



UNIVERZITET U NOVOM SADU
EKONOMSKI FAKULTET U SUBOTICI
STUDIJSKI PROGRAM: MENADŽMENT I BIZNIS

**UNAPREĐENJE SEGMENTNOG
FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA
SAVREMENIM PRISTUPIMA
OBRAČUNA TROŠKOVA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: Prof. dr Ljubica Gajić

Kandidat: Ivana Medved

Subotica, 2015. godine

**UNIVERZITET U NOVOM SADU
EKONOMSKI FAKULTET U SUBOTICI**

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl., mag., dokt.): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Ivana Medved
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. dr Ljubica Gajić, redovni profesor
Naslov rada: NR	Unapređenje segmentnog finansijskog izveštavanja savremenim pristupima obračuna troškova
Jezik publikacije: JP	Srpski jezik
Jezik izvoda: JI	Srpski jezik / Engleski jezik
Zemlja publikovanja: ZP	Republika Srbija
Uže geografsko područje: UGP	AP Vojvodina
Godina: GO	2015. godina
Izdavač: IZ	Autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Ekonomski fakultet u Subotici, Segedinski put 9-11, 24000 Subotica
Fizički opis rada: FO	Broj poglavlja: 6 Broj stranica: 217 Broj slika: 60 Broj tabela: 44 Broj referenci: 155
Naučna oblast: NO	Ekonomske nauke – Računovodstvo, analiza i revizija
Naučna disciplina: ND	Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja

Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja, decentralizacija, savremeni sistemi obračuna troškova, interni bilans uspeha, interni bilans stanja, obračun troškova i merenje performansi troškovnih, profitnih i investicionih centara
UDK	
Čuva se: ČU	Biblioteka Ekonomskog fakulteta u Subotici
Važna napomena: VN	Nema
Izvod: IZ	Predmet ovog istraživanja obuhvata teorijske, metodološke i praktične aspekte primene savremenih sistema obračuna troškova u funkciji unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja. Segmentno finansijsko izveštavanje je privrednim subjektima ključno za ostvarenje trajnih konkurentskih prednosti. Osnovni cilj rada ostvaren je kroz istraživanje teorijsko – metodoloških mogućnosti postojećih savremenih pristupa obračunu troškova u funkciji ostvarivanja pozitivnih efekata na kvalitet obelodanjenih informacija o segmentima poslovanja. Doktorska disertacija ukazuje na mogućnosti merenja efekata primene savremenih sistema obračuna troškova i testira regresionim modelom unapređenje segmentnog finansijskog izveštavanja kroz eksterni i interni značaj obelodanjivanja informacija o segmentima poslovanja. Rezultati sprovedenog istraživanja potvrđuju hipotezu da se primenom savremenih sistema obračuna troškova unapređuje finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja.
Datum prihvatanja teme od strane Senata: DP	02.11.2012.
Datum odbrane: DO	
Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status) KO	Ljubica Gajić, Doktor ekonomskih nauka, redovni profesor, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, mentor – član Ljiljana Dmitrović Šaponja, Doktor ekonomskih nauka, redovni profesor, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, član Đerđi Petković, Doktor ekonomskih nauka, redovni profesor, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, član Blagoje Novičević, Doktor ekonomskih nauka, redovni profesor, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, član Radojko Lukić, Doktor ekonomskih nauka, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, član

**UNIVERSITY OF NOVI SAD
FACULTY OF ECONOMICS SUBOTICA**

KEY WORD DOCUMENTATION

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code: CC	Doctoral Dissertation
Author: AU	Ivana Medved
Mentor: MN	Ljubica Gajić, PhD, Full Professor
Title: TI	Segment Reporting Improving With Modern Approaches Of Costing
Language of text: LT	Serbian Language
Language of abstract: LA	Serbian Language / English Language
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication: LP	Autonomous Province of Vojvodina
Publication year: PY	Year 2015
Publisher: PU	Author's reprint
Publication place: PP	Faculty of Economics in Subotica Segedin Road Street 9-11, 24000 Subotica
Physical description: PD	Number of paragraphs: 6 Number of pages: 217 Number of pictures: 60 Number of tables: 44 Number of references: 155
Scientific field SF	The Economic Science – Accounting, Analysis, Auditing
Scientific discipline SD	Segment reporting

Subject, Key words SKW	Segment reporting, decentralization, modern costing systems, internal income statement, internal balance sheet, costing and performance measurement of cost, profit and investment centers
UC	
Holding data: HD	The Library of the Faculty of Economics in Subotica
Note: N	None
Abstract: AB	The subject of this research includes theoretical, methodological and practical aspects of implementation of modern costing system aimed at improving the segment reporting. Segment reporting is crucial to economic entities for achieving lasting competitive advantages. The main goal of the research work is theoretical – methodological possibilities of existing modern approach to the costing in achieving positive effects on the quality of operating segments disclosed informations. Doctoral Dissertation indicates the possibility of measuring the effects of the modern costing systems application and test the improvement of segment reporting by the regression's model through external and internal importance of information disclosure on operating segments. The survey results confirmed the hypothesis that the application of modern cost accounting system improves financial reporting by operating segments.
Accepted on Senate on: AS	November 2 nd , 2012
Defended: DE	
Thesis Defend Board: DB	Ljubica Gajić, PhD, Full Professor, University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica, mentor – member Ljiljana Dmitrović Šaponja, PhD, Full Professor, University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica, member Đerđi Petković, PhD, Full Professor, University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica, member Blagoje Novičević, PhD, Full Professor, University of Niš, Faculty of Economics in Niš, member Radojko Lukić, PhD, Full Professor, University of Belgrade, Faculty of Economics in Belgrade, member

SADRŽAJ

UVOD	1
1. INFORMATIVNE MOGUĆNOSTI SEGMENTNOG FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA	7
1.1. Decentralizacija kao polazište finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.....	8
1.1.1. Decentralizacija i divizionalizacija kao polazište za decentralističko finansijsko izveštavanje.....	8
1.1.2. Formiranje računovodstvenih centara odgovornosti.....	14
1.2. Suština i ciljevi finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.....	17
1.2.1. Ciljevi segmentnog finansijskog izveštavanja.....	18
1.2.2. Merenje i izveštavanje ostvarenja računovodstvenih centara odgovornosti.....	21
1.2.2.1. Karakteristike troškovnih, prihodnih i centara budžetiranih rashoda.....	21
1.2.2.2. Karakteristike profitnih i investicionih centara.....	24
1.3. Informativne mogućnosti segmentnih finansijskih izveštaja u savremenim uslovima poslovanja.....	27
1.3.1. Finansijska merila performansi za potrebe segmentnog izveštavanja.....	27
1.3.2. Savremeni pristupi merenju performansi za potrebe segmentnog izveštavanja.....	31
2. NORMATIVNI OKVIR I KOMPARATIVNI PREGLED FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA U DOMAĆIM I MEĐUNARODNIM OKVIRIMA	33
2.1. Zakonska, profesionalna i interna računovodstvena regulativa finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja u Republici Srbiji.....	37
2.1.1. Zakonska regulativa finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.....	39
2.1.2. Profesionalna regulativa finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.....	42
2.1.3. Interna regulativa finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.....	44
2.2. Komparativni pregled aktuelne profesionalne regulative finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja u domaćim i međunarodnim okvirima.....	46
2.2.1. Osnovne karakteristike MSFI 8 i SFAS 131 i njihova konvergencija.....	48
2.2.1.1. Sličnosti i razlike MSFI 8 i SFAS 131.....	48
2.2.1.2. MSFI 8 i SFAS 131 – menadžment pristup.....	50
2.2.1.3. Identifikovanje segmenata poslovanja prema MSFI 8 i SFAS 131.....	54
2.2.2. Obelodanjivanje i odmeravanje informacija o segmentima poslovanja o kojima se izveštava prema MSFI 8 i SFAS 131.....	55
2.2.2.1. Određivanje segmenata poslovanja o kojima se izveštava prema MSFI 8 i SFAS 131.....	55
2.2.2.2. Primena kvantitativnih normi za određivanje segmenata poslovanja o kojima se izveštava prema MSFI 8 i SFAS 131 - hipotetički prikaz.....	59
2.2.3. Obelodanjivanje i odmeravanje informacija za segmente poslovanja o kojima se izveštava prema MSFI 8 i SFAS 131.....	62
2.2.4. Obelodanjivanja za celinu privrednog subjekta sa segmentima poslovanja o kojima se izveštava prema MSFI 8 i SFAS 131.....	65
2.3. Mogućnosti i problemi harmonizacije finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja kod nas i u svetu.....	67
2.3.1. Problemi harmonizacije i međunarodne konvergencije finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.....	69

2.3.2. Efekti harmonizacije i konvergencije segmentnog finansijskog izveštavanja.....	74
3. OBRAČUN TROŠKOVA KAO INFORMATIVNA OSNOVA FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA.....	77
3.1. Suština, ciljevi i elementi obračuna troškova.....	80
3.1.1. Suština obračuna troškova.....	80
3.1.2. Ciljevi obračuna troškova.....	82
3.1.3. Elementi i organizacione pretpostavke obračuna troškova.....	86
3.2. Konvencionalni (klasični) sistemi obračuna troškova.....	89
3.2.1. Karakteristike sistema obračuna po stvarnim troškovima.....	90
3.2.2. Karakteristike sistema obračuna po standardnim troškovima.....	93
3.2.3. Karakteristike sistema obračuna po standardnim varijabilnim troškovima.....	95
3.3. Savremeni pristupi obračunu troškova.....	98
3.3.1. Potrebe i neophodnost savremenih pristupa obračunu i upravljanju troškovima.....	99
3.3.2. Karakteristike obračuna troškova i rezultata po aktivnostima.....	101
3.3.3. Karakteristike obračuna po ciljnim troškovima.....	105
3.3.4. Karakteristike obračuna troškova po fazama životnog ciklusa.....	109
3.3.5. Karakteristike obračuna troškova kroz lanac vrednosti.....	111
3.4. Obračun troškova kao informativna podrška finansijskom izveštavanju po segmentima poslovanja.....	113
4. OBRAČUN TROŠKOVA U FUNKCIJI EKSTERNOG I INTERNOG FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA.....	118
4.1. Obračun troškova u funkciji eksternog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.....	119
4.2. Obračun troškova za potrebe internog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.....	127
4.3. Organizacija i instrumenti organizacije obračuna troškova kao pretpostavka kvaliteta segmentnog finansijskog izveštavanja.....	132
4.3.1. Značaj organizacije obračuna troškova kao pretpostavka kvaliteta finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.....	132
4.3.2. Instrumenti organizacije obračuna troškova kao pretpostavka kvaliteta finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.....	133
4.4. Determinante obračuna troškova u funkciji finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.....	136
4.4.1. Poslovno-finansijski i obračunski odnosi segmenata poslovanja.....	136
4.4.2. Kalkulacija cene koštanja u funkciji međuobračuna segmenata poslovanja.....	140
4.4.3. Transferne cene kao osnova međuobračuna segmenata poslovanja.....	143
5. EFEKTI PRIMENE RAZLIČITIH SISTEMA OBRAČUNA TROŠKOVA NA FINANSIJSKE IZVEŠTAJE SEGMENTA POSLOVANJA.....	151
5.1. Teorijski aspekt primene različitih sistema obračuna troškova na finansijske izveštaje segmenata poslovanja.....	152
5.1.1. Teorijski pristup procene značaja primene različitih sistema obračuna troškova na segmentno finansijsko izveštavanje.....	154
5.1.2. Mogućnosti primene odabranih sistema obračuna troškova u funkciji segmentnog finansijskog izveštavanja.....	157
5.1.3. Efekti primene odabranih sistema obračuna troškova na finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja – praktičan prikaz.....	165
5.2. Komparativna analiza primene različitih sistema i savremenih pristupa obračunu troškova na finansijske izveštaje segmenata poslovanja.....	181
6. PRAVCI RAZVOJA OBRAČUNA TROŠKOVA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA.....	198
6.1. Mogući pravci razvoja i predlozi za poboljšanje finansijskog izveštavanja po segmentima	

poslovanja u uslovima domaće privredne prakse.....	201
6.2. Implementacija savremenih pristupa obračunu troškova u funkciji unapređenja finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.....	206
ZAKLJUČAK.....	214
SPISAK SLIKA I TABELA.....	218
LITERATURA.....	221

APSTRAKT

Segmentno finansijsko izveštavanje neophodno je za uspešno funkcionisanje savremenog poslovanja radi ostvarivanja trajnih konkurentskih prednosti privrednog subjekta. Ukoliko je blagovremeno i kvalitetno, obezbeđuje veće šanse da se adekvatno oceni priroda i finansijski efekti poslovnih aktivnosti segmenata poslovanja i privrednog subjekta u celini od strane korisnika finansijskih izveštaja.

Istraživanje problematike finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja aktuelno je, u savremenim uslovima poslovanja, za eksterne i interne korisnike finansijskih izveštaja. Eksterno segmentno finansijsko izveštavanje se, teorijski i praktično, izučava s aspekta profitnih i investicionih centara. Aktuelno je i razmatranje normativne regulative kojom se uređuje oblast eksternog segmentnog finansijskog izveštavanja. Teorijski i praktično izučavano je interno segmentno finansijsko izveštavanje, s aspekta troškovnih, profitnih i investicionih centara.

Merenje ostvarenja segmenata poslovanja nezamislivo je bez informativne podrške računovodstva, a posebno obračuna troškova. Zbog svog značaja, segmentno finansijsko izveštavanje zahteva stalna unapređenja teorije i prakse obračuna troškova, kao i finansijskog izveštavanja. Predmet istraživanja doktorske disertacije usmeren je na izučavanje informativnih mogućnosti obračuna troškova kao podrške finansijskom izveštavanju po segmentima poslovanja. Razmatranja doktorske disertacije obogaćuju naučno-istraživačku građu segmentnog finansijskog izveštavanja, kao i praktičnu primenu savremenih sistema obračuna troškova, posebno na nivou segmenata poslovanja. Savremeni pristupi obračunu troškova razmatrani su kroz odabrane savremene sisteme obračuna troškova. Mogućnosti primene i efekti savremenih sistema obračuna troškova, proučeni kroz studije slučaja privrednih subjekata, komparirani su sa efektima primene sistema obračuna po stvarnim troškovima.

U doktorskoj disertaciji predstavljen je opšti model za merenje unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja kojim je dokazana osnovna hipoteza rada, a to je da se primenom savremenih sistema obračuna troškova mogu ostvariti pozitivni efekti na kvalitet obelodanjenih informacija o segmentima poslovanja, odnosno da se primenom savremenih sistema obračuna troškova unapređuje segmentno finansijsko izveštavanje. Dati su neki predlozi za rešavanje i unapređenje segmentnog finansijskog izveštavanja, čime je potvrđena aktuelnost problematike unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja i opravdano izvršeno istraživanje. Naučni i istraživački doprinos ovog rada otvara nova pitanja podstičući dodatna teorijska i empirijska istraživanja razmatrane problematike

Ključne reči: Segmentno finansijsko izveštavanje, decentralizacija, savremeni sistemi obračuna troškova, interni bilans uspeha, interni bilans stanja, obračun troškova i merenje performansi troškovnih, profitnih i investicionih centara

ABSTRACT

Segmented financial reporting is essential for the successful functioning of modern business in order to achieve sustainable competitive advantages of the enterprise. If it's timely and quality, it provides better chances to adequately evaluate the nature and financial effects of the business activities operating segments of the enterprise as a whole by the users of financial statements.

Research on the segment reporting is topical in modern business conditions, for internal and external users of financial statements. External financial reporting segment is, theoretically and practically, studied in terms of profit and investment centers. It is contemporary consideration of the normative regulations governing the area of external financial reporting segment. Theoretical and practical studied by internally segmented financial reporting, in terms of cost, profit and investment centers.

Measurement of achieving business segments is inconceivable without accounting information support, particularly costing. Because of its importance, the segment financial reporting requires constant improvement of the theory and practice of cost accounting and financial reporting. Subject of doctoral dissertation research focuses on the study of the possibilities of costing information in support of financial reporting by business segments.

Considerations of doctoral dissertation enrich scientific research material of segment financial reporting, as well as the practical application of modern costing systems, especially at the level of business segments. Contemporary approaches to the calculation of costs considered are selected through a modern cost accounting system. Possibilities of application and effects of modern costing systems are examined through case studies of economic subjects were compared with the effects of the system by calculating the actual costs.

In this doctoral dissertation, a general model for measuring the improvement of segmental financial reporting is presented, which is a proven basic hypothesis of the paper, and that is that the application of modern costing systems can yield positive effects on the quality of disclosed information on business segments, namely that the application of modern costing systems improves segmental financial reporting. To give some suggestions for addressing and improving financial reporting segment, which confirmed the topicality of the problem of improving the segmental financial reporting and reasonably performed research. Scientific and research contribution of this work opens up new questions by encouraging additional theoretical and empirical research has considered issues.

Keywords: Segment reporting, decentralization, modern costing systems, internal income statement, internal balance sheet, costing and performance measurement of cost, profit and investment centers

UVOD

Finansijski izveštaji se sastavljaju i objavljuju u svrhu obezbeđivanja relevantnih, pouzdanih, pravovremenih i značajnih informacija za sve korisnike finansijskih izveštaja. Kvalitativna svojstva koja se očekuju od finansijskog izveštavanja opšte namene, odnosno finansijskog izveštavanja za celinu privrednog subjekta, očekuju se i od finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja. Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja (segmentno finansijsko izveštavanje) specifična je forma finansijskog izveštavanja za privredni subjekt u celini, uz raščlanjavanje privrednog subjekta i obelodanjivanje informacija o segmentima poslovanja.

Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja predmet je istraživanja naučnih i stručnih napisa novijeg datuma, jer se njegova pojava vezuje za sredinu dvadesetog veka, i to posebno u kontekstu harmonizacije i konvergencije segmentnog finansijskog izveštavanja i unapređenja u funkciji poboljšanja performansi poslovanja delova i celine poslovnih subjekata. Dakle, segmentno finansijsko izveštavanje je mlada disciplina, koja je nastala i neprekidno se razvija za potrebe uspešnog funkcionisanja savremenog poslovanja. Uspešno savremeno poslovanje u uslovima globalizacije poslovanja, internacionalizacije tržišta, kapitala, ljudi i znanja, podrazumeva postizanje trajnih (održivih) konkurentskih prednosti u svrhu rasta, razvoja i opstanka privrednog subjekta na tržištu.

Promene privrednog i društvenog okruženja, promene organizacione strukture i veličine privrednih subjekata, promene njihove pravne forme, proširenje lepeze ciljeva poslovanja koji se, uz dobitni cilj, žele ostvariti, neminovno su usloveli usmeravanje pažnje na uspešnost poslovanja svih organizacionih delova privrednog subjekta. U takvim okolnostima, privredni subjekti uvažavajući potrebe tržišta, neophodnost opstanka na tržištu, rasta, razvoja i ostvarenja konkurentskih prednosti, neprekidno prilagođavaju i unapređuju poslovne performanse i organizacione specifičnosti. Najčešće se, posmatrano s organizacionog i upravljačkog aspekta, pristupa unapređenju upravljanja, odlučivanja, kontrole i motivacije na svim upravljačkim nivoima privrednog subjekta. Kako je vrhovni menadžment, po pravilu, udaljen od poslovnih operacija na nižim organizacionim nivoima, neophodan je proces divizionalizacije i/ili decentralizacije privrednog subjekta, u svrhu povećanja efikasnosti upravljanja i odlučivanja. Vrhovni menadžeri većih privrednih subjekata su odvojeni od nižih upravljačkih nivoa privrednih subjekata, ali i od vlasnika privrednog subjekata, jer se upravljanje nedvosmisleno odvaja od vlasništva. Prema tome, uspešnost ili neuspešnost poslovanja nižih organizaciono-upravljačkih nivoa vrlo je značajna za menadžere, ali i za vlasnike ili potencijalne vlasnike privrednog subjekta. Izgradnja adekvatnog računovodstveno-informacionog sistema, koji podrazumeva planiranje, praćenje i kontrolu ostvarenja po organizacionim delovima privrednog subjekta, procenu uspešnosti menadžera organizacionih delova, i po tom osnovu izveštavanje, jeste proces koji prati uspostavljanje divizionalizovane i/ili decentralizovane organizacione strukture. Finansijsko izveštavanje po užim organizacionim delovima, različitim po vrsti i statusu, ima značajnu informacionu ulogu u ostvarivanju ciljeva delova i celine privrednog subjekta. U konačnici, to će se odraziti na očekivanja i odluke investitora, potencijalnih investitora, poverilaca, ali i drugih zainteresovanih stejkholdera. Adekvatno finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja važno je za eksterne i za interne korisnike računovodstvenih informacija.

Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja mora biti blagovremeno i kvalitetno, jer obezbeđuje veće šanse da se adekvatno oceni priroda i finansijski efekti poslovnih aktivnosti segmenata poslovanja i privrednog subjekta u celini od strane korisnika

finansijskih izveštaja. Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja, zbog svog značaja zahteva stalna unapređenja računovodstvene teorije i prakse, kao i finansijskog izveštavanja. Usavršavanje finansijskog izveštavanja prati nastanak i razvoj primerene normativne regulative za finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja. Bez namere da se obezvređi značaj zakonske i interne računovodstvene regulative, ističe se ključna uloga profesionalne regulative za segmentno finansijsko izveštavanje. U većini zemalja, problematika obelodanjivanja informacija o segmentima poslovanja, uglavnom, regulisana je standardom koji je sastavni deo jednog od dva svetski najuticajnija seta pravila finansijskog izveštavanja. Reč je o Međunarodnom standardu finansijskog izveštavanja 8 – Segmenti poslovanja (MSFI 8) ili o američkom standardu finansijskog računovodstva 131 - Objavljivanje o segmentima privrednog subjekta i povezane informacije (SFAS 131).

U Republici Srbiji, standardni normativni okvir za uređenje finansijskog izveštavanja privrednih subjekata propisan je zakonskom računovodstvenom regulativom, i za velika pravna lica Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja i Međunarodni računovodstveni standardi (MSFI/MRS) su obavezni. To ukazuje da se problematika eksternog segmentnog finansijskog izveštavanja, u Republici Srbiji, uređuje propisanim paragrafima Međunarodnog standarda finansijskog izveštavanja 8 – Segmenti poslovanja. Uvođenjem MSFI 8 izvršena je međunarodna konvergencija segmentnog finansijskog izveštavanja. Konvergencijom finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja umanjene su razlike između dva svetski najuticajnija seta pravila finansijskog izveštavanja, u pogledu uređivanja ove problematike. Funkcionisanje internog segmentnog finansijskog izveštavanja ne podleže propisanoj normativnoj regulativi i uređuje se saglasno uslovima i potrebama poslovanja svakog privrednog subjekta. Prema istaknutom se opravdano može razmatrati segmentno finansijsko izveštavanje u pogledu obezbeđenja adekvatne i blagovremene informativne podrške eksternim i internim korisnicima segmentnih finansijskih izveštaja. Odnosno, razmatra se problematika unapređenja korisnosti i značaja obelodanjenih informacija o segmentima poslovanja.

Obračun troškova i učinaka, kao centralni deo upravljačkog računovodstva i računovodstva u celini, predstavlja osnovu informativne podrške poslovnom odlučivanju, upravljanju, kontroli i motivisanju. Sistemi i tehnike obračuna troškova utiču na korisnost i značaj obelodanjenih informacija o segmentima poslovanja. Osnovno pitanje koje se postavlja jeste, da li se unapređenjem obračuna troškova može unaprediti segmentno finansijsko izveštavanje?

Navedeno pitanje pokreće razmatranja i dalja istraživanja ove aktuelne savremene problematike kroz sagledavanje sledećih pretpostavki:

- Decentralizacija predstavlja ishodište segmentnog finansijskog izveštavanja. Podstiče menadžere, ali i zaposlene na srednjim i nižim upravljačkim nivoima, da se uključe u proces donošenja poslovnih odluka i kontrole, da intenzivno saraduju sa pretpostavljenima na višim organizacionim nivoima i shodno tome snose odgovornost za ostvarene pozitivne ili negativne rezultate užeg organizacionog dela koji je pod njihovom ingerencijom, ali indirektno i privrednog subjekta u celini. Decentralizacija je proces hijerarhizacije upravljanja i predstavlja podelu ovlašćenja i odgovornosti u upravljačkoj strukturi. Tesno je povezana sa modeliranjem organizacione strukture. Uspostavljanje funkcionalne organizacione strukture privrednog subjekta, uglavnom, podrazumeva formiranje računovodstvenih područja odgovornosti za troškove, prihode i budžetirane rashode. Divizionalna organizaciona struktura omogućava formiranje područja odgovornosti kao što su profitni i investicioni centri. Hibridna i matrična organizaciona struktura su izvedene forme funkcionalne i divizionalne organizacione strukture, pa, u skladu sa tim, u ovim strukturama moguće je različito kombinovanje svih vrsta centara (područja) odgovornosti.

- Eksterno segmentno finansijsko izveštavanje moguće je za profitne i investicione centre. Prema tome, primena MSFI 8 i SFAS 131 odnosi se na obelodanjivanje informacija o ovim segmentima poslovanja. Oba standarda se zasnivaju na menadžerskom pristupu koji se ogleda u tome da osnova upotrebljena za određivanje segmenata poslovanja za interno finansijsko izveštavanje treba biti korišćena i za određivanje segmenata za potrebe eksternog finansijskog izveštavanja.
- Adekvatno postavljen i razvijen analitički obračun troškova segmentnog finansijskog izveštavanja i uvažavanje instrumenata organizacije obračuna troškova (analitički razvijen kontni plan klase 9 za potrebe obračuna troškova segmenata poslovanja, adekvatna dokumentacija, poslovne knjige i sredstva za obradu podataka), od presudnog su značaja za kvalitet segmentnog finansijskog izveštavanja u svakom konkretnom privrednom subjektu.
- Karakteristike i informativne mogućnosti savremenih sistema obračuna troškova unapređuju postignute efekte obračuna troškova, pa samim tim se odražavaju i na unapređenje informativnih mogućnosti segmentnog finansijskog izveštavanja.

Iznete pretpostavke predstavljale su osnovu definisanog predmeta istraživanja u radu. Predmet istraživanja doktorske disertacije usmeren je na detaljno izučavanje obračuna troškova, kao informativne osnove segmentnog finansijskog izveštavanja. Težište u istraživanjima predstavljalo je finansijsko izveštavanje po užim organizacionim jedinicama privrednog subjekta – segmentima poslovanja. U tu svrhu, posebno su naglašene informativne mogućnosti obračuna troškova kao podrške finansijskom izveštavanju po segmentima poslovanja, kao i prednosti i nedostaci tradicionalnih i savremenih pristupa upravljanju i obračunu troškova u savremenom – neizvesnom i promenljivom poslovnom okruženju.

Predmet istraživanja doktorske disertacije ukazao je na osnovni cilj istraživanja. Istraživanjem u radu su, na osnovu savremenih pristupa upravljanju i obračunu troškova u funkciji finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja, sagledani i definisani pravci razvoja i unapređenja finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja. Savremeni pristupi obračunu troškova razmatrani su kroz odabrane savremene sisteme obračuna troškova. Pri tom, identifikovane su i istražene njihove prednosti i nedostaci, mogućnosti primene, kao i efekti koji se mogu ostvariti.

U radu je, u svrhu ostvarenja predmeta i cilja istraživanja, testirana osnovna istraživačka hipoteza: pretpostavka da se primenom savremenih sistema obračuna troškova mogu ostvariti pozitivni efekti na kvalitet obelodanjenih informacija o segmentima poslovanja, odnosno da se primenom savremenih sistema obračuna troškova unapređuje segmentno finansijsko izveštavanje.

Problematika rada predstavljena je kroz postupno istraživanje i prema postavljenom predmetu, cilju istraživanja i postavljenoj hipotezi, izgrađen je sadržaj istraživanja u radu. Uz uvod i zaključak, rad sadrži šest poglavlja koja su strukturno i sadržinski povezana i neophodna za istraživačko izučavanje i zaključivanje razmatrane problematike. Izrada disertacije, posmatrano sa teorijskog i praktičnog aspekta istraživanja i izvođenja zaključaka, zahtevala je više različitih izvora podataka i metoda istraživanja. U istraživačkim aktivnostima korišćeni su, problematici primereni, sledeći metodi istraživanja: metod posmatranja, metod klasifikacije, kvantitativni metod merenja, komparativni metod uporedne analize podataka, metod analize i sinteze, metod uopštavanja i interpretacije, metod regresione analize i deduktivni i induktivni metod logičkog zaključivanja.

Prvo poglavlje izučava aktuelnost segmentnog finansijskog izveštavanja u savremenim uslovima poslovanja, ističući polazne osnove decentralističkog finansijskog izveštavanja. Razmatranje prednosti i nedostataka divizionalizacije, ali i različitih modela organizacionih struktura, ukazuje da se ova tematika mora izučavati kao nezaobilazan temelj

izgradnje uspešnog segmentnog finansijskog izveštavanja. Uspostavljeni model organizacione strukture i stepen decentralizacije privrednog subjekta utiču na formiranje računovodstvenih područja odgovornosti koja mogu biti: troškovni centri, centri prihoda, centri budžetiranih rashoda, profitni centri i investicioni centri. Za potrebe eksternih korisnika o segmentima poslovanja (profitnim i investicionim centrima), u Republici Srbiji, zvanično se izveštava u uslovima predviđenim Međunarodnim standardom finansijskog izveštavanja 8 (MSFI 8) – Segmenti poslovanja. Interno izveštavanje o segmentima poslovanja oslobođeno je stega normativne regulative i primereno je zahtevima konkretnih aktuelnih informativnih potreba menadžera i zaposlenih. Uspešnost područja odgovornosti meri se ostvarenim rezultatima. Ostvareni rezultati centara odgovornosti iskazuju se kroz ostvarenje postavljenih ciljeva (delova i celine privrednog subjekta) u skladu sa formulisanim strategijama i uspostavljenom organizacionom strukturom. Pri merenju ostvarenih rezultata neophodno je odvojeno razmatrati merenje performansi centara odgovornosti i merenje uspešnosti njihovih menadžera. Merenje performansi centara ili menadžera centara odgovornosti može se iskazati u finansijskim i nefinansijskim merilima performansi kroz različite tradicionalne i savremene pristupe merenju performansi poslovanja delova i celine privrednog subjekta.

Drugo poglavlje rada odnosi se na normativni okvir segmentnog finansijskog izveštavanja, odnosno razmatra i tumači uspostavljanje i funkcionisanje zakonske, profesionalne i interne regulative finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja. Poseban naglasak u poglavlju dat je profesionalnoj regulativi segmentnog finansijskog izveštavanja. Razmatrani su vrlo detaljno MSFI 8 i SFAS 131, njihove sličnosti i razlike, kao i zahtevi prema kojima se identifikuju segmenti poslovanja i segmenti poslovanja o kojima se izveštava. Kroz praktičan prikaz, primenjeni su zahtevi MSFI 8 za testiranje segmenata poslovanja o kojima se izveštava. Istaknuta su i tri procesa značajna za finansijsko izveštavanje opšte namene, ali i za segmentno finansijsko izveštavanje. U pitanju su procesi standardizacije, harmonizacije i konvergencije, koji su značajni za razumevanje, proučavanje i unapređenje finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja. Takođe, u ovom delu rada su vrlo studiozno izučavani pozitivni i negativni efekti harmonizacije i konvergencije segmentnog finansijskog izveštavanja uočeni tokom primene MSFI 8 i SFAS 131. Naglasiti treba da proveravanje korisnosti i postignutih efekata segmentnog finansijskog izveštavanja predstavlja neprekidni proces i odgovornost naučne i stručne javnosti. Uz značaj obelodanjivanja informacija o segmentima poslovanja, razmatraju se i troškovi obezbeđivanja ovih informacija, koji ne bi smeli biti veći od koristi koje se segmentnim finansijskim izveštavanjem postižu.

Obračun troškova kao informativna podrška finansijskom izveštavanju po segmentima poslovanja izučava se u trećem poglavlju rada. Uz suštinu, ciljeve i elemente uspostavljanja i funkcionisanja obračuna troškova, zasebno se istražuju i analiziraju tradicionalni i savremeni sistemi obračuna troškova. Tradicionalni sistemi obračuna troškova, kao obračun po stvarnim troškovima, obračun po standardnim troškovima i obračun po standardnim varijabilnim troškovima tumače se s aspekta njihovog nastanka, opšteg značaja i pristupa periodizaciji troškova i rezultata. Formiranje optimalnog proizvodno-prodajnog asortimana, utvrđivanje precizne cene koštanja proizvoda i usluga, redukcija troškova, stalne inovacije i ogromna kapitalna ulaganja pitanja su značajna za opstanak privrednog subjekta. Od osamdesetih godina prošlog veka primenjuju se različiti inovativni pristupi upravljanja i unapređenja poslovanja koji su rezultat istraživanja mnogobrojnih disciplina. U tom smislu, obračun troškova, kao i računovodstvo u celini, trpi stalne izmene i usavršavanja da bi moglo da odgovori zahtevima savremenog poslovanja. U nastojanju da se optimalnim rešenjima nastalih problema na području obračuna troškova zadovolje savremeni zahtevi finansijskog, a posebno upravljačkog računovodstva, razvijaju se i implementiraju savremeni sistemi obračuna troškova. Osnovni razlozi, uz promenu poslovnog okruženja i uslova poslovanja,

koji su motivisali nastanak i razvoj savremenih sistema obračuna troškova su porast opštih troškova u ukupnim troškovima i smanjenje direktnih troškova u odnosu na ukupne troškove, promena oblika organizovanja i načina poslovanja privrednih subjekata praćena pojavom multinacionalnih korporacija i razvoj strategijskog i operativnog upravljanja troškovima usmeren, između ostalog, na istraživanja mogućnosti postizanja održive (trajne) konkurentnosti privrednog subjekta. Od savremenih pristupa upravljanja i obračuna troškova, u radu posebno su istraženi sistem obračuna troškova po aktivnostima, obračun po ciljnim troškovima, Kaizen obračun, obračun po fazama životnog ciklusa i obračun troškova lanca vrednosti. Pregled nastanka i značaja različitih savremenih sistema obračuna troškova, teorijski je zaokružen sagledavanjem njihovog značaja za finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja.

Teorijski i praktičan pristup izučavanja eksternog i internog segmentnog finansijskog izveštavanja predmet je četvrtog dela rada, posmatrano kroz značaj obelodanjivanja informacija o segmentima poslovanja, ali i značaja obezbeđivanja informacija o segmentima poslovanja od strane obračuna troškova. Eksterno finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja se finalizuje sastavljanjem Izveštaja o segmentima poslovanja ili Informacija o segmentima poslovanja i predstavlja izdvojeni ili sastavni deo Napomena uz zvanične finansijske izveštaje. Sadrži informacije o segmentima poslovanja koje menadžment smatra važnim za rukovođenje entitetom. Te informacije su u skladu sa zahtevima MSFI 8 i SFAS 131 kvalitativne i kvantitativne prirode. Značaj obračuna troškova je, uglavnom, u obezbeđivanju informativne podrške kvantitativnim obelodanjivanjima o segmentima poslovanja. Ova obelodanjivanja o segmentima poslovanja nadovezuju se na osnovne finansijske izveštaje – bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o tokovima gotovine i izveštaj o promenama na kapitalu. Dakle, kao sastavni ili izdvojeni deo Napomena uz zvanične finansijske izveštaje nekog privrednog subjekta mogu se naći obelodanjivanja o profitnim i investicionim centrima. Za razliku od eksternog segmentnog finansijskog izveštavanja, svi uži organizacioni delovi privrednog subjekta mogu biti segmenti poslovanja o kojima se interno izveštava. Efikasno funkcionisanje i kvalitetno eksterno i interno segmentno finansijsko izveštavanje podrazumeva adekvatnu organizaciju obračuna troškova segmenata poslovanja u privrednom subjektu. Determinante, instrumenti i elementi koji opredeljuju organizaciju finansijskog i upravljačkog računovodstva, a samim tim i obračuna troškova segmenata poslovanja u organizaciji, uslovljeni su, vrstom i statusom segmenta poslovanja i potrebama segmentnog finansijskog izveštavanja eksternog i internog karaktera. Instrumenti organizacije obračuna troškova segmenata poslovanja – kontni okvir, računovodstvena dokumentacija, poslovne knjige i sredstva za obradu podataka vrlo su značajni za funkcionisanje analitički razvijenog obračuna troškova prilagođenog zahtevima adekvatnog i blagovremenog izveštavanja o segmentima poslovanja. U tom smislu, izučavaju se i poslovni i finansijski odnosi između segmenata poslovanja privrednog subjekata posmatrano kroz matricu kretanja učinaka, kalkulacije cene koštanja i formiranja prikladnih transfernih cena u skladu sa uslovima poslovanja i ciljevima koji se žele postići u privrednom subjektu.

Uz uvažavanje teorijskih zapažanja o značaju i efektima primene različitih tradicionalnih i savremenih sistema obračuna troškova, u petom poglavlju rada se pristupilo utvrđivanju svrhe i efekata primene odabranih sistema obračuna troškova, polazeći od njihovog pretpostavljenog značaja, za potrebe unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja. Pregled značaja i efekata primene osnovnih tradicionalnih i savremenih sistema obračuna troškova, učinjen je uz uvažavanje osnovnih ciljeva obračuna troškova. Usmeravanjem pažnje na značaj i efekte primene savremenih sistema obračuna troškova za segmentno finansijsko izveštavanje, ističe se posebno unapređenje internog segmentnog finansijskog izveštavanja i to kako za potrebe kratkoročnog poslovnog odlučivanja, tako i za interno planiranje i kontrolu. Efekti savremenih sistema obračuna troškova na segmentno

finansijsko izveštavanje su potencijalno preciznija cena koštanja učinaka, otkrivanje mogućnosti ostvarenja ušteta u troškovima, poboljšanje određenih finansijskih performansi poslovanja i mogućnosti postizanja i održavanja trajnih konkurentskih prednosti. Mogućnosti primene i efekti primene savremenih sistema obračuna troškova istraženi su kroz proučavanje studije slučaja privrednih subjekata i upoređeni sa efektima primene sistema obračuna po stvarnim troškovima.

Šesto poglavlje rada odnosi se na pravce razvoja obračuna troškova u funkciji unapređenja finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja, te pruža predloge za poboljšanje finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja u uslovima domaće privredne prakse. Implementacija savremenih pristupa obračunu troškova u funkciji unapređenja finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja, teorijski i praktično upotpunjena je predloženim regresionim modelom za merenje unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja. Efekti unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja se, predloženim modelom mogu meriti, ali neophodan je duži vremenski period i uključivanje privrednih subjekata koji primenjuju finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja i van teritorije Republike Srbije. U uslovima domaće privredne prakse zabeležena je izuzetno slaba, skoro zanemarljiva primena savremenih sistema obračuna troškova, a kada se savremeni sistemi obračuna troškova i primenjuju, uglavnom je to njihova delimična (nepotpuna) primena. Delimična (nepotpuna) primena nekog sistema obračuna troškova u privrednom subjektu, predstavlja primenu jednog ili više obračuna troškova na nivou pojedinih užih organizacionih delova (segmenta poslovanja kao što su profitni i investicioni centri, ali i nižih organizacionih nivoa – nivoa departmana i proizvodnih linija, odnosno troškovnih centara). Potpuna primena nekog sistema obračuna troškova znači njegovu zastupljenost na svim nivoima upravljanja i obračuna troškova u privrednom subjektu. Takođe, neophodno je naglasiti da je primena savremenih sistema obračuna troškova, paralelna sa primenom drugih savremenih ili tradicionalnih sistema obračuna troškova u međunarodnoj praksi, iz razloga ispunjenja zahteva zvaničnog finansijskog izveštavanja opšte namene. Konačno, istraživanja u radu omogućavaju da se izvedu odgovarajuće konstatacije i zaključci i da se formulišu mogući pravci razvoja finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja, u uslovima domaće privredne prakse, usmereno u pravcu njegovog poboljšanja.

1. INFORMATIVNE MOGUĆNOSTI SEGMENTNOG FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA

Internacionalnom diverzifikacijom privrednih subjekata (entiteta)¹ upotrebljivost računovodstvenih informacija obezbeđenih finansijskim izveštajima, kao i konsolidovanim finansijskim izveštajima, postaje značajnija i specifičnija. Naime, kretanje kapitala, ljudi, znanja i tehnologija ima međunarodni predznak pa mnogi privredni subjekti obavljaju određene poslovne aktivnosti u različitim zemljama, pa čak i na drugim kontinentima. Upravo, različiti poslovni (privredni) rizici, raznovrsni tržišni ambijent i investicioni potencijali na međunarodnom nivou, inicirali su veći značaj pribavljanja i interpretacije podataka iskazanih u finansijskim izveštajima i konsolidovanim finansijskim izveštajima, odnosno finansijskim izveštajima za grupu².

Tokom dvadesetog veka nastaju velika privredna društva, kao što su holdinzi, korporacije i multinacionalne kompanije (u pitanju su organizacije – velike u smislu poslovnih, finansijskih, teritorijalnih, kadrovskih i drugih karakteristika). U takvim okolnostima funkcija vlasništva se nedvosmisleno distancira od funkcije upravljanja kapitalom. Proširuje se lepeza korisnika računovodstvenih informacija, a njihove informativne potrebe postaju detaljnije. Posledično, produkovane računovodstvene informacije se prilagođavaju izmenjenom privrednom, društvenom i socijalnom okruženju. Adekvatan odgovor računovodstvene profesije na potrebu za finansijskim izveštavanjem u izmenjenim uslovima poslovanja i nove informativne zahteve, krajem 19. veka i početkom 20. veka, bio je konsolidovani izveštaji, odnosno izveštavanje za grupu. Savremeni uslovi poslovanja koje karakteriše izražena globalizacija, ubrzana tehnička i tehnološka transformacija i rastuća kompleksnost proizvoda sa kraćim životnim vekom uzrokuju rast i

¹ Savremeno poslovanje u našoj zemlji, u teoriji i u praksi, unosi jezičke nedoumice prilikom imenovanja privredne (poslovne) organizacije sa statusom pravnog lica. U tom smislu, napominjemo da je *privredni subjekt* svako pravno ili fizičko lice koje obavlja delatnost proizvodnje i/ili prometa robe i/ili vršenja usluga. (Zakon o registraciji privrednih subjekata „Sl. glasnik RS“, br. 55/2004, 61/2005 i 111/2009 - dr. zakon; definicija je prema zakonu koji je prestao da važi, ali je navodimo zbog nedostatka boljeg definisanja). *Privredno društvo* je pravno lice koje obavlja delatnost u cilju sticanja dobiti. (Prema, Zakon o privrednim društvima, „Sl. glasnik RS“, br. 36/2011 i 99/2011). Zvanični prevodi Međunarodnih računovodstvenih standarda/Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja (MRS/MSFI) u Republici Srbiji upotrebljavaju termin *entitet* (Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014), a taj izraz bi trebalo da obuhvati sve načine organizovanja poslovnih operacija (Prema, Alexander D., Nobes C., „Financijsko računovodstvo – međunarodni uvod“, četvrto izdanje, prevod, MATE, Zagreb, 2010., str. 50.). Reč entitet se u najvećoj meri pojavljuje u MRS/MSFI, odnosno upotrebljava se od strane Odbora za međunarodne računovodstvene standarde (International Accounting Standards Board – IASB), što je verovatno razlog upotrebe tog termina i u našim zvaničnim prevodima.

Vrlo često se u teoriji, a posebno u praksi, organizovanje poslovnih aktivnosti imenuje izrazom *preduzeće*. U preduzeća se ubrajaju: društvena, državna preduzeća, ako nisu privatizovana i javna preduzeća. (Prema, Carić S., Vitez M., Raičević V., Veselinović V., „Privredno pravo“, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, 2011., str. 21.)

Za potrebe doktorske disertacije razmatraju se privredna društva, koja će često biti imenovana i kao privredni subjekti – organizacije i kao entiteti.

² Grupa podrazumeva matični entitet i njegove zavisne entitete. Konsolidovani finansijski izveštaji su finansijski izveštaji grupe u kojima su imovina, obaveze, sopstveni kapital, prihodi, rashodi i tokovi gotovine matičnog entiteta i njegovih zavisnih entiteta prezentovani kao da su oni jedan ekonomski entitet. (Prema, Međunarodni standard finansijskog izveštavanja 10 – Konsolidovani finansijski izveštaji, Prilog A, definicije; Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014, str. 313.)

razvoj organizacija i povezivanje više organizacija (meridžeri, akvizicije) u svrhu bolje iskorišćenosti kapaciteta, veće uštede u troškovima, porasta tržišnog učešća, ubrzanja nabavke i prodaje i slično. Informativne potrebe korisnika računovodstvenih informacija, a posebno investitora, postaju specifičnije poput izveštavanja o poslovnim performansama po užim organizacionim delovima – područjima odgovornosti, odnosno segmentima poslovanja. Šezdesetih godina prošlog veka se, prvi put, za potrebe preciznije prezentacije i tumačenja finansijskih izveštaja, iz konsolidovanih finansijskih izveštaja izdvajaju i obelodanjuju informacije o segmentima poslovanja nekog privrednog subjekta. Povećanjem složenosti organizacionih struktura privrednih subjekata i poslovnog okruženja, adekvatno identifikovanje segmenata poslovanja i izveštavanje o njima, u kontekstu ostvarivanja ciljeva poslovanja organizacije i obezbeđivanja održivih konkurentskih prednosti, sve više dobija na značaju. Forma i sadržina segmentnog finansijskog izveštavanja, kao i finansijskog izveštavanja opšte namene, zbog toga, treba da bude usklađena sa ciljevima i potrebama poslovanja privrednog subjekta.

Nastanak, razvoj i funkcionisanje segmentnog finansijskog izveštavanja, kao i njegova regulativna uređenost, predmet su detaljnog razmatranja drugog poglavlja rada. Pre toga, neophodno je razmotriti osnovne karakteristike i funkcionisanje decentralističkog finansijskog izveštavanja kroz organizacione pretpostavke koje ga omogućavaju.

1.2. DECENTRALIZACIJA KAO POLAZIŠTE FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA

1.1.1. Decentralizacija i divizionizacija kao polazište za decentralističko finansijsko izveštavanje

U organizaciji se, uglavnom, mogu izdvojiti tri organizaciona – hijerarhijska nivoa različitog raspona poslovnog odlučivanja i upravljanja kao strategijski, taktički i operativni nivo. Poslovno odlučivanje i upravljanje su povezani u organizaciji i funkcionišu kroz procese planiranja, organizovanja, kontrole, komuniciranja i motivisanja. Ova tri tradicionalna hijerarhijska nivoa organizacije formiraju piramidu upravljanja u organizaciji sa strategijskim nivoom na vrhu, operativnim nivoom na dnu i taktičkim nivoom koji ih spaja.

Svaka organizacija funkcionise tako što se donose i sprovode poslovne odluke u skladu sa ciljevima poslovanja a sve u svrhu opstanka, razvoja i rasta organizacije. U zavisnosti od toga da li se poslovne odluke donose isključivo ili uglavnom na strateškom nivou, ili i niži hijerarhijski nivoi učestvuju u procesu poslovnog odlučivanja, definiše se centralizovan ili decentralizovan proces poslovnog odlučivanja.

Decentralizacija predstavlja delegiranje ovlašćenja i odgovornosti za poslovno odlučivanje od najviših ka najnižim upravljačkim nivoima organizacije. To je proces prenošenja ovlašćenja i odgovornosti sa vrha organizacione strukture³ (strategijskog, centralnog ili top menadžmenta) na poslovno, finansijski i/ili tržišno (u manjoj ili većoj meri)

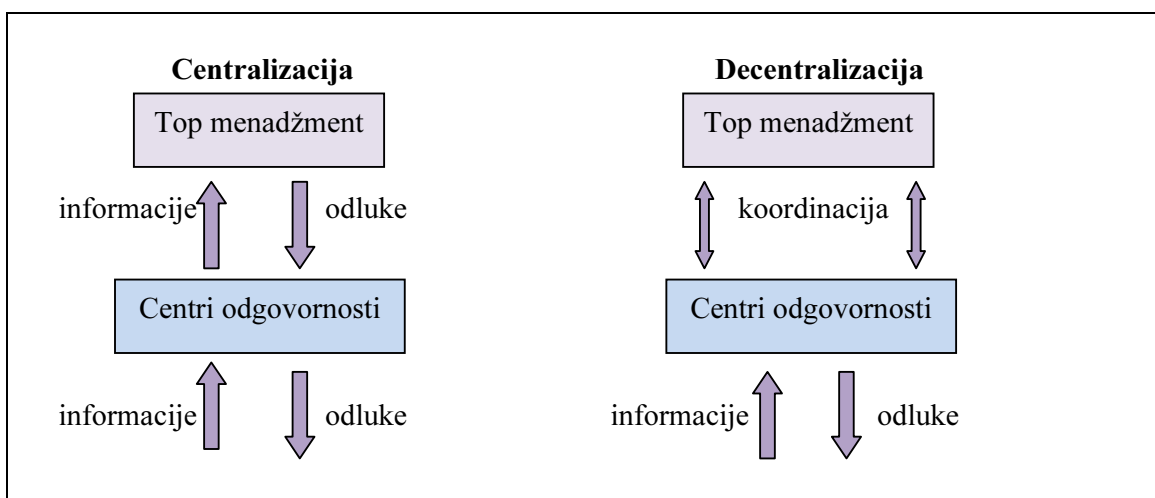
³ Struktura se može definisati kao „formalna dodela radnih uloga i administrativni mehanizmi za kontrolu i integraciju radnih aktivnosti, uključujući i one koji prelaze granice formalne organizacije.“ (Child J., „Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice“, Sociology, Vol. 6, No. 1, 1972., str. 2., preuzeto prema Drury C., EL-Shishini H., Research Report, „Divisional Performance Measurement: An Examination of the Potential Explanatory Factors“, CIMA, mart 2005., str. 8. http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/tech_resrep_divisional_performance_measurement_2005.pdf, (datum dostupnosti: 22.03.2014.)

autonomne, ali pravno zavisne organizacione delove, koji u upravljačkoj strukturi predstavljaju srednji (taktički) i niži (operativni) menadžment. Prenošenje ovlašćenja i odgovornosti sprovodi se u skladu sa:

- veličinom i tipom delatnosti organizacije,
- modelom organizacione strukture i vlasničko-upravljačkim odnosima,
- ciljevima i odabranom strategijom organizacije,
- teritorijalnom rasprostranjenošću organizacije i njenim nacionalnim i međunarodnim privrednim okruženjem i drugim parametrima.

Decentralizacija podstiče menadžere ali i zaposlene na nižim upravljačkim nivoima da se uključe u procese donošenja poslovnih odluka i kontrole, da intenzivno saraduju sa pretpostavljenima na višim organizacionim nivoima i shodno tome snose odgovornost za ostvarene pozitivne ili negativne rezultate užeg organizacionog dela koji je pod njihovom ingerencijom, ali i organizacije u celini. Nasuprot decentralizaciji, moguće su i centralizovane organizacione strukture u kojima menadžeri i zaposleni na nižim upravljačkim nivoima u maloj ili zanemarljivoj meri učestvuju u procesu poslovnog odlučivanja.

Decentralizacija i centralizacija su dva suprotstavljena pristupa poslovnog odlučivanja u svrhu upravljanja organizacijom, što je predstavljeno na slici br. 1.



Slika br. 1 Centralizacija nasuprot decentralizacije

Izvor: Hansen Don R., Mowen Maryanne M., „Managerial Accounting“, 8th edition, Thomson South Western, Mason, OH, 2007, str. 418.

Centralizovano donošenje poslovnih odluka zahteva od menadžera i zaposlenih na nižim upravljačkim nivoima da, uglavnom, sprovedu poslovne odluke donete od strane centralnog (top) menadžmenta organizacije. U potpuno centralizovanim organizacijama⁴ najčešće jedna osoba (vlasnik ili rukovodilac) donosi sve važne odluke i ima ovlašćenje i odgovornost za celokupno poslovanje organizacije. U potpuno decentralizovanim

⁴ „Organizacija je centralizovana u meri u kojoj se odluke donose na relativno visokom nivou organizacije, decentralizovana u meri u kojoj se odgovornosti i ovlašćenja za donošenje važnih odluka delegiraju od strane top menadžmenta nižim nivoima upravljanja“. Simon, H. A., „Centralization and Decentralization in Organizing the Controller’s Department, Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Institute of Technology, 1954., str.1., preuzeto prema Drury C., EL-Shishini H., Research Report, „Divisional Performance Measurement: An Examination of the Potential Explanatory Factors“, CIMA, mart 2005., str. 8. http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/tech_resrep_divisional_performance_measurement_2005.pdf, (datum dostupnosti: 22.03.2014.)

organizacijama, uži organizacioni delovi su samostalni i poseduju ovlašćenja i odgovornosti (menadžer ili grupa menadžera) za funkcionisanje sopstvenog dela organizacije.

Potencijalni motivi zbog kojih se organizacije opredeljuju za proces decentralizacije jesu određena pozitivna očekivanja, kao na primer:

- a) jednostavnije obezbeđivanje i upotreba podataka i informacija;
- b) obučavanje i motivisanje menadžera i zaposlenih na nižim upravljačkim nivoima⁵;
- c) vrhovni, centralni (top) menadžment se posvećuje poslovnom odlučivanju na višim upravljačkim nivoima, dok menadžeri na ostalim upravljačkim nivoima donose svakodnevne, operativne poslovne odluke prema utvrđenom rasponu poslovne i/ili finansijske odgovornosti;
- d) potencijalno povećanje konkurentnosti⁶ i rezultata poslovanja, kao i postizanje efikasnosti poslovanja uvođenjem, u suštini, tržišnih uslova poslovanja nižim upravljačkim nivoima;
- e) decentralizacija se predstavlja kao „dobra praksa“ u savremenim uslovima poslovanja i proces koji je usko povezan sa okolnostima u okruženju organizacije⁷ i drugo.

Potpuno centralizovana organizacija, kao i potpuno decentralizovana, predstavljaju ekstreme u funkcionisanju poslovnog odlučivanja i ne smatraju se poželjnim.⁸ To ne znači da i potpuno centralizovane i potpuno decentralizovane organizacije ne mogu uspešno funkcionisati. U praksi se, ipak, ističe veći broj organizacija koje imaju modifikovani oblik, više ili manje centralizovanog ili decentralizovanog procesa poslovnog odlučivanja i upravljanja, prilagođenog veličini i organizacionoj strukturi.

Većina organizacionih struktura je u nekom prelaznom procesu od potpuno centralizovane prema potpuno decentralizovanoj organizaciji kako je na slici br. 2 predstavljeno.

⁵ Prema, Hansen Don R., Mowen Maryanne M., „Managerial Accounting“, 8th edition, Thomson South Western, Mason, OH, 2007, str. 418-419.

⁶ Prema, Hansen Don R., Mowen Maryanne M., „Managerial Accounting“, 8th edition, Thomson South Western, Mason, OH, 2007, str. 418-419.

⁷ Prema, Richardson Hettie A., Vandenberg Robert J., Blum Terry C., Roman Paul M., „Does Decentralization Make a Difference for the Organization? An Examination of the Boundary Conditions Circumscribing Decentralized Decision-Making and Organizational Financial Performance“, Journal of Management, Vol. 28, No. 2, 2002., str. 218. str. 217-244., <http://jom.sagepub.com/content/28/2/217>, (datum dostupnosti: 16.03.2014.)

⁸ Prema, Raiborn Cecily A., Kinney Michael R., „Cost Accounting – Foundations and Evolutions“, 7th edition, South-Western Cengage Learning, 2009, str. 463.

FAKTOR	NEPREKIDNI PROCES		
	Potpuna centralizacija	—————> Potpuna decentralizacija	
1.) Starost organizacije	Mlada	—————>	Zrela
2.) Veličina organizacije	Mala	—————>	Velika
3.) Stepen razvoja proizvoda	Stabilan	—————>	U porastu
4.) Stepen rasta organizacije	Spor	—————>	Brz
5.) Očekivani uticaj na rezultat kao posledica neodgovarajućih odluka	Visok	—————>	Nizak
6.) Poverenje vrhovnih menadžera u podređene menadžere	Nisko	—————>	Visoko
7.) Istorijski stepen kontrole u organizaciji	Uzak	—————>	Umeren ili slab
8.) Geografska diversifikacija poslovanja	Lokalna	—————>	Rasprostranjena
9.) Troškovi komuniciranja	Niski	—————>	Visoki
10.) Sposobnost rešavanja konflikata	Lako	—————>	Zahtevno
11.) Stepen motivacije zaposlenih	Nizak	—————>	Umeren do visok
12.) Stepen organizacione fleksibilnosti	Nizak	—————>	Visok
13.) Vreme reagovanja na promene	Sporo	—————>	Brzo

Slika br. 2 Proces decentralizacije u organizacionoj strukturi

Izvor: Raiborn Cecily A., Kinney Michael R., „Cost Accounting -Foundations and Evolutions“, 7th edition, South-Western Cengage Learning, 2009, str. 463.

Decentralizacija, uglavnom, ne znači da menadžeri na nižim organizacionim nivoima imaju neograničen autoritet i mogućnost da donose sve poslovne odluke koje se odnose na organizacioni deo koji im je dodeljen. Vrhovni menadžeri u krajnjoj liniji snose odgovornost za poslovanje organizacije u celini i za uspešno funkcionisanje svih organizacionih delova. Zbog toga je u njihovoj nadležnosti da selektivno procene i dodele ovlašćenja i odgovornosti nižim nivoima upravljanja, da ih motivišu da kroz ostvarenje ciljeva užih organizacionih delova ostvare i ciljeve organizacije u celini, da ih nagrade ali i kazne u zavisnosti od postignutih rezultata.

U većini organizacija, pa i onih u većem stepenu decentralizovanih, određene funkcije i poslovi se ne delegiraju. Takve funkcije koje se organizaciono postavljaju na nivou celine organizacije su najčešće finansije, upravljanje novčanim sredstvima, nabavka, neki opšti poslovi i drugo. Proces decentralizacije se, dakle, povezuje sa većim stepenom samostalnosti u poslovnom odlučivanju unutar organizacione strukture.⁹

Proces decentralizacije, nesumnjivo, ima svoje i prednosti i nedostatke, što je u osnovnom predstavljeno na slici br. 3.

⁹ Struktura se može definisati kao „formalna dodela radnih uloga i administrativni mehanizmi za kontrolu i integraciju radnih aktivnosti, uključujući i one koji prelaze granice formalne organizacije.“ (Child, J., „Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice“, Sociology, Vol. 6, No. 1, 1972, str. 1-2.

Decentralizovane organizacione strukture	
Prednosti	Nedostaci
Vrhovni menadžment ne mora rešavati svakodnevne probleme već se usmerava na strategiju organizacije i koordinaciju aktivnosti u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva	Vrhovni menadžment pri odlučivanju koristi različite informacije koje ga usmeravaju, dok menadžeri na nižim nivoima često ne mogu nastupati u najboljem interesu celine organizacije, jer ne raspolažu neophodnim podacima o celini i ne mogu sagledati ukupan položaj organizacije
Menadžeri na nižim nivoima donose kvalitetnije operativne, tekuće odluke jer su im dostupne detaljne, svakodnevne informacije	Eventualna prevelika autonomija menadžera nižih organizacionih nivoa može umanjiti koordinaciju njihovih aktivnosti u sklopu celine organizacije
Menadžeri na nižim nivoima učestvovanjem u odlučivanju stiču neophodno iskustvo koje im može olakšati kasnije napredovanje u organizaciji	Menadžeri užih organizacionih delova mogu težiti ispunjenju ciljeva koji se razlikuju od ciljeva celine organizacije
Menadžeri na nižim nivoima su dostupniji kupcima, bolje informisani i lakše mogu ispuniti njihove eventualne zahteve	
Delegiranje autoriteta za donošenje poslovnih odluka nižim organizacionim nivoima povećava motivaciju, što rezultira značajnijom predanošću organizaciji	Vrlo decentralizovana organizacija može otežati širenje znanja, iskustva i novih ideja kroz organizaciju
Omogućava da se prepozna i razvije talenat kod menadžera i zaposlenih i da se postigne veće zadovoljstvo i ispunjenje poslom	
Može skratiti vreme neophodno za poslovno odlučivanje	Može povećati troškove, posebno troškove obuke i poslovnog odlučivanja na operativnom nivou

Slika br. 3 Prednosti i nedostaci decentralizovanih organizacija

Izvor: Prikazano prema ideji autora sa činjenicama prilagođenim prema, Garrison Ray, Noreen Eric, Brewer Peter, „Managerial Accounting“, McGraw-Hill/Irwin, 2006., str. 540 – 541. i Raiborn Cecily A., Kinney Michael R., „Cost Accounting – Foundations and Evolutions“, 7th edition, South-Western Cengage Learning, 2009, str. 462-463.

Decentralizacija kao proces hijerarhizacije upravljanja koji se ogleda u podeli ovlašćenja i odgovornosti u upravljačkoj strukturi, usko je povezana sa modeliranjem organizacione strukture. Uspostavljanje organizacione strukture privrednog subjekta obuhvata sve metode i postupke kojima se celina neke organizacije razdeljuje prema odabranom kriterijumu na međusobno povezane, manje ili više uslovljene (zavisne) delove. Organizacionom strukturom se omogućava podela zadataka, koje organizacija želi da ostvari, kroz pojedinačne, specijalizovane aktivnosti. Uspostavljanje organizacione strukture, kao i definisanje užih organizacionih delova, predstavlja složene i odgovorne procese. Oni podrazumevaju izvesnu trajnost (uspostavljaju se za duži vremenski period), ali i podležu konstantnom preispitivanju radi neophodnih unapređenja u svrhu prilagođavanja nestabilnom i nepredvidivom poslovnom okruženju.

Osnovni (klasični) modeli organizacione strukture su funkcionalni i divizionalni model. Po osnovu njih, uz kombinaciju njihovih prednosti, izvedeni modeli organizacionog struktuiranja često su hibridni i matrični model. U praksi su osnovni modeli veoma retki u svom osnovnom, neizmenjenom obliku. Najčešće je organizaciona struktura konkretnog privrednog subjekta razvijena na kombinaciji osnovnih modela¹⁰, uz manju ili veću zastupljenost karakteristika jednog od modela predstavljenih na slici br. 4.

Oblici organizacione strukture – prednosti i nedostaci			
Oblici organizacione strukture	Prednosti	Nedostaci	Primena u praksi
Funkcionalna organizacija	- Omogućavaju specijalizaciju poslova u okviru funkcija - Odlične su za sticanje stručnosti menadžera i drugih zaposlenih	- Teško je koordinisati razdvojene funkcionalne aktivnosti - Nedovoljna pokretljivost i preduzimljivost funkcionalnih menadžera	- Male i mlade organizacije - Organizacije sa jednim proizvodom ili manjom grupom sličnih proizvoda
Divizionalna organizacija	- Usredsređenost na pojedina tržišta ili pojedine proizvode - Brzo donošenje odluka, dobra komunikacija	- Teško je postići sinergiju u svim odeljenjima	- U većim i složenim organizacijama - Aktuelne u kompleksnim i neizvesnim okruženjima
Hibridna organizacija	- Podstiče integraciju različitih funkcija	- Izveštavanje po divizijama i funkcijama je otežano - Teško je utvrditi odgovornost za ostvarene rezultate	- U većim i složenijim organizacijama
Matrična organizacija	- Efikasna horizontalna i vertikalna koordinacija aktivnosti - Velika fleksibilnost i adaptibilnost	- Konfliktne situacije kod podređenih mogu biti češće nego kod drugih modela	- Najčešće u organizacijama proizvodnog tipa - U specifičnim oblastima kao što su građevinske organizacije i slično

Slika br. 4 Osnovni pregled prednosti i nedostataka osnovnih i izvedenih oblika (modela) organizacione strukture i njihove primenljivosti u praksi

Izvor: Prema ideji autora

Svaki od posmatranih modela organizacione strukture ima svoje prednosti i mane i ne može se ni za jedan model reći da je adekvatan za svaku organizaciju. Bez obzira na uočene nedostatke, menadžeri organizacije ne smeju zapostaviti značaj uspostavljanja adekvatne organizacione strukture. Menadžeri, međutim, treba da preispituju jednom uspostavljenom organizacionu strukturu i da stalno teže njenom usavršavanju i izmenama saglasno dinamičnim i kompleksnim promenama okruženja i promenama u postavljenim ciljevima organizacije.

¹⁰ Postoji više kriterijuma za klasifikaciju organizacionih struktura (modela). Modeli organizacione strukture razmatrani u ovom radu su, prema pregledu aktuelne domaće i međunarodne literature, neophodni za razumevanje finansijskog izveštavanja po užim organizacionim delovima i tumačenje računovodstvenih centara odgovornosti.

U svakoj konkretnoj organizaciji, organizaciona struktura je, kao što je već rečeno, najčešće spoj dva ili više modela struktuiranja. Izvesna forma funkcionalne organizacione strukture i različite kombinacije funkcionalne i divizionalne organizacione strukture su najčešće primenjene organizacione strukture u praksi.¹¹ Svaka struktura je, u izvesnom smislu, kompromis, pa može dobro funkcionisati ako ima podršku menadžera i zaposlenih.¹² Pri tom, ističe se značaj motivisanja menadžera i zaposlenih kao kontinuelnog procesa usmerenog u pravcu ostvarenja ciljeva pojedinih užih delova i samim tim i ciljeva celine organizacije.

Modeli organizacione strukture tesno su povezani sa upravljačkom strukturom organizacije i procesom poslovnog odlučivanja u organizaciji, a samim tim i sa decentralizacijom ovlašćenja i odgovornosti. Decentralizovana organizaciona struktura uspešnije povezuje upravljačke aktivnosti i računovodstveno-informacionu bazu u cilju ostvarenja postavljenih ciljeva organizacije, te povećava brzinu i kvalitet odluka menadžmenta, posebno u velikim organizacijama koje posluju na širem geografskom području. Sa tim u vezi, značajno je napomenuti da se decentralizacija veoma često poistovećuje sa divizionalizacijom, iako nisu u pitanju procesi koji se mogu uvek izjednačiti. Naime, formirane divizije nisu uvek i decentralizovane organizacione jedinice. Ipak, proces divizionalizacije često pospešuje decentralizaciju u organizaciji.

Ovlašćenja i odgovornosti nižih organizacionih nivoa da samostalno odlučuju, i u skladu sa tim donose poslovne odluke koje se odražavaju na ostvarene rezultate nižih organizacionih nivoa, ali i na organizaciju u celini, zahtevaju razvijanje odgovarajućeg računovodstvenog sistema i sistema finansijskog izveštavanja po užim organizacionim delovima. Sistem finansijskog izveštavanja po užim organizacionim delovima (decentralističko računovodstveno izveštavanje) je računovodstveno praćenje i izveštavanje o ostvarenim rezultatima užih delova organizacije – tzv. računovodstvenih područja (centara) odgovornosti. „Računovodstvo odgovornosti, koje ih u prostornom i obračunskom smislu prekriva, ima za zadatak da izveštava o finansijskim efektima svakog područja odgovornosti kao i o uticaju menadžera na te efekte.“¹³ Dakle, fokus posmatranja računovodstva odgovornosti (eng. Responsibility Accounting) je poslovanje organizacije kao celine, posmatrano kroz praćenje rezultata užih organizacionih delova – centara (područja) odgovornosti i njihovih menadžera.

1.1.2. Formiranje računovodstvenih centara odgovornosti

U svakoj konkretnoj organizaciji, diferenciranje centara (područja) odgovornosti se odvija uz uvažavanje karakteristika organizacione strukture, delatnosti, veličine i drugih faktora koji karakterišu organizaciju, tj. prema mogućnostima organizovanja užih organizacionih delova kao posebnih organizacionih celina s odgovarajućim pravima i odgovornostima, za koje se rezultat može planirati, pratiti njegovo ostvarenje i o tome izveštavati za potrebe raznovrsnih korisnika informacija.

Formiranje centara (područja) odgovornosti značajno zavisi od:

- načina upravljanja vrhovnog menadžmenta i okruženja privrednog subjekta, odnosno formulisane strategije privrednog subjekta,
- veličine i organizacione strukture privrednog subjekta, i

¹¹ Prema Bouman Klif, „Strategija u praksi“, prevod, Prometej, Novi Sad, 2003, str. 98-120.

¹² Prema Bouman Klif, „Strategija u praksi“, prevod, Prometej, Novi Sad, 2003, str. 119.

¹³ Malinić dr Dejan, „Divizionarno računovodstvo – Računovodstveno izveštavanje po profitnim i investicionim centrima“, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 1999, str. 48.

- sposobnosti računovođa i menadžera da u odgovarajućoj organizacionoj strukturi pravilno identifikuju svrsishodna područja odgovornosti.

Diferenciranje centara odgovornosti organizacije podrazumeva delegiranje nadležnosti i odgovornosti na uže organizacione delove, planiranje i kontrolu poslovanja i kreiranje motivacione politike u smislu stimulacije užih delova organizacije za ostvarenje sopstvenih ciljeva kroz ostvarenje ciljeva celine. To znači da je identifikacija centara odgovornosti uslovljena stepenom decentralizacije organizacije.

Centri (područja) odgovornosti (eng. responsibility centers) predstavljaju uže organizaciono-poslovne delove (segmente odgovornosti) organizacije. Njihove osnovne karakteristike su:

- raspoložu određenim dodeljenim resursima;
- obavljaju planom predviđene aktivnosti¹⁴ (zadatke) dodeljene menadžeru, grupi menadžera i drugim zaposlenima (koje izazivaju troškove);
- ostvareni zadaci (u vidu proizvoda i usluga) mogu predstavljati eksterni prihod (od kupaca na tržištu) i/ili interni prihod (od prodaje drugim centrima odgovornosti unutar organizacije);
- njihovo poslovanje i ostvareni rezultati se prate i kontrolišu;
- mogu se formirati na nivou jednog ili više radnih mesta, na nivou jednog ili više pogona, na nivou odeljenja, departmana, divizija¹⁵, fabrika, pa čak i cele organizacije.

Prema finansijskoj odgovornosti i stepenu menadžerskih ovlašćenja, centri odgovornosti se klasifikuju na:

- 1) troškovne centre ili centre standardnih troškova,
- 2) prihodne centre,
- 3) centre budžetiranih rashoda ili diskrecione centre rashoda,
- 4) profitne (dobitne) centre i
- 5) investicione (imovinske) centre.

Troškovni centri imaju finansijsku odgovornost za kontrolu i izveštavanje o troškovima. **Prihodni centri** predstavljaju područja odgovornosti za prihod ostvaren realizacijom učinaka ali ne snose odgovornost za troškove koje su ti učinci izazvali. **Centri budžetiranih rashoda** snose odgovornost za nastale troškove u okviru utvrđenog budžeta i najčešće su centri budžetiranih rashoda neproizvodne funkcije preduzeća.

Profitni centri – područja odgovornosti za profit, imaju odgovornost za kontrolu prihoda i troškova, odnosno izveštavaju o profitabilnosti segmenta.

Investicioni centri su odgovorni ne samo za profitabilnost segmenta, već i za angažovana sredstva u segmentu (ulaganja u imovinu – investicije), odnosno, uspešnost investicionih centara meri se stopom prinosa na angažovani kapital.

Za uspešnost nižih organizacionih delova odgovorni su, uglavnom, menadžeri nižih nivoa, a za profitne i investicione centre menadžeri viših nivoa upravljanja, što je na slici br. 5 predstavljeno.

¹⁴ Sinonim za aktivnosti mogu biti procesi, to je obavljanje posla (ili poslova) koji stvaraju troškove ali i vrednost za kupca (i u konačnici za poslovni subjekt).

¹⁵ Odeljenja, departmani, sektori, divizije su termini koji se često koriste kao sinonimi iako to nisu. Divizije se mogu identifikovati sa profitnim i investicionim centrima, u zavisnosti od njihove veličine i dodeljene odgovornosti. Prema, Malinić dr Dejan, „Divizionalno računovodstvo – Računovodstveno izveštavanje po profitnim i investicionim centrima“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999, str. 33.

Napominjemo, takođe, da se divizije ne mogu uvek poistovetiti sa decentralizovanim organizacionim jedinicama, mada sam proces divizionalizacije može pospešiti decentralizaciju u poslovnom subjektu, kao što je već rečeno.

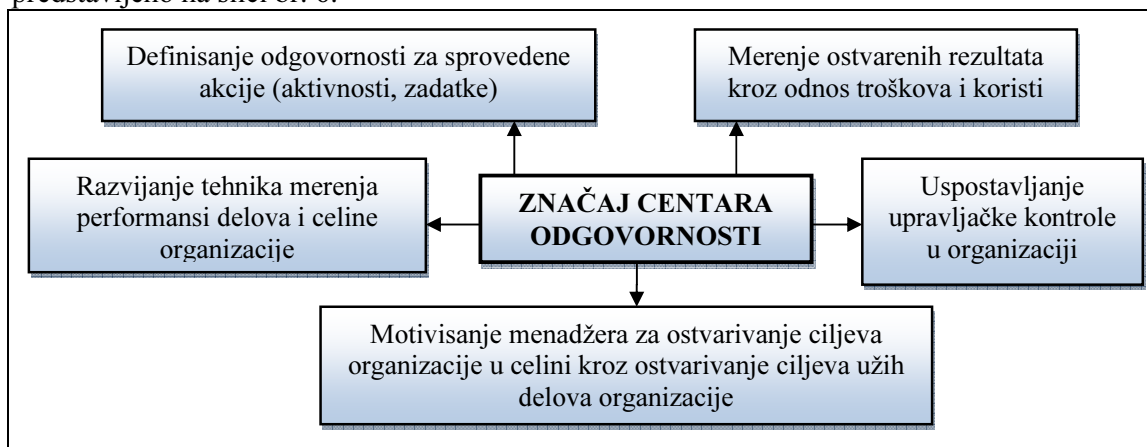
Osnovna obeležja centara odgovornosti			
Centri odgovornosti	Finansijska odgovornost centra	Odgovornost menadžera	Segmentno finansijsko izveštavanje
1) Troškovni centar - centar standardnih troškova	Kontrola i izveštavanje o troškovima učinaka – kontrola ekonomičnosti	Menadžeri nižeg nivoa upravljanja	Interno segmentno izveštavanje
2) Prihodni centar	Kontrola prihoda ostvarenog realizacijom učinaka ali bez odgovornosti za troškove koje su ti učinci izazvali	Menadžeri nižeg nivoa upravljanja	Interno segmentno izveštavanje
3) Centar budžetiranih rashoda - diskrecioni centar rashoda	Kontrola nastalih troškova u okviru utvrđenog budžeta (uglavnom u neproizvodnim funkcijama privrednog subjekta)	Menadžeri nižeg nivoa upravljanja	Interno segmentno izveštavanje
4) Profitni centar - dobitni centar	Kontrola prihoda i troškova, odnosno profitabilnosti centra	Menadžeri višeg nivoa upravljanja	Interno i eksterno segmentno izveštavanje
5) Investicioni centar - imovinski centar	Kontrola profitabilnosti centra ali i angažovanih sredstava (investicija) u centru	Menadžeri višeg nivoa upravljanja	Interno i eksterno segmentno izveštavanje

Slika br. 5 Osnovne karakteristike centara odgovornosti i mogućnosti segmentnog finansijskog izveštavanja

Izvor: Prema ideji autora

Računovodstvena područja odgovornosti ne moraju biti identična diferenciranim organizacionim delovima prema ustanovljenoj organizacionoj strukturi privrednog subjekta. Moguće je da u okviru jednog organizacionog dela funkcioniše više segmenata – centara (područja) odgovornosti (npr. proizvodni sektor koji ima više troškovnih centara), ili više organizacionih delova čini jedan računovodstveni centar odgovornosti (npr. više filijala ili sektora, ili čak preduzeće u celini može da čini jedan investicioni centar) i slično.

Izneto upućuje na konstataciju značaja definisanja područja odgovornosti, što je predstavljeno na slici br. 6.



Slika br. 6 Značaj definisanja centara odgovornosti sa organizaciono-poslovnog i računovodstvenog aspekta

Izvor: Prema ideji autora

Značaj organizacionog struktuiranja po centrima odgovornosti sa organizaciono-poslovnog i računovodstvenog aspekta se ogleda u definisanju odgovornosti za sprovedene akcije, merenju ostvarenih rezultata kroz odnos troškova i koristi, razvijanju tehnika merenja performansi delova i celine privrednog subjekta, uspostavljanju upravljačke kontrole u organizaciji, motivisanju menadžera za ostvarivanje ciljeva privrednog subjekta kroz ostvarivanje ciljeva delova privrednog subjekta (što podrazumeva harmonizaciju ciljeva delova i celine privrednog subjekta) i drugo, kao što je šematski predstavljeno.

1.2. SUŠTINA I CILJEVI FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA

Uspostavljeni model organizacione strukture i stepen decentralizacije privrednog subjekta utiču na formiranje računovodstvenih područja odgovornosti.¹⁶ Formiranje područja odgovornosti zavisi od modela decentralizovane organizacione strukture i u skladu sa tim ističe se sledeće:

- u funkcionalno strukturiranoj organizaciji se najčešće formiraju organizaciono „niži“ oblici područja odgovornosti, kao što su troškovni centri, prihodni centri i diskrecioni centri rashoda, dok se
- u divizionarno strukturiranoj organizaciji uz „niže“ pojavljuju i „viši“ oblici područja odgovornosti, kao što su profitni i investicioni centri.

Kod funkcionalne organizacione strukture prihodi, rashodi i rezultat analitički se prate i o njima izveštava po sledećim mogućim aspektima posmatranja: proizvod, grupa proizvoda, najveći i najznačajniji kupci, kanali prodaje, segmenti tržišta, itd.

Kod divizionarne organizacione strukture privrednog subjekta, rezultat se prati i interpretira, pre svega, po profitnim i investicionim centrima, kao područjima odgovornosti za dobit i investirani kapital, i u okviru njih po drugim nižim segmentima posmatranja kao što su: troškovni centri, prihodni centri, i analitički po proizvodu (usluzi), grupi proizvoda (usluga), itd.

Ispunjenje navedenih informacionih zahteva podrazumeva izgradnju efikasnog sistema računovodstvenog izveštavanja, koji treba da, uz uvažavanje savremenih metoda, postupaka i tehnika, obezbedi kvalitetne izveštaje različite po formi, sadržini i vremenskoj

¹⁶ Organizaciona struktura direktno utiče na mogućnosti pravilnog formiranja područja odgovornosti, a s druge strane organizaciona struktura ima međuzavisni odnos sa strategijom privrednog subjekta. U pravilu, strategija privrednog subjekta utiče na organizacionu strukturu i njeno menjanje. Međutim, i organizaciona struktura ima povratni uticaj na strategiju kroz pozitivan uticaj na razvijanje privrednog subjekta i potrebu formulisanja nove strategije usmerene ka daljem rastu i razvoju istog. (Videti, Malinić dr D. „Divizionarno računovodstvo – Računovodstveno izveštavanje po profitnim i investicionim centrima“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999, str. 21-30.)

