



Економски факултет
УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

УПРАВЉАЧКО РАЧУНОВОДСТВО

План рада на предмету

Модули на којима је обавезни предмет:

Рачуноводство, ревизија и финансијско управљање, Пословна анализа и консалтинг, Финансије, банкарство и осигурање, Менаџмент и Међународне финансије

Модули на којима је изборни предмет:

Маркетинг, Примењена статистика и квантитативна анализа и Пословна информатика

Година: II, III и IV година

Семестар: Пролећни семестар

Фонд часова: 60 Предавања + 30 Вежби

ЕСПБ: 7

I ЦИЉ ПРЕДМЕТА

- Оспособљавање студената да критички примењују управљачко-рачуноводствене концепте, технике и методе у производним предузећима, трговинским, услужним, финансијским и непрофитним организацијама и
- Развијање дипломаца способних да етички резонују у рачуноводственој пракси.

II ИСХОДИ ПРЕДМЕТА

Студенти ће бити у стању да:

- Објасне значај и улогу управљачког рачуноводства у новом пословном окружењу,
- Опишу сврху постојања управљачког рачуноводства у различитим типовима организација,
- Учествују у раду мултидисциплинарних и мултифункционалних тимова,
- Дискутују о професионалним одговорностима управљачких рачуновођа,
- Припремају, презентују и анализирају различите типове извештаја по пословним сегментима,
- Примењују најважније управљачко-рачуноводствене концепте, технике и методе,
- Идентификују релевантне финансијске и нефинансијске информације,
- Дискутују о етичком и дисфункционалном понашању менаџмента и
- Идентификују систем награђивања у складу са перформансама.

III САДРЖАЈ/СТРУКТУРА ПРЕДМЕТА

Табела 1: Садржај разврстан по недељама семестра

	ПРЕДАВАЊА (теме по недељама)	ВЕЖБЕ (теме по недељама)
1.	Управљачко рачуноводство и менаџмент	Концепти трошкова
2.	Управљачко рачуноводство у новом пословном окружењу	Анализа случајева везаних за конвенционалне системе обрачуна трошкова и њихов утицај на периодични резултат
3.	Обрачун и управљање трошковима	Решавање испитних задатака који се односе на конвенционалне системе обрачуна трошкова
4.	Конвенционални системи обрачуна трошкова	Анализа случајева израде мастер и појединачних буџета
5.	CVP анализа	Анализа случајева везаних за контролу остварења
6.	Информациона подршка доношењу пословних одлука	Анализа случајева везаних за флексибилно буџетирање
7.	Концепт рачуноводства одговорности	Решавање испитних задатака из буџетирања и контроле
8.	Процес буџетирања	Анализа примене CVP анализе у пракси
9.	Флексибилно планирање и контрола	Решавање испитних задатака из CVP анализе
10.	Дивизионализација предузећа	Анализа случајева доношења пословних одлука
11.	Рачуноводствени центри одговорности	Решавање испитних задатака из области доношења пословних одлука
12.	Проблеми мерења остварења сегмената	Анализа случајева сегментног извештавања и мерења перформанси
13.	Анализа профитабилности профитних центара	Решавање испитних задатака из области сегментног извештавања и мерења перформанси
14.	Анализа профитабилности инвестиционих центара	Презентација и решавање комплетних испитних задатака
15.	Трансферне цене	

IV МЕТОДЕ ИЗВОЂЕЊА НАСТАВЕ

Настава на предмету Управљачко рачуноводство обухвата примену следећих метода:

- Ех catedra - представљање основних проблема по претходно наведеним темама, што укључује упознавање студената са основним циљевима изучавања дате материје, излагање главних проблема, графичке илустрације и упознавање са карактеристичним питањима која се појављују на испиту;
- Предавачко демонстративна метода – предавања уз коришћење презентација;
- Анализа студија случајева - илустрације управљачко-рачуноводствене праксе путем анализе случајева у циљу повезивања елаборираних управљачких концепата, метода и техника са реалним управљачким проблемима;
- Решавање проблема и задатака - са интерпретацијом решења у циљу разумевања одређене материје и припреме за решавање конкретних захтева на испиту;
- Дискусије - које укључују расправе о изложеним проблемима, сагледавање могућих решења појединих случајева и тумачења добијених резултата;

- Анализа случајева, решавање проблема и задатака, као и дискусије које следе заснивају се на примерима из праксе, како домаћих, тако и страних компанија;
- Провера теоријских и методолошких знања путем колоквијума и
- Вежбање испитних задатака.

