uvećanoj za dugoročne obveze, a poznat je pod nazivom zlatnog bankarskog pravila:

$$SP_v = \frac{\textit{dugotrajna imovina}}{\textit{glavnica + dugoročne obveze}}$$

Pokazatelji pokrića



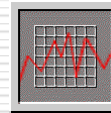
stupanj zaduženosti, kao odnos ukupnih obveza prema novčanome prirastu (neto dobitak uvećan za amortizaciju):

$$SZ = \frac{\textit{obveze}}{\textit{dobitak + amortizacija}}$$

radni kapital, kao razlika između tekuće imovine i tekućih obveza, što znači da prikazuje koji se dio kratkotrajne imovine financira iz dugoročnih izvora:

$$RK = \textit{tekuće imovina} - \textit{tekuće obveze}$$

Stupanj zaduženosti



opći stupanj zaduženosti, kao odnos ukupnih obveza prema ukupnoj imovini:

$$Z = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{ukupna imovina}}$$

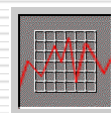
opći stupanj zaduženosti, kao odnos ukupnih obveza prema glavnici:

$$Z = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{glavnica}}$$

stupanj vlastitog financiranja, kao odnos glavnice prema ukupnoj imovini:

$$F_v = \frac{\text{glavnica}}{\text{ukupna imovina}}$$

Solventnost



Biti solventan znači biti sposoban svakodobno namirivati sve dospjele financijske obveze. U tu se svrhu izrađuju planovi priljeva i odljeva financijskih sredstava: za godišnja, mjesečna i dnevna razdoblja.