Dakle, formiranje područja odgovornosti direktno zavisi od modela decentralizovane organizacione strukture, a indirektno od formulisane strategije organizacije, pa je moguće konstatovati sledeće:

- 1) Generička strategija vođstva u troškovima utiče, uglavnom, na formiranje funkcionalne organizacione strukture i identifikovanje područja odgovornosti za troškove, prihode i budžetirane rashode;
- 2) Generička strategija diferenciranja proizvoda utiče, uglavnom, na formiranje divizionarne organizacione strukture, pa se uz područja odgovornosti za troškove, prihode i budžetirane rashode, identifikuju i profitni i investicioni centri; i
- 3) Generička strategija tržišne fokusiranosti utiče, uglavnom, na formiranje nekog oblika hibridne organizacione strukture i omogućava identifikovanje različitih područja odgovornosti.

O generičkim strategijama prema, Porter M., „Konkurentna prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata“, prevod, Asee, Novi Sad, 2007, str. 30-45.

dinamici primereno raznovrsnim potrebama poslovnog odlučivanja po segmentima poslovanja. „Potreba za izveštavanjem po organizacionim delovima preduzeća kao područjima odgovornosti proizilazi iz nedovoljnosti globalnog i istorijskog iskaza rezultata u zvaničnim finansijskim izveštajima u odnosu na upravljačke informativne zahteve. Osim toga, zvanični izveštaji prezentuju rezultat za suviše dug period, što uskraćuje mogućnost upravljačkoj strukturi preduzeća da blagovremeno deluje, tj. da pozitivna kretanja podstakne, a u situaciji negativnih kretanja u poslovanju, merama i akcijama doprinese svođenju kretanja u granice normale, odnosno u planirane okvire.“¹⁷ Zbog toga su, internim i eksternim korisnicima informacija, potrebni računovodstveni izveštaji po užim organizacionim delovima, centrima odgovornosti privrednog subjekta, koji predstavljaju dekomponovane pozicije bilansa stanja i bilansa uspeha. „Na taj način je menadžerima organizacionih celina, ali i upravi poslovnog subjekta omogućeno uočavanje problema, njihova analiza, utvrđivanje uzroka i odabir najprihvatljivijih rešenja, i uopšte bolje razumevanje rezultata prošlosti, ocena rizika i rezultata poslovanja kao celine, ali i pojedinih delova kao i preduzimanje upravljačkih aktivnosti za budućnost.“¹⁸

1.2.1. Ciljevi segmentnog finansijskog izveštavanja

Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja podrazumeva planiranje, računovodstveni obuhvat poslovnih transakcija, kontrolu izvršenja, utvrđivanje rezultata i komponenti rezultata po užim organizacionim delovima poslovnog subjekta. Pretpostavlja izgrađen adekvatan računovodstveni informacioni sistem, koji objedinjuje finansijsko i upravljačko računovodstvo sa obračunom troškova u funkciji decentralizovanog finansijskog izveštavanja. Kvalitet izveštavanja po segmentima poslovanja zahteva iste kvalitativne karakteristike koje se očekuju od kvalitetnog zvaničnog finansijskog izveštavanja poslovnog subjekta.

Ciljevi finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja sastoje se u zadovoljavanju informativnih potreba internih i eksternih korisnika računovodstvenih informacija o segmentima kroz:

- utvrđivanje (ne)uspešnosti poslovanja segmenata i njihovog doprinosa (ne)uspehu celine poslovnog subjekta;
- planiranje i kontrolu troškova, prihoda, rezultata, odnosno praćenje, pre svega, ekonomičnosti i profitabilnosti segmenata,
- motivisanje menadžera i zaposlenih na ostvarivanje ciljeva poslovnog subjekta kroz ostvarenje ciljeva segmenata;
- ispunjenje zahteva povezanih sa komuniciranjem i informisanjem između segmenata i/ili segmenata i upravljačkog vrha poslovnog subjekta;
- praćenje izvršenja i nastalih odstupanja za potrebe utvrđivanja odgovornosti za (ne)uspeh u poslovanju segmenata i drugo.

Sistem finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja usmeren je na izveštavanje internog i eksternog karaktera¹⁹ (predmet kasnijih izlaganja), i u skladu sa tim ima različite

¹⁷Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica, 2014, str. 20.

¹⁸ Gajić dr Lj., Medved I., „Functions and Importance of Segment Reporting in an Agricultural Company“, 4th International Congress „Aspects and Vision of Applied Economics and Informatics“, Book of Proceedings, Faculty of Agricultural Economics and Rural Development, University of Debrecen, Debrecen, Hungary, 2009, str. 624.

¹⁹ Značajnost problematike zahteva odgovarajuću normativnu uređenost, koja je konkretno, a prema nameni, regulisana zakonskom, profesionalnom i internom računovodstvenom regulativom i predmet je drugog poglavlja rada.

oblike finansijskih instrumenata i merila, kao i ciljeva kojima služi. U tu svrhu, u poslovnom subjektu je značajno pitanje adekvatne organizacione forme analitički razvijenog obračuna troškova i rezultata po užim organizacionim delovima – segmentima za koje se rezultat planira, prati njegovo ostvarenje, o tome izveštava i vezuje za odgovornost.

Posebno se ističe, između ostalog, vrhunski cilj - ostvarenje dobiti poslovnog subjekta (kao njegovog opšteg i dugoročnog cilja), koje podrazumeva alociranje (operacionalizaciju) dobiti za određeni vremenski period po decentralizovanim delovima poslovnog subjekta – segmentima poslovanja kao što su investicioni i profitni centri, ali i nižim segmentima poslovanja kao što su proizvodi, grupe proizvoda, geografska područja poslovanja i drugo. Osnovni instrumenti kojima se pomenuto postiže su projektovani bilans uspeha i planska kalkulacija. U nastavku je prikazana kratka forma projektovanog internog bilansa uspeha prema hipotetičkim podacima za segment – profitni centar „X“ poslovnog subjekta.

INTERNI BILANS USPEHA SEGMENTA (profitni centar „X“)					
u ooo dinara					
E l e m e n t i		Ostvareno 01.01. – 31.12.2013.	Projektovano 01.01. – 31.12.2014.	Projektovano 01.01. – 31.12.2015.	Projektovano 01.01. – 31.12.2016.
I	Poslovni prihodi (1+2)	103.500	106.280	108.500	111.000
	1. Prihodi od prodaje eksternim kupcima	70.500	73.000	74.000	76.500
	2. Prihodi od internih transfera	33.000	33.280	34.500	33.500
II	Poslovni rashodi (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10)	85.500	86.180	86.350	86.500
	1. Troškovi materijala	32.500	33.600	34.000	34.500
	2. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	30.000	29.850	28.000	27.800
	3. Ostali varijabilni troškovi proizvodnje	5.000	4.000	4.000	3.000
	4. Varijabilni troškovi prodaje	2.300	2.560	2.650	2.720
	5. Troškovi propagande i promocija	900	1.100	1.200	1.300
	6. Troškovi kontrole	600	740	1.000	1.000
	7. Troškovi zarada prodajnih menadžera	3.200	2.330	2.400	2.400
	8. Troškovi osiguranja	1.300	1.400	2.000	2.100
	9. Troškovi amortizacije	4.000	5.100	5.500	5.600
	10. Troškovi zarada menadžera profitnog centra	5.700	5.500	5.600	6.080
III	Finansijski rashodi	4.000	5.000	5.500	6.000
	1. Troškovi kamata	4.000	5.000	5.500	6.000
IV	Ostali rashodi	2.000	2.100	2.150	2.000
	1. Alocirani opšti troškovi poslovnog subjekta	2.000	2.100	2.150	2.000
V	DOBITAK SEGMENTA (I-II-III-IV)	12.000	13.000	14.500	16.500

Slika br. 7 Uporedni pregled ostvarenja i trogodišnjih projekcija u internom bilansu uspeha segmenta – profitnog centra „X“

Izvor: Prikaz autora prema ideji iznetoj u radu: Gajić dr Lj., Medved I., Kovač A., „Savremeni trendovi eksternog i internog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja“, Škola biznisa, Viša poslovna škola, Novi Sad, br. 3, 2011, str.33

Interni bilans uspeha predstavljen na slici br. 7 je jedan mogući način iskazivanja rezultata profitnog centra. Naime, interni bilans uspeha se može raščlaniti u većoj ili manjoj meri prema zahtevima internih korisnika i utvrditi i za kraće vremenske periode od godinu dana.

Upravo na osnovu podataka internog bilansa uspeha, moguće je slojevito, analitički, iskazati rezultat poslovanja segmenta kao i uspeh menadžera segmenta kroz:²⁰

- 1) marginalni (kontribucioni) rezultat – doprinos proizvoda ili grupe proizvoda rezultatu segmenta, kao razliku između poslovnih prihoda proizvoda i varijabilnih troškova prodatih proizvoda,
- 2) kontrolabilni rezultat – mera uspeha menadžera segmenta (razlika između marginalnog rezultata i kontrolabilnih fiksnih troškova),
- 3) divizionni rezultat (kontribucija) – doprinos segmenta rezultatu poslovnog subjekta kao razliku između kontrolabilnog rezultata i nekontrolabilnih direktnih fiksnih troškova, i
- 4) neto divizionni rezultat – konačna mera doprinosa segmenta rezultatu poslovnog subjekta, a predstavlja razliku divizionnog rezultata i alociranih opštih troškova poslovnog subjekta kao celine.

Eksterno segmentno finansijsko izveštavanje podrazumeva izveštavanje po profitnim i investicionim centrima. Za potrebe eksternih korisnika o segmentima poslovanja (profitnim i investicionim centrima) se zvanično izveštava u uslovima predviđenim Međunarodnim standardom finansijskog izveštavanja 8 (MSFI 8) – Segmenti poslovanja. Segmentno finansijsko izveštavanje u profitnim i investicionim centrima je složenije u odnosu na druga područja odgovornosti, jer podrazumeva izveštavanje o profitabilnosti, odnosno o prinosu na angažovani kapital (angažovana sredstva). Finansijsko izveštavanje za profitne i investicione centre podrazumeva, pre svega, merenje i obelodanjivanje vrednosti zaliha, prihoda, troškova i rezultata. Shodno tome, u profitnom centru se izrađuje bilans uspeha, a u investicionom centru bilans uspeha i bilans stanja.

Interno segmentno finansijsko izveštavanje se primenjuje za sve identifikovane uže delove poslovnog subjekta i ne podleže zvaničnom normativnom regulisanju, već se organizuje u skladu sa konkretnim poslovnim okolnostima i potrebama poslovnog subjekta. Interno izveštavanje, formalno i sadržinski može biti identično zvaničnom eksternom izveštavanju, ali i u nekom, specifičnim potrebama menadžmenta, prilagođenom obliku. Tako, interno segmentno finansijsko izveštavanje oslobođeno stega regulative, raspolaže sa više mogućnosti u pogledu decentralizovanog izveštavanja, pa pored investicionih i profitnih centara izveštava i po područjima odgovornosti kao što su: troškovni centri, centri prihoda, centri budžetiranih rashoda. Pored toga, postoji mogućnost izveštavanja na nižim nivoima unutar neke celine i to po proizvodima, grupama proizvoda, velikim kupcima, kanalima prodaje, tržištima (u zemlji, van zemlje), regijama, itd.

Finansijsko izveštavanje područja odgovornosti za interne potrebe uobičajeno podrazumeva različite vrste kratkoročnih izveštaja (jednomesečnih i po potrebi i kraćih), o ostvarenjima segmenta i ostvarenjima menadžera segmenta. Izveštaji o ostvarenjima (troškovima, učincima, prihodima, rezultatu, itd.) troškovnih, prihodnih i centara budžetiranih rashoda predstavljaju osnovne informacije o uspešnosti, pre svega menadžera tih centara, ali i samih centara, posmatrano hronološki kao praćenje uspešnosti u određenom vremenskom periodu ili poređenjem ostvarenih rezultata sa drugim centrima poslovnog subjekta, odnosno, menadžerima drugih centara poslovnog subjekta. U pogledu internog izveštavanja,

²⁰ Prema, Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica, 2014., str. 165.; Malinić dr D. „Divizionno računovodstvo – Računovodstveno izveštavanje po profitnim i investicionim centrima“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999, str. 85.

računovodstvena teorija i praksa polaze od osnove segmentiranja poslovnog subjekta koja najčešće može biti:²¹

- uspostavljeni model organizacione strukture poslovnog subjekta u kojoj se izdvajaju uži organizacioni delovi kao relativno samostalne organizacione celine;
- poslovne aktivnosti;
- geografske oblasti u kojima privredni subjekt funkcioniše i drugo.

Konačno, možemo konstatovati da se u okviru internog segmentnog finansijskog izveštavanja, prate i kontrolišu troškovni centri, centri prihoda, centri budžetiranih rashoda, profitni centri i investicioni centri. Za eksterno finansijsko izveštavanje prihvatljivi su samo profitni i investicioni centri.

1.2.2. Merenje i izveštavanje ostvarenja računovodstvenih centara odgovornosti

1.2.2.1. Karakteristike troškovnih, prihodnih i centara budžetiranih rashoda

Menadžeri na nižim upravljačkim nivoima u organizaciji su, najčešće, odgovorni za funkcionisanje troškovnih, prihodnih i centara budžetiranih rashoda.

Troškovni centri (eng. cost center) imaju finansijsku odgovornost za praćenje, kontrolu i izveštavanje o troškovima. To su osnovne organizacione jedinice poslovnog subjekta koje se identifikuju na najnižim hijerarhijskim nivoima upravljačke strukture. „Ovakva područja ili centri formiraju se u okviru funkcije proizvodnje i mogu obuhvatati mali skup homogenih mašina, celu proizvodnu liniju ili celo jedno proizvodno odeljenje.“²² Ponekad troškovni centri mogu ostvarivati i prihode, ali ti prihodi nisu efikasno merljivi ili nisu pod kontrolom menadžera centra.²³ U troškovnim centrima planiraju se, prate i izveštava o troškovima, odnosno ceni koštanja. To znači da su troškovi i ulazna i izlazna veličina mere uspeha ovog područja odgovornosti. U skladu sa tim, uspeh troškovnog centra i menadžera troškovnog centra meri se kroz ekonomičnost ili neekonomičnost rada, odnosno kroz ekonomično trošenje ulaznih veličina - inputa. Troškovni centri treba da pruže najbolji kvalitet proizvoda ili usluga uz najniže ostvarene troškove. Cilj praćenja i izveštavanja u troškovnim centrima je ostvarenje minimalnih ukupnih troškova i maksimalnih ukupnih učinaka, ali ne po cenu pada kvaliteta proizvoda ili usluga ili nepoštovanja ugovorenih rokova.

U obračunu troškova i rezultata po troškovnim centrima posebno je značajno utvrđivanje pozitivnih ili negativnih odstupanja stvarnih troškova u odnosu na planirane, odnosno standardne troškove proizvodnje, za ostvareni obim učinaka i za odgovarajući obračunski period.²⁴ Menadžeri troškovnog centra se terete za odstupanja²⁵ koja su pod njihovom odgovornošću (kontrolom), odnosno za odstupanja kontrolabilnih troškova. Zbog toga je bitno da se troškovi i zadaci u troškovnom centru mogu planirati i pratiti njihovo

²¹ U slučaju eksternog segmentnog izveštavanja, osnov segmentacije za interne i eksternu potrebu mora biti isti, što je detaljno razmatrano u drugom poglavlju rada.

²² Malinić dr D. „Divizionalno računovodstvo – Računovodstveno izveštavanje po profitnim i investicionim centrima“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999, str. 55.

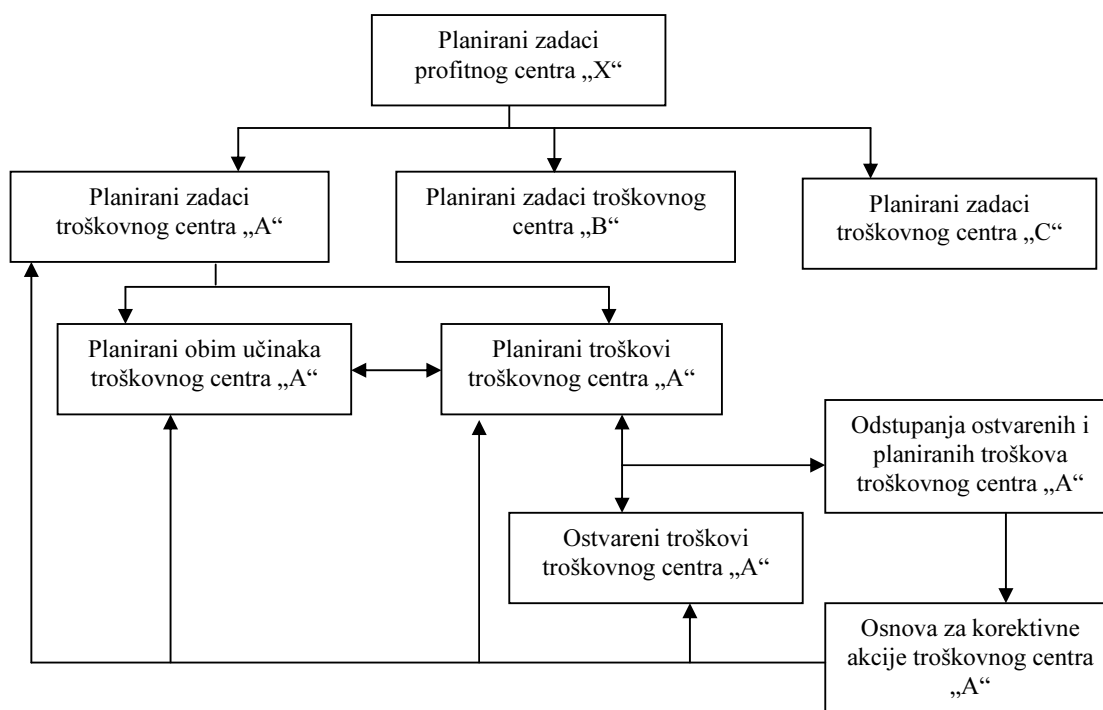
²³ Prema, Raiborn Cecily A., Kinney Michael R., „Cost Accounting – Foundations and Evolutions“, 7th edition, South-Western Cengage Learning, 2009, str. 467.

²⁴ Prema, Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica, 2014, str. 82-83.

²⁵ Ponekad se javlja tumačenje da menadžeri troškovnog centra odgovaraju samo za negativna odstupanja. Vrhovni menadžeri treba da istraže i pozitivna i negativna odstupanja ukoliko su izvan granica prihvatljivih devijacija.

ostvarenje. Zadaci se prvo planiraju za osnovnu delatnost, a potom za pomoćno-proizvodnu delatnost.

Planiranje troškova na nivou troškovnih centara podrazumeva planiranje primarnih i sekundarnih troškova i njihovo objedinjavanje da bi se utvrdila planska kalkulacija ukupnih troškova i planska cena koštanja učinaka svakog troškovnog centra. Specifičnost ovih troškova u procesu planiranja ogleda se u tome što se primarni troškovi mogu planirati istovremeno za sve troškovne centre na osnovu planiranih aktivnosti (zadataka). Sekundarni troškovi prvo se planiraju na nivou troškovnih centara pomoćne proizvodne delatnosti, da bi se potom, kroz međusobne obračune, usmerili u pravcu učinaka osnovne, i eventualno sporedne proizvodne delatnosti kao konačnih nosilaca troškova, ali i prihoda, odnosno rezultata. Planiranje sekundarnih troškova zavisi od međuodnosa uslovljenosti i zavisnosti organizacionih delova u svojstvu troškovnih centara, i za njihovo utvrđivanje koriste se odgovarajući metodološki postupci, metode planiranja troškova po troškovnim centrima.



Napomena: U fokusu posmatranja troškovni centar „A“ profitnog centra „X“

Slika br. 8 Planiranje troškova i utvrđivanje odstupanja na nivou troškovnog centra

Izvor: Prema ideji autora

U vezi troškovnih centara se, u savremenim uslovima poslovanja, javljaju dva nova momenta:²⁶

- postojanje odeljenja koja se nazivaju troškovnim centrima, a nalaze se u drugim poslovnim subjektima (eng. outsourcing); i
- konsolidacija decentralizovanih troškovnih centara pri čemu nastaju centralizovani troškovni centri (eng. centralized cost centers) – više troškovnih centara je spojeno i koristi određene zajedničke resurse. Ključno za efektivnu evaluaciju centralizovanih troškovnih

²⁶ Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 812.

centara jeste pitanje adekvatne alokacije troškova po troškovnim centrima. Kriterijumi po kojima se odabire osnova za alokaciju troškova su u funkciji:

- a) motivisanja menadžera na veće zalaganje;
- b) usmeravanje menadžera na donošenje poslovnih odluka koje su u skladu sa ciljevima troškovnog centra, ali i sa ciljevima poslovnog subjekta u celini; i
- c) omogućavanja pravedne osnove za evaluaciju menadžera, kroz odgovornost samo za one troškove na koje može da utiče.

Konačno, praćenje uspešnosti troškovnih centara i njihovih menadžera od posebnog je značaja, ako se zna da njihov uspeh u poslovanju utiče na uspeh ostalih područja odgovornosti i uspeh poslovnog subjekta kao celine. Kada se implementiraju troškovni centri, tri strategijska pitanja mogu biti problematična sa gledišta upravljačkog vrha poslovnog subjekta:²⁷

- 1) zamena troškova – se javlja kada se na nivou troškovnih centara zamene kontrolabilni troškovi sa nekontrolabilnim troškovima;
- 2) fokusiranje na kratak rok – menadžeri troškovnih centara prate i izveštavaju o ostvarenjima za kraće vremenske periode što može uticati na zanemarivanje finansijskih informacija o troškovima za duži vremenski period; i
- 3) budžetski propusti – su upravo odstupanja između planiranih i ostvarenih troškova koja izlaze iz okvira prihvatljivih odstupanja, ali i odstupanja koja nastaju usled neočekivanih nepovoljnih događaja.

U uskoj vezi sa troškovnim centrima su i centri odgovornosti za budžetirane rashode. Podela na troškovne centre i na centre budžetiranih rashoda počiva na izlazno-orijentisanom i ulazno-orijentisanom pristupu, odnosno na razlikovanju projektovanih troškova (eng. *engineered costs*) i opcionih troškova (eng. *discretionary costs*).²⁸

Naime, ulazno-orijentisan pristup odgovara centrima budžetiranih rashoda i podrazumeva da se posmatraju uglavnom fiksni nekontrolabilni troškovi u kratkom roku koji se predviđaju (budžetiraju) na početku perioda na koji se odnose. To znači da je fokus na početku perioda planiranja za očekivane troškove kao opcione troškove (nazivaju ih i diskrecionim troškovima).

Centrima troškova odgovara izlazno-orijentisani pristup kada je fokus na kraju perioda koji se posmatra i kada se vrši evaluacija, uglavnom, varijabilnih troškova koji su u kratkom roku kontrolabilni i stoga „projektovani“ (engineered) troškovi.

Centri budžetiranih (diskrecionih) rashoda (eng. *discretionary cost (expense) center*), snose odgovornost za nastale troškove u okviru utvrđenog budžeta. Obuhvataju najčešće određene neproizvodne funkcije poslovnog subjekta kao što su istraživanje i razvoj, usluge informativne podrške, finansije, računovodstvo, upravljanje ljudskim resursima i slično. To su funkcije koje podržavaju proizvodnju ili pružanje usluga, ili su područja sa specifičnim poslovima podređeni upravljačkom vrhu. Iako se za ova područja troškovi planiraju, kontrola uspešnosti koja bi pokazala razlike između budžetiranih i ostvarenih troškova nije sasvim pouzdano sredstvo kontrole centara budžetiranih rashoda, jer ne pokazuje stvarnu uspešnost funkcionisanja centra. Da bi se pomenuti nedostatak prevazišao koriste se druga merila uspešnosti, kao što su na primer:²⁹

²⁷ Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 808-809.

²⁸ Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 809-810.

²⁹ Prema, Malinić dr D. „Divizionalno računovodstvo – Računovodstveno izveštavanje po profitnim i investicionim centrima“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999, str. 63-65.; Raiborn Cecily A., Kinney Michael R., „Cost Accounting – Foundations and Evolutions“, 7th edition, South-Western Cengage Learning, 2009, str. 598-600.

- usluge profesionalnih poznavalaca (merodavnih stručnjaka) za merenje kvaliteta usluga u posmatranom centru odgovornosti,

- dopunske tehnike povećanja efikasnosti kao npr. upravljanje putem ciljeva (eng. management by objectives) koje može obuhvatati i nefinansijska merila ostvarenja i neposredno komuniciranje upravljačkog vrha sa menadžerima ovih centara.

Razlog je u činjenici da učinak neproizvodnog funkcionalnog područja nije merljiv.

Prihodni centri predstavljaju područja odgovornosti za prihod ostvaren realizacijom učinaka, ali ne snose odgovornost za troškove koje su ti učinci izazvali. Ipak, u praksi, menadžeri su često odgovorni za deo troškova koji je nastao u centru prihoda za koji su oni odgovorni i ovakvi centri odgovornosti se nazivaju „prihodni i troškovno ograničeni centri“.³⁰ Da bi se mogla meriti uspešnost centra prihoda, potrebni su sledeći podaci: planirane i prodane količine proizvoda, planirane i ostvarene prodajne cene, planirani i ostvareni prihod, odobreni trgovački popusti (razni oblici rabata), odobreni finansijski popusti (kasa skonto), stopa inflacije i drugo. Ostvareni prihod se upoređuje sa planiranim (budžetiranim) prihodom za potrebe merenja uspešnosti centra prihoda. Da bi takva komparacija bila moguća, ostvareni prihod se mora posmatrati kao proizvod cene prodaje i obima prodaje. Odstupanje u ukupnom prihodu se, u osnovi, može posmatrati kao:

- 1) Odstupanje u prodajnoj ceni – proizvod stvarnog broja prodatih jedinica učinaka i razlike između stvarne i planirane cene prodaje. Ovo odstupanje pokazuje kako se promena u prodajnoj ceni odrazila na odstupanje u prihodu; i
- 2) Odstupanje u obimu prodaje – proizvod planirane cene prodaje i razlike između stvarnog i planiranog obima prodaje, koje pokazuje kako se promena obima prodaje odrazila na odstupanje u prihodu.

Uspešnost menadžera prihodnog centra se može meriti kroz utvrđenu razliku (odstupanje) između:

- planiranog i ostvarenog fizičkog obima prodaje,
- planiranog i ostvarenog bruto prihoda,
- planirane i ostvarene neto realizacije i slično.

Izveštavanju i tumačenju izveštaja o uspešnosti prihodnog centra treba pristupiti sa obazrivošću, jer uspešnost može zavistiti od promena u proizvodnom asortimanu, od fluktuacije cena, od odobrenog previsokog rabata ili kasa skonta, od određenih promotivnih aktivnosti, od dodatnih usluga za kupca i drugo.

1.2.2.2. Karakteristike profitnih i investicionih centara

Menadžeri na višim upravljačkim nivoima u organizaciji su, najčešće, odgovorni za funkcionisanje profitnih i investicionih centara.

Profitni (dobitni) centri (eng. profit center) su područja odgovornosti za ostvarene prihode i troškove koji su povezani sa ostvarivanjem tih prihoda. Za profitne centre se prati i izveštava o pozitivnoj ili negativnoj razlici između ostvarenih prihoda i troškova – dobitku ili gubitku. Kod profitnog centra mora postojati odgovornost, pored profitabilnosti, za kvalitet ostvarenih učinaka uz ekonomično trošenje ulaznih veličina – inputa, ali uz ostvarenje zadovoljstva kupaca. Menadžer profitnog cilja je relativno samostalan u ostvarivanju cilja – maksimalizacije profita, odnosno pojednostavljeno, u ostvarivanju maksimalnog prihoda uz minimalne rashode. Odgovornost menadžera profitnog centra veća je od odgovornosti menadžera troškovnih i prihodnih centara. Često se u okviru jednog identifikovanog profitnog centra organizuju troškovni i prihodni centri kao sastavni delovi profitnog centra.

³⁰ Prema, Raiborn Cecily A., Kinney Michael R., „Cost Accounting – Foundations and Evolutions“, 7th edition, South-Western Cengage Learning, 2009, str. 468.

Tako se u profitnom centru donose odluke koji se proizvodi (usluge) proizvode (pružaju), način na koji se proizvode (pružaju), nivo njihovog kvaliteta, cena, rokovi i način isporuke i prodaje i slično. Ono o čemu se u profitnom centru ne može odlučivati jeste nivo ulaganja kapitala, odnosno investicije u imovinu. Prema tome, za profitni centar je karakteristično da prati i kontroliše nabavku inputa i plasiranje outputa. Da bi se profitni centar organizaciono postavio, moraju biti ispunjeni odgovarajući uslovi, kao što su:³¹

- 1) ostvarivanje dovoljne kritične mase direktnih prihoda i rashoda kako bi kontrola putem rezultata bila moguća;
- 2) adekvatan nivo ovlašćenja menadžera kako bi mogli preduzimati aktivnosti koje utiču na rezultat;
- 3) izvesna autonomija u pogledu nabavke i prodaje,
- 4) precizno definisani odnosi između centara odgovornosti kako bi se razgraničila ovlašćenja i odgovornosti unutar poslovnog subjekta; i
- 5) upravljački vrh kontroliše uspešnost profitnih centara i menadžera profitnih centara.

Profitni centri, u osnovi, treba da omogućе da se upravljački procesi na nivou užih organizacionih delova, ali i celine organizacije, unaprede, odnosno da budu u funkciji planiranja, kontrole, organizovanja, komunikacije i motivacije.

Njihovo identifikovanje i funkcionisanje ima svoje prednosti i mane, kao što je predstavljeno na slici br. 9, ali suštinski profitni centri su preduslov efikasnog i efektivnog funkcionisanja poslovnih subjekata u savremenim uslovima poslovanja, a naročito velikih nacionalnih i međunacionalnih organizacija.

Profitni centri	
Prednosti	Nedostaci
Smanjuje se opterećenje centralne uprave jer ne donosi operativne odluke, niti koordinira tekuće operacije	Neslaganje između profitnih centara u pogledu dogovora oko transfera i cena ili rasporeda rashoda i prihoda ostvarenih zajedničkim naporima
Donose se kvalitetnije operativne, tekuće odluke	U profitnom centru postoji mogućnost sagledavanja isključivo poslovnih odluka sa gledišta kratkoročnog poslovnog odlučivanja
Skraćuje se vreme neophodno za poslovno odlučivanje	Povećavaju se troškovi, kao što su troškovi promotivnih aktivnosti, obuke, reklamacija i slično
Povećava se specijalizacija menadžera i centra	Javlja se nezdrava konkurencija unutar organizacije koja otežava kretanje informacija, znanja, iskustva i novih ideja
Podstiče se motivacija	Ostvarenje visokog profita u profitnom centru ne mora značiti povećanje profita organizacije
Podstiče se sticanje i širenje informacija, znanja i iskustva	Formiranje i funkcionisanje profitnog centra može izazvati neopravdane troškove
Podstiče se sticanje konkurentskih prednosti i olakšava „borba“ sa konkurencijom	Menadžeri profitnih centara mogu težiti ispunjenju ciljeva koji se razlikuju od ciljeva celine organizacije
Poboljšavanje odnosa sa dobavljačima i kupcima	
Olakšava se postizanje ciljeva poslovnog subjekta ostvarivanjem ciljeva profitnog centra	

Slika br. 9 Prednosti i nedostaci formiranja profitnih centara

Izvor: Prema ideji autora

³¹ Prema, Malinić dr D. „Divizionalno računovodstvo – Računovodstveno izveštavanje po profitnim i investicionim centrima“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999, str. 72-73.

Korak dalje u unapređenju decentralizovanih organizacionih struktura i poboljšanja efikasnosti merenja performansi užih organizacionih delova i organizacije u celini, jeste formiranje investicionih centara. Investicioni centri su uže organizacione jedinice na najvišem hijerarhijskom nivou u organizaciji. Takođe, u skladu sa tim, to su delovi organizacije sa najvećim ovlašćenjima i odgovornostima.

Investicioni centri su odgovorni ne samo za profitabilnost centra odgovornosti, već i za angažovana sredstva (ulaganja u imovinu – investicije), odnosno, uspešnost investicionih centara meri se stopom prinosa na angažovani kapital. Ulaganja u imovinu se na nivou investicionog centra, uglavnom, ogledaju u pribavljanju kratkoročnih i dugoročnih kredita, uzimanju stalnih sredstava u zakup, pribavljanju sredstava putem lizinga i slično.

Formiranje investicionih centara podrazumeva ispunjenje sledećih uslova:³²

- 1) ispunjenje svih uslova neophodnih za formiranje profitnih centara;
- 2) dodela angažovanih sredstava i rashoda finansiranja koji se odnose na investicioni centar;
- 3) ovlašćenja za odlučivanje o vrsti i kvalitetu imovine koju treba angažovati;
- 4) autonomija menadžera centra u pogledu odlučivanja o profitabilnosti i ulaganjima; i
- 5) upravljački vrh kontroliše uspešnost investicionih centara i menadžera investicionih centara putem stope prinosa, i/ili rezidualnog dobitka.

U okviru investicionih centara mogu se formirati hijerarhijski niži centri odgovornosti – profitni centri, a često se pojavljuju i funkcije podrške kao istraživačko-razvojna i finansijska funkcija i drugo (funkcionišu npr. u okviru centara budžetiranih rashoda). Sve što je o prednostima i manama profitnih centara predstavljeno na slici br. 8, prihvatljivo je i za investicione centre.

Za investicione i profitne centre od presudnog značaja je organizacija računovodstva, posebno upravljačkog računovodstva sa obračunom troškova, i računovodstva odgovornosti, kroz adekvatno izgrađen računovodstveni informacioni sistem. Računovodstveno izveštavanje po centrima odgovornosti zahteva značajnu informativnu i upravljačku podršku kroz osnovne instrumente organizacije računovodstva: kontni okvir, poslovne knjige, sredstva za obradu podataka i računovodstvenu dokumentaciju. Zasnovoano na računovodstvenoj evidenciji i obračunu troškova, mogu se sastavljati i prezentovati finansijski izveštaji prilagođeni informativnim potrebama profitnih i investicionih centara i njihovih menadžera. Pored osnovnih finansijskih izveštaja kao što je bilans uspeha koji se izrađuje za potrebe merenja profitabilnosti profitnih i investicionih centara, i bilansa stanja koji je osnova za praćenje uloženi sredstava u investicionom centru, upravljačko računovodstvo obezbeđuje i druge prateće izveštaje o uspešnosti svih centara odgovornosti i na osnovu podataka kojima raspolaže obezbeđuje merenje i iskazivanje različitih performansi centara odgovornosti i njihovih menadžera.

³² Prema, Malinić dr D. „Divizionalno računovodstvo – Računovodstveno izveštavanje po profitnim i investicionim centrima“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999, str. 75.

1.3. INFORMATIVNE MOGUĆNOSTI SEGMENTNIH FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA

Ostvareni rezultati centara odgovornosti mere se kroz ostvarenje postavljenih ciljeva (delova i celine organizacije) u skladu sa formulisanim strategijama i uspostavljenom organizacionom strukturom. Pre nego što se pristupi merenju ostvarenih rezultata neophodno je razdvojiti:

- **merenje performansi centra odgovornosti, i**
- **merenje uspešnosti menadžera centra odgovornosti.**

Merenje performansi centara ili menadžera centra može se, u osnovi, iskazati u finansijskim i nefinansijskim merilima.

1.3.1. Finansijska merila performansi za potrebe segmentnog izveštavanja

Finansijsko merenje uspešnosti menadžera centra odgovornosti u suštini, znači uključivanje samo kontrolabilnih troškova i prihoda tj. troškova i prihoda na koje menadžeri određenog segmenta mogu uticati svojim odlukama, po osnovu čega proizilazi kontrolabilni rezultat.

Finansijsko merenje uspešnosti centra odgovornosti podrazumeva uključivanje troškova i prihoda koji su usko povezani sa poslovanjem segmenta, a na koje menadžeri centra mogu ali i ne moraju uticati.

Finansijska merila uspešnosti centra odgovornosti i menadžera centra predstavljaju specifične uže koncepte finansijskog rezultata, pre svega, u internom bilansu uspeha, i mogu se predstaviti na sledeći način:³³

- 1) **„Throughput“ rezultat** – razlika između prihoda od prodaje učinaka i varijabilnih troškova materijala;
- 2) **Marginalni (kontribucioni) rezultat** – razlika između prihoda i varijabilnih troškova proizvodnje (prodaje);
- 3) **Bruto rezultat** – razlika između prihoda od prodaje učinaka i njima pripadajućih troškova proizvodnog funkcionalnog područja (varijabilnog i fiksnog karaktera);
- 4) **Kontrolabilni rezultat** – razlika između ukupnih prihoda i svih troškova koji su pod kontrolom menadžera profitnog (ili investicionog) centra (tzv. kontrolabilni troškovi);
- 5) **Divizionna kontribucija (doprinos)** – razlika između kontrolabilnog rezultata i ostalih troškova centra koji nisu pod kontrolom menadžera profitnog (ili investicionog) centra, a koji se mogu alocirati na posmatrani centar;
- 6) **Neto rezultat** – razlika između ukupnih prihoda i ukupnih troškova za preduzeće kao celinu, za određeni segment ili za određeni učinak (proizvod ili uslugu);
- 7) **Rezidualni dobitak** – razlika između neto dobitka investicionog centra i troškova kapitala koji se na njega odnose.

Merenje **finansijskih performansi poslovanja profitnih centara i njihovih menadžera** se, uglavnom, zasniva na sledećim konceptima rezultata: marginalni rezultat, kontrolabilni rezultat, divizionni rezultat i neto rezultat.

Marginalni rezultat (eng. contribution margin), kao razlika između prihoda i varijabilnih troškova, lako se utvrđuje i tumači. Razlikovanje varijabilnih od fiksnih troškova ne predstavlja poteškoću u računovodstvenom pogledu pa se direktni varijabilni troškovi direktno dodeljuju proizvodu, grupi proizvoda ili centru odgovornosti na osnovu

³³ Prema, Malinić dr Slobodan, „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, 2008, str. 365-366.

dokumentacije. Opšti varijabilni troškovi se pomoću pravilno odabranih ključeva mogu alocirati na proizvod, grupu proizvoda ili centar odgovornosti.³⁴ Marginalni rezultat je doprinos pokriću fiksnih troškova i neto rezultat proizvoda, grupe proizvoda ili centra odgovornosti i njihovo merilo performansi u kratkom roku.

Kontrolabilni rezultat (eng. controllable contribution) se smatra prikladnim merilom uspešnosti menadžera centra odgovornosti. Ipak, njegova upotreba nije jednostavna jer je prilično teško razdvojiti nekontrolabilne od kontrolabilnih troškova, a često je problem kontrolabilnosti troškova i prihoda moguće rešiti samo od strane vrhovnog menadžmenta. Kako kontrolabilni rezultat predstavlja merilo doprinosa menadžera centra uspehu celog poslovnog subjekta, postavlja se pitanje da li takav rezultat može predstavljati ekonomsku performansu centra odgovornosti. Naime, pri utvrđivanju kontrolabilnog rezultata se ne razmatraju svi troškovi koji nastaju u centru odgovornosti, već samo varijabilni i kontrolabilni fiksni troškovi, zbog čega kontrolabilni rezultat ukazuje na uspešnost menadžera, ali ne i na uspešnost samog centra odgovornosti.³⁵ Kada kontrolabilni rezultat umanjimo za nekontrolabilne troškove koji se mogu dodeliti nekom centru odgovornosti, dobijamo divizionu kontribuciju (eng. divisional contribution), koja je pogodno merilo za merenje ekonomske performanse centara odgovornosti.

Divizionna kontribucija (doprinos – rezultat) (eng. divisional contribution) je pogodna za merenje ekonomske performanse područja odgovornosti, jer u sebi ne sadrži troškove koji se ne mogu direktno dodeliti posmatranom centru odgovornosti. Pogodna je, takođe, i za poređenje ostvarenja centra sa ostvarenjima centara odgovornosti drugih poslovnih subjekata u istoj grani.

Kada se divizionna kontribucija umanja za troškove koji su nastali na nivou celine poslovnog subjekta (centralni troškovi), koji se ne mogu dodeliti direktno centru odgovornosti, nastaje **neto rezultat** centra odgovornosti (eng. divisional net profit). Vrhovni menadžeri primenu ovog merila performansi, opravdavaju motivisanjem centra odgovornosti i njegovog menadžera na ostvarenje profitabilnosti koja pokriva ne samo poslovne aktivnosti na nivou centra, nego i celog poslovnog subjekta.³⁶ Upotreba neto rezultata centra odgovornosti kao merila uspešnosti centra pruža vrhovnim menadžerima mogućnosti eventualnih različitih zloupotreba pri alokaciji neopravdano visokih centralnih troškova. Ako je alokacija centralnih troškova racionalna i menadžeri centara odgovornosti mogu uticati na umanjenje i/ili kontrolu troškova celine poslovnog subjekta, onda je neto rezultat prikladno merilo rentabilnosti centra odgovornosti. Pri tom treba imati u vidu da je i vrhovni menadžment usmeren ka dobrobiti celokupnog poslovnog subjekta, pa je pravedno da i svi delovi poslovnog subjekta učestvuju u pokrivanju troškova centrale. Troškove centrale najčešće čine troškovi istraživanja i razvoja, troškovi opšteg upravljanja, troškovi računovodstva, finansija, administracije, itd. Ipak, moguće su neracionalne alokacije neumereno visokih centralnih troškova i zbog toga se preporučuje divizionna kontribucija kao mera rentabilnosti centra odgovornosti.³⁷ Neto rezultat u suštini predstavlja meru uspeha ekonomskih performansi profitnih i investicionih centara. Međutim, praksa pokazuje da se koristi i za merenje uspešnosti menadžera profitnih i investicionih centara.³⁸

Navedena merila profitabilnosti u centrima odgovornosti uspešno se primenjuju kako u profitnim centrima, tako i u investicionim centrima. Pomenuta merila profitabilnosti imaju izuzetan značaj u pogledu informativne podrške za donošenje poslovnih odluka, planiranje,

³⁴ Prema, Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica, 2014, str. 165.

³⁵ Prema, Drury C., „Management Accounting for Business Decisions“, Thomson Learning, 2001, str. 402-404.

³⁶ Prema, Drury C., „Management Accounting for Business Decisions“, Thomson Learning, 2001, str. 402-404.

³⁷ Prema, Malinić dr D. „Divizionno računovodstvo – Računovodstveno izveštavanje po profitnim i investicionim centrima“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999, str. 101.

³⁸ Prema, Drury C., „Management Accounting for Business Decisions“, Thomson Learning, 2001, str. 404.

kontrolu i motivaciju. Međutim, dok je kod profitnih centara ulaganje u stalnu imovinu, uglavnom, iz perioda u period konstantno, a sloboda u odlučivanju ograničena na aspekte likvidnosti, profitabilnosti i ekonomičnosti, kod investicionih centara se javljaju značajnija ulaganja u stalnu imovinu kao i veća sloboda u odlučivanju.³⁹ Kod investicionih centara nisu dovoljna menadžerska odlučivanja vezana samo za proizvodnju, jer investicioni centri su uključeni u investicionu politiku poslovnog subjekta. Zato menadžeri investicionog centra ali i vrhovni menadžment, u investicionim centrima mere performanse koje utiču na proizvodnju ali i na finansiranje i investiranje.⁴⁰

Osnovna mera uspeha investicionog centra je **stopa prinosa na angažovani kapital** (uložena sredstva) koja se naziva i stopa povrata na investicije (eng. return on investment – ROI). To je kratkoročno finansijsko merilo rezultata investicionog centra. Iskazuje se u procentima. Što je procenat veći to je stopa prinosa bolja. Predstavlja istorijsko, ex-post merenje povrata uloženog kapitala (sredstava), odnosno omogućava sagledavanje sprovedene investicione politike investicionog centra i poslovnog subjekta. Ova mera omogućava da se kapital ulaže, u zavisnosti od alternativa, u onu koja je najisplativija, što znači da se može koristiti kod planiranja ulaganja u različite projekte, poduhvate i slično. Stopa povrata se može poboljšati smanjenjem troškova, povećanjem prihoda od prodaje i smanjenjem angažovanih sredstava.⁴¹ Izračunavanje stope prinosa na uložena sredstva⁴² se lakše tumači razdvojeno na sastavne komponente što se može predstaviti na sledeći način:

$$\text{Stopa povrata na investicije (ROI)} = \frac{\text{Prihodi od prodaje}}{\text{Ulaganja}} \times \frac{\text{Dobitak}}{\text{Prihodi od prodaje}} \times 100 = \frac{\text{Dobitak}}{\text{Ulaganja}} \times 100$$

Stopa prinosa na uložena sredstva može se analizirati sa različitih aspekata, u zavisnosti od toga kako se uložena sredstva posmatraju, npr. kao:

- sredstva pod kontrolom menadžera investicionog centra omogućavaju merenje efikasnosti samog menadžera investicionog centra (stopa prinosa na kontrolabilna sredstva);
- angažovana poslovna sredstva omogućavaju merenje poslovne efikasnosti investicionog centra (stopa prinosa na poslovna sredstva);
- ukupno uložena sredstva omogućavaju merenje ukupne efikasnosti investicionog centra (stopa prinosa na ukupna sredstva).

Rezidualni dobitak (eng. residual income – RI) je razlika između neto dobitka investicionog centra i troškova kapitala koji se na njega odnose i iskazuje se u apsolutnom iznosu. Može biti merilo uspešnosti investicionog centra kada se, uglavnom, divizionarna kontribucija umanjiti za rashode kapitala koji se odnose na sredstva uposlena u investicionom

³⁹ Centralna uprava je, bez obzira na velika ovlašćenja investicionih centara, zadužena za pribavljanje kapitala na eksternom tržištu putem emitovanja akcija i drugih hartija od vrednosti, dok menadžment investicionog centra može samostalno pribavljati dopunski kapital ili učestvovati u novim kapitalnim ulaganjima. Prema, Malinić dr D. „Divizionarno računovodstvo – Računovodstveno izveštavanje po profitnim i investicionim centrima“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999, str. 119-120.

⁴⁰ Prema, Đuričin dr Dragan, Janošević dr Stevo, „Menadžment i strategija“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 353-370.

⁴¹ Stopa povrata na investicije ili stopa prinosa na uloženi kapital moguća je u različitim oblicima u zavisnosti od toga koja veličina se smatra dobitkom (da li je to bruto poslovni dobitak, neto dobitak nakon oporezivanja, neto dobitak pre oporezivanja, neto dobitak pre plaćanja poreza i nadoknada kamata i drugo), kao i od toga koja se veličina posmatra kao kapital (da li je to ukupni vlasnički kapital, ukupni kapital, ukupna imovina, dugoročni kapital i slično).

⁴² Stopa ROI je korišćena u kompaniji Du Pont pre više od sto godina, pa se naziva i Du pont analiza (formula). Prema, McWatters C., Morse D., Zimmerman J., „Management Accounting - Analysis and Interpretation“, McGraw Hill, 2001, str. 204.

centru. Ako se iskazuje uspešnost menadžera investicionog centra, rezidualni dobitak se dobija kada se kontrolabilni rezultat umanjuje za troškove kapitala investicija koje su pod kontrolom menadžera, podstičući menadžere da, dok deluju u svom najboljem interesu, deluju i u najboljem interesu poslovnog subjekta.⁴³

Utvrđivanje rezidualnog dobitka je unapređeno tokom devedesetih godina prošlog veka pojavom **dobate ekonomske vrednosti** (eng. Economic Value Added, skraćeno EVA[®]).⁴⁴ EVA konceptom su uz rezidualni dobitak uključena dodatna računovodstvena prilagođavanja profita i kapitala, pri merenju finansijskih performansi investicionih centara, da bi se izbegle zablude ili pogrešna tumačenja koja mogu nastati primenom različitih računovodstvenih principa. EVA se može izračunati na puno načina, a neke od formula su:

$$EVA^{45} = \text{Konvencionalni profit segmenta} \pm \text{Računovodstvena prilagođavanja} - \text{Troškovi kapitala za sredstva segmenta}$$

$$EVA^{46} = \text{Profit nakon oporezivanja} - \left[\text{Prosečna vrednost troška kapitala} \times \left[\begin{array}{cc} \text{Ukupna sredstva} & \text{Tekuće obaveze} \end{array} \right] \right]$$

$$EVA^{47} = \text{NOPAT} - (k \times \text{Prosečno investirani kapital}) \text{ ili } EVA = (r - k) \times \text{Kapital}$$

gde je

NOPAT = Gotovinski neto poslovni dobitak nakon oporezivanja i nakon amortizacije

k = WACC = Prosečni ponderisani troškovi kapitala

r = Stopa povrata na kapital

„Kao ekonomski pokazatelj, EVA predstavlja meru gotovinskog karaktera koja je bazirana na neto poslovnoj dobiti umanjenoj za neto operativni profit nakon oporezivanja (NOPAT). EVA predstavlja na ovaj način rezidualni prihod umanjen za trošak upotrebe kapitala. Bazu za utvrđivanje EVA koncepta čine neto operativni profit nakon oporezivanja, prosečna ponderisana cena kapitala (WACC) i investirani kapital (IC). Na bazi profita pre oporezivanja utvrđuje se prilagođeni neto operativni profit nakon oporezivanja, a prosečna ponderisana cena kapitala je u direktnoj zavisnosti od troškova, kako sopstvenog, tako i tuđeg kapitala.“⁴⁸

EVA koncept je usmeren na povećanje vrednosti vlasnika privrednog subjekta („shareholders“) što ga čini savremenim pristupom merenju performansi centara, menadžera centara odgovornosti i privrednog subjekta u celini.

⁴³ Prema, Drury C., „Management Accounting for Business Decisions“, Thomson Learning, 2001, str. 405.

⁴⁴ Od engleskog naziva izvedena je skraćena EVA[®] i to je registrovana, zaštićena marka konsultantske organizacije Stern Stewart&Co.

⁴⁵ Prema, Drury C., „Management Accounting for Business Decisions“, Thomson Learning, 2001, str. 406.

⁴⁶ Prema, Horngren Charles, Bhimani Alnoor, Datar Srikant, Foster George, „Management and Cost Accounting“, 3rd edition, Prentice Hall, 2005, str. 671.

⁴⁷ Izračunavanje pokazatelja EVA podrazumeva prilagođavanje računovodstvenih podataka jer, u suprotnom, pokazatelj EVA bi bio sličan rezidualnom dobitku. Mogućnosti prilagođavanja vrednosti za izračunavanje EVA su mnogobrojne (zabeleženo je 164 mogućih prilagođavanja kapitala i neto operativnog dobitka nakon poreza (NOPAT). Prema, Stewart B., „The Quest for Value“, Harper Colins, New York, 1995), ali se u praksi koriste prilagođavanja kapitala kao rezervisanje loših dugovanja, izdaci za istraživanja i razvoj, rezerve LIFO, rezervisanje odlaganja poreza na dobitak i drugo; i prilagođavanja NOPAT kao promene u rezervisanju loših dugova, promene u rezervama LIFO, promene u odlaganju rezervisanih poreza i neuobičajeni dobitci/gubici. Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 859- 861.

⁴⁸ Dmitrović Šaponja dr Lj., Milutinović mr S., „EVA – Mera performansi menadžmenta preduzeća u konkurentskim uslovima privređivanja“, Naučni skup - Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede“, NDES, Palić, 2011, CD-rom.

1.3.2. Savremeni pristupi merenju performansi za potrebe segmentnog izveštavanja

Savremeni uslovi poslovanja su značajno izmenjeni i zahtevaju savremene pristupe u pogledu merenja performansi delova i celine privrednog subjekta. Stvaranje vrednosti u poslovnim subjektima današnjice, koja je usmerena na postizanje održive konkurentske prednosti, podrazumeva konkurenciju u „znanju zasnovanoj ekonomiji“ i upravljanje neopipljivim sredstvima kao što je ljudski kapital, lojalnost potrošača, uključivanje lanca vrednosti i drugo.⁴⁹ Kasnih osamdesetih i ranih devedesetih godina prošlog veka su počela mnogobrojna teorijska i praktična istraživanja adekvatnog merenja rezultata užih organizacionih delova, ali i celine privrednog subjekta. Razlog je nemogućnost dotadašnjih, tradicionalnih merenja performansi da uključe npr. značaj kvaliteta za kupce ili neophodnost konstantnog uvođenja različitih inovacija u promenljivom konkurentskom okruženju. Takođe, merenje performansi na tradicionalan način (merenje finansijskih performansi) pokazalo se nefunkcionalnim pri merenju rezultata menadžera za potrebe njihovog nagrađivanja, jer su menadžeri mogli koristiti mogućnost maksimiziranja svojih rezultata na štetu rezultata područja odgovornosti, pa čak i privrednog subjekta kojim su upravljali. Mnogi privredni subjekti u svetu značajnije su menjali i unapređivali svoj sistem merenja performansi posle 1995. godine. U tom periodu može se govoriti o isticanju dva osnovna pravca, savremena pristupa, merenja performansi:⁵⁰

1) pristup „stakeholder“⁵¹ usmeren na upotrebu finansijskih i nefinansijskih merila performansi koji su usko povezani sa korporativnom strategijom, kao zamena ili dopuna za tradicionalna finansijska merila;

2) pristup „shareholder“⁵² usmeren na razvoj novih merila performansi koji se zasnivaju na rezidualnom dobitku.

Savremeni pristupi merenju performansi	
„Stakeholder“ merila performansi	„Shareholder“ merila performansi
1) SMART piramida (SMART Pyramid)	1) Diskontovani ekonomski profit (Discounted Economic Profits – EP)
2) Okvir rezultata i determinanti (The Results and Determinants Framework)	2) Upravljanje ekonomskom vrednošću (Economic Value Management –EVM)
3) Uravnotežena lista merila (The Balanced Scorecard)	3) Dodata ekonomska vrednost (Economic Value Added – EVA®)
4) Prizma performansi (The Performance Prism)	4) Povrat gotovinskog toka na investicije (Cash Flow Return on Investment – CFROI)

Slika br. 10 Najznačajnije mere performansi „stakeholder“ i „shareholder“ pristupa

Izvor: Prema ideji autora

⁴⁹ Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, 854.

⁵⁰ Prema, Lin Fitzgerald, „Performance Measurement“, str. 223. – 241., published in „Issues in Management Accounting“, 3rd edition, edited by Trevor Hopper, Deryl Northcott and Robert Scapens, Prentice Hall, London, 2007, str 223.

⁵¹ Stakeholder – pojam preuzet iz engleskog jezika koji označava svakog ko je zainteresovan za poslovanje privrednog subjekta: vlasnici, menadžeri, zaposleni, kreditori, dobavljači, kupci, država, državni i poreski organi, potencijalni investitori i drugi.

⁵² Shareholder – a naziva se i – Stockholder – pojmovi preuzeti iz engleskog jezika – odnosi se na vlasnika(e) jednog ili više udela u akcijama privrednog subjekta.

Tradicionalni načini merenja performansi centara odgovornosti i privrednog subjekta u celini podrazumevaju finansijska merila, dok savremeni načini merenja performansi predstavljaju multidimenzionalne pristupe koji unapređena tradicionalna finansijska merila povezuju sa nefinansijskim merilima performansi.

Pristup „stakeholder“ podrazumeva multidimenzionalni pristup koji pored finansijskog aspekta uvažava i nefinansijski aspekt merenja performansi centara odgovornosti i organizacije u celosti. Na taj način omogućava:

- uvid u dugoročno ispunjavanje korporativne i konkurentskih strategija poslovnog subjekta;
- povezanost različitih merila performansi u pružanju detaljnih i preciznijih rezultata;
- određena povezivanja internih merila performansi (centara odgovornosti i poslovnog subjekta) sa eksternim merilima performansi (kupaca, dobavljača, konkurenata);
- lakše predviđanje budućih finansijskih merila performansi;
- transparentnije praćenje uspešnosti poslovanja centara odgovornosti i menadžera, i motivisanje na ostvarenje boljih rezultata i drugo.

Ipak, upotreba nefinansijskih merila performansi, što podrazumeva pristup „stakeholder“, može imati i određene nedostatke kao što su:⁵³

- ulaganje mnogo vremena i sredstava da bi se nefinansijska merila implementirala;
- čest nedostatak zajedničkog imenitelja za merenje performansi, što rezultira kroz više različitih imenitelja kao što su: vreme, procenti, količine i drugo;
- nedostatak direktne povezanosti performanse sa visinom profita ili cenom akcija i može imati slabu statističku pouzdanost, i
- nefinansijska merila mogu biti mnogobrojna i njihovo povezivanje sa osnovnim izazivačem uspešnosti može biti nefunkcionalno.

Među brojnim „stakeholder“ pristupima, najčešći su Izbalansirana mapa rezultata, SMART piramida, Okvir rezultata i determinanti i Prizma performansi. Najrasprostranjenija je primena Izbalansirane mape rezultata (ili Uravnoteženog registra rezultata, eng. the Balanced Scorecard), koja u sebi objedinjuje finansijska i nefinansijska merila performansi centara odgovornosti, menadžera i poslovnog subjekta u celini. Ovi pristupi se najčešće odnose na merenje performansi za celinu organizacije objedinjujući rezultate svih centara odgovornosti.

Pristupi „shareholder“ su usmereni na unapređenje postojećih i razvoj novih merila performansi koji se zasnivaju na rezidualnom dobitku. Najčešće korišćeno „shareholder“ merilo je dodata ekonomska vrednost - EVA® kao savremeni pristup i koncept merenja performansi.

Primenom finansijskih i nefinansijskih merila performansi centara odgovornosti, ali i celine poslovnog subjekta, rastu informativni izazovi koji se pred računovodstvo postavljaju, a posebno pred upravljačko računovodstvo i obračun troškova, kao i računovodstvo odgovornosti. Razvijaju se sistemi obračuna troškova i upravljanja troškovima primereni povećanoj kompleksnosti savremenih uslova poslovanja. Nazivamo ih savremenim (modernim) sistemima obračuna troškova i njihov značaj i efekti na finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja su predmet detaljnog razmatranja u radu.

⁵³ Prema, Horngren Charles, Bhimani Alnoor, Datar Srikant, Foster George, „Management and Cost Accounting“, 3rd edition, Prentice Hall, 2005, str. 666.

2. **NORMATIVNI OKVIR I KOMPARATIVNI PREGLED FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA U DOMAĆIM I MEĐUNARODNIM OKVIRIMA**

Društvene i privredne promene značajno utiču na nastanak i razvoj računovodstvene teorije i prakse. Promenljivi tržišni ambijent i poslovni odnosi, kao i internacionalizacija poslovanja, za posledicu imaju rastuće zahteve u pogledu informativnih mogućnosti finansijskih izveštaja. U takvim okolnostima, pre svega, neophodno je uspostavljanje regulatornog okvira u vidu normativne regulative (zakonske, profesionalne i interne) koja jasnim propisima adekvatno usmerava funkcionisanje računovodstva i zvanično - obavezno finansijsko izveštavanje poslovnih subjekata.

Profesionalna regulativa računovodstvene prakse i finansijskog izveštavanja intenzivno se razvijala u proteklom veku.⁵⁴ Regulisanje zvaničnim, obavezujućim propisima finansijskog izveštavanja proisteklo je iz nepoverenja u tržište i straha od gubitka kapitala nakon katastrofalnih posledica po privredu i privatni kapital usled Velike ekonomske krize tridesetih godina prošlog veka. Nakon kolapsa berze u Sjedinjenim Američkim Državama 1929. godine, uvedena su prva pravila u finansijsko izveštavanje podstaknuta od strane državnih organa i to putem Zakona o hartijama od vrednosti 1933. godine (The Securities Act of 1933.) i Zakona o trgovini hartijama od vrednosti 1934. godine (The Securities Exchange Act of 1934.) ustanovljenih od strane Komisije za federalnu trgovinu (Federal Trade Commission – FTC), ali sprovedeni od strane Komisije za hartije od vrednosti (Securities and Exchange Commission – SEC) u Sjedinjenim Američkim Državama.⁵⁵

Samo trideset godina kasnije se, po prvi put, za potrebe preciznije prezentacije i tumačenja finansijskih izveštaja, iz konsolidovanih finansijskih izveštaja izdvajaju i obelodanjuju i informacije o segmentima poslovanja nekog entiteta. Povod za takve krucijalne izmene informativnih zahteva koji se od finansijskog izveštavanja očekuju, bile su značajne strukturne, organizacione i finansijske promene poslovnog (privrednog) sektora. Pre svega, značajno povećanje broja merdžera, akvizicija, diverzifikacija organizacija, pojava konglomerata i drugo, ukazalo je na slabu informativnu podlogu u postojećim konsolidovanim finansijskim izveštajima.⁵⁶

⁵⁴ Kako je uspostavljanje i razvijanje regulative finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja tema detaljnog razmatranja u radu, razvoj zvaničnog finansijskog izveštavanja opšte namene razmatran je samo u osnovi. Tako je izostala analiza nacionalnih zakona koji su, u prvom redu, uticali na finansijsko izveštavanje, a, pre svega, Code de Commerce iz 1673. godine i na njemu zasnovan Napoleonov trgovački zakon iz 1807. godine. (Videti detaljnije: Gulin Danimir, „Obilježja i razvoj računovodstvene regulative u svijetu i kod nas”, Zbornik radova XXXVI. Simpozija HZRIF, Pula/Zagreb, 2001.). Takođe, računovodstvena profesija je, i pre nego što su se državni organi uključili u dizajniranje pravila finansijskog izveštavanja, ustanovljavala i razvijala računovodstvenu praksu i finansijsko izveštavanje.

⁵⁵ Prema, Woodside Byron D., „A Review Of The Commission's Administrative Policies Relating To Financial Reporting Under The Securities Acts”, New York City, November 18, 1965, (datum dostupnosti: 14.07.2014.), <http://www.sec.gov/news/speech/1965/111865woodside.pdf>

⁵⁶ Prema, Barr Andrew, „Corporate Financial Reporting: The Developing Debate On „Line Of Business” Disclosure - Establishing Criteria For Line Of Business Reporting“, Annual Conference, National Association of Accountants, Denver Hilton Hotel, June 27, 1967., <https://www.sec.gov/news/speech/1967/062767barr.pdf>, (datum dostupnosti: 12.04.2014.)

Zbog toga se, u Ujedinjenom Kraljevstvu 1965. godine⁵⁷ prvi put obelodanjuju informacije po poslovnim aktivnostima.⁵⁸ Prva obelodanjivanja o segmentima poslovanja u Sjedinjenim Američkim Državama odnosila su se na obelodanjivanje informacija o poslovnim segmentima u registracionim dokumentima poslovnih subjekata 1969. godine i zahtevala ih je Komisija za hartije od vrednosti (Securities and Exchange Commission – SEC), a od 1970. godine te se informacije obelodanjuju u godišnjem Obrascu 10-K i od 1974. godine i u godišnjim izveštajima.⁵⁹

U tom periodu je, usled, kao što je rečeno, internacionalizacije poslovanja i promene organizacione forme i teritorijalne rasprostranjenosti poslovnih subjekata, došlo do ključne promene stava privrede i računovodstvene profesije prema ciljevima i informativnoj usmerenosti finansijskog izveštavanja, pa time i segmentnog finansijskog izveštavanja. Naime, problem potrebe unificiranosti regulative finansijskog izveštavanja postaje sve očigledniji. Od kraja XIX veka, a posebno početkom XX veka, rađaju se ideje o sačinjavanju pravila računovodstvene prakse i finansijskog izveštavanja.⁶⁰ Pokušaji da praksa finansijskog izveštavanja bude ujednačena ili standardizovana, do šezdesetih godina XX veka su se uglavnom zadržali na nacionalnom nivou. Sa međunarodnom rasprostranjenošću poslovanja i kretanjem robe, ljudi, kapitala i znanja i izvan nacionalnih granica, nastaje potreba za ujednačavanjem pravila koja uređuju oblast finansijskog izveštavanja na međunarodnom nivou. Odnosno, problem i/ili izazov neuporedivosti finansijskih izveštaja na nacionalnom nivou (u okviru granica jedne zemlje) dobio je novu dimenziju – postavljen je na međunarodni nivo. Najveći uticaj, o čemu će u nastavku biti više rečeno, na razvoj međunarodnih pravila i standarda u pogledu finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja, imale su Sjedinjene Američke Države, Ujedinjeno Kraljevstvo i pojedine zemlje kontinentalne Evrope (kasnije članice Evropske Unije). Proces uspostavljanja standarda (pravila) u finansijskom izveštavanju – standardizacija finansijskog izveštavanja, rezultirao je nastankom i razvojem skupa raznovrsnih računovodstvenih standarda koji treba da obezbede uniformnost finansijskog izveštavanja.

Godine 1976. američki Odbor za standarde finansijskog računovodstva (Financial Accounting Standards Board – FASB) doneo je Izjavu o standardima finansijskog računovodstva broj 14 – Finansijsko izveštavanje za poslovni segment (Statement of

⁵⁷ Pomenuta godina nije prva godina u kojoj se o pojedinim odvojenim i/ili značajnim poslovnim aktivnostima u organizaciji izveštava ali jeste prva godina u kojoj se zvanično i obavezujuće od organizacija zahteva dostavljanje informacija o poslovnim aktivnostima što predstavljaju začetak obaveznog finansijskog izveštavanja o segmentima poslovanja. U izveštaju Bar Endrjua, „Korporativno finansijsko izveštavanje: Razvijanje debate za objavljivanje o „poslovnim aktivnostima“ – Uspostavljanje kriterijuma za izveštavanje o poslovnim aktivnostima“, navodi se da registracioni obrazac kompanija prema Zakonu o hartijama od vrednosti u SAD-u, još od 1951. god. postavlja zahtev obelodanjivanja relativnog značaja svakog proizvoda ili usluge, ili grupe sličnih proizvoda ili usluga, koji sa 15% ili više doprinose ukupnom obimu prodaje kompanije. (Prema, Barr Andrew, „Corporate Financial Reporting: The Developing Debate On „Line Of Business“ Disclosure - Establishing Criteria For Line Of Business Reporting, Annual Conference, National Association of Accountants“, Denver Hilton Hotel, June 27, 1967, <https://www.sec.gov/news/speech/1967/062767barr.pdf>, (datum dostupnosti: 14.07.2014.))

⁵⁸ Prema, Douplik Timothy, Perera Hector, „International Accounting“, third edition, McGraw Hill, 2012, str. 475.

⁵⁹ Prema, Nobes Christopher, Parker Robert, Comparative International Accounting, eleventh edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2010, str. 462.

⁶⁰ Uspostavljanje nacionalnih pravila finansijskog izveštavanja i računovodstvenog obuhvatanja predstavljalo je centralnu temu prvog Kongresa računovođa održanog 1904. godine u Sent Luisu, SAD (St. Louis, USA). Prema, Ball Ray, „International Financial Reporting Standards (IFRS): pros and cons for investors“, Accounting and Business Research, International Accounting Policy Forum, str. 5-27., 2006, str.6.; i Dennis Anita, „Taking Account of History – How Much And How Little Have Changed In A Century“, Journal of Accountancy, maj 2004, <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2004/May/TakingAccountOfHistory.htm>, (datum dostupnosti: 14.07.2014.)

Financial Accounting Standard No. 14 – SFAS 14 – Financial Reporting for a Segment of a Business). To je prvi značajan računovodstveni standard u oblasti segmentnog finansijskog izveštavanja.

Četvrta direktiva Evropske unije za računovodstvo (78/660/EEC), usvojena je 1978. godine, sa svrhom stvaranja preduslova za iskazivanje uporedivih i relevantnih informacija u finansijskim izveštajima privrednih subjekata. U pogledu zahteva u segmentnim finansijskim izveštajima, ova direktiva preporučuje obelodanjivanja po poslovnim aktivnostima i po geografskim oblastima.⁶¹ Pomenuti zahtevi su obuhvaćeni i Međunarodnim računovodstvenim standardom (MRS) 14 – Izveštavanje finansijskih informacija po segmentima (International Accounting Standards – IAS 14 – Reporting Financial Information by Segments), koji je 1981. godine usvojio Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (International Accounting Standards Board – IASB), pri čemu je neophodno naglasiti da se Odbor u tom periodu nazivao Komitet za međunarodne računovodstvene standarde (International Accounting Standards Comitee – IASC).⁶²

1997. godine, SFAS 14 je zamenjen novim standardom SFAS 131 – Objavljivanje o segmentima poslovnog subjekta i povezane informacije (FAS 131 - Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information), koji je i danas aktuelan.⁶³ Iste godine MRS 14 je revidiran i nazvan MRS 14 – Izveštavanje po segmentima (IAS 14 – Segment Reporting).

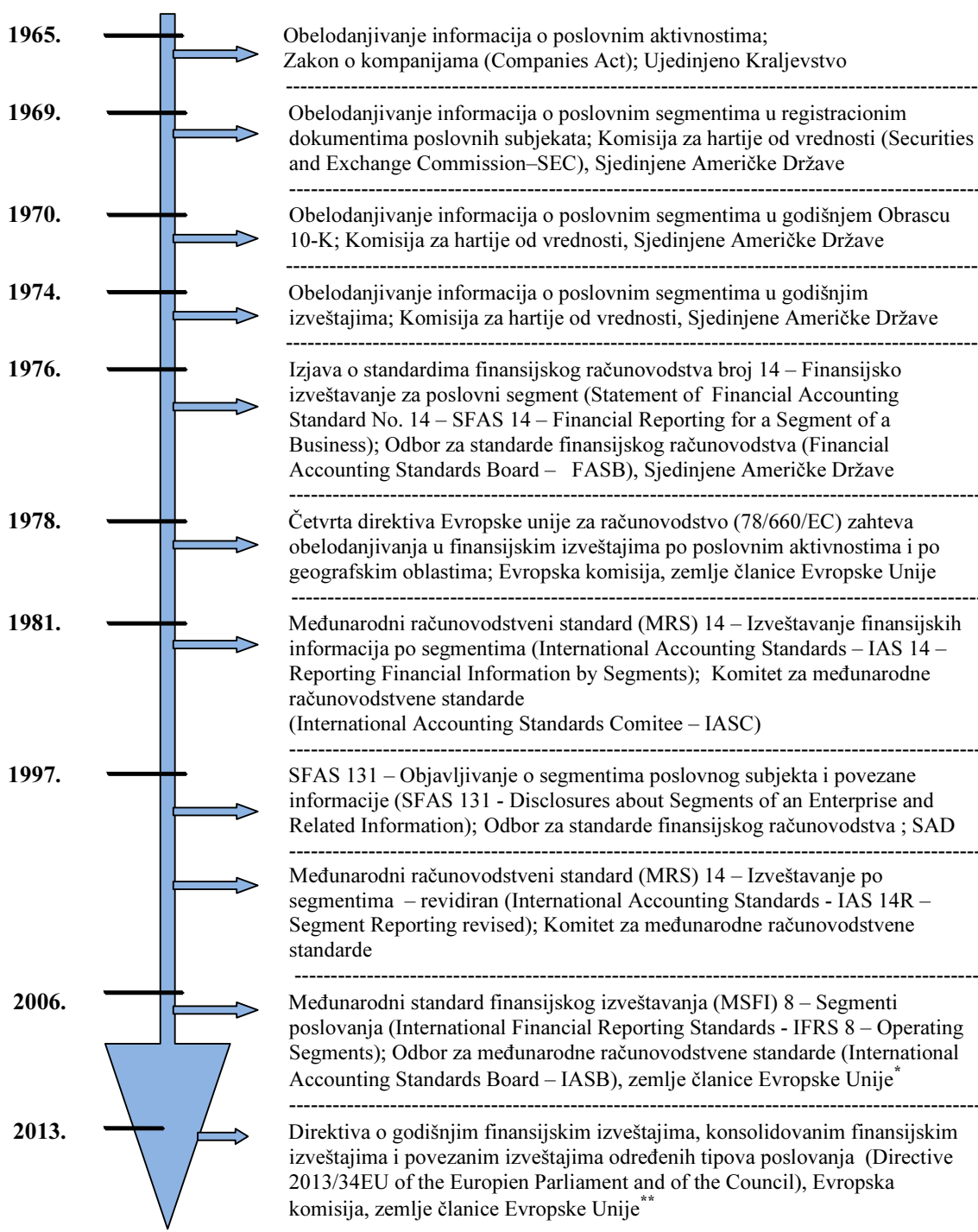
U funkciji približavanja američkom standardu SFAS 131, a uz uvažavanje prednosti i mana pomenutog američkog standarda, Odbor za međunarodne računovodstvene standarde je MRS 14 zamenio novim standardom MSFI 8 (Međunarodni standard finansijskog izveštavanja 8) – Segmenti poslovanja (IFRS 8 – International Financial Reporting Standards 8 – Operating Segments) u novembru 2006. godine.

MSFI 8 je zvaničan i aktuelan računovodstveni standard koji propisuje segmentno finansijsko izveštavanje za izveštajne periode od 01. januara 2009. godine (mogućnost njegove primene postojala je i ranije, od usvajanja 2006. godine). Svrha uvođenja MSFI 8 bila je poboljšanje i harmonizacija segmentnog finansijskog izveštavanja u međunarodnim okvirima. U tu svrhu, izvršeno je prilagođavanje ovog standarda američkom računovodstvenom standardu SFAS 131 – Objavljivanje o segmentima poslovnog subjekta i povezane informacije. Da bi se pomenuti cilj ostvario, MSFI 8 uvodi menadžment (upravljački) pristup, što znači da menadžment poslovnog subjekta određuje segmente poslovanja primereno organizacionoj struktuiranosti poslovnog subjekta, kao i potrebama svrsishodnog i blagovremenog obezbeđenja informacija za odlučivanje i merenje performansi. Osnova segmentacije poslovnog subjekta može biti proizvod i usluga, geografsko područje, njihova kombinacija ili neki drugi kriterijum, što zavisi od donosioca poslovnih odluka, sistema odgovornosti, prirode aktivnosti, itd. Primenom MSFI 8 – Segmenti poslovanja, ne insistira se na poslovnim i geografskim segmentima, kao što je to bio slučaj kod međunarodnog računovodstvenog standarda (MRS) 14 – Izveštavanje po segmentima, koji je uređivao ovu oblast pre uvođenja MSFI 8.

⁶¹ Evropska komisija predlaže, a Evropski parlament i Savet Evropske unije usvajaju direktive. Zemlje članice Evropske unije usvajaju direktive ali ih se ne moraju pridržavati ako njihov sadržaj nije zakonski propisan u zemlji članici. Prema, Klikovac Ana, „Financijsko izvještavanje u Europskoj Uniji“, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate, Zagreb, 2008, str. 67-76.

⁶² Komitet za međunarodne računovodstvene standarde – International Accounting Standards Committee (IASC) je osnovan 1973. godine u Londonu, a od 2001. godine se naziva Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB) i donosi Međunarodne računovodstvene standarde i Međunarodne standarde finansijskog izveštavanja (MRS/MSFI).

⁶³ Prema, FAS 131, FASB, Američki odbor za standarde finansijskog računovodstva, <http://www.fasb.org/pdf/fas131.pdf>, (datum dostupnosti: 10.04.2014.)



Slika br. 11 Hronologija nastanka i razvoja finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja

Izvor: Prikaz prema ideji autora

* Zemlje članice Evropske Unije moraju primenjivati MRS/MSFI od 01.01.2005. god. na sve konsolidovane finansijske izveštaje kompanija EU koje se kotiraju na berzama.

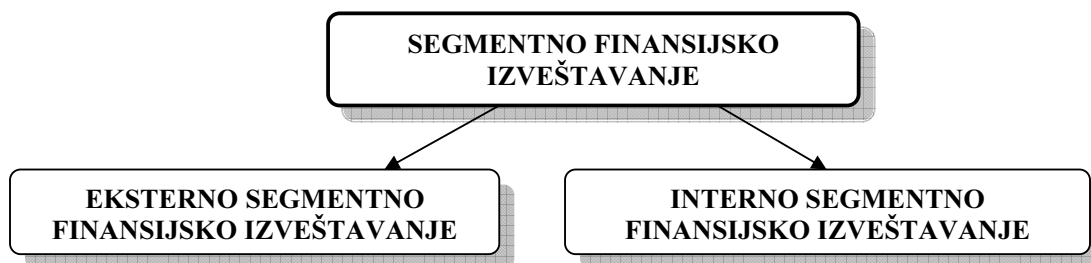
** Nova računovodstvena direktiva (Direktiva 2013/34/EU) od 26.06.2013.god., zamenjuje do tada aktuelnu Četvrtu (78/660/EC) i Sedmu Direktivu (83/349/EC) i mora biti ugrađena u nacionalne zakone zemalja članica EU do 20. 07. 2015. god.

Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja (odnosno, segmentno finansijsko izveštavanje) je specifična forma finansijskog izveštavanja za celinu organizacije. Sam pojam segmentnog finansijskog izveštavanja je, kako je rečeno, produkt dvadesetog veka i kao takav može se odrediti kao mlada disciplina, odnosno disciplina koja se istražuje i razvija prema potrebama savremenog poslovanja, posebno kada se govori o našim domaćim privrednim uslovima.

Problematika finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja je zbog svog značaja zahtevala unapređenje računovodstvene teorije, prakse i finansijskog izveštavanja, pa i primerenu normativnu uređenost – regulativu, koja je nastala u drugoj polovini XX veka i od tada se neprekidno usavršava. Nastanak i razvoj normativne regulative segmentnog finansijskog izveštavanja, kod nas i u svetu, predmet je detaljnog razmatranja u nastavku rada.

2.1. ZAKONSKA, PROFESIONALNA I INTERNA RAČUNOVODSTVENA REGULATIVA FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA U REPUBLICI SRBIJI

Segmentno finansijsko izveštavanje, kao i finansijsko izveštavanje za celinu poslovnog subjekta, može biti usmereno na izveštavanje eksternog i/ili internog karaktera, u zavisnosti od toga da li je suština (informativna sadržina) obezbeđenih računovodstvenih informacija usmerena u eksterne ili u interne svrhe, odnosno za eksterne ili interne korisnike računovodstvenih informacija. Dakle, segmentno finansijsko izveštavanje se posmatra iz ugla eksternog i internog segmentnog finansijskog izveštavanja, što je na slici br. 12 predstavljeno.



Slika br. 12 Vrste segmentnog finansijskog izveštavanja

Izvor: Prema ideji autora

U radu je naglašeno da se problematika finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja ističe značajnošću koja zahteva adekvatnu normativnu uređenost, kako u svetu tako i u našoj zemlji.

U Republici Srbiji je, finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja prema nameni, odnosno u zavisnosti od eksterne ili interne orijentacije finansijskog izveštavanja, regulisano zakonskom, profesionalnom i internom računovodstvenom regulativom. U nastavku je dat kratak pregled eksternog i internog segmentnog finansijskog izveštavanja sa aspekta normativne uređenosti, značaja i informativne korisnosti (slika br. 13), a detaljno tumačenje predstavljenog je predmet daljeg razmatranja u radu.