У ПРАЋЕЊЕ, ВРЕДНОВАЊЕ И ОЦЕЊИВАЊЕ СТУДЕНАТА

Вредновање и оцењивање студената спроводи се на средини семестра приликом полагања колоквијума и на завршном испиту.

Приликом полагања завршног испита постоје две могућности, и то:

ПОЛАГАЊЕ ИСПИТА БЕЗ ПОЛОЖЕНОГ КОЛОКВИЈУМА

У овом случају испит обухвата целокупну испитну материју. Полаже се писмено, траје 180 минута и садржи два дела која се одвојено оцењују. Први део обухвата шест краћих есејских питања помоћу којих се оцењује у којој мери су студенти овладали компетенцијама које се односе на стицање знања, укључујући и овладавање етичким нормама понашања. Други део се односи на задатке, односно случајеве из праксе, помоћу којих се оцењују вештине и способности студената да примењују стечена знања.

Структура испита у овом случају изгледа овако:

КОНАЧНИ ПИСМЕНИ ИСПИТ ИЗ ЦЕЛОКУПНОГ ГРАДИВА	100 ПОЕНА	
Структура испита:	Задаци	Теоријска питања
Број задатака/питања	3	6
Укупан број поена на задацима/питањима	50 поена	50 поена
Праг за пролазност на задацима/питањима:	26 или 25 поена	25 или 26 поена

Коначна оцена се изводи према следећој скали: остварених 51-60 поена - оцена 6; 61-70 поена - оцена 7; 71-80 поена - оцена 8; 81-90 поена - оцена 9 и 91-100 поена - оцена 10.

ПОЛАГАЊЕ ИСПИТА СА ПОЛОЖЕНИМ КОЛОКВИЈУМОМ

Колоквијум се полаже се писмено, траје 90 минута и састоји се из два дела који се независно оцењују. Први део обухвата четири краћа есејска питања помоћу којих се оцењује у којој мери су студенти овладали компетенцијама које се односе на стицање знања, укључујући и овладавање етичким нормама понашања. Други део се односи на задатке, односно случајеве из праксе, помоћу којих се оцењују вештине и способности студената да примењују стечена знања. Оцена са колоквијума изводи се на основу оствареног укупног броја поена на оба дела. Положен колоквијум омогућава ослобађање наведеног дела испитне материје закључно са фебруарским испитним роком. Студенти који не положе колоквијум, полагају испит према првој варијанти која им омогућава да остваре свих 100% поена.

Структура колоквијума је идентична структури коначног испита и она обухвата:

Колоквијум	50 ПОЕНА	
Структура колоквијума:	Задаци	Теоријска питања
Број задатака/питања	2	4
Укупан број поена на задацима/питањима	25 поена	25 поена
Праг за пролазност на задацима/питањима:	12 или 13 поена	13 или 12 поена

За оцењивање оба дела колоквијума важи раније наведена скала.

Преостала испитна материја полаже се писмено, при чему се оцена на сваком делу формира према презентованој скали. Испит траје 180 минута и има следећу структуру:

КОНАЧНИ ПИСМЕНИ ИСПИТ ИЗ ПРЕОСТАЛОГ ГРАДИВА	50 ПОЕНА	
	Задачи	Теоријска питања
Структура испита:		
Број задатака/питања	2	4
Укупан број поена на задацима/питањима	25 поена	25 поена
Праг за пролазност на задацима/питањима:	13 поена	13 поена

Коначна оцена у овом случају изводи се на основу раније наведене скале тако што се сабирају поени остварени на колоквијуму и завршном испиту. Положени завршни испит је потребан услов за позитивну коначну оцену.

У овом случају тестирани исходи учења у форми колоквијума нису предмет поновног тестирања током завршног испита.