Vrsta segmentnog finansijskog izveštavanja	Regulatorni okvir	Informacione potrebe menadžmenta	Podrška računovodstva poslovnog subjekta	Potencijalni korisnici računovodstvenih informacija
1.) Eksterno segmentno finansijsko izveštavanje	- zakonska; - profesionalna; i - interna računovodstvena regulativa	- polaganje računa o stanju i uspehu poslovnog subjekta	- finansijsko računovodstvo - strategijsko upravljačko računovodstvo - tradicionalno upravljačko računovodstvo	- država, državni organi, poreske vlasti i agencije; - statistički zavodi, privredne komore i druga razna udruženja; - Narodna banka Srbije, banke i druge finansijske institucije; - investitori i oni koji to žele postati; - poslovni partneri koje čine dobavljači i kupci; - i drugi
2.) Interno segmentno finansijsko izveštavanje	- interna računovodstvena regulativa	- poslovno odlučivanje i - upravljačka kontrola u svim organizacionim delovima, ali i za celinu poslovnog subjekta	- tradicionalno upravljačko računovodstvo - računovodstvo odgovornosti - analitička knjigovodstva - ostale operativne evidencije	- vlasnici kapitala; - menadžeri i drugi zaposleni; - stručne službe i sindikat poslovnog subjekta

Slika br. 13 Kratak pregled normativne uređenosti, značaja i informativne usmerenosti eksternog i internog segmentnog finansijskog izveštavanja

Izvor: Prema ideji autora

2.1.1. Zakonska regulativa finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja

Eksterno finansijsko izveštavanje je redovno, zvanično i obavezno godišnje finansijsko izveštavanje poslovnih subjekata i u Republici Srbiji regulisano je zakonskom regulativom. Zakonska računovodstvena regulativa u našoj zemlji konkretno obuhvata Zakon o računovodstvu⁶⁴ i podzakonska akta koja omogućavaju njegovu primenu. U Republici Srbiji, predlog Zakona o računovodstvu izrađuje Vlada Republike Srbije, a usvaja ga Narodna skupština. Zvaničan, redovni set (eksternih) finansijskih izveštaja izrađuje se za izveštajnu poslovnu godinu, koja se u Republici Srbiji poistovećuje sa kalendarskom godinom. U slučaju statusnih promena, izrađuje se vanredni eksterni finansijski izveštaj koji obuhvata bilans stanja i bilans uspeha. Računovodstvena praksa u Republici Srbiji podleže legalizmu, što znači da su država i državni organi ovlašćeni da utvrđuju regulativu koja se u računovodstvenoj praksi primenjuje.

Zakonom o računovodstvu se propisuju obveznici primene tog zakona, razvrstavanje pravnih lica, organizacija računovodstva i računovodstvene isprave, uslovi i način vođenja poslovnih knjiga, priznavanje i vrednovanje pozicija u finansijskim izveštajima, sastavljanje, dostavljanje i javno objavljivanje finansijskih izveštaja i godišnjeg izveštaja o poslovanju, Registar finansijskih izveštaja, Nacionalna komisija za računovodstvo, kao i nadzor nad sprovođenjem odredbi samog zakona o računovodstvu.⁶⁵

S aspekta segmentnog finansijskog izveštavanja bitno je istaći da ono nije posebno propisano ili uređeno Zakonom o računovodstvu u Republici Srbiji. Ipak, Zakon o računovodstvu upućuje na primenu MRS/MSFI (Međunarodnih računovodstvenih standarda/Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja) za priznavanje, vrednovanje, prezentaciju i obelodanjivanje pozicija u finansijskim izveštajima, za velika pravna lica⁶⁶, pravna lica koja imaju obavezu sastavljanja konsolidovanih finansijskih izveštaja (matična pravna lica), javna društva, odnosno društva koja se pripremaju da postanu javna, u skladu sa zakonom kojim se uređuje tržište kapitala, nezavisno od veličine.⁶⁷ To znači da se Zakonom o računovodstvu propisuje primena MRS/MSFI (Međunarodnih računovodstvenih standarda/Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja) za određene poslovne subjekte

⁶⁴ Zakon o računovodstvu, Službeni glasnik RS, br. 62/2013.

⁶⁵ Prema, Zakon o računovodstvu, Službeni glasnik RS, br. 62/2013, član 1.

⁶⁶ U Republici Srbiji su pravna lica razvrstana na sledeći način:

Kriterijum	Mikropravno lice	Malo pravno lice	Srednje pravno lice	Veliko pravno lice
Prosečan broj zaposlenih	do 10	od 10 do 50	od 50 do 250	preko 250
Poslovni prihod u evrima	do 700.000	od 700.000 do 8.800.000	od 8.800.000 do 35.000.000	preko 35.000.000
Prosečna vrednost poslovne imovine (u evrima)	do 350.000	od 350.000 do 4.400.000	od 4.400.000 do 17.500.000	preko 17.500.000

Da bi neko pravno lice bilo razvrstano u određenu kategoriju treba da prelazi, odnosno da ne prelazi, dva od tri navedena kriterijuma. (Prema, Zakon o računovodstvu, „Sl. glasnik RS“, br. 62/2013, član 6.). Takođe, velikim pravnim licima, u smislu pomenutog zakona, smatraju se Narodna banka Srbije, banke i druge finansijske institucije nad kojima nadzor vrši Narodna banka Srbije, društva za osiguranje, davaoci finansijskog lizinga, dobrovoljni penzijski fondovi, društva za upravljanje dobrovoljnim penzijskim fondovima, otvoreni i zatvoreni investicioni fondovi, društva za upravljanje investicionim fondovima, berze i brokersko-dilerska društva i faktoring društva.

⁶⁷ Prema, Zakon o računovodstvu, Službeni glasnik RS, br. 62/2013, član 20.

i na taj način primenom međunarodne profesionalne računovodstvene regulative uređuje finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja.

U skladu sa Zakonom o računovodstvu⁶⁸, obveznici primene MRS/MSFI (Međunarodnih računovodstvenih standarda/Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja) u Republici Srbiji su:

- velika pravna lica, koja prema članu 6. Zakona o računovodstvu imaju prosečan broj zaposlenih veći od 250, poslovni prihod u evrima veći od 35.000.000 i prosečnu vrednost poslovne imovine u evrima veću od 17.500.000;
- Narodnu banku Srbije, banke i druge finansijske institucije nad kojima nadzor vrši Narodna banka Srbije;
- društva za osiguranje;
- davaoce finansijskog lizinga;
- dobrovoljne penzijske fondove i društva za upravljanje dobrovoljnim penzijskim fondovima;
- otvorene i zatvorene investicione fondove i društva za upravljanje investicionim fondovima;
- berze i brokersko-dilerska društva;
- faktoring-društva;
- pravna lica koja imaju obavezu sastavljanja konsolidovanih finansijskih izveštaja (matična pravna lica);
- javna društva i društva koja će postati javna u skladu sa zakonom kojim se uređuje tržište kapitala.

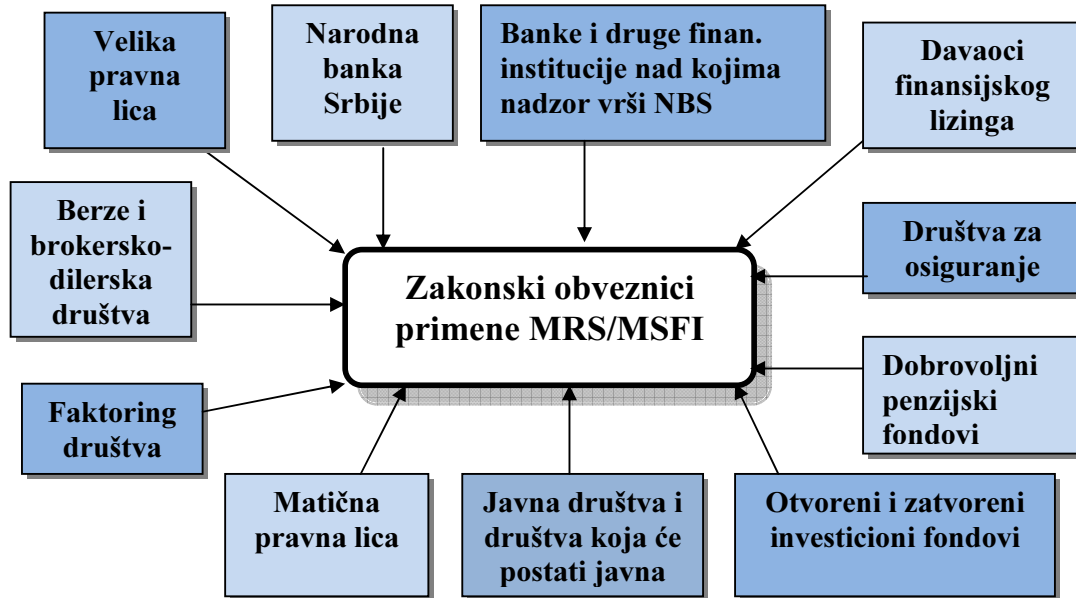
Pravna lica koja primenjuju MSFI (Međunarodne standarde finansijskog izveštavanja) u sklopu redovnog godišnjeg finansijskog izveštaja, izrađuju i prezentuju:

- a) Bilans stanja;
- b) Bilans uspeha;
- c) Izveštaj o ostalom rezultatu;
- d) Izveštaj o promenama na kapitalu;
- e) Izveštaj o tokovima gotovine;
- f) Napomene uz finansijske izveštaje;
- g) Statistički izveštaj za poslovnu godinu koja je u Republici Srbiji jednaka kalendarskoj godini.

Pravna lica koja imaju obavezu sastavljanja konsolidovanih finansijskih izveštaja (matična pravna lica) takođe primenjuju MSFI (Međunarodne standarde finansijskog izveštavanja), a za potrebe redovnog godišnjeg finansijskog izveštaja, izrađuju i prezentuju:

- Konsolidovani bilans stanja;
- Konsolidovani bilans uspeha;
- Konsolidovani izveštaj o ostalom rezultatu;
- Konsolidovani izveštaj o promenama na kapitalu;
- Konsolidovani izveštaj o tokovima gotovine;
- Napomene uz finansijske izveštaje;
- Statistički izveštaj za poslovnu godinu koja je jednaka kalendarskoj.

⁶⁸ Zakon o računovodstvu, Službeni glasnik RS, br. 62/2013.



Slika br. 14 Potencijalni obveznici finansijskog segmentnog izveštavanja

Izvor: Prema ideji autora

Velika pravna lica i javna društva bez obzira na veličinu, obavezno sastavljaju i Godišnji izveštaj o poslovanju koji sadrži:

- 1) Kratak opis poslovnih aktivnosti i organizacione strukture pravnog lica;
- 2) Verodostojan prikaz razvoja, finansijskog položaja i rezultata poslovanja pravnog lica, uključujući i finansijske i nefinansijske pokazatelje relevantne za određenu vrstu poslovne aktivnosti, kao i informacije o kadrovskim pitanjima;
- 3) Informacije o ulaganjima radi zaštite životne sredine;
- 4) Sve značajne događaje po završetku poslovne godine;
- 5) Planirani budući razvoj;
- 6) Aktivnosti istraživanja i razvoja;
- 7) Informacije o otkupu sopstvenih akcija odnosno udela;
- 8) Postojanje ogranaka;
- 9) Finansijske instrumente koji se koriste, ukoliko su značajni za procenu finansijskog položaja i uspešnosti poslovanja;
- 10) Ciljeve i politike vezane za upravljanje finansijskim rizicima, zajedno sa politikom zaštite svake značajnije vrste planirane transakcije za koju se koristi zaštita;
- 11) Izloženost cenovnom riziku, kreditnom riziku, riziku likvidnosti i riziku novčanog toka, strategiju za upravljanje ovim rizicima i ocenu njihove efektivnosti.

Eksterno finansijsko izveštavanje, odnosno redovni finansijski izveštaji pravnih lica, u skladu sa članom 19. Zakona o računovodstvu, vrednuju se u skladu sa opštim računovodstvenim načelima:

- da pravno lice posluje kontinuirano;
- da se izabrani metod vrednovanja primenjuje dosledno iz godine u godinu;
- da se vrednovanje vrši uz primenu principa opreznosti;
- da se obuhvataju svi prihodi i rashodi koji se vremenski odnose na posmatranu poslovnu godinu, bez obzira na datum naplate, odnosno isplate;

- da se komponente imovine i obaveza vrednuju posebno;
- da bilans otvaranja za svaku poslovnu godinu mora biti jednak bilansu zatvaranja za prethodnu poslovnu godinu.

Dozvoljena su, u skladu sa Zakonom o računovodstvu, odstupanja od opštih računovodstvenih načela u slučajevima primene pojedinačnih MRS/MSFI (Međunarodnih računovodstvenih standarda/Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja), ali se ta odstupanja i razlozi zbog kojih su nastala, obelodanjuju u Napomenama uz finansijske izveštaje. U Napomenama se takođe obelodanjuje i ocena efekata pomenutih odstupanja na imovinu, obaveze, finansijsku poziciju i dobitak ili gubitak pravnog lica.

Dakle, zakonsko regulisanje problematike segmentnog finansijskog izveštavanja podrazumeva zakonska i podzakonska akta i rešenja koja se odnose na računovodstvo i finansijsko izveštavanje.

2.1.2. Profesionalna regulativa finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja

Profesionalna regulativa finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja konkretno, teorijski i praktično, uređuje i propisuje pravila - smernice segmentnog finansijskog izveštavanja. Primena MRS i MSFI (Međunarodni računovodstveni standardi i Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja) predstavlja primenu profesionalne regulative. Aktuelan, zvanični Međunarodni standard finansijskog izveštavanja (MSFI) 8 – Segmenti poslovanja, reguliše finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja, pre svega, za potrebe eksternog izveštavanja, ali prema potrebi i za interno segmentno finansijsko izveštavanje.

MSFI 8 – Segmenti poslovanja, donosi propise koji se odnose na sledeća pitanja:

- kriterijumi za identifikaciju segmenata poslovanja,
- kriterijumi za identifikaciju segmenata poslovanja o kojima se izveštava,
- kriterijumi za grupisanje segmenata poslovanja,
- kriterijumi za odabir informacija koje se o segmentima poslovanja obelodanjuju,
- kriterijumi za izveštavanje o dobitku ili gubitku, kao i imovini i obavezama segmenata poslovanja,
- kriterijumi za odmeravanje, usklađivanje i prepravljavanje prethodno objavljenih informacija o segmentima poslovanja,
- kriterijumi za obelodanjivanje informacija o proizvodima i uslugama, o geografskim oblastima i o glavnim kupcima za celinu organizacije.

Ovim standardom definiše se pojam “segment poslovanja” kao organizacioni deo poslovnog subjekta - organizacije (entiteta) koji u poslovnim aktivnostima ostvaruje prihode, ali i rashode (uključujući i prihode i rashode vezane za transakcije sa drugim delovima iste organizacije). Za segment poslovanja, takođe, moraju biti raspoložive i dostupne finansijske informacije, da bi se njegovo poslovanje pratilo i analiziralo od strane menadžmenta, u svrhu ocene uspešnosti poslovanja kao i donošenja odluka o alokaciji resursa.⁶⁹

Identifikovani segmenti poslovanja moraju ispunjavati određene uslove u skladu sa MSFI 8 – Segmenti poslovanja, da bi se o njima eksterno izveštavalo.⁷⁰ Za identifikovanje

⁶⁹ Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragraf 5, str. 308.

⁷⁰ Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragrafi 5-12, str. 308.

segmenata poslovanja o kojima se izveštava koriste se, prema MSFI 8, tri osnovna kriterijuma, koji se proveravaju putem kvantitativnih testova, i to:⁷¹

- a) test prihoda – o segmentu poslovanja se izveštava ukoliko je njegov prihod 10 procenata ili više od zajedničkog prihoda svih segmenata, pri čemu se u iznos ukupnog prihoda uključuju prodaje eksternim kupcima, ali i interni transferi;
- b) test dobitka ili gubitka – o segmentu poslovanja se izveštava ukoliko je apsolutni iznos dobitka ili gubitka segmenta 10 procenata ili više od ukupnog dobitka svih profitabilnih segmenata ili od ukupnog gubitka svih segmenata koji su iskazali gubitak; i
- c) test sredstava – o segmentu poslovanja se izveštava ukoliko je imovina (sredstva) segmenta poslovanja 10 procenata ili više od ukupne imovine svih segmenata.

Ukoliko segment poslovanja ispunjava barem jedan od navedenih testova, to je dovoljno da bi bio identifikovan kao segment poslovanja o kome se izveštava. Moguće je spojiti dva ili više segmenata poslovanja da bi se postiglo ispunjenje bar jednog od kvantitativnih testova.

Nakon definisanja segmenata o kojima se izveštava, pristupa se testiranju dovoljnosti identifikovanih segmenata poslovanja, na način da zbir prihoda segmenata o kojima se izveštava treba biti jednak ili veći od 75 procenata ukupnog prihoda organizacije (pri čemu su iz vrednosti prihoda segmenta isključeni interni transferi). Ako zahtev nije ispunjen, moguće je dodavati – spajati segmente poslovanja i koji ne ispunjavaju uslove za izveštavanje, sve dok se ne udovolji testu dovoljnosti segmenata o kojima se izveštava (tabela br. 1). Ipak, broj segmenata o kojima se izveštava treba da bude optimalan i ne bi trebao biti veći od deset⁷².

Za potrebe eksternih korisnika finansijskih izveštaja o segmentima poslovanja zvanično se izveštava u uslovima predviđenim MSFI 8 – Segmenti poslovanja, kroz posebne ili pojedinačne finansijske izveštaje entiteta i konsolidovane finansijske izveštaje neke grupe sa matičnim entitetom, ukoliko se njihovim hartijama od vrednosti trguje na javnom tržištu ili ukoliko dostavljaju svoje finansijske izveštaje (konsolidovane finansijske izveštaje) Komisiji za hartije od vrednosti ili nekoj drugoj regulatornoj organizaciji sa ciljem emitovanja različitih vrsta hartija od vrednosti na nekom javnom tržištu.⁷³

O svim segmentima poslovanja entiteta – privrednog subjekta se ne mora eksterno izveštavati, ali u slučaju eksternog izveštavanja, segmentacija za potrebe internog i eksternog izveštavanja mora biti identična. To je rezultat menadžment (upravljačkog) pristupa koji se zahteva u skladu sa MSFI 8 – Segmenti poslovanja, što je predmet daljih izlaganja u radu.

⁷¹ Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragraf 13, str. 309.

⁷² Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragrafi 15-19, str. 309.

⁷³ Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragraf 2, str. 308.

Utvrđivanje segmenata poslovanja o kojima se izveštava

Kvantitativni test	Uslovi
1) Test prihoda	Prihod segmenta iznosi 10% ili više od zajedničkog prihoda. Napomena: Ukupan prihod uključuje i prodaje eksternim kupcima i interne transfere između segmenata poslovanja.
2) Test dobitka ili gubitka	Apsolutni iznos dobitka ili gubitka segmenta iznosi 10% ili više od ukupnog dobitka svih profitabilnih segmenata ili od ukupnog gubitka svih segmenata koji su iskazali gubitak.
3) Test sredstava	Sredstva (imovina) segmenta poslovanja iznose 10% ili više od ukupne imovine svih segmenata.
➤ Dovoljno je da segment poslovanja ispunjava bar jedan od kvantitativnih testova da bi se o njemu eksterno izveštavalo.	
Test dovoljnosti segmenata poslovanja o kojima se izveštava	Prihod segmenata o kojima se izveštava mora biti jednak ili veći od 75% ukupnih prihoda entiteta (poslovnog subjekta). Napomena: Iznos internih transfera je isključen iz vrednosti prihoda segmenata poslovanja.
➤ Neophodno je dodavati segmente o kojima se izveštava sve dok se ne ispuni zahtev da se 75% ukupnih prihoda entiteta nalazi u segmentima poslovanja o kojima se izveštava.	
Napomena: Broj segmenata o kojima se izveštava se preporučuje da bude manji od 10, što predstavlja praktično ograničenje broja segmenata o kojima se izveštava.	

Tabela br. 1 Osnovni postupak kvantitativnog testiranja segmenata poslovanja u skladu sa MSFI 8

Izvor: Prema ideji autora

2.1.3. Interna regulativa finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja

Interna regulativa za segmentno finansijsko izveštavanje predstavlja interna pravila (norme) kojima se reguliše organizacija računovodstva, knjigovodstveno obuhvatanje poslovnih događaja, finansijsko izveštavanje i niz drugih pitanja od značaja za efikasno funkcionisanje računovodstva konkretnog poslovnog subjekta (entiteta) uz uvažavanje zakonske i profesionalne regulative i konkretnih potreba i okolnosti.

Interna regulativa, polazeći od zakonske i profesionalne regulative, predstavlja njihovo precizno razrađivanje. Razumljivo, jer „Računovodstveno izveštavanje iz obračuna troškova i učinaka uopšte, pa i računovodstveno izveštavanje po centrima odgovornosti za troškove, budžetirane rashode, prihode i rezultat, uopšte uzev, karakteriše nepostojanje obavezujuće računovodstvene regulative – zakonske i profesionalne, bilo sadržane u međunarodnim ili nacionalnim računovodstvenim standardima, u pogledu:

- propisanih obaveznih pojedinačnih vrsta računovodstvenih izveštaja,
- propisanih formi i sadržaja (strukture) računovodstvenih izveštaja,
- nivoa izveštavanja i korisnika računovodstvenih izveštaja i

- propisane učestalosti izveštavanja, odnosno rokova za sastavljanje i prezentaciju računovodstvenih izveštaja po centrima odgovornosti.⁷⁴

Dakle, interna računovodstvena regulativa ima važan zadatak omogućavanja uspešnog funkcionisanja računovodstva poslovnog subjekta u celini, ali i po segmentima poslovanja, uz ostvarivanje postavljenih ciljeva poslovnog subjekta i sprovođenja formulisanih strategija, omogućavajući pritom korektno poštovanje zakonske i profesionalne računovodstvene regulative.

Internom računovodstvenom regulativom se donose brojni pojedinačni pravilnici za celinu poslovnog subjekta, ali i za segmente poslovanja, koji mogu biti objedinjeni kroz Pravilnik o računovodstvu kao najznačajnijem internom opštem aktu. Dakle, interna računovodstvena regulativa može obuhvatati:

- a) Pravilnik o računovodstvu i računovodstvenim politikama;
- b) Pravilnik o obračunu troškova;
- c) Pravilnik o inventarisanju (popisu), utvrđivanju viškova, manjkova i odgovornih lica;
- d) Analitički razvijen kontni plan prilagođen potrebama raščlanjavanja propisanih konta prema zahtevima poslovnih promena u konkretnom poslovnom subjektu;
- e) Pravilnik o elementima, sastavljanju, kontroli, knjiženju, odlaganju i čuvanju knjigovodstvene dokumentacije i računovodstvenih izveštaja;
- f) Pravilnik o izdavanju, primanju, cirkulaciji i kontroli kretanja računovodstvene dokumentacije – hodogram kretanja računovodstvene dokumentacije;
- g) Pravilnik o metodama, postupcima i stopama amortizacije i rashodovanju stalnih sredstava;
- h) Pravilnik o kalkulaciji i knjiženju gotovih proizvoda, robe i nedovršene proizvodnje;
- i) Pravilnik o otpisu potraživanja;
- j) Pravilnik o internoj kontroli poslovnog subjekta;
- k) i drugi pravilnici i odluke.

Problematika uređena internim pravilnicima, odlukama i drugim internim propisima koji čine internu računovodstvenu regulativu, uglavnom je okvirno regulisana ili propisana zakonskom, odnosno, profesionalnom regulativom, ali sprovođenje u svakom konkretnom poslovnom subjektu zahteva odgovorno i stručno prilagođavanje normative specifičnim potrebama poslovnog subjekta. Poslovni subjekt, na primer, pri donošenju računovodstvenih politika za zalihe utvrđuje da se zalihe robe vrednuju metodom ponderisanih prosečnih cena, a vrednovanje trošenja zaliha u proizvodnji prema FIFO metodi („prvi ulaz – prvi izlaz“), jer to su dopušteni metodi utvrđivanja nabavne vrednosti/cene koštanja zaliha u skladu sa MRS 2 – Zalihe.⁷⁵

Računovodstvene politike, kao deo interne računovodstvene regulative, predstavljaju usvojena pravila od strane poslovnog subjekta u pripremi i prikazivanju finansijskih izveštaja, koji predstavljaju smernicu u postupanju pri izvršavanju pojedinačnih poslova u računovodstvu. Može se reći da računovodstvene politike, u krajnjoj liniji, predstavljaju veštinu oblikovanja finansijskih izveštaja primereno opštim i posebnim ciljevima poslovnog subjekta u skladu sa MRS/MSFI (Međunarodni računovodstveni standardi/Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja).

Interna računovodstvena regulativa ima bitnu ulogu u pogledu organizacije i uspešnog funkcionisanja računovodstva i kvalitetnog izveštavanja po segmentima i za celinu poslovnog subjekta, a u funkciji ostvarivanja postavljenih ciljeva poslovnog subjekta. Internom računovodstvenom regulativom neophodno je obezbediti korektno merenje i izveštavanje o

⁷⁴ Malinić dr Slobodan, „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008., str. 358-359.

⁷⁵ MRS 2, paragraf 25, str. 28. Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014;

rezultatima segmenata poslovanja i konačno, korektno izveštavanje o rezultatima poslovnog subjekta u celini.

„Kada se posmatra ukupna situacija u Republici Srbiji u pogledu interne računovodstvene regulative možemo uočiti da je poslovni subjekti ne koriste u svom poslovanju u meri u kojoj je to potrebno, ne shvatajući značaj dobro organizovane i postavljene interne računovodstvene regulative, posebno u pogledu usvojenih računovodstvenih politika koje poslovni subjekti često prepisuju iz godine u godinu, ne shvatajući u potpunosti domete i koristi od adekvatno postavljene i dobro organizovane računovodstvene funkcije, što je upravo predmet interesa računovodstvene regulative.“⁷⁶

Proces internog ali i eksternog izveštavanja po segmentima poslovanja, kao i donošenje poslovnih odluka u organizaciji, informativno je podržano savremenim informacionim i komunikacionim tehnologijama koje obezbeđuju različita aplikativna rešenja prema zadatim kriterijumima. Zahvaljujući ovakvim aplikativnim mogućnostima, izveštavanje (a posebno interno izveštavanje) i donošenje poslovnih odluka je značajno ubrzano i podržano kvalitetnom informativnom osnovom. To je posebno značajno kod decentralizovanih poslovnih subjekata jer, primena informacionih tehnologija obezbeđuje izveštaje koji pružaju različite mogućnosti u pogledu analize projektovane budućnosti i na tome zasnovanog poslovnog odlučivanja. Pri tom, kod modeliranja izveštaja, različitih po formi, sadržini i ročnosti, polazište predstavlja, kao što je već rečeno, organizaciona struktuiranost poslovnog subjekta.

2.2. KOMPARATIVNI PREGLED AKTUELNE PROFESIONALNE REGULATIVE FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA U DOMAĆIM I MEĐUNARODNIM OKVIRIMA

Razlike u finansijskom izveštavanju postoje između kontinenata, regiona, zemalja, pa čak i u okviru jedne zemlje. Kada bi sve računovođe primenjivale apsolutno identična pravila za sastavljanje finansijskih izveštaja, razlike u produkovanim finansijskim izveštajima bi se javljale i tada. Postoji nekoliko razloga za to. Pre svega, pravila odnosno standardi kojima se reguliše finansijsko izveštavanje ne mogu predvideti svaki detalj mnogobrojnih različitih poslovnih događaja. Upravo zbog činjenice da u takvim situacijama, računovođe imaju određenu slobodu u profesionalnom računovodstvenom rasuđivanju, računovodstveno obuhvatanje sličnih poslovnih transakcija može se razlikovati, čak i u istoj zemlji. Takođe, ne manje važno jeste u kakvom ekonomskom i političkom okruženju računovođe izrađuju finansijske izveštaje, odnosno kakva je, pre svega, nacionalna poreska politika, ekonomska politika i drugo. „Računovodstvo je tehnika koja se praktikuje unutar različitog političkog, ekonomskog i socijalnog konteksta. Oduvek je bilo međunarodno, koliko i nacionalno, ali je sigurno tokom poslednjih decenija dvadesetog veka, globalizacija računovodstvenih pravila i prakse postala toliko značajna da uska nacionalna shvatanja računovodstva i finansijskog izveštavanja više nisu održiva.“⁷⁷

⁷⁶ Dmitrović Šaponja dr Lj., Gravorac S., Milutinović mr S., „Značaj harmonizacije računovodstvene regulative u procesu pridruživanja Republike Srbije Evropskoj Uniji“, Zbornik radova, VIII Kongres računovođa i revizora Crne Gore, 2013, Bečići, Crna Gora, str. 225-226.

⁷⁷ Nobes Christopher, Parker Robert, Comparative International Accounting, eleventh edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2010, str. 5.

Globalizacija utiče na finansijsko izveštavanje,⁷⁸ pa i na segmentno finansijsko izveštavanje, kroz dve najznačajnije pojave:⁷⁹ 1) međunarodna (internacionalna) trgovina koja se od kraja Drugog svetskog rata 1945. god. neprekidno uvećavala sve do 2008./2009. godine kada je usporila sa rastom zbog svetske krize⁸⁰; i 2.) strane direktne investicije koje predstavljaju udeo u imovini stranog entiteta (korporacije) sa namerom da se stekne kontrola ili značajan uticaj u entitetu.

Pod uticajem društveno-ekonomskih promena, prvo su utvrđena pravila finansijskog izveštavanja na nacionalnom, a potom i na međunarodnom nivou. Taj proces se uglavnom naziva standardizacijom. **Standardizacija finansijskog izveštavanja** predstavlja obaveznost strogih, rigidnih pravila u sastavljanju i prezentovanju finansijskih izveštaja. Ipak, u ovoj oblasti sve češće preovlađuje izraz harmonizacija. **Harmonizacija finansijskog izveštavanja** predstavlja proces povećanja uporedivosti (kompatibilnosti) finansijskog izveštavanja između više zemalja, uglavnom određujući nivo do kog finansijski izveštaji iz različitih zemalja mogu međusobno da se razlikuju. Standardizacija i harmonizacija finansijskog izveštavanja su toliko isprepletene u funkcionisanju i ostvarenim ciljevima, da se često skoro ne razlikuju i u praksi koriste kao sinonimi. Harmonizacija je izraz koji se najčešće odnosi na uticaj nadnacionalnog zakonodavstva Evropske Unije (Direktive i Regulative), dok se pojam standardizacija povezuje sa aktivnostima i delovanjem Odbora za međunarodne računovodstvene standarde (IASB). Poslednja decenija uvodi novi pojam u svetske tokove finansijskog izveštavanja a to je konvergencija (približavanje). **Konvergencija finansijskog izveštavanja** znači usklađivanje, približavanje MRS/MSFI i američkog GAAP-a.⁸¹

Međunarodna profesionalna računovodstvena regulativa u poslednjoj deceniji ima dva međunarodno uticajna seta pravila finansijskog izveštavanja. To su MRS/MSFI i američki GAAP. Stepem do koga su MRS/MSFI i američki GAAP prihvaćeni i svrha u koju su prihvaćeni, razlikuje se u svakoj zemlji koja ih primenjuje. Poslednjih nekoliko decenija, mnogi računovodstveni teoretičari su pokušali da sistematizuju računovodstvene prakse na međunarodnom nivou, što bi pomoglo u proučavanju, razumevanju i unapređenju sistema finansijskog izveštavanja svake zemlje.⁸² U Republici Srbiji se primenjuju nacionalni

⁷⁸ Napomenimo da, istorijski posmatrano, razvoj računovodstva seže u daleku prošlost. Prvi oblici jednostavnog evidentiranja prodaje, prihoda ili dugovanja u antičko vreme, kasnije u doba Rimskog carstva, potom u zemljama Bliskog i Dalekog Istoka tokom srednjeg veka, jesu prve forme knjigovodstvenog evidentiranja, odnosno prostog knjigovodstva. Sa nastankom dvojnog knjigovodstva u Italijanskim gradovima u XIV i XV veku nastaje obračun troškova a „Italijanski metod“ knjigovodstva se širi Evropom i ostatkom sveta. U XVIII i XIX veku vođstvo u razvoju računovodstvene teorije i prakse preuzima Nemačka i Ujedinjeno Kraljevstvo, a u XX veku Sjedinjene Američke Države i Japan.

⁷⁹ Nobes Christopher, Parker Robert, *Comparative International Accounting*, eleventh edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2010, str. 7. – 8.

⁸⁰ Međunarodna trgovina posebno je podstaknuta između zemalja članica Evropske Unije ili članica unutar institucija kao što je Severnoamerička oblast slobodne trgovine (North American Free Trade Area – NAFTA), ali i liberalizacijom trgovinskih barijera pod uticajem Opšteg dogovora o tarifama i trgovini (General Agreement on Tariffs and Trade – GAAT) i njegovog naslednika Svetske Trgovinske organizacije (World Trade Organization – WTO) i drugo.

⁸¹ Prema, Alexander David, Nobes Christopher, „Financijsko računovodstvo – Međunarodni uvod“, četvrto izdanje, MATE, Zagreb, 2010, str. 80.

⁸² O pomenutoj problematici dostupna je mnogobrojna literatura. Ističu se razmatranja profesora Kristofera Nobsa (Christopher Nobes) koji je autor/koautor velikog broja članaka i udžbenika, ali i drugih teoretičara međunarodnog računovodstva i komparativnog međunarodnog računovodstva kao što su Douppnik T.S., Salter S.B., Alexander D., Archer S., Choi F.D.S., Meek G.K., i mnogi drugi.

Videti detaljnije: Nobes C.W. „Accounting classification in the IFRS era“, *Australian Accounting Review*, Vol. 18, No. 3, 2008, str. 191-198.; Nobes C.W. „Towards a General Model of the Reasons for International Differences in Financial Reporting“, *ABACUS*, Vol. 34, No. 2, 1998, str. 162-187.; Alexander D., Archer S., „On the Myth of „Anglo-Saxon“ Financial Accounting“, *The International Journal of Accounting*, Vol. 35, No.

računovodstveni propisi i međunarodna profesionalna računovodstvena regulativa – konkretno MRS/MSFI.

2.2.1. Osnovne karakteristike MSFI 8 i SFAS 131 i njihova konvergencija

2.2.1.1. Sličnosti i razlike MSFI 8 i SFAS 131

Američki Odbor za standarde finansijskog računovodstva (Financial Accounting Standards Board – FASB), 1997. godine, utvrdio je **SFAS 131 – Objavljivanje o segmentima poslovnog subjekta i povezane informacije** (Statement of Financial Accounting Standard No. 131 – SFAS 131 - Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information), koji je i danas aktuelan.⁸³ Za potrebe konvergencije međunarodnog finansijskog izveštavanja, odnosno približavanja MRS/MSFI i U.S. GAAP, a uz uvažavanje prednosti i mana američkog SFAS 131, Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (International Accounting Standards Board – IASB) je kreirao MSFI 8 (Međunarodni standard finansijskog izveštavanja 8 – Segmenti poslovanja).

Međunarodni standard finansijskog izveštavanja 8 Segmenti poslovanja – MSFI 8 (International Financial Reporting Standards - IFRS 8 – Operating Segments) je Odbor za međunarodne računovodstvene standarde objavio 30. novembra 2006. godine. Upotrebljava se za finansijske izveštaje koji se odnose na period od 01. januara 2009. godine i kasnije, ali bila je dopuštena i ranija upotreba standarda.⁸⁴

Iako se MSFI 8 primenjuje sa namerom da ublaži razlike između MSFI 8 i SFAS 131, mora se napomenuti da izvesne razlike i dalje postoje, ali su svedene na tri značajna odstupanja MSFI od SFAS 131 u pogledu:

- obelodanjivanja obaveza segmenata poslovanja,
- određivanja definicije dugoročnih sredstava za obelodanjivanje i
- segmentacije matične organizacione strukture,

što je u tabeli br. 2 detaljnije predstavljeno.

4, 2000, str. 539-557.; Doupnik Timothy, Perera Hector, „International Accounting“, third edition, McGraw Hill, 2012.

⁸³ Prema, FAS 131, FASB, Američki odbor za standarde finansijskog računovodstva, <http://www.fasb.org/pdf/fas131.pdf>, (datum dostupnosti: 10.04.2014.)

⁸⁴ Prema, IFRS 8 - Operating Segments, IFRS, <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ifrs8.pdf>, (datum dostupnosti: 10.07.2014.)

Kriterijumi MSFI 8	Kriterijumi SFAS 131	Suštinske razlike
Upotrebljava se pojam stalna (fiksna) imovina (sredstva) (<i>eng. non-current assets</i>)	Upotrebljava se pojam dugoročna imovina (sredstva) (<i>eng. long lived assets</i>)	Dugoročna imovina je definisana kao fizička imovina (<i>eng. physical assets</i>), a stalna imovina uključuje i nematerijalna ulaganja (<i>eng. intangible assets - intangibles</i>)
Zahteva se obelodanjivanje o obavezama segmenata kada su informacije propisane i obezbeđene od strane glavnog organa upravljanja	Ne zahteva se ovo obelodanjivanje	Utiče na obelodanjivanje kod nekih poslovnih subjekata
Dopušta se poslovnim subjektima sa matričnom strukturom da izvrše segmentaciju ili na bazi proizvoda/usluga ili na bazi geografskih područja	Zahteva se od poslovnih subjekata sa matričnom strukturom da segmentaciju izvrše na bazi proizvoda ili usluga	Kod primene MSFI 8, poslovni subjekti moraju odrediti osnovu segmentacije koja im obezbeđuje najkorisnije informacije

Tabela br. 2 Pregled značajnih razlika između MSFI 8 i SFAS 131

Izvor: Prema, PricewaterhouseCoopers – *A practical guide to segment reporting*, str. 33. <http://www.pwc.com/gx/en/ifrs-reporting/pdf/segment-reporting.pdf>, (datum dostupnosti: 27.08.2014.)

Uvođenjem MSFI 8, u svrhu međunarodnog usklađivanja segmentnog finansijskog izveštavanja približavanjem američkom SFAS 131, prestao je da važi Međunarodni računovodstveni standard MRS 14 – Izveštavanje po segmentima (International Accounting Standards - IAS 14 Segment Reporting). Kakvi su bili zahtevi MRS 14 i šta je promenjeno u segmentnom finansijskom izveštavanju primenom MSFI 8 u odnosu na MRS 14, ukratko je predstavljeno u tabeli br. 3.

Uporedni pregled MSFI 8 i MRS 14

<i>Suština standarda</i>	MSFI 8	MRS 14
<i>Ko primenjuje standard?</i>	Poslovni subjekti čijim se dužničkim instrumentima ili instrumentima kapitala javno trguje ili koji dostavljaju ili su u procesu dostavljanja finansijskih izveštaja regulatornoj organizaciji u svrhu emitovanja bilo koje klase instrumenata na javnom tržištu.	Poslovni subjekti koji javno trguju hartijama od vrednosti ili su u procesu emitovanja hartija od vrednosti na javnom tržištu hartija od vrednosti.
<i>Šta je segment poslovanja?</i>	Poslovne aktivnosti koje ostvaruju prihode i uzrokuju rashode, čije rezultate poslovanja redovno pregleda glavni organ upravljanja i za koje su dostupne posebne finansijske informacije.	Komponente zasnovane na poslovanju ili geografskim posebnostima, koje učestvuju u riziku i prinosu, po čemu se razlikuju od drugih komponenti.
<i>O kojim informacijama segmenta poslovanja se izveštava?</i>	Informacije o kojima se izveštava su informacije koje menadžment koristi za vođenje poslovanja.	Informacije o kojima se izveštava su finansijske informacije prezentovane u konsolidovanim finansijskim izveštajima.
<i>Na kojim se odmeravanjima zasniva obelodanjivanje segmenata poslovanja?</i>	Obelodanjivanja o segmentu poslovanja su zasnovana na upravljačkim informacijama o kojima se izveštava glavnom organu upravljanja.	Obelodanjivanja o segmentu poslovanja su zasnovana na MSFI kompatibilnim finansijskim informacijama.

Tabela br. 3 Pregled ključnih razlika između MSFI 8 i MRS 14

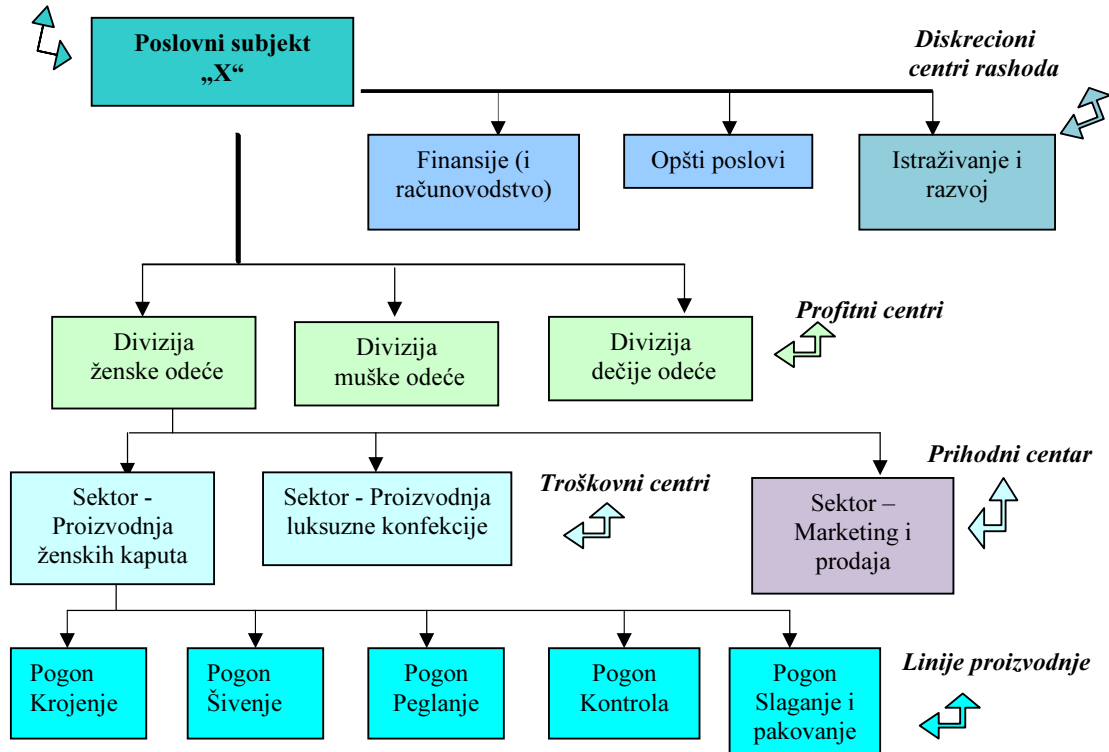
Izvor: Prilagođeno prema, PricewaterhouseCoopers – *A practical guide to segment reporting*, str. 6. <http://www.pwc.com/gx/en/ifrs-reporting/pdf/segment-reporting.pdf>, (datum dostupnosti: 27.08.2014.)

Od 01. januara 2005. god. zemlje članice Evropske Unije su obavezne da primenjuju MRS/MSFI na konsolidovane finansijske izveštaje poslovnih subjekata u Evropskoj Uniji, čijim se hartijama od vrednosti trguje na javnim tržištima hartija od vrednosti (odnosno čije se akcije kotiraju na berzama – eng. listed company), što znači da je i primena MSFI 8, nakon njegovog donošenja, za njih postala obavezujuća.

2.2.1.2. MSFI 8 i SFAS 131 – menadžment pristup

Odbor za međunarodne računovodstvene standarde koji je kreirao MSFI 8, u njega je ugradio tkz. **menadžment (upravljački) pristup**, koji je preuzet iz američkog SFAS 131. Menadžment pristup u određivanju segmenata poslovanja se zasniva na načinu na koji menadžment vrši raščlanjavanje poslovnog subjekta za potrebe poslovnog odlučivanja unutar same organizacije. Raščlanjavanje privrednog subjekta (organizacije) jeste proces utvrđivanje užih organizacionih delova organizacije, odnosno njeno raslojavanje, a omogućava ga divizionalizacija i/ili decentralizacija, što je slikovito predstavljeno na narednom prikazu. U fokusu posmatranja prikaza je divizija ženske odeće.

Investicioni centar



Slika br. 15 Prikaz pojednostavljene organizacione strukture sa centrima odgovornosti poslovnog subjekta u tekstilnoj industriji

Izvor: Prikaz autora prema ideji predstavljenoj u Noreen E., Brewer P., Garrison R., „Managerial Accounting for Managers“, McGraw-Hill/Irwin, 2011., str. 422.

Formirani organizacioni delovi su relativno samostalni, proizvodno-tržišno specifični uži delovi poslovnog subjekta, koji direktno zavise od uspostavljene organizacione strukture poslovnog subjekta u celini. Uži organizacioni delovi omogućavaju finansijsko-računovodstveno evidentiranje i izveštavanje, merenje performansi i kontrolu u svrhu ostvarivanja ciljeva užih delova organizacije i konačno i celine organizacije, kao suštine njihovog formiranja i funkcionisanja. Tako određeni delovi organizacije mogu, sa aspekta računovodstva, a posebno računovodstva odgovornosti, predstavljati:

- područja odgovornosti za troškove,
- područja odgovornosti za prihode,
- područja odgovornosti za ostvarene rezultate (dobitak ili gubitak), ili i
- područja odgovornosti za ostvareni prinos na angažovana sredstva (investirani kapital).

Kod funkcionalne organizacione strukture prihodi, rashodi i rezultat analitički se prate i o njima izveštava po sledećim mogućim aspektima posmatranja: proizvod, grupa proizvoda, najveći i najznačajniji kupci, kanali prodaje, segmenti tržišta, itd.

U slučaju divizionalne organizacione strukture privrednog subjekta, rezultat se prati i interpretira, kao što je na slici br. 15 prikazano, po profitnim i investicionim centrima, kao područjima odgovornosti za dobit i ostvareni prinos na investirani kapital, i u okviru njih po drugim nižim područjima odgovornosti kao što su: troškovni centri, prihodni centri, i analitički po proizvodima (uslugama), grupi proizvoda (usluga), itd. Identifikovanje područja (centara) odgovornosti ne mora biti potpuno u skladu sa formiranim užim delovima

organizacione strukture. Moguće je da u okviru jednog organizacionog dela funkcioniše više centara (područja) odgovornosti (npr. proizvodni sektor koji ima više troškovnih centara), ili da je potrebno više organizacionih celina da bi se formirao jedan računovodstveni centar odgovornosti (npr. više filijala ili sektora, ili čak jedno preduzeće u celini, može da čini jedan investicioni centar) i slično.

Prilikom identifikovanja segmenata poslovanja, menadžeri će posmatrati računovodstvena područja – centre odgovornosti, odnosno uže delove organizacione strukture.⁸⁵ To znači da menadžment određuje segmente poslovanja primereno organizacionoj struktuiranosti privrednog subjekta, kao i potrebama svrsishodnog i blagovremenog obezbeđenja informacija za odlučivanje i merenje performansi. Menadžment pristup se, dakle, direktno povezuje sa divizionalizacijom i decentralizacijom privrednog subjekta, ali i sa utvrđivanjem računovodstvenih područja odgovornosti. Menadžeri će, kao što je istaknuto, u svrhu poslovnog odlučivanja, merenja performansi i kontrole organizacije, izvršiti segmentiranje organizacije u skladu sa internom organizacionom struktuiranošću (interno identifikovanje segmenata poslovanja).

Sušтина menadžment pristupa, u skladu sa standardima MSFI 8 i SFAS 131, ogleda se u tome da pristup (osnova) koji je upotrebljen za određivanje segmenata poslovanja za interno finansijsko izveštavanje treba biti korišćen i za određivanje segmenata za potrebe eksternog finansijskog izveštavanja.

Privredni subjekti identifikuju segmente poslovanja u svrhu eksternog finansijskog izveštavanja na osnovu segmenata poslovanja koji su, od strane menadžera, identifikovani za potrebe internog poslovnog odlučivanja u skladu sa menadžment pristupom MSFI 8 i SFAS 131. Odnosno, segmentacija za potrebe internog i eksternog finansijskog izveštavanja mora biti identična. Prema tome, korisnici finansijskih izveštaja mogu sagledati funkcionisanje organizacije i protumačiti finansijske izveštaje na način kako to čine menadžeri, odnosno „očima menadžera“.⁸⁶

Zahvaljujući uvođenju menadžment pristupa, Odbor za međunarodne računovodstvene standarde je izvršio značajnu konvergenciju MSFI 8 sa SFAS 131. Bitno je istaći da je već revidirani MRS 14 uveo menadžment pristup u identifikaciju primarnih segmenata o kojima se izveštava, u svrhu približavanja SFAS 131.

Prema revidiranom standardu MRS 14 „Za najveći broj preduzeća, preovlađujući izvori rizika i prinosa određuju način na koji je preduzeće organizovano i kako se njime rukovodi. Organizaciona i rukovodeća struktura preduzeća i njegov interni sistem finansijskog izveštavanja obično predstavljaju najbolji dokaz o preovlađujućem izvoru rizika i prinosa za preduzeće za potrebe izveštavanja po segmentima. Prema tome, izuzev u retkim okolnostima, preduzeće iskazuje informacije po segmentima u svojim finansijskim izveštajima na istoj osnovi na kojoj o njima interno podnosi izveštaj najvišem rukovodstvu. Preovlađujući izvor rizika i prinosa preduzeća postaje njegov primarni oblik izveštavanja po segmentima. Sekundarni izvor rizika i prinosa preduzeća postaje njegov sekundarni oblik izveštavanja po segmentima.“⁸⁷

Primarna segmentacija je dakle, prema revidiranom MRS 14, mogla biti zasnovana na internoj organizacionoj strukturi poslovnog subjekta, odnosno prema menadžment pristupu.

⁸⁵ Pomenuta problematika je detaljno razmatrana u prethodnom poglavlju ovog rada.

⁸⁶ Eng. „Thought the eyes of management“ ili „očima menadžera“/“kroz oči menadžera“ je izraz kojim se objašnjava menadžment pristup zahtevan u MSFI 8. Videti neke od izvora: „Making sense of a complex world - IFRS 8 Operating Segments“, PWC - PricewaterhouseCoopers LLP, 2009, http://www.pwc.com/en_GX/gx/communications/pdf/pwc-making-sense-of-a_complex-world-ifs-8-operating-segments-pdf.pdf, (datum dostupnosti: 12.07.2014.); EFRAG, European Financial Reporting Advisory Group, <http://www.efrag.org/Front/p266-1-272/Autumn-2012-Outreach-Events.aspx>, (datum dostupnosti: 12.07.2014.).

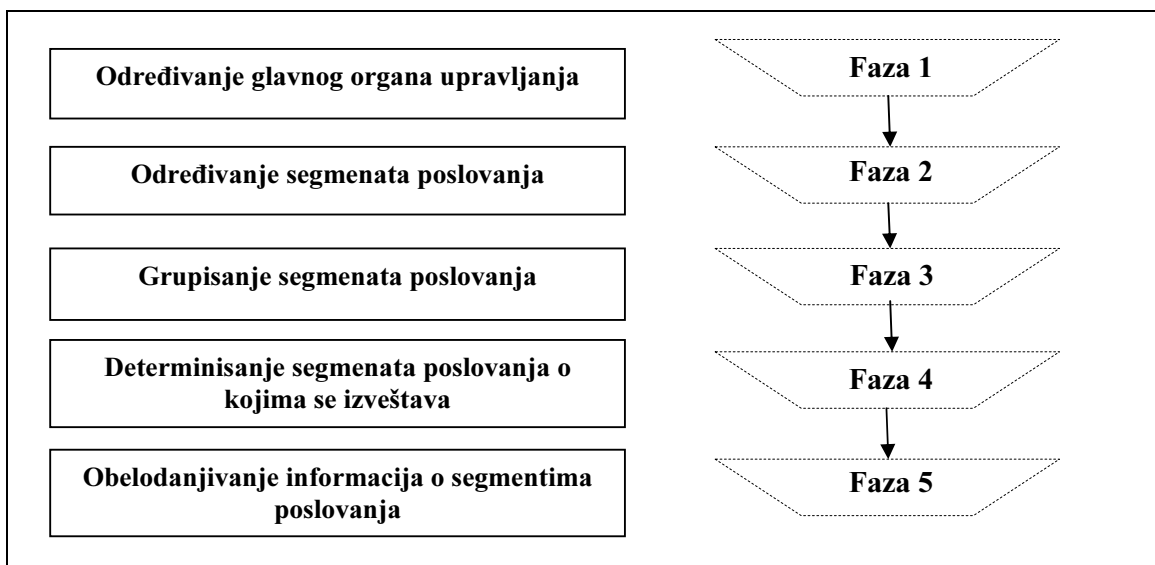
⁸⁷ Međunarodni računovodstveni standard MRS 14 Izveštavanje po segmentima, „Sl. glasnik RS“, br. 133 od 31. decembra 2003., član 28.

Svaki primarni segment određen prema menadžment pristupu je morao iskazati slične karakteristike u pogledu rizika ili prinosa, u suprotnom obavezno je bilo grupisanje prema pristupu na osnovu rizika i prinosa. Za sekundarne segmente se objavljuje manje informacija u odnosu na primarne segmente (prema revidiranom MRS 14, a izvorni MRS 14 je zahtevao identične informacije o poslovnim i geografskim segmentima).⁸⁸

Naime, primenom MSFI 8 – Segmenti poslovanja, ne insistira se na poslovnim i geografskim segmentima, kao što je to bio zahtev MRS 14 iz 1981. godine i revidiranog MRS 14 iz 1997. godine. Takođe, MRS 14 je, između ostalog, zahtevao dvostepeni pristup za izveštavanje informacija o segmentima poslovnog subjekta i to za poslovne aktivnosti (linija poslovanja – proizvod ili usluga) i za geografske oblasti, pri čemu poslovni subjekt odabira primarni i sekundarni rang njihove segmentacije, odnosno primarnu i sekundarnu segmentaciju organizacije.⁸⁹ Ako su primarni segmenti o kojima se izveštava zasnovani na poslovnim aktivnostima onda se sekundarni segmenti zasnivaju na geografskim oblastima i obrnuto.⁹⁰

Prema MSFI 8 osnova segmentacije poslovnog subjekta može biti proizvod i usluga, geografsko područje, njihova kombinacija ili neki drugi kriterijum, što zavisi od donosioca poslovnih odluka (glavnog organa upravljanja), sistema odgovornosti, prirode aktivnosti poslovnog subjekta, organizacione strukture, geografske (teritorijalne) dislociranosti i drugo.

Segmentno finansijsko izveštavanje se, prema MSFI 8 i SFAS 131, odvija u određenim etapama (slika br. 16) što je nastavku rada detaljno obrađeno.



Slika br. 16 Osnovne etape segmentnog finansijskog izveštavanja pri prvoj primeni MSFI 8 i SFAS 131

Izvor: Prilagođeno prema, „The Application of IFRS: Segment Reporting“, Executive Summary, KPMG IFRG Limited, 2010, str.5, (datum dostupnosti: 19.07.2014.)

<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/ILine-of-Business-publications/Documents/The-Application-of-IFRS-Segment-reporting-%28Full-publication-2010%29.pdf>

⁸⁸ Prema, Street Donna L., Nichols Nancy B., „LOB and geographic segment disclosures: an analysis of the impact of IAS 14 revised“, Journal of International Accounting, Auditing & Taxation, 11, 2002, str. 91–113.

⁸⁹ Prema, Nichols Nancy B., Street Donna L., „The relationship between competition and business segment reporting decisions under the management approach of IAS 14 Revised“, Journal of International Accounting, Auditing & Taxation, Volume 16, izdanje 1, 2007, str. 51-68.

⁹⁰ To znači da primarni segmenti o kojima se izveštava ne mogu biti mešavina poslovnih i geografskih segmenata.

2.2.1.3. Identifikovanje segmenata poslovanja prema MSFI 8 i SFAS 131

Segmentaciji poslovnog subjekta, odnosno identifikovanju segmenata poslovanja pri prvoj primeni MSFI 8 i SFAS 131, prethodi utvrđivanje glavnog organa upravljanja. **Glavni organ upravljanja** (eng. CODM – Chief Operating Decision Maker) predstavlja funkciju sa ovlašćenjem i odgovornošću da vrši alokaciju resursa na segmente poslovanja organizacije, ocenjuje njihove performanse i vrši pregled rezultata poslovanja. Tu funkciju često vrši generalni direktor ili izvršni direktor, grupa izvršnih direktora i drugi. Paragrafima MSFI 8 i SFAS 131 nije precizno određeno ko tu funkciju može da vrši. Rukovodioci segmenata poslovanja direktno odgovaraju upravo glavnom organu upravljanja.⁹¹

Segment poslovanja (eng. operating segment) se, u skladu sa MSFI 8 i SFAS 131, određuje kao organizacioni deo poslovnog subjekta (organizacije, entiteta):⁹²

- 1.) koji u poslovnim aktivnostima ostvaruje prihode, ali i rashode (uključujući i prihode i rashode vezane za transakcije sa drugim delovima iste organizacije), ili se bavi poslovnim aktivnostima od kojih tek treba da ostvari prihod;
- 2.) za koji su raspoložive i dostupne finansijske informacije, da bi se njegovo poslovanje pratilo i analiziralo od strane menadžmenta,
- 3.) čije rezultate poslovanja glavni organ upravljanja prati i kontroliše u svrhu donošenja odluka o alokaciji resursa segmenata poslovanja i ocene ostvarenih performansi i uspešnosti poslovanja segmenata poslovanja.

U pogledu definisanja segmenata poslovanja, standardi MSFI 8 i SFAS 131 se podudaraju, izuzev, kao što je rečeno, za potrebe matrične organizacione strukture. Prema MSFI 8, privredni subjekti sa matričnom organizacionom strukturom mogu izvršiti segmentaciju ili na bazi proizvoda/usluga ili na bazi geografskih područja – privredni subjekt „određuje koji skup komponenti predstavlja segmente poslovanja“⁹³ u skladu sa osnovnim principom izveštavanja po segmentima.⁹⁴ Prema SFAS 131, privredni subjekti sa matričnom organizacionom strukturom određuju segmente poslovanja na bazi proizvoda/usluga.⁹⁵

⁹¹ Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragrafi 7-9, str. 308. i „Statement of Financial Accounting Standards No. 131 Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information“, Financial Accounting Standards Board, paragraf 12-14,

<http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820922850&blobheader=application%2Fpdf>, (datum dostupnosti: 18.07.2014.)

⁹² Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragraf 5, str. 308. i „Statement of Financial Accounting Standards No. 131 Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information“, Financial Accounting Standards Board, paragraf 10,

<http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820922850&blobheader=application%2Fpdf>, (datum dostupnosti: 18.07.2014.)

⁹³ Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragraf 10, str. 308.

⁹⁴ **Osnovni princip izveštavanja po segmentima poslovanja** jeste obezbeđivanje korisnicima finansijskih izveštaja ocenu prirode i finansijskih efekata poslovnih aktivnosti koje privredni subjekt obavlja, kao i ekonomskog okruženja u kome posluje. (Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragraf 1, str. 308.) Prema američkom SFAS 131, posvećeno je više pažnje isticanju osnovnog principa, a posebno ciljeva izveštavanja po segmentima poslovanja. Ciljevi finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja su konzistentni sa ciljevima finansijskog izveštavanja opšte namene. Osnovni princip, prema SFAS 131 je da se na osnovu menadžment pristupa mogu obezbediti informacije, a naročito finansijske informacije koje će olakšati donošenje poslovnih odluka donosiocima odluka u poslovnom subjektu. (Prema, „Statement of Financial

Ukoliko neki uži organizacioni deo ostvaruje svoje prihode i rashode iz transakcija sa drugim organizacionim delovima unutar istog poslovnog subjekta, može se identifikovati kao segment poslovanja. To je često kod privrednih subjekata koji obuhvataju sektore/divizije zadužene za proizvodnju osnovnog materijala za rad – sirovine, koja se prodaje drugim sektorima/divizijama unutar istog poslovnog subjekta u svrhu dalje prerade, npr. u drvnjoj industriji to bi mogao biti sektor zadužen za gajenje šuma, u naftnoj industriji bi to mogla biti proizvodnja sirove nafte, u proizvodnji i preradi mesa, segment koji ostvaruje samo interne transakcije može biti farma ili klanica i drugo.

Ne manje važna je i činjenica da se ne moraju svi uži delovi poslovnog subjekta, iako su centri odgovornosti, identifikovati kao segmenti poslovanja. Tako, ranije pomenuti, prihodni i troškovni centri, kod kojih kontrola, uglavnom, nije moguća na osnovu ostvarenih rezultata već samo poređenjem planiranih i ostvarenih veličina jedne komponente rezultata (pozitivne ili negativne) – ne mogu biti segmenti poslovanja u smislu MSFI 8 i SFAS 131.

2.2.2. Obelodanjivanje i odmeravanje informacija o segmentima poslovanja o kojima se izveštava prema MSFI 8 i SFAS 131

2.2.2.1. Određivanje segmenata poslovanja o kojima se izveštava prema MSFI 8 i SFAS 131

O svim identifikovanim segmentima poslovanja se ne mora i/ili ne može eksterno izveštavati. Eksterno izveštavanje za segmente poslovanja podrazumeva određivanje **segmenata poslovanja o kojima se izveštava**, odnosno **izveštajnih segmenata** (eng. *reportable segments*).

- Prvi uslov koji mora biti ispunjen da bi se o nekom segmentu poslovanja izveštavalo jeste da je identifikovan kao segment poslovanja u skladu sa uslovima navedenim prema MSFI 8 i SFAS 131, o čemu je već bilo reči. Takođe, segment poslovanja može biti rezultat grupisanja (agregacije) dva ili više segmenata. **Grupisanje dva ili više segmenata poslovanja** u jedan segment poslovanja (eng. *aggregation of operating segments*) je dopušteno samo ukoliko:⁹⁶
 - ne dovodi do gubitka korisnih informacija, odnosno dokle god je konzistentno sa osnovnim principom MSFI 8,
 - segmenti imaju slične ekonomske karakteristike i
 - segmenti su slični u svakom od sledećih pogleda:
 - (a) prirodi proizvoda i usluga;

Accounting Standards No. 131 Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information”, Financial Accounting Standards Board, paragraf 3-8,

<http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820922850&blobheader=application%2Fpdf>, (datum dostupnosti: 18.07.2014.)

⁹⁵ Prema, „Statement of Financial Accounting Standards No. 131 Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information”, Financial Accounting Standards Board, paragraf 15,

<http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820922850&blobheader=application%2Fpdf>, (datum dostupnosti: 18.07.2014.)

⁹⁶ Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragraf 12, str. 308-309. i „Statement of Financial Accounting Standards No. 131 Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information”, Financial Accounting Standards Board, paragraf 17,

<http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820922850&blobheader=application%2Fpdf>, (datum dostupnosti: 18.07.2014.)

- (b) prirodi proizvodnih procesa;
- (c) vrsti ili klasi kupca tih proizvoda i usluga;
- (d) metodama koje se koriste za distribuciju proizvoda ili pružanje usluga; i
- (e) ako je primenjivo, prirodi regulatornog okruženja, na primer, u bankarstvu, osiguranju ili javnim komunalnim uslugama.

Obelodanjivanje samog grupisanja dva ili više segmenata poslovanja u jedan segment poslovanja, kao i razlozi koji su inicirali grupisanje, nisu obavezni za poslovne subjekte u finansijskim izveštajima u skladu sa MSFI 8 i SFAS 131. Segmenti poslovanja o kojima neće biti izveštavano, mogu biti grupisani ako imaju slične ekonomske karakteristike i ako su slični u većini od pet kriterijuma prethodno navedenih kao neophodnih za grupisanje.

- Drugi uslov koji mora biti ispunjen da bi se o nekom segmentu poslovanja izveštavalo jeste da identifikovani segment poslovanja ispunjava bar jednu od kvantitativnih normi propisanih MSFI 8 i SFAS 131. Nakon određivanja segmenata poslovanja i grupisanja dva ili više segmenata u jedan segment, u skladu sa obavezanim zahtevima MSFI 8 i SFAS 131, menadžment poslovnog subjekta treba da utvrdi koji je segment poslovanja dovoljno značajan da je opravdano za njega objavljivati informacije u odvojenim izveštajima. U tu svrhu koriste se tzv. kvantitativne norme. Ukoliko neki segment poslovanja ispunjava bilo koju od sledećih **kvantitativnih normi** prema MSFI 8⁹⁷ i SFAS 131⁹⁸, privredni subjekt je obavezan da o njemu u odvojenim izveštajima obelodanjuje informacije:

- o segmentu poslovanja se izveštava ukoliko je njegov prihod 10 procenata ili više od zajedničkog (eksternog i internog) prihoda svih segmenata (u iznos ukupnog prihoda uključuju se prodaje eksternim kupcima i interne prodaje ili transferi među segmentima);
- o segmentu poslovanja se izveštava ukoliko apsolutni iznos dobitka ili gubitka segmenta iznosi 10 procenata ili više od ukupnog dobitka svih profitabilnih segmenata ili od ukupnog gubitka svih segmenata koji su iskazali gubitak, u zavisnosti koji je od ta dva zbira u apsolutnom iznosu veći; i
- o segmentu poslovanja se izveštava ukoliko imovina (sredstva) segmenta poslovanja iznosi 10 procenata ili više od ukupne imovine svih segmenata.

Segment poslovanja koji ispunjava neku od kvantitativnih normi može nastati i kombinovanjem segmenata koji ne ispunjavaju kvantitativne norme, a mogu biti grupisani ako imaju slične ekonomske karakteristike i ako su slični u većini od pet kriterijuma prethodno navedenih kao neophodnih za grupisanje. Ukoliko menadžment poslovnog subjekta smatra da su informacije o nekom segmentu korisne korisnicima finansijskih izveštaja, informacije se mogu odvojeno predstaviti i obelodaniti čak i ako segment poslovanja ne ispunjava nijednu kvantitativnu normu.

Minimalan broj segmenata poslovanja o kojima se izveštava (u skladu sa MSFI 8 i SFAS 131) je postignut ispunjenjem bar jednog od kvantitativnih testova (pravilo 10%) i ispunjenjem pravila 75 procenata, što u suštini znači da eksterni prihod koji su iskazali identifikovani segmenti poslovanja o kojima se izveštava iznosi 75 ili više procenata prihoda poslovnog subjekta u celini. Ukoliko procenat nije ispunjen, dodatni segmenti poslovanja se identifikuju kao izveštajni segmenti (čak ako i ne ispunjavaju kvantitativne norme), „sve dok

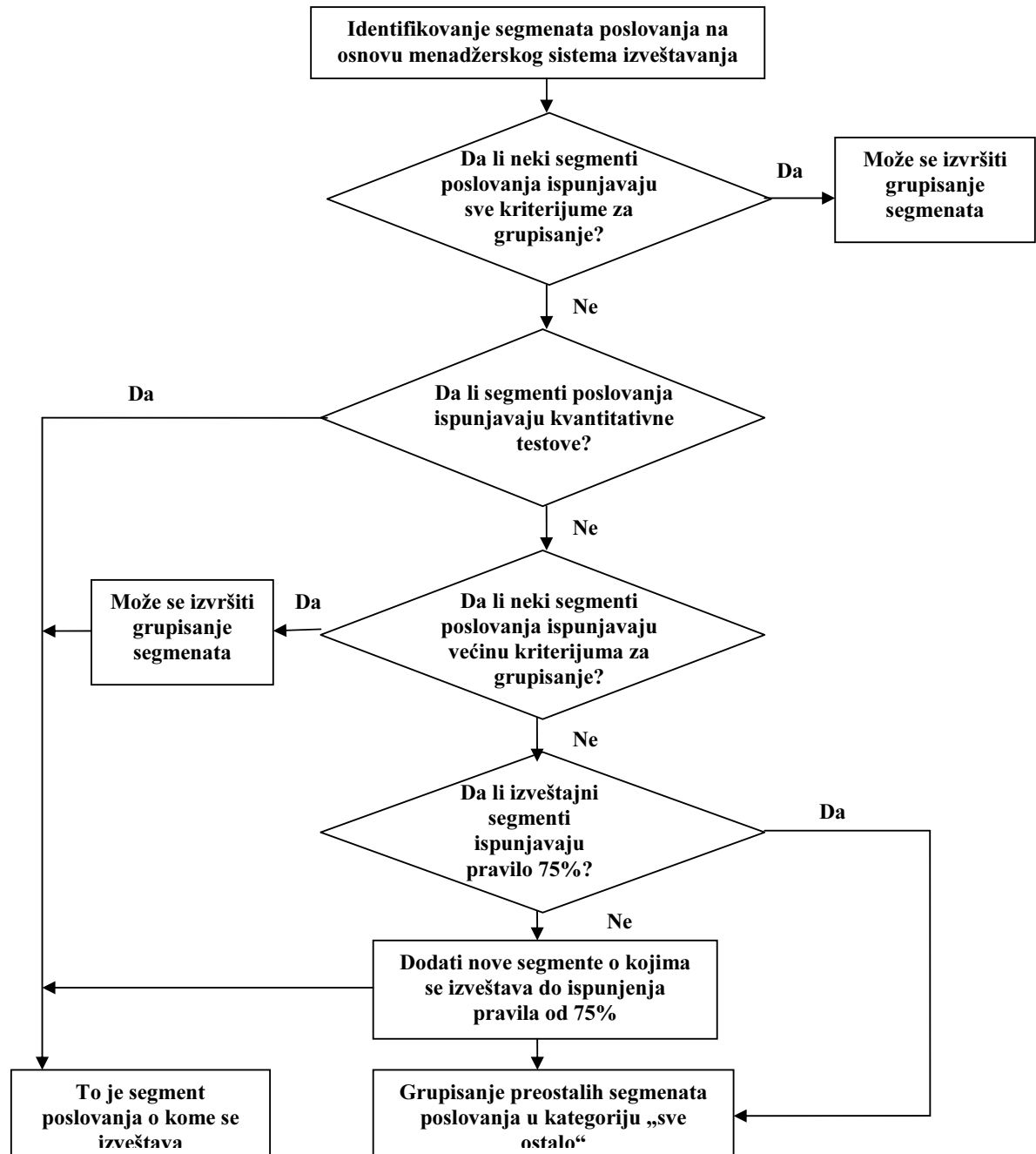
⁹⁷ Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragraf 13, str. 309.

⁹⁸ Prema, „Statement of Financial Accounting Standards No. 131 Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information”, Financial Accounting Standards Board, paragraf 18, <http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820922850&blobheader=application%2Fpdf>, (datum dostupnosti: 18.07.2014.)

se najmanje 75 procenata prihoda entiteta ne nađe u segmentima poslovanja o kojima se izveštava.“⁹⁹

Predlog praktičnog, preporučenog broja segmenata poslovanja o kojima se izveštava iznosi do deset izveštajnih segmenata, iako nema precizne granice ili ograničenja u broju segmenata poslovanja o kojima se izveštava prema MSFI 8 i SFAS 131. Primenom kvantitativnih testova značajnosti od 10 procenata i kvantitativnog testa dovoljnosti od 75 procenata utvrđuju se segmenti poslovanja za koje je izveštavanje obavezno, što je predstavljeno na slici br. 17.

⁹⁹ Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragraf 15, str. 309. i „Statement of Financial Accounting Standards No. 131 Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information“, Financial Accounting Standards Board, paragraf 17, <http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820922850&blobheader=application%2Fpdf>, (datum dostupnosti: 18.07.2014.)



Slika br. 17 Dijagram postupka identifikovanja segmenata poslovanja o kojima se izveštava

Izvor: Prema, „Statement of Financial Accounting Standards No. 131 Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information”, Financial Accounting Standards Board, paragraf 127, str. 31., <http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820922850&blobheader=application%2Fpdf>, (datum dostupnosti: 18.07.2014.)

2.2.2.2. Primena kvantitativnih normi za određivanje segmenata poslovanja o kojima se izveštava prema MSFI 8 i SFAS 131 - hipotetički prikaz

U privrednom subjektu „X” za proizvodnju odeće za žene, poslovanje se odvija kroz pet divizija – profitnih centara: donji veš, džins (teksas), elegantna garderoba, kupaći kostimi i svakodnevna odeća. Svi profitni centri dostavljaju izveštaje sa podacima o poslovanju u posmatranom periodu glavnom organu upravljanja privrednim subjektom. Navedeni profitni centri su identifikovani kao segmenti poslovanja i s obzirom na njihove razlike u pogledu prinosa i izloženosti riziku, zaključuje se da nema osnova za njihovo spajanje. Neophodno je testirati svaki profitni centar posmatranog privrednog subjekta u pogledu ispunjenosti kvantitativnih normi u skladu sa MSFI 8 i SFAS 131, da bi se utvrdilo da li su identifikovani segmenti poslovanja ujedno i segmenti poslovanja o kojima se izveštava. Dostupni su sledeći podacima o poslovanju (tabela br. 4):

(u hiljadama dinara)

Segment poslovanja	Eksterni prihod	Interni transferi	Ukupni prihod	Rashodi	Sredstva
Donji veš za žene	350.000	120.000	470.000	490.000	32.000.000
Džins (teksas) za žene	900.000	30.000	930.000	320.000	30.000.000
Elegantna garderoba za žene	1.250.000	0	1.250.000	850.000	120.000.000
Kupaći kostimi za žene	300.000	50.000	350.000	390.000	28.000.000
Svakodnevna odeća za žene	1.200.000	220.000	1.420.000	630.000	85.000.000
UKUPNO	4.000.000	420.000	4.420.000	2.370.000	295.000.000

Tabela br. 4 Pregled osnovnih informacija o segmentima poslovanja privrednog subjekta „X“

(a) Ispunjenje kvantitativnog kriterijuma od 10% ili više ukupnih prihoda svih segmenata

O identifikovanom segmentu poslovanja se izveštava ukoliko je njegov prihod 10 procenata ili više od zajedničkog (eksternog i internog) prihoda svih segmenata (u iznos ukupnog prihoda uključuju se prodaje eksternim kupcima i interne prodaje drugim segmentima poslovanja ili transferi između segmenata poslovanja). U predstavljenom hipotetičkom primeru, zbir ukupnog eksternog i internog prihoda svih segmenata poslovanja iznosi 4.420.000.000 dinara.

Ako je ukupni prihod segmenta 10 procenata ili više od ukupnih prihoda svih segmenata poslovanja, moguće je identifikovati izveštajni segment, što u konkretnom primeru iznosi 442.000.000 dinara. Dakle, svaki od segmenata poslovanja koji je ostvario 442.000.000 dinara ili više ukupnog prihoda, postaje segment poslovanja o kome se izveštava. Prema tabeli br. 5 segmenti poslovanja o kojima se izveštava u poslovnom subjektu „X” su: donji veš, džins, elegantna garderoba i svakodnevna odeća.

Test prihoda			(u hiljadama dinara)	
Segment poslovanja	Prihod segmenta poslovanja	Interni transferi	Ukupni prihod segmenta poslovanja	Da li se o segmentu poslovanja izveštava?
Donji veš	350.000	120.000	470.000	DA
Džins	900.000	30.000	930.000	DA
Elegantna garderoba	1.250.000	0	1.250.000	DA
Kupaći kostimi	300.000	50.000	350.000	NE
Svakodnevna odeća	1.200.000	220.000	1.420.000	DA
UKUPNO	4.000.000	420.000	4.420.000	-

Tabela br. 5 Identifikovanje segmenata poslovanja o kojima se izveštava prema testu prihoda u privrednom subjektu „X“

Izvor: Prikaz prema ideji autora

(b) Ispunjenje kvantitativnog kriterijuma od 10% ili više apsolutnog iznosa dobitka ili gubitka

Identifikovani segment poslovanja postaje segment poslovanja o kome se izveštava ukoliko apsolutni iznos dobitka ili gubitka segmenta iznosi 10 procenata ili više

- od ukupnog dobitka svih profitabilnih segmenata, ili
- od ukupnog gubitka svih segmenata koji su iskazali gubitak,

u zavisnosti koji je od ta dva zbira u apsolutnom iznosu veći.

U predstavljenom hipotetičkom primeru, date su vrednosti ostvarenih prihoda i rashoda za svaki segment poslovanja, pa se pristupa utvrđivanju rezultata u vidu dobitka ili gubitka. Apsolutni iznos ukupnog dobitka svih segmenata koji su ostvarili dobitak iznosi 1.800.000.000 dinara, a apsolutni iznos ukupnog gubitka svih segmenata koji su ostvarili gubitak iznosi 60.000.000 dinara. U apsolutnom iznosu je veći iznos ukupnog dobitka svih segmenata koji su ostvarili dobitak, pa se od iznosa od 1.800.000.000 dinara računa 10 procenata što iznosi 180.000.000 dinara. Sve ostvarene rezultate (i dobitke i gubitke) segmenata poslovanja treba uporediti i kod onih segmenata poslovanja kod kojih je ostvaren rezultat u apsolutnom iznosu jednak ili veći od 180.000.000, možemo zaključiti da su segmenti poslovanja o kojima se izveštava.

Prema tabeli br. 6, segmenti poslovanja o kojima se izveštava u poslovnom subjektu „X“ su: džins, elegantna garderoba i svakodnevna odeća.

Test dobitka ili gubitka			(u hiljadama dinara)
Segment poslovanja	Dobitak segmenta poslovanja	Gubitak segmenta poslovanja	Da li se o segmentu poslovanja izveštava?
Donji veš	-	(20.000)	NE
Džins	610.000	-	DA
Elegantna garderoba	400.000	-	DA
Kupaći kostimi	-	(40.000)	NE
Svakodnevna odeća	790.000	-	DA
UKUPNO	1.800.000	(60.000)	-

Tabela br. 6 Identifikovanje segmenata poslovanja o kojima se izveštava prema testu dobitka ili gubitka u privrednom subjektu „X“

Izvor: Prikaz prema ideji autora

(c) Ispunjenje kvantitativnog kriterijuma od 10% ili više ukupnih sredstava svih segmenata

Kada imovina (sredstva) segmenta poslovanja iznosi 10 procenata ili više od ukupne imovine svih segmenata poslovanja, konstatujemo da je identifikovan segment poslovanja o kome se izveštava. U predstavljenom hipotetičkom primeru, zbir sredstava svih segmenata poslovanja iznosi 295.000.000.000 dinara.

Deset procenata od sredstava svih segmenata poslovanja u konkretnom primeru iznosi 29.500.000.000 dinara. Dakle, svaki od segmenata poslovanja koji ima imovinu (sredstva) od 29.500.000.000 dinara ili više, postaje segment poslovanja o kome se izveštava. Prema tabeli br. 7, segmenti poslovanja o kojima se izveštava u poslovnom subjektu „X“ su: donji veš, džins, elegantna garderoba i svakodnevna odeća.