VI ЛИТЕРАТУРА

Малинић, Д., Милићевић, В., Стевановић, Н., (2023) Управљачко рачуноводство, Економски факултет, Београд

Малинић, Д., Милићевић, В., Глишић, М., (2023) Збирка задатака из управљачког рачуноводства, Економски факултет, Београд

VII НАСТАВНИЦИ И САРАДНИЦИ

Проф. др Дејан Малинић
Е mail: dejan.malinic@ekof.bg.ac.rs
Консултације: Понедељак 12-14
Кабинет бр. 434

Проф. др Владе Милићевић
Е mail: vlade.milicevic@ekof.bg.ac.rs
Консултације: Среда 10-12
Кабинет бр. 512

Др Милан Глишић, docent
Е mail: milan.glisic@ekof.bg.ac.rs
Консултације: Понедељак 14-16
Кабинет бр. 241

Јована Јањић, сарадник у настави
Е mail: jovana.jugovic@ekof.bg.ac.rs
Консултације: Четвртак 12-14
Кабинет бр. 711

KOLOKVIJUM IZ PREDMETA

UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO - 7 ESPB

I

- Objasnite sadržinu troškova firme prema sistemu obračuna po standardnim VT? (7 poena)
- Objasnite suštinu druge faze razvoja upravljačkog računovodstva? (6 poena)
- Objasnite u kojoj meri obračun neproizvodnih troškova utiče na razlike u periodičnim neto rezultatu koji odbacuju pojedini konvencionalni sistemi obračuna troškova? (6 poena)
- Objasnite u kojoj meri sistem obračuna troškova po standardnim troškovima popravljiva neto rezultat u periodima formiranja zaliha? (6 poena)

II

Poznate su sledeće informacije u vezi sa poslovanjem jednog preduzeća u prvoj polovini tekuće godine:

STVARNI TROŠKOVI U €:	I KVARTAL	II KVARTAL	OSTALE INFORMACIJE:	I KVARTAL	II KVARTAL
Komercijalna (puna) CK	1.578.000	1.015.500	Fizički obim proizvodnje	15.000	?
Vrednost krajnjih zaliha	1.252.000	641.000	Fizički obim prodaje	7.000	?
Prosečni VT prodaje	20	10	Stepen iskoršćenog kapaciteta	75%	37,5%
Ukupni/prosečni FT uprave	28.000	2	Prodajna cena	135€	135€
PCK nasleđenih zaliha	100	?	Prosečna odstupanja od SFT	8,5€	?

ZAHTEVI (PRVIH PET ZAHTEVA PRETPOSTAVLJAJU LIFO METODU OBRAČUNA KRETANJA ZALIHA):

- Pripremite kalkulaciju stvarne proizvodne i komercijalne cene koštanja za oba kvartala respektujući podelu proizvodnih i neproizvodnih troškova na varijabilni i fiksni deo. U kalkulaciji obavezno prikažite ukupne i prosečne troškove (2+2 poena);
- Kvantitativno pokažite odakle potiču razlike u rezultatu između navedenih perioda (2+2 poena) i
- Sastavite bilans uspeha za oba perioda prema sistemu obračuna po standardnim VT ukoliko je puna (komercijalna) cena koštanja prema sistemu obračuna po standardnim troškovima 68,40€ (2+2 poena).

III

Jedno preduzeće proizvodi i prodaje tri proizvoda i u vezi sa tim su poznate sledeće informacije:

	PLANIRANO PO PROIZVODIMA:			OSTVARENO PO PROIZVODIMA:		
	A	B	C	A	B	C
Prodajna cena u €	90	96	40	84	88	44
Nabavna cena materijala u €	14	16	10	16	24	7
Prosečni troškovi materijala u €	28	40	20	32	36	28
Fizički obim prodaje	50.000	20.000	55.000	36.000	26.000	65.000
Stopa varijabilnih troškova	60%	75%	45%			

NA OSNOVU DATIH PODATAKA IZVRŠITE OBRAČUN ODSUPANJA U:

- Prodajnim ostvarenjima po osnovu promene strukture asortimana – efekat na KR (3 poena)
- Prodajnim ostvarenjima po osnovu promena u količinama - efekat na KR (3 poena)
- Direktnim troškovima po osnovu promena cena (2 poena) i
- Direktnim troškovima po osnovu efikasnosti (5 poena).

UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO - 7 ESPB

(OPCIJA NA ISPITU SA POLOŽENIM KOLOKVIJUMOM)

I

1. Kako se rešava problem proizvoditi ili kupovati u preduzećima koja imaju slobodne kapacitete? (7 poena)
2. Objasnite upotrebnu vrednost kontribucionog rezultata kod profitnih centara? (6 poena)
3. Objasnite sa kojom se konvencionalnom klasifikacijom troškova može izjednačiti podela troškova na kontrolabilne i nekontrolabilne? (6 poena)
4. Objasnite da li su budući troškovi koji se pojavljuju u identičnim iznosima, jedini irelevantni troškovi u svim slučajevima? (6 poena)

II

Ostvarenja **dva investiciona centra** jednog preduzeća prikazana su na sledeći način u €:

	IC "X"	IC "Y"
Prihodi od prodaje	1.430.000	1.170.000
Varijabilni troškovi	810.000	640.000
Kontrolabilni fiksni troškovi	174.000	156.000
Nekontrolabilni FT	116.000	104.000

Aktiva	IC "X"	IC "Y"	Pasiva	IC "X"	IC "Y"
I Stalna imovina	810.000	698.000	I Korporativni kapital	870.000	680.000
1. Nekretnine i oprema	660.000	590.000	II Kratkoročni krediti	200.000	172.000
2. Alocir. imovina centrale	150.000	108.000	III Poslovne obaveze	230.000	148.000
II Obrtna imovina	490.000	302.000			
1. Zalihe	330.000	198.000			
2. Potraživanja	150.000	96.000			
3. Alocirana gotovina	10.000	8.000			
III Poslovna imovina	1.300.000	1.000.000	IV Kapital i obaveze	1.300.000	1.000.000

Na nivou preduzeća poznate su sledeće informacije:

Troškovi centrale (na investicione centre se alociraju prema ukupnim troškovima)	160.000€
Troškovi kamata (na investicione centre se alociraju prema visini kontrolabilne imovine)	90.000€
Odnos učešća vlasničkog kapitala i dugoročnih dugova u KV korporativnog kapitala	60% : 40%
Tržišna vrednost vlasničkog kapitala	1.488.000€
Kamatna stopa na dugoročni dug	8%
Kamatna stopa na kratkoročni dug	10%
Očekivani prinos akcionara	18%
Stopa poreza na dobitak	20%
Minimalno prihvatljiva stopa prinosa	12%
Tržišna vrednost dugoročnog i kratkoročnog duga je jednaka knjigovodstvenoj vrednosti	

OBRAČUNAJTE:

1. Prosečne ponderisane troškove kapitala (WACC) (5 poena);
2. Stopu prinosa na neto poslovnu imovinu (RONA) za oba investiciona centra (2+2 poena) i
3. Kvantitativno pokažite kakve bi efekte na stopu prinosa i rezidualni dobitak, izazvala prodaja imovine u investicionom centru "Y" u vrednosti od 400.000€, ako ona odbacuje prinos od 14% (4 poena).

III

Jedno preduzeće proizvodi dva modela teniskih reketa. Trenutno na tržištu vlada nestašica drveta od koga se prave okviri za rekete. Procenjuje se da će ona potrajati još najmanje šest meseci.

Istraživanje tržišta je pokazalo da preduzeće u narednom kvartalu može da mesečno nabavi najviše 1.000m² ove sirovine po nabavnoj ceni od 8,50€ za jedan m².

Uporedni prikaz prodajnih cena i prosečnih troškova po modelima dat je u narednoj tabeli (u €):

MODELI:	PRODAJNA CENA	DRVENI OKVIR	OSTALI MATERIJAL	ZARADE
BORG	150€	38,25€	12,50€	13,65€
LENDL	165€	42,50€	15,00€	15,60€

RESPEKTUJUĆI DOBIJENE INFORMACIJE:

1. Obračunski pokažite na osnovu kog kriterijuma i zbog čega preduzeće treba da upravlja prodajnim miksom u ovoj situaciji. Objasnite dobijeno rešenje (*2+2 poena*);
2. Na kraju prethodnog kvartala preduzeću je preostala količina od 375m² ovog drveta. Utvrdite optimalni plan proizvodnje za naredni kvartal ukoliko je procenjena tražnja za modelom Borg 750, a za modelom Lendl 350 komada. Pomoću adekvatnog obračuna, objasnite zašto je rešenje koje predlažete optimalno (*2+2 poena*) i
3. Pokažite adekvatnim obračunom šta bi se promenilo u rešenju prethodnog zahteva ako bi se tražnja za modelom Borg smanjila na 600, a za modelom Lendl povećala na 400 komada. Obračunajte razliku u zaradi ukoliko se ona pojavljuje (*2+2 poena*).

UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO - 7 ESPB

(OPCIJA NA ISPITU BEZ POLOŽENOG KOLOKVIJUMA)

I

- Objasnite u kojoj meri sistem obračuna troškova po standardnim troškovima popravljiva neto rezultat u periodima formiranja zaliha? (8 poena)
- Objasnite suštinu druge faze razvoja upravljačkog računovodstva? (8 poena)
- Objasnite u kojoj meri obračun neproizvodnih troškova utiče na razlike u periodičnim neto rezultatu koji odbacuju pojedini konvencionalni sistemi obračuna troškova? (8 poena)
- Objasnite nedostatke PV grafikona? (8 poena)
- Objasnite kako od proizvodno-tehničkih uslova zavisi proporcionalnost nekog troška? (9 poena)
- Navedite i objasnite promene koje u obračun troškova perioda unosi upravljačko u odnosu na finansijsko računovodstvo? (9 poena)

II

Posle završetka proizvodnje i prodaje za prvih šest meseci poslovne godine poznate su sledeće informacije:

KOLIČINE:	I KVARTAL	II KVARTAL	STVARNI TROŠKOVI U €:	I KVARTAL	II KVARTAL
Početne zalihe (LIFO METOD)	?	?	PCK početnih zaliha	100	?
Proizvodnja	15.000	7.500	Troškovi proizvoda	1.410.000	847.500
Prodaja po PC od 135€	7.000	14.000	Vrednost krajnjih zaliha	1.252.000	641.000
Krajnje zalihe	?	?	Prosečni VT prodaje	20	10
Praktični kapacitet	20.000	20.000	Ukupni FT uprave	28.000	28.000
			Proseč. VT proizvodnje	?	45

ZAHTEVI:

- Pripremite kalkulaciju proizvodne i komercijalne cene koštanja za oba kvartala respektujući podelu proizvodnih i neproizvodnih troškova na varijabilni i fiksni deo. U kalkulaciji obavezno prikažite ukupne i prosečne troškove (2+2 poena);
- Sastavite interni bilans uspeha za oba perioda (2+2 poena),
- Kvantitativno pokažite odakle potiču razlike u rezultatu između navedenih perioda (2+4 poena) i
- Obračunajte za koliko bi sistem obračuna po standardnim troškovima u odnosu na sistem obračuna po standardnim varijabilnim troškovima, prikazao manji ili veći neto rezultat u II kvartalu? (2+2 poena)

III

Marža sigurnosti u jednom preduzeću, u prethodnom mesecu je iznosila 0,15.

U tekućem mesecu ovo preduzeće je imalo 28.728.000€ varijabilnih i 8.000.000€ fiksnih troškova.

ZAHTEVI KOJI PODRAZUMEVAJU STOPU POREZA NA DOBITAK OD 20%:

- Sastavite kontribicioni bilans uspeha za oba meseca, za ostvareni i nivo aktivnosti potreban za dostizanje prelomne tačke, ukoliko znate da je preduzeće na početku tekućeg meseca istovremeno povećalo prodajne cene za 12%, obim prodaje za 14%, izdatke na ime zarada režijskih radnika za 350.000€, dok su prosečni varijabilni troškovi povećani za 20% (3+3+3+3 poen);
- Objasnite zbog čega je došlo do pomeranja prelomne tačke (2 poen) i
- Izračunajte inkrementalni poslovni dobitak i prokomentarišite šta on predstavlja (2 poen).

IV

Jedno preduzeće proizvodi i prodaje tri proizvoda i u vezi sa tim su poznate sledeće informacije:

	PLANIRANO PO PROIZVODIMA:			OSTVARENO PO PROIZVODIMA:		
	A	B	C	A	B	C
Prodajna cena u €	90	96	40	84	88	44
Nabavna cena materijala u €	14	16	10	16	24	7
Prosečni troškovi materijala u €	28	40	20	32	36	28
Fizički obim prodaje	50.000	20.000	55.000	36.000	26.000	65.000
Stopa varijabilnih troškova	60%	75%	45%			

NA OSNOVU DATIH PODATAKA IZVRŠITE OBRAČUN ODSUPANJA U:

1. Prodajnim ostvarenjima po osnovu promene strukture asortimana – efekat na KR (4 poena)
2. Prodajnim ostvarenjima po osnovu promena u količinama - efekat na KR (4 poena)
3. Direktnim troškovima po osnovu promena cena (2 poen) i
4. Direktnim troškovima po osnovu efikasnosti (6 poena).