Test sredstava (u hiljadama dinara)		
Segment poslovanja	Sredstva segmenta poslovanja	Da li se o segmentu poslovanja izveštava?
Donji veš	32.000.000	DA
Džins	30.000.000	DA
Elegantna garderoba	120.000.000	DA
Kupaći kostimi	28.000.000	NE
Svakodnevna odeća	85.000.000	DA
UKUPNO	295.000.000	

Tabela br. 7 Identifikovanje segmenata poslovanja o kojima se izveštava prema testu sredstava u privrednom subjektu „X“

Izvor: Prikaz prema ideji autora

Na osnovu hipotetičkog primera primene kvantitativnih testova 10% prihoda, 10% sredstava i 10% dobitka ili gubitka na segmente poslovanja u privrednom subjektu „X“ koji se bavi proizvodnjom odeće za žene, možemo konstatovati da su segmenti poslovanja za koje se izveštava: donji veš, džins, elegantna garderoba i svakodnevna odeća. Kako je dovoljno da segment poslovanja zadovoljava uslove bar jednog testa, može se zaključiti da se samo o segmentu poslovanja – profitni centar kupaći kostimi, može ali i ne mora izveštavati, jer je to segment poslovanja koji ne ispunjava nijedan od tri kvantitativna testa od 10 procenata. To svakako ne znači da taj segment nije značajan. Neophodno je primenom kvantitativnih testova značajnosti segmenata poslovanja obratiti pažnju da ne izostanu informacije o bitnim segmentima. Kvantitativna ocena značaja segmenata poslovanja zbog toga treba biti dopunjena kvalitativnom analizom i pri tom treba voditi računa o značaju segmenata poslovanja u sadašnjosti, ali i o njihovom očekivanom značaju u budućnosti.¹⁰⁰

Nakon određivanja segmenata poslovanja o kojima se izveštava na osnovu kvantitativnih testova od 10 procenata propisanih MSFI 8 i SFAS 131, postavlja se pitanje - da li je identifikovano dovoljno segmenata poslovanja o kojima se izveštava? U tu svrhu, identifikovani segmenti poslovanja o kojima se izveštava se testiraju kvantitativnom normom za dovoljnost broja segmenata o kojima se izveštava – testom od 75 procenata. Zbir eksternih prihoda svih segmenata poslovanja o kojima se izveštava treba da bude 75 procenata ili više od ukupnih eksternih prihoda (ili konsolidovanih prihoda) celokupnog privrednog subjekta.

¹⁰⁰ Prema, Obradović mr Vladimir, „Identifikovanje izveštajnih segmenata prema MSFI 8“, časopis Računovodstvo, Savez RR Srbije, broj 1-2, 2008, str. 24.

Primena kvantitativnog testa od 75 procenata je predstavljena na hipotetičkom primeru identifikovanih segmenata poslovanja o kojima se izveštava u poslovnom subjektu „X“ (tabela br. 8). Posmatraju se prihodi segmenata poslovanja, ali samo eksterni prihodi i utvrđuje se 75 procenata od iznosa ukupnih eksternih prihoda privrednog subjekta što iznosi 3.000.000.000. Četiri segmenta poslovanja za koje se izveštava (donji veš, džins, elegantna garderoba i svakodnevna odeća) imaju ukupan zbir prihoda od 3.700.000.000 što je veće od 75 procenata ukupnih prihoda privrednog subjekta „X“.

Test dovoljnosti eksternih prihoda (u hiljadama dinara)	
Segment poslovanja	Prihod segmenta poslovanja
Donji veš	350.000
Džins	900.000
Elegantna garderoba	1.250.000
Kupaći kostimi	300.000
Svakodnevna odeća	1.200.000
UKUPNO	4.000.000

Tabela br. 8 Određivanje dovoljnosti identifikovanih segmenata poslovanja o kojima se izveštava u privrednom subjektu „X“

Izvor: Prikaz prema ideji autora

Sprovedenjem kvantitativnog testa od 75 procenata ukupnih eksternih prihoda, može se zaključiti da je u privrednom subjektu „X“ identifikovano dovoljno segmenata poslovanja o kojima se izveštava. U takvim situacijama identifikovanje dodatnih segmenata o kojima se izveštava nije potrebno.

2.2.3. Obelodanjivanje i odmeravanje informacija za segmente poslovanja o kojima se izveštava prema MSFI 8 i SFAS 131

Za svaki segment poslovanja o kome se izveštava, privredni subjekt obavezno obelodanjuje sledeće informacije za svaki period za koji se prikazuje izveštaj o ukupnom rezultatu:¹⁰¹

1.) Opšte informacije o segmentu poslovanja koje predstavljaju:

- faktore koji se koriste za identifikovanje segmenata poslovanja o kojima se izveštava uključujući osnovu organizovanja (da li se menadžment opredelio za organizovanje poslovnog subjekta prema razlikama u proizvodima i uslugama, geografskim oblastima, regulatornim okruženjima ili kombinacijom faktora, i da li su segmenti poslovanja grupisani); i
- vrste proizvoda i usluga kojima svaki segment poslovanja o kome se izveštava ostvaruje svoje prihode.

¹⁰¹ Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragrafi 21-28, str. 309-310. i „Statement of Financial Accounting Standards No. 131 Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information“, Financial Accounting Standards Board, paragraf 25-32, <http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820922850&blobheader=application%2Fpdf>, (datum dostupnosti: 18.07.2014.)

2.) Informacije o dobitku ili gubitku, imovini i obavezama segmenta poslovanja koje predstavljaju:

- izveštavanje o odmeravanju dobitka ili gubitka za svaki segment poslovanja o kome se izveštava;
- izveštavanje o odmeravanju obaveza za svaki segment poslovanja o kome se izveštava ako se takvi iznosi redovno obezbeđuju glavnom organu upravljanja;
- obelodanjivanje sledećih informacija za svaki segment poslovanja o kome se izveštava ako su definisani iznosi uključeni u iznos po kom je izvršeno odmeravanje dobitka ili gubitka segmenta i koji je pregledao glavni organ upravljanja, ili se on na neki drugi način redovno obezbeđuje glavnom organu upravljanja, čak i ako nije uključen u iznos dobiti ili gubitka segmenta:
 - (a) prihodi od eksternih kupaca;
 - (b) prihodi od transakcija sa drugim segmentima poslovanja istog poslovnog subjekta;
 - (c) prihod od kamate;
 - (d) rashod kamate;
 - (e) depresijacija i amortizacija;
 - (f) materijalno značajne stavke prihoda i rashoda (koje se obelodanjuju u skladu sa paragrafom 97 MRS 1 - Presentacija finansijskih izveštaja);
 - (g) učešće poslovnog subjekta u dobitku ili gubitku pridruženog poslovnog subjekta i zajedničkih poduhvata obračunatih metodom udela;
 - (h) poreski rashod ili prihod; i
 - (i) materijalno značajne nenovčane stavke osim depresijacije i amortizacije.
- obelodanjivanje sledećih informacija za svaki segment poslovanja o kome se izveštava, ako su definisani iznosi uključeni u iznos po kom je izvršeno odmeravanje imovine segmenta, a koji je pregledao glavni organ upravljanja, ili se redovno obezbeđuje glavnom organu upravljanja, čak i ako nije uključeno u odmeravanje imovine poslovnog subjekta:
 - (a) iznosi investicija u pridružene poslovne subjekte i zajedničke poduhvate obračunat metodom udela; i
 - (b) iznosi dodataka stalnoj imovini izuzev finansijskih instrumenata, odloženih poreskih sredstava, neto sredstava po osnovu definisanih primanja i prava po osnovu ugovora o osiguranju.

3.) Informacije o usklađivanju ukupnih prihoda segmenata poslovanja, iskazanih dobitaka ili gubitaka segmenta, imovini segmenta, obaveza segmenta i drugih materijalno značajnih stavki segmenta poslovanja sa odgovarajućim iznosima poslovnog subjekta koje predstavljaju usklađivanja:

- ukupnih prihoda segmenata poslovanja o kojima se izveštava sa prihodom poslovnog subjekta;
- ukupno odmeravanih iznosa dobitka ili gubitka segmenata poslovanja o kojima se izveštava sa iznosima dobitka ili gubitka poslovnog subjekta pre poreza na dobitak i poslovanja koja prestaju;
- ukupne imovine segmenata poslovanja o kojima se izveštava sa imovinom poslovnog subjekta;
- ukupnog iznosa obaveza segmenata poslovanja o kojima se izveštava sa obavezama poslovnog subjekta;
- informacija o iznosima svih ostalih materijalno značajnih stavki segmenata poslovanja o kojima se izveštava sa odgovarajućim iznosima za ceo privredni subjekt.

Kao što je rečeno, neke od preostalih razlika između MSFI 8 i SFAS 131, odnose se na obelodanjivanja.

Pre svega, MSFI 8 upotrebljava termin stalna (fiksna) imovina i pod njom podrazumeva materijalnu imovinu i nematerijalna ulaganja. U SFAS 131 koristi se pojam dugoročna imovina (sredstva) koja predstavlja fizičku imovinu u koju se ne uključuje nematerijalna imovina.

U pogledu obelodanjivanja obaveza segmenata poslovanja, MSFI 8 zahteva obelodanjivanje ukupnih obaveza za svaki segment poslovanja o kome se izveštava, ukoliko se o iznosu ukupnih obaveza redovno izveštava glavni organ upravljanja. Prema SFAS 131, takvo obelodanjivanje se ne zahteva. SFAS 131, u skladu sa obaveznim zvaničnim finansijskim izveštavanjem privrednih subjekata u SAD-u, posebno ističe obelodanjivanja za potrebe periodičnog finansijskog izveštavanja.¹⁰²

Glavnom organu upravljanja u poslovnom subjektu potrebno je dostaviti osnov koji je korišćen kod odmeravanja iznosa svake stavke o kojoj se izveštava u segmentu poslovanja. To je neophodno za potrebe adekvatnog odlučivanja o alociranju resursa svakom segmentu poslovanja i ocene performansi poslovanja segmenata. Privredni subjekt treba da obezbedi objašnjenje u vezi sa odmeravanjem dobitka ili gubitka segmenta, imovine segmenta i obaveza segmenta poslovanja za svaki segment poslovanja o kome se izveštava, a minimum koji treba da obelodani obuhvata sledeće:¹⁰³

- računovodstvenu osnovu svih transakcija između segmenata o kojima se izveštava;
- prirodu eventualnih razlika između odmeravanja dobiti ili gubitka (mogu da obuhvate računovodstvene politike i politike alokacije troškova nastalih na centralnom nivou);
- prirodu eventualnih razlika između odmeravanja imovine (mogu da obuhvate računovodstvene politike i politiku alokacije zajednički korišćene imovine);
- prirodu eventualnih razlika između odmeravanja obaveza (mogu da obuhvate računovodstvene politike i politike alokacije zajednički korišćenih obaveza);
- prirodu eventualnih promena metoda odmeravanja korišćenih za određivanje dobiti ili gubitka tekućeg perioda u odnosu na prethodne, kao i efekat tih promena;
- prirodu i efekat eventualnih asimetričnih alokacija na segmente poslovanja o kojima se izveštava.

¹⁰² Prema, „Statement of Financial Accounting Standards No. 131 Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information”, Financial Accounting Standards Board, paragraf 33, <http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820922850&blobheader=application%2Fpdf>, (datum dostupnosti: 18.07.2014.)

¹⁰³ Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragraf 27, str. 310. i „Statement of Financial Accounting Standards No. 131 Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information”, Financial Accounting Standards Board, paragraf 31, <http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820922850&blobheader=application%2Fpdf>, (datum dostupnosti: 18.07.2014.)

2.2.4. Obelodanjivanja za celinu privrednog subjekta sa segmentima poslovanja o kojima se izveštava prema MSFI 8 i SFAS 131

Privredni subjekti, prema MSFI 8 i SFAS 131, obezbeđuju:¹⁰⁴

- 1) Informacije o proizvodima i uslugama;
- 2) Informacije o geografskim oblastima; i
- 3) Informacije o glavnim kupcima,

samo ukoliko te informacije već nisu obezbeđene kao deo informacija o segmentima poslovanja o kojima se izveštava.

Informacije o proizvodima i uslugama

Neki privredni subjekti ne identifikuju svoje segmente poslovanja o kojima se izveštava na osnovu proizvodnih aktivnosti (segmentacija na bazi proizvoda i usluga), ili izveštavaju za samo jedan segment poslovanja, a pri tom obezbeđuju širok dijapazon različitih proizvoda i usluga. Takvi privredni subjekti, da bi se u izvesnoj meri obezbedila mogućnost upoređivanja između različitih privrednih subjekata, moraju obelodaniti iznos ostvarenih prihoda od prodaje svakog proizvoda i usluga ili svake grupe sličnih proizvoda i usluga eksternim kupcima.

Ukoliko informacije nisu raspoložive ili bi izazvale previsoke troškove sticanja istih, u takvoj situaciji se samo obelodanjuje razlog zbog čega te informacije nisu dostupne i objavljene. Iznos obelodanjenih prihoda od prodaje proizvoda i usluga eksternim kupcima počiva na finansijskim informacijama uključenim u finansijske izveštaje poslovnog subjekta.

Informacije o geografskim oblastima

Za geografske oblasti privredni subjekti su obavezni da prikažu informacije o:

- (a) Ostvarenim prihodima od eksternih kupaca, i
- (b) Iznose stalne imovine (prema MSFI 8) odnosno iznose dugoročne imovine (prema SFAS 131) i to:
 - ✓ posebno za ostvaren prihod i za lociranu imovinu u zemlji koja je sedište poslovnog subjekta,
 - ✓ posebno za prihod i imovinu u ukupnom iznosu za sve strane zemlje u kojima privredni subjekt ostvaruje prihode i poseduje imovinu,
 - ✓ posebno za ostvaren prihod i za lociranu imovinu u pojedinačnoj stranoj zemlji ukoliko je materijalno značajan.

Osnova po kojoj se iznos ostvarenih prihoda od eksternih kupaca povezuje sa određenom zemljom u kojoj je nastao, obavezno se obelodanjuje.

Ukoliko informacije nisu raspoložive ili bi imale previsoke troškove sticanja istih, u tom slučaju se samo obelodanjuje razlog zbog čega te informacije nisu dostupne i objavljene. Iznos obelodanjenih iznosa prihoda od eksternih kupaca i imovine zasniva se na finansijskim informacijama uključenim u finansijske izveštaje poslovnog subjekta.

Na primer, u godišnjem izveštaju kompanije Microsoft za 2013. godinu se navodi da zbog specifičnosti delatnosti kojom se bave nisu u mogućnosti da identifikuju glavne kupce ili geografske oblasti kojima mogu pripisati određenu visinu ostvarenog prihoda. Tako u

¹⁰⁴ Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragrafi 31-34, str. 311. i „Statement of Financial Accounting Standards No. 131 Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information”, Financial Accounting Standards Board, paragrafi 36-39, <http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820922850&blobheader=application%2Fpdf>, (datum dostupnosti: 18.07.2014.)

informacijama o visini ostvarenog prihoda po geografskim oblastima izdvajaju dve stavke - SAD kao sedište poslovnog subjekta i ostale zemlje. U obelodanjivanju informacija o visini dugoročne imovine se uz prethodne dve stavke pojavljuje i Luksemburg, koji ističu kao zemlju u kojoj kompanija ima lociranu imovinu u iznosu većem od 10 procenata ukupne vrednosti imovine. Kompanija Microsoft je ostvarene prihode od eksternih kupaca navela za svaki proizvod i uslugu koje pružaju.¹⁰⁵

Informacije o geografskim oblastima ne moraju nužno biti obelodanjene po zemljama. Vrlo je često obelodanjivanje informacija o ostvarenim prihodima i stalnoj imovini po regionima ili kontinentima, pa se i segmentacija mnogih privrednih subjekata zasniva upravo na identifikovanim geografskim oblastima kao što su kontinenti ili regioni. U godišnjem izveštaju grupe Volkswagen istaknute su sledeće divizije na osnovu geografskih tržišta: Nemačka (kao zemlja sedišta poslovnog subjekta), Evropa, Latinska Amerika, Azija/Pacifik, a holding kompanije su obuhvaćene kategorijom Usklađivanja.¹⁰⁶ U godišnjem izveštaju kompanije Ford Motor, obelodanjene su informacije o prihodima od eksternih kupaca i imovini po sledećim geografskim oblastima: SAD, Ujedinjeno Kraljevstvo, Kanada, Nemačka, Meksiko i svi ostali.¹⁰⁷

Iskazivanje informacija o geografskim oblastima u godišnjim izveštajima za Volkswagen i Ford Motor su navedeni iz razloga što su u pitanju privredni subjekti koji posluju u istoj oblasti – automobilske industriji.

Informacije o glavnim kupcima

Privredni subjekt je obavezan da obelodani, ukoliko ostvaruje, prihode od transakcija sa samo jednim eksternim kupcem u iznosu od 10 procenata ili više od iznosa ostvarenih prihoda poslovnog subjekta u celini. U toj situaciji obelodanjuje se postojanje glavnog kupca, ukupan iznos ostvarenog prihoda i identitet segmenta koji te prihode ostvaruje. Identitet glavnog kupca ne mora biti otkriven. Ipak, u praksi se, pri pojavi glavnog kupca, njegov identitet vrlo često i otkriva. Na primer, kompanija Walmart je identifikovana kao glavni kupac u preko 156 različitih kompanija u SAD-u, barem jednom od 1993. do 2004. godine.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Prema, Godišnji izveštaj kompanije Microsoft za 2013. god., Napomena 21 – Informacije o segmentima i geografski podaci, Annual Report Microsoft, Note 21 - Segment Information & Geo Data, 2013., <http://www.microsoft.com/investor/reports/ar13/financial-review/notes/segment-information-geo-data/index.html>, (datum dostupnosti: 25.07.2014.)

¹⁰⁶ Prema, Godišnji izveštaj grupe Volkswagen za 2013.god., Napomene, str. 160-163., Volkswagen Financial Services AG Annual Report, 2013, (English version) https://www.vwfsag.de/en/home/investor_relations/geschaeftsberichte/annualreport2013.html, (datum dostupnosti: 25.07.2014.)

¹⁰⁷ Prema, Godišnji izveštaj kompanije Ford Motor za 2013.god., Napomena 27 – Geografske informacije, str. 142., Annual Report Ford Motor Company and Subsidiaries, Notes To The Financial Statements, Note 27. Geographic Information, 2013. http://corporate.ford.com/doc/ar2013-notes_to_the_financial_statements.pdf, (datum dostupnosti: 25.07.2014.)

¹⁰⁸ Prema, Douplik Timothy, Perera Hector, „International Accounting“, third edition, McGraw Hill, 2012., str. 480.

2.3. MOGUĆNOSTI I PROBLEMI HARMONIZACIJE FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA KOD NAS I U SVETU

U prethodnim izlaganjima, istaknuta su tri procesa bitna za finansijsko izveštavanje opšte namene ali i za segmentno finansijsko izveštavanje. U pitanju su procesi standardizacije, harmonizacije i konvergencije. Oni su vrlo značajni za razumevanje, proučavanje i unapređenje finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja. Mogu se razmatrati na svetskom, regionalnom, nacionalnom, ali i nivou svakog poslovnog subjekta.

Postojanje obaveznih, unificiranih pravila koja se koriste za sastavljanje i prezentovanje finansijskih izveštaja po segmentima poslovanja, kao što je već istaknuto, predstavlja standardizaciju segmentnog finansijskog izveštavanja. U računovodstvenoj teoriji i praksi, standardizacija i harmonizacija finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja se često ne razlikuju i koriste kao sinonimi. Harmonizacija finansijskog izveštavanja¹⁰⁹ kao proces povećanja uporedivosti i kompatibilnosti finansijskog izveštavanja između više privrednih subjekata ili zemalja, uglavnom određuje nivo do kojeg finansijski izveštaji različitih privrednih subjekata u istoj zemlji i/ili iz različitih zemalja mogu međusobno da se razlikuju. Naime, postojanje standardizacije je najčešće pretpostavka procesa harmonizacije. Rigidnost standardizacije predstavlja ovaj proces užim i ograničenijim u odnosu na harmonizaciju. Dok standardizacija nastoji da eliminiše alternative u računovodstvenom obuhvatanju poslovnih transakcija, harmonizacija ima za cilj smanjenje alternativa u računovodstvenom obuhvatanju poslovnih transakcija, dok se zadržava značajan stepen fleksibilnosti računovodstvene prakse.¹¹⁰ U računovodstvenoj praksi, harmonizacija se povezuje sa zakonodavstvom Evropske Unije, a standardizacija sa Odborom za međunarodne računovodstvene standarde (IASB – International Accounting Standards Board).¹¹¹

Za harmonizaciju i standardizaciju segmentnog finansijskog izveštavanja, bitno je istaći sledeća tri ključna aspekta razmatranja:

- 1) **međunarodni nivo** – primena nadnacionalnih propisa u oblasti segmentnog finansijskog izveštavanja (pa i finansijskog izveštavanja u celini) koji mogu obuhvatiti uticaj nadnacionalnog zakonodavstva Evropske Unije (Direktive i Regulative EU koje se nazivaju i supranacionalnim propisima), kao i potpunu ili delimičnu primenu jednog od dva svetski najzastupljenija i najuticajnijeta seta računovodstvenih propisa i to: MRS/MSFI ili US GAAP. Na međunarodnom nivou je konvergencija segmentnog finansijskog izveštavanja u većoj meri izvršena. Ostvarena je kroz smanjivanje ili uklanjanje razlika u zahtevima između MRS/MSFI i US GAAP prihvatanjem ili menjanjem jednog od dva međunarodno

¹⁰⁹ Harmonizacija finansijskog izveštavanja može biti:

- sadržinska (materijalna) harmonizacija ili harmonizacija de facto (de facto) – predstavlja harmonizaciju računovodstvene prakse; i
- formalna harmonizacija ili harmonizacija de jure (de iure) – predstavlja harmonizaciju računovodstvenih regulativa ili standarda.

Postojanje jednog vida harmonizacije ne podstiče i ne podrazumeva postojanje drugog vida harmonizacije. Krajnji cilj međunarodne harmonizacije je da se ostvari harmonizacija računovodstvene prakse na međunarodnom nivou.

Prema, Douplik Timothy, Perera Hector, „International Accounting“, third edition, McGraw Hill, 2012., str. 66.

¹¹⁰ Prema, Douplik Timothy, Perera Hector, „International Accounting“, third edition, McGraw Hill, 2012., str. 66.

¹¹¹ Prema, Alexander David, Nobes Christopher, „Financijsko računovodstvo – Međunarodni uvod“, četvrto izdanje, MATE, Zagreb, 2010., str. 80.

- uticajna seta pravila finansijskog izveštavanja.¹¹² U Republici Srbiji za segmentno finansijsko izveštavanje prihvaćen je MSFI 8 – Segmenti poslovanja koji je usaglašen sa američkim SFAS 131;
- 2) **nacionalni nivo** – primena nacionalnih propisa za standardizaciju segmentnog finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji predstavlja primenu zakonske regulative. Standardizacija finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja u Republici Srbiji je ugrađena u normativnu regulativu definisanu aktuelnim Zakonom o računovodstvu (Službeni glasnik RS, br. 62/2013). Aktuelni Zakon o računovodstvu obavezuje na primenu MRS/MSFI, a Ministarstvo za finansije određuje datum početka primene MRS/MSFI, zajedno sa tekstom prevoda MRS/MSFI, i to objavljuje u "Službenom glasniku Republike Srbije" i na internet stranici Ministarstva.¹¹³ U većini drugih zemalja, pitanje standardizacije segmentnog finansijskog izveštavanja rešeno je nacionalnim računovodstvenim standardima i/ili primenom jednog od dva međunarodno prihvaćena seta računovodstvenih standarda;
- 3) **nivo svakog pojedinačnog poslovnog subjekta (entiteta)** - suštinski predstavlja harmonizaciju eksternog i internog segmentnog finansijskog izveštavanja.¹¹⁴ Za segmentno finansijsko izveštavanje je značajno pitanje identifikovanja segmenata poslovanja u skladu sa internom organizacionom strukturom, odnosno prema menadžerskom pristupu. Zbog toga se eksterno i interno segmentno finansijsko izveštavanje zasnivaju na istim principima, jer uvažavajući pravila MSFI 8 – Segmenti poslovanja, između njih ne postoji razlika.

Međunarodno poslovanje i multinacionalne korporacije doprineli su povećanju značaja transparentnosti, razumljivosti i istinitosti objavljenih finansijskih izveštaja. Privredni subjekti iz zemalja članica Evropske Unije, ukoliko se njihovim hartijama od vrednosti trguje na svetskom tržištu, moraju finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja izvršiti u skladu sa MSFI 8.¹¹⁵ Do 2007. godine ovi privredni subjekti, ukoliko se njihovim hartijama od vrednosti trgovalo i na berzama u SAD-u, bili su obavezni da sastavljaju finansijske izveštaje prema US GAAP, ili da izrade izveštaj o odmeravanju (eng. reconciliation statement) prema US GAAP, ukoliko su njihovi finansijski izveštaji prezentovani prema MRS/MSFI.¹¹⁶ Prema tome, za multinacionalne korporacije od posebnog je značaja uključivanje finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja u procese harmonizacije i konvergencije finansijskog izveštavanja.

¹¹² O argumentima za i protiv konvergencije finansijskog izveštavanja opšte namene videti opširnije: Douppnik Timothy, Perera Hector, „International Accounting“, third edition, McGraw Hill, 2012, str. 92-106. i Sporazum iz Norvalka – The Norwalk Agreement, Memorandum of Understanding, <http://www.fasb.org/resources/ccurl/443/883/memorandum.pdf>, http://www.ifrs.org/Use-around-the-world/Global-convergence/Convergence-with-US-GAAP/Documents/Norwalk_agreement.pdf, (datum dostupnosti: 27.09.2014.)

¹¹³ Zakon o računovodstvu, Službeni glasnik RS, br. 62/2013, član 3.

¹¹⁴ Videti opširnije: Turčić Marino, Harmoniziranje eksternog i internog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja, Ekonomski pregled, Vol.63, No.12, decembar 2012, str. 713-733.

¹¹⁵ Videti opširnije: European Commission, “Endorsement of IFRS 8 Operating Segments: Analysis of potential effects – Report”, Brussels, septembar 2007, http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/ifrs8-operatingsegments-report.pdf (datum dostupnosti: 05.10.2014.)

¹¹⁶ Prema, Li Alexander Qiqi, “Impact of adoption of IFRS 8 on Quality of Financial Reporting of Foreign Companies Listed on U.S. Securities Exchanges”, Western Michigan University Scholar Works at WMU Honors Theses Lee Honors College, 2013, str. 3. i Douppnik Timothy, Perera Hector, „International Accounting“, third edition, McGraw Hill, 2012, str. 103.

2.3.1. Problemi harmonizacije i međunarodne konvergencije finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja

Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja, zbog izuzetnog značaja, mora biti blagovremeno i kvalitetno. Upravo veći kvalitet segmentnog finansijskog izveštavanja znači veće šanse da se adekvatno oceni priroda i finansijski efekti poslovnih aktivnosti segmenata poslovanja i entiteta u celini od strane korisnika finansijskih izveštaja.

U težnji za stvaranjem uslova za izradu kvalitetnih finansijskih izveštaja po segmentima poslovanja i harmonizacije istih u međunarodnim okvirima, normativna računovodstvena regulativa se neprekidno razvija. Standardi se zamenjuju, dopunjuju, revidiraju. Iz tih razloga, Odbor za međunarodne računovodstvene standarde je 30. novembra 2006. godine, da bi zamenio tada aktuelni Međunarodni računovodstveni standard 14 revidiran (MRS 14R) – Izveštavanje po segmentima (International Accounting Standards - IAS 14 Segment Reporting revised), objavio Međunarodni standard finansijskog izveštavanja 8 (MSFI 8) – Segmenti poslovanja (International Financial Reporting Standards - IFRS 8 – Operating Segments).

Svrha uvođenja novog standarda je povećanje kvaliteta segmentnog finansijskog izveštavanja i umanjivanje postojećih razlika segmentnog finansijskog izveštavanja na međunarodnom nivou. Odnosno, sa MSFI 8 sproveden je proces međunarodne konvergencije finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja, usklađivanjem zahteva MSFI 8 sa zahtevima američkog SFAS 131.

Usvajanje MSFI 8, međutim, nije bilo jednostavno. Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB) je 19. januara 2006. godine objavio radni nacrt za standard Segmenti poslovanja (Exposure Draft ED 8 – Operating Segments).¹¹⁷

Primljeno je 182 pismena komentara (eng. comment letters) pojedinaca ili institucija u vezi primene ovog standarda do 19. maja 2006. god., kada je istekao rok za primanje komentara (predloga, prigovora i drugih komentara na predloženi nacrt standarda), što je značajan broj u odnosu na primljene komentare za predloge nekih drugih MRS/MSFI.¹¹⁸ Odluka o prihvatanju MSFI 8 izazvala je veliku dilemu i Evropske Komisije i Evropskog Parlamenta. Naime, Evropski Parlament ima pravo da prihvati ili da ne prihvati upotrebu svakog pojedinačnog MRS/MSFI u zemljama članicama Evropske Unije. Po prvi put do tada, Evropski Parlament nije prihvatio konsultacijski proces sproveden od strane Odbora za međunarodne računovodstvene standarde za radni nacrt standarda Segmenti poslovanja (ED 8). Zbog toga su zahtevani dodatni predlozi i novi upitnici sprovedeni od strane Evropske Komisije. Konačno, MSFI 8 je prihvaćen kao obavezan za poslovne subjekte u zemljama

¹¹⁷ International Accounting Standards Board®, Basis For Conclusions On Exposure Draft Ed 8 Operating Segments, comments to be received by 19 may 2006; januar 2006.

http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.nzica.com%2FTechnical%2FFinancialreporting%2F~%2Fmedia%2FNZICA%2FDocs%2FTech%2520and%2520Bus%2Fexposure%2520drafts%2FExpired%2520exposure%2520drafts%2FIASB%2520and%2520IFRIC%2520exposure%2520drafts%2FED-8%2520-%2520Operating%2520segments%2520-%2520January%25202006.ashx&ei=dhmlVPeeBcTuPNn6gbgP&usq=AFQjCNHOoVyra4pcd_jLW4qwPqdn2x8R2w&sig2=XP0P-zIAf8yCo38GLj0tsw&bvm=bv.81456516,d.ZWU, (datum dostupnosti: 19.10.2014.)

¹¹⁸ Prema, Crawford Louise, Helliar Christine, Power David, „Politics or Accounting Principles: Why was IFRS 8 so controversial?“, Briefing, Centre for Business Performance, ICAEW, Chartered Accountants' Trustees Limited, 2010, str. 5. i Nobes Christopher, Parker Robert, „Comparative International Accounting“, eleventh edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2010, str. 465.

članicama Evropske Unije od 14. novembra 2007. godine, a sa primenom u finansijskim izveštajima koji se odnose na periode od 01. januara 2009. godine.¹¹⁹

Razvoj MSFI 8

Datum	Napredak	Komentari
19. januar 2006.god.	Objavljena radna verzija ED 8 <i>Segmenti poslovanja</i>	Krajnji rok za komentarisanje predloženog nacrt standarda bio je 19. maj 2006.god.
30. novembar 2006.god.	Objavljen MSFI 8 <i>Segmenti poslovanja</i>	Primena u godišnjim finansijskim izveštajima za periode počev od 1. januara 2009.god. ili kasnije, zamenjuje MRS 14 – Izveštavanje po segmentima (revidiran)
16. april 2009.god.	Amandmani kroz <i>Godišnja poboljšanja MSFI za 2009-tu</i> (obelodanjivanja sredstava segmenta)	Primena u godišnjim finansijskim izveštajima za periode počev od 1. januara 2010.god. ili kasnije
18. juli 2013.god.	Objavljen Pregled i „feedback“ izveštaj <i>Pregled post-implimentacije: MSFI 8 Segmenti poslovanja</i>	Oblasti za potencijalna poboljšanja i amandmane razmatrani kroz uobičajene procedure Odbora za međunarodne računovodstvene standarde
12. decembar 2013.god.	Amandmani kroz <i>Godišnja poboljšanja MSFI za ciklus 2010-2012</i> (agregacija segmenata poslovanja, odmeravanje sredstava)	Primenjuje se u godišnjim finansijskim izveštajima za periode počev od 1. jula 2014.god. ili kasnije

Tabela br. 9 Hronologija razvoja MSFI 8

Izvor: Deloitte, IAS Plus, <http://www.iasplus.com/en/standards/ifrs/ifrs8>, (datum dostupnosti: 19.10.2014.)

Komentari (ili prigovori) koje je Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB) primio za radni nacrt standarda Segmenti poslovanja (Exposure Draft ED 8 – Operating Segments) uglavnom su predstavljali stavove stručne javnosti podeljene na tri interesne grupe:

- grupa donosioca propisa (standarda) – organizacije koje regulišu i uređuju finansijsko izveštavanje, finansijska tržišta, državni organi i drugi;
- grupa sastavljača informacija o segmentima poslovanja (menadžeri, računovođe, konsultanti i drugi), i
- grupa korisnika informacija o segmentima poslovanja (investitori, poverioci, revizori i drugi).

Koje su to prepreke i problemi segmentnog finansijskog izveštavanja uticali na razmimoilaženje shvatanja i mišljenja stručne javnosti?

¹¹⁹ Prema, European Parliament, Resolution of 14 November 2007 on the draft Commission regulation amending Regulation (EC) No 1725/2003 adopting certain international accounting standards in accordance with Regulation (EC) No 1606/2002 of the European Parliament and of the Council as regards International Financial Reporting Standard (IFRS) 8, concerning disclosure of operating segments, 2007,

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?Type=MOTION&Reference=B6-2007-0437&language=EN> (datum dostupnosti: 25.10.2014.); i

Crawford Louise, Helliar Christine, Power David, „Politics or Accounting Principles: Why was IFRS 8 so controversial?“, Briefing, Centre for Business Performance, ICAEW, Chartered Accountants' Trustees Limited, 2010, str. 2-6.

Kao prvo, treba istaći da se značajan deo prigovora odnosio upravo na konvergenciju segmentnog finansijskog izveštavanja. Neophodnost unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja nije bila upitna, ali postojala je nejasnoća razloga i potrebe za uključivanje segmentnog finansijskog izveštavanja u projekt međunarodne uporedivosti finansijskog izveštavanja. Naime, MSFI 8 je, u osnovi, standard obelodanjivanja koji „ne utiče na informacije o kojima se izveštava ni u jednom od osnovnih finansijskih izveštaja i stoga ne čini ništa da poveća njihovu uporedivost“¹²⁰. Navedeno ne umanjuje značaj segmentnog finansijskog izveštavanja, čak naprotiv. Ova problematika je vrlo značajna, posebno za korisnike finansijskih izveštaja, pa se već više od pedeset godina usavršava i traži adekvatan način obelodanjivanja informacija o segmentima poslovanja. Dakle, deo stručne javnosti kojoj je međunarodna konvergencija segmentnog finansijskog izveštavanja zasmetala, nije razmatrao eventualne prednosti izveštavanja o segmentima poslovanja za multinacionalne kompanije koje nisu domicilne u nekoj zemlji, a kotiraju se na berzama u toj zemlji. Upravo u vreme donošenja MSFI 8 ovaj problem je bio izražen u SAD-u, jer su kompanije koje nisu bile domicilne, a kotirale su se na berzama u SAD-u bile primorane da obelodanjuju informacije o segmentima poslovanja na jedan način prema zahtevima SFAS 131 i na drugi način u skladu sa zahtevima sa tada aktuelnim MRS 14.

Drugo važno pitanje uvođenja MSFI 8 jeste prihvatanje menadžerskog pristupa. Veći broj komentara radnog nacrtu za standard Segmenti poslovanja odnosio se na prihvatanje ovog pristupa i predstavljali su, uglavnom, stav sastavljača finansijskih izveštaja. Manji broj prigovora, uglavnom od strane korisnika finansijskih izveštaja, komentarisao je prednost pristupa rizika i prinosa prema MRS 14, koji omogućava da su „obelodanjene informacije više uporedive a manje podložne manipulaciji.“¹²¹ Takođe, manji broj komentara odnosio se na podršku menadžerskom pristupu, ali samo za identifikovanje segmenata poslovanja, dok je deo komentara bio za primenu konzistentnih pravila obelodanjivanja prema MRS 14.¹²² Može se, ipak, zaključiti da je, suštinski, menadžment pristup MSFI 8 vrlo dobro prihvaćen od strane onih koji izrađuju (sastavljaju) finansijske izveštaje, a prihvaćen sa izvesnom rezervom od korisnika finansijskih izveštaja. Korisnici finansijskih izveštaja, u pogledu menadžment pristupa iskazali su sumnju u motive za obelodanjivanje informacija o segmentima poslovanja od strane sastavljača finansijskih izveštaja, kao i njihove potencijalne namere da prikriju negativna obelodanjivanja o pojedinim segmentima poslovanja.¹²³

¹²⁰ Nobes Christopher, Parker Robert, *Comparative International Accounting*, eleventh edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2010, str. 465.

¹²¹ Nobes Christopher, Parker Robert, *Comparative International Accounting*, eleventh edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2010, str. 465.

¹²² Videti opširnije: *International Financial Reporting Standards*, <http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Segment-Reporting/Exposure-Draft-and-Comment-Letters/Comment-Letters/Pages/Comment.aspx> (datum dostupnosti: 22.10.2014.); *International Accounting Standards Board*[®], *Basis For Conclusions On Exposure Draft Ed 8 Operating Segments*, comments to be received by 19 may 2006. http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.nzica.com%2FTechnical%2FFinancialreporting%2F~%2Fmedia%2FNZICA%2FDocs%2FTech%2520and%2520Bus%2Fexposure%2520drafts%2FExpired%2520exposure%2520drafts%2FIASB%2520and%2520IFRIC%2520exposure%2520drafts%2FED-8%2520-%2520Operating%2520segments%2520-%2520January%25202006.ashx&ei=dhmlVPeeBcTuPnN6gbgP&usq=AFQjCNHOoVyra4pcd_jLW4qwPqdn2x8R2w&sig2=XP0P-zIAf8yCo38GLj0tsw&bvm=bv.81456516,d.ZWU, (datum dostupnosti: 19.10.2014.); Nobes Christopher, Parker Robert, *Comparative International Accounting*, eleventh edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2010, str. 465-467.

¹²³ Prema, Crawford Louise, Extnance Heather, Helliar Christine, Power David, „Operating Segments: The Usefulness of IFRS 8“, ICAS, Research Committee of The Institute of Chartered Accountants of Scotland, Edinburgh, UK, 2012, str. 7. i Kang Helen, Gray Sidney, „The Extent of Segment Disclosures in Emerging Economies: The Case of the BRIC Countries“, Atlanta 2014 - Global Engagement and Perspectives, American Accounting Association, Annual Meeting and Conference on Teaching and Learning in Accounting, 2-6. avgust, 2014, Atlanta, Georgia, str. 4-6.

Kao sledeća prepreka prihvatanju MSFI 8 jeste primedba od strane onih koji izrađuju informacije o segmentima poslovanja, a predstavljaju manje i/ili mlađe poslovne subjekte. U pitanju su informacije o segmentima poslovanja koje mogu biti „komercijalno osetljive za manje kompanije“¹²⁴. Manjim kompanijama, koje se kotiraju na berzi, bi odgovaralo da postoji mogućnost neprimenjivanja obaveze obelodanjivanja informacija o pojedinim segmentima poslovanja. Najčešće su u pitanju novi poslovni projekti za koje bi objavljivanje po segmentima značilo otkrivanje informacija konkurenciji, a novi, nesigurni poslovni projekti su posebno osetljivi na pritisak konkurencije. Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB) je smatrao da bi popuštanje ovom zahtevu doprinelo stvaranju uslova za značajno nepoštovanje MSFI 8.¹²⁵

Četvrta prepreka za prihvatanje MSFI 8 odnosila se na definisanje pojma glavnog organa upravljanja (eng. CODM – Chief Operating Decision Maker), koji obuhvata funkciju bez preciznog definisanja izvršilaca funkcije. Glavni organ upravljanja ima ovlašćenja i odgovornosti da:

- vrši alokaciju resursa na segmente poslovanja,
- ocenjuje njihove performanse, i
- vrši pregled rezultata poslovanja.

Funkciju glavnog organa upravljanja, uglavnom, može obavljati generalni direktor ili izvršni direktor, grupa izvršnih direktora i drugi. Odboru za međunarodne računovodstvene standarde je predloženo da se ova funkcija naziva „ključno rukovodeće osoblje“ (eng. KMP – Key Management Personnel).¹²⁶ Pojam ključno rukovodeće osoblje¹²⁷ se javlja u MRS 24 – Obelodanjivanje povezanih strana, ali je u suprotnosti sa ovlašćenjima i odgovornostima glavnog organa upravljanja jer može obuhvatiti sve direktore, bez obzira da li su izvršni ili ne. Takođe, postavlja se pitanje da li je ova funkcija uglavnom strategijska ili operativna. Odbor za međunarodne računovodstvene standarde smatra da je ovo pitanje aktuelno samo pri prvoj primeni MSFI ali podržava razmatranje ovog zahteva i njegovo jasnije definisanje u nekom budućem periodu.¹²⁸

Kao peti prigovor na radni nacrt standarda Segmenti poslovanja (ED 8), iskazana je sumnja, posebno od strane korisnika finansijskih izveštaja, u primenu principa konzistentnosti (doslednosti), odnosno, izražena je nesigurnost u uporedivost objavljenih informacija o segmentima poslovanja iz perioda u perioda, kao i u uporedivost između različitih entiteta. Odbor za međunarodne računovodstvene standarde podržava primenu konzistentnih i na MRS/MSFI zasnovanih principa, te ističe da se primenom odmeravanja koja nisu zasnovana na ovim principima pojednostavljuje periodično (u našim uslovima, interno) finansijsko izveštavanje, kao i da su ta odmeravanja predmet obaveznih obelodanjivanja.¹²⁹

¹²⁴ Nobes Christopher, Parker Robert, Comparative International Accounting, eleventh edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2010, str. 466.

¹²⁵ International Accounting Standards Board (IASB), Post-implementation Review: IFRS 8 Operating Segments, Report and Feedback Statement, London, UK, 2013, str. 19.

¹²⁶ International Accounting Standards Board (IASB), Post-implementation Review: IFRS 8 Operating Segments, Report and Feedback Statement, London, UK, 2013, str. 7.

¹²⁷ Prevod pojma preuzet prema MRS 24, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; paragraf 9, str. 96.

¹²⁸ International Accounting Standards Board (IASB), Post-implementation Review: IFRS 8 Operating Segments, Report and Feedback Statement, London, UK, 2013, str. 25.

¹²⁹ Prema, Nobes Christopher, Parker Robert, Comparative International Accounting, eleventh edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2010, str. 466.

Šesti prigovor na radni nacrt standarda Segmenti poslovanja (ED 8) pružili su članovi grupe (kampanje) „Objavi šta plaćaš“ (eng. PWYP – Publish What You Pay campaign)¹³⁰ zajedno sa mnogim nevladinim organizacijama i dobrotvornim ustanovama.¹³¹ Članovi ove grupe izrazili su neophodnost objavljivanja iznosa prihoda koje država, državni organi ili državne agencije ostvaruju od kompanija koje su deo ekstraktivne industrije, naročito u zemljama u razvoju i tranzicionim zemljama.¹³² Odbor za međunarodne računovodstvene standarde smatra da se problematika transparentnosti obelodanjivanja prihoda od ekstraktivne industrije (eksploatacija nafte, gasa, ruda, vode i drugih prirodnih bogatstava) ne može obuhvatiti zahtevima MSFI 8, već je to zadatak organizacija kao što su Ujedinjene nacije, Međunarodni monetarni fond, Svetska banka i regionalne razvojne banke.¹³³

Konačno, možemo konstatovati da se veći broj komentara na radni nacrt standarda Segmenti poslovanja (ED 8), u suštini, odnosio na pozitivna zapažanja, dok su nedostaci prijavljeni u manjem broju. Navedene prepreke nisu jedine koje su uticale na ozbiljno razmatranje prihvatanja ali i kasnije primene MSFI 8. Mogu se istaći i sledeća pitanja¹³⁴ značajna za primenu MSFI 8:

- troškovi implementacije MSFI 8;
- adekvatnost odmeravanja;
- kriterijumi za agregaciju;
- povećanje ili smanjenje broja segmenata poslovanja o kojima se izveštava i drugo.

Sredinom 2012. godine, završen je proces post-implementacijskog recenziranja koji je dizajniran tako da se prikupe dokazi na osnovu kojih se donose zaključci o efektima implementacije MSFI 8.

Tri osnovna izvora (faze) za post-implementacijsko recenziranje MSFI 8 su:¹³⁵

- javne konsultacije kroz objavljivanje zahteva za prikupljanje informacija;
- eksterni izvori prikupljanja informacija kroz forume, konferencije, sastanke regionalnog i lokalnog karaktera, da bi se uključile sve zainteresovane strane koje inače ne učestvuju u radu stručnih tela na javnim konsultacijama; i
- pregled postojeće literature i akademskih istraživanja.

Većina prepreka u implementaciju MSFI 8 zabeležena je i razmotrena od strane Odbora za međunarodne računovodstvene standarde kroz ove tri etape i ugrađena je kao deo unapređenja u donetim amandmanima za MSFI 8, ali će biti i deo budućih unapređenja i poboljšanja standarda.

¹³⁰ Kampanju za transparentnost plaćanja, prijema i upravljanja prihodima ekstraktivne industrije osnovali su 1993. godine Global Witness (GW), CAFOD, Oxfam, STC, Transparency International iz Velike Britanije i Institut za otvoreno društvo (OSI), na čelu sa osnivačem Džordž Soros (George Soros) i sedištem u Londonu. Prema, Gallhofer Sonja, Haslam Jim, „Exploring social, political and economic dimensions of accounting in the global context: the International Accounting Standards Board and accounting disaggregation”, *Socio-Economic Review*, broj 5, 2007, str. 647.

¹³¹ Prema, Crawford Louise, Helliard Christine, Power David, „Politics or Accounting Principles: Why was IFRS 8 so controversial?“, *Briefing, Centre for Business Performance, ICAEW, Chartered Accountants' Trustees Limited*, 2010, str. 9.

¹³² Prema, Gallhofer Sonja, Haslam Jim, „Exploring social, political and economic dimensions of accounting in the global context: the International Accounting Standards Board and accounting disaggregation”, *Socio-Economic Review*, broj 5, 2007, str. 647-652.

¹³³ Prema, Nobes Christopher, Parker Robert, *Comparative International Accounting*, eleventh edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2010, str. 467.

¹³⁴ Videti opširnije: International Accounting Standards Board (IASB), *Post-implementation Review: IFRS 8 Operating Segments, Report and Feedback Statement*, London, UK, 2013, str. 18-25.

¹³⁵ Prema, International Accounting Standards Board (IASB), *Post-implementation Review: IFRS 8 Operating Segments, Report and Feedback Statement*, London, UK, 2013, str. 11.

2.3.2. Efekti harmonizacije i konvergencije segmentnog finansijskog izveštavanja

Uvođenjem MSFI 8 izvršeno je prilagođavanje američkom SFAS 131, koji takođe reguliše problematiku segmentnog finansijskog izveštavanja. Na osnovu tako izvršene međunarodne konvergencije finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja, pretpostavka je da će i efekti primene MSFI 8 najverovatnije biti slični efektima primene američkog SFAS 131 (koji ima dužu tradiciju primenjivanja). Moguće je, a period pred nama će pokazati, da organizacije koje primenjuju MSFI 8, usled drugačijih društvenih i tržišnih karakteristika, ipak zabeleže prednosti i nedostatke primene MSFI 8 koji se razlikuju od onih zabeleženih u SAD-u.

Kao efekte harmonizacije segmentnog finansijskog izveštavanja MSFI 8 i SFAS 131, može se navesti sledeće:

- 1.) Pozitivni efekti harmonizacije segmentnog finansijskog izveštavanja u koje se mogu ubrojati neke od sledećih koristi, ostvarenih u većoj ili manjoj meri:
 - približavanje MSFI 8 i SFAS 131 i značajno smanjenje razlike u zahtevima ovih standarda, što se posebno odražava na poslovanje multinacionalnih kompanija;
 - ograničavanje slobode dopuštene menadžerima u identifikovanju segmenata poslovanja o kojima se izveštava;
 - isticanje performansi pojedinih delova organizacije;
 - izraženo razmatranje sticanja i održavanja kompetitivnih prednosti pa se u tu svrhu razmatraju troškovi sticanja i trošenja intelektualne imovine¹³⁶;
 - zahvaljujući primeni menadžment pristupa, omogućava se sagledanje organizacije „očima menadžmenta“ i isticanje rizika¹³⁷ za koje menadžment misli da su značajni;
 - pojednostavljuje se periodično izveštavanje jer su za potrebe ovog izveštavanja informacije dostupnije, odnosno smanjuju se troškovi periodičnog izveštavanja;
 - omogućenost korisnicima finansijskih izveštaja, posebno investitorima i finansijskim analitičarima da procene poslovanje organizacije i bolje predvide buduće rezultate i tokove gotovine tako što se obelodanjuju informacije od značaja za interno poslovno odlučivanje;
 - povećanje broja segmenata poslovanja o kojima se izveštava kao i informacija koje se o tim segmentima poslovanja obezbeđuju¹³⁸;
 - smanjenje broja organizacija koje su obelodanjivale samo jedan segment poslovanja¹³⁹;

¹³⁶ U pitanju su troškovi poznati kao „proprietary costs“ za koje smatramo da je adekvatan prevod troškovi intelektualne imovine, a koji pored troškova sticanja i depresijacije intelektualnog vlasništva, obuhvataju i tajne (lične ili poslovne) podatke o klijentima/potrošačima, a koji su vredni i jedinstveni za organizaciju, kao i poslovne i industrijske tajne, nova postignuća (patenti, procesi, postupci i slično), odnosno troškovi povezani sa sticanjem isključivih ili ekskluzivnih informacija.

¹³⁷ Prema, International Accounting Standards Board (IASB), Post-implementation Review: IFRS 8 Operating Segments, Report and Feedback Statement, London, UK, 2013, str. 10.

¹³⁸ Prema, Crawford Louise, Extnance Heather, Helliard Christine, Power David, „Operating Segments: The Usefulness of IFRS 8“, ICAS, Research Committee of The Institute of Chartered Accountants of Scotland, Edinburgh, UK, 2012, str. 6.

¹³⁹ Prema, Nichols, N. B., Street, D. L. & Cereola, S. J., „An analysis of the impact of adopting IFRS 8 on the segment disclosures of European blue chip companies“, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, broj 21, 2012, str. 83.

2.) Negativni efekti harmonizacije segmentnog finansijskog izveštavanja su neki od sledećih mogućih nedostataka:

- uvođenje menadžment pristupa doprinelo je neophodnosti značajnijeg razmatranja troškova agencijskog konflikta¹⁴⁰ u vezi sa segmentnim finansijskim izveštavanjem, odnosno postalo je neophodno razmotriti efekte agencijskog konflikta na relaciji agent (menadžer) – principal (vlasnik, poslodavac);
- interna organizaciona struktura se razlikuje među privrednim subjektima, a moguće su i njene izmene što za posledicu ima neuporedivost segmenata poslovanja među privrednim subjektima iste industrijske grane ali i neuporedivost segmenata poslovanja istog poslovnog subjekta tokom godina. Česte interne strukturne reorganizacije bi dovele do nemogućnosti praćenja podataka o trendu kretanja ostvarenih rezultata segmenata poslovanja tokom godina¹⁴¹;
- smanjuju se obelodanjivanja o geografskim segmentima, posebno o ostvarenim prihodima¹⁴²;
- greške menadžera (interne upravljačke strukture) pri identifikovanju segmenata poslovanja i merenja njihovih performansi¹⁴³;
- obelodanjene informacije o segmentima poslovanja su zasnovane na internim merilima korišćenim od strane menadžmenta i ne moraju biti u skladu sa zahtevima MRS/MSFI, pa zbog toga mogu biti manje razumljive eksternim korisnicima¹⁴⁴;
- obelodanjivanje informacija značajnih za sticanje i održavanje konkurentske prednosti može se posmatrati negativno sa dva aspekta:
 - sa aspekta značaja da se izbegne ili smanji obelodanjivanje „komercijalno osetljivih“ informacija za manje i/ili mlade organizacije koje ulaze na nova tržišta ili uvode nove proizvode, i imaju opravdan strah od razotkrivanja podataka konkurenciji, pa zahtevi obelodanjivanja u skladu sa MSFI 8 i SFAS 131 njima mogu naneti štetu na području borbe sa konkurencijom, odnosno na području sticanja konkurentskih prednosti; i
 - sa aspekta finansijskih analitičara i investitora koji smatraju da se značajne informacije o segmentima poslovanja ne obelodanjuju, ili obelodanjuju u manjoj meri pod izgovorom zaštite od konkurencije a pri tom je teško proceniti da li je ta tvrdnja istinita ili samo izgovor interne upravljačke strukture;
- segmenti poslovanja o kojima se izveštava mogu obezbediti značajne istorijske podatke o završenim poslovnim aktivnostima i rezultatima uz izostavljanje racionalnog organizacionog strukturiranja tekućih poslovnih operacija. Zbog toga, analitičarima će biti otežano kombinovanje internih sa eksternim informacijama i adekvatno predviđanje budućih performansi.¹⁴⁵

¹⁴⁰ Troškovi agencijskog konflikta (eng. agency costs) nastaju kao troškovi kontrole rada agenata (menadžera) ili kao troškovi podsticanja agenata (menadžera) da posluje prema zahtevima i potrebama principala. Videti opširnije: Berger Philip, Hann Rebecca, „Segment Profitability and the Proprietary and Agency Costs of Disclosure“, *The Accounting Review*, Vol. 82, No. 4, 2007, str. 869–906.

¹⁴¹ Prema, International Accounting Standards Board (IASB), *Post-implementation Review: IFRS 8 Operating Segments, Report and Feedback Statement*, London, UK, 2013, str. 10.

¹⁴² Prema, Nobes Christopher, Parker Robert, *Comparative International Accounting*, eleventh edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2010, str. 469.

¹⁴³ Prema, Givoly Dan, Hayn Carla, D'Souza Julia, „Measurement Errors and Information Content of Segment Reporting“, *Review of Accounting Studies*, broj 4, Holandija, 1999, str. 17.

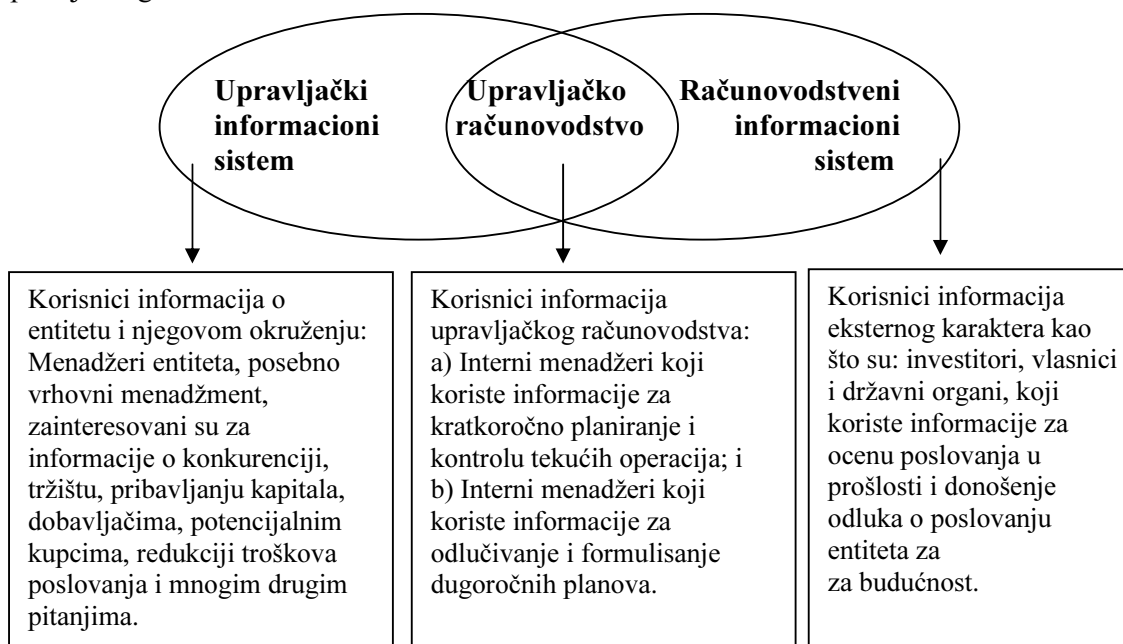
¹⁴⁴ Prema, International Accounting Standards Board (IASB), *Post-implementation Review: IFRS 8 Operating Segments, Report and Feedback Statement*, London, UK, 2013, str. 10.

¹⁴⁵ Prema, Nobes Christopher, Parker Robert, *Comparative International Accounting*, eleventh edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2010, str. 471.

Proveravanje, odnosno testiranje korisnosti i postignutih efekata segmentnog finansijskog izveštavanja je zadatak naučne i stručne javnosti i jeste neprekidni proces. Uz značaj obelodanjivanja informacija o segmentima poslovanja, bitno je razmatrati troškove obezbeđivanja ovih informacija koji ne bi smeli biti veći od koristi koje se segmentnim finansijskim izveštavanjem postižu.

3. OBRAČUN TROŠKOVA KAO INFORMATIVNA OSNOVA FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA

Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja, kao i finansijsko izveštavanje za celinu organizacije, produkt je uspostavljanja i funkcionisanja računovodstva. Računovodstvo, odnosno računovodstveni informacioni sistem, kroz finansijske izveštaje obezbeđuje informativnu osnovu za raznovrsno poslovno odlučivanje unutar upravljačkog informacionog sistema svakog poslovnog subjekta. Privredni subjekti za potrebe uspešnog, profitno orijentisanog poslovanja i dugoročnog opstanka na tržištu zahtevaju adekvatno poslovno odlučivanje usmereno ka sticanju održivih (trajnih) konkurentskih prednosti. U tu svrhu, neophodno je istaći da se u svakom privrednom subjektu za potrebe menadžmenta obezbeđuju brojne – formom i sadržinom različite informacije – koje nisu uvek i isključivo računovodstvene, pa čak ni kvantitativne prirode. Ipak, primećuje se da menadžeri koriste, uglavnom, kvantitativne informacije „smatrajući da je njihova sposobnost svođenja različitih tokova, stanja i odnosa na lako razumljiv brojčani izraz presudan kvalitet koji teško mogu postići kvalitativne informacije.“¹⁴⁶ A, računovodstvo je jedan od osnovnih izvora kvantitativnih informacija. Zbog toga je značajno posvetiti primerenu pažnju proučavanju i unapređenju računovodstvenog informacionog sistema, uopšte, a posebno sa područja upravljačkog računovodstva.



Slika br. 18 Povezanost upravljačkog i računovodstvenog informacionog sistema

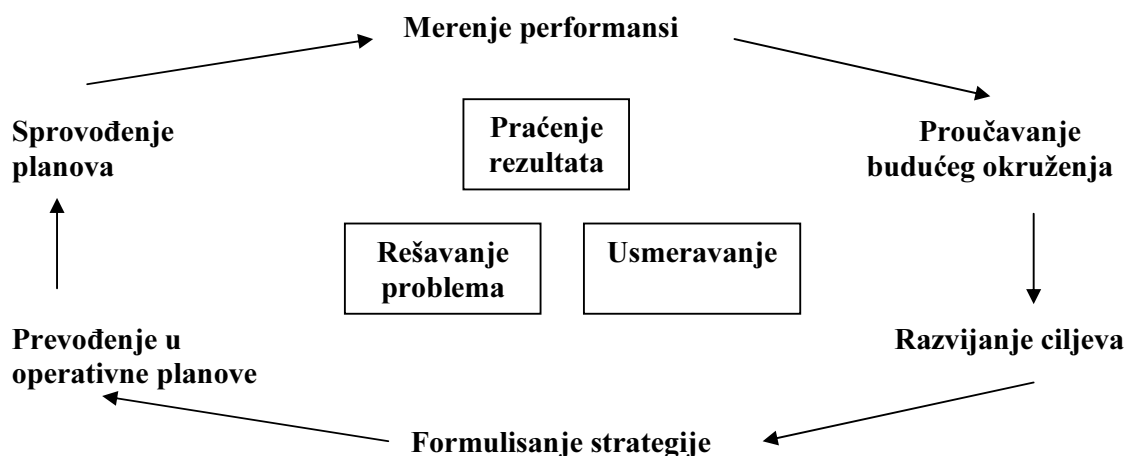
Izvor: Prema, Gajić dr Lj., Medved I., „Upravljačko računovodstvo u funkciji ostvarenja konkurentске prednosti i napretka preduzeća“, IX Kongres računovođa i revizora Crne Gore, Zbornik radova, Bečići, 2014, str. 34.

Računovodstveni informacioni sistem informativno podržavaju finansijsko i upravljačko računovodstvo. Informacije koje obezbeđuje računovodstvo, odnosno

¹⁴⁶ Milićević mr V., Računovodstvo troškova i poslovno odlučivanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000, str. 34.

računovodstveni informacioni sistem predstavljaju osnovni deo upravljačkog informacionog sistema. Računovodstveni i upravljački informacioni sistem moguće je posmatrati kao dva integralno povezana, međusobno različita i odvojena dela koja se preklapaju u delu koji predstavlja podsistem upravljačkog računovodstva.¹⁴⁷ Ovakvo određenje njihove povezanosti je značajno, jer logično objedinjuje način njihovog funkcionisanja i njihove ciljeve, informacije koje pružaju i korisnike tih informacija. Iako finansijsko računovodstvo ima nesumnjivo i upravljački aspekt, evidentna je direktna usmerenost upravljačkog računovodstva prema upravljačima – menadžerima. Upravo iz tog razloga se upravljačko računovodstvo može posmatrati kao podsistem koji povezuje računovodstveni i upravljački informacioni sistem.

Upravljačke informacije utiču na upravljanje organizacijom kroz usmeravanje planiranja, kontrole, odlučivanja, komuniciranja i motivisanja užih delova i celine organizacije. Upravljačko računovodstvo u celini, može se posmatrati kao uslužna funkcija ili funkcija podrške poslovnom odlučivanju menadžera na različitim hijerarhijskim nivoima organizacije, svih užih delova ali i celine organizacije. Tok upravljačkih računovodstvenih informacija za potrebe osnovnih faza upravljačkog procesa predstavljen je na slici br. 19.

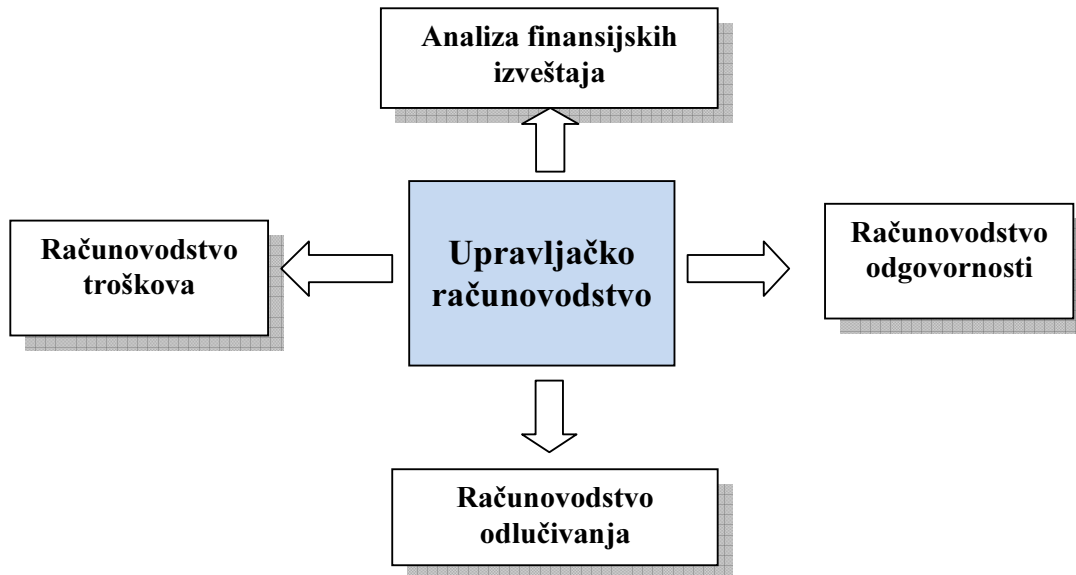


Slika br. 19 Faze upravljačkog procesa koje informativno podržava upravljačko računovodstvo

Izvor: Weetman, „Financial and Management Accounting – An Introduction”, Prentice Hall, 2003, str. 463.

Zbog toga se može zaključiti da upravljačko računovodstvo kroz sinergetski efekat udruženog delovanja svojih konstitutivnih delova – računovodstva odgovornosti, računovodstva troškova, računovodstva odlučivanja i analize finansijskih izveštaja (slika br. 20) – informativno podržava planiranje, odlučivanje, kontrolu, komuniciranje i motivisanje na svim upravljačkim nivoima organizacije (strategijskom, taktičkom i operativnom).

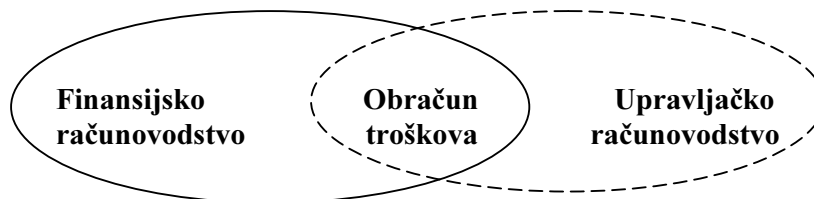
¹⁴⁷ Prema, Milićević dr V., „Strategijsko upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 73.



Slika br. 20 Struktura upravljačkog računovodstva

Izvor: Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 13.

Razlike finansijskog i upravljačkog računovodstva, koje se, između ostalog, mogu razmatrati kroz obaveznost regulative, raspon i detaljnost informacija o kojima se izveštava, vremensku ex-ante ili ex-post orijentaciju, učestalost izveštavanja, korisnike informacija i drugo¹⁴⁸ - ne znače potpunu samostalnost ili izolovanost finansijskog i upravljačkog računovodstva unutar računovodstvenog informacionog sistema. Osnova povezanosti finansijskog i upravljačkog računovodstva proizilazi po osnovu obračuna troškova i učinaka, što je predstavljeno na slici br. 21.



Slika br. 21 Povezanost finansijskog i upravljačkog računovodstva

Izvor: Raiborn Cecily A., Kinney Michael R., „Cost Accounting – Foundations and Evolutions“, 7th edition, South-Western Cengage Learning, 2009, str. 4.

¹⁴⁸ Za detaljnije razmatranje razlika finansijskog i upravljačkog računovodstva videti: Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 10.; Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 7.; Novičević dr Blagoje, Antić dr Ljilja, „Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova“, Ekonomski fakultet, Niš, 2005., str. 15-16.; Horngren C., Bhimani A., Datar S., Foster G., „Management and Cost Accounting“, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate Harlow, 2005, str. 6.; Horngren C., Harrison W., „Financial and Managerial Accounting“, Pearson Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey, 2008, str. 810.

3.1. SUŠTINA, CILJEVI I ELEMENTI OBRAČUNA TROŠKOVA

3.1.1. Suština obračuna troškova

U savremenom tumačenju računovodstva, obračun troškova se posmatra i tumači kao osnova i neodvojivi deo upravljačkog računovodstva.¹⁴⁹ „Činjenica je da je računovodstvo troškova jasno povezano sa finansijskim računovodstvom. Naime, pri obračunu rezultata za potrebe zvaničnog finansijskog izveštavanja, računovodstvo troškova ima nezamenjivu ulogu u procesu razgraničenja vrednosti između bilansa stanja i izveštaja o rezultatu. Osnovu za vrednovanje troškova prodatih proizvoda u bilansu uspeha i neprodatih zaliha u bilansu stanja čini proizvodna cena koštanja, čije utvrđivanje podrazumeva obračun troškova po jedinici proizvoda.“¹⁵⁰

Nesumnjivo, obračun troškova je značajan sastavni deo finansijskog i upravljačkog računovodstva. Upravo zbog toga, primetan je veći broj sinonima, kako u računovodstvenoj teoriji, tako i u praksi, za obračun troškova. Obračun troškova se naziva i pogonski obračun, pogonsko knjigovodstvo, interni obračun, računovodstvo troškova, knjigovodstvo troškova, a ponekad se i upravljačko računovodstvo poistovećuje sa obračunom troškova. Smatramo da je bitno istaći da, uglavnom, svi ovi pojmovi ne mogu imati znak jednakosti između sebe. O upravljačkom računovodstvu je već dosta rečeno, pa bi bilo suvišno razmatrati poistovećivanje sa obračunom troškova. Pogonski obračun i pogonsko knjigovodstvo su uži pojmovi i predstavljaju jednu od faza u obračunu troškova i internom obračunu,¹⁵¹ jer ne mogu obuhvatiti npr. kratkoročni obračun uspeha ili analizu troškova. Ukoliko bi se poistovetili pojmovi obračun troškova i pogonsko knjigovodstvo, onda ne bi bilo moguće izjednačavanje obračuna troškova i računovodstva troškova, a u domaćoj, pa i u stranoj literaturi se pravi mala ili zanemarljiva razlika između obračuna troškova (eng. costing) i računovodstva troškova (eng. cost accounting). Računovodstvo troškova (računovodstvo za troškove) objašnjava nastanak troškova i razlog njihovog nastanka, a obračun troškova ukazuje menadžerima na ekonomske konsekvence obavljanja neke specifične aktivnosti. Menadžerima su, dakle, osnovne informativne potrebe više usmerene ka obračunu troškova nego ka računovodstvu troškova, iako se ove razlike uglavnom ignorišu.¹⁵²

¹⁴⁹ Već je pisano u ranijim izlaganjima da se začeci jednostavnog knjigovodstvenog obuhvatanja javljaju uporedo sa prvim prometom robe u antičko vreme. Povećanjem složenosti poslovnih odnosa u srednjovekovnim gradovima, narastaju potrebe za naprednijim oblikom knjigovodstvene evidencije. Nastankom dvojnog knjigovodstva u italijanskim gradovima, za koje se veruje da je nastalo u XIII veku, mada dostupni dokazi datiraju iz 1340. god. iz Đenove poznati kao „Massari” zapisi (arhiva) i glavna knjiga (prema, Kuter M., Gurskaya M., Sidiropulo O., „The Genoese Commune Massari’s Ledger of 1340: The First Computer Modeling Experience and Its Results“, Journal of Modern Accounting and Auditing, February 2013, Vol. 9, No. 2, str. 212-229.), a posebno prvim štampanim objavljivanjem metode dvojnog knjigovodstva 1494. godine od strane Luke Pačolija (Luca Pacioli) – počinje razvoj obračuna troškova. O rudimentarnim oblicima knjigovodstvenog obuhvatanja troškova videti: Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 15-16.; Bandin dr Jelena, „Uticaj metoda obračunavanja po standardnim varijabilnim troškovima na efikasnost poslovnog odlučivanja“, Ekonomski fakultet, Subotica, 1983., str. 11-14.

¹⁵⁰ Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 6.

¹⁵¹ O internom obračunu videti opširnije: Jablan Stefanović dr Radmila, „Interni obračun“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006., str. 3-17.

¹⁵² Prema, Harper W.M., „Cost and Management Accounting”, Pitman Publishing, London, 1995., str. 9.

U daljim izlaganjima, poistovećujemo pojmove obračun troškova i računovodstvo troškova.¹⁵³

Obračun troškova podrazumeva obračun učinaka, zbog toga se naziva obračun troškova i učinaka, jer je prisutna konstantna uslovljenost proizvedenih učinaka i nastalih troškova. „U pojmovnom smislu, obračun troškova i učinaka se može shvatiti kao skup ciljeva, organizaciono-metodoloških pravila i odgovarajućih obračunsko-knjigovodstvenih postupaka za utvrđivanje i knjigovodstveno obuhvatanje troškova, prihoda i rezultata za preduzeće kao celinu, po užim organizacionim celinama, po proizvedenim proizvodima i uslugama i po drugim odabranim segmentima uopšte, sa ciljem stvaranja što adekvatnije baze knjigovodstvenih podataka, kao informacione osnove namenjene različitim korisnicima, posebno i prevashodno menadžmentu preduzeća.“¹⁵⁴ Dakle, obračun troškova je analitički raščlanjen bilans uspeha organizacije u skladu sa različitim aspektima rentabilnosti i ekonomičnosti za uže delove organizacije, odnosno za utvrđivanje finansijskih i nefinansijskih merila performansi.¹⁵⁵

Definisanje i određivanje suštine funkcionisanja obračuna troškova podrazumeva:

- definisanje sadržine područja realizacije obračuna troškova;
- primenu odgovarajućih načela i metoda primerenih računovodstvu i obračunu troškova i odabranom sistemu obračuna troškova;
- određivanje ciljeva, odnosno zadataka obračuna troškova;
- definisanje elemenata obračuna troškova;
- utvrđivanje determinanti i organizacionih pretpostavki obračuna troškova.

Računovodstvo troškova sadržinski obuhvata sledeće faze realizacije:¹⁵⁶

- 1) preuzimanje troškova iz finansijskog knjigovodstva;
- 2) obračun proizvodnje koji se realizuje kroz:
 - a) obračun vrsta troškova – podrazumeva preuzimanje troškova organizacije po vrstama iz finansijskog računovodstva sa mogućnošću da ih obračun troškova prilagodi svojim zadacima;
 - b) obračun mesta troškova – u nadležnosti je obračuna troškova, a odvija se u skladu sa odgovarajućim sistemom obračuna troškova;
 - c) obračun nosilaca troškova (proizvoda ili usluga) – u nadležnosti je obračuna troškova, a odvija se u skladu sa odgovarajućim sistemom obračuna troškova i može biti
 - i. jedinični obračun učinaka i
 - ii. zbirni obračun troškova po nosiocima za obračunski period;

¹⁵³ U domaćoj računovodstvenoj literaturi ne ističu se razlike između obračuna troškova i računovodstva troškova. Prema, Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 15-16.; Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 6.; Novičević dr Blagoje, Antić dr Ljilja, „Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova“, Ekonomski fakultet, Niš, 2005, str. 20.; Malinić dr Slobodan, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008, str. 54.

¹⁵⁴ Malinić dr Slobodan, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008., str. 109.

¹⁵⁵ Prema, Novičević dr Blagoje, Antić dr Ljilja, „Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova“, Ekonomski fakultet, Niš, 2005, str. 21.

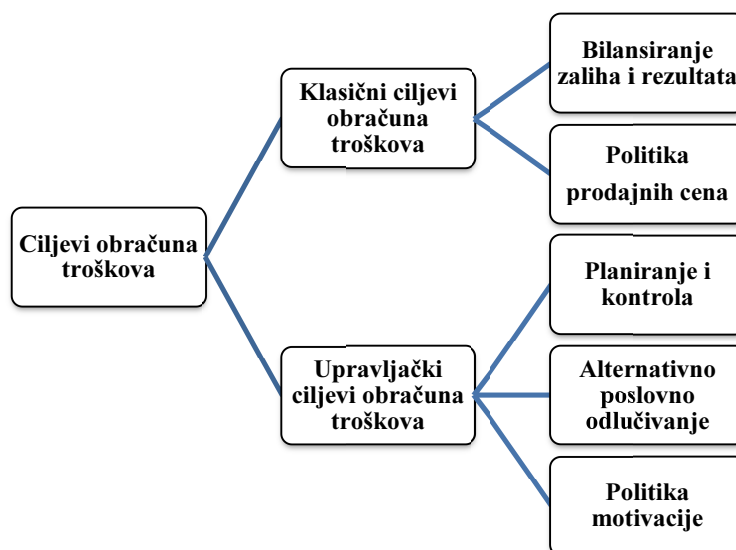
¹⁵⁶ Prema, Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 17.; Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 244-245.; Novičević dr Blagoje, Antić dr Ljilja, „Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova“, Ekonomski fakultet, Niš, 2005, str. 21-22.; Malinić dr Slobodan, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008, str. 110.

- d) kratkoročni obračun rezultata za organizacione delove, grupe proizvoda, proizvode i slično u svrhe planiranja i kontrole prihoda, rashoda i rezultata po informaciono relevantnim analitičkim aspektima;
- 3) kalkulaciju cene koštanja nosilaca troškova;
- 4) obuhvatanje stanja i kretanja zaliha nedovršene proizvodnje, poluproizvoda i gotovih proizvoda za organizacione delove, grupe proizvoda, ređe do nivoa pojedinačnih proizvoda;
- 5) analizu i statističku obradu troškova i učinaka za organizacione delove, grupe proizvoda, proizvode, tržišta, ali i celinu organizacije i drugo.

Organizaciona postavka obračuna troškova kao zasebne službe u nekoj organizaciji je racionalna ukoliko su u pitanju velike i srednje organizacije. U manjim organizacijama zadaci obračuna troškova se odvijaju u više službi ili sektora.

3.1.2. Ciljevi obračuna troškova

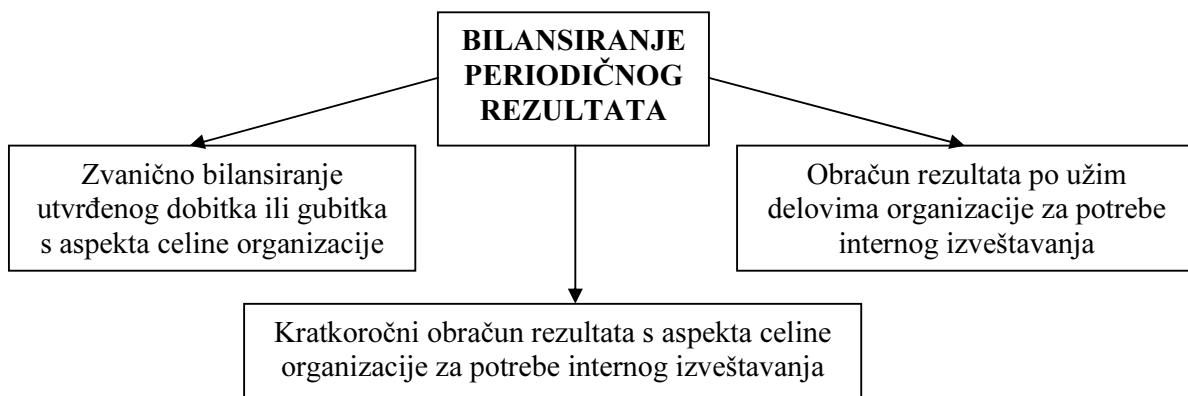
Pojam, sadržaj i specifičnosti obračuna troškova i učinaka posledica su ciljeva, odnosno zadataka koji se od obračuna troškova očekuju. Različiti ciljevi, odnosno informativni zahtevi koje obračun troškova treba da ispuni mogu se klasifikovati kako je to predstavljeno na slici br. 22.



Slika br. 22 Ciljevi obračuna troškova

Izvor: Prikaz prema ideji, Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 18.

Klasični ciljevi obračuna troškova su bilansiranje zaliha i rezultata i politika prodajnih cena. Informacije o finansijskom položaju, finansijskoj uspešnosti, tokovima gotovine i tokovima kapitala se crpe iz osnovnog seta finansijskih izveštaja. Da bi te informacije bile razumljive, relevantne, pouzdane i uporedive, mora se posvetiti neophodna pažnja odmeravanju - bilansiranju elemenata finansijskih izveštaja. Potreba bilansiranja zaliha što se odražava na visinu periodičnog rezultata organizacije, zbog toga, jeste jedan od osnovnih ciljeva obračuna troškova.



Slika br. 23 Tri značajna aspekta bilansiranja periodičnog rezultata

Izvor: Prema ideji autora

Zvanično bilansiranje rezultata organizacije kao celine normativno je regulisano aktuelnom računovodstvenom zakonskom, profesionalnom i internom regulativom. Bilansiranje periodičnog rezultata usko je povezano sa bilansiranjem – procenjivanjem zaliha. Naime, iznosi zaliha nedovršene proizvodnje i zaliha gotovih proizvoda iskazuju se u aktivi bilansa stanja, dok su troškovi prodatih proizvoda sadržani u bilansu uspeha. U bilansu uspeha tekućeg perioda, krajnji iskazani rezultat (dobitak ili gubitak) zavisi od suprostavljenih prihoda i rashoda tekućeg perioda. Dakle, sastavljanje ova dva izveštaja uvek podrazumeva razgraničenje vrednosti koje grade bilans stanja od onih koje čine bilans uspeha. Zbog toga, neophodno je utvrditi korektnu cenu koštanja nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda. Na osnovu ove cene moguće je:

- pravilno razgraničiti rashode tekućeg perioda koji se uključuju u bilans uspeha, i
- odrediti koja je to vrednost troškova sadržanih u zalihama koja se odlaže za pokriće narednih obračunskih perioda i uključuje u bilans stanja.

Finansijsko računovodstvo prezentira zvanične finansijske izveštaje i u procesu razgraničenja pozicija koje se uključuju u bilans stanja i onih koje se uključuju u bilans uspeha oslanja se na obračun troškova sa kalkulacijom. Finansijsko računovodstvo ne razlikuje vrste troškova kako to čini obračun troškova (direktni, indirektni, fiksni, varijabilni, kontrolabilni, nekontrolabilni troškovi i drugo). Zbog toga obračun troškova, uz odabir adekvatnog sistema obračuna, pruža korektnu (tačnu i pouzdanu) cenu koštanja nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda finansijskom računovodstvu i na taj način omogućuje realno bilansiranje zaliha i rezultata. Zvanično bilansiranje zaliha i rezultata je u funkciji pripreme zvaničnih bilansa, odnosno, eksternog izveštavanja. Presentacija zvaničnih bilansa je prevashodno zadatak finansijskog računovodstva, a podrazumeva i informativnu podršku kalkulacije cene koštanja kao produkta obračuna troškova.

Kratkoročni obračun rezultata organizacije predstavlja oblik internog izveštavanja i nastao je kao potreba za preciznijim, detaljnijim izveštavanjem u odnosu na globalni karakter godišnjeg izveštavanja. Najčešće podrazumeva izradu internog bilansa stanja i internog bilansa uspeha. Osnovne karakteristike kratkoročnog obračuna rezultata organizacije su:¹⁵⁷

- 1) interno, upravljačko izveštavanje o rezultatu;
- 2) kratak vremenski period izveštavanja (izveštava se na polugodišnjem, kvartalnom ili mesečnom nivou);
- 3) prevashodno utvrđuje poslovni, a ne ukupni rezultat organizacije;

¹⁵⁷ Prema, Stevanović dr Nikola, Malinić dr Dejan, Milićević dr Vlade, „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, 269-272.

- 4) podaci i informacije koje obezbeđuje su analitički i razučeni;
- 5) nastoji iskazati doprinos proizvoda, grupe proizvoda, užeg dela organizacije, tržišta, kanala prodaje i drugo, ukupnom rezultatu organizacije (posebno kroz obračun rezultata po užim organizacionim delovima);
- 6) predstavlja osnovu za korektivne akcije u narednim (kratkoročnim) periodima;
- 7) za bilansiranje kratkoročnog rezultata primenjuje se metoda troškova prodatih učinaka;
- 8) od obračuna troškova se očekuje da za prodate proizvode utvrdi punu t.j. komercijalnu cenu koštanja, što znači da odvojeno iskazuje proizvodnu cenu koštanja i neproizvodne troškove;
- 9) osnovu procene rentabiliteta preduzeća predstavlja utvrđivanje marginalnog (kontribucionog) rezultata – u tu svrhu obračun troškova utvrđuje prosečne varijabilne troškove;
- 10) može biti zasnovan na sistemu obračuna po stvarnim troškovima, ali je informativno korisniji ako se zasniva na sistemu obračuna po standardnim ili standardnim varijabilnim troškovima;
- 11) kratkoročni obračun može biti osnova za plan – projekciju budućeg poslovnog rezultata ukoliko je zasnovan na obračunu po standardnim varijabilnim troškovima, ili na obračunu po punim standardnim troškovima koji obezbeđuje podatke i o standardnoj varijabilnoj ceni koštanja.

Obračun rezultata po užim organizacionim delovima je značajan cilj obračuna troškova koji predstavlja kratkoročni obračun rezultata, vrlo analitički, razučen i namenjen internom izveštavanju organizacije. Za polazište ima organizacionu strukturiranost poslovnog subjekta, odnosno, u osnovi se polazi od stepena decentralizacije poslovnog subjekta koja opredeljuje funkcionalno ili divizionarno strukturiran privredni subjekt. Upravo ovaj zadatak obračuna troškova kao i kratkoročni obračun rezultata predstavljaju predmet detaljnog razmatranja rada, koji kroz savremene pristupe obračunu troškova, treba da doprinese kvalitetnijem ispunjenju navedenih ciljeva obračuna troškova. Za obračun rezultata po užim organizacionim delovima najčešće se sastavlja interni bilans uspeha, osim kod investicionih centara kod kojih je moguće i sastavljanje internog bilansa stanja.

Politika prodajnih cena učinaka polazi od ostvarenih troškova uz uvažavanje uticaja ponude i tražnje na tržištu, ekonomske politike i drugih državnih mera. Problematika ciljeva obračuna troškova posmatrano s aspekta vođenja politike cena odnosi se na:¹⁵⁸

- 1) utvrđivanje i odlučivanje o cenama dugoročnog karaktera – prodajna cena treba da pokrije prosečne ukupne troškove proizvoda, što znači da su ukupni prosečni troškovi proizvoda donja granica prodajne cene;
- 2) utvrđivanje i odlučivanje o cenama kratkoročnog karaktera – prodajna cena treba da pokrije minimum varijabilne troškove, a da proizvod ne stvara gubitak, što je prihvatljivo i u uslovima nedovoljnog iskorišćenja kapaciteta;
- 3) utvrđivanje i odlučivanje o cenama internog karaktera, odnosno utvrđivanje transfernih cena – polazna osnova za formiranje internih cena uz tržište su i troškovi učinaka;
- 4) utvrđivanje i odlučivanje o cenama u inflatornim uslovima – politiku cena treba voditi tako da se cene uvećavaju za efekte inflacije na troškove, pa bi kalkulaciju cene koštanja trebalo zasnivati na konceptu reprodukcioni, a ne istorijskih troškova, i drugo.

¹⁵⁸ Prema, Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 23.

Upravljački ciljevi obračuna troškova obuhvataju ciljeve obračuna troškova posmatrano sa aspekta planiranja i kontrole, donošenja pojedinačnih poslovnih odluka (alternativno poslovno odlučivanje) i stimulativnog nagrađivanja (politika motivacije) – a u svrhu obezbeđivanja informacija koje su presudne za olakšano upravljanje organizacijom i adekvatno vođenje poslovne aktivnosti menadžmenta organizacije.

Planiranje i kontrola predstavljaju dve povezane faze upravljačkog procesa organizacije koje prate poslovne aktivnosti organizacije od poslovnog i finansijskog plana do kontrole izvršenja postavljenih planova. Planiranje i kontrola se mogu vršiti za celinu organizacije ili po užim organizacionim delovima kao što su investicioni centri, profitni centri, prihodni centri, troškovni centri, centri budžetiranih rashoda, ali i specifičnije kao što su grupe proizvoda, proizvodne linije, delovi tržišta, kanali distribucije i prodaje i slično. Informativna osnova planiranja i kontrole je, pre svega, obračun troškova, ali i finansijsko računovodstvo.¹⁵⁹

Ciljevi obračuna troškova s aspekta alternativnog poslovnog odlučivanja, odnosno s aspekta donošenja pojedinačnih poslovnih odluka predstavljaju obezbeđivanje informativne podrške za izbor između dve ili više alternativa koje podrazumevaju različite troškove i koristi. U pitanju su, po pravilu, kratkoročne poslovne odluke, jer dugoročne – strategijske odluke povlače za sobom dodatno angažovanje značajnih iznosa kapitala i ulaganja te, posledično, menjaju proizvodno-prodajne kapacitete i orijentaciju organizacije. Kratkoročne poslovne odluke odnose se na vremenski period kraći od godinu dana. U razmatranje uzimaju kratkoročne – varijabilne troškove, imajući u vidu njihovu relevantnost i irelevantnost, a ponekad se razmatraju i oportunitetni troškovi.¹⁶⁰ Alternativno poslovno odlučivanje predstavlja izbor između ponuđenih alternativa koje se odnose na:¹⁶¹

- izbor optimalnog proizvodnog asortimana;
- uvođenje nove smene;
- menjanje veličine serije;
- prihvatanje specijalne porudžbine;
- kupovati ili proizvoditi u sopstvenoj režiji i drugo.

Ciljevi obračuna troškova s aspekta stimulativnog nagrađivanja ogledaju se u informativnim mogućnostima obračuna troškova u pogledu adekvatnog učestvovanja menadžera ali i svih ostalih zaposlenih u raspodeli dobitka organizacije u svrhu nagrađivanja i motivisanja na ostvarenje boljih rezultata. Vrhunski cilj obračuna troškova je adekvatno nagrađivanje zaposlenih užih organizacionih nivoa kroz pravedan, smislen sistem motivacione politike u koji su ugrađeni ciljevi organizacije tako da se kroz ostvarenje ciljeva užih organizacionih delova ostvaruju i ciljevi organizacije u celini.

¹⁵⁹ Prema, Novičević dr Blagoje, Antić dr Ljilja, „Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova“, Ekonomski fakultet, Niš, 2005, str. 40.

¹⁶⁰ Relevantni troškovi se nazivaju i diferencijalni troškovi, inkrementalni troškovi, troškovi koji se mogu izbeći ili troškovi koji se mogu uštedeti. Irelevantni troškovi su troškovi koji se ne mogu izbeći ili troškovi koji se ne mogu uštedeti. Oportunitetni troškovi, po definiciji, predstavljaju učinjenu žrtvu ili izgubljenu korist od sledeće najbolje odbačene alternative. Aktuelni su, s aspekta poslovnog odlučivanja, kada preduzeće raspolaže ograničenim kapacitetima za koje postoji mogućnost alternativne upotrebe. Ovi troškovi mogu biti samo predmet procene, a ne merenja računovodstva troškova. Prema, Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 400-404.

¹⁶¹ Prema, Novičević dr Blagoje, Antić dr Ljilja, „Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova“, Ekonomski fakultet, Niš, 2005, str. 42. i Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 26.

3.1.3. Elementi i organizacione pretpostavke obračuna troškova

Obračun troškova je, između ostalog, produkt sjedinjavanja računovodstvenih teorijskih koncepata i praktičnog iskustva. Predstavlja dinamičnu tvorevinu zavisnu od ciljeva koje informativno podržava za potrebe upravljačke strukture. Osnovni elementi, odnosno predmet obračuna troškova su bazne kategorije vezane za merenje i kontrolu poslovanja, a to su:

- troškovi,
- učinci,
- proizilazeći rezultat delova i celine organizacije,

ali i drugi aspekti posmatranja ekonomičnosti i rentabilnosti delova i celine organizacije.

Predmet obračuna troškova su troškovi, učinci i poslovni prihodi i njihovo merenje predstavlja zadatak finansijskog računovodstva. Prihodi zasnovani na novčanim tokovima su, prevashodno, eksterno orijentisani. Učinci predstavljaju adekvatnu meru tokova vrednosti u obračunu troškova i prevashodno su interno orijentisani. Vrednost učinaka u obračunu troškova je istovremeno i uža i šira kategorija od poslovnih prihoda u obračunskom periodu, a zavisi od visine zaliha nedovršene proizvodnje, gotovih proizvoda i poluproizvoda – na početku i na kraju obračunskog perioda¹⁶² i objašnjeno je u tabeli 10.

Nema zaliha	Vrednost učinka jednaka poslovnim prihodima
Početne zalihe veće	Učinak perioda manji od poslovnih prihoda
Početne zalihe manje	Učinak perioda veći od poslovnih prihoda

Tabela br. 10 Odnos zaliha, vrednosti učinka i poslovnih prihoda

Izvor: Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 43.

Troškovi i prihodi koji nastaju u vezi sa učincima (proizvodima i uslugama) međusobno su uslovljeni i povezani. Prihod ne može nastati ako se ne realizuju proizvodi i usluge na tržištu. Proizvodi i usluge (učinci) neće se realizovati ako se prethodno ne ostvari napor u smislu njihovog nastajanja, odnosno ukoliko ne nastanu troškovi u procesu proizvodnje, odnosno u procesu nastajanja i pružanja usluga. Visinu troškova i prihoda, njihovo ponašanje i odnose usmerava mnogo faktora, a teorijske i praktične implikacije ovih kategorija izlaze iz okvira ovog rada, mada se njihovo poznavanje podrazumeva. Ipak, neophodno je istaći da se za dobro organizovan i fleksibilno postavljen obračun troškova, moraju razlikovati:¹⁶³

- prirodne vrste troškova;
- troškovi funkcionalnih područja;
- fiksni, varijabilni i mešoviti troškovi;
- direktni i indirektni troškovi;
- primarni i sekundarni troškovi;
- troškovi proizvoda i troškovi perioda;
- ukupni, prosečni i marginalni troškovi; i
- troškovi kvaliteta.

Najznačajniji osnovni faktori koji deluju na visinu troškova su:

¹⁶² Prema, Novičević dr Blagoje, Antić dr Ljilja, „Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova“, Ekonomski fakultet, Niš, 2005, str. 65-66.

¹⁶³ Videti detaljnije: Novičević dr Blagoje, Antić dr Ljilja, „Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova“, Ekonomski fakultet, Niš, 2005, str. 48-64. i Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 34-41.

- a) nabavne cene elemenata trošenja u procesu nastanka proizvoda ili usluga;
- b) ekonomičnost tih trošenja;
- c) iskorišćenost kapaciteta;
- d) produktivnost rada i drugo.

Tokom obavljanja poslovnih aktivnosti, u organizaciji se javljaju poslovni prihodi, finansijski prihodi, neposlovni prihodi i vanredni prihodi.

Najznačajniji osnovni faktori koji utiču na visinu prihoda su:

- a) obim realizovane proizvodnje, koji zahteva znatno angažovanje u smislu istraživanja tržišta, kupaca, konkurencije i drugo;
- b) visina prodajne cene, takođe podrazumeva iscrpno istraživanje tržišta, kupaca, konkurencije i drugo.

Suprostavljanjem troškova i prihoda ostvaruje se rezultat organizacije, koji se može utvrditi za celinu organizacije ili po užim organizacionim delovima, a primenom različitih koncepata troškova, mogu se utvrditi bruto rezultat, neto rezultat, marginalni rezultat, kontrolabilni rezultat, divizionni rezultat i drugo.

Organizacione pretpostavke obračuna troškova uvažavaju faktore eksternog karaktera (struktura organizacije, veličina, broj zaposlenih, vrsta delatnosti, tehničko-tehnološka opredeljenost, privredno okruženje i drugo) i internog karaktera (adekvatan izbor mesta troškova, izbor jedinice mere učinka za svako mesto troškova, izbor nosilaca troškova i uspeha, izbor kalkulacije, izbor kontnog plana). U tabeli br. 11 ukratko su predstavljena osnovna obeležja i pojavni oblici internih faktora organizacije obračuna troškova.¹⁶⁴ Razlog usmeravanja pažnje na interne organizacione pretpostavke obračuna troškova je taj da se na njih, uglavnom, može uticati što nije slučaj sa eksternim faktorima.

¹⁶⁴ Detaljnije razmatranje organizacionih pretpostavki obračuna troškova izlazi iz okvira ovog rada. Videti detaljnije: Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 44-64.; Novičević dr Blagoje, Antić dr Ljilja, „Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova“, Ekonomski fakultet, Niš, 2005, str. 67-92.; Malinić dr Slobodan, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008, str. 128-132.

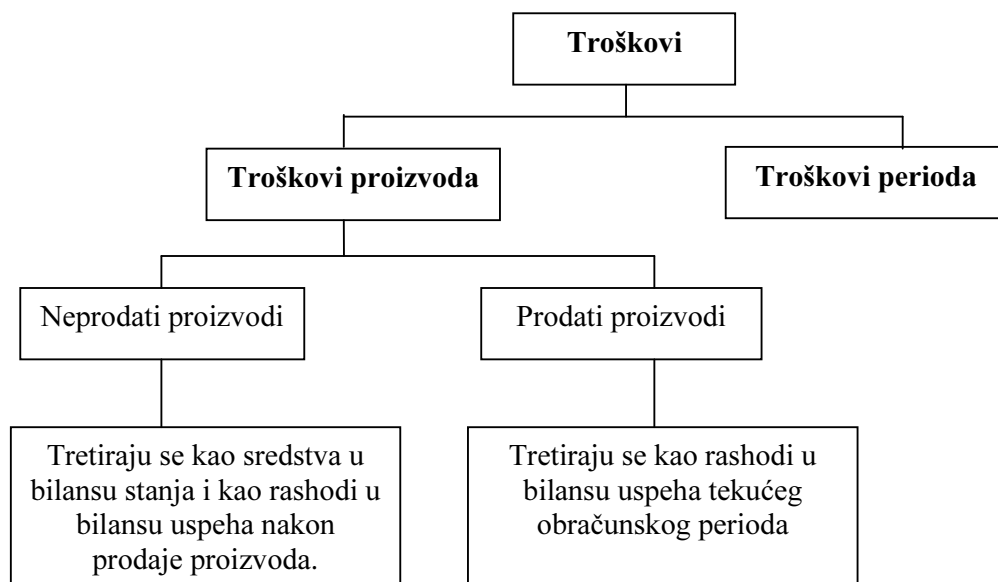
Interni faktori organizacije obračuna troškova	Karakteristike	Pojavni oblici
Izbor mesta troškova	Područja odgovornosti za troškove koji se mogu planirati, evidentirati i kontrolisati i na osnovu odgovarajućih osnova pripisati mestima troškova, a na teret nosilaca troškova.	- Prema funkcionalnom kriterijumu mesta troškova su: opšta uprava i administracija, istraživanje i razvoj, tehničko upravljanje, nabavka, proizvodnja, prodaja, itd. - Prema obračunskom kriterijumu mesta troškova su: glavna (primarna) i pomoćna (sekundarna).
Izbor jedinice mere učinka mesta troškova	Zavisi od proizvodnog ili neproizvodnog karaktera mesta troškova i oformljenosti mesta troškova prema zahtevima kalkulacije i planiranja i kontrole.	Jedinica mere učinka mesta troškova može biti iskazana u raznovrsnim naturalnim jedinicama mere (komad, metar, litar, itd), u jedinicama mere za vreme (časovima rada, časovima mašinskog rada), itd.
Izbor nosilaca troškova i uspeha	Nosioci troškova su konačni učinci (proizvodi ili usluge) namenjeni tržištu.	Nosioci troškova mogu biti: - individualne porudžbine i - masa proizvoda.
Izbor kalkulacije	Računsko-metodološki postupak utvrđivanja nabavne cene, cene koštanja, prodajne cene, ukupno i po jedinici nabavke, proizvodnje ili prodaje.	- Osnovne vrste kalkulacije su: prethodna, naknadna i standardna. - Metode kalkulacije su: divizionna i dodatna.
Izbor kontnog plana	Za obračun troškova značajna je izrada analitičkog internog kontnog plana – klase 9 – Obračun troškova i učinaka (aktuelno u uslovima primene bilansnog kontnog okvira).	Može biti: - funkcionalni (slobodna klasa 5) i - bilansni (klasa 9).

Tabela br. 11 Interne organizacione pretpostavke obračuna troškova

Izvor: Prema ideji autora

3.2. KONVENCIONALNI (KLASIČNI) SISTEMI OBRAČUNA TROŠKOVA

Sistem obračuna troškova predstavlja metodološki postupak periodizacije troškova i rezultata u posmatranom obračunskom periodu. Svaki sistem obračuna troškova je skup načela, metoda i postupaka obrade predmeta obračuna, tj. troškova i učinaka usmereno na zadovoljenje ciljeva obračuna troškova i učinaka. Predmet obračuna troškova u svakom sistemu obračuna troškova su stvarni troškovi i stvarni učinci. Razlika između pojedinih sistema obračuna sastoji se u načinu dodeljivanju tj. uključivanja pojedinih vrsta troškova u proizvodnu cenu koštanja učinaka, u rashode prodatih proizvoda i usluga i u periodične rashode organizacije.¹⁶⁵



Slika br. 24 Tretman troškova proizvoda i troškova perioda u obračunu troškova

Izvor: Gopal Rama, „Accounting for Managers (Starting from basics)“, New Age International Limited, New Delhi, 2009, str. 355.

U suštini, razlika u sistemima obračuna troškova ogleda se u različitom tretmanu pojedinih vrsta troškova posmatrano s aspekta troškova proizvoda i troškova perioda. U tom pogledu moguće postojanje razlika između obima proizvodnje i obima prodaje povećava značaj odabranog i primenjenog sistema obračuna troškova u pogledu periodizacije troškova, i proizilazećeg rezultata.¹⁶⁶

Različiti sistemi obračuna troškova podrazumevaju različite metodološko-obračunske i knjigovodstvene procedure i adekvatna rešenja, i druge instrumente organizacije obračuna troškova, posebno u pogledu adekvatne dokumentacione osnove, tehničko-tehnološke osnove i izveštajno-informacione osnove.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Prema, Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 246-247.

¹⁶⁶ Prema, Novičević dr Blagoje, Antić dr Ljilja, „Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova“, Ekonomski fakultet, Niš, 2005, str. 100.

¹⁶⁷ Prema, Malinić dr Slobodan, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008, str. 122.

Konvencionalni (klasični) sistemi obračuna troškova se nazivaju i tradicionalnim sistemima obračuna troškova¹⁶⁸ a obuhvataju najčešće sledeća tri sistema obračuna troškova:¹⁶⁹

- 1) Sistem obračuna po stvarnim troškovima;
- 2) Sistem obračuna po standardnim troškovima; i
- 3) Sistem obračuna po varijabilnim (stvarnim ili standardnim) troškovima.

3.2.1. Karakteristike sistema obračuna po stvarnim troškovima

Sistem obračuna po stvarnim troškovima zasniva se na kalkulaciji stvarnih troškova, odnosno stvarna cena koštanja proizvedenih proizvoda ili usluga utvrđuje se naknadnom kalkulacijom na bazi punih troškova. Ovaj sistem obračuna je najstariji sistem obračuna troškova i razvijao se tokom XIX veka.

Sa stanovišta bilansa, ukupni, stvarno nastali (istorijski) troškovi kalkulišu se u proizvodnu cenu koštanja zaliha u bilansu stanja, a sučeljavanje troškova sa prihodima kroz bilans uspeha vrši se u skladu sa principom realizacije. Može se, dakle, konstatovati da sistem obračuna po stvarnim troškovima čini osnovu „svih mogućih načina obračunavanja troškova,“¹⁷⁰ jer čini bazu računovodstvene logike i bilansiranja.

Zvanično bilansiranje zaliha i rezultata organizacije, kao što je rečeno, usko je povezano sa utvrđivanjem troškova prodatih proizvoda ili usluga i bilansiranjem zaliha gotovih proizvoda, poluproizvoda i nedovršene proizvodnje – za celinu organizacije ili po užim organizacionim delovima, što ističe značaj bilansiranja svih vrsta zaliha.

Zalihe se odmeravaju prema:¹⁷¹

- nabavnoj vrednosti (ceni koštanja, troškovima proizvodnje), ili
- neto ostvarivoj (prodajnoj) vrednosti, ukoliko je ona niža.

Zalihe se vrednuju po neto prodajnoj vrednosti zaliha kada je ona niža od cene koštanja. To znači da se vrednost zaliha koriguje i otpisuje ispod cene koštanja sve do visine neto prodajne vrednosti, sa namerom da imovina ne bude evidentirana u većim iznosima od onih koji se mogu ostvariti njenom upotrebom ili prodajom. Takvim procenjivanjem zaliha nastoji se iskazati realan periodični rezultat u bilansu uspeha, odnosno, sprečava se da iskazani tekući dobitak bude precenjen ili da iskazani tekući gubitak bude potcenjen. Sadržinski vrednost zaliha prema MRS 2 – Zalihe, predstavljena je u tabeli br. 12.

¹⁶⁸ Na engleskom govornom području nazivaju se tradicionalnim sistemima obračuna troškova.

¹⁶⁹ U literaturi se susreću, uglavnom, navedena tri tradicionalna sistema obračuna troškova, sa manjim, zanemarljivim odstupanjima među autorima. Takođe, ističe se podela ovih sistema obračuna troškova prema vremenskom kriterijumu (prošli troškovi, prosečni prošli troškovi i budući troškovi, odnosno stvarni, planski (normalni) i standardni troškovi) i kriterijumu obuhvata (puna cena koštanja – apsorpcioni sistemi obračuna troškova i sužena cena koštanja – uglavnom samo varijabilnih troškova).

¹⁷⁰ Prema, Radosavljević dr Miladin, „Bilansiranje i sistemi obračuna troškova“, Savremena administracija, Beograd, 1976., str. 7.

¹⁷¹ MRS 2, paragraf 9, str. 26, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014.

Nabavna vrednost zaliha (bilansna vrednost zaliha na dan bilansiranja)	
1. Troškovi nabavke zaliha	Nabavna cena + Uvozne carine i druge dažbine + Troškovi prevoza + Manipulativni i drugi troškovi - Trgovački popusti, rabati i druge slične stavke
2. Troškovi konverzije (proizvodnje)	Troškovi direktnog rada + Troškovi amortizacije i održavanja proizvodnih postrojenja i opreme (fiksni opšti troškovi proizvodnje) + Troškovi indirektnog rada i indirektnog materijala (varijabilni opšti troškovi proizvodnje)
3. Ostali troškovi	Neproizvodni opšti troškovi Troškovi dizajniranja proizvoda za određene kupce ➤ Uključuju se samo do iznosa u kom su nastali pri dovođenju zaliha na njihovu sadašnju lokaciju i u sadašnje stanje

Tabela br. 12 Troškovi koji se uključuju u cenu koštanja zaliha prema MRS 2

Izvor: Prema ideji autora

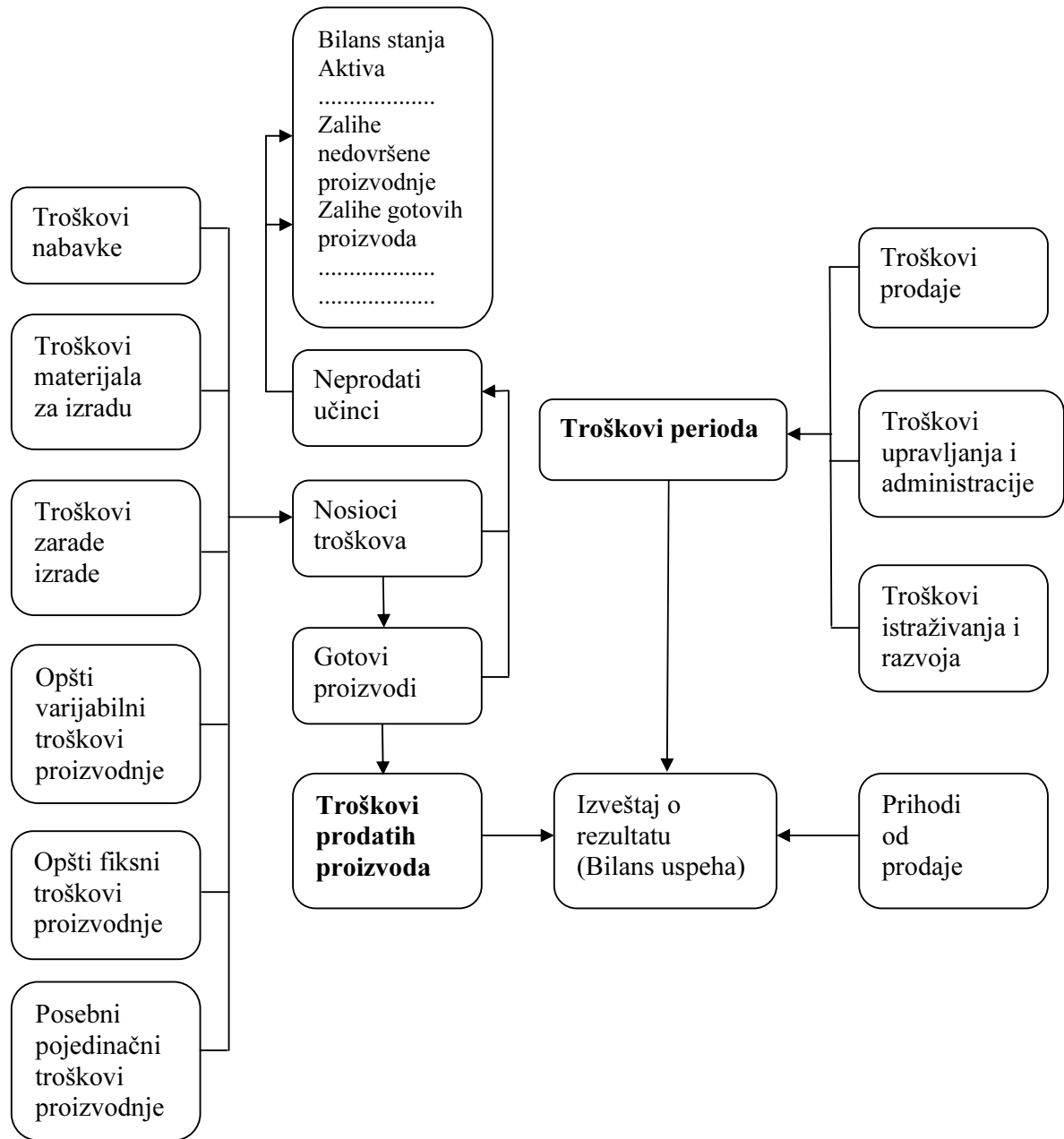
Metodološki¹⁷² sistem obračuna po stvarnim troškovima „...predstavlja razvijen obračunski postupak obuhvatanja troškova po prirodnim vrstama primarnih troškova na klasi 5, njihovo preuzimanje i alokaciju na mesta i nosioce troškova na klasi 9, a potom, u odgovarajućim fazama, njihovu realokaciju sa mesta troškova, prvo prethodnih i pomoćnih delatnosti na korisnike njihovih usluga, a potom sa glavnih proizvodnih mesta troškova na nosioce troškova, odnosno na odgovarajuće učinke, dok se troškovi neproizvodnih službi realociraju na rashode perioda.“¹⁷³

Sistem obračuna po stvarnim troškovima predstavlja apsorpcioni sistem obračuna troškova, jer troškove perioda izjednačava sa stvarnim troškovima neproizvodnih funkcija, dok troškovi prodatih proizvoda predstavljaju stvarne troškove funkcije proizvodnje u širem smislu, što je na slici br. 25 predstavljeno.

Za ovaj sistem obračuna troškova, uz uvažavanje i drugih sistematizacija troškova, posebno značajno je razlikovanje direktnih (pojedinačnih) i indirektnih (opštih) troškova.

¹⁷² O metodologiji sistema obračuna po stvarnim troškovima videti detaljnije: Novičević dr Blagoje, Antić dr Ljilja, „Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova“, Ekonomski fakultet, Niš, 2005, str. 103-133. i Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 67-95.

¹⁷³ Malinić dr Slobodan, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008, str. 146.



Slika br. 25 Periodizacija troškova i rezultata po sistemu obračuna po stvarnim troškovima

Izvor: Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 249.

Sistem obračuna po stvarnim troškovima se primenjuje samostalno ili paralelno sa drugim sistemima obračuna troškova. Sa namerom da se otklone njegove slabosti,¹⁷⁴ razvijeni su drugi tradicionalni sistemi obračuna troškova, a kasnije i savremeni sistemi obračuna troškova.

3.2.2. Karakteristike sistema obračuna po standardnim troškovima

Sistem obračuna po standardnim troškovima razvio se početkom XX veka u SAD-u i Nemačkoj, sa namerom da se ublaže ili otklone uočene slabosti sistema obračuna po stvarnim troškovima.¹⁷⁵

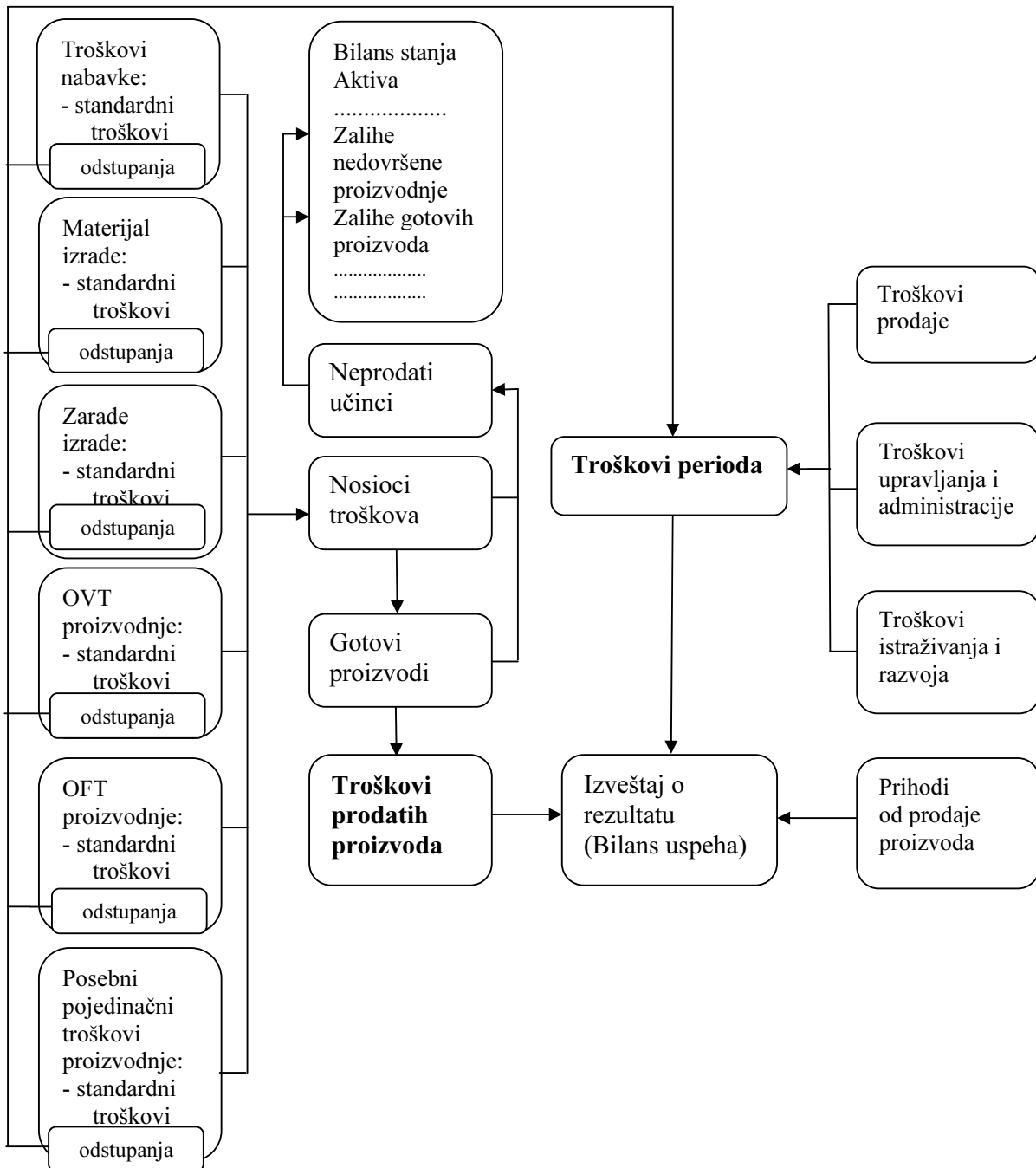
Najveći potencijal ovog sistema obračuna troškova ogleda se u uvođenju standardnih troškova kao merila za kontrolu stvarno nastalih troškova. Zasniva se na kalkulaciji unapred predviđenih standardnih troškova. Utvrđivanje standarda za direktne troškove ne predstavlja poseban napor za obračun troškova i računovodstvo, ali izvesni problemi mogu nastati pri utvrđivanju standarda za opšte troškove. Zbog toga su značajna pitanja:

- određivanje adekvatnog stepena korišćenja kapaciteta kao standardnog kapaciteta;
- razdvajanje ukupnih troškova na fiksne i varijabilne, kao i troškova mešovitog karaktera na fiksnu i varijabilnu komponentu;
- alokacija opštih troškova;
- analiza odstupanja od standardnih troškova;
- odabir potpunog ili delimičnog uključivanja standardnih troškova u knjigovodstvo i drugo.

Sistem obračuna po standardnim troškovima se, kao i obračun po stvarnim troškovima, smatra apsorpcionim sistemom obračuna troškova, zbog jednakosti cene koštanja proizvoda koja sadrži i varijabilne i fiksne troškove proizvodnje. Međutim, u fazi proizvodnje a kasnije i prodaje, na nosioce troškova se alociraju samo standardni troškovi (standardni delovi varijabilnih i fiksnih troškova proizvodnje), što se odražava na periodizaciju troškova i rezultata i konačno i na cenu učinka.

¹⁷⁴ Slabosti sistema obračuna po stvarnim troškovima su jasne i mnogobrojne. Detaljno videti: Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 68., a u kontekstu komparativne ocene tradicionalnih sistema obračuna troškova, videti detaljnije: Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 274-276.

¹⁷⁵ Nastanku sistema obračuna po standardnim troškovima doprineo je nastanak i razvoj obračuna po normalnim troškovima (nem. Normalkostenrechnung) i obračuna po planskim troškovima (nem. Plankostenrechnung) u Nemačkoj, te obračuna po procenjenim troškovima (eng. Estimated Costing) u SAD-u. Videti detaljnije: Mussnig Werner, „Von der Kostenrechnung zum Management Accounting“, Gabler edition Wissenschaft, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden, 1995., str. 39-51.; Freidank Carl-Christian, „Kostenrechnung“, R. Oldenbourg Verlag, München – Wien, 1994., str. 187-200.; Horngren C., Bhimani A., Datar S., Foster G., „Management and Cost Accounting“, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate Harlow, 2005., str. 66-81. Razvoju obračuna troškova, razlikovanjem fiksnih od varijabilnih troškova, doprineo je rad Čarlsa Babbage (C. Babbage) iz 1827. godine. Videti detaljnije: Mattessich Richard, „Two hundred years of accounting research“, Routledge, Taylor & Francis Group, NY, 2008, str. 33. Radovi Eugena Šmalenbaha (E. Schmalenbach) su takođe doprineli razvoju obračuna troškova, pogotovo njegovi radovi od 1919. do 1934. god. o kontroli troškova i razdvajanju opštih troškova na fiksnu i varijabilnu komponentu. Videti detaljnije: Schildbach Thomas, „Cost accounting in Germany“, Management Accounting Research, br. 8, 1997., str. 261-276. I kod nas su prihvaćeni ovi sistemi obračuna troškova, posebno sistem obračuna po procenjenim – predviđenim troškovima. Videti detaljnije: Dmitrović Šaponja dr Ljiljana, Petković dr Đerđi, Jakšić dr Dejan, „Računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014., str. 311-313.



Napomena: Ceo pogon (fabrika) predstavlja jedno mesto troškova i pojavljuju se samo negativna odstupanja stvarnih od standardnih troškova da bi se simplifikovao postupak.

Slika br. 26 Periodizacija troškova i rezultata po sistemu obračuna po standardnim troškovima

Izvor: Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 253.

Odstupanja od stvarnih troškova zajedno sa neproizvodnih troškovima, pokrivaju se na teret troškova perioda, što je na slici br. 26 i prikazano. Sistem obračuna po standardnim troškovima može biti pogodan za zvanično bilansiranje zaliha i učinaka prema MRS 2 – Zalihe, za eksterno finansijsko izveštavanje i za interno izveštavanje o performansama.¹⁷⁶

Ovaj sistem obračuna troškova poseduje brojne prednosti u odnosu na sistem obračuna po stvarnim troškovima, ali ipak ispoljio je i određene slabosti. Njegova primena je zahtevna, komplikovana, isplativa samo u velikim organizacijama i ne isključuje mogućnost nastanka eventualnih grešaka. Najznačajnije prednosti koje se ogledaju u realnijem vrednovanju zaliha, troškova i rezultata i mogućnosti kontrole trošenja su značajna obeležja ovog sistema obračuna troškova, zbog čega se vredi potruditi u njegovom sprovođenju.¹⁷⁷

3.2.3. Karakteristike sistema obračuna po standardnim varijabilnim troškovima

Sistem obračuna po varijabilnim troškovima¹⁷⁸, za razliku od prethodno razmatranih apsorpcionih sistema, u funkciji je iskazivanja sužene cene koštanja koja obuhvata samo varijabilne troškove. Zbog toga, podrazumeva obavezno razlikovanje varijabilnih i fiksnih troškova i razdvajanje mešoviti troškova na varijabilnu i fiksnu komponentu.¹⁷⁹

Obračun po varijabilnim troškovima, kao i apsorpcioni sistemi obračuna troškova, u zavisnosti da li cenu koštanja proizvoda grade stvarni ili standardni iznosi varijabilnih troškova (slika br. 27), može biti:

- obračun po stvarnim varijabilnim troškovima, i
- obračun po standardnim varijabilnim troškovima.

¹⁷⁶ Prema, Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 274.

¹⁷⁷ Metodološki postupak sistema obračuna po standardnim troškovima veoma je obiman i detaljno je obrađen u domaćoj i stranoj literaturi. Videti detaljnije: Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 99-130.; Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 251-254.; Novićević dr Blagoje, Antić dr Ljilja, „Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova“, Ekonomski fakultet, Niš, 2005., str. 158-207.; Malinić dr Slobodan, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008., str. 174-186; Harper W.M., „Cost and Management Accounting“, Pitman Publishing, London, 1995., str. 377-381.; Horngren C., Foster G., Datar S., „Cost Accounting – A Managerial Emphasis“, Prentice Hall, 1997., str. 297-310.; Horngren C., Bhimani A., Datar S., Foster G., „Management and Cost Accounting“, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate Harlow, 2005., str. 561-581.

¹⁷⁸ Sistem obračuna po varijabilnim troškovima se zvanično javlja u objavljenim radovima tridesetih godina prošlog veka, iako se u praksi koristio i ranije. Naziva se „Direct Costing“, „Variable Costing“, „Marginal Costing“ na engleskom govornom području, a u nemačkoj literaturi se naziva „Deckungsbertragsrechnung“. Prema, Malinić dr Slobodan, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008., str. 189.

¹⁷⁹ O metodama rastavljanja troškova na fiksne i varijabilne videti detaljnije: Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 103-120.

Kratko poređenje klasičnih sistema obračuna troškova

		Obračun po stvarnim troškovima	Obračun po standardnim troškovima	
Apsorpcioni obračun troškova	Obračun po varijabilnim troškovima	Direktni varijabilni troškovi konverzije*	Stvarne cene x Stvarno korišćeni inputi	Standardne cene x Standardni inputi dozvoljeni za stvarno ostvarene outpute
		Indirektni varijabilni troškovi proizvodnje	Stvarne varijabilne indirektno stope x Stvarno korišćeni inputi	Standardne varijabilne indirektno stope x Standardni inputi dozvoljeni za stvarno ostvarene outpute
	Direktni fiksni troškovi proizvodnje	Stvarne cene x Stvarno korišćeni inputi	Standardne cene x Standardni inputi dozvoljeni za stvarno ostvarene outpute	
	Indirektni fiksni troškovi proizvodnje	Stvarne fiksne indirektno stope x Stvarno korišćeni inputi	Standardne fiksne indirektno stope x Standardni inputi dozvoljeni za stvarno ostvarene outpute	

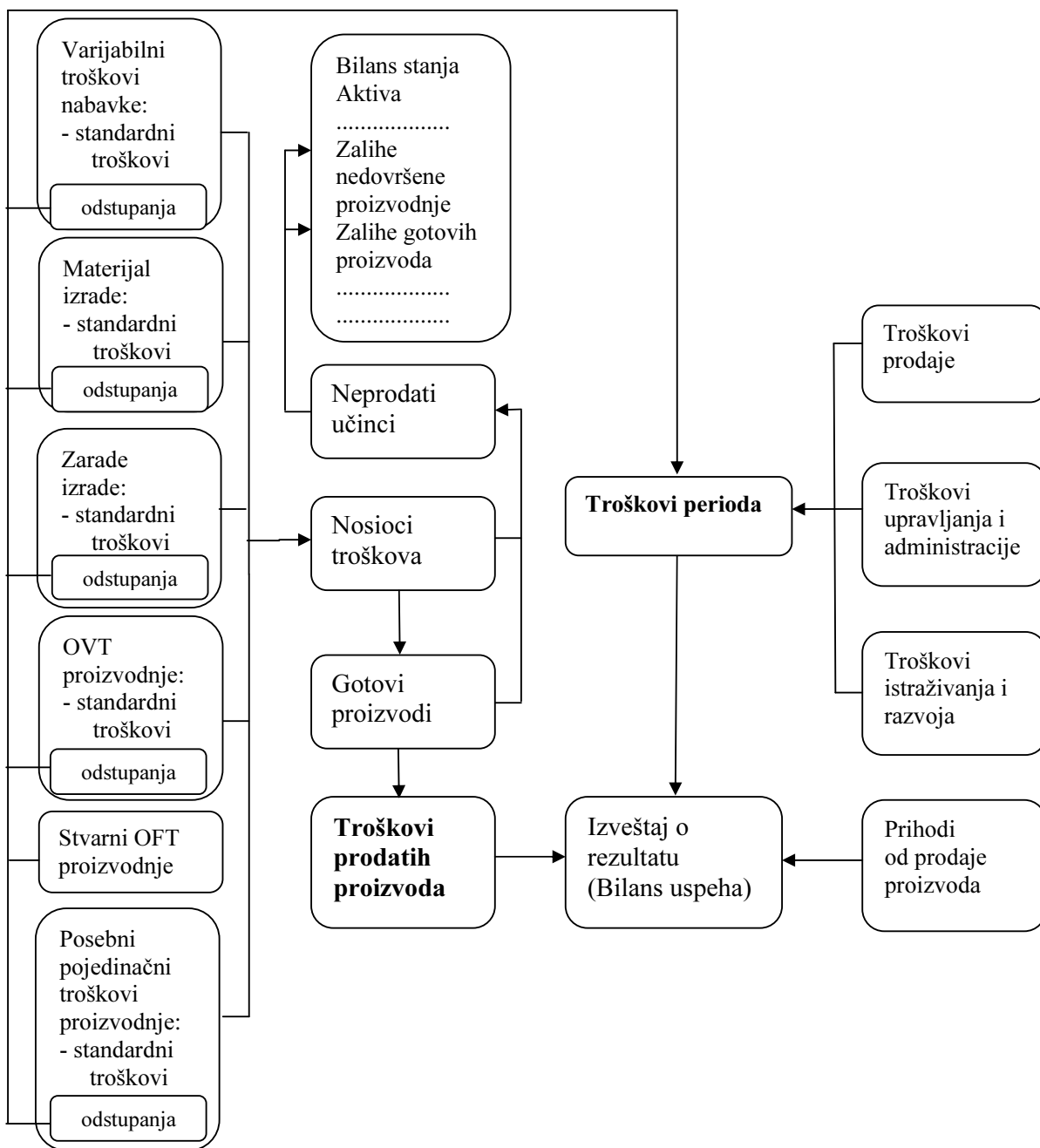
* Troškovi konverzije su svi troškovi proizvodnje umanjeni za direktne troškove materijala.

Slika br. 27 Kratak pregled klasičnih sistema obračuna troškova

Izvor: Modifikovano prema, Horngren C., Bhimani A., Datar S., Foster G., „Management and Cost Accounting“, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate Harlow, 2005, str. 206.

Kako su, uglavnom, apsorpcioni sistemi obračuna troškova značajni za potrebe eksternog izveštavanja u najvećem broju zemalja, značajno je zaključiti da se obračun po varijabilnim troškovima, prvenstveno, koristi za informativne potrebe internog izveštavanja i poslovnog odlučivanja, i za potrebe planiranja i kontrole.

Sistem obračuna po standardnim varijabilnim troškovima se smatra poboljšanjem izvornog oblika obračuna po standardnim troškovima. Za ovaj sistem obračuna troškova specifično je vezivanje standardnih varijabilnih troškova proizvodnje za nosioce troškova. Rashodi tekućeg perioda su odstupanja stvarnih od standardnih varijabilnih troškova proizvodnje i fiksni troškovi proizvodnje, što je na slici br. 28 i predstavljeno. Kod ovog sistema obračuna troškova se svi fiksni troškovi pripisuju rashodima tekućeg perioda.



Napomena: Ceo pogon (fabrika) predstavlja jedno mesto troškova i pojavljuju se samo negativna odstupanja stvarnih od standardnih troškova da bi se simplifikovao postupak.

Slika br. 28 Periodizacija troškova i rezultata po sistemu obračuna po standardnim varijabilnim troškovima

Izvor: Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 258.

Zbog specifičnosti svojih postavki sistem obračuna po standardnim varijabilnim troškovima, pored kategorija koje obezbeđuje sistem obračuna po standardnim troškovima (kao što su prihodi od prodaje, varijabilni i fiksni troškovi – njihovi apsolutni, relativni i procentualni odnosi), obezbeđuje i mogućnost iskazivanja marginalnog dobitka, kontribucione marže, neto dobitka, stope neto dobitka, prelomne tačke, marže sigurnosti, praćenje i kontrolu stepena korišćenja kapaciteta i slično. Zbog toga, ovaj sistem obezbeđuje kvalitetne i sadržajne informacije za efikasno i elastično vođenje tekuće poslovne politike organizacije.¹⁸⁰

Sistem obračuna standardnih varijabilnih troškova nadograđen je u razvijeni oblik obračuna po standardnim varijabilnim troškovima, koji za cilj ima postepeno pokriće fiksnih troškova kao troškova perioda. U tu svrhu, neophodno je razlikovanje direktnih varijabilnih troškova i direktnih fiksnih troškova. Direktni fiksni troškovi se utvrđuju za troškovne centre, pojedine proizvode, grupe proizvoda, značajnije kupce, tržišne segmente, profitne i investicione centre, kao i druge aspekte ekonomičnosti i rentabilnosti. Tako, posmatrani proizvod ostvaruje marginalni rezultat za pokriće direktnih fiksnih troškova grupe proizvoda po pokriću sopstvenih direktnih fiksnih troškova, pa grupa proizvoda to čini u odnosu na profitni centar tek po pokriću fiksnih troškova grupe, a profitni centar doprinosi svojim marginalnim rezultatom pokriću fiksnih troškova preduzeća po pokriću svojih direktnih fiksnih troškova.¹⁸¹

3.3. SAVREMENI PRISTUPI OBRAČUNU TROŠKOVA

Poslednje decenije XX i početak XXI veka doneli su brojne promene u oblasti poslovanja. Promenjen je način proizvodnje, način pružanja usluga, karakteristike proizvoda i usluga u smislu njihovog kvaliteta, cena i životnog veka. Promenjen je odnos prema kupcima i dobavljačima. Nagli razvoj proizvodnih tehnologija, pojava integrisanih informacionih sistema u entitetima, Internet, elektronsko poslovanje i snažna međunarodna konkurencija predstavljaju dinamično i neizvesno poslovno okruženje. U takvim uslovima, entiteti (organizacije) se menjaju, menja se njihova poslovna filozofija i zahtevi koji se postavljaju pred menadžment entiteta.

Formiranje optimalnog proizvodno-prodajnog asortimana, utvrđivanje precizne cene koštanja proizvoda i usluga, redukcija troškova, stalne inovacije i ogromna kapitalna ulaganja samo su neka pitanja od presudnog značaja za opstanak organizacije. Saradnjom svih funkcija u organizaciji moguće je obezbediti informacije i adekvatno ih primeniti u svrhu rešavanja ovih pitanja. U tom smislu, u obračunu troškova, kao i računovodstvu u celini, sprovode se stalne izmene i usavršavanja da bi moglo da odgovori zahtevima savremenog poslovanja.

Još od ranih osamdesetih godina prošlog veka, mnoge svetski poznate kompanije primenjivale su različite programe unapređenja poslovanja, kao što su sistem poslovanja „tačno na vreme“ – Just- In-Time (JIT), upravljanje ukupnim kvalitetom – Total Quality Management (TQM), upravljanje na osnovu aktivnosti – Activity Based Management (ABM), identifikovanje konkurentskih prednosti pomoću Benchmarking-a, primena koncepta „lanca vrednosti“ (Value Chain), izbalansiranu mapu (registar) rezultata (The Balanced

¹⁸⁰ Prema, Bandin dr Jelena, „Uticaj metoda obračunavanja po standardnim varijabilnim troškovima na efikasnost poslovnog odlučivanja“, Ekonomski fakultet, Subotica, 1983, str. 54.

¹⁸¹ Prema, Novičević dr Blagoje, Antić dr Ljilja, „Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova“, Ekonomski fakultet, Niš, 2005, str. 246-247.; Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 136-137.

Scorecard) i drugo. Sistemi i koncepti unapređenja poslovanja, danas su predmet teorijskog i praktičnog proučavanja. Inovacije u upravljanju organizacijama i upravljanju troškovima se odražavaju na računovodstvo. Prema tome, konvencionalni (tradicionalni), klasični sistemi obračuna troškova ne mogu, u promenjenim uslovima poslovanja, uvek i u potpunosti zadovoljiti informacione potrebe menadžmenta. U traganju za optimalnim rešenjima nastalih problema na području obračuna troškova, a da bi se zadovoljili savremeni zahtevi finansijskog, a posebno upravljačkog računovodstva, nastaju savremeni pristupi i sistemi obračuna troškova.

3.3.1. Potrebe i neophodnost savremenih pristupa obračunu i upravljanju troškovima

U prethodnim razmatranjima, načinjen je kratak osvrt na nastanak obračuna troškova i razvoj tradicionalnih sistema obračuna troškova. Hronološki posmatrano, industrijska revolucija na kraju XVIII i početkom XIX veka, sa omasovljavanjem proizvodnje, daje impuls razvoju obračuna troškova. Period od kraja XIX veka pa do početka Prvog svetskog rata bi se mogao nazvati periodom ustanovljavanja načela, metoda i postupaka obrade troškova, koji se mogu nazvati sistemima obračuna troškova. Sistemi obračuna troškova, bili oni tradicionalni ili savremeni, predstavljaju, u osnovnom, koncepte alokacije troškova učincima koji donose prihod organizaciji.

Nastanak i razvoj savremenih pristupa obračunu i upravljanju troškovima su uslovile mnogobrojne promene društvenog i ekonomskog ambijenta, kako smo već ranije istakli. Promene poslovnog okruženja koje su uslovile značajne promene prakse upravljanja troškovima su:¹⁸²

- povećanje globalne konkurencije;
- „lean“ proizvodnja;
- napredak u informacionim tehnologijama, Internet i elektronsko poslovanje;
- veći fokus na potrošača;
- novi oblici organizacije upravljanja; i
- promene u socijalnom, političkom i kulturnom okruženju poslovanja.

Navedene promene su veoma značajne, te predstavljaju istovremeno pogodan ambijent i osnovu za nastanak savremenih sistema obračuna i upravljanja troškovima. Uz navedeno, smatramo da su sledeći osnovni razlozi doprineli neophodnosti nastanka i razvoja savremenih sistema obračuna troškova:

- a) povećanje opštih troškova u ukupnim troškovima – najznačajnija promena troškova poslovanja ogleda se u porastu opštih troškova i smanjenju direktnih troškova u odnosu na ukupne troškove;
- b) promena oblika organizacija i načina poslovanja – uz proizvodne organizacije, na tržištu sve značajnije postaju trgovinske i uslužne organizacije, ali nastaju i velike organizacije (korporacije i slično), koje su divizionalizovane i sadrže različite segmente poslovanja;
- c) međunarodno tržište – pojava međunarodnih korporacija doprinosi povećanju složenosti obračuna troškova, raste značaj formiranja transfernih cena i drugo;
- d) traženje novih načina da se postigne održiva (trajna) konkurentnost – obračun troškova treba da pruži informacije o proizvodima, ali i o tržištima, kupcima i konkurenciji; i
- e) nastanak i razvoj stratejskog upravljanja troškovima – poslovanje je nezamislivo bez upravljanja troškovima i usmerava se na merenje finansijskih i nefinansijskih merila performansi.

¹⁸² Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 7.

Kratak pregled osnovnih razlika nekadašnjeg (prošlog) poslovnog okruženja i savremenog (današnjeg) poslovnog okruženja dat je u sledećem prikazu:

	Prethodno poslovno okruženje	Savremeno poslovno okruženje
Proizvodnja		
<i>Osnova konkurencije</i>	ekonomija obima, standardizacije	kvalitet, funkcionalnost, zadovoljstvo kupaca
<i>Proizvodni proces</i>	visoki obim, velike proizvodne serije, značajni nivoi „u toku“ i završenih zaliha; ovo se zove „push“ pristup (zasnovan na predviđenoj tražnji)	nizak obim, male proizvodne serije, fokus na smanjenju nivoa zaliha i drugih aktivnosti koje nemaju dodatnu vrednost; ovo se zove „pull“ pristup (zasnovan na stvarnoj tražnji)
<i>Proizvodna tehnologija</i>	automatizacija proizvodne linije, izolovane tehnološke primene	robotika, fleksibilni proizvodni sistemi, integrisane tehnološke primene povezane mrežama
<i>Potrebne radne veštine</i>	nizak nivo veština ograničen brzinom mašine	pojedinačne i timski ograničene, veštine visokog nivoa
<i>Naglasak na kvalitetu</i>	prihvatljivost normalne ili uobičajene količine otpada	cilj što manje količine otpada
Marketing		
<i>Proizvodi</i>	relativno male varijacije, dugi životni ciklusi proizvoda	veliki broj varijacija, kratki životni ciklusi proizvoda
<i>Tržišta</i>	uglavnom domaća	globalna
Organizacija menadžmenta		
<i>Tip informacija koje se snimaju i o kojima se izveštava</i>	gotovo isključivo finansijski podaci	finansijski i operativni podaci, firmini strateški faktori uspeha
<i>Organizaciona struktura menadžmenta</i>	hijerarhijski, komanda i kontrola	organizacioni oblici zasnovani na mrežama, fokus na timskom radu - zaposleni ima veću odgovornost i kontrolu, veća usmerenost na treninge a ne na komandu i kontrolu
<i>Fokus menadžmenta</i>	naglasak na kratkom roku, merenje kratkoročnih performansi i kompenzacije, briga za održanje trenutne cene akcija, kratak mandat i visoka mobilnost top menadžera	naglasak na dugom roku, fokus na kritičnim faktorima uspeha, posvećenost dugoročnom uspehu firme, uključujući vrednosti za akcionare

Slika br. 29 Poređenje prethodnog i aktuelnog poslovnog okruženja

Izvor: Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 9.

Obračun troškova, zajedno sa upravljačkim računovodstvom, čiji je sastavni deo, nastoji da odgovori izazovima savremenog poslovnog okruženja kroz nastanak novih upravljačkih tehnika, metoda i koncepata. Među njima ističemo sledeće:

- 1) obračun troškova po aktivnostima;
- 2) obračun po ciljnim troškovima;
- 3) Kaizen obračun troškova;

- 4) obračun po fazama životnog ciklusa;
- 5) obračun troškova kroz lanac vrednosti;
- 6) obračun troškova kvaliteta;
- 7) izbalansirana mapa (registar) rezultata (The Balanced Scorecard);
- 8) identifikovanje konkurentskih prednosti pomoću benčmarkinga (Benchmarking);
- 9) strategijsko mapiranje i drugo.

Navedeni pristupi i sistemi se međusobno razlikuju, ali delom predstavljaju i izvesne modifikacije, unapređivanja već postojećih pristupa i sistema, pa će u daljem radu biti detaljnije obrazloženi samo neki od navedenih savremenih pristupa i sistema obračuna troškova.

3.3.2. Karakteristike obračuna troškova i rezultata po aktivnostima

Obračun troškova po aktivnostima ili obračun troškova proizvoda na bazi aktivnosti (eng. Activity Based Costing ili skraćeno ABC) je savremen pristup upravljanju i obračunu troškova. Nastao je kao nadogradnja tradicionalnih sistema obračuna troškova usled prilagođavanja tehnika i koncepata obračuna troškova i upravljačkog računovodstva promenama poslovnih procesa zbog pritiska konkurencije iz Japana i Nemačke.¹⁸³ Prvi put se, 1987. i 1988. godine, pojavljuju napisi u radovima Tomasa Džonsona, Robina Kupera i Roberta Kaplana.¹⁸⁴

Nastanak i razvoj obračuna troškova po aktivnostima su usloveli brojni faktori:

- a) potreba za obezbeđivanjem kvalitetne informativne podrške poslovnom odlučivanju u savremenim uslovima poslovanja modifikovala je tehnike i koncepte obračuna troškova i ciljeve izveštavanja upravljačkog računovodstva;
- b) potreba za obezbeđivanjem tačnih, ažurnih i adekvatnih podataka o troškovima – utvrđivanje proizvodne (pune) cene koštanja je odgovarajuće za eksterno izveštavanje, a za odluke koje su bitne za opstanak i razvoj organizacije potrebni su drugačiji podaci o troškovima čija struktura zavisi od prirode poslovne odluke koja se donosi;
- c) promene visine troškova i njihovog ponašanja, promene obima proizvodnje i promene proizvodnih procesa menjaju visinu i strukturu cene koštanja proizvoda, koja se koristi za interne potrebe (odnosno u svrhu donošenja odluka kako kratkoročnog, tako i dugoročnog karaktera). Najznačajnija promena troškova poslovanja ogleda se u porastu učešća opštih troškova u ukupnim troškovima. ABC sistem unosi novinu u područje opštih troškova, tako što usmerava pažnju na opšte troškove koji nisu direktno vezani za obim proizvodnje. Naime, ukoliko se deo opštih troškova koji ne zavisi od fizičkog obima proizvodnje alocira na proizvode pomoću jedinstvenog ključa zasnovanog na fizičkom obimu (mašinski časovi, časovi direktnog rada,

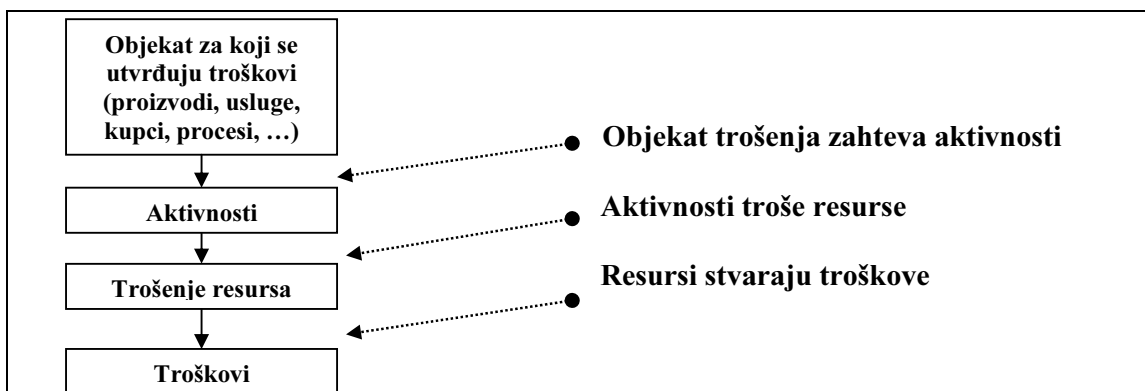
¹⁸³ Prema, Horngren C., Sundem G., Stratton W., „Introduction to Management Accounting“, Prentice Hall, New Jersey, 2002, str. 138.

¹⁸⁴ Sistem obračuna po aktivnostima je praktično primenjen u nekoliko velikih preduzeća tokom 1986. i 1987. godine. U naučnim časopisima je izložen prvi put 1987. godine u radu: Johnson Thomas, Kaplan Robert, „Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting“, Harvard Business School Press, Boston, januar 1987, str. 22-30, a potom u seriji članaka Cooper Robin, „The Rise of Activity-Based Cost Systems: Parts I-IV“, Journal of Cost Management, leto 1988, jesen 1988, zima 1989 i proleće 1989, a ističu se članci Cooper Robin, „Cost Management Concepts and Principles: The Rise of Activity-Based Costing - Part One: What is an Activity-Based Cost System?“, Journal of Cost Management, leto 1988, Vol. 2, No. 2, str. 45-54. i Cooper Robin i Kaplan Robert, „Measure Cost Right: Make the Right Decisions“, Harvard Business Review, septembar - oktobar 1988, str. 96-103.

količina materijala i drugo) iskazani troškovi proizvoda, odnosno cena koštanja proizvoda će biti nerealna;

- d) u savremenim uslovima poslovanja nisu aktuelne samo proizvodne organizacije već i uslužne i trgovinske organizacije, gde se posebno ističe potreba i značaj drugačijeg pristupa obračunu troškova i rezultata. Obračun troškova po aktivnostima se vrlo uspešno može primeniti u trgovinskim, uslužnim i neprofitnim organizacijama.

Aktivnosti su osnov obračuna troškova pri primeni ABC metode – „Aktivnosti troše resurse, a troškovni objekti troše aktivnosti“¹⁸⁵. Obračunom troškova po aktivnostima – za proizvode, usluge, grupe proizvoda, kupce proizvoda ili segmente poslovanja, koji su predmet (objekat) utvrđivanja troškova, treba odrediti aktivnosti koje troše resurse i tek potom je moguće određivanje troškova. Pojednostavljen model obračuna troškova po aktivnostima je prikazan na slici broj 29.



Slika br. 30 Model obračuna troškova po aktivnostima

Izvor: Prilagođeno prema, Garrison R., Noreen E., Brewer P., “Managerial Accounting”, McGraw-Hill Irwin, 11th edition, 2006, str. 320.

Obračun troškova po aktivnostima ima sledeće osnovne karakteristike:

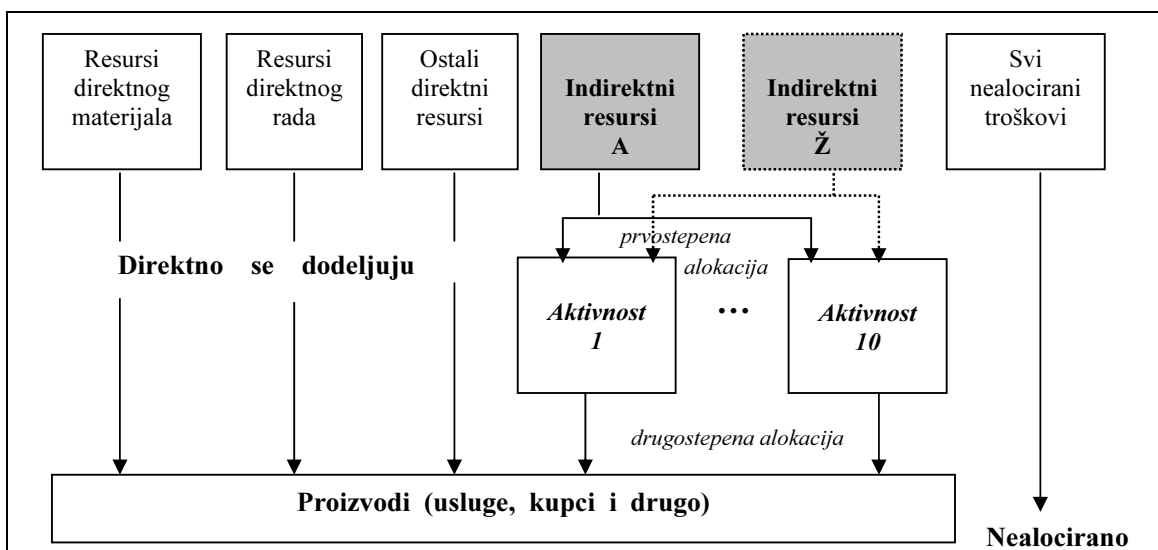
- 1) Osnova za alokaciju opštih troškova se, uglavnom, razlikuje od one koja se koristi u tradicionalnim sistemima obračuna troškova. Ukoliko su troškovi direktnog rada i opšti proizvodni troškovi u korelaciji na nivou posmatrane divizije (uže organizacione jedinice), onda je opravdana alokacija opštih troškova pomoću časova direktnog rada ili mašinskih časova nastalih u posmatranoj diviziji. Međutim, najčešće su opšti troškovi u korelaciji sa nekim drugim faktorima kao što su proizvodni asortiman divizije, kompleksnost proizvoda, broj partija neophodnih za obradu proizvoda i drugo. Da bi se precizno odredili troškovi proizvoda, ABC identifikuje osnovne aktivnosti, kao što su, na primer, partija obrade proizvoda, procesiranje narudžbine kupaca koje troše resurse i uzrokuju troškove. A aktivnost u suštini predstavlja „neki događaj koji uzrokuje potrošnju opštih resursa. Troškovi izvođenja takvih aktivnosti se dodeljuju proizvodima koji su uzrokovali aktivnosti.“¹⁸⁶
- 2) Osnovna razlika ABC sistema u odnosu na klasične, tradicionalne sisteme obračuna troškova je način obuhvatanja opštih troškova neproizvodnog funkcionalnog područja. Troškovi koji nisu direktno povezani sa nastankom učinka, tzv. neproizvodni troškovi, na

¹⁸⁵ Prema, Cokins G., Stratton A., Helbling J., „An ABC Manager’s Primer“, Montvale, NJ, Institute of Management Accountants, 1993., preuzeto prema, Major Maria, „Activity- based Costing and Management: A Critical Review“, Issues in Management Accounting, 3rd edition, Prentice Hall, London, 2007, str. 160.

¹⁸⁶ Garrison R., Noreen E., Brewer P., „Managerial Accounting“, McGraw-Hill Irwin, 11th edition, 2006, str. 317.

- primer troškovi istraživanja i razvoja, marketinga, i drugo (koji imaju sve veće učešće u ukupnim troškovima), mogu se, uz odgovarajuće metodološke postupke, i primenu ABC sistema dodeliti proizvodima ili uslugama;
- 3) Pojedini proizvodni troškovi mogu se isključiti iz ukupnih troškova proizvoda. Prema ABC sistemu, troškovi se dodeljuju proizvodu samo ukoliko nastaju po osnovu poslovnih odluka o proizvodu (aktivnosti) koje utiču na troškove;
 - 4) Dejstvom izazivača na potrošnju opštih resursa nastaju troškovi koji se alociraju na aktivnosti (eng. cost driver). Raspoređivanje troškova resursa na aktivnosti vrši se prema prvostepenom izazivaču troškova, a za alokaciju troškova aktivnosti na objekte trošenja koristi se drugostepeni izazivač troškova. „Preciznost alokacije troškova na aktivnosti i nosioce zavisi od stepena korelacije između trošenja resursa i trošenja uzročnika potrošnje resursa, odnosno između trošenja aktivnosti i trošenja uzročnika aktivnosti.“¹⁸⁷;

Dvostepeni model obračuna troškova po aktivnostima je osnovni model ABC sistema (slika br. 31), a o višestepenom modelu obračuna troškova po aktivnosti više je rečeno kasnije u radu.



Slika br. 31 Dvostepeni sistem obračuna troškova po aktivnostima

Izvor: Prilagođeno prema Horngren C., Sundem G., Stratton W., „Introduction to Management Accounting“, Prentice Hall, New Jersey, 2002, str. 141. i Garrison R., Noreen E., Brewer P., „Managerial Accounting“, McGraw-Hill Irwin, 11th edition, 2006, str. 328.

- 5) Stopa opštih troškova (stopa aktivnosti, stopa uzročnosti) se češće zasniva na učešću aktivnosti u kapacitetu, nego na planiranom nivou aktivnosti. Primenom ABC sistema proizvodima se ne dodeljuju troškovi neiskorišćenog kapaciteta.¹⁸⁸ Ovaj nedostatak primene sistema ABC može se izbeći ukoliko se primeni obračun troškova po

¹⁸⁷ Novićević B., Antić Lj., „Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova“, Ekonomski fakultet, Niš, 2005, str. 266.

¹⁸⁸ Prema, Cooper R., Kaplan R., „Activity Based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage“, Accounting Horizons, septembar 1992, str. 3.

aktivnostima zasnovan na vremenu¹⁸⁹ (eng. Time-Driven Activity-Based Costing – TDABC);

- 6) Ugradnja ABC sistema u obračun troškova zahteva ulaganja mnogo znanja i iskustva od strane računovođa, ali i vremena i sredstava, da bi se izgradio dobro dizajniran sistema obračuna troškova.

Obračun troškova po aktivnostima se odvija kroz nekoliko metodoloških postupaka (koraka). Obračun počinje identifikovanjem svih aktivnosti organizacije koje su povezane sa trošenjem resursa. Da bi se identifikovali troškovi trošenja resursa za različite aktivnosti, pristupa se klasifikaciji aktivnosti.¹⁹⁰

- a) aktivnosti na nivou jedinice proizvoda ili usluge;
- b) aktivnosti na nivou serije ili grupe proizvoda ili usluga;
- c) aktivnosti na nivou proizvoda podržavaju proizvodnju specifičnog proizvoda ili usluge; i
- d) aktivnosti na nivou postrojenja.

Nakon definisanja aktivnosti može se pristupiti obračunu troškova. Direktni troškovi se direktno prenose na objekte troškova (konačne nosioce troškova). Alokacija opštih troškova može se izvršiti putem sledećih mogućnosti:

- opšti troškovi dodeljuju se aktivnostima putem procentualnog učešća u obavljanju određene aktivnosti;

- pojedini opšti troškovi se mogu direktno dodeliti nekoj aktivnosti (jer se zna gde su nastali, odnosno, koja aktivnost ih je uzrokovala);

- ako se neki resurs koristi za obavljanje više aktivnosti, onda je neophodno pomoću izazivača potrošnje toga resursa, odrediti koliki deo opštih troškova resursa preneti na svaku od aktivnosti putem prvostepenog izazivača troškova (trošenja resursa). „Prvostepena alokacija troškova u ABC sistemu je proces dodeljivanja opštih troškova zajedničkim troškovima aktivnosti.“¹⁹¹

Merilo aktivnosti, odnosno, osnov raspodele troškova resursa po aktivnostima jesu izazivači troškova aktivnosti. Izazivač troškova aktivnosti je jedinica mere potrošnje resursa. Određivanje izazivača troškova je proces utvrđivanja osnove prema kojoj više vrsta proizvoda izaziva određene indirektno troškove. Najčešće se iskazuje brojem ponovljenih istih operacija (postupaka) ili vremenom neophodnim za izvođenje operacije u određenoj aktivnosti. Izračunavanje stope aktivnosti (troškova) predstavlja količnik ukupnih troškova aktivnosti i ukupnih izazivača troškova te aktivnosti (mereno brojem ponovljenih aktivnosti ili vremenom trajanja aktivnosti i slično).

¹⁸⁹ Sistem obračuna troškova po aktivnostima zasnovan na vremenu (TDABC) pretpostavlja da je uobičajeni element u upotrebi neke aktivnosti – jedinica vremena. Ovaj sistem obračuna troškova dodeljuje troškove resursa direktno objektima trošenja upotrebom troška po jedinici vremena za obezbeđivanje resursa. TDABC omogućuje direktan način merenja neiskorišćenog kapaciteta, o čemu je kasnije više rečeno. Razlika između TDABC i ABC je u osetljivosti TDABC na korišćenje kapaciteta, kao i izračunavanje standardnog troška aktivnosti upotrebom standardnih stopa – uzročnik aktivnosti je konstantan. ABC obezbeđuje stvarne troškove aktivnosti i ne razmatra stepen korišćenja kapaciteta. Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 153., Kaplan R., Anderson S., „Time-Driven Activity-Based Costing“, Harvard Business Review, 82, no. 11, novembar 2004, str. 131–138.

¹⁹⁰ Prema, Cooper R., „Cost classification in unit-based and activity-based manufacturing cost system“, Journal of Cost Management, jesen 1990, str. 4-14, preuzeto prema, Major Maria, „Activity-based Costing and Management: A Critical Review“, Issues in Management Accounting, 3rd edition, Prentice Hall, London, 2007, str. 160.

¹⁹¹ Garrison R., Noreen E., Brewer P., „Managerial Accounting“, McGraw-Hill Irwin, 11th edition, 2006, str. 325.

Grupa svih troškova koji su povezani sa trošenjem pri obavljanju jedne određene aktivnosti čine zajedničke troškove te aktivnosti (eng. activity cost pool).

Dodeljivanje troškova objektima trošenja (proizvodi, usluge, grupe proizvoda, kupci, segmenti poslovanja kao troškovni centri, profitni centri i drugo) vrši se putem drugostepene alokacije troškova, odnosno drugostepenog izazivača aktivnosti – stopa aktivnosti. U konačnom obračunu troškova će se posmatranom proizvodu dodeliti opšti troškovi kao proizvod stope troškova i broja jedinica izazivača troškova koji su utrošeni za taj konkretni proizvod.

Konačno, može se konstatovati da se obračun troškova po aktivnostima, uglavnom, koristi u svrhu internog poslovnog odlučivanja, dok se za zvanično bilansiranje koristi neki od tradicionalnih sistema obračuna troškova. Dakle, obračun troškova po aktivnostima pruža najbolje rezultate u kombinaciji, a ne kao zamena tradicionalnih sistema obračuna troškova.¹⁹² Smatra se da obračun troškova po aktivnostima u savremenim uslovima poslovanja, u odnosu na tradicionalne sisteme obračuna troškova, omogućava preciznije raspoređivanje opštih troškova na nosioce troškova.

3.3.3. Karakteristike obračuna po ciljnim troškovima

Obračun po ciljnim troškovima¹⁹³ (eng. Target Costing) predstavlja jedan od sistema obračuna troškova koji se koriste za planiranje troškova tokom životnog ciklusa proizvoda ili usluge.¹⁹⁴ Koristi se, prvenstveno, u ranoj fazi (predproizvodna faza) životnog ciklusa proizvoda ili usluge kao informativna podrška dizajniranju proizvoda (ili usluge) da postigne željeni profit. Uz ovaj obračun, u planiranju troškova životnog ciklusa proizvoda (ili usluge) koriste se i:¹⁹⁵

- teorija ograničavajućih faktora (eng. Theory of Constraints);
- obračun troškova životnog ciklusa (eng. Life Cycle Costing) i
- strateško određivanje cena (eng. Strategic Pricing).

Obračun ciljnih troškova se povezuje sa obračunom troškova po aktivnostima, a najčešće sa Kaizen obračunom troškova (eng. Kaizen Costing), sa tim što se smatra sledeće:

- a) obračun po ciljnim troškovima primenjuje se u predproizvodnoj fazi koja obuhvata fazu utvrđivanja ciljeva i fazu realizacije ciljeva;
- b) obračun po aktivnostima se koristi u fazi realizacije ciljeva i u fazi proizvodnje; a
- c) Kaizen obračun troškova se koristi samo u fazi proizvodnje, što znači da se može nadovezati na obračun po ciljnim troškovima.¹⁹⁶

Obračun po ciljnim troškovima predstavlja određivanje dopuštenih (ciljanih, željenih) troškova za proizvode ili usluge pri određenoj konkurentnoj tržišnoj ceni (ciljnoj prodajnoj ceni), da bi organizacija mogla ostvariti željeni profit:

$$\text{Ciljni (targetirani) troškovi} = \text{Konkurentna cena} - \text{Željeni profit}$$

¹⁹² Prema, Garrison R., Noreen E., Brewer P., „Managerial Accounting”, McGraw-Hill Irwin, 11th edition, 2006, str. 314.

¹⁹³ Obračun po ciljnim troškovima, kao i „lean“ proizvodnja, je pionirski poduhvat kompanije Tojota (Toyota), svetski poznatog proizvođača automobila iz Japana, tokom šezdesetih godina prošlog veka, zahvaljujući kome je ova kompanija postigla konkurentne tržišne cene za svoje proizvode vrhunskog kvaliteta. Videti detaljnije: Patrick Feil, Keun-Hyo Yook, Il-Woon Kim, „Japanese Target Costing: A Historical Perspective“, International Journal of Strategic Cost Management, proleće 2004, str. 10-19. I Kaizen obračun troškova nastao je u Japanu.

¹⁹⁴ Troškovi životnog ciklusa (eng. cost life cycle) se nazivaju i troškovima lanca vrednosti (eng. cost of value chain).

¹⁹⁵ Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010., str. 545.

¹⁹⁶ Videti detaljnije, Malinić dr Slobodan, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008., str. 225.

Dakle, proaktivno (pre otpočinjanja procesa proizvodnje) determiniše se koliko su kupci voljni da plate proizvod odgovarajuće kvalitete i funkcionalnosti, pa se potom dizajnira proizvod ili usluga koji će generisati željeni nivo profita.¹⁹⁷ Obračun po ciljnim troškovima je vrlo koristan u uslovima pojačane konkurencije, kao i u uslovima ekonomske recesije kada se organizacije bore za opstanak na tržištu. Organizacija ima dve opcije u smanjenju troškova na željeni troškovni nivo.¹⁹⁸

- 1) Integrisanje nove proizvodne tehnologije, upotrebu naprednih tehnika upravljanja troškovima kao što je obračun troškova po aktivnostima i istrajavanje na većoj produktivnosti;
- 2) Redizajniranje proizvoda ili usluge vezano za ukupne troškove životnog ciklusa proizvoda i pažljiv pristup u pogledu mogućnosti smanjenja ukupnih troškova.

Mnoge organizacije kombinuju obe opcije i ulažu napor u ostvarivanje koristi od povećane produktivnosti i obračuna ciljnih troškova za dizajn sa niskim troškovima. To znači da ove organizacije, u ostvarenju trajnih (održivih) konkurentskih prednosti kombinuju liderstvo (vođstvo) u troškovima i diferenciranje proizvoda.

Implementacija obračuna ciljnih troškova podrazumeva:¹⁹⁹

- 1) Određivanje tržišne (prodajne) cene – zahteva analizu kupaca i njihovih preferencija, analizu tržišta i posebno konkurenata;
- 2) Određivanje željenog profita – najčešće se određuje po jedinici proizvoda ili pružene usluge, a moguće je određivanje procentualnog učešća profita u prodaji;
- 3) Kalkulisanje ciljnih troškova kao razlike tržišne cene umanjene za željeni profit;
- 4) Upotrebu inženjeringa vrednosti (eng. value engineering) za identifikaciju načina smanjenja troškova proizvoda – inženjering vrednosti podrazumeva maksimiziranje atributa proizvoda uz minimiziranje troškova proizvoda i smatra se da je nastao u SAD-u pre nastanka obračuna ciljnih troškova, odnosno da je omogućio njegov nastanak.²⁰⁰ Inženjering vrednosti obuhvata analizu funkcionalnosti, analizu dizajna, troškovne tabele, tehnologiju grupe i simultani (konkurentni) inženjering.²⁰¹ Značajan deo inženjeringa vrednosti je primena obračuna troškova po aktivnostima.
- 5) Upotrebu Kaizen obračuna troškova i operativne kontrole za dodatno smanjenje troškova – Kaizen koncept (tehnika, filozofija poslovanja) podrazumeva konstantna, kontinuirana unapređenja u smislu iznalaženja novih načina za smanjenje troškova proizvodnog procesa proizvoda uz predviđeni dizajn i funkcionalnost proizvoda. Primenjuje se isključivo u fazi proizvodnje.

¹⁹⁷ Prema, Horngren C., Sundem G., Stratton W., „Introduction to Management Accounting“, Prentice Hall, New Jersey, 2002., str. 206.

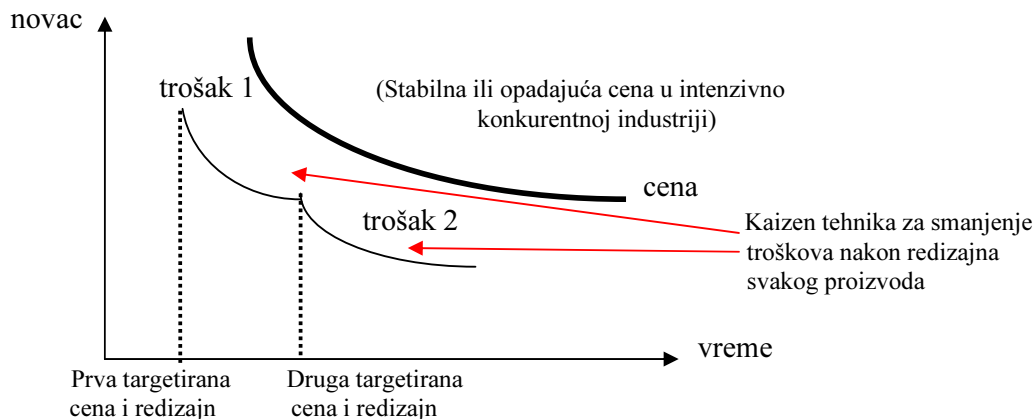
¹⁹⁸ Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010., str. 547.

¹⁹⁹ Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 548.

²⁰⁰ Prema, Patrick Feil, Keun-Hyo Yook, Il-Woon Kim, „Japanese Target Costing: A Historical Perspective“, International Journal of Strategic Cost Management, proleće 2004, str. 10.

²⁰¹ Pomenuti metodi nisu predmet detaljnog razmaranja u radu. Videti detaljnije: Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 548-550; Milićević V., „Strategijsko upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 179-278.

Obračun po ciljnim troškovima i Kaizen tehnika smanjenja troškova, nakon redizajna proizvoda, predstavljeni su na slici br. 32.



Slika br. 32 Cena, trošak, obračun po ciljnim troškovima i Kaizen obračun

Izvor: Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 551.

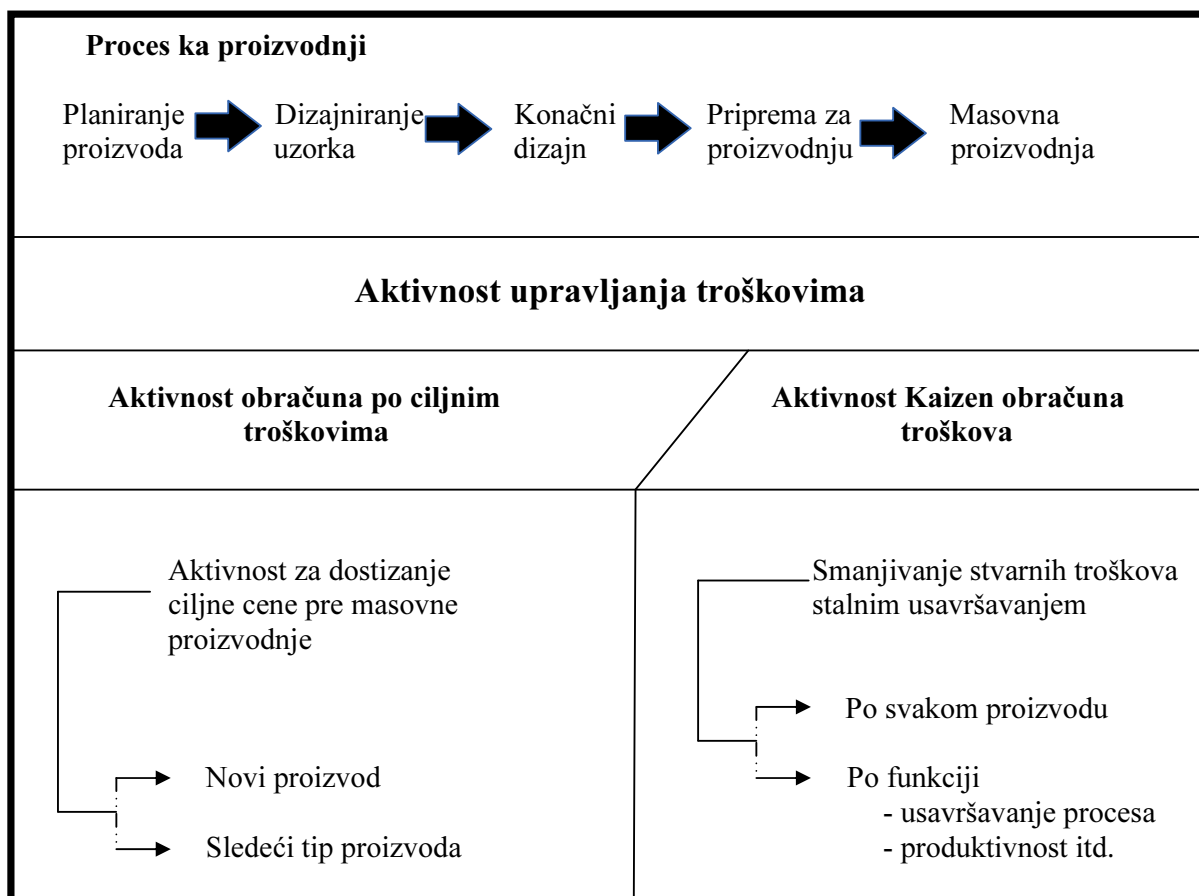
Obračun po ciljnim troškovima se u fazi proizvodnje, dakle, kombinuje sa Kaizen obračunom troškova ili obračunom troškova po aktivnostima. U tom smislu, korisno je sagledati i kratak pregled osnovnih obeležja obračuna troškova po aktivnostima i Kaizen obračuna (slika br. 33).

Komparacija obračuna troškova po aktivnostima (ABC) i Kaizen obračuna		
Svojstvo	ABC	Kaizen obračun
Lociranost kontrole	Unutar sistema troškova	Izvan sistema troškova
Vremenski okvir za „feedback“	Dug rok	Kratak rok
Povezanost sistema troškova i strategijskih odluka	Povezanost kroz računovodstvo troškova	Povezanost kroz računovodstvo troškova nije ključna
Primarna fokusiranost na troškove	Fiksni troškovi	Varijabilni troškovi
Povezanost transakcija sa računovodstvom troškova	Transakcije su direktno povezane sa računovodstvom troškova	Transakcije nisu direktno povezane sa računovodstvom troškova
Upotreba uzročnika troškova i merila performansi	Upotreba uzročnika troškova aktivnosti i merila performansi	Upotreba merila performansi
Priroda metodologije	Sveobuhvatno računovodstvo troškova i upravljačka metodologija	Alat za motivaciju i prinudu

Slika br. 33 Osnovna obeležja obračuna troškova po aktivnostima i Kaizen obračuna

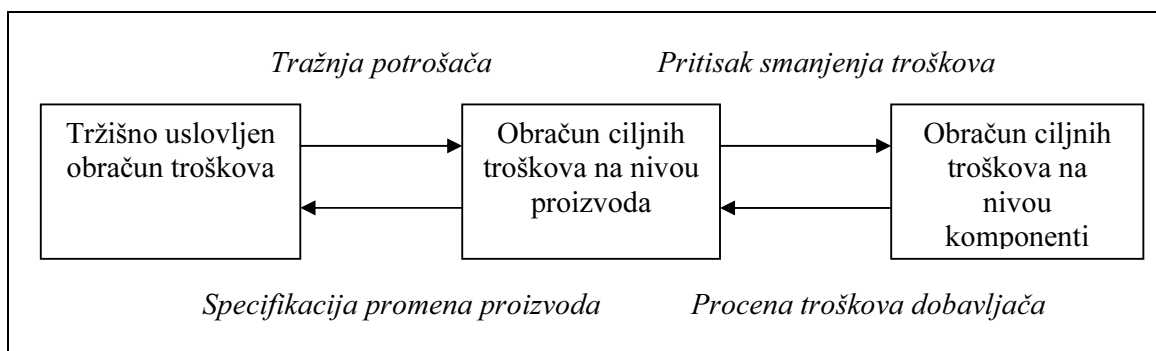
Izvor: Lee, J. Y., Jacob R., Ulinski M., „Activity-based costing and Japanese cost management techniques: A comparison“, *Advances In Management Accounting*, 3, 1994, str. 179-196., preuzeto prema <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumLeeJacobUlinski94.htm>, (datum dostupnosti: 27.12.2014.)

Komparativni prikaz aktivnosti obračuna po ciljnim troškovima i aktivnosti Kaizen obračuna troškova



Slika br. 34 Obračun ciljnih troškova i Kaizen obračun troškova

Izvor: Monden, Y., Lee, J., „How a Japanese Auto Maker reduces Costs“, *Management Accounting*, 75, 1993, 2, str. 22-26; Horváth, P. and Lamla, J., „Kaizen Costing“, *Kostenrechnungspraxis*, 1996, 40, str. 335-340., preuzeto prema Patrick F., Keun-Hyo Y., Il-Woon K., „Japanese Target Costing: A Historical Perspective“, *International Journal of Strategic Cost Management*, proleće 2004, str. 15.



Slika br. 35 Tri osnovna elementa procesa obračuna ciljnih troškova

Izvor: Cooper R., Slagmulder R., „Develop Profitable New Products with Target Costing“, <http://sloanreview.mit.edu/article/develop-profitable-new-products-with-target-costing/>, *Sloan Management Review*, leto 1999, str. 23-33., (datum dostupnosti: 28.12.2014)

Konačno, izvedena implementacija obračuna po ciljnim troškovima, može se ukratko predstaviti kroz tri osnovna elementa (slika br. 35), odnosno kroz tržišno uslovljen obračun troškova koji polazi od tražnje potrošača do obračuna ciljnih troškova proizvoda, da bi se sa neophodnošću redukcije troškova došlo do obračuna ciljnih troškova na nivou komponenti. Uvažavajući nabavne cene inputa i eventualnu njihovu redukciju, proces obračuna ciljnih troškova se opet nalazi na nivou proizvoda, da bi kroz izmene proizvoda bila, u konačnici, formirana ciljna prodajna cena.

3.3.4. Karakteristike obračuna troškova po fazama životnog ciklusa proizvoda

Obračun troškova životnog ciklusa proizvoda (eng. Life-Cycle Costing ili skraćeno LCC) je, kako smo već istakli, koncept za planiranje i kontrolu ukupnih troškova životnog ciklusa proizvoda, od ideje za nastanak proizvoda do njegovog povlačenja iz upotrebe. Prednost ovog obračuna u odnosu na tradicionalne sisteme obračuna troškova je što se umesto usmeravanja pažnje isključivo na proizvodnu fazu, usmerava i na faze pre i posle procesa proizvodnje. U tradicionalnim sistemima obračuna troškova, troškovi koji nastaju pre i posle faze procesa proizvodnje se ne uključuju u kalkulaciju proizvoda, odnosno, tretiraju se troškovima perioda. Obračun troškova životnog ciklusa proizvoda procenjuje i akumulira sve troškove koji nastaju u svim fazama životnog ciklusa proizvoda, a ne samo u proizvodnji. Ovaj koncept obračuna troškova omogućava menadžerima da prepoznaju troškove kao posledicu razvijanja i nastanka proizvoda i da identifikuju područja u kojima je smanjenje troškova najefektivnije.²⁰²

Prema tome, za obračun troškova životnog ciklusa proizvoda pored troškova proizvodnog procesa ističu se:

- a) troškovi otpočinjanja proizvodnje, i
- b) troškovi nakon procesa proizvodnje.

Troškovi koji nastaju u fazi pre otpočinjanja proizvodnje su: troškovi istraživanja i razvoja, ispitivanja želja i potreba kupaca, dizajniranja proizvoda, reinženjeringa proizvodnog procesa i slično. Ovi troškovi se nazivaju troškovima otpočinjanja proizvodnje (eng. upstream costs) i vrlo su izraženi u farmaceutskoj industriji, u ekstrakciji ruda, plemenitih metala i drugih prirodnih bogatstava, eksploraciji i preradi nafte i naftnih derivata, u proizvodnji medicinske opreme i medicinskih pomagala, u proizvodnji računara, računarske opreme i softvera i drugo.

U fazi proizvodnje, što je predmet obračuna i drugih sistema, obuhvataju se direktni i indirektni troškovi materijala i rada, odnosno svi troškovi koji proizilaze po osnovu procesa proizvodnje.

Troškovi koji nastaju u fazi nakon procesa proizvodnje su troškovi: prodaje servisiranja i reklamacije, čuvanja proizvoda, zaštite životne sredine u vezi sa upotrebom ili čuvanjem proizvoda i drugo. To su troškovi dovođenja proizvoda do kupca, odnosno troškovi pronalazanja kupca (eng. downstream costs) i posebno su karakteristični za modnu industriju, proizvodnju kozmetike, prehrambenu industriju i drugo. Krajnji produkti naftne industrije, prerade ruda, farmaceutske industrije, takođe, mogu u troškovima nakon procesa proizvodnje imati izražene troškove zaštite životne sredine, čije merenje i iskazivanje iziskuje saradnju različitih disciplina i napor nacionalnih i nads nacionalnih institucija u pogledu propisivanja adekvatne regulative za prevazilaženje ovih problema.

²⁰² Prema, Drury C., „Management Accounting for Business Decisions“, Thomson Learning, 2001, str. 456.

Za određivanje troškova životnog ciklusa proizvoda bitno je razlikovanje tri osnovna gledišta:²⁰³

- marketinško gledište životnog ciklusa proizvoda,
- proizvodno gledište životnog ciklusa proizvoda (perspektiva proizvodnje), i
- potrošačevo gledište životnog ciklusa proizvoda (perspektiva kupca).

Ova gledišta (perspektive) najbolje je sagledati kroz njihov značaj za svaku fazu životnog ciklusa proizvoda (slika br. 36).

Različita gledišta u faze životnog ciklusa proizvoda				
Marketing gledište u faze životnog ciklusa proizvoda				
<i>Atributi</i>	<i>Otpočinjanje</i>	<i>Rast</i>	<i>Zrelost</i>	<i>Opadanje</i>
Prodaja	Niska	Rapidni rast	Spor rast, vrhunac prodaje	Opadanje
Gledište proizvodnje u faze životnog ciklusa proizvoda				
<i>Atributi</i>	<i>Otpočinjanje</i>	<i>Rast</i>	<i>Zrelost</i>	<i>Opadanje</i>
Izdaci:				
Istraživanje i razvoj proizvoda	Visoki	Umereni	Umereni	Niski
Postrojenja i oprema	Niski do umereni	Visoki	Umereni	Niski
Reklamiranje	Umereni do visoki	Visoki	Umereni	Niski
Servisiranje	Niski	Umereni	Visoki	Niski
Potrošačko gledište u faze životnog ciklusa proizvoda				
<i>Atributi</i>	<i>Otpočinjanje</i>	<i>Rast</i>	<i>Zrelost</i>	<i>Opadanje</i>
Vrednost potrošača				
Tip potrošača	Inovatori	Masovno tržište	Masovno tržište, diferenciranje	Usporavanje
Osetljivost performansi	Visoka	Visoka	Visoka	Umerena
Osetljivost cene	Niska	Umerena	Visoka	Umerena
Konkurencija	Nema	Rastuća	Visoka	Niska
<i>Atributi</i>	<i>Otpočinjanje</i>	<i>Rast</i>	<i>Zrelost</i>	<i>Opadanje</i>
Profit	Zanemarljiv prema gubitku	Nivo vrhunca	Umeren do visok	Nizak

Slika br. 36 Pregled osnovnih perspektiva životnog ciklusa proizvoda

Izvor: Hansen D., Mowen M., Guan L., „Cost Management – Accounting and Control“, South-Western Cengage Learning, 2009, str. 391.

Obračun troškova životnog ciklusa fokusira se na dug vremenski period. Iz tog razloga za ovaj obračun su bitne različite projekcije i analize (tržišta, proizvoda, kupaca, konkurencije) kao i planiranje (budžetiranje), pa neophodno zahteva upotrebu različitih tehnika i metoda kako samog obračuna troškova, tako i upravljačkog računovodstva, upravljanja troškovima (eng. cost management) i drugo. Posедуje operativnu ali i strategijsku usmerenost zbog čega

²⁰³ Prema, Hansen D., Mowen M., Guan L., „Cost Management – Accounting and Control“, South-Western Cengage Learning, 2009, str. 389-391.

se često povezuje sa teorijom ograničenja (eng. Theory of Constraints) i strateškim određivanjem cena (eng. strategic pricing).²⁰⁴

3.3.5. Karakteristike obračuna troškova kroz lanac vrednosti

Lanac vrednosti (eng. Value Chain) je specifični alat upravljanja troškovima koji identifikuje sve korake neophodne da se konkurentan proizvod ili usluga obezbede potrošaču.²⁰⁵ Reč je o postupcima stvaranja vrednosti u organizaciji koji omogućavaju postizanje trajne (održive) konkurentske prednosti.

Prethodno razmatran obračun troškova po fazama životnog ciklusa proizvoda povezan je i proizilazi po osnovu obračuna troškova kroz lanac vrednosti. Obračun troškova kroz lanac vrednosti podrazumeva:

- a) interni lanac vrednosti koji obuhvata fazu pre otpočinjanja proizvodnje, fazu proizvodnje i fazu nakon završetka proizvodnje;
- b) eksterni lanac vrednosti industrije u kojoj organizacija posluje uključuje kako intrakompanijske procese, tako i interkompanijska ulančavanja (kompanije – snabdevače i liferente – kupce);²⁰⁶ i
- c) eksterni lanac vrednosti industrije u kojoj organizacija posluje uključuje u lanac i potencijalne dobavljače, potencijalne kupce i konkurenciju i kao takav naziva se analiza lanca konkurentskih vrednosti. Iako se takva analiza pojavljuje u praksi, posebno za potrebe utvrđivanja troškovnih prednosti, ipak se posebno ne dokumentuje niti teorijski istražuje.²⁰⁷

Obračun troškova kroz lanac vrednosti je moguć uz primenu obračuna troškova po aktivnostima, obračuna troškova po fazama životnog ciklusa proizvoda, obračuna troškova kvaliteta, identifikovanja konkurentskih prednosti pomoću benčmarkinga (Benchmarking), izbalansirane mape (registra) rezultata (The Balanced Scorecard) i različitih drugih stratejskih pristupa obračunu i upravljanju troškovima. Predstavlja, dakle, integrisani upravljačko-računovodstveni okvir koji se izgrađuje na osnovu baza podataka u inteligentnom poslovnom okruženju (eng. Data Warehousing/Business Intelligence environment, skraćeno DW/BI).²⁰⁸ Korišćenjem savremenih softverskih rešenja olakšava se izračunavanje troškova dobavljača i profitabilnosti kupaca, bez kojih je obračun troškova kroz lanac vrednosti neizvodljiv.

²⁰⁴ Prema teoriji ograničenja, menadžeri treba da usmere pažnju na aktivnosti koje predstavljaju ograničenja, odnosno aktivnosti koje usporavaju životni ciklus proizvoda. Teorija ograničenja je menadžerska tehnika koja za cilj ima povećanje efektivnosti proizvodnog ciklusa. Strateško određivanje cena spada u dugoročno odlučivanje. Menadžeri sagledavaju faze životnog ciklusa proizvoda i vrlo pažljivo pristupaju analizi troškova i cene koju su kupci spremni da plate. Ove tehnike su povezane i zavise od mnogih savremenih pristupa obračunu troškova. Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 38-39.

²⁰⁵ Ideja o lancu vrednosti osmišljena je 1985. godine od strane Majkla Portera (Michael Porter). Prema, Statement on Management Accounting, „Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage“, Institute of Management Accountants, Montvale, NJ, 1996, str. 1.

²⁰⁶ Prema, Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 281.

²⁰⁷ Prema, Beverley Lord, „Strategic Management Accounting“, Issues in Management Accounting, 3rd edition, Prentice Hall, London, 2007, str. 146.

²⁰⁸ Prema, Hansen D., Mowen M., Guan L., „Cost Management – Accounting and Control“, South-Western Cengage Learning, 2009, str. 388.

Obračun troškova kroz lanac vrednosti se odvija u dve faze:²⁰⁹

- 1) **Identifikovanje aktivnosti lanca vrednosti** – predstavlja specifične aktivnosti koje organizacija mora da sprovede u dizajniranju, proizvodnji i zadovoljenju potreba kupaca, a koje zavise od tipa industrije u kojoj organizacija posluje;
- 2) **Razvijanje konkurentske prednosti** – podrazumeva definisanje sadašnje i potencijalne konkurentske prednosti proučavanjem aktivnosti lanca vrednosti i uzročnika troškova, pri čemu se razmatra sledeće:

a) identifikovanje kompetitivnih prednosti (vođstvo u troškovima ili diferenciranje)

- tri su osnovna načina za sticanje konkurentske prednosti na tržištu, odnosno za strateško pozicioniranje neke organizacije:

- preduzeće se mora istaći različitošću – diferenciranjem proizvoda (jednog ili više proizvoda);
- preduzeće mora biti lider u pogledu niskih troškova – vođstvo u troškovima na celom tržištu ili bar na jednom tržišnom segmentu; i
- preduzeće mora biti usredsređeno – tržišno fokusirano na određeni tržišni segment diferenciranjem proizvoda ili vođstvom u troškovima.²¹⁰

Moguća je upotreba jednog od ovih načina za sticanje konkurentske prednosti ili njihova kombinacija. Proizilazi da se sticanje konkurentske prednosti svodi na diferenciranje proizvoda ili vođstvo u troškovima, što znači da u zavisnosti od toga čemu se pridaje stratejski naglašen značaj, moguća je upotreba pojedinih računovodstvenih tehnika i metoda u različitom intenzitetu (tabela br. 13).

	Primarno stratejski naglašeno	
	Diferenciranje proizvoda	Vođstvo u troškovima
Uloga standardnih troškova u odmeravanju rezultata	Nije vrlo značajna	Vrlo značajna
Značaj koncepata kao fleksibilnog budžetiranja za kontrolu proizvodnih troškova	Umeren do nizak	Visok do vrlo visok
Primetan značaj u razumevanju budžeta	Umeren do nizak	Visok do vrlo visok
Značaj analize tržišnih troškova	Kritičan za uspeh	Često se ne čini na formalnoj osnovi
Značaj proizvodnih troškova kao inputa u donošenju odluka o cenama	Nizak	Visok
Značaj analize troškova konkurenata	Nizak	Visok

Tabela br. 13 Povezanost strategija i tehnika upravljanja troškovima

Izvor: Prema Shank, J.K., „Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles?“, Journal of Management Accounting Research, (USA), jesen, 1989., str.47-65., preuzeto prema Drury C., „Management Accounting for Business Decisions“, Thomson Learning, 2001, str. 489.

- b) identifikovanje mogućnosti za dodatnu vrednost** – analiziranjem aktivnosti lanca vrednosti mogu se identifikovati vrednosti koje su posebno značajne za kupca (potrošača), npr. veliki trgovinski lanac može putem adekvatnog softverskog rešenja da se poveže sa dobavljačima tako da dobavljači u svakom momentu znaju zalihe

²⁰⁹ Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 38-39.

²¹⁰ U svojim radovima istakao Porter M., „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“, New York, The Free Press, 1980. i „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance“, New York, The Free Press, 1985; prema, Beverley Lord, „Strategic Management Accounting“, Issues in Management Accounting, 3rd edition, Prentice Hall, London, 2007, str. 139.

svake prodavnice trgovinskog lanca, da bi mogli blagovremeno da ih snabdeju nedostajućim proizvodima;

- c) **identifikovanje mogućnosti za smanjenje troškova** – analiziranjem aktivnosti lanca vrednosti mogu se identifikovati delovi lanca vrednosti koji nisu konkurentni, npr. neka organizacija može utvrditi da smanjuje svoje troškove ukoliko umesto potpune proizvodnje odluči da poluproizvode ili delove koji se ugrađuju u gotov proizvod nabavlja na tržištu.

Konačno, obračun troškova kroz lanac vrednosti ostavlja brojne mogućnosti da se kroz analizu različitih faza internog i eksternog lanca vrednosti, obezbedi kvalitetan, funkcionalan i konkurentan proizvod.

3.4. OBRAČUN TROŠKOVA KAO INFORMATIVNA PODRŠKA FINANSIJSKOM IZVEŠTAVANJU PO SEGMENTIMA POSLOVANJA

Uspostavljanje i razvoj sistema obračuna troškova prilagođenog određenoj, konkretnoj organizaciji, pred obračun troškova postavlja tri važna izbora:²¹¹

- a) izbor metoda akumulacije troškova – što predstavlja odabir, na primer, između obračuna troškova individualnih porudžbina (eng. job costing), obračuna troškova mase proizvoda (eng. process costing) i njihovih varijacija kao što je obračun troškova serije (eng. batch costing), obračun troškova operacija (eng. operation costing), obračun troškova za multi-proizvodno poslovanje (eng. joint costing) i drugo;
- b) izbor tehnika odmeravanja troškova – predstavlja odabir obračuna stvarnih ili standardnih troškova;
- c) izbor postupka dodeljivanja opštih troškova – koji se zasniva na izboru ključa za alokaciju (eng. volume-based assignment method) ili se bazira na aktivnostima (eng. activity-based),

što u suštini predstavlja metodološku i računsko-obračunsku razliku između tradicionalnih (klasičnih) i savremenih (modernih) sistema obračuna troškova.

Tradicionalni sistemi obračuna troškova se koriste u većini organizacija, ako ne kao jedini, onda kao osnovni sistem obračuna troškova, usmeren eksternom finansijskom izveštavanju. Svoje uporište kao informativne podrške eksternom finansijskom izveštavanju, tradicionalni sistemi obračuna troškova nalaze u zahtevima zakonske i profesionalne računovodstvene regulative da se obezbedi cena koštanja proizvoda. Ipak, korišćenje isključivo tradicionalnih sistema obračuna troškova za potrebe internog izveštavanja i poslovnog odlučivanja, može usmeriti menadžment ka donošenju pogrešnih poslovnih odluka. Kao što je već rečeno, tradicionalni sistemi obračuna troškova opšte troškove smatraju rashodima tekućeg perioda, a troškovi proizvodnje se alociraju isključivo na proizvode. Takođe, izbor postupka dodeljivanja opštih troškova se zasniva na izboru ključa za alokaciju povezanog sa obimom proizvodnje, pa se troškovi direktnog rada, uglavnom, koriste za alociranje opštih troškova, što je u savremenoj proizvodnji često neprihvatljivo. „Odlučan zaokret koji donosi sama pojava ABC-a sastoji se u tome da ovaj sistem obračuna troškova prepoznaje da većina resursa u današnjim preduzećima nije upotrebljena u fizičkoj proizvodnji proizvoda, već u obezbeđivanju čitave lepeze aktivnosti za podršku koje

²¹¹ Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010., str. 91.

omogućuju proizvodnju i prodaju širokog varijeteta proizvoda i usluga različitim grupama kupaca. U skladu sa tim osnovni cilj ABC-a nije arbitrarno alociranje opštih troškova, već njihovo merenje najpre do pojedinih aktivnosti a onda, uz oslanjanje na višestruke izazivače troškova aktivnosti, do konačnih proizvoda i usluga preduzeća.²¹² Istaknuta prednost obračuna troškova po aktivnostima, u stvari, predstavlja prednost i drugih savremenih sistema obračuna troškova. Savremeni sistemi obračuna troškova, pored preciznijeg utvrđivanja cene koštanja proizvoda i usluga, obezbeđuju pogodnu osnovu za donošenje poslovnih odluka, bolje merenje profitabilnosti, unapređenje poslovanja u pogledu ušteda u troškovima, obezbeđenje informacija za zadržavanje ili sticanje konkurentske prednosti i drugo.

U tom smislu, u nastavku je dat pregled osnovnih obeležja, odabranih i u radu razmatranih, tradicionalnih i savremenih sistema obračuna troškova (tabela br. 14).

²¹² Milićević V., „Strategijsko upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003., str. 208.

Osnovna obeležja odabranih tradicionalnih i savremenih sistema obračuna troškova

SISTEMI OBRAČUNA TROŠKOVA								
Obeležja sistema obračuna troškova	Tradicionalni sistemi obračuna troškova			Savremeni sistemi obračuna troškova				
	Obračun po stvarnim troškovima	Obračun po standardnim troškovima	Obračun po varijabilnim troškovima	Obračun troškova po aktivnostima	Obračun ciljnog troška	Obračun troškova po fazama životnog ciklusa	Obračun troškova kroz lanac vrednosti	Kaizen obračun troškova
Godina prvog objavljivanja o konceptu obračuna troškova*	1800-1818. godine	1901. godine	1936. godine	1987-1988. godine	(1963. godina);** 1978. godina	oko 1965. godine	(1985. godina); 1989. godina	(1930. godina); ** 1986. godina
Autori prvih radova o sistemu obračuna troškova*	Fulton James; Cronhelm William	Hamilton Church; Harrington Emerson; Whitmore John	Harris Jonathan	Johnson Thomas, Kaplan Robert, Cooper Robin	„genka kikaku“ – Toyota	Američko ministarstvo odbrane	(Michael Porter); Shank John, Govindarajan Vijay	(Sakichi Toyota – osnivač kompanije Toyota); Masaaki Imai
Sušтина koncepta	Merenje i iskazivanje svih nastalih troškova	Uvođenje merila za kontrolu nastalih troškova	Merenje sužene cene koštanja koja obuhvata samo varijabilne troškove	Utvrđivanje uzročnika (izazivača) troškova	Upravljanje smanjenjem troškova u funkciji ostvarenja konkurentskih prednosti	Merenje različitih investicionih alternativa	Strategijski orijentisan u funkciji postizanja održivih konkurentskih prednosti	Merenje kontinuiranih ušteda u troškovima i stalnih poboljšanja

Napomene:

* Prvi radovi o tradicionalnim sistemima obračuna troškova prema Mattessich Richard, „Two Hundred Years Of Accounting Research“, Routledge, Taylor & Francis Group, NY, 2008., str. 28-35., o obračunu po ciljnim troškovima prema Patrick Feil, Keun-Hyo Yook, Il-Woon Kim, „Japanese Target Costing: A Historical Perspective“, International Journal of Strategic Cost Management, proleće 2004., str. 15.

** Tehnike obračuna troškova nastale u Japanu su dugo godina predstavljale poslovnu tajnu pa se godina njihovog pojavljivanja znatno razlikuje od godine kada se o njima zvanično piše. Slična situacija je bila i sa prvim sistemima obračuna po stvarnim i standardnim troškovima koji su se znatno ranije primenjivali nego što je o njima nastao zapis.

Tabela br. 14 Osnovna obeležja odabranih sistema obračuna troškova

Izvor: Prema ideji autora

Obračun troškova kao informativna podrška segmentnom finansijskom izveštavanju posebno je značajan za:

- troškovne centre;
- profitne centre; i
- investicione centre,

odnosno, podrška obračuna troškova posmatrano kroz ispunjenje ciljeva obračuna troškova ima приметно manji značaj za prihodne centre (kojima informativnu podršku obezbeđuje finansijsko računovodstvo).

Posebni aspekti koje tangira obračun troškova u pogledu finansijskog izveštavanja po troškovnim centrima su različita pitanja povećanja ekonomičnosti, efektivnosti i efikasne uštede u troškovima, što će se konačno odraziti i na rezultat profitnih i investicionih centara.

Obračun troškova za potrebe finansijskog izveštavanja po profitnim i investicionim centrima obezbeđuje različita, finansijska merila performansi za merenje profitabilnosti ovih segmenata poslovanja. Pri tome se posebno ističe kreiranje i izrada internih izveštaja o uspešnosti, koji u konačnici predstavljaju i informacije za eksterno segmentno finansijsko izveštavanje za profitne i investicione centre, koji su izveštajni segmenti poslovanja.

Da bi se, dakle, unapredila informativna podrška obračuna troškova segmentnog finansijskog izveštavanja, primenjuju se uz tradicionalne i savremeni sistemi obračuna troškova.

Značaj savremenih sistema obračuna troškova očigledan je za obezbeđivanje informativne podrške finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja. U tu svrhu, u nastavku je dat pregled značaja pojedinih savremenih sistema obračuna troškova za segmentno finansijsko izveštavanje (tabela br. 15), što je predmet kasnijih detaljnijih razmatranja.

<i>Značaj savremenih sistema obračuna troškova za finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja</i>					
Obeležja sistema obračuna troškova koja mogu biti značajna za segmentno finansijsko izveštavanje	<i>Obračun troškova po aktivnostima</i>	<i>Obračun ciljnih troškova</i>	<i>Obračun troškova po fazama životnog ciklusa</i>	<i>Obračun troškova kroz lanac vrednosti</i>	<i>Kaizen obračun troškova</i>
Vremenska fokusiranost	Dug rok	Uglavnom dug rok	Dug rok	Dug rok	Kratak rok
Fokusiranost na troškove	Fiksni troškovi	Ukupni troškovi	Ukupni troškovi	Ukupni troškovi	Troškovi proizvodnje
Mogućnost smanjenja troškova	Da	Da	Da	Da	Da
Upotreba uzročnika troškova i merila performansi	Upotreba uzročnika troškova i merila performansi	Upotreba uzročnika troškova i merila performansi	Upotreba uzročnika troškova i merila performansi	Upotreba merila performansi	Upotreba merila performansi
Značaj za operativno poslovno odlučivanje	Može biti	Da	Može biti	Ne	Da
Značaj za motivaciju menadžera	Da	Da	Da	Da	Može biti
Značaj za motivaciju zaposlenih	Da	Da	Da	Da	Da
Mogućnost merenja uspeha segmenta poslovanja	Da	Da	Da	Zavisi od vrste segmenta poslovanja	Zavisi od vrste segmenta poslovanja
Mogućnost merenja uspeha menadžera segmenta poslovanja	Da	Da	Da	Da	Da
Zavisi od tehnika obračuna troškova	Da	Da	Uglavnom da	Uglavnom ne	Ne

Tabela br. 15 Kratak pregled značaja savremenih sistema obračuna troškova za segmentno finansijsko izveštavanje

Izvor: Prema ideji autora

4. OBRAČUN TROŠKOVA U FUNKCIJI EKSTERNOG I INTERNOG FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA

Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja podrazumeva planiranje, računovodstveni obuhvat poslovnih transakcija, kontrolu izvršenja, utvrđivanje rezultata i komponenti rezultata po užim organizacionim delovima organizacije. Pretpostavlja izgrađen adekvatan računovodstveni informacioni sistem, koji objedinjuje finansijsko i upravljačko računovodstvo sa obračunom troškova u funkciji decentralizovanog finansijskog izveštavanja. Kvalitet izveštavanja po segmentima poslovanja zahteva iste kvalitativne karakteristike koje se očekuju od kvalitetnog zvaničnog finansijskog izveštavanja poslovnog subjekta.

Već je istaknuto da se ciljevi finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja sastoje u ispunjenju informativnih potreba internih i eksternih korisnika računovodstvenih informacija o segmentima poslovanja kroz:

- utvrđivanje uspeha poslovanja segmenata poslovanja;
- planiranje i kontrolu troškova, prihoda, rezultata;
- motivisanje menadžera i zaposlenih;
- ispunjenje zahteva povezanih sa komuniciranjem i informisanjem;
- utvrđivanje odgovornosti za (ne)uspeh u poslovanju segmenata i drugo.

Segmentno finansijsko izveštavanje, kao i finansijsko izveštavanje za celinu poslovnog subjekta, može biti usmereno na izveštavanje eksternog i/ili internog karaktera, u zavisnosti od toga da li je suština (informativna sadržina) obezbeđenih računovodstvenih informacija usmerena u eksterne ili u interne svrhe, odnosno za eksterne ili interne korisnike računovodstvenih informacija. Dakle, segmentno finansijsko izveštavanje se razdvaja na eksterno i interno segmentno finansijsko izveštavanje. U tu svrhu, u poslovnom subjektu je značajno pitanje adekvatne organizacione forme analitički razvijenog obračuna troškova i rezultata po užim organizacionim delovima – segmentima za koje se rezultat planira, prati njegovo ostvarenje, o tome izveštava i vezuje za odgovornost.

Analitički razvijen obračun troškova i rezultata za segmente poslovanja direktno zavisi od veličine organizacije, tipa organizacione strukture i privredne grane u kojoj organizacija posluje. Zbog toga, u svrhu ocene opravdanosti izgradnje analitički razvijenog obračuna troškova za segmente poslovanja, značajno je razmatrati sledeća pitanja:

- da li se radi o velikoj organizaciji (jer tada je opravdanost svakako veća, odnosno, kod mnogih velikih decentralizovanih organizacija čak je neophodno analitički razviti obračun troškova i rezultata po užim organizacionim delovima, jer bi u suprotnom merenje i izveštavanje o rezultatu delova bilo neostvarivo),
 - da li je u pitanju funkcionalna, divizionarna, matrična ili neka druga organizaciona struktura, što se odražava na izbor segmenata poslovanja koji se formiraju i za koje se izveštava,
 - da li se radi o proizvodnoj, uslužnoj ili trgovinskoj organizaciji, što se odražava na metodološki postupak obračuna troškova i kalkulacije,
 - koje kategorije rezultata se mere i iskazuju (rašćlanjivanje ostvarenog rezultata posebno je značajno za izradu internih izveštaja o performansama, uz mogućnost korišćenja finansijskih i nefinansijskih merila rezultata i slično),
- ali i druga pitanja od značaja za obračun troškova segmenata poslovanja u konkretnoj organizaciji.

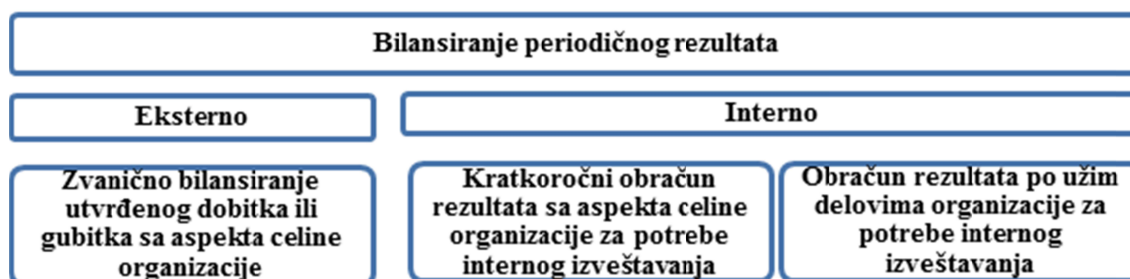
Analitički razvijen obračun troškova segmenata poslovanja, kao što je rečeno, polazi od ciljeva obračuna troškova, odnosno od različitih svrha informisanja koje treba da ispuni.

Ciljevi obračuna troškova su identični ciljevima koji se postavljaju pred kalkulaciju cene koštanja. Upravo se sa aspekta ciljeva obračuna troškova, odnosno ciljeva kalkulacije cene koštanja, sagledava uloga i značaj obračuna troškova u funkciji:

- eksternog segmentnog finansijskog izveštavanja i
- internog segmentnog finansijskog izveštavanja.

4.1. OBRAČUN TROŠKOVA U FUNKCIJI EKSTERNOG FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA

Značaj analitički razvijenog obračuna troškova po segmentima poslovanja ogleda, pre svega, u njegovoj internoj orijentisanosti. Odnosno, ispunjenje ciljeva obračuna troškova je posebno značajno za potrebe internog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja. To ne isključuje informativne mogućnosti obračuna troškova za potrebe eksternog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja. Kako je već ranije rečeno, za potrebe eksternog segmentnog finansijskog izveštavanja, aktuelan je obračun troškova u funkciji zvaničnog bilansiranja. Prema tome, obračun troškova informativno podržava interno i eksterno finansijsko izveštavanje.



Slika br. 37 Eksterna i interna usmerenost bilansiranja periodičnog rezultata

Izvor: Prema ideji autora

Cena koštanja predstavlja jedan od instrumenata potreba bilansiranja i služi kao osnova:

- merenja i iskazivanja troškova za vrednovanje zaliha nedovršene proizvodnje, poluproizvoda i gotovih proizvoda u bilansu stanja, i
- utvrđivanja veličine troškova prodatih proizvoda za poziciju redovnih rashoda u bilansu uspeha.

U zvaničnim finansijskim izveštajima, odnosno u zvaničnom obrascu Bilansa uspeha, obračun rezultata se zasniva na metodi ukupnih troškova, koja za nedostatak ima nemogućnost analitičkog razmatranja ostvarenog rezultata. To znači da su poznati ukupni troškovi u posmatranom obračunskom periodu, ali ne i troškovi koje su uzrokovali pojedini učinci, ali i učinci po organizacionim delovima – segmentima poslovanja. Ovakvo merenje i iskazivanje troškova nije adekvatno za potrebe eksternog segmentnog finansijskog izveštavanja.

Za potrebe eksternog segmentnog finansijskog izveštavanja su potrebne i korisne i druge informacije, kao što su na primer:²¹³

- izveštavanje o odmeravanju dobitka ili gubitka za svaki segment poslovanja o kome se izveštava;
- izveštavanje o odmeravanju obaveza za svaki segment poslovanja o kome se izveštava, ako se takvi iznosi redovno obezbeđuju glavnom organu upravljanja (što je zahtev MSFI 8 ali ne i američkog SFAS 131);
- prihodi od eksternih kupaca;
- prihodi od transakcija sa drugim segmentima poslovanja istog poslovnog subjekta;
- prihod od kamate;
- rashod kamate;
- depresijacija i amortizacija; itd.

Podaci i informacije za potrebe eksternog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja prema MSFI 8 – Segmenti poslovanja, predstavljeni su u narednom prikazu.

²¹³ Detaljno videti: Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragrafi 21-28, str. 309-310. i „Statement of Financial Accounting Standards No. 131 Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information”, Financial Accounting Standards Board, paragraf 25-32, <http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820922850&blobheader=application%2Fpdf>, (datum dostupnosti: 18.07.2014.)

Finansijsko izveštavanje po segmentima u skladu sa MSFI 8	
Preporučene kategorije za obelodanjivanje	Zahtevana obelodanjivanja
Opšte informacije	<ul style="list-style-type: none"> - Faktori koji su korišćeni za identifikaciju izveštajnih segmenata poslovanja. - Vrste proizvoda i usluga na osnovu kojih izveštajni segment poslovanja ostvaruje prihode.
Informacije o izveštajnom segmentu, dobitku ili gubitku, prihodima, rashodima, sredstvima, obavezama i osnovama za odmeravanje	<ul style="list-style-type: none"> - Odmeravanje dobitka ili gubitka i ukupnih sredstava. - Broj specifičnih obelodanjivanja kao što su prihodi od eksternih kupaca ako su uključeni u dobitak ili gubitak segmenta i redovno se o njima izveštava glavnom organu upravljanja. - Objašnjenje odmeravanja obelodanjivanja o segmentu. - Računovodstvena osnova za transakcije između izveštajnih segmenata. - Priroda razlika nastalih po osnovu odmeravanja obelodanjivanja o segmentu i komparativnih podataka u finansijskom izveštaju entiteta (npr. razlike u računovodstvenim politikama i asimetričnim alokacijama).
Usklađivanja	<ul style="list-style-type: none"> - Ukupni prihodi segmenata poslovanja, iskazani dobiti ili gubici segmenata, imovina segmenata, obaveze segmenata i druge materijalno značajne stavke segmenata poslovanja moraju korespondirati sa ukupnim iznosima u finansijskim izveštajima.
Obelodanjivanja za ceo entitet	<ul style="list-style-type: none"> - Prihodi od eksternih kupaca za svaki proizvod ili uslugu ili za svaku grupu sličnih proizvoda ili usluga. - Prihodi od eksternih kupaca pripisanih zemlji u kojoj je sedište entiteta i pripisanih svim stranim zemljama od kojih entitet ostvaruje prihode. - Prihodi od eksternih kupaca pripisanih pojedinačnoj stranoj zemlji, ukoliko su značajni. - Stalna imovina (osim finansijskih instrumenata, odloženih poreskih sredstava, neto sredstava po osnovu definisanih primanja i prava koja proističu iz ugovora o osiguranju) koja se nalazi u zemlji prebivališta entiteta i u svim stranim zemljama u kojima entitet ima imovinu. - Step en oslanjanja na glavne kupce, uključujući detalje da li je prihod od nekog kupca veći od 10% ukupnih prihoda entiteta.

Slika br. 38 Zahtevana obelodanjivanja za segmente poslovanja u skladu sa MSFI 8

Izvor: *Prema, PricewaterhouseCoopers – A practical guide to segment reporting, str. 11.*
<http://www.pwc.com/gx/en/ifrs-reporting/pdf/segment-reporting.pdf>, (datum dostupnosti: 27.08.2014.)

Ove i druge informacije o imovini, obavezama, dobitku i gubitku svakog segmenta poslovanja, o ostvarenim prihodima od prodaje po proizvodima, grupama proizvoda, po geografskim oblastima ili pojedinim kupcima obezbeđuje finansijsko računovodstvo i obračun troškova i učinaka.

Eksterno segmentno finansijsko izveštavanje značajno je za korisnike finansijskih izveštaja, posebno za investitore i poverioce. Za analizu investicija je neophodno da se sazna i razume kako različiti uži delovi entiteta – identifikovani kao segmenti poslovanja,

ekonomski posluju. „Različiti segmenti poslovanja će generisati nejednak protok novčanih sredstava sa kojima su povezani različiti rizici koji donose jedinstvenu vrednost.“²¹⁴ Proizilazi da, bez raščlanjavanja entiteta na segmente poslovanja, nema adekvatnog načina da se predvidi ukupna količina, vreme ili rizik budućih novčanih tokova entiteta u celini.²¹⁵

Eksterno finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja se finalizuje sastavljanjem Izveštaja o segmentima poslovanja ili Informacija o segmentima poslovanja i predstavlja izdvojeni ili sastavni deo Napomena uz zvanične finansijske izveštaje. Sadrži informacije o segmentima poslovanja koje menadžment smatra važnim za rukovođenje entitetom. Te informacije su, kako je istaknuto u skladu sa zahtevima MSFI 8 i SFAS 131, opisne i brojčane. Značaj obračuna troškova je u obezbeđivanju informativne podrške brojčanim obelodanjivanjima o segmentima poslovanja.

Brojčana (kvantitativna) obelodanjivanja o segmentima poslovanja se nadovezuju na osnovne finansijske izveštaje – Bilans stanja, Bilans uspeha, Izveštaj o tokovima gotovine i Izveštaj o promena na kapitalu. U radu je već navedeno da segmenti poslovanja o kojima se može eksterno izveštavati su profitni i investicioni centri. To znači da se, kao sastavni ili izdvojeni deo Napomena uz zvanične finansijske izveštaje nekog entiteta mogu, eventualno, naći samo obelodanjivanja o profitnim i investicionim centrima. U nastavku je predstavljen praktičan primer Izveštaja o segmentima poslovanja iz poslovne prakse entiteta u Republici Srbiji.²¹⁶

Poslovna praksa entiteta u Republici Srbiji pokazuje da se o segmentima poslovanja obelodanjuju informacije za tekuću i prethodnu godinu. Entiteti u inostranstvu, neretko, obelodanjuju informacije o segmentima poslovanja za tekuću i dve prethodne godine.

²¹⁴ Troberg Pontus, Kinnunen Juha, Seppänen Harri J., “What drives cross-segment diversity in returns and risks? Evidence from Japanese and U.S. firms”, *The International Journal of Accounting*, No. 45, 2010, str. 44–76, str. 45.

²¹⁵ Prema, Association for Investment Management and Research (AIMR), *Financial reporting in the 1990's and beyond: A position paper of the Association for Investment Management and Research*, AIMR, Charlottesville, Va., 1993, preuzeto prema, Troberg Pontus, Kinnunen Juha, Seppänen Harri J., “What drives cross-segment diversity in returns and risks? Evidence from Japanese and U.S. firms”, *The International Journal of Accounting*, No. 45, 2010, str. 45.

²¹⁶ Privredno društvo NIS a.d., Novi Sad je ostvarilo najveći dobitak iskazan u finansijskim izveštajima za 2013. godinu, a na drugom mestu je Telekom Srbija a.d., Beograd. Primeri iz prakse preuzeti su iz Napomena uz finansijske izveštaje ova dva privredna društva.

Izveštaj o segmentima poslovanja, NIS a.d., Novi Sad, 2013.

5. INFORMACIJE O SEGMENTIMA (deo)

Poslovni segmenti su segmenti čiji poslovni rezultat redovno prati Glavni donosilac odluka („GDO“). Na osnovu usvojene strukture korporativnih organa Društva, GDO čine Odbor direktora i Savetodavni odbor Generalnog direktora Društva. Na dan 31. decembra 2013. godine, poslovne aktivnosti Društva su organizovane u pet glavnih poslovnih segmenata:

- 1) Istraživanje i proizvodnja nafte i prirodnog gasa,
- 2) Naftni servisi,
- 3) Prerada derivata nafte,
- 4) Promet nafte i naftnih derivata,
- 5) Ostalo - NIS stručne službe i Energetika.

Istraživanje i proizvodnja nafte i prirodnog gasa i Naftni servisi zajedno čine „Upstream“ segment poslovanja, dok Prerada derivata nafte, Promet nafte i naftnih derivata i ostalo čine „Downstream“ segment poslovanja.

Prihod po izveštajnim segmentima potiče od sledećeg:

- a) Istraživanje i proizvodnja nafte i prirodnog gasa generišu prihod prodajom nafte i gasa rafinerijama i drugim kupcima na otvorenom tržištu,
- b) Naftni servisi generišu prihode vršenjem usluga bušenja, građevinskih radova, geofizičkih merenja i transportnih usluga,
- c) Prerada generiše prihod prodajom naftnih derivata segmentu Prometa nafte i naftnih derivata,
- d) Promet nafte i naftnih derivata generiše prihod maloprodajom i veleprodajom.

Rezultati izveštajnih segmenata za godinu koja se završila na dan 31. decembra 2013. godine dati su u pregledu koji sledi:

	Istraživanje i proizvodnja	Naftni servisi	Prerada	Promet	Ostalo	Eliminacije	Ukupno
Prihodi od prodaje	88.235.205	158.809	216.000.608	244.546.492	9.952.226	(306.678.611)	252.214.729
Intersegmentni	84.665.356	-	215.896.466	393.135	5.723.654	(306.678.611)	-
Eksterni	3.569.849	158.809	104.142	244.153.357	4.228.572	-	252.214.729
EBITDA (segmentni rezultat)	77.164.720	(639.626)	(2.747.057)	5.330.084	(11.085.072)	1.394.829	69.417.878
Amortizacija (napomena 29)	(2.383.053)	(13.510)	(4.682.370)	(976.738)	(1.366.779)	-	(9.422.450)
Gubici zbog umanjenja vrednosti nekretnina, postrojenja i opreme, nematerijalnih ulaganja (napomena 34)	(106.653)	(1)	(18.657)	(71.998)	(145.509)	-	(342.818)
Finansijski prihodi (rashodi)	(453.300)	11.781	936.489	753.464	3.898.131	-	5.146.565
Odloženi poreski prihod perioda	-	-	-	-	200.860	-	200.860
Poreski rashod perioda	-	-	-	-	(6.185.819)	-	(6.185.819)
Segmentni dobitak/(gubitak)	73.309.289	(588.660)	(6.371.102)	4.071.720	(19.491.707)	1.394.829	52.324.369

Slika br. 39 Deo informacija o segmentima poslovanja u Napomeni br. 5 uz finansijske izveštaje NIS a.d. Srbija, Novi Sad, za 2013. godinu – rezultati izveštajnih segmenata

Izvor: http://ir.nis.rs/fileadmin/template/nis/pdf/Reporting/BusinessReports/Serbian/NIS_AR_2013_ser.pdf str. 205-206, (datum dostupnosti 31.01.2015.)

Pozicije koje se obelodanjuju u Izveštaju ili Informacijama o segmentima poslovanja nisu precizno propisane standardima MSFI 8 i SFAS 131, niti uputstvima za njihovu

primenu.²¹⁷ Prepušteno je menadžmentu svakog entiteta da proceni koja odmeravanja imovine, obaveza, dobitka ili gubitka segmenata poslovanja želi da koristi i pri tom se ta odmeravanja ne moraju zasnivati na zahtevima MRS/MSFI.

Pregled prihoda od prodaje u odnosu na tržište, detaljnije je predstavljen u narednom pregledu.

Izveštaj o segmentima poslovanja, NIS a.d., Novi Sad, 2013.

5. INFORMACIJE O SEGMENTIMA (deo)			
Prodaja između segmenata poslovanja obavlja se u skladu sa politikom o transfernim cenama između segmenata.			
Analiza prihoda od prodaje Društva po osnovu najznačajnijih proizvoda i usluga (sa aspekta tržišta i prodaje) data je u tabeli:			
Godina koja se završila 31. decembra 2013.			
	Domaće tržište	Izvoz i međunarodna prodaja	Ukupno
Prodaja sirove nafte	-	3.550.090	3.550.090
Prodaja prirodnog gasa	3.918.192	-	3.918.192
Maloprodaja	-	-	-
Veleprodaja	3.918.192	-	3.918.192
Prodaja naftnih derivata	206.159.963	34.007.648	240.167.611
Maloprodaja	65.049.672	-	65.049.672
Veleprodaja	141.110.291	34.007.648	175.117.939
Ostala prodaja	4.504.711	74.125	4.578.836
Prodaja ukupno	214.582.866	37.631.863	252.214.729
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe			223.460
Povećanje vrednosti zaliha učinaka			(3.103.205)
Ostali poslovni prihodi			138.858
Ukupno poslovni prihodi			249.473.842

Slika br. 40 Deo informacija o segmentima poslovanja u Napomeni br. 5 uz finansijske izveštaje NIS a.d. Srbija, Novi Sad, za 2013. godinu – analiza prihoda od prodaje

Izvor: http://ir.nis.rs/fileadmin/template/nis/pdf/Reporting/BusinessReports/Serbian/NIS_AR_2013_ser.pdf, str. 207, (datum dostupnosti 31.01.2015.)

U vezi sa navedenim informacijama (slika br. 39 i slika br. 40), mogu se izvesti neke osnovne konstatacije:

Prihodi od prodaje. Pozicija prihoda od prodaje može, pored kvantitativnih vrednosti sadržati i opisne konstatacije, kako se izračunava ili šta sadrži prihod od prodaje, ali je često navedena konstatacija da je detaljan pregled prihoda od prodaje po vrstama proizvoda ili usluga sastavni deo neke druge napomene uz finansijske izveštaje. Raščlanjavanje pozicije prihoda od prodaje proizvoda ili usluga je obavezno za prihode od eksternih kupaca za svaki proizvod ili uslugu ili za svaku grupu sličnih proizvoda ili usluga, za prihode od eksternih kupaca pripisanih zemlji u kojoj je sedište entiteta i pripisanih svim stranim zemljama od kojih entitet ostvaruje prihode i za prihode od eksternih kupaca pripisanih pojedinačnoj

²¹⁷ Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8. i „Statement of Financial Accounting Standards No. 131 Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information”, Financial Accounting Standards Board, <http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820922850&blobheader=application%2Fpdf>, (datum dostupnosti: 18.07.2014.)

stranoj zemlji, ukoliko su značajni (videti sliku br. 40). Takođe, obelodanjuje se način odmeravanja pozicije prihoda od prodaje. Značajna informacija može biti razdvajanje prihoda od prodaje ostvarenih eksterno od onih ostvarenih internim obračunom između segmenata poslovanja.

Dobitak ili gubitak. Izveštavanje o ostvarenom rezultatu, najčešće, podrazumeva iskazivanje neto dobitka (gubitka) i/ili dobitka (gubitka) pre oporezivanja, mada se su mogući i drugačiji koncepti rezultata u zavisnosti od toga o kom merilu rezultata se redovno izveštava glavnom organu upravljanja entitetom. Ističe se pri tom značaj metode utvrđivanja rezultata (metoda ukupnih troškova ili metoda troškova prodatih proizvoda). Kako je predstavljeno na slici br. 40, može se zaključiti da kompanija NIS a.d., Novi Sad, primenjuje metodu ukupnih troškova koja se koristi i u zvaničnom bilansu uspeha, jer je u pitanju eksterno finansijsko izveštavanje. Iz tih razloga, između ostalog, pojavljuje se pozicija povećanja vrednosti zaliha učinaka. Obračunu troškova i učinaka prihvatljiva je metoda troškova prodatih proizvoda pri čemu se ne pojavljuje povećanje i smanjenje zaliha učinaka, i u pitanju je interno finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja.

Poslovni rashodi. Pozicija poslovnih rashoda se često u poslovnoj praksi entiteta u Republici Srbiji dovoljno ne raščlanjava, iako bi se troškovi amortizacije, troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi, troškovi zakupa i ostali poslovni rashodi trebali raščlaniti i odvojeno obelodaniti. Informaciona podrška iskazivanja troškova po vrstama i troškova po funkcijama je analitički razvijen obračun troškova i učinaka po segmentima poslovanja.

Sredstva i obaveze. Obelodanjivanje obaveza po segmentima poslovanja nije na isti način uređeno sa MSFI 8 i SFAS 131. Naime, izveštava se o odmeravanju obaveza za svaki izveštajni segment poslovanja ako se takvi iznosi redovno obezbeđuju glavnom organu upravljanja u skladu sa MSFI 8, ali ne i prema SFAS 131. Iznosi odloženih poreskih sredstava kao i poreskih rashoda perioda, uglavnom se iskazuju za celinu entiteta ili grupe (videti sliku br. 39 i 41). Obaveze za porez na dobitak se mogu obelodaniti za celinu entiteta ili pojedinačno po izveštajnim segmentima poslovanja. Obelodanjivanje metoda i kriterijuma alokacije zajedničke imovine na izveštajne segmente poslovanja može imati veliki pozitivan uticaj na informativnu sposobnost finansijskog izveštavanja po segmentima, ali se ređe pojavljuje u Napomena uz finansijske izveštaje entiteta u Republici Srbiji.

Izveštaj o segmentima poslovanja, Telekom a.d., Beograd, 2012.

Informacije o segmentima poslovanja (deo) – Napomena br. 36

Sredstva i obaveze segmenata poslovanja o kojima se izveštava sa stanjem na dan 31. decembra 2012. godine i kapitalna ulaganja u toku godine prikaza su kao što sledi:

	Mobilna telefonija	Internet	Multimedijalne usluge	Fiksna telefonija i ostale usluge	Ukupno
Sredstva	42.963.320	3.838.343	2.972.788	88.213.223	137.987.674
Obaveze	46.336.402	5.918.603	4.709.768	45.439.154	102.403.927
Kapitalna ulaganja (Napomene 17 i 18)	3.733.023	247.012	2.550.325	5.677.477	12.207.837

Sredstva segmenata poslovanja na dan 31. decembra 2012. godine ne obuhvataju učešća u kapitalu zavisnih i drugih pravnih lica (RSD 60,910,876 hiljada), potraživanja za više plaćeni porez na dobitak (RSD 941,570 hiljada) i odložena poreska sredstva (RSD 2,569,624 hiljade), pošto se ovim sredstvima upravlja na nivou Preduzeća.

Kapitalna ulaganja obuhvataju nabavke, odnosno povećanja nematerijalnih ulaganja i nekretnina i opreme u toku izveštajnog perioda.

Slika br. 41 Deo informacija o segmentima poslovanja u Napomeni br. 36 uz finansijske izveštaje Telekom Srbija a.d. Beograd za 2012. godinu

Izvor: http://www.telekom.rs/Dokumenta/doc/000_telekom_izvestaj%20revizora%20i%20statutarni%20fi_2012_final.pdf, (datum dostupnosti: 31.01.2015. god.), Napomene uz finansijske izveštaje za 2012. god., str. 81-85. U Napomenama uz finansijske izveštaje za 2013. godinu nisu obelodanjeni podaci o segmentima poslovanja za Telekom Srbija a.d., Beograd.

Konačno, mogu se izvesti neke osnovne konstatacije. Obelodanjene informacije o segmentima poslovanja trebaju biti iste one o kojima se redovno informiše glavni organ upravljanja entiteta. Računovodstvene politike i procene primenjene za odmeravanje stavki prihoda, dobitka ili gubitka i sredstava segmenata poslovanja obavezno se obelodanjuju za svaki izveštajni segment poslovanja.

U skladu sa menadžment pristupom MSFI 8 i SFAS 131, osnova segmentacije entiteta je interna organizaciona struktura. Po tom osnovu, eksterno segmentno finansijsko izveštavanje se, što je već rečeno, zasniva na internom bilansu uspeha profitnih centara i internom bilansu stanja i uspeha investicionih centara, kao i iskazanim internim merilima performansi za izveštajne segmente poslovanja (neto rezultat, divizioni rezultat, kontrolabilni rezultat, kontribicioni rezultat). Naime, interni izveštaji sadrže detaljne podatke o funkcionisanju i uspešnosti segmenata poslovanja i eksterno izveštavanje se treba zasnivati na ovim podacima. Ti podaci neće u potpunosti biti identični sa podacima iskazanim za celinu organizacije, pa to objašnjava obavezu objavljivanja usaglašavanja prihoda, rashoda, dobitaka ili gubitaka, sredstava i obaveza po segmentima poslovanja sa prihodima, rashodima, dobitcima ili gubicima, sredstvima i obavezama iskazanim za celinu organizacije.²¹⁸

4.2. OBRAČUN TROŠKOVA ZA POTREBE INTERNOG FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA

Ciljevi obračuna troškova, izuzev zvaničnog bilansiranja periodičnog rezultata, su u funkciji internog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja. Odnosno, za potrebe internog segmentnog finansijskog izveštavanja, obračun troškova treba da:

- pruži informativnu podršku sprovođenju taktičkih i operativnih odluka koje predstavljaju doprinos nižih upravljačkih nivoa ostvarenju strategije organizacije;
- informativno podrži sistematsku upravljačku kontrolu za potrebe planiranja, organizovanja, kontrole i motivacije.

U tu svrhu, obračun troškova je neophodno analitički razviti i organizaciono postaviti u skladu sa konkretnim okolnostima organizacije i informativnim zahtevima menadžerske strukture. Analitički razvijen i dobro organizaciono postavljen obračun troškova informaciono podržava planiranje, kontrolu i odlučivanje od najnižeg organizacionog nivoa do top menadžmenta i primenom specifičnih tehnika, metoda i koncepata, obezbeđuje informacije računovodstvu odgovornosti. Računovodstvo odgovornosti je zaduženo za izveštavanje o performansama segmenata poslovanja i njihovom doprinosu uspešnosti organizacije u celini. Formiranje segmenata poslovanja, kao što je već rečeno, zavisi od organizacione strukture i niza faktora od značaja za uspostavljanje organizacione strukture.

Mogući segmenti poslovanja o kojima se interno izveštava su: troškovni centri, prihodni centri, centri budžetiranih rashoda, profitni centri i investicioni centri. Interni

²¹⁸ Standardom MSFI 8 nije zabranjena primena LIFO metode, odnosno informacije o segmentima poslovanja se obelodanjuju u formi u kojoj se dostavljaju glavnom organu upravljanja entitetom. Prema, Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, str. 308-311. Takođe, „...u klasi 9 – Obračun troškova i učinaka, ...obračun troškova materijala vršen je po LIFO metodu...“ Stevanović dr N., „Segmentno izveštavanje u kontekstu eksternalizacije internih upravljačko- računovodstvenih informacija“, Privredni savetnik, br. 10, Beograd, 2014, str. 44.

korisnici izveštaja o uspešnosti poslovanja segmenata poslovanja su, pre svega, menadžeri pojedinih segmenata. Izveštavanje o uspehu poslovanja segmenta ima, kao osnovno, za cilj da omogući:²¹⁹

- menadžeru segmenta poslovanja ocenu uspeha segmenta kao sopstvenog cilja, i
- vrhovnom menadžmentu ocenu ostvarenog uspeha segmenta poslovanja.

Za potrebe izveštavanja o troškovnim centrima i centrima budžetiranih rashoda, obračun troškova dostavlja podatke o nastalim troškovima kroz kalkulaciju cene koštanja, najčešće na mesečnom nivou ali moguće je, prema potrebi i za kraće vremenske periode. Ovi izveštaji su informativno značajniji ako sadrže odstupanja stvarnih u odnosu na planirane troškove. Analiza odstupanja omogućava utvrđivanje uzroka odstupanja, internog ili eksternog karaktera, vezivanje odstupanja za odgovornost i preduzimanje mera za budućnost u cilju njihove eliminacije. Praćenjem i analizom kontrolabilnih troškova utvrđuje se uspešnost menadžera segmenta poslovanja.

Za potrebe izveštavanja o prihodnim centrima, obračun troškova preuzima podatke o ostvarenim prihodima iz finansijskog računovodstva i oplemenjuje ih planiranim veličinama, kao i utvrđenim odstupanjima. Upoređivanjem ostvarenih i planiranih prihoda sa ostvarenim i planiranim varijabilnim troškovima iskazuje se planirani ili ostvareni kontribucionni rezultat po proizvodima ili grupama proizvoda prihodnog centra, što predstavlja bolje merilo performansi prihodnog centra u odnosu na visinu ostvarenih prihoda.²²⁰

Izveštaji o ostvarenjima (troškovima, učincima, prihodima, rezultatu, itd.) troškovnih, prihodnih i centara budžetiranih rashoda predstavljaju osnovne informacije o uspešnosti, pre svega menadžera tih centara, ali i samih centara posmatrano hronološki kao praćenje uspešnosti u određenom vremenskom intervalu ili poređenjem ostvarenih rezultata u odnosu sa drugim centrima poslovnog subjekta, odnosno, menadžerima drugih centara poslovnog subjekta.

Izveštavanje u profitnim i investicionim centrima je složenije, jer podrazumeva izveštavanje o profitabilnosti, o prinosu na angažovani kapital (angažovana sredstva), ali i drugim mogućim aspektima rezultata.

Osnovni interni izveštaji koji se modeliraju za potrebe zadovoljenja informativnih potreba profitnih i investicionih centara i njihovih menadžera su:

- interni bilans uspeha za profitne i investicione centre, i
- interni bilans stanja za investicione centre.

Interni bilans uspeha može se sastavljati prema zvaničnoj formi²²¹ bilansa uspeha ili u izmenjenoj, prilagođenoj formi, kao što je na primer, interni bilans uspeha u kontribucionoj formi²²² u kome se iskazuje postepeno pokrivanje troškova i postepeno utvrđivanje pojedinih oblika finansijskog rezultata (slika br. 42).

²¹⁹ Prema, Gajić dr Lj., „Funkcije izveštavanja o ostvarenjima dobitnih centara“, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, Subotica, br. 14, 2005, str. 193 – 200.

²²⁰ Prema, Malinić dr D. „Divizionalno računovodstvo – Računovodstveno izveštavanje po profitnim i investicionim centrima“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999, str. 68.

²²¹ Zvanična forma finansijskih izveštaja propisana je Pravilnikom o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja za privredna društva, zadruge i preduzetnike, Sl. glasnik RS, br. 95/2014, 144/2014.

²²² Interni bilans uspeha u kontribucionoj formi naziva se Kontribucionni bilans uspeha (eng. Contribution Income Statement) – prema Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, 816. i Interni bilans uspeha – Kontribucionni koncept, prema Malinić dr Slobodan, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008, str. 368.

1.) Ukupan prihod*	XXX
2.) Varijabilni troškovi	XXX
3.) MARGINALNI REZULTAT** (1-2)	XXX
4.) Kontrolabilni fiksni troškovi	XXX
5.) KONTROLABILNI REZULTAT (3-4)	XXX
6.) Nekontrolabilni direktni fiksni troškovi	XXX
7.) DIVIZIONI DOPRINOS*** (5-6)	XXX
8.) Alocirani opšti troškovi celine poslovnog subjekta	XXX
9.) NETO REZULTAT PROFITNOG CENTRA (9-10)	XXX

Napomene:

* Ukupan prihod obuhvata prihode od prodaje eksternim kupcima i prihode od prodaje drugim centrima odgovornosti unutar organizacije.

** Marginalni rezultat se još naziva i kontribicioni rezultat i kontribiciona margina (marža).

*** Divizioni doprinos se naziva i divizionna kontribucija ili kontribucija profitnog ili investicionog centra (divizija ne mora biti profitni centar).

Slika br. 42 Model kontribucionog bilansa uspeha i koncepti rezultata profitnog centra

Izvor: Prilagođeno prema, Drury C., „Management Accounting for Business Decisions“, 2nd edition, Thomson Learning, 2001., str. 403.; Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, 815.

Za interni bilans uspeha profitnih i investicionih centara značajno je sledeće:

- metoda utvrđivanja periodičnog rezultata i
- razdvajanje troškova na fiksne i varijabilne.

Za segmentno finansijsko izveštavanje, pogodniji je obračun uspeha po metodi troškova prodatih učinaka. Zvanična forma bilansa uspeha, za potrebe eksternog finansijskog izveštavanja celine organizacije, zasnovana je na metodi ukupnih troškova. U zvanični Kontni okvir, u deo finansijskog računovodstva – klasa 0 - 8, ugrađena je metoda ukupnih troškova, dok je u u klasi 9: Obračun troškova i učinaka ugrađena metoda troškova prodatih učinaka.²²³ Navedeno, ističe značaj i neophodnost informativne podrške obračuna troškova za potrebe segmentnog finansijskog izveštavanja. Razlog za to je, između ostalog, što podatke potrebne za kalkulaciju cene koštanja i raščlanjivanje ostvarenog rezultata po proizvodima, grupama proizvoda, profitnim i investicionim centrima ne može produkovati finansijsko računovodstvo. Kada je metoda troškova prodatih učinaka primenjena u sistemu obračuna po varijabilnim troškovima, omogućuje se „ne samo stepenasto iskazivanje rezultata preduzeća, već naročito raščlanjivanje poslovnog rezultata i po proizvodima i po grupama proizvoda, a pomoću toga po prodajnim centrima, po prodajnim teritorijama, kanalima distribucije, većim kupcima i drugim aspektima marketing miksa.“²²⁴

Interni bilans uspeha investicionih centara je proširen u odnosu na interni bilans profitnih centara, jer se uključuje obim prihoda i rashoda po osnovu finansiranja (tabela br. 16). Upravo iz tih razloga se u internom bilansu uspeha investicionih centara i pojavljuje rezidualni dobitak po odbitku troškova kapitala od neto dobitka.

²²³ Videti detaljnije: Pravilnik o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja za privredna društva, zadrage i preduzetnike, Sl.glasnik RS, br. 95/2014, 144/2014; Pravilnik o kontnom okviru i sadržini računa u kontnom okviru za privredna društva, zadrage i preduzetnike, Sl.glasnik RS, br. 95/2014.

²²⁴ Rodić dr Jovan, Rakovački-Tubić dr Snežana, „Računovodstvo troškova“, Finrar, d.o.o, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2007, str. 323-324.

Interni bilans uspeha

Elementi	Investicioni centar Mlekara „X“	Profitni centar- Pasterizacija i sterilizacija mleka		Profitni centar- Koagulacija mleka	
		Sveže mleko	Trajno mleko	Sveži sir	Trapist
I Prihodi od prodaje (1+2)	693.000	100.000	58.000	225.000	310.000
1. Prihodi od eksterne prodaje	653.000	95.000	48.000	200.000	310.000
2. Transferi u druge profitne centre	40.000	5.000	10.000	25.000	-
II Varijabilni troškovi (1+2)	325.000	50.000	25.000	100.000	150.000
1. Varijabilni troškovi proizvodnje	273.000	45.000	18.000	85.000	125.000
2. Varijabilni troškovi marketinga	52.000	5.000	7.000	15.000	25.000
III Kontribucionni rezultat (I-II)	368.000	50.000	33.000	125.000	160.000
IV Ostali troš. pod kontrolom menadžera P.C. (1+2+3+4)	15.500	2.800	3.700	4.000	5.000
1. Troškovi promotivnih aktivnosti	5.000	500	1.000	1.500	2.000
2. Troškovi rada prodajnih menadžera	4.000	1.000	1.000	1.000	1.000
3. Troškovi kontrole	3.600	800	1.000	800	1.000
4. Ostali kontrolabilni troškovi	2.900	500	700	700	1.000
V Kontrolabilni rezultat (III-IV)	352.500	47.200	29.300	121.000	155.000
VI Nekontrolabilni FT (1+2+3+4)	63.500	16.050	16.940	12.830	17.680
1. Troš. amortizacije	50.000	12.800	13.600	9.400	14.200
2. Troškovi rada menadžera profitnog centra	4.000	1.000	1.000	1.000	1.000
3. Troš. osiguranja	8.000	2.000	2.000	2.000	2.000
4. Ostali nekontrolabilni FT	1.500	250	340	430	480
VII Doprinos profitnog centra (V-VI)	289.000	31.150	12.360	108.170	137.320
VIII Troškovi centrale (1+2+3+4)	150.000	20.000	10.000	55.000	65.000
1. Troš. opšteg upravljanja i administracije	73.500	7.000	4.000	32.300	30.200
2. Troškovi fin-račun. službe	19.000	4.000	2.000	5.000	8.000
3. Nekontrolabilni troškovi centralne nabavke	44.500	5.000	2.500	15.000	22.000
4. Ostali troškovi centrale	13.000	4.000	1.500	2.700	4.800
IX Neto rezultat (VII-VIII)	139.000	11.150	2.360	53.170	72.320
X Troškovi kapitala	14.000	-	-	-	-
1. Finansijski prihodi	-	-	-	-	-
2. Finansijski rashodi	14.000	-	-	-	-
XI Rezidualni dobitak investicionog centra (IX-X)	125.000	-	-	-	-

Tabela br. 16 Interni bilans uspeha investicionog centra mlekare „X“

Izvor: Prema ideji autora

Posmatranjem internog bilansa uspeha investicionog centra može se primetiti sledeće:

- a) koncepti rezultata internog bilansa uspeha investicionog centra su identični kao kod internog bilansa uspeha profitnog centra. Za investicione centre u internom bilansu

uspeha iskazuje se i trošak kamata jer investicioni centar podrazumeva odgovornost i za ulaganje sredstava, a ne samo za ostvareni rezultat kao što je slučaj kod profitnog centra;

- b) ukoliko investicioni centar ima ostvarene prihode od interne prodaje proizvoda ili pružanja usluga drugim segmentima poslovanja unutar entiteta neophodno je te iznose prihoda konsolidovati na nivou entiteta;²²⁵
- c) interni bilans uspeha investicionog centra, odnosno entiteta u celini, se može predstaviti i analizirati po horizontali, što je posebno informativno značajno za top menadžment entiteta, jer se tako dobijaju pokazatelji ostvarenih rezultata svih investicionih i profitnih centara unutar entiteta;
- d) ostvareni rezultati mogu se pratiti i analizirati u apsolutnim i relativnim veličinama. To ostavlja mogućnost za iskazivanje stope kontribucionog rezultata, stope kontrolabilnog rezultata, stope divizionog rezultata i stope neto dobitka i kod profitnog i kod investicionog centra.

U investicionim centrima su posebno značajne odluke koje se odnose na investicionu politiku centra, ali i entiteta u celini. To znači da je ostvarivanje rezultata u investicionim centrima neophodno povezati sa visinom korišćene imovine koja je učestvovala u ostvarivanju tog rezultata. Iz tog razloga, u investicionim centrima se uz interni bilans uspeha, sastavlja i prezentuje i interni bilans stanja.

Interni bilans stanja

Aktiva			Pasiva		
Elementi aktive	Investicioni centar Mlekara „X“	Investicioni centar Mlekara „Y“	Elementi pasive	Investicioni centar Mlekara „X“	Investicioni centar Mlekara „Y“
I Stalna imovina	270.000	360.000	I Korporativni kapital	335.000	400.000
1. Nekretnine i oprema	200.000	300.000	II Kratkoročni krediti	40.000	65.000
2. Alocirana imovina grupe IC	0	0	III Poslovne obaveze	55.000	90.000
3. Alocirana imovina centrale	70.000	60.000			
II Obrtna imovina	160.000	195.000			
1. Zalihe	90.000	100.000			
2. Potraživanja	55.000	75.000			
3. Alocirana gotovina	15.000	20.000			
III Neuposlana imovina	0	0			
IV Ukupna imovina	430.000	555.000	IV Kapital i obaveze	430.000	555.000

Tabela br. 17 Interni bilans stanja investicionih centara Mlekara „X“ i Mlekare „Y“

Izvor: Prema ideji, Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 584.

²²⁵ Prema, Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 585.

Interni bilans stanja investicionog centra se može sastavljati prema zvaničnoj šemi bilansa stanja²²⁶ ili u izmenjenoj formi prilagođene sadržine potrebama menadžmenta entiteta.

Za interni bilans stanja investicionog centra može se konstatovati sledeće:

- a) najznačajnije pitanje internog bilansa stanja investicionog centra je alociranje imovine ukoliko u entitetu posluje više od jednog investicionog centra, i ukoliko investicioni centri imaju zajedničku imovinu jer nisu prostorno dislocirani;
- b) u internom bilansu stanja investicionog centra iskazuje se samo poslovna imovina, „...budući da su raspoloživi viškovi gotovine, pa samim tim i ulaganja u dugoročne i kratkoročne plasmane u nadležnosti centralne uprave.“;²²⁷
- c) na osnovu internog bilansa stanja i internog bilansa uspeha moguće je iskazivanje specifičnih finansijskih merila performansi investicionog centra, kao što su:
 - i. stopa prinosa na angažovani kapital (uložena sredstva) koja se naziva i stopa povrata na investicije (eng. return on investment – ROI);
 - ii. rezidualni dobitak (eng. residual income – RI) i
 - iii. dodata ekonomska vrednost (eng. Economic Value Added, skraćeno EVA®);

ali se i druga specifična finansijska i nefinansijska merila performansi mere i iskazuju za investicione centre, što je uslovljeno potrebama i informativnim zahtevima menadžmenta centra i entiteta – organizacije u celini.

4.3. ORGANIZACIJA I INSTRUMENTI ORGANIZACIJE OBRAČUNA TROŠKOVA KAO PRETPOSTAVKA KVALITETA SEGMENTNOG FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA

4.3.1. Značaj organizacije obračuna troškova kao pretpostavka kvaliteta finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja

Efikasno funkcionisanje i kvalitetno segmentno finansijsko izveštavanje podrazumeva adekvatnu organizaciju obračuna troškova segmenata poslovanja. Adekvatnom organizacijom obračuna troškova segmenata poslovanja i definisanjem njihovih poslovnih i obračunskih odnosa, moguće je blagovremeno i ažurno obuhvatanje poslovnih događaja u skladu sa analitičkim zahtevima obračuna troškova segmenata poslovanja.

Osnova organizacije obračuna troškova segmenata poslovanja je mogućnost planiranja, praćenja, evidentiranja, kontrole i izveštavanja po segmentima poslovanja o:

- zadacima, aktivnostima segmenata poslovanja;
- troškovima segmenata poslovanja;
- prihodima segmenata poslovanja;
- rezultatu segmenata poslovanja; i
- angažovanim sredstvima segmenata poslovanja.

Obuhvatanje pomenutih računovodstvenih kategorija omogućava:

- eksterno segmentno finansijsko izveštavanje po profitnim i investicionim centrima;

²²⁶ Zvanična forma finansijskih izveštaja propisana je Pravilnikom o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja za privredna društva, zadruge i preduzetnike, Sl. glasnik RS, br. 95/2014, 144/2014.

²²⁷ Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 585.

- interno segmentno finansijsko izveštavanje po profitnim, investicionim, troškovnim, prihodnim centrima i centrima budžetiranih rashoda;
- analitičko raščlanjavanje ostvarenog rezultata i pozitivnih i negativnih elemenata rezultata, njihovo poređenje sa planiranim (budžetiranim) veličinama i po tom osnovu ispunjenje specifičnih upravljačkih potreba internog karaktera koje se uobičajeno zahtevaju od svrsishodnog i kvalitetno postavljenog obračuna troškova i učinaka za segmente poslovanja i drugo.

Praćenje i kontrola zadataka, troškova, prihoda, rezultata, sredstava i obaveza za potrebe segmentnog finansijskog izveštavanja zavisi od:

- 1) vrste segmenta poslovanja što se odražava na zadatke koji se pred segment poslovanja postavljaju, ali i na rezultate koji se u segmentu poslovanja mogu pratiti i kontrolisati – npr. kod troškovnih centara prate se i kontrolišu troškovi i odstupanja stvarnih od planiranih troškova, kod investicionog centra se bilansiraju poslovni prihodi i poslovni rashodi ali i finansijski prihodi i finansijski rashodi, dok su kod profitnog centra to samo poslovni prihodi i poslovni rashodi i slično;
- 2) metodološke podudarnosti (odnosno tehnike obuhvatanja i praćenja) planiranih i ostvarenih kategorija rezultata unutar segmenta poslovanja i na nivou organizacije u celini. U suštini to znači da metodologija planiranja i praćenja ostvarenja mora biti identična. U suprotnom, analiza odstupanja bi bila bezpredmetna.

Organizacija obračuna troškova je centralni aspekt računovodstvenog informacionog sistema koji, zajedno sa finansijskim računovodstvom, omogućava efikasno funkcionisanje segmentnog finansijskog izveštavanja u eksterne i interne informativne svrhe. Može se, bez preterivanja, zaključiti da je, ne samo pretpostavka kvaliteta segmentnog finansijskog izveštavanja, već izveštavanje po segmentima poslovanja bez celishodnog ustrojstva obračuna troškova segmenata poslovanja ne bi bilo ni moguće. U tu svrhu, obračun troškova koristi računovodstvu primerene organizacione instrumente (kontni okvir, računovodstvena dokumentacija, poslovne knjige, sredstva za obradu podataka), kako bi se obezbedili kvalitetni finansijski izveštaji i omogućilo efikasno poslovno odlučivanje za segmente poslovanja i za celinu organizacije.

4.3.2. Instrumenti organizacije obračuna troškova u funkciji kvaliteta finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja

Determinante, instrumenti i elementi koji opredeljuju organizaciju finansijskog i upravljačkog računovodstva, a samim tim i obračuna troškova segmenata poslovanja u organizaciji, uslovljeni su, između ostalog:

- vrstom i statusom segmenta poslovanja, i
- potrebama segmentnog finansijskog izveštavanja eksternog i internog karaktera.

Polazeći od navedenog, istaknimo da su osnovni instrumenti organizacije obračuna troškova segmenata poslovanja:

- 1) kontni okvir;
- 2) računovodstvena dokumentacija;
- 3) poslovne knjige; i
- 4) sredstva za obradu podataka.

Kontni okvir predstavlja internu organizacionu pretpostavku obračuna troškova. U uslovima domaće privredne prakse primenjuje se bilansni kontni okvir, koji ima izdvojenu posebnu klasu – klasu 9 za obračun troškova i učinaka. Od presudnog značaja za finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja, odnosno okosnica njegovog funkcionisanja, jeste

analitički razvijen kontni plan za obračun troškova segmenata poslovanja.²²⁸ Njegova analitička razuđenost zavisi od:

- strukturiranosti i segmentiranja organizacije na segmente poslovanja o kojima se eksterno izveštava i segmente poslovanja o kojima se interno izveštava, kao i segmentiranja po drugim osnovama unutar samih segmenata poslovanja (proizvodi, grupe proizvoda, značajna tržišta, značajne geografske oblasti, kanali prodaje, veliki kupci i drugo);
- tipa proizvodnje konkretne organizacije, i
- analitičnosti informativnih zahteva menadžera svih organizacionih nivoa koji se postavljaju pred obračun troškova.

Obračun troškova i učinaka za potrebe finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja se analitički razvija na sledeći način:

- analitički razvijeni računi za preuzimanje iz finansijskog knjigovodstva zaliha materijala, nedovršene proizvodnje, proizvoda, nabavke materijala i prirodnih vrsta troškova;
- analitički računi za prenos troškova na nosioce troškova bilo putem analitičkih računa mesta troškova ili analitičkih računa aktivnosti i slično, u zavisnosti od postupka za dodeljivanje opštih troškova nosiocima;
- analitički računi za prenos gotovih proizvoda u skladište gotovih proizvoda, obuhvatanje nedovršene proizvodnje i poluproizvoda;
- analitički razvijeni računi za obuhvatanje poslovnih prihoda i rashoda – koji su neophodni za kratkoročni analitički obračun rezultata;
- analitički razvijeni računi za potrebe raščlanjavanja i analitičkog iskazivanja i merenja rezultata po segmentima poslovanja.

Analitika klase 9 za potrebe obračuna troškova i učinaka zavisi od potreba svake konkretne organizacije, od njenih karakteristika i ciljeva koji se pred obračun troškova postavljaju. Najznačajnija pitanja raščlanjavanja računa (konta) za potrebe obračuna troškova su računi nosilaca troškova i računi mesta troškova (računi aktivnosti za koje se vezuju troškovi), sa čime je povezana analitika i ostalih računa klase 9.

Računovodstvena dokumentacija (knjigovodstvena isprava) je dokaz da se neki poslovni događaj uopšte desio i predstavlja osnovu, pisani trag, na osnovu koga se vrši računovodstveno obuhvatanje (beleženje). Posebno se ističe fundamentalni značaj kreiranja dokumentacije za specifične poslovne događaje (transakcije) svakog segmenta poslovanja u organizaciji za potrebe segmentnog finansijskog izveštavanja. Preduslov kvalitetnog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja je praćenje kretanja (toka) dokumentacije tj. cirkulacije (hodograma) računovodstvene dokumentacije. Osnov i polazište za kreiranje računovodstvene dokumentacije i izradu toka kretanja iste je matrica kretanja učinaka, o čemu je više rečeno kasnije u radu. Blagovremeno, realno i tačno obuhvatanje svih poslovnih događaja zahteva, kao što je već rečeno, adekvatnu kreiranost računovodstvene dokumentacije, ali i adekvatan tok kretanja (hodogram) računovodstvene dokumentacije. Organizacija kretanja računovodstvenih dokumenata je putanja dokumenata od časa kreiranja (ili prijema eksterne dokumentacije u organizaciju), preko kompletiranja i računovodstvene kontrole do knjigovodstvene evidencije i konačno do odlaganja, odnosno arhiviranja. „Od kretanja učinaka zavisi i vrsta prateće računovodstvene dokumentacije, mesto izdavanja, mesto zadržavanja, mesto kontrole i konačno usmeravanje nakon knjigovodstvene

²²⁸ Primer analitičkog kontnog plana obračuna troškova segmenata poslovanja, videti: Rodić dr J., Rakovački-Tubić dr S., „Računovodstvo troškova“, Finrar, d.o.o, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2007, str. 14-19. U pomenutoj literaturi, obračun troškova segmenata poslovanja analitički je razvijen za potrebe proizvodne organizacije koja proizvodi i prodaje gotove proizvode kroz veleprodaju.

evidencije.²²⁹ Zbog toga, adekvatan obračun troškova segmenata poslovanja, pored hodograma računovodstvene evidencije, podrazumeva izradu matrice kretanja učinaka. Osim toga, ustrojstvo odgovarajuće računovodstvene dokumentacije polazište ima u analitički razvijenom kontnom planu klase 9 za obračun troškova segmenata poslovanja.

Za efikasnu organizaciju beleženja i dokumentovanja nastalih poslovnih događaja, neophodno je rešavanje sledećih pitanja:²³⁰

- kako će se vršiti beleženje (snimanje) nastanka učinka, odnosno nastalih trošenja;
- obim podataka koje treba obuhvatiti i njihov raspored;
- u koliko primeraka će se sastavljati konkretni dokument;
- odrediti put kretanja dokumenata;
- odrediti rokove pritanja dokumenata na obradu i knjiženje;
- ko je za šta odgovoran u kompletnom procesu dokumentovanja;
- sadržina (elementi) računovodstvenog dokumenta (obavezni i neobavezni) i slično.

Sadržina računovodstvenih dokumenata, imajući u vidu da su u pitanju, uglavnom, interni dokumenti – obrasci, treba da obezbedi jednostavnost, ažurnost, brzinu, tačnost i ekonomičnost u pogledu specifičnih potreba obračuna troškova segmenata poslovanja. U obračunu troškova segmenata poslovanja, na primer, možemo koristiti sledeću računovodstvenu dokumentaciju: prijemnica sirovine, izdatnica sirovine, interna prijemnica sirovine, ulazni obračun sirovine, interna prijemnica poluproizvoda, interna prijemnica gotovih proizvoda, izlazni obračun poluproizvoda, interni obračun prerade proizvoda, ulazni račun gotovih proizvoda, otpremnica (faktura), otpremnica (faktura) u maloprodaji, otpremnica (faktura) u veleprodaji, kalkulacija zaduženja skladišta gotovih proizvoda, kalkulacija zaduženja za isporučenu robu, i mnogi drugi računovodstveni dokumenti.

Poslovne knjige se otvaraju na početku obračunskog perioda i zaključuju na kraju obračunskog perioda. Predstavljaju hronološku ili sistematsku evidenciju knjiženja poslovnih događaja na obrascima koji se prenose i čuvaju na optičkim, elektronskim i magnetnim medijima. Knjiženja obračuna troškova segmenata poslovanja se sprovode na osnovu analitičkog kontnog plana klase 9 – Obračun troškova i učinaka i računovodstvene dokumentacije.

Poslovne knjige su dnevnik, glavna knjiga i pomoćne knjige. Kod obračuna troškova segmenata poslovanja posebno je aktuelna analitička evidencija, odnosno analitički računi prihoda, rashoda, rezultata, sredstava i obaveza svakog segmenta poslovanja. Analitičke evidencije predstavljaju osnovu za analitičko finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja. Takođe, predstavljaju osnovu za bilansiranje na višim organizacionim nivoima, sve do nivoa celine organizacije. Iz tih razloga, analitičke evidencije neopravdano predstavljaju pomoćne poslovne knjige, jer upravo predstavljaju osnovu obračuna troškova.

Sredstva za obradu podataka su značajna podrška obračunu troškova segmenata poslovanja i za njih je bitno da se prilagode strukturi organizacije i njenim ciljevima ali i specifičnostima i ciljevima segmenata poslovanja. Računari uz primenu prikladnog računovodstvenog softvera koji je kreiran da ispuni informacione zahteve obračuna troškova posebno su korisni za unos podataka i ažuriranje analitičkih evidencija. Uz uštedu vremena smanjuje se broj nastalih grešaka. Međutim, kvalitet i tačnost unetih podataka, u krajnjoj liniji, zavisi od zaposlenih koji podatke unose.

Informacione tehnologije doprinose ubrzanju procesa unosa i, kao što je već rečeno, istovremenog ažuriranja više analitičkih računa, što je od krucijalnog značaja za obračun

²²⁹ Gajić dr Lj., Medved I., „Matrica kretanja učinaka u funkciji međuobračuna segmenata preduzeća“, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, Vol. 46, broj 24, 2010, str. 153.

²³⁰ Prema, Jablan Stefanović dr Radmila, „Interni obračun“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 127.

troškova. Poslovi kao što su obračuni, kalkulacije, kontiranje poslovnih događaja i drugi slični poslovi i dalje, u velikoj meri, zavise od računovođa, odnosno od primenjenih metoda i tehnika obračuna, odnosno od primenjenog sistema obračuna troškova.

Posmatrano s aspekta finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja izuzetno su velike i značajne mogućnosti informacionih tehnologija. Informacione tehnologije omogućavaju, uz primenu odgovarajućeg računovodstvenog softvera, kratkoročno finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja (mesečno, dekadno, dnevno, itd), ali i po drugim aspektima posmatranja rezultata kao što su proizvod, grupa proizvoda, tržište, itd. Sveukupno značajno doprinosi kvalitetu finansijskog izveštavanja i brzom i efikasnom poslovnom odlučivanju.

4.4. DETERMINANTE OBRAČUNA TROŠKOVA U FUNKCIJI FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA

Efikasno upravljanje decentralizovanim organizacijama podrazumeva usmeravanje internog funkcionisanja segmenata poslovanja u pravcu povećanja stepena kooperativnosti i pronalaženja mehanizama koji će eliminisati faktore i eventualne negativne posledice njihovog delovanja, koje proizilaze po osnovu suprotnosti interesa užih organizacionih delova i celine. Odnosno, izgradnjom adekvatnog modela poslovnih odnosa između segmenata poslovanja, potrebno je stvoriti uslove da se kroz ostvarivanje njihovih interesa doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije u celini.

4.4.1. Poslovno-finansijski i obračunski odnosi segmenata poslovanja

U realizaciji poslovnih aktivnosti u decentralizovanim organizacijama nastaju raznovrsni poslovno-finansijski i obračunski odnosi. Adekvatni poslovno-finansijski odnosi između segmenata poslovanja u decentralizovanoj organizaciji čine bitnu pretpostavku njegove efikasnosti. Poslovno-finansijski i obračunski odnosi²³¹ podrazumevaju odnose između segmenata poslovanja slične tržišnim, ali različite po tome što ih organizacija nastoji optimalizovati izgradnjom adekvatnog modela ekonomskih odnosa. U slučaju uspostavljanja neadekvatnog modela ekonomskih odnosa u decentralizovanoj organizaciji prednosti decentralizacije mogu biti smanjene, a u krajnjem slučaju mogući su i negativni efekti. Prema tome, glavni problem je kako definisati i dizajnirati modele ekonomskih odnosa između relativno samostalnih užih delova organizacije, koji će omogućiti da interna razmena po ekonomskim efektima nadmaši tržišnu razmenu. Praksa razvijenih poslovnih subjekata pokazuje da interna razmena, odnosno interna realizacija ne mora uvek dati bolje rezultate od tržišnih. Naprotiv, rast organizacija i povećanje kompleksnosti internih transakcija otežavaju njihovu kontrolu, tako da upravljačka kontrola ponekad može postati manje efikasna i skuplja od kontrole pomoću tržišta. Izneto, upućuje na konstataciju da okvir do kojeg je interna razmena efikasnija od tržišne razmene ima svoje granice, i prema okolnostima, predstavlja poseban predmet za razmatranje i odlučivanje.

Polazeći od činjenice da poslovni subjekt kao celovit sistem ima drugačije karakteristike nego što bi ih imao prost zbir nezavisnih delova, ili svaki deo posebno, u pravilu, interni odnosi između njih usmereni su u dva pravca i to:

²³¹ Razmatranja ovog dela rada su uglavnom preuzeta, Gajić dr Lj., Medved I., „Matrica kretanja učinaka u funkciji međuobračuna segmenata preduzeća“, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, Vol. 46, broj 24, 2010, str. 145-154.

- odnosi između poslovnog subjekta i njegovih segmenata poslovanja, i
- odnosi između segmenata poslovanja unutar poslovnog subjekta.

Prema tome, odnose u decentralizovanoj organizaciji moguće je posmatrati kao ponašanje delova i celine preduzeća i međusobnog odnosa delova, a sve u funkciji poboljšanja poslovnog rezultata.

Pretpostavka interne razmene, odnosno interne realizacije je da će segmenti poslovanja – tržišne transakcije jednim delom zameniti internim transferima, ako su ukupni troškovi interne razmene niži od ukupnih troškova eksternih transakcija. To znači da će, posmatrano u celini, organizacija radije samostalno proizvoditi inpute za finalni proizvod ako su troškovi interne proizvodnje niži od troškova eksterne nabavke. Pored troškova, značajne determinante pri uspostavljanju poslovnih odnosa između segmenata poslovanja, između ostalog, predstavljaju:

- mogućnost ostvarenja dobiti učesnika u razmeni,
- iskorišćenost instaliranih kapaciteta segmenata poslovanja,
- doprinos maksimizovanju ciljeva organizacije i dr.,

što zaslužuje posebnu pažnju i zahteva detaljna razmatranja u uslovima konkretnog preduzeća.

Za potrebe razumevanja poslovno-finansijskih i obračunskih odnosa segmenata poslovanja, potrebno je da se „...konstatuje šta ko kome daje i šta od koga prima, pri čemu odnosi povezanosti, primanja i davanja, mogu biti vrlo različiti, počev od jednostrane povezanosti i uslovljenosti (jedna organizaciona celina daje ili prima) do kombinovanih odnosa povezanosti i uslovljenosti (više organizacionih celina prima i daje učinke).“²³²

Kod međusobno povezanih segmenata poslovanja javlja se problem, odnosno potreba vrednosnog izražavanja internih transfera, pre svega zbog utvrđivanja rezultata segmenta poslovanja i zbog utvrđivanja i razgraničenja odgovornosti za ostvarene rezultate. Problematika je složena i veoma značajna jer vrednovanje internih transfera može imati uticaja na:

- procenu uspešnosti segmenata poslovanja,
- proces odlučivanja,
- internu alokaciju resursa,
- pojavu konfliktnih situacija, i
- kreiranje motivacionih impulsa.

Značaj pravilnog vrednovanja internih transfera, odnosno transferisanja internih učinaka posebno dolazi do izražaja ako se ima u vidu da nerealno utvrđene interne, transferne cene mogu dovesti do pomeranja rezultata između segmenata poslovanja (na primer, na štetu jednog a u korist drugog). Prelivanje rezultata može pružiti pogrešnu sliku o profitabilnosti segmenata poslovanja, što za posledicu može imati pogrešne odluke na nivou celine organizacije. Kako bi se izbegli ovi i slični problemi neophodno je posvetiti posebnu pažnju vrednovanju transfera internih učinaka putem formiranja realnih transfernih cena, što je predmet kasnijih izlaganja.

Segmenti poslovanja, u procesu aktivnosti ostvarenja planiranih zadataka, pojavljuju se kao naručioci i kao izvršioci poslova, iz čega proizilaze međusobni poslovno-finansijski i obračunski odnosi. Za realno izveštavanje po tom osnovu po organizacionim delovima, segmentima poslovanja neophodni su finansijski izveštaji, koji sadrže raščlanjene komponente i elemente rezultata i imovine iz bilansa stanja i bilansa uspeha.

Posmatrano s aspekta segmenata poslovanja, prodaju i nabavku je moguće ostvarivati kroz transakcije sa spoljnim okruženjem, odnosno na eksternom tržištu, ili pak u internim

²³² Gajić dr Ljubica, „Transferne cene u funkciji internog izveštavanja“, Zbornik radova, Savez računovođa i revizora Srbije, Zlatibor, 2007., str. 84.

kupoprodajnim odnosima tj. na internom tržištu, ili u kombinaciji jednog i drugog. U vezi sa tim, za kvalitetno segmentno finansijsko izveštavanje na nivou celine organizacije neophodno je sačiniti matricu kretanja učinaka – putanju (tok) kretanja proizvoda i usluga. U cilju organizovanja obračuna troškova za praćenje kretanja učinaka neophodno je pratiti tok proizvoda (poluproizvoda) ili usluga kroz izradu matrice kretanja učinaka.

Matricom kretanja učinaka konstatuju se međusobni odnosi povezanosti i uslovljenosti između segmenata poslovanja. U svemu tome utvrđivanje osnovice za vrednovanje internih transferisanja ima izuzetan značaj, pri čemu između ostalog, kalkulacija cene koštanja ima istaknuto mesto i ulogu.

Matrica kretanja učinaka zavisi od organizacione strukture poslovnog subjekta. Izrađuje se, po pravilu, u vidu tabelarnog pregleda. Prva vertikalna kolona matrice iskazuje sve segmente poslovanja kao davaoce učinaka i vrstu učinaka - proizvod ili usluga. Prvi horizontalni red matrice iskazuje, takođe, sve segmente poslovanja i eksterne kupce, ali kao primaocce učinaka. Znakom X označeno je ko prima učinak, tako kada se matrica čita horizontalno dobija se informacija kome daje učinke konkretni segment, a kada se matrica čita vertikalno dobija se informacija od koga prima učinke posmatrani segment poslovanja. Mogući, praktičan model matrice kretanja učinaka predstavljen je u tabeli br. 18.²³³

Na osnovu iznetog hipotetičkog primera toka kretanja učinaka jasno se vidi šta segmenti poslovanja realizuju na internom tržištu i šta predstavlja predmet realizacije na eksternom tržištu. Na osnovu toga moguće je obezbediti kroz obračun troškova, uz uvažavanje instrumenata organizacije računovodstvene funkcije, informativnu osnovu za izradu raznovrsnih analitičkih izveštaja i izveštaja o uspešnosti poslovanja segmenata poslovanja, i po tom osnovu, izveštaja i o uspešnosti organizacije u celini.

²³³ U predstavljenoj Matrici kretanja učinaka za Mlekaru „X“ – Kantina za zaposlene tretira se kao eksterna prodaja, jer se finansira na teret zarada zaposlenih. Čajna kuhinja – reprezentacija finansira se od prodaje gotovih proizvoda. Iz tih razloga se Kantina i Čajna kuhinja smatraju davaocima učinaka samo eksternim kupcima.

DAVAOCI UČINAKA	PRIMAO CI UČINAKA									
	Skladište sirovog mleka	Sterilizacija i pasterizacija mleka	Koagulacija mleka	Skladište gotovih proizvoda	Maloprodaja	Veleprodaja	Laboratorija	Kantina zaposlenih	Čajna kuhinja - reprezentacija	Eksterni kupci
Skladište sirovog mleka										
- ulazna sirovina	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0
Sterilizacija i pasterizacija mleka										
- sveže mleko	0	X	X	X	X	X	X	0	0	X
- kiselo mleko	0	0	0	X	X	X	X	0	0	X
- jogurt	0	0	0	X	X	X	X	0	0	X
- pavlaka	0	0	0	X	X	X	X	0	0	X
Koagulacija mleka										
- sveži sir	0	0	0	X	X	X	X	0	0	X
- feta	0	0	0	X	X	X	X	0	0	X
- trapist	0	0	0	X	X	X	X	0	0	X
Skladište gotovih proizvoda										
- proizvodi	0	0	0	0	X	X	X	X	X	X
Maloprodaja										
- proizvodi	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X
Veleprodaja										
- proizvodi	0	0	0	0	0	0	X	0	0	X
Laboratorija										
- usluge	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X
Kantina zaposlenih										
- usluge	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X
Čajna kuhinja - reprezentacija										
- usluge	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X

Napomena: Predstavljeni segmenti poslovanja u matrici kretanja učinaka su pojednostavljeni primer i viđenje autora, pri čemu postoji mogućnost nenamerne greške u određivanju procesa rada i kretanja poluproizvoda i gotovih proizvoda neke mlekare.

Tabela br. 18 Matrica kretanja učinaka preduzeća Mlekara „X“

Izvor: Prema ideji autora

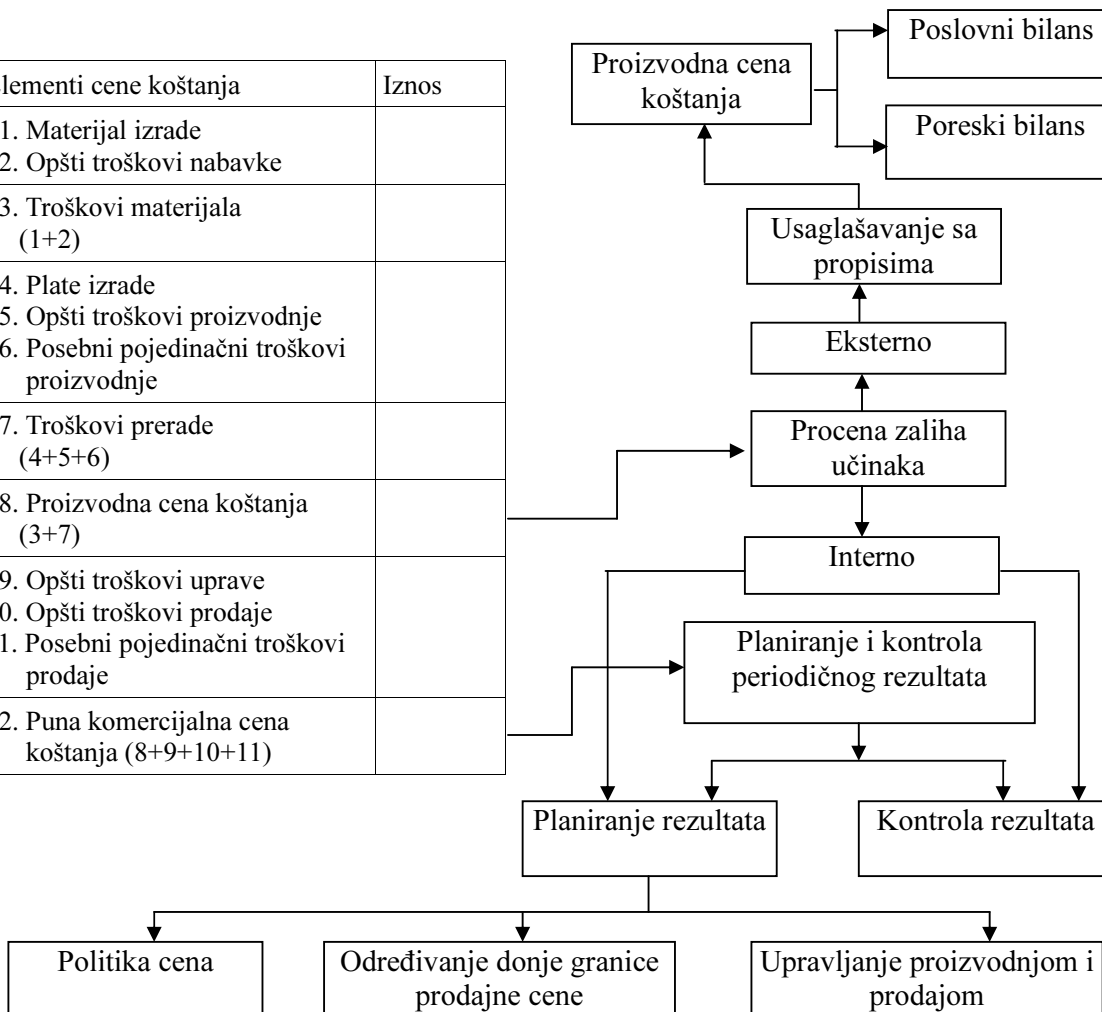
4.4.2. Kalkulacija cene koštanja u funkciji međuobračuna segmenata poslovanja

Za potrebe međuobračuna segmenata poslovanja, kalkulacija cene koštanja treba da ispuni iste ciljeve koji se očekuju od obračuna troškova. Značaj obračuna troškova i kalkulacije za potrebe eksternog i internog finansijskog izveštavanja uopšte, ali i po segmentima poslovanja predstavljen je na slici br. 43.

OSNOVNA ŠEMA KALKULACIJE

Elementi cene koštanja	Iznos
1. Materijal izrade	
2. Opšti troškovi nabavke	
3. Troškovi materijala (1+2)	
4. Plate izrade	
5. Opšti troškovi proizvodnje	
6. Posebni pojedinačni troškovi proizvodnje	
7. Troškovi prerade (4+5+6)	
8. Proizvodna cena koštanja (3+7)	
9. Opšti troškovi uprave	
10. Opšti troškovi prodaje	
11. Posebni pojedinačni troškovi prodaje	
12. Puna komercijalna cena koštanja (8+9+10+11)	

ZADACI KALKULACIJE



Slika br. 43 Osnovna kalkulacija i zadaci kalkulacije

Izvor: Rodić dr Jovan, Rakovački-Tubić dr Snežana, „Računovodstvo troškova“, Finrar, d.o.o, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2007, str. 322.

Predstavljena je osnovna šema kalkulacije, njen značaj za procenu zaliha učinaka i eksterni i interni zadaci kalkulacije koji sasvim prikladno predstavljaju i mogućnosti obračuna troškova za potrebe eksternog i internog segmentnog finansijskog izveštavanja.

Ciljevi kalkulacije koincidiraju sa ciljevima obračuna troškova. Po tom osnovu, kalkulacije cene koštanja, kao produkt obračuna troškova, informativno podržava obračun između segmenata poslovanja. Informativne sposobnosti sistema obračuna troškova se razlikuju, i između ostalog, zavise od informativnih potreba koje se pred obračun troškova i kalkulaciju cene koštanja postavljaju (slika br. 44).

<i>Informativna podrška kalkulacije cene koštanja međuobračunu segmenata poslovanja</i>	
Ciljevi kalkulacije cene koštanja	Podrška obračuna troškova
Eksterno finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja	Apsorpcioni sistemi obračuna troškova Obračun troškova po aktivnostima
Interno kratkoročno utvrđivanje rezultata segmenata poslovanja	Obračun troškova po aktivnostima Obračun ciljnih troškova Obračun po standardnim varijabilnim troškovima
Planiranje i kontrola po segmentima poslovanja	Obračun troškova po aktivnostima Obračun ciljnih troškova Obračun troškova po fazama životnog ciklusa Obračun po standardnim troškovima Obračun po standardnim varijabilnim troškovima
Alternativno poslovno odlučivanje po segmentima poslovanja	Obračun troškova po aktivnostima Obračun ciljnih troškova Obračun po standardnim varijabilnim troškovima
Motivacija menadžera i svih zaposlenih po segmentima poslovanja	Obračun troškova po aktivnostima Obračun ciljnih troškova Obračun po standardnim troškovima Obračun po standardnim varijabilnim troškovima

Slika br. 44 Informativne mogućnosti pojedinih sistema obračuna troškova za ispunjenje ciljeva kalkulacije cene koštanja u funkciji međuobračuna segmenata poslovanja

Izvor: Prema ideji autora

Obračun troškova je, iako ne jedini, osnovni izvor informacija za izradu kalkulacije. Za segmentno finansijsko izveštavanje mogu biti aktuelne sledeće vrste i metode kalkulacija:²³⁴

- prethodna ili planska kalkulacija (kalkulacija unapred) – koja se sastavlja pre otpočinjanja posla za koji se obračunavaju troškovi;
- naknadna ili obračunska kalkulacija – koja se sastavlja po završetku posla za koji se obračunavaju troškovi;
- kalkulacija potpunih troškova ili kalkulacija pune cene koštanja – koja obuhvata sve troškove koji nastaju pri dobijanju proizvoda ili usluga;
- kalkulacija nepotpunih troškova – koja obuhvata samo određene troškove u zavisnosti od svrhu za koju se sastavlja;
- divizionna ili delidbena kalkulacija – koja predstavlja izračunavanje cene koštanja po jedinici učinka;
- dodatna ili adiciona kalkulacija – koja iskazuje dodavanje pripadajućeg dela opštih troškova direktnim troškovima;
- analitička kalkulacija – koja obuhvata troškove jednog proizvoda ili usluge ili grupe proizvoda ili usluga;

²³⁴ Videti opširnije: Gogić dr P., „Teorija troškova sa kalkulacijama u proizvodnji i preradi poljoprivrednih proizvoda“, Poljoprivredni fakultet, Beograd, 2005, str. 125-149.

- zbirna kalkulacija – koja se dobija sabiranjem analitičkih kalkulacija;
- diferencijalna kalkulacija – koja iskazuje efekte primene određenih mera u organizaciji;
- investiciona kalkulacija – koja iskazuje efekte primene određenih investicionih poduhvata i moguća je, posmatrano iz ugla segmentnog finansijskog izveštavanja, samo u investicionom centru.

Obračun troškova, u zavisnosti od primenjenog sistema obračuna troškova, produkuje kalkulacije različite po vrsti, primenjenoj metodi, vremenu sastavljanja, ali i različite kalkulacije u odnosu na troškovnu obuhvatnost.

Utvrđivanje kalkulacija cene koštanja, prodajne cene, nabavne cene za potrebe međuobračuna segmenata poslovanja podrazumeva ista računska, formalna i kvalitativna svojstva koja se inače primenjuju u formiranju kalkulacija.

Kalkulacija cene koštanja u funkciji izveštavanja segmenata poslovanja najčešće ima plansko-kontrolnu funkciju:

- merenja uspešnosti segmenata poslovanja, i
- merenja uspešnosti menadžera segmenata poslovanja.

U tu svrhu, primereno vrsti i statusu segmenta poslovanja meri se i iskazuje rezultat užeg organizacionog dela i vezuje za odgovornost. S aspekta kalkulacije ističe se značaj njene realnosti, što treba da doprinese realnom utvrđivanju rezultata organizacionog dela na koji se odnosi. To znači da za utvrđivanje rezultata po troškovnim, profitnim i investicionim centrima, kalkulacija cene koštanja ima izuzetan značaj.

Merilo rezultata prihodnih centara su, u suštini, prihodi, pa značaj kalkulacije u tom pogledu ne dolazi posebno do izražaja. To ne znači da kod prihodnih centara ne nastaju troškovi. Oni su prisutni, neophodni su za normalno funkcionisanje prihodnih centara, ali nisu u fokusu posmatranja kad je u pitanju rezultat prihodnog centra.

Za centre budžetiranih rashoda je karakteristično ne postojanje učinka, odnosno, učinak je nemerljiv. Razumljivo, jer pripadaju neproizvodnom funkcionalnom području i podržavaju svojim aktivnostima proizvodno funkcionalno područje. Iz tih razloga, za ova područja se ne sastavlja kalkulacija, ali se troškovi planiraju i prati njihovo ostvarenje.

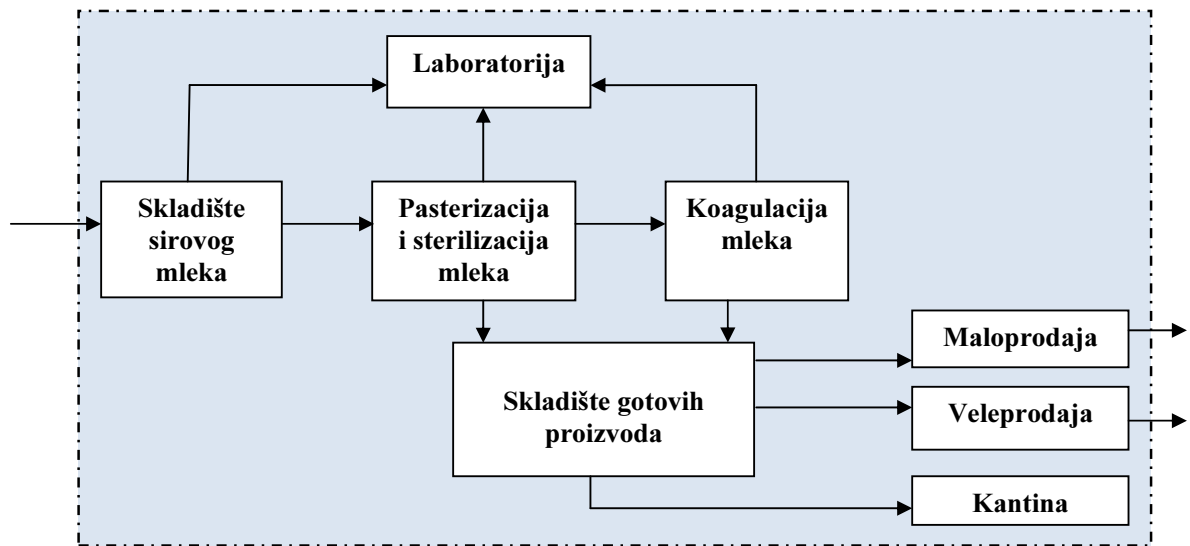
Merenje uspešnosti menadžera segmenata poslovanja je povezano sa merenjem i iskazivanjem rezultata segmenta poslovanja. Ali, kod utvrđivanja uspešnosti menadžera segmenta dolazi do izražaja princip kontrolabilnosti. Prema tome, menadžer može biti odgovoran samo za kontrolabilne troškove, prihode i rezultat, što znači da se, kad je kalkulacija cene koštanja u pitanju, podrazumeva kalkulacija samo na bazi kontrolabilnih troškova.

Ključni aspekt kalkulacije cene koštanja u funkciji međuobračuna segmenata poslovanja je formiranje transfernih cena, što je u nastavku rada detaljno objašnjeno.

4.4.3. Transferne cene kao osnova međuobračuna segmenata poslovanja

Razmatranje problematike transfernih cena, načina i metoda njihovog utvrđivanja i značaja za organizaciju neophodno je sa aspekta funkcionisanja obračuna troškova segmenata poslovanja. U tom smislu, transferne cene moraju se posmatrati i tumačiti u užem i u širem smislu.

Transferne cene u užem smislu predstavljaju cene po kojima se vrši interno transferisanje učinaka (poluproizvoda, proizvoda i usluga), odnosno kupovina i prodaja na internom tržištu između užih organizacionih delova istog poslovnog subjekta, odnosno između segmenata poslovanja. Takve cene mogu se nazivati internim cenama ili intrakompanijskim transfernim cenama i izražavaju vrednost učinaka koji su predmet internih isporuka između segmenata poslovanja unutar iste organizacije.



Slika br. 45 Transfer učinaka na internom i eksternom tržištu Mlekare „X“

Izvor: Prema ideji autora

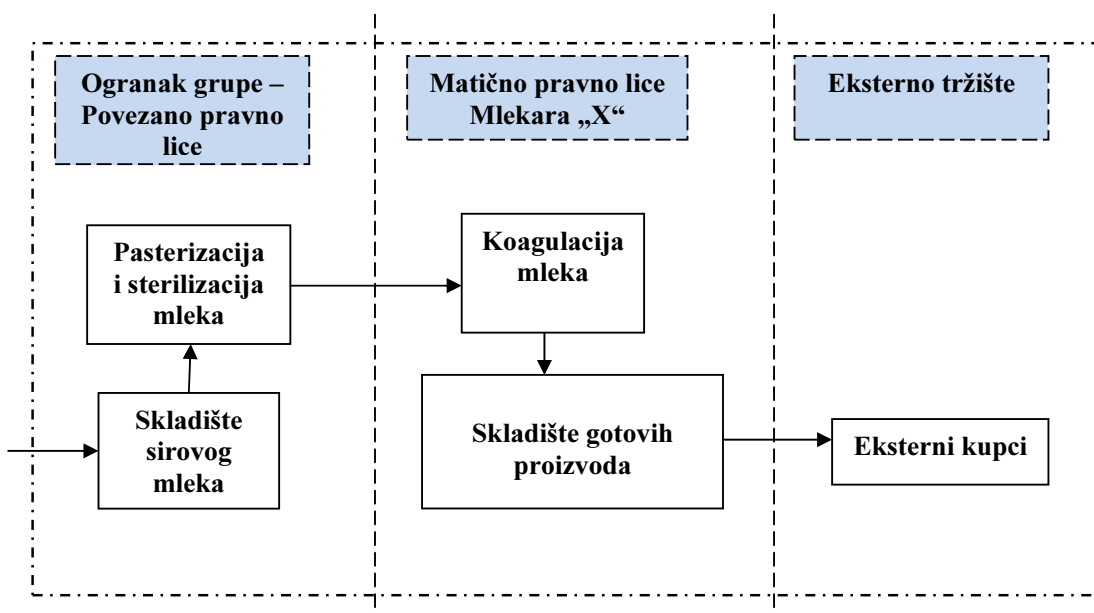
Intrakompanijske transferne cene su značajne za:

- obračun troškova interno transferisanih učinaka između segmenata poslovanja da bi se mogli meriti i iskazivati rezultati segmenata poslovanja;
- sastavljanje konsolidovanih finansijskih izveštaja da bi se mogla izvršiti adekvatna eliminacija intrakompanijskih potraživanja i obaveza, intrakompanijskih prodaja i troškova prodatih učinaka kao i intrakompanijski rezultat sadržan u zalihama;²³⁵
- donošenje alternativnih poslovnih odluka koje se odnose na kupovinu poluproizvoda na eksternom tržištu, odustajanja od proizvodnje gotovog proizvoda ili poluproizvoda, proširenja kapaciteta, boljeg iskorišćenja postojećih kapaciteta i slično.²³⁶

²³⁵ Prema, Heath C., Huddart S., Slotta, „Transfer Pricing“, International Strategy: WBA 434, Duke University, Durham, <http://www.personal.psu.edu/sjh11/BA521/NEW/Class08/TransferPricing.pdf>, (datum dostupnosti: 28.12.2014.)

²³⁶ Prema, Kaplan R., Weiss D., Desheh E., „Transfer Pricing with ABC“, Management Accounting, 1997., str. 22; Bierman Harold, „Pricing Intracompany Transfers“, The Accounting Review, Vol. 34, No. 3, American Accounting Association, jul 1959., str. 430., <http://www.jstor.org/stable/241280?seq=2>, (datum dostupnosti: 28.12.2014.)

Transferne cene u širem smislu predstavljaju cene po kojima se vrši transferisanje učinaka (poluproizvoda, proizvoda i usluga) između povezanih lica. Transferne cene u širem smislu su vrlo aktuelna problematika današnjice, posebno sa poreskog aspekta, aspekta carina, taksa, valutnih rizika, kamatnih stopa i drugo. Nazivaju se i interkompanijske transferne cene. Transfernom cenom smatra se cena nastala u vezi sa transakcijama sredstvima ili stvaranjem obaveza među povezanim licima.²³⁷ Organizacije koje imaju transakcije sa povezanim licima u obezbi su da ih posebno prikažu u poreskom bilansu i uporede sa cenama po principu “van dohvata ruke”. Princip “van dohvata ruke” (eng. „arm’s length principle”) podrazumeva da se prikazuje vrednost transakcija sredstvima ili transakcija stvaranja obaveza među povezanim licima po cenama koje bi se ostvarile na tržištu takvih ili sličnih transakcija da se nije radilo o povezanim licima.



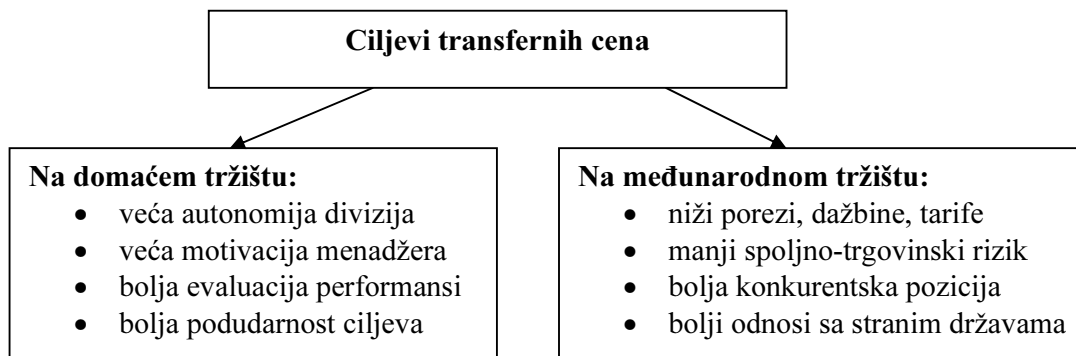
Slika br. 46 Transfer učinaka na internom i eksternom tržištu povezanih pravnih lica

Izvor: Prema ideji autora

Transferne cene se koriste u svrhu ispunjenja različitih ciljeva, u zavisnosti da li se posmatraju u okviru jedne zemlje ili i van njenih granica. „Ono što transferne cene čini posebno interesantnom temom u ekonomskoj teoriji i praksi jeste njihova upotreba u funkciji „seljenja” profita između zemalja radi minimiziranja poreza na dobit. Ovaj aspekt kontraverznim čini činjenica da je porez na dobit jedan od najizdašnjih državnih prihoda, pa njegovo izbegavanje direktno ugrožava budžete država u kojima multinacionalne kompanije posluju.“²³⁸ Navedeno ističe transferne cene kao najčešće razmatranu računovodstvenu i poresku problematiku današnjice. Iako je poreski cilj značajan i najviše privlači pažnju kad su transferne cene u pitanju, ne treba zanemariti i druge ciljeve koji se postižu adekvatnim formiranjem i primenom transfernih cena na domaćem i međunarodnom tržištu (slika br. 47).

²³⁷ Prema, Zakon o porezu na dobit pravnih lica, „Sl. glasnik RS”, br. 25/2001, 80/2002, 80/2002 - dr. zakon, 43/2003, 84/2004, 18/2010, 101/2011, 119/2012, 47/2013, 108/2013, 68/2014 - dr. zakon i 142/2014, član 59.

²³⁸ Denčić-Mihajlov dr Ksenija, Trajčevski Marija, „Transferne cene u teoriji i praksi poslovanja multinacionalnih kompanija“, Ekonomske teme, Ekonomski fakultet, Niš, br. 3, 2011, str. 398.



Slika br. 47 Domaći i međunarodni ciljevi transfernih cena

Izvor: Garrison R., Noreen E., Brewer P., „Managerial Accounting“, McGraw Hill Irwin, New York, 2006, str. 574.

Polazeći od ciljeva koji se postižu transfernim cenama, transferne cena u užem smislu su predmet, uglavnom, računovodstvene teorije i prakse, a posebno obračuna troškova, dok transferne cene u širem smislu su precizno uređene domaćom zakonskom regulativom (Zakon o porezu na dobit²³⁹), različitim propisima i pravilima (Pravilnik o transfernim cenama²⁴⁰), međunarodnim propisima (OECD Smernice²⁴¹), domaćom računovodstvenom praksom²⁴² i drugo.

Za formiranje i primenu transfernih cena, neophodno je, kao što smo istakli, razmotriti aktuelnu zakonsku i poresku regulativu.²⁴³ U skladu sa temom rada, pažnja je usmerena na interne transferne cene, tj. transferne cene u užem smislu i računovodstveni značaj istih.

Sa bilansnog aspekta, transferne cene posmatraju se dvojako. Transferne cene stvaraju prihod za deo organizacije koji transferiše učinke (odnosno, javlja se u ulozi prodavca), ali su u isto vreme i trošak za deo organizacije u koji su ti proizvodi, poluproizvodi ili usluge transferisani (koji se javlja u ulozi kupca).

²³⁹ Zakon o porezu na dobit pravnih lica, „Sl. glasnik RS“, br. 25/2001, 80/2002, 80/2002 - dr. zakon, 43/2003, 84/2004, 18/2010, 101/2011, 119/2012, 47/2013, 108/2013, 68/2014 - dr. zakon i 142/2014.

²⁴⁰ Pravilnik o transfernim cenama i metodama koje se po principu "van dohvata ruke" primenjuju kod utvrđivanja cene transakcija među povezanim licima, „Sl. glasnik RS“, br. 61/13, 8/14.

²⁴¹ Smernice OECD za primenu pravila o transfernim cenama za multinacionalna preduzeća i poreske uprave, OECD, prevod, Srpsko fiskalno društvo, Beograd, juli 2010.

²⁴² Videti detaljnije: „Transferne cene sa aspekta domaćih propisa i Smernica OECD“, 13. jesenji seminar SRRS „Primena MSFI i aktuelnih propisa“, Računovodstvena praksa, SRRS, Zlatibor, 2012., 172-179

²⁴³ Prema Zakonu o porezu na dobit pravnih lica, („Sl. glasnik RS“, br. 25/2001, 80/2002, 80/2002 - dr. zakon, 43/2003, 84/2004, 18/2010, 101/2011, 119/2012, 47/2013, 108/2013, 68/2014 - dr. zakon i 142/2014., član 61) kod utvrđivanja cene transakcije po principu "van dohvata ruke", koriste se sledeće metode:

- 1) metoda uporedive cene na tržištu;
 - 2) metoda cene koštanja uvećane za uobičajenu zaradu (metoda troškova uvećanih za bruto maržu);
 - 3) metoda preprodajne cene;
 - 4) metoda transakcione neto marže;
 - 5) metoda podele dobiti;
 - 6) bilo koja druga metoda kojom je moguće utvrditi cenu transakcije po principu "van dohvata ruke", pod uslovom da primena prethodno navedenih metoda nije moguća ili da je ta druga metoda primerenija okolnostima slučaja od prethodno navedenih metoda.
- Prilikom utvrđivanja cene transakcije po principu "van dohvata ruke" koristi se ona metoda koja najviše odgovara okolnostima slučaja, pri čemu je moguće koristiti i kombinaciju više metoda kada je to potrebno.

Za utvrđivanje transfernih cena koriste se različiti pristupi u formiranju. Transferne cene se mogu determinisati na osnovu i uz uvažavanje:²⁴⁴

- troškova – najčešće na osnovu ukupnih ili varijabilnih troškova;
- tržišta, i
- dogovora (sporazuma).

Transferna cena zasnovana na troškovima (ceni koštanja) uslovljena je primenjenim sistemom obračuna troškova i kalkulacijom koja proizilazi. Troškovna transferna cena može obuhvatati različite varijetete cene koštanja u odnosu na troškovnu obuhvatnost – od varijabilnih troškova (standardnih ili stvarnih), marginalnih troškova, do ukupnih troškova. Troškovna obuhvatnost transferne cene, takođe, zavisi i od vrste segmenta poslovanja (razlikovaće se npr. transferna cena u profitnom centru i u troškovnom centru) i merila performansi koja se iskazuju (analitička raščlanjenost merenja rezultata centra odgovornosti). Transferna cena profitnog centra treba da sadrži element dobiti, jer se rezultat, između ostalog, meri kroz ostvarenu dobit. Transferna cena troškovnog centra ne sadrži element dobiti, jer je osnovno merilo rezultata istih ostvarena ekonomičnost.

Transferna cena zasnovana na varijabilnim troškovima jeste transferna cena jednaka varijabilnim troškovima užeg organizacionog dela (divizije) – prodavca, koja se može uvećati za pokriće dela ili ukupnih fiksnih troškova i željenog profita. Vrlo često se preporučuje korišćenje standardnih varijabilnih troškova umesto stvarnih varijabilnih troškova da se neefikasnost rada, neiskorišćenost kapaciteta ili neekonomična trošenja ne bi prenosila kroz prodajnu cenu na divizije – kupce i organizaciju u celini.

Transferna cena zasnovana na ukupnim (punim) troškovima jeste transferna cena jednaka zbiru varijabilnih troškova užeg organizacionog dela (divizije) – prodavca i udela u pokriću fiksnih troškova divizije – prodavca, koja se može, a ne mora uvećati za željeni profit (zavisi od vrste segmenta). I kod ovih troškova je preporučljivije koristiti standardne troškove u odnosu na stvarne. Još je prihvatljivije da se, u svrhu poboljšanja apsorpcionog sistema troškova koristi npr. obračun troškova po aktivnostima.

Transferna cena zasnovana na tržištu jeste tekuća cena učinka divizije – prodavca dostupna na tržištu. Primenjiva je ukoliko na tržištu postoje isti ili slični učinci koji su uporedivi sa učincima divizije – prodavca i ona se može prilagoditi karakteristikama učinka koji se transferišu. To je objektivna transferna cena jer je formirana na osnovu uporedivih cena na tržištu. Smatra se da predstavlja jedan od najboljih pristupa za utvrđivanje transfernih cena u uslovima postojanja konkurentnog tržišta. Ispunjava upravljačke i poreske zahteve ispunjavajući princip „van dohvata ruke“.

Transferna cena zasnovana na sporazumu (dogovoru) jeste transferna cena kao posledica pregovaračkih procesa u uslovima kada organizacioni delovi imaju slobodu da pregovaraju oko transfernih cena ili u uslovima arbitraže između divizije – prodavca i divizije – kupca, ukoliko postoji značajniji sukob i neslaganje između organizacionih delova tokom vremena. Korisne su u uslovima nestabilnosti, učestalih promena na tržištu i nepostojanja konkurencije. Polazna osnova za formiranje dogovorom utvrđenih transfernih cena mogu biti troškovi ili tržišne cene.

Pregled prednosti i nedostataka različitih pristupa – metoda za utvrđivanja transfernih cena dat je na slici br. 48.

²⁴⁴ Videti detaljnije: Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, 863.; Horngren C., Bhimani A., Datar S., Foster G., „Management and Cost Accounting“, Prentice Hall, New Jersey, 2005, 644-653.; Gajić Lj., „Transferne cene u funkciji internog izveštavanja“, Zbornik radova, 38. simpozijum SRRS – Izazovi poslovno-finansijskog izveštavanja u funkciji menadžmenta preduzeća i banaka, Zlatibor, 2007, str. 85-87.

Utvrđivanje transfernih cena		
Metoda	Prednosti	Ograničenja
Varijabilni troškovi	- Obezbeđuje odgovarajuću motivaciju za menadžera da donese ispravnu kratkoročnu odluku u kojoj se ne očekuje promena fiksnih troškova prodavca. Kada su varijabilni troškovi prodavca manji od tržišne cene kupca, transferna cena zasnovana na varijabilnim troškovima će izazvati interno snabdevanje – ispravna odluka	- Neprikladna za dugotrajno odlučivanje u kojem su fiksni troškovi relevantni, a cene moraju pokriti fiksne kao i varijabilne troškove - Nepravedna prema prodavcu ako je on profitni ili investicioni centar (tj. nema priznatog profita pri transferu)
Ukupni troškovi	- Lako se implementira - Lako razumljiva - Poreske vlasti je preferiraju u odnosu na varijabilne troškove - Odgovarajuća za dugoročno odlučivanje u kojima su fiksni troškovi relevantni a cene moraju da pokriju fiksne kao i varijabilne troškove	- Irelevantnost fiksnih troškova u kratkoročnom odlučivanju; fiksne troškove treba zanemariti u izboru kupca (kupovina unutar ili van firme) - Bolje je da su standardni, a ne stvarni troškovi (omogućavaju kupcu da zna troškove unapred i sprečavaju prodavca da prenese dalje neefikasnost)
Tržišna cena	- Pomaže da se očuva autonomija užeg organizacionog dela - Pruža podsticaj organizacionom delu - prodavcu da bude konkurentan sa spoljnim dobavljačima - Sadrži princip „van dohvata ruke” koji žele poreske vlasti	- Poluproizvodi često nemaju tržišnu cenu - Treba prilagoditi tržišnu cenu za bilo koje smanjenje troškova povezano sa unutrašnjim transferom, kao na primer smanjenje troškova vezano za reklamu i propagandu
Dogovorna cena (sporazumna cena)	- Može biti najpraktičniji pristup naročito ako postoji značajan sukob kupca i prodavca - U skladu je sa teorijom decentralizacije	- Potrebno pregovaračko pravilo i / ili arbitražni postupak koji može smanjiti autonomiju - Potencijalni poreski problemi; ne razmatra se princip „van dohvata ruke” - Zahteva puno vremena za sprovođenje - Dobijene mere profitabilnosti (ROI i rezidualni dobitak) su delimično funkcija pregovaračkih veština menadžera, a ne operativnog učinka poslovne jedinice

Slika br. 48 Prednosti i ograničenja alternativnih metoda određivanja transfernih cena

Izvor: Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, 864.

U praksi je moguća, iako se ređe koristi, primena dva metoda za formiranje transfernih cena i naziva se dualno (dvojno) određivanje transfernih cena. Predstavlja situacije u kojima jedna divizija kupuje učinke po nižoj ceni, a prodaje drugoj diviziji po

višoj ceni²⁴⁵ (opravdano za stimulaciju interne prodaje i kupovine u vertikalno integriranim organizacijama, koje uostalom, najčešće i jesu one koje primenjuju transferne cene).

Kako se formiranje transfernih cena zasniva na kalkulaciji cene koštanja koja je rezultat primene nekog sistema obračuna troškova, tako se usled primene savremenih sistema obračuna troškova, javljaju i transferne cene koje su njihov produkt.²⁴⁶ U nastavku je prikazano utvrđivanje cene koštanja za proizvodnju pasterizovanog mleka prema obračunu troškova po aktivnostima (tabela br. 19) i obračunu po ukupnim troškovima (tabela br. 20). Utvrđena cena koštanja, poslužila je, delom, u ilustraciji efekata primene različitih transfernih cena u dva profitna centra, od kojih je jedan prodavac, a drugi kupac učinaka i posluju unutar iste kompanije Mlekare „X“.

Elementi kalkulacije	Profitni centar - Pasterizacija i sterilizacija mleka	
	Kalkulacija pasterizovanog mleka	
	1.000.000 litara	1 litra
Direktni materijal (Nabavna cena svežeg mleka)	20.000.000,00	20,00
Direktni rad	1.000.000,00	1,00
Opšti troškovi		
Priprema i održavanje opreme	1.500.000,00	1,50
Rad mašina	700.000,00	0,70
Energija	500.000,00	0,50
Transport	200.000,00	0,20
Skladištenje	500.000,00	0,50
Zarada inženjera	800.000,00	0,80
Zarada menadžera profitnog centra	850.000,00	0,85
Administracija	200.000,00	0,20
Ukupni troškovi	26.250.000,00	26,25

Tabela br. 19 Izračunavanje cene koštanja pasterizovanog mleka primenom sistema obračuna troškova po aktivnostima

Izvor: Prema ideji autora

Elementi kalkulacije	Profitni centar - Pasterizacija i sterilizacija mleka	
	Kalkulacija pasterizovanog mleka	
	1.000.000 litara	1 litra
Direktni materijal	20.000.000,00	20,00
Direktni rad	1.000.000,00	1,00
Opšti troškovi proizvodnje	7.000.000,00	7,00
Ukupni troškovi	28.000.000,00	28,00

Tabela br. 20 Izračunavanje cene koštanja pasterizovanog mleka primenom tradicionalnog sistema obračuna po ukupnim troškovima

Izvor: Prema ideji autora

²⁴⁵ Prema, Horngren C., Bhimani A., Datar S., Foster G., „Management and Cost Accounting“, Prentice Hall, New Jersey, 2005, 651.

²⁴⁶ Prema, Stevenson Thomas, Cabell David, „Integrating Transfer Pricing Policy and Activity-Based Costing“, Journal of International Marketing, Vol. 10, No. 4, 2002, str. 77-88.; Kaplan R., Weiss D., Desheh E., „Transfer Pricing with ABC“, Management Accounting, 1997, str. 20-28.

Elementi obračuna	Interni transferi pasterizovanog mleka na 1.000 litara mleka				
	Vladajuća tržišna cena	Cena zasnovana na ukupnim troškovima*	Cena zasnovana na ukupnim troškovima sa ciljnim profitom od 25% na ukupne troškove	Cena zasnovana na varijabilnim troškovima sa ciljnim profitom od 60% na varijabilne troškove	Cena zasnovana na troškovima prema ABC**
P.C. Pasterizacija i sterilizacija mleka					
Transferne cene	45,00	28,00	35,00	33,60	26,25
1.1. Prihodi od interne prodaje (1.000 l mleka)	45.000,00	28.000,00	35.000,00	33.600,00	26.250,00
1.2. Varijabilni troškovi	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00
1.3. Opšti troškovi	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	5.250,00
1.4. Rezultat profitnog centra	17.000,00	-	7.000,00	5.600,00	-
P.C. Koagulacija mleka					
Finalni proizvod – sveži sir po prodajnoj ceni od 140,00 dinara					
2.1. Prihodi od prodaje (500 kg svežeg sira)	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
2.2. Troškovi transfera	45.000,00	28.000,00	35.000,00	33.600,00	26.250,00
2.3. Varijabilni troškovi	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
2.4. Opšti troškovi	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
2.5. Rezultat profitnog centra	(10.000,00)	7.000,00	-	1.400,00	8.750,00
Doprinos profitnih centara rezultatu Mlekare	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	8.750,00
Napomene:					
*Ukupni troškovi prema tradicionalnom sistemu obračuna ukupnih troškova					
** Vrednosti upotrebljene za ilustraciju transferne cene zasnovane na obračunu troškova po aktivnostima razlikuju se od onih dobijenih po sistemu obračuna po stvarnim troškovima u iznosu opštih troškova.					

Slika br. 49 Alternativne metode utvrđivanja transfernih cena profitnog centra Pasterizacija i sterilizacija mleka i profitnog centra Koagulacija mleka

Izvor: Prema ideji iznetoj u Horngren C., Bhimani A., Datar S., Foster G., „ Management and Cost Accounting“, Prentice Hall, New Jersey, 2005, 647.; i Gajić Lj., „Transferne cene u funkciji internog izveštavanja“, Zbornik radova, 38. simpozijum SRRS – Izazovi poslovno-finansijskog izveštavanja u funkciji menadžmenta preduzeća i banaka, Zlatibor, 2007, str. 92.

Namera nam je bila da pokažemo, da uz ostale nepromenjene vrednosti, obračun transfernih cena po različitim metodama, utiče na povećanje ili smanjenje ostvarenog rezultata segmenta poslovanja. U uslovima primene obračuna troškova po aktivnostima,

smatrali smo da je izvršeno preciznije utvrđivanje opštih troškova, pa je posledično i ostvareni rezultat bolji u posmatranoj studiji slučaja.²⁴⁷

Konačno, možemo konstatovati da je određivanje transfernih cena područje od značaja za obračun troškova segmenata poslovanja i da od specifičnosti organizacije i ciljeva usmerenih ka povećanju dobitka a smanjenju poreskih obaveza zavisi odabir metode formiranja transfernih cena. U svakom slučaju, segment poslovanja koji prodaje učinke na internom tržištu neće želiti da njegova transferna cena bude manja od pokrivača troškova koji obezbeđuju njegov opstanak. Sa druge strane, segment poslovanja koji kupuje učinke na internom tržištu, nastojace da transferna cena bude manja od tržišne cene.

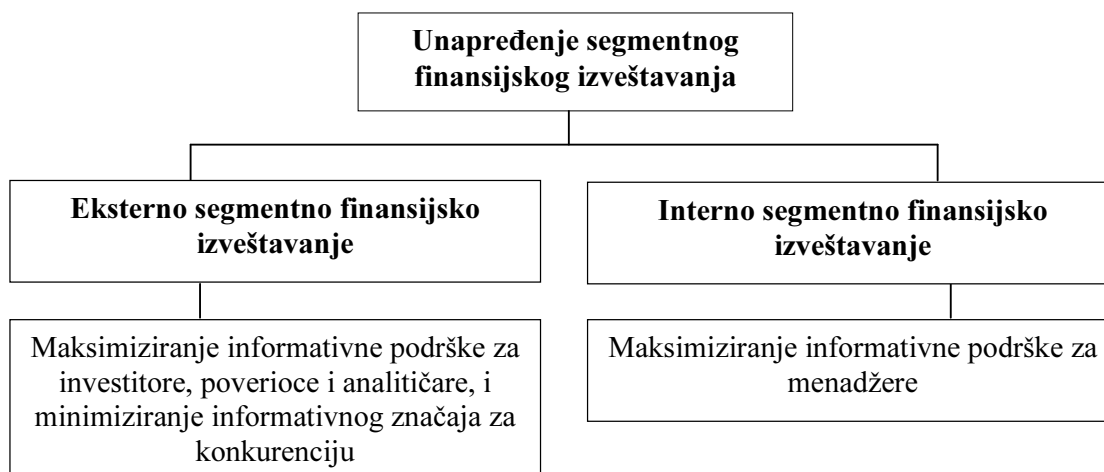
²⁴⁷ Upotreba obračuna troškova po aktivnostima u određivanju transfernih cena u širem smislu, pokazuje dobre rezultate kod multinacionalnih korporacija i određivanja cene međunarodnih transfera. Multinacionalne korporacije žele postići pravilno određivanje opštih troškova da bi se određene poslovne aktivnosti sa većim troškovima mogle usmeriti u zemlje sa većim poreskim zahvatanjima iz dobitka. „Iako nema pristupa za određivanje cena koji je bez mogućih negativnih poreskih posledica i nema onih koji će funkcionisati u svim kompanijama i u svim situacijama, mnoge kompanije tragaju za naprednim cenovnim sporazumima koji će potencijalno smanjiti pojavu poreskih problema. Štaviše, mnoge kompanije nalaze da je metod „troškovi plus“ efektivan način da se obezbede neophodni detalji u okviru prihvatljivom poreskim autoritetima. Međutim, obračun troškova po aktivnostima, procedura koja mnogo tačnije odražava način na koji se troškovi generišu u savremenoj industriji i redukuje značajnu proizvoljnost povezanu sa tradicionalnim pristupima obračunu troškova, sve više je zamena tradicionalnom „troškovi plus“ određivanju cena.“ Stevenson Thomas, Cabell David, „Integrating Transfer Pricing Policy and Activity-Based Costing“, *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 4, 2002, str. 86.

5. EFEKTI PRIMENE RAZLIČITIH SISTEMA OBRAČUNA TROŠKOVA NA FINANSIJSKE IZVEŠTAJE SEGMENTATA POSLOVANJA

Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja podrazumeva obelodanjivanje informacija o segmentima poslovanja o kojima se redovno informiše glavni organ upravljanja entiteta. Prema menadžment pristupu, ugrađenom u zahteve MSFI 8 i SFAS 131, osnova segmentacije entiteta je interna organizaciona struktura. U skladu sa tim, smatramo da bi se eksterno segmentno finansijsko izveštavanje trebalo zasnivati na internom segmentnom finansijskom izveštavanju, odnosno da bi eksterno i interno segmentno finansijsko izveštavanje trebalo biti harmonizovano. Naime, interni izveštaji sadrže detaljne podatke o funkcionisanju i uspešnosti segmenata poslovanja i eksterno izveštavanje bi se trebalo zasnivati na ovim podacima. To znači neophodnost metodološke podudarnosti eksternih i internih merila performansi za izveštajne segmente poslovanja (neto rezultat, divizionni rezultat, kontrolabilni rezultat, kontribucioni rezultat), odnosno stope prinosa na angažovana sredstva i rezidualni dobitak. Obelodanjene informacije po segmentima poslovanja neće u potpunosti biti identične sa podacima iskazanim za celinu entiteta, kao što je već ranije rečeno, pa to objašnjava obavezu objavljivanja usaglašavanja prihoda, rashoda, dobitaka ili gubitaka, sredstava i obaveza po segmentima poslovanja sa prihodima, rashodima, dobicima ili gubicima, sredstvima i obavezama iskazanim za celinu entiteta, odvojeno ili u napomenama objavljenim uz finansijske izveštaje entiteta.

Uvažavajući prethodna teorijska zapažanja o značaju i efektima primene različitih tradicionalnih i savremenih sistema obračuna troškova, neophodno je pristupiti utvrđivanju značaja i efekata primene odabranih sistema obračuna troškova, polazeći od njihovog pretpostavljenog značaja za potrebe unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja.

Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja, kao što je rečeno, može se posmatrati iz ugla informativnih potreba internih i eksternih korisnika informacija. Iz tog razloga, unapređenje segmentnog finansijskog izveštavanja se, takođe, može posmatrati s eksternog i internog aspekta.



Slika br. 50 Osnovni aspekti unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja

Izvor: Prema ideji autora

Eksterno orijentisano segmentno finansijsko izveštavanje podrazumeva obelodanjivanje informacija o segmentima poslovanja u napomenama uz objavljene

finansijske izveštaje. Veliki informativni značaj ovog aspekta finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja je za investitore, poverioce, analitičare ali, između ostalog, i za konkurenciju. Nastojanja da se privuku novi investitori obelodanjivanjem informacija o segmentima poslovanja, mogu da budu u senci bojazni ugrožavanja ostvarene konkurentske pozicije.

Interno orijentisano segmentno finansijsko izveštavanje podrazumeva obezbeđivanje i upotrebu informacija o segmentima poslovanja za potrebe menadžmenta svih organizacionih nivoa.

U svrhu dokazivanja opšte istraživačke (glavne) hipoteze rada koja glasi: „ako se primene savremeni sistemi obračuna troškova, može se unaprediti segmentno finansijsko izveštavanje“, postavlja se pitanje da li savremeni sistemi obračuna troškova mogu unaprediti informativne mogućnosti eksternog i internog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja i kakvi su efekti tog unapređenja.

5.1. TEORIJSKI ASPEKT PRIMENE RAZLIČITIH SISTEMA OBRAČUNA TROŠKOVA NA FINANSIJSKE IZVEŠTAJE SEGMENTA POSLOVANJA

Efekti primene različitih sistema obračuna troškova na segmentno finansijsko izveštavanje, mogu se ogledati u visini planiranih i/ili ostvarenih, pre svega, finansijskih ali i nekih nefinansijskih merila performansi. Sa tim u vezi, sledi pregled kritičnih faktora uspešnosti entiteta ali i segmenta poslovanja, posmatrano kroz finansijska i nefinansijska merila uspešnosti (slika br. 51).

Finansijska merila uspeha	Nefinansijska merila uspeha
Rast prodaje	Potrošač
Rast zarade	Udeo na tržištu i rast tržišnog udela
Rast dividendi	Podrška potrošača (npr. bazirano na broju reklamacija)
Rangiranje udela i kredita	Isporuka na vreme
Tok gotovine	Zadovoljstvo kupca (upitnik potrošača)
Rast u ceni akcija	Prepoznavanje brenda (rast u tržišnom udelu)
	Interni procesi
	Visok kvalitet proizvoda
	Visoka produktivnost proizvodnje
	Vreme ciklusa
	Prinos proizvoda i smanjenje otpada
	Učenje i rast
	Kompetencije menadžera (dostignuta edukacija)
	Moral i poslovna kultura (upitnik zaposlenog)
	Edukacija i trening (sati treninga)
	Inovacija: broj novih proizvoda

Slika br. 51 Pregled kritičnih faktora uspešnosti iskazanih finansijskim i nefinansijskim merilima performansi

Izvor: Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 11.

Navedena merila uspešnosti vrlo su značajna kao smernica za identifikovanje onih merila performansi kod kojih su efekti primene različitih sistema obračuna troškova vidljivi i

s aspekta vlasnika, investitora, poverilaca i budućih investitora, i s aspekta menadžera i drugih zaposlenih. To su, u osnovi, finansijska merila performansi. U radu je već napomenuto da se finansijska merila performansi smatraju tradicionalnim pristupom merenju performansi. Tradicionalni pristupi merenju performansi zasnivaju se na računovodstvenim podacima i zbog toga su značajni za temu ovog rada. Ipak, merila performansi se mogu grupisati i prema drugim kriterijumima, osim podele na tradicionalne i savremene pristupe, pa je, između ostalog, moguća podela performansi na finansijske, ekonomske i tržišne, ili podela performansi na materijalne i nematerijalne²⁴⁸, kao i podela performansi na merljive, nemerljive, prirodne, vrednosne, korporativne, portfolio i druge performanse.²⁴⁹ Ovom prilikom, uz uvažavanje značaja ostalih sistematizacija, istaknuta je podela finansijskih performansi koja može biti značajna za potrebe rada, a to je podela finansijskih performansi na:²⁵⁰

- 1) računovodstvene pokazatelje performansi,
- 2) pokazatelje finansijskog tržišta, i
- 3) investicione pokazatelje.

Računovodstveni pokazatelji performansi su, uglavnom, racio brojevi koji se utvrđuju stavljanjem u odnos pojedinačnih pozicija osnovnih finansijskih izveštaja. Racio brojevi predstavljaju, najčešće, relativne vrednosti koje su uporedive u različitim periodima vremena, ali su uporedive i sa rezultatima konkurencije.

Finansijski pokazatelji u formi racio brojeva se najčešće grupišu kao:²⁵¹

- a) pokazatelji likvidnosti;
- b) pokazatelji obrta (aktivnosti);
- c) pokazatelji solventnosti i
- d) pokazatelji rentabiliteta (profitabilnosti).

Pokazatelji finansijskog tržišta ukazuju na vrednost entiteta kroz vrednost akcija, odnosno kroz očekivani prinos na uložena sredstva uz prihvatljiv nivo rizika. Osnovni pokazatelji finansijskog tržišta su:

- zarada po akciji (eng. EPS – Earnings per Share);
- racio cena/zarada (eng. P/E – Price/Earnings);
- racio cena/bruto profit (eng. P/EBITDA – Price per Earning before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization);
- racio tržišna cena/knjigovodstvena vrednost (eng. market/book ratio).

Investicioni pokazatelji performansi entiteta predstavljaju kvantifikovanje očekivanih prinosa i njihovo poređenje sa kapitalnim izdatkom učinjenim za realizaciju investicionog poduhvata, s obzirom da su u pitanju značajni iznosi novčanih sredstava koji dovode do dugoročnih efekata. Izvršeni kapitalni izdatak je žrtva u sadašnjosti, odnosno odricanje od potrošnje, da bi se ostvarili pozitivni efekti u budućnosti. Pozitivni efekti u budućnosti treba da budu veći od učinjene žrtve u sadašnjosti. Investicioni pokazatelji mogu biti:

1) Statistički investicioni pokazatelji – koji porede apsolutne iznose ulaganja i efekte ulaganja, a tu spadaju:

- stopa prinosa (eng. Rate of Return), i
- period povraćaja (eng. Payback).

²⁴⁸ Prema, Đuričin dr Dragan, Janošević dr Stevo, "Menadžment i strategija", Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str 122-128. i str. 181-183.

²⁴⁹ Videti detaljnije: Vunjak dr N., Ćurčić dr U., Kovačević dr Lj., „Korporativno bankarstvo“, Proleter, A.D. Bečej, Ekonomski fakultet u Subotici, Internacionalni Univerzitet Travnik, 2013, str. 16-19.

²⁵⁰ Prema, Đuričin dr Dragan, Janošević dr Stevo, "Menadžment i strategija", Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str 122-128.

²⁵¹ Prema, Pešalj mr Biljana, „Merenje performansi preduzeća – Tradicionalni i savremeni koncepti“, Ekonomski fakultet Beograd, 2006, str. 61-80.

2) Diskontovani investicioni pokazatelji – suštinski počivaju na prevrednovanju efekata investicije na sadašnju vrednost putem diskontne stope koja predstavlja brzinu obezvređenja novca u vremenu, odnosno stopu rizika ulaganja.

Razmatranjem navedenih merila performansi, može se zaključiti da su pokazatelji finansijskog tržišta i investicioni pokazatelji, uglavnom, merilo uspeha entiteta u celini. Oni su značajni za vlasnike, investitore, potencijalne investitore, poverioce i finansijske analitičare. Investicioni pokazatelji performansi, međutim, mogu biti značajno merilo performansi i za investicione centre. Razmatranje pomenutih merila performansi, u većoj meri, izlazi iz okvira teme ovog rada. Računovodstveni pokazatelji performansi kao što su obim prodaje, ostvareni troškovi, dobitak (profit) i povrat na uložene investicije/sredstva (ROI/ROA) su najznačajnija merila performansi segmenata poslovanja i predmet su detaljnijeg razmatranja u nastavku rada.

5.1.1. Teorijski pristup procene značaja primene različitih sistema obračuna troškova na segmentno finansijsko izveštavanje

Sa gledišta uticaja primenjenog sistema obračuna troškova, kako je već rečeno, za eksterno segmentno finansijsko izveštavanje značajno je razmatranje izveštaja investicionih i profitnih centara, a za interno segmentno finansijsko izveštavanje razmatraju se najčešće izveštaji investicionih, profitnih i troškovnih centara. Izveštaji prihodnih centara ukazuju prvenstveno na ostvarenje prihoda po osnovu obima i strukture prodaje i prodajnih cena, što je pod uticajem primenjenog sistema obračuna troškova (kroz cenu koštanja), ali i značajnim dejstvom faktora eksternog karaktera. Iz tih razloga izveštaji prihodnih centara nisu predmet razmatranja u ovom delu rada. Uspešnost investicionih, profitnih i troškovnih centara meri se odabranim i primerenim merilima performansi. Pri tome je, kao što je već rečeno, važno razlikovati merenje uspešnosti segmenta poslovanja od merenja uspešnosti menadžera segmenta poslovanja. Takođe, treba istaći da merenje uspešnosti poslovanja investicionih, profitnih i troškovnih centara podrazumeva merenje performansi u kratkom vremenskom periodu. Dugoročno merenje performansi segmenata poslovanja može biti nepouzđano i podložno manipulaciji menadžera segmenata poslovanja.²⁵²

Merenje uspešnosti segmenta poslovanja i menadžera segmenata poslovanja zavisi od brojnih faktora kao što su:²⁵³

- a) vrsta segmenta poslovanja (prema njegovoj finansijskoj odgovornosti),
- b) veličina segmenta poslovanja u odnosu na veličinu entiteta,
- c) stepen nezavisnosti segmenta poslovanja,
- d) korelacija između zarade segmenta poslovanja i vrednosti segmenta poslovanja,
- e) mogućnosti rasta segmenta poslovanja i entiteta u celini,
- f) značaj koji top menadžment pridaje merenju performansi segmenata poslovanja, odnosno koliki se značaj pridaje promeni ostvarenih rezultata segmenata poslovanja i njihovih menadžera sa gledišta vrhovne uprave entiteta.

Za investicione, profitne i troškovne centre mogu se razmatrati i analizirati različita finansijska i nefinansijska merila performansi, kao i za celinu entiteta (tabela br. 21).

²⁵² Prema, Göx Robert, Wagenhofer Alfred, „Economic research on management accounting“, Issues in Management Accounting, Prentice Hall Financial Times, Essex, England, 2007, str. 411.

²⁵³ Prilagođeno prema, Keating Scott, „Determinants of divisional performance evaluation practices“, Journal of Accounting and Economics, No. 24, 1997, str. 243-273.

	Investicioni centri	Profitni centri	Troškovni centri
<i>Organizacione performanse</i>	veličina teritorijalna rasprostranjenost tip organizacione strukture hijerarhijski nivoi upravljanja		
<i>Kadrovske performanse</i>	broj zaposlenih obrazovna struktura zaposlenih radno iskustvo zaposlenih kompetencije menadžera		
<i>Proizvodne performanse</i>	raspoložive tehnike i tehnologije proizvodni kapaciteti kvalitet proizvoda		
<i>Računovodstvene (finansijske) performanse</i>	ROI / ROA EBIT /EBITDA EVA® rezidualni dobitak	neto rezultat divizionni rezultat kontrolabilni rezultat kontribucionni rezultat	obim učinaka ostvareni troškovi planirani troškovi targetirana cena koštanja
<i>Ostale finansijske i nefinansijske performanse</i>	ekonomičnost trošenja i uštede u troškovima povećanje produktivnosti prepoznatljivost brenda, zadovoljstvo kupaca inovacije ostvarenje konkurentske prednosti		

Tabela br. 21 Moguća merila performansi za investicione, profitne i troškovne centre

Izvor: Prema ideji autora

Diferenciranje računovodstvenih performansi u predstavljenoj tabeli, učinjeno je u zavisnosti od vrste segmenta poslovanja koji se posmatra, što je direktna posledica različitih finansijskih odgovornosti posmatranog područja odgovornosti. Smatramo da su za praćenje efekata primene različitih sistema obračuna troškova, važna, pre svega, računovodstvena merila performansi, koja se mogu razlikovati u zavisnosti od vrste posmatranog segmenta poslovanja. Da bi se pristupilo razmatranju značaja primene različitih sistema obračuna troškova za segmentno finansijsko izveštavanje, neophodno je sagledati i pretpostavljeni, teorijski značaj primene različitih sistema obračuna troškova sa gledišta osnovnih ciljeva obračuna troškova (slika br. 52).

Usmeravanjem pažnje na značaj i efekte primene savremenih sistema obračuna troškova za segmentno finansijsko izveštavanje, smatramo da primena savremenih sistema obračuna troškova može biti značajna, posebno za unapređenje internog segmentnog finansijskog izveštavanja i to kako za potrebe kratkoročnog poslovnog odlučivanja, tako i za interno planiranje i kontrolu. Efekti savremenih sistema obračuna troškova na segmentno finansijsko izveštavanje su potencijalno preciznija cena koštanja učinaka, otkrivanje mogućnosti da se ostvare uštede u troškovima, poboljšanje određenih finansijskih performansi poslovanja i mogućnosti postizanja i održavanja trajnih konkurentskih prednosti.

Značaj primene različitih sistema obračuna troškova na segmentno finansijsko izveštavanje

SISTEMI OBRAČUNA TROŠKOVA								
Obeležja sistema obračuna troškova	Tradicionalni sistemi obračuna troškova			Savremeni sistemi obračuna troškova				
	Obračun po stvarnim troškovima	Obračun po standardnim troškovima	Obračun po varijabilnim troškovima	Obračun troškova po aktivnostima	Obračun ciljnog troška	Obračun troškova po fazama životnog ciklusa	Obračun troškova kroz lanac vrednosti	Kaizen obračun troškova
Usmerenost na troškove	Stvarno nastali troškovi proizvodnje	Standardni troškovi i njihova odstupanja u odnosu na stvarne troškove	Stvarni varijabilni troškovi posmatranog perioda *	Stvarno nastali troškovi *	Stvarno nastali troškovi *	Stvarno nastali troškovi *	Stvarno nastali troškovi *	Stvarni troškovi u fazi proizvodnje *
Podobnost za zvanično segmentno finansijsko izveštavanje	Fiksni troškovi se u potpunosti prevajaju na učinke	Podoban	Nepodoban	Podoban	Podoban kao dopuna drugog sistema obračuna troškova	Podoban kao dopuna drugog sistema obračuna troškova	Podoban kao dopuna drugog sistema obračuna troškova	Podoban kao dopuna drugog sistema obračuna troškova
Podobnost za planiranje i kontrolu	Nepodoban	Podoban	Podoban	Podoban	Podoban	Podoban	Podoban	Podoban kao dopuna drugog sistema obračuna troškova
Podobnost za poslovno odlučivanje	Nepodoban	Podoban	Podoban	Podoban	Podoban	Podoban	Podoban	Podoban
Podobnost za sistem motivacije	Nepodoban	Podoban	Podoban	Podoban	Podoban	Podoban u investicionim centrima	Podoban u profitnim i investicionim centrima	Podoban u troškovnim centrima

Napomena: * Planiranje troškova se podrazumeva.

Slika br. 52 Pregled značaja i efekata primene osnovnih tradicionalnih i savremenih sistema obračuna troškova

Izvor: Prema ideji autora

5.1.2. Mogućnosti primene odabranih sistema obračuna troškova u funkciji segmentnog finansijskog izveštavanja

Pre nego što se pristupi razmatranju metodoloških postupaka primene sistema obračuna troškova, neophodno je osvrnuti se na jedno značajno pitanje – Zašto je važno proučavanje primene sistema obračuna troškova za segmentno finansijsko izveštavanje?

Kao prvo, poslovanje bilo kog privrednog subjekta nezamislivo je bez efikasnog funkcionisanja užih organizacionih delova – segmenata poslovanja, a taj značaj se direktno povećava sa porastom njegove veličine i decentralizacijom. I to iz više razloga, kao što su:

- adekvatno merenje ostvarenih rezultata organizacije u celini, u osnovi iskazano profitabilnošću, podrazumeva adekvatno merenje rezultata užih organizacionih delova;
- proces planiranja (budžetiranja) podrazumeva strategijsko, dugoročno sagledavanje poslovanja i pozicioniranja organizacije na tržištu, ali taj proces može biti tačniji i realniji samo ukoliko se u planiranje uključe segmenti poslovanja i menadžeri segmenata poslovanja. Segmenti poslovanja i menadžeri segmenata poslovanja su neposredno povezani sa ponudom, tražnjom, kvalitetom, tržišnim trendovima za pojedinačne proizvode ili projekte. Iako je navedeno, uglavnom, tekuće, kratkoročno pristupanje poslovnim, finansijskim i investicionim aktivnostima segmenata poslovanja (svakome prema njegovoj finansijskoj odgovornosti) i organizacije u celini, ipak je presudno za realno budžetiranje privrednog subjekta i njegovih segmenata poslovanja;²⁵⁴ i
- uvođenje novih proizvoda ili usluga, osvajanje novih tržišta, delova tržišta, kategorija kupaca i slično, podrazumeva razmatranje opravdanosti i efekata koji se postižu ovim poslovnim potezima, a kako su, kao što je rečeno, segmenti poslovanja neposredno povezani sa kupcima, tržištima, pa i konkurencijom, opravdanost poslovnog odlučivanja, posebno kratkoročno posmatrano, uslovljena je razmatranjem na nivou segmenata poslovanja, i drugo.

Kao drugo, potreba i neophodnost privrednih subjekta da postignu i očuvaju trajnu konkurentsku prednost podstaknuta je neophodnošću opstanka na tržištu, kao i rasta i razvoja privrednog subjekta. U tu svrhu, računovodstvena teorija i praksa, nastoje da unaprede sisteme obračuna troškova i merenja performansi. To se posebno ističe, kako smo već rekli, kod primene različitih sistema obračuna troškova za potrebe segmentnog finansijskog izveštavanja, da bi se postigla održiva konkurentska prednost.

Za potrebe rada, u nastavku je predstavljeno funkcionisanje sistema obračuna troškova po aktivnostima za potrebe segmentnog finansijskog izveštavanja, ali su prema potrebi uključena poređenja sa drugim savremenim i tradicionalnim sistemima obračuna troškova.

Obračun troškova po aktivnostima (eng. activity based costing – ABC) funkcioniše u nekoliko faza (postupaka), i to kroz:

- 1) Dizajniranje sistema obračuna troškova po aktivnostima;
- 2) Direktno vezivanje troškova za aktivnosti i objekte trošenja;
- 3) Dodeljivanje troškova resursa aktivnostima;
- 4) Prvostepena alokacija troškova;
- 5) Izračunavanje stope aktivnosti (troškova); i
- 6) Drugostepena i višestepena alokacija troškova i konačni obračun troškova.

²⁵⁴ Prema, Malinić D., „Politika dobiti korporativnog preduzeća“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str. 200-204.

Dizajniranje sistema obračuna troškova po aktivnostima

Prva faza obračuna troškova po aktivnostima je identifikovanje svih aktivnosti koje troše resurse. Prilikom identifikacije aktivnosti javlja se nekoliko osnovnih pitanja:

- Kako odrediti aktivnosti?
- Koji je optimalan broj aktivnosti?
- Kako se aktivnosti mogu homogenizovati?
- Koje aktivnosti su značajne za upravljanje troškovima na osnovu ABC-a?

Faza identifikovanja aktivnosti je najznačajnija. Predstavlja zahtevan i odgovoran proces, koji uglavnom traje duže od drugih faza odvijanja obračuna troškova po aktivnostima. To je, u osnovi, popisivanje svih aktivnosti što obuhvata i podrazumeva, uglavnom, intervjuisanje računovođa, menadžera ali i drugih zaposlenih. Tokom intervjuja za identifikovanje aktivnosti utvrđuje se sledeće:²⁵⁵

- a) popis aktivnosti za svaki segment poslovanja;
- b) usmeravanje na najznačajnije aktivnosti koje zahtevaju najviše vremena za izvođenje ili se najčešće ponavljaju;
- c) izračunavanje udela vremena za izvođenja svake aktivnosti;
- d) razmatranje mišljenja učesnika intervjuja o tome koji događaju pokreću aktivnosti;
- e) prikupljanje informacija o obimu transakcija, otpočinjanju i funkcionisanju operacija,
- f) determinisanje aktivnosti (grupe aktivnosti) koje uzrokuju proizvodi, segmenti poslovanja (uži organizacioni delovi) ili eksterni kupci, i drugo.
- g) utvrditi aktivnosti od značaja za više segmenata poslovanja.

Bitno je, takođe, utvrditi i da li je neka aktivnost značajna za više segmenata poslovanja. Na nivou troškovnog centra aktivnosti mogu biti: nabavka materijala, prijem materijala, proces proizvodnje, kontrola proizvoda i drugo. Iako ne razmatramo u ovom delu rada prihodne centre, i u njima možemo identifikovati aktivnosti kao što su: otprema gotovih proizvoda, skladištenje proizvoda, transport proizvoda, obrada zahteva kupaca, servisiranje proizvoda i drugo. U profitnim i investicionim centrima se identifikuju aktivnosti navedene za troškovne i prihodne centre, ali i aktivnosti poslova uprave, poslova obrade podataka i slično. Sa porastom veličine i nivoa finansijske odgovornosti segmenta poslovanja, povećava se broj identifikovanih aktivnosti.

Aktivnosti se najčešće definišu opisno za određeni posao, funkciju ili proces. To ukazuje da će se troškovni centri moći povezati sa određenim aktivnostima ili čak poistovetiti (npr. kod aktivnosti proizvodnje). Kod profitnih i investicionih centara će se javljati veći broj aktivnosti jer ovi centri mogu predstavljati zbir više troškovnih i prihodnih centara, a investicioni centri mogu da objedine dva ili više profitnih centara. Kod svih segmenata poslovanja moguća je pojava zajedničkih aktivnosti, naročito ukoliko segmenti poslovanja nisu teritorijalno dislocirani.

Podela aktivnosti i njihovo određivanje izvršava se po različitim osnovama. Zavisi od veličine privrednog subjekta, njegove delatnosti, organizacione strukture, kompleksnosti poslovanja, ciljeva poslovanja i drugo.²⁵⁶ Ipak, podela aktivnosti na one koje dodaju i na one koje ne dodaju vrednost zaslužuje posebnu pažnju.²⁵⁷

²⁵⁵ Prema, Eiler R. G., Ball C., „Implementing activity-based costing“, Handbook of Cost Management, Warren Gorham Lamont, New York, 1993, preuzeto prema, Prema, Major Maria, „Activity-based costing and management: a critical review“, Issues in Management Accounting, Prentice Hall Financial Times, Essex, England, 2007, str. 161.

²⁵⁶ Detaljnije videti: Novičević B., Antić Lj., „Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova“, Ekonomski fakultet, Niš, 2005, str. 252-267.

²⁵⁷ Prema, Raiborn Cecily A., Kinney Michael R., „Cost Accounting – Foundations and Evolutions“, 7th edition, South-Western Cengage Learning, 2009, str. 100.

Aktivnosti koje dodaju vrednost, uvećavaju vrednost proizvoda ili usluge i potrošači su zbog toga spremni da takvu aktivnost plate.

Aktivnosti koje ne dodaju vrednost proizvodu, povećavaju vreme potrebno za proizvodnju proizvoda ili pružanje usluga i potrošači nisu spremni da takvu aktivnost plate (nepotrebno skladištenje materijala, nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda, suvišno pomeranje delova i materijala unutar i između pogona, nepotrebno gubljenje vremena i drugo). Ovakvo posmatranje aktivnosti je značajno za savremeno upravljanje troškovima zasnovano na aktivnostima (eng. activity-based management), koje nastoji povećati efikasnost sprovođenja aktivnosti koje dodaju vrednost i eliminisati ili redukovati aktivnosti koje ne dodaju vrednost. Dakle, upravlja se troškovima – kontrolom aktivnosti koje te troškove izazivaju.²⁵⁸

Ako se identifikuje veći broj aktivnosti, moći će se preciznije obuhvatiti troškovi privrednog subjekta. Sa druge strane, složeni sistem koji obuhvata veliki broj aktivnosti je skup za dizajniranje, razvoj i upotrebu. U takvim slučajevima, dolazi do homogenizacije aktivnosti, odnosno, više sličnih aktivnosti se povezuju u jednu aktivnost. Na primer, prijem materijala, sortiranje materijala, skladištenje materijala (razvrstavanje po skladištima) i drugo – sve ove aktivnosti mogu predstavljati jednu aktivnost nazvanu rukovanje materijalom.²⁵⁹

Praktično, neophodna je detaljna lista svih osnovnih aktivnosti koja ne sme ni preceniti ni potceniti kompleksnost poslovanja privrednog subjekta i koja se mora kontinuirano preispitivati. Može biti korisno sve identifikovane aktivnosti organizovati u nekoliko osnovnih nivoa aktivnosti, kao npr.²⁶⁰

- 1) Aktivnosti na nivou operacije – javljaju se svaki put kada nastane jedinica procesa ili operacije, odnosno broj ovih aktivnosti je proporcionalan broju nastalih procesa, operacija, faza poslovanja i slično (npr. aktivnost rada mašine za određenu operaciju);
- 2) Aktivnosti na nivou serije – se javljaju svaki put kada se sa serijom rukuje ili procesira, bez obzira na veličinu serije (npr. aktivnost podešavanja mašine);
- 3) Aktivnosti na nivou proizvoda – se javljaju u vezi sa specifičnostima nekog proizvoda i ne zavise od broja proizvoda ili serija, koji su proizvedeni ili prodani (npr. aktivnost dizajniranja proizvoda);
- 4) Aktivnosti na nivou kupca – se javljaju u vezi sa specifičnostima kupca (npr. aktivnosti slanja kataloga kupcima);
- 5) Aktivnosti koje podržavaju organizaciju u celinu – su aktivnosti koje postoje u organizaciji bez obzira koliko kupaca je usluženo, koliko proizvoda ili serija je proizvedeno ili prodato i koliko je operacija izvedeno (npr. aktivnost pripreme godišnjih finansijskih izveštaja).

Završetkom ove faze praktično je dizajniran sistem obračuna troškova po aktivnostima. Sledeći korak u implementaciji ovog sistema obračuna troškova je prepoznavanje svih troškova koji se mogu direktno dodeliti aktivnostima i objektima trošenja.

Direktno vezivanje troškova za aktivnosti i objekte trošenja

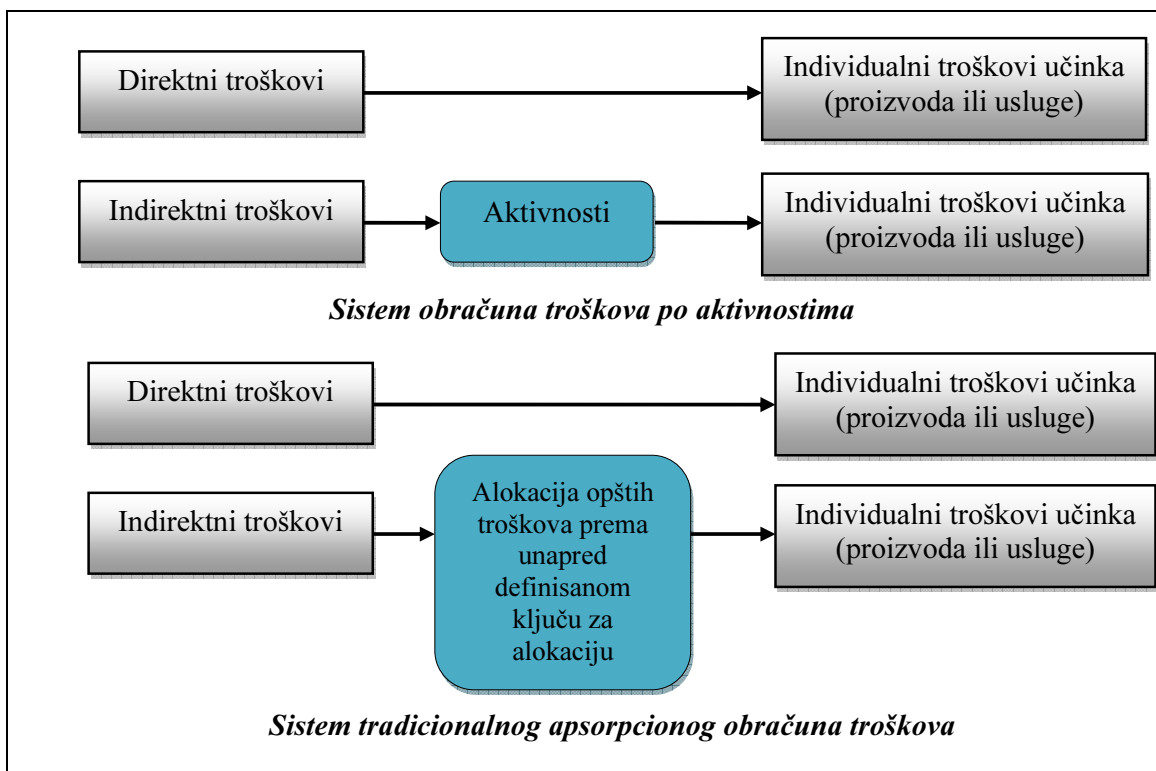
Direktni troškovi se direktno prenose na objekte troškova (konačne nosioce troškova). Ponekad se, pojedini opšti troškovi mogu direktno dodeliti nekoj aktivnosti (jer se zna gde su

²⁵⁸ Prema Milićević V., „Strategijsko upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 208-219.

²⁵⁹ Prema Garrison R., Noreen E., Brewer P., „Managerial Accounting“, McGraw-Hill Irwin, 11th edition, 2006, str. 321.

²⁶⁰ Prema, Cooper R., „Cost classification in unit-based and activity-based manufacturing cost system“, Journal of Cost Management, jesen 1990., str. 4-14, preuzeto prema, Garrison R., Noreen E., Brewer P., „Managerial Accounting“, McGraw-Hill Irwin, 11th edition, 2006, str. 321.

nastali, odnosno, koja aktivnost ih je uzrokovala), na primer, troškovi otpreme koji se dodeljuju aktivnosti porudžbine kupaca. Upravo se u ovoj fazi može istaći značajna razlika između obračuna troškova po aktivnostima i tradicionalnih sistema obračuna troškova. Naime, indirektni troškovi koji se ne mogu vezati za učinke (nosiocje troškova) se, prema obračunu troškova po aktivnostima dodeljuju aktivnostima, a pri primeni nekog apsorpcionog tradicionalnog sistema obračuna troškova – indirektni troškovi se pomoću unapred definisanih ključeva za alokaciju vezuju za nosioce troškova.



Slika br. 53 Komparacija sistema obračuna troškova po aktivnostima i tradicionalnog apsorpcionog sistema obračuna troškova

Izvor: Prema ideji autora

U sistemu obračuna troškova po aktivnostima, pojedini teoretičari ističu da aktivnosti, nisu sredstvo za alociranje indirektnih troškova. Tako posmatran, ovaj sistem obračuna troškova procenjuje troškove resursa upotrebljenih u svrhu obezbeđivanja outputa (proizvoda, usluga, kupaca, projekata i drugo), odnosno sistem obračuna troškova po aktivnostima treba da obezbedi identifikovanje nepotrebnih troškova, troškova neiskorišćenih kapaciteta i slično, u skladu sa formulom:²⁶¹

$$\text{Dostupna aktivnost} = \text{Korišćenje aktivnosti} + \text{Neiskorišćeni kapacitet, ili}$$

$$\text{Troškovi obezbeđene aktivnosti} = \text{Troškovi korišćene aktivnosti} + \text{Troškovi neiskorišćene aktivnosti.}$$

²⁶¹ Prema, Cooper R., Kaplan R., „Activity-Based Systems: Measuring the Costs of ResourceUsage“, Accounting Horizons, septembar 1992, str. 1-4.

Ovakvo razmatranje obračuna troškova po aktivnosti, u nameri da diferencira ovaj sistem od tradicionalnih sistema obračuna troškova, ističe sledeće ključne razlike.²⁶²

- a) u tradicionalnim sistemima obračuna troškova odstupanja su najčešće zasnovana na budžetiranim vrednostima, dok kod obračuna troškova po aktivnostima uvek se pretpostavlja praktičan kapacitet obezbeđenih aktivnosti;
- b) tradicionalni sistemi obračuna troškova pri alociranju indirektnih troškova prema unapred određenom ključu za alokaciju prikladni su za vrednovanje zaliha, ali ne i za obezbeđivanje informacija relevantnih za odlučivanje menadžmenta.

Dodeljivanje troškova resursa aktivnostima

Sledeća faza u implementaciji sistema obračuna troškova po aktivnostima je dodeljivanje troškova resursa aktivnostima. Merilo aktivnosti, odnosno, osnov raspodele troškova resursa po aktivnostima jesu izazivači troškova aktivnosti. Izazivač troškova aktivnosti je jedinica mere potrošnje resursa. Određivanje izazivača troškova je proces utvrđivanja specifičnosti po kojoj više proizvoda izaziva neke indirektno troškove. Najčešće se iskazuje brojem ponovljenih istih operacija (postupaka) ili vremenom neophodnim za izvođenje operacije u određenoj aktivnosti.

Prvostepena alokacija troškova

Za pojedine vrste opštih troškova, kao što je rečeno, poznato je gde nastaju i takvi troškovi se, najčešće, mogu direktno dodeliti aktivnostima. Ako se neki resurs koristi za obavljanje više aktivnosti onda je neophodno pomoću izazivača potrošnje tog resursa, odrediti koliki deo opštih troškova resursa preneti na svaku od aktivnosti. Za to se koristi prvostepeni izazivač troškova (trošenja resursa). „Prvostepena alokacija troškova u ABC sistemu je proces dodeljivanja opštih troškova zajedničkim troškovima aktivnosti.“²⁶³ Grupa svih troškova koji su povezani sa trošenjem različitih resursa pri obavljanju jedne određene aktivnosti čine zajedničke troškove te aktivnosti (eng. activity cost pool).²⁶⁴ Dodeljivanje opštih troškova aktivnostima se najčešće vrši putem procentualnog učešća u obavljanju određene aktivnosti, koji se određuje, npr., prema vremenu, broju časova, broju postupaka koje je provedeno upotrebom resursa u obavljanju određene aktivnosti i slično.

U procesu dodeljivanja troškova aktivnosti ili udruženih troškova aktivnosti objektima trošenja koji se zasnivaju na adekvatnim uzročnicima troškova potrošnje aktivnosti, važno je istaći da su objekti trošenja – outputi za koje se izvode aktivnosti, najčešće, npr. proizvodi (grupe proizvoda) i usluge, ali mogu biti i kupci, projekti i segmenti poslovanja (uže organizacione jedinice kao što su troškovni centri, profitni centri, investicioni centri).

Izračunavanje stope aktivnosti (troškova)

Stopa aktivnosti predstavlja količnik ukupnih troškova aktivnosti i ukupnih izazivača troškova te aktivnosti (mereno brojem ponovljenih aktivnosti ili vremenom trajanja aktivnosti i drugo). Na primer, aktivnost dizajniranja proizvoda može kao merilo (izazivača) aktivnosti imati broj dizajniranih proizvoda. Stopa aktivnosti dizajniranih proizvoda dobija se

²⁶² Prema, Cooper R., Kaplan R., „Activity-Based Systems: Measuring the Costs of ResourceUsage“, Accounting Horizons, septembar 1992, str. 3.

²⁶³ Garrison R., Noreen E., Brewer P., „Managerial Accounting“, McGraw-Hill Irwin, 11th edition, 2006, str. 325.

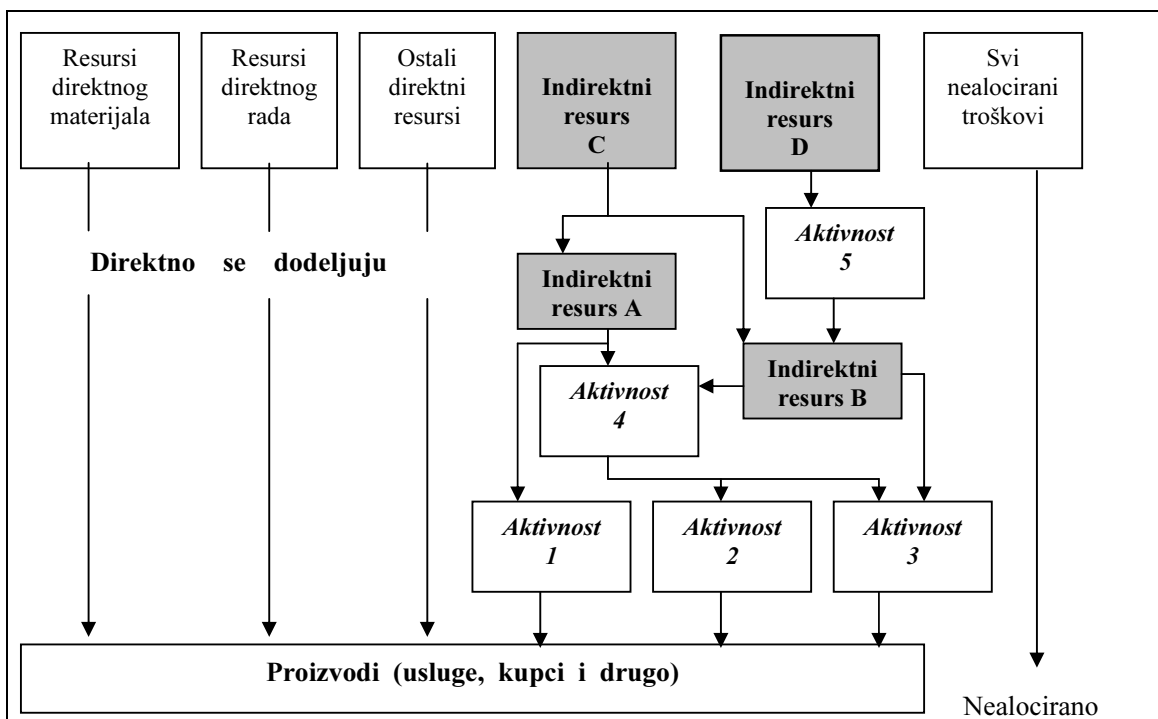
²⁶⁴ Sve troškovi koji troše različite resurse a povezuju se sa jednom merom (izazivačem) aktivnosti, nazivamo udruženi troškovi aktivnosti ili kategorija aktivnosti, odnosno troškovi grupe homogenih aktivnosti (eng. activity cost pool), iako se često prevode kao „pulovi aktivnosti“. Za „pulove aktivnosti“ videti: Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2013, str. 313.

utvrđivanjem količnika zajedničkih troškova ove aktivnosti i ukupnog broja dizajniranih proizvoda.

Drugostepena i višestepena alokacija troškova i konačni obračun troškova

Prethodnim koracima je utvrđeno, za svaku aktivnost, koliko troškova se dodeljuje jednoj porudžbini, jednom dizajnu, jednom mašinskom času i slično. Sada je potrebno objediniti podatke o tome koje su sve aktivnosti i u kojoj meri učestvovala u nastanku troškova posmatranog troškovnog objekta. Potom se može izvršiti dodeljivanje troškova objektima trošenja (proizvodi, usluge, grupe proizvoda, kupci, segmenti poslovanja kao troškovni centri, profitni centri, investicioni centri) putem drugostepene alokacije troškova, odnosno drugostepenog izazivača aktivnosti - stopa aktivnosti.

U praksi se pojavljuje više različitih modela ABC-a, jer se kao instrument poslovnog odlučivanja različito interpretira i primenjuje, u zavisnosti od potreba menadžmenta. Dvostepeni model obračuna troškova po aktivnostima je najjednostavniji model ABC sistema i predstavljen je ranije u radu. Naziv dvostepeni potiče od dva osnovna stepena (faze) u alociranju troškova. Prvi stepen predstavlja alociranje troškova resursa po aktivnostima. Drugi stepen obuhvata alociranje troškova aktivnosti na proizvode (usluge, kupce i drugo). Višestepeni model obračuna troškova po aktivnostima podrazumeva dobro poznavanje toka poslovanja i fokusira se na poslovne operacije i njihov međusobni odnos. Višestepenim modelom utvrđuje se redosled i povezanost aktivnosti i veći broj specifičnih izazivača troškova.



Slika br. 54 Višestepeni sistem obračuna troškova po aktivnostima

Izvor: Horngren C., Sundem G., Stratton W., „Introduction to Management Accounting“, Prentice Hall, 12th edition, 2002, str. 141.

U savremenim uslovima poslovanja, poslovni procesi su kompleksniji i rezultiraju u povećanju broja različitih proizvoda i usluga za različite kupce. U vezi s tim, a za efikasnu

primenu ABC sistema neophodno je bolje razumevanje poslovnih operacija kako bi se stvorili uslovi za primenu višestepenog ABC modela. Naime, višestepeni model ABC crpi podatke iz mnogih izvora operativnih podataka. Zbog toga, bolje razumevanje toka poslovanja doprinosi kreiranju boljih rešenja za usavršavanje poslovnih procesa. Poboljšanje poslovnih procesa doprinosi većem zadovoljstvu potrošača i ostvarenju boljeg konkurentskog položaja privrednog subjekta.

Obračun troškova jedne aktivnosti može se uprošćeno predstaviti na sledeći način:

$$T/A = R\check{C} * ZR + M + O + OT$$

gde je

T/A = izračunati trošak po aktivnosti;

R \check{C} = broj časova rada potrebnih da se izvede aktivnost;

ZR = zarada radnika po času rada;

M = troškovi materijala neophodni da se izvede aktivnost;

O = troškovi opreme da bi se izvela aktivnost;

OT = ostali troškovi pri izvođenju aktivnosti (troškovi osiguranja, troškovi komunalnih usluga i drugi opšti troškovi).

Ukupan trošak izvođenja aktivnosti zavisiće od broja ponavljanja aktivnosti u posmatranom vremenskom periodu. Određivanje aktivnosti zavisi od mnogih faktora koji se tiču privrednog subjekta, proizvodnog procesa, ali i odnosa između neophodne preciznosti i vremena potrebnog da se pripremi obračun troškova (ažurnosti). To znači da je moguće odrediti vrlo precizno i najmanju aktivnost u određenom procesu (projektu). Međutim, veliki broj aktivnosti može značajno doprineti neažurnosti i visokim troškovima obračuna troškova. Druga krajnost je globalno posmatranje aktivnosti (pre mali broj određenih aktivnosti) što će doprineti tačnosti obračuna troškova. Iz tih razloga, i s obzirom da se troškovi dodeljuju aktivnostima (jer one troše resurse) veoma je značajno pravilno odrediti aktivnosti posmatranog poslovnog procesa.

Smatramo da je za razvijanje sistema obračuna troškova po aktivnostima, pre svega, značajno uvažavati osnovnu delatnost privrednog subjekta. Tako posmatrano, značajna je razlika u identifikovanju aktivnosti po sistemu obračuna troškova po aktivnostima npr. u:

- proizvodno-prerađivačkom privrednom subjektu,
- trgovinskom privrednom subjektu, i
- uslužnom privrednom subjektu.

Radi potvrde navedenog, slede primeri potencijalnih aktivnosti i izazivača troškova aktivnosti u proizvodnom privrednom subjektu (na primeru privrednog subjekta koji se bavi reciklažom papira), u trgovinskom privrednom subjektu (na primeru privrednog subjekta koji se bavi maloprodajom i veleprodajom artikala za široku potrošnju) i u uslužnom privrednom subjektu (na primeru banke).

U privrednom subjektu za reciklažu papira mogu se identifikovati neke od aktivnosti predstavljenih na tabeli br. 22.

Kategorija aktivnosti	Aktivnosti	Izazivači troškova
Porudžbine kupaca	Kontaktiranje kupaca	Broj porudžbina
	Priprema porudžbina	Broj porudžbina prema vrsti i veličini kupaca
	Naplata potraživanja	Broj naplaćenih potraživanja prema vrsti i veličini kupaca
Planiranje i priprema proizvodnje	Planiranje proizvodnje	Broj prijemnica
	Nabavka i održavanje opreme	Broj prijemnica
	Nabavka sirovina	Broj prijemnica
Proces proizvodnje	Primanje i sortiranje otpada	Broj tona primljenog otpada
	Presovanje	Broj tona sortiranog otpada
	Usitnjavanje	Broj tona presovanog otpada
	Flotacija	Broj tona usitnjenog otpada
	Extra dorada	Broj tona otpada iz flotacije
Distribucija gotovih proizvoda	Skladištenje	Broj otpremnica
	Prevoz	Broj tona recikliranog papira
Administracija	Poslovi uprave (menadžmenta)	Broj kupaca, broj tona recikliranog otpada
	Poslovi obrade podataka	Broj časova rada

Tabela br. 22 Prikaz mogućih aktivnosti i izazivača troškova u privrednom subjektu za reciklažu papira „X“

Izvor: Prema ideji autora

U privrednom subjektu za prerađivanje papira, tokom posmatranog obračunskog perioda, posmatraju se sledeći troškovi: direktni troškovi materijala, direktni troškovi rada, troškovi primanja materijala, troškovi pripreme mašina, troškovi mašina (amortizacije), troškovi sirovina, troškovi osiguranja, troškovi komunalnih usluga i drugo. Direktni troškovi materijala i rada se direktno alociraju na proizvode papir i karton – kao konačne nosioce reciklaže, a potom uključuju u kalkulaciju. Načelno posmatrano, nezavisno od delatnosti, ponekad se pojedini opšti troškovi mogu direktno dodeliti nekoj aktivnosti, jer se zna gde su nastali, odnosno, koja ih je aktivnost uzrokovala.

U trgovinskom privrednom subjektu se mogu identifikovati neke od aktivnosti predstavljenih na tabeli br. 23.

Aktivnosti	Izazivači troškova
Kontaktiranje kupaca	Broj porudžbina, broj kupaca
Priprema porudžbina	Broj porudžbina
Poslovi skladištenja	Broj prijemnica, broj otpremnica
Kontaktiranje proizvođača proizvoda	Broj nabavki
Usluge trgovačkog putnika	Broj kupaca
Usluge viljuškara	Broj časova rada
Transport	Broj pređenih kilometara
Poslovi obrade podataka	Broj časova rada, broj faktura
Poslovi naplate potraživanja	Broj naplaćenih potraživanja

Tabela br. 23 Moguće aktivnosti i izazivači aktivnosti u trgovinskom privrednom subjektu „X“

Izvor: Prema ideji autora

U trgovinskom privrednom subjektu, tokom posmatranog obračunskog perioda, posmatraju se sledeći troškovi: direktni troškovi nabavke, direktni troškovi rada, troškovi viljuškara, troškovi osiguranja, troškovi komunalnih usluga, troškovi transporta i drugo. Direktni troškovi nabavke robe i direktni troškovi rada se alociraju na konačne nosioce troškova – prodate proizvode konkretnom kupcu i uključuju u kalkulaciju.

U uslužnom sektoru, banka je dobar primer privrednog subjekta u kome se mogu identifikovati neke od aktivnosti predstavljenih na tabeli br. 24.

Aktivnosti	Izazivači troškova
Obezbeđenje usluge bankomata	Broj transakcija na automatu, broj klijenata
Obezbeđenje usluge blagajne	Broj klijenata
Otvaranje i zatvaranje računa klijenta (komitenta)	Broj računa koji su otvoreni ili zatvoreni
Usluga finansijskog savetovanja	Broj klijenata
Priprema apliciranja za nove kredite (zaduživanje) klijenta	Broj pripremljenih kreditnih apliciranja
Procesiranje apliciranja za kredit	Broj procesiranih kreditnih apliciranja
Priprema odobrenih kredita	Broj odobrenih kredita
Slanje izvoda sa računa klijentu	Broj računa prema vrsti i veličina klijenata

Tabela br. 24 Vrste aktivnosti i izazivača aktivnosti u banci „X“

Izvor: Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 67.

U uslužnom privrednom subjektu - banci, tokom posmatranog obračunskog perioda, posmatraju se sledeći troškovi: direktni troškovi rada, troškovi nabavke i održavanja bankomata, troškovi osiguranja, troškovi komunalnih usluga, troškovi obezbeđenja i drugo. Direktni troškovi rada se alociraju na konačne nosioce troškova – prodate usluge klijentima i uključuju u kalkulaciju.

U skladu sa potrebama rada, u nastavku, pažnja je usmerena na implementaciju i efekte primene sistema obračuna troškova po aktivnostima u proizvodnom privrednom subjektu.

5.1.3. Efekti primene odabranih sistema obračuna troškova na finansijsko izveštavanje segmenata poslovanja – praktičan prikaz

Implementacija, kao i efekti primene sistema obračuna troškova po aktivnostima u privrednom subjektu, zavise od tačnosti prikupljenih finansijskih podataka (iz bilansa stanja i bilansa uspeha privrednog subjekta) i operativnih podataka (iz analitičkih evidencija), preciznosti identifikovanja i sprovođenja osnovnih etapa obračuna troškova po aktivnostima, podrške vrhovnog menadžmenta i formiranja multifunkcionalnog tima eksperata za podršku izgradnji ovog sistema (svih funkcija ili delova privrednog subjekta koji će i koristiti informacije dobijene ABC sistemom – računovodstvo, marketing, proizvodnja, istraživanje i razvoj).

Dizajniranju obračuna troškova po aktivnostima prethodi evidentiranje trošenja svih resursa i nastalih troškova u posmatranom obračunskom periodu za diviziju – profitni centar Pasterizacija i sterilizacija mleka u Mlekari „X“ (tabela br. 25):

Profitni centar (divizija) - Pasterizacija i sterilizacija mleka		
Trošenje resursa	Ukupni troškovi proizvodnje svežeg mleka (pasterizovanog delimično obranog) sa 2,5% m.m.	Ukupni troškovi proizvodnje svežeg mleka (pasterizovanog delimično obranog) sa 1,5% m.m.
	150.000 litara	100.000 litara
Direktni materijal (Nabavna cena sirovog mleka)	3.000.000,00	2.000.000,00
Direktni rad	5.400.000,00	3.600.000,00
Opšti troškovi		
Troškovi pripreme i održavanja mašina	140.000,00	
Troškovi amortizacije mašina	1.300.000,00	
Troškovi električne energije	1.000.000,00	
Troškovi transporta	200.000,00	
Troškovi hladnjače i skladištenja	1.560.000,00	
Troškovi osiguranja zgrada i mašina	220.000,00	
Troškovi ostalog materijala u proizvodnji ²⁶⁵	48.000,00	
Troškovi kontrole i laboratorije	320.000,00	
Troškovi zarada inženjera	960.000,00	
Troškovi zarada menadžera profitnog centra	960.000,00	
Troškovi administracije	1.200.000,00	
Troškovi prodaje, reklame i promocije	180.000,00	
Troškovi zarada menadžera prodaje	480.000,00	
Ostali indirektni troškovi rada	160.000,00	
Ukupni opšti troškovi profitnog centra	8.728.000,00	

Tabela br. 25 Ukupni troškovi posmatranog obračunskog perioda u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka u Mlekari „X“

Izvor: Prema ideji autora

Nabavna cena sirovog kravljeg mleka je unapred dogovorena otkupna cena sirovog mleka sa kooperantima Mlekare „X“ (poljoprivrednim proizvođačima sirovog mleka) i predstavlja direktni trošak materijala.²⁶⁶ Direktni trošak materijala i direktni trošak rada se prenose na objekte trošenja (konačne nosioce troškova). Objekti trošenja u posmatranom profitnom centru su dve vrste proizvoda: sveže mleko (pasterizovano delimično obrano) sa 2,5% mlečne masti (m.m.) i sveže mleko (pasterizovano delimično obrano) sa 1,5% mlečne masti.

Opšti troškovi koji se mogu direktno dodeliti konačnim nosiocima troškova (jer se zna gde su nastali, odnosno, koja aktivnost ih je uzrokovala), u posmatranom profitnom centru su troškovi transporta. Naime, u Mlekari „X“ je poznato ko su glavni kupci tačno određenog proizvoda na eksternom tržištu – veliki trgovinski lanci i privredni subjekti koji se bave

²⁶⁵ U troškove ostalog materijala u proizvodnji se ubrajaju, između ostalog, troškovi ambalaže, troškovi aditiva i drugo.

²⁶⁶ U direktni trošak materijala su uključeni troškovi transporta sirovog mleka od otkupne stanice (otkupnog mesta) do pogona fabrike za termičku obradu mleka, kao i manipulativni i drugi troškovi koji se mogu direktno pripisati dopremi sirovog mleka u Mlekaru „X“.

trgovinom na veliko i malo, pa se tačna kilometraža, i samim tim, troškovi transporta mogu direktno vezati za konačne proizvode.²⁶⁷

Preostali opšti troškovi, koji se ne mogu direktno vezati za nosioce troškova, povezuju se sa nosiocima troškova putem aktivnosti koje su izazvale trošenje resursa, a da te aktivnosti što preciznije ukazuju na konkretne nosioce troškova.

U posmatranom profitnom centru, konačni nosioci troškova (objekti trošenja) podrazumevaju isti poslovno-proizvodni proces i iste aktivnosti. Neophodno je pažnju usmeriti na ključne aktivnosti i broj aktivnosti optimizirati. Može biti značajno, u skladu sa prethodnim razmatranjima, za identifikovane aktivnosti u profitnom centru, određivanje i nivoa aktivnosti. Potom se, za identifikovane aktivnosti, određuju izazivači (uzročnici) troškova (tabela br. 26).

Aktivnosti	Nivo aktivnosti	Uzročnik aktivnosti
Upotreba direktnog materijala	Nivo jedinice operacije	Litre sirovog mleka
Upotreba direktnog rada	Nivo jedinice operacije	Časovi rada
Upotreba mašina	Nivo jedinice proizvoda	Časovi rada
Otpočinjanje proizvodnje (porudžbine kupaca)	Nivo serije ili grupe proizvoda	Porudžbina
Planiranje i priprema sirovina	Nivo serije ili grupe proizvoda	Prijemnica
Proces proizvodnje	Nivo serije ili grupe proizvoda	Mašinski čas
Priprema i održavanje opreme	Nivo serije ili grupe proizvoda	Časovi rada
Dodavanje aditiva u sterilizaciji mleka	Nivo serije ili grupe proizvoda	Tehnološka specifikacija
Skladištenje i distribucija gotovih proizvoda	Nivo kupca	Otpremnica
Testiranje kvaliteta sirovina, proizvodnje i gotovih proizvoda	Nivo serije ili grupe proizvoda	Časovi rada
Administracija	Nivo privrednog subjekta u celini	Časovi rada

Tabela br. 26 Primer klasifikacije aktivnosti i uzročnika aktivnosti u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka Mlekare „X“

Izvor: Prema ideji autora

Određivanje uzročnika aktivnosti je proces utvrđivanja specifičnosti po kojoj jedan ili više proizvoda izaziva određene troškove, odnosno pokreće trošenje resursa. Najčešće se iskazuje brojem ponovljenih istih operacija (postupaka) ili vremenom neophodnim za izvođenje operacije u određenoj aktivnosti. Ako se neki resurs koristi za obavljanje više aktivnosti, onda je neophodno pomoću uzročnika (izazivača) potrošnje toga resursa, odrediti koliki deo opštih troškova resursa preneti na svaku od aktivnosti. U tu svrhu, koristi se prvostepeni izazivač troškova (trošenja resursa). Dodeljivanje opštih troškova aktivnostima se najčešće vrši putem procentualnog učešća u obavljanju određene aktivnosti, koji se određuje,

²⁶⁷ Predstavljena studija slučaja ne razmatra troškove transporta u slučaju interne prodaje drugim segmentima poslovanja Mlekare „X“, u slučaju kada su segmenti poslovanja teritorijalno dislocirani, kao ni troškove transporta u slučaju izvoza robe.

npr., prema vremenu, broju časova, broju postupaka sprovedenih upotrebom resursa u obavljanju određene aktivnosti i slično.

Alociranje opštih troškova aktivnostima podrazumeva, uglavnom, prethodno detaljno informisanje o poslovnim procesima putem intervjuisanja zaposlenih i menadžera. Moguće je, međutim, primeniti i druge tehnike za praćenje i razumevanje poslovnih i proizvodnih procesa, kao npr. postavljanje audio-vizuelnih sistema za snimanje i praćenje zaposlenih tokom izvršavanja radnih zadataka u određenom vremenskom periodu. Potom se prikupljeni podaci statistički obrađuju (njihov broj, učestalost, trajanje, srodnost, povezanost i drugo) i određuje približan broj poslovnih operacija (postupaka, aktivnosti) neophodnih za odvijanje poslovnih i proizvodnih procesa.²⁶⁸

U nastavku je, za Diviziju – Profitni centar Pasterizacija i sterilizacija mleka Mlekare „X“, izvršeno alociranje opštih troškova na aktivnosti prema procentualnom učešću trošenja pojedinih resursa za odvijanje određene aktivnosti (tabela br. 27).

Ovaj proces izveden je na osnovu intervjuisanja zaposlenih u pojedinim departmanima divizije (departman proizvodnje, departman administracije i uprave i departman prodaje i marketinga),²⁶⁹ na osnovu čega odabrane su sledeće aktivnosti:

- porudžbine kupaca,
- planiranje i priprema sirovina,
- priprema i održavanje mašina,
- proces proizvodnje,²⁷⁰
- skladištenje i distribucija gotovih proizvoda.

Iznosi opštih troškova po pojedinim vrstama troškova se, prema definisanom procentualnom učešću za svaku aktivnost, dodeljuju odabranim aktivnostima (tabela br. 28).

²⁶⁸ Videti opširnije: Lee Tzong-Ru, Kao Jui-Sheng, „Application of simulation technique to activity-based costing of agricultural systems: a case study“, *Agricultural Systems*, br. 67, 2001, str. 71-82.

²⁶⁹ Predstavljena studija slučaja je pojednostavljen primer i viđenje autora, pri čemu postoji mogućnost nenamerne greške u određivanju procesa rada neke mlekare, nastalih poluproizvoda i gotovih proizvoda, kao i nastalih iznosa i vrsta opštih troškova.

²⁷⁰ U posmatranom procesu proizvodnje svežeg mleka (punomasno, delimično obrano i obrano mleko) razmatrana je samo termička obrada mleka – pasterizacija, ali ne i proces homogenizacije mleka (skidanje masnoće i kajmaka, odnosno proces koji sprečava izdvajanje masti na površinu mleka) koji se odražava na kalkulaciju cene koštanja svežeg i trajnog mleka (homogenizovanog i nehomogenizovanog), i proizvoda koji se dobijaju ovim procesom (kisela i slatka pavlaka, maslac, maslo, mlaćenica, kajmak, mleko u prahu, mlečni napici i drugo).

Profitni centar (divizija) - Pasterizacija i sterilizacija mleka						
Troškovi po departmanima	Procentualni iznos trošenja resursa po aktivnostima					
	Porudžbine kupaca	Planiranje i priprema sirovina	Priprema i održavanje mašina	Proces proizvodnje	Skladištenje i distribucija gotovih proizvoda	Ukupno
Departman proizvodnje						
Troškovi pripreme i održavanja mašina	0%	10%	60%	20%	10%	100%
Troškovi amortizacije mašina	15%	0%	10%	70%	5%	100%
Troškovi hladnjače i skladištenja	10%	30%	10%	20%	30%	100%
Troškovi ostalog materijala u proizvodnji	30%	20%	10%	30%	10%	100%
Troškovi kontrole i laboratorije	10%	20%	0%	50%	20%	100%
Ostali indirektni troškovi rada	10%	30%	25%	5%	30%	100%
Troškovi električne energije	5%	10%	15%	45%	25%	100%
Troškovi zarada inženjera	10%	10%	20%	40%	20%	100%
Troškovi transporta *	tretiraju se kao direktni troškovi					
Departman administracije i uprave						
Troškovi administracije	15%	20%	20%	20%	25%	100%
Troškovi zarada menadžera profitnog centra	15%	25%	15%	20%	25%	100%
Troškovi osiguranja zgrada i mašina	10%	10%	20%	30%	30%	100%
Departman prodaje i marketinga						
Troškovi prodaje, reklame i promocije	20%	5%	5%	0%	70%	100%
Troškovi zarada menadžera prodaje	20%	20%	0%	0%	60%	100%

Tabela br. 27 Određivanje procentualnog učešća opštih troškova u aktivnostima za profitni centar Pasterizacija i sterilizacija mleka Mlekare „X“

Izvor: Obračun autora prema ideji predstavljenoj u Garrison Ray, Noreen Eric, Brewer Peter, „Managerial Accounting“, McGraw-Hill/Irwin, 2006, str. 326.

Profitni centar (divizija) - Pasterizacija i sterilizacija mleka						
Troškovi po departmanima	Troškovi po aktivnostima u dinarima					
	Porudžbine kupaca	Planiranje i priprema sirovina	Priprema i održavanje mašina	Proces proizvodnje	Skladištenje i distribucija gotovih proizvoda	Ukupno
Departman proizvodnje						
Troškovi pripreme i održavanja mašina	0	14.000	84.000	28.000	14.000	140.000
Troškovi amortizacije mašina	195.000	0	130.000	910.000	65.000	1.300.000
Troškovi hladnjače i skladištenja	156.000	468.000	156.000	312.000	468.000	1.560.000
Troškovi ostalog materijala u proizvodnji	14.400	9.600	4.800	14.400	4.800	48.000
Troškovi kontrole i laboratorije	32.000	64.000	0	160.000	64.000	320.000
Ostali indirektni troškovi rada	16.000	48.000	40.000	8.000	48.000	160.000
Troškovi električne energije	50.000	100.000	150.000	450.000	250.000	1.000.000
Troškovi zarada inženjera	96.000	96.000	192.000	384.000	192.000	960.000
Troškovi transporta *						
Departman administracije i uprave						
Troškovi administracije	180.000	240.000	240.000	240.000	300.000	1.200.000
Troškovi zarada menadžera profitnog centra	144.000	240.000	144.000	192.000	240.000	960.000
Troškovi osiguranja zgrada i mašina	22.000	22.000	44.000	66.000	66.000	220.000
Departman prodaje i marketinga						
Troškovi prodaje, reklame i promocije	36.000	9.000	9.000	0	126.000	180.000
Troškovi zarada menadžera prodaje	96.000	96.000	0	0	288.000	480.000
UKUPNO (u dinarima)	1.037.400	1.406.600	1.193.800	2.764.400	2.125.800	8.528.000

Tabela br. 28 Određivanje opštih troškova po aktivnostima za profitni centar Pasterizacija i sterilizacija mleka Mlekare „X“ za posmatrani obračunski period od mesec dana

Izvor: Prema ideji autora

Nakon izračunavanja ukupnih opštih troškova za svaku odabranu aktivnost u Profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka Mlekare „X“ (tabela br. 27), pristupa se alociranju tih troškova na objekte trošenja, odnosno, na konačne nosioce troškova – sveže mleko (pasterizovano delimično obrano) sa 2,5% mlečne masti i sveže mleko (pasterizovano delimično obrano) sa 1,5% mlečne masti. Neophodno je utvrditi uzročnika (izazivača) troškova za odabrane aktivnosti, pa je za aktivnost porudžbine kupaca uzročnik troškova broj porudžbina, za planiranje i pripremu sirovina broj prijemnica, za pripremu i održavanje mašina broj časova rada, za proces proizvodnje broj mašinskih časova a za skladištenje i distribuciju gotovih proizvoda broj otpremnica. Za konačne nosioce troškova se utvrđuje tačan broj svih uzročnika odabranih aktivnosti (tabela br. 29).

Aktivnosti	Uzročnik (izazivač) troškova	Broj uzročnika troškova za sveže mleko sa 2,5% m.m.	Broj uzročnika troškova za sveže mleko sa 1,5% m.m.	Ukupan broj uzročnika troškova
Porudžbine kupaca	porudžbina	120 porudžbina	50 porudžbina	170 porudžbina
Planiranje i priprema sirovina	prijemnica	60 prijemnica	30 prijemnica	90 prijemnica
Priprema i održavanje mašina	časovi rada	45 časova	30 časova	75 časova
Proces proizvodnje	mašinski čas	720 časova	720 časova	1.440 časova
Skladištenje i distribucija gotovih proizvoda	otpremnica	120 otpremnica	50 otpremnica	170 otpremnica

Tabela br. 29 Određivanje uzročnika troškova u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka za posmatrani obračunski period od mesec dana

Izvor: Prema ideji autora

Na osnovu ukupnih troškova svake odabrane aktivnosti i ukupnog broja uzročnika troškova te aktivnosti može se izračunati stopa troškova aktivnosti (stopa uzročnosti aktivnosti), kao njihov količnik (tabela br. 30).

Aktivnosti	Ukupni troškovi (u din.)	Ukupan broj uzročnika troškova	Stopa troškova aktivnosti
	(UT)	(BU)	($STA = UT \div BU$)
Porudžbine kupaca	1.037.400	170 porudžbina	6.102,35 din. po porudžbini
Planiranje i priprema sirovina	1.406.600	90 prijemnica	15.628,89 din. po prijemnici
Priprema i održavanje mašina	1.193.800	75 časova	15.917,33 din. po času
Proces proizvodnje	2.764.400	1.440 časova	1.919,72 din. po času
Skladištenje i distribucija gotovih proizvoda	2.125.800	170 otpremnica	12.504,71 din. po otpremnici

Tabela br. 30 Određivanje stope troškova aktivnosti u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka za posmatrani obračunski period od mesec dana

Izvor: Prema ideji autora

Kada je poznata stopa troškova aktivnosti (koja npr. iskazuje koliko dinara iznosi jedna porudžbina kupaca ili jedan čas procesa proizvodnje), objedinjuju se podaci o svim odabranim aktivnostima za svaki od proizvoda. Proizvod stope troškova aktivnosti i broja uzročnika svake odabrane aktivnosti za svaki konačni nosilac troškova omogućuje obračun opštih troškova za svaki proizvod, konkretno za sveže mleko sa 2,5% mlečne masti i sveže mleko sa 1,5% mlečne masti (tabela br. 31).

Aktivnosti	Stopa troškova aktivnosti	Sveže mleko (pasterizovano delimično obrano) sa 2,5% m.m.		Sveže mleko (pasterizovano delimično obrano) sa 1,5% m.m.	
		Broj uzročnika troškova	Troškovi (u din.)	Broj uzročnika troškova	Troškovi (u din.)
	(STA)	(BU1)	(UT1= STA*BU1)	(BU2)	(UT2= STA*BU2)
Porudžbine kupaca	6.102,35 din. po porudžbini	120 porudžbina	732.282,00	50 porudžbina	305.117,50
Planiranje i priprema sirovina	15.628,89 din. po prijernici	60 prijernica	937.733,40	30 prijernica	468.866,70
Priprema i održavanje mašina	15.917,33 din. po času	45 časova	716.279,85	30 časova	477.519,90
Proces proizvodnje	1.919,72 din. po času	720 časova	1.382.198,40	720 časova	1.382.198,40
Skladištenje i distribucija gotovih proizvoda	12.504,71 din. po otpremnici	120 otpremnica	1.500.565,20	50 otpremnica	625.235,50

Tabela br. 31 Obračun opštih troškova za gotove proizvode u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka za posmatrani obračunski period od mesec dana

Izvor: Prema ideji autora

Poslednji korak u sprovođenju obračuna troškova po aktivnostima je konačni obračun troškova, odnosno izrada kalkulacije ukupno završene proizvodnje. Njenom izradom će se svakom od posmatranih proizvoda dodeliti opšti troškovi kroz sumu aktivnosti (proizvod stope troškova i broja jedinica uzročnika troškova koji su utrošeni za taj konkretni proizvod – tabela br. 31), uz uvažavanje direktnih troškova materijala i rada (tabela br. 32).

U sačinjavanju kalkulacije cene koštanja gotovih proizvoda uvažava se pretpostavka da su troškovi ukupno završene proizvodnje jednaki ukupnim troškovima posmatranog obračunskog perioda, jer se smatra da nema nedovršene proizvodnje. Takođe, važno je razmotriti položaj troškova transporta, za koje je ranije već rečeno da su opšti troškovi koji se mogu direktno alocirati na konačne nosioce troškove. Naime, Mlekara „X“ ima poznate kupce (trgovinski lanci, trgovinski privredni subjekti i slično). Troškovi transporta su, dakle, poznati (jer je poznat iznos pređenih kilometara) i mogu se dovesti u direktnu vezu sa otpremom svakog gotovog proizvoda kupcima.

Kalkulacija za Profitni centar - Pasterizacija i sterilizacija mleka				
Elementi kalkulacije	Ukupni troškovi proizvodnje svežeg mleka (pasterizovanog delimično obranog) sa 2,5% m.m.		Ukupni troškovi proizvodnje svežeg mleka (pasterizovanog delimično obranog) sa 1,5% m.m.	
Ukupna količina	150.000 litara	1 litra	100.000 litara	1 litra
Direktni materijal (Nabavna cena sirovog mleka)	3.000.000,00	20,00	2.000.000,00	20,00
Direktni rad	5.400.000,00	36,00	3.600.000,00	36,00
Opšti troškovi				
Porudžbine kupaca	732.282,00	4,88	305.117,50	3,05
Planiranje i priprema sirovina	937.733,40	6,25	468.866,70	4,69
Priprema i održavanje mašina	716.279,85	4,77	477.519,90	4,77
Proces proizvodnje	1.382.198,40	9,21	1.382.198,40	13,82
Skladištenje i distribucija gotovih proizvoda	1.500.565,20	10,00	625.235,50	6,25
Troškovi transporta	120.000,00	0,80	80.000,00	0,80
Cena koštanja	13.789.058,80	91,91	8.938.938,00	89,38

Tabela br. 32 Kalkulacija gotovih proizvoda u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka za posmatrani obračunski period od mesec dana primenom sistema obračuna troškova po aktivnostima

Izvor: Prema ideji autora

Primena sistema obračuna troškova po aktivnostima, kao savremenog sistema obračuna troškova, treba da omogućiti, između ostalog, preciznije informacije o ceni koštanja proizvoda u posmatranom profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka Mlekare „X“. Da bismo tvrdnju dokazali, efekti predstavljene studije slučaja su upoređeni sa efektima implementacije tradicionalnog apsorpcionog sistema obračuna troškova.

Primenom sistema obračuna po stvarnim troškovima, središte problematike obračuna troškova usmerava se na određivanje ključa za alokaciju opštih troškova po nosiocima troškova. U razmatranoj studiji slučaja, osnova alokacije opštih troškova za posmatrani obračunski period može biti:

- broj časova direktnog rada (47.000 časova rada za sveže mleko (pasterizovano delimično obrano) sa 2,5% m.m. i 31.300 časova rada za sveže mleko (pasterizovano delimično obrano) sa 1,5% m.m.),
- iznos troškova direktnog rada (9.000.000,00 dinara),
- iznos utrošenog direktnog materijala – sirovine (250.000 litara),
- iznos troškova direktnog materijala (5.000.000,00 dinara).

Alociranje opštih troškova za posmatrana dva proizvoda profitnog centra Pasterizacija i sterilizacija mleka Mlekare „X“, za obračunski period od mesec dana, izvršeno je prema broju časova direktnog rada.

Za alokaciju opštih troškova primenjuje se stopa opštih troškova kao količnik ukupnih opštih troškova i ukupnih časova rada, odnosno:

$$\text{Stopa opštih troškova} = \frac{OT}{R\check{C}}$$

gde su:

OT = Ukupni opšti troškovi za posmatrani obračunski period

RČ = Ukupni časovi rada za posmatrani obračunski period.

Za posmatrani obračunski period od mesec dana, stopa opštih troškova iznosi:

$$\text{Stopa opštih troškova} = \frac{8.728.000,00}{78.300} = 111,47 \text{ dinara po času rada}$$

Potom se, putem utvrđene stope opštih troškova, vrši raspored ukupnih opštih troškova za posmatrana dva proizvoda u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka (tabela br. 33):

Kalkulacija za Profitni centar - Pasterizacija i sterilizacija mleka				
Elementi kalkulacije	Ukupni troškovi proizvodnje svežeg mleka (pasterizovanog delimično obranog) sa 2,5% m.m.		Ukupni troškovi proizvodnje svežeg mleka (pasterizovanog delimično obranog) sa 1,5% m.m.	
Ukupna količina	150.000 litara	1 litra	100.000 litara	1 litra
Direktni materijal (Nabavna cena sirovog mleka)	3.000.000,00	20,00	2.000.000,00	20,00
Direktni rad	5.400.000,00	36,00	3.600.000,00	36,00
Časovi rada	47.000		31.300	
Opšti troškovi	5.239.090,00	34,93	3.489.011,00	34,89
Cena koštanja	13.639.090,00	90,93	8.938.938,00	90,89

Tabela br. 33 Kalkulacija gotovih proizvoda u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka za posmatrani obračunski period od mesec dana primenom apsorptionog sistema obračuna troškova

Izvor: Prema ideji autora

Primenom sistema obračuna po stvarnim troškovima, kao tradicionalnog sistema obračuna troškova, utvrđuje se vrlo slična cena koštanja za dva posmatrana proizvoda, 90,93 dinara za sveže mleko sa 2,5% m.m. i 90,89 dinara za sveže mleko sa 1,5% m.m., koja ne ukazuje na značajnije razlike u ceni koštanja ovih proizvoda. U prethodnom razmatranju implementacije sistema obračuna troškova po aktivnostima, primećuje se da je cena koštanja za sveže mleko sa 2,5% m.m. 91,91 dinar, a za sveže mleko sa 1,5% m.m. cena koštanja iznosi 89,38 dinara. Dakle, primenom sistema obračuna troškova po aktivnostima utvrđena je preciznija cena koštanja, koja ukazuje na značajniju razliku u ceni koštanja posmatranih proizvoda. Ova konstatacija može biti značajna i za potrebe poslovnog odlučivanja u profitnom centru, kao i za merenje profitabilnosti proizvoda.

Takođe, u konkretnoj studiji slučaja, utvrđena razlika u ceni između posmatrana dva proizvoda biće značajnija ako se, pored termičke obrade mleka (za sveže mleko koristi se proces pasterizacije), u analizu uključi i proces homogenizacije mleka (proces izdvajanje masnoća i kajmaka iz mleka), koji će doprineti nižoj ceni koštanja proizvodnje mleka zbog

nastanka novih proizvoda kao što su pavlaka, zaslađena pavlaka, kajmak, maslac i drugo. Smatramo da bi se uključivanje procesa homogenizacije u predstavljeni sistem obračuna troškova po aktivnostima, odrazio na još nižu cenu koštanja svežeg mleka, a posebno svežeg mleka sa 1,5% m.m. To je posledica uključivanja dodatnih aktivnosti profitnog centra koje dodaju vrednost proizvodima. Kako je predstavljeno u prikazanoj studiji slučaja, primenom tradicionalnih sistema obračuna troškova se mnoge aktivnosti i procesi u poslovanju profitnog centra, zanemaruju.

Sledeća važna konstatacija u vezi efekata primene savremenih i tradicionalnih sistema obračuna troškova odnosi se na izbor ključa za alokaciju opštih troškova. Naime, izbor različitih ključeva za alokaciju opštih troškova, može se odraziti na utvrđenu cenu koštanja. Radi ilustracije, razmatrana studija slučaja je podvrgnuta primeni tradicionalnog apsorpcionog sistema obračuna troškova, ali je ključ za alociranje opštih troškova za posmatrana dva proizvoda profitnog centra Pasterizacija i sterilizacija mleka Mlekare „X“, za obračunski period od mesec dana, ukupan iznos troškova direktnog rada. Za alokaciju opštih troškova primenjuje se stopa opštih troškova kao količnik ukupnih opštih troškova i ukupnih direktnih troškova rada, odnosno:

$$\text{Stopa opštih troškova} = \frac{OT}{DR}$$

gde su:

OT = Ukupni opšti troškovi za posmatrani obračunski period

DR = Ukupni direktni troškovi rada za posmatrani obračunski period.

Primenom direktnih troškova rada kao ključa za alokaciju opštih troškova za posmatrani obračunski period od mesec dana, stopa opštih troškova iznosi:

$$\text{Stopa opštih troškova} = \frac{8.728.000,00}{9.000.000,00} = 0,96977778$$

Potom je, putem utvrđene stope opštih troškova, izvršen raspored ukupnih opštih troškova za posmatrana dva proizvoda u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka (tabela br. 34):

Kalkulacija za Profitni centar - Pasterizacija i sterilizacija mleka				
Elementi kalkulacije	Ukupni troškovi proizvodnje svežeg mleka (pasterizovanog delimično obranog) sa 2,5% m.m.		Ukupni troškovi proizvodnje svežeg mleka (pasterizovanog delimično obranog) sa 1,5% m.m.	
	150.000 litara	1 litra	100.000 litara	1 litra
Ukupna količina	150.000 litara	1 litra	100.000 litara	1 litra
Direktni materijal (Nabavna cena sirovog mleka)	3.000.000,00	20,00	2.000.000,00	20,00
Direktni rad	5.400.000,00	36,00	3.600.000,00	36,00
Opšti troškovi	5.236.800,00	34,91	3.491.200,00	34,91
Cena koštanja	13.636.800,00	90,91	9.091.200,00	90,91

Tabela br. 34 Kalkulacija gotovih proizvoda u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka za posmatrani obračunski period od mesec dana pri primeni direktnih troškova rada kao ključa za alokaciju opštih troškova u apsorpcionom sistemu obračuna troškova

Izvor: Prema ideji autora

Primenom direktnih troškova rada kao ključa za alokaciju opštih troškova u analiziranoj studiji slučaja, utvrđuju se identični opšti troškovi po jedinici proizvoda za posmatrane proizvode, što opšte troškove neopravdano predstavlja kao varijabilne troškove. Takođe, to se odražava na konačnu cenu koštanja koja, posmatrana po jedinici proizvoda, ne pravi razliku između posmatranih proizvoda. U određenim okolnostima kod primene apsorpcionih sistema obračuna troškova, ponekad je korisno opšte troškove grupisati na srodne grupe i primeniti različite stope za raspored istih. Posložnjava se postupak rasporeda opštih troškova, ali doprinosi realnosti cene koštanja.

Efekti primene sistema obračuna troškova po aktivnostima u savremenom poslovanju, uglavnom se mogu posmatrati izolovano od drugih savremenih sistema obračuna troškova. Međutim, obračun troškova po aktivnostima, često, je dopuna nekog tradicionalnog sistema obračuna troškova, jer tradicionalni sistemi obračuna troškova su u funkciji utvrđivanja cene koštanja za potrebe zvaničnog bilansiranja zaliha i rezultata.

Što se tiče drugih savremenih sistema obračuna troškova, njihova primena je, najčešće, kombinovana, odnosno primenjuje se dva ili više savremenih sistema obračuna troškova koji se međusobno povezuju, nadopunjuju i zavise jedni od drugih. U međunarodnoj praksi, vrlo je uobičajeno da se funkcionisanje obračuna po ciljnim troškovima (Target costing) nadopunjuje sa Kaizen obračunom troškova. Takođe, obračun po ciljnim troškovima se primenjuje pri uvođenju novog proizvoda, pa zbog toga, najčešće, prethodi primeni nekog drugog sistema obračuna troškova (npr. prethodi obračunu troškova po aktivnostima).²⁷¹

Ukoliko bi investicioni centar Mlekara „X“ razmatrao uvođenje novog proizvoda – organskog mleka u profitni centar Pasterizacija i sterilizacija mleka, pored istraživanja tržišta i analize dugoročne finansijske opravdanosti investicionog projekta, može primeniti i obračun po ciljnim troškovima.²⁷² Ciljni troškovi se razlikuju od planskih i standardnih troškova jer predstavljaju planiranje troškova pre otpočinjanja proizvodnje radi njihove uštede. Ovaj obračun troškova podrazumeva usku saradnju obračuna troškova sa dizajnerima proizvoda – tehnolozima, inženjerima i menadžerima investicionog centra Mlekara „X“ i profitnog centra Pasterizacija i sterilizacija mleka. Takođe, podrazumeva mogućnost prilagođavanja obračuna troškova Mlekare „X“ u pogledu baze podataka o troškovima i učincima, kao i razmatranje efekata različitih alternativa da bi se adekvatno procenila opravdanost uvođenja novog proizvoda.

Kalkulacija ciljnih troškova za organsko mleko (tabela br. 31) sačinjena je na osnovu implementiranog sistema obračuna troškova po aktivnostima. Iz tog razloga, ciljni budžetirani troškovi su zasnovani na aktivnostima već postojećeg procesa proizvodnje svežeg mleka.

Uz pretpostavku da je ostvarena proizvodnja organskog mleka, sledi kalkulacija cene koštanja posmatrano s aspekta ciljnih troškova, ostvarenih troškova i po tom osnovu odstupanja.

²⁷¹ Videti opširnije: Cokins Gary, „Integrating Target Costing and ABC“, *Journal of Cost Management*, jul/avgust 2002, str. 13-22.

²⁷² U tu svrhu, za profitni centar Pasterizacija i sterilizacija mleka, implementirani sistem obračuna troškova po aktivnostima može se nadograditi budžetiranjem troškova zasnovanim na aktivnostima (eng. Activity Based Budgeting – ABB) ili budžetiranjem troškova po aktivnostima zasnovanim na vremenu (eng. Time-Driven Activity-Based Budgeting – TDABB) za potrebe obračuna po ciljnim troškovima, pre otpočinjanja proizvodnje organskog mleka.

Kalkulacija ciljnih troškova za Profitni centar - Pasterizacija i sterilizacija mleka						
Elementi kalkulacije	Ciljni troškovi proizvodnje organskog mleka		Stvarni troškovi proizvodnje organskog mleka		Odstupanja stvarnih od ciljnih troškova proizvodnje organskog mleka	Procenat odstupanja
	1.000 litara	1 litra	830 litara	1 litra		
Ciljna količina	1.000 litara	1 litra	830 litara	1 litra	- 170 litara	-17,00%
Ciljna prodajna cena (din.)	-	125,00	-	128,00	+ 5,00	+4,00%
Ciljni prihodi (količina*cena)	125.000,00	-	106.240,00	-	-18.760,00	-15,01%
Ciljni dobitak	25.000,00	25,00	23.447,50	28,25	-1.552,50	-6,21%
Ciljni troškovi	100.000,00	100,00	82.792,50	99,75	-17.207,50	-17,21%
Ciljni budžetirani rashodi istraživanja	4.900,00	4,90	4.150,00	5,00	-750,00	-15,31%
Budžetirani troškovi aktivnosti planiranja i pripreme sirovina	4.900,00	4,90	4.150,00	5,00	-750,00	-15,31%
Ciljni budžetirani rashodi prodaje	10.050,00	10,05	8.300,00	10,00	-1.750,00	-17,41%
Budžetirani troškovi aktivnosti porudžbine kupaca	2.950,00	2,95	2.407,00	2,90	-543,00	-18,41%
Budžetirani troškovi aktivnosti skladištenja i distribucije gotovih proizvoda	6.300,00	6,30	5.229,00	6,30	-1.071,00	-17,00%
Budžetirani troškovi transporta	800,00	0,80	664,00	0,80	-136,00	-17,00%
Ciljni budžetirani troškovi proizvodnje	85.050,00	85,05	70.342,00	84,75	-14.708,00	-17,29%
Budžetirani troškovi aktivnosti pripreme i održavanja mašina	4.850,00	4,85	3.984,00	4,80	-866,00	-17,85%
Budžetirani troškovi aktivnosti procesa proizvodnje	14.200,00	14,20	11.578,50	13,95	-2.621,50	-18,46%
Budžetirani direktni troškovi materijala	30.000,00	30,00	24.900,00	30,00	-5.100,00	-17,00%
Budžetirani direktni troškovi rada	36.000,00	36,00	29.880,00	36,00	-6.120,00	-17,00%

Tabela br. 35 Retrogradna kalkulacija cene koštanja organskog mleka zasnovana na ciljnim troškovima u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka za posmatrani obračunski period od mesec dana u uslovima primene sistema obračuna troškova po aktivnostima

Izvor: Tehnika kalkulacije ciljnih troškova prema, Malinić dr Slobodan, „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008, str. 324.

U investicionom centru Mlekara „X“, implementacija obračuna po ciljnim troškovima rezultirala je:

- određivanjem ciljne (željene) prodajne cene koja je prihvatljiva za kupce;
- određivanjem ciljnog (željenog) profita koji je prihvatljiv za investicioni centar;
- određivanjem ciljnih troškova koji su razlika (rezidual) kupcima prihvatljive prodajne cene i profita prihvatljivog investicionom centru.

„Ciljni troškovi se obračunavaju tzv. retrogradnim postupkom, odnosno retrogradnom kalkulacijom. Polazište čine informacije o rezultatima istraživanja tržišta radi preciznog utvrđivanja (kvantificiranja) potreba kupaca i mogućih prodajnih cena, odnosno dolaženja do ciljnog obima proizvodnje i prihvatljivih prodajnih cena.“²⁷³ Retrogradna kalkulacija cene koštanja organskog mleka Mlekare „X“, izrađuje se pre otpočinjanja proizvodnje, odnosno, dizajniranja proizvoda. Međutim, kombinacija kontinuelnih nastojanja da se smanje troškovi uz zadržavanje željenih performansi proizvoda uključivanjem Kaizen obračuna troškova i različitih analiza troškova, proširuje efekte obračuna po ciljnim troškovima sa procesa pripreme proizvodnje na proces same proizvodnje.

Analiza kalkulacije ciljnih troškova za organsko mleko Mlekare „X“, pokazuje odstupanje stvarno nastalih troškova u odnosu na ciljne troškove proizvodnje organskog mleka. Kako je stvarna količina proizvodnje (830 litara) za 17% manja od one planirane (1.000 litara), ovo odstupanje može da objasni i odstupanje ciljnih troškova (17,21%). Odstupanje ciljne prodajne cene se odrazilo na odstupanje ciljne dobiti i posledica je boljih tržišnih uslova i mogućnosti ostvarenja veće prodajne cene (ukoliko se apstrahuje npr. uticaj inflacije i slično). Ova analiza, između ostalog, osnova je za dalja unapređenja proizvodnje organskog mleka, tako što se implementacija obračuna po ciljnim troškovima u procesu dizajniranja i procesu proizvodnje proizvoda nadopunjuje.²⁷⁴

- a) upotrebom tehnika inženjeringa vrednosti (eng. Value Engineering) da bi se identifikovale mogućnosti smanjenja troškova proizvoda merenjem odnosa između funkcionalnosti proizvoda i ukupnih troškova proizvoda. Analiza potrošača u fazi dizajniranja proizvoda definiše željenu funkcionalnost novog proizvoda (npr. marketing istraživanje preferencija tržišta prema organskom mleku, određivanje ciljnih potrošača i slično). Funkcionalnost proizvoda se može posmatrati dvojako:
- funkcionalnost proizvoda koja se lako dodaje ili uklanja (npr. automobili, softveri, električni i elektronski aparati i slično) podrazumeva česta unapređenja i nove modele i stalne promene preferencija kupaca, i
 - funkcionalnost proizvoda koja je ugrađena dizajnom i ne može lako da se doda ili menja (npr. specijalizovana medicinska oprema, konstrukcijska oprema i slično) podrazumeva uglavnom stabilne preferencije kupaca.

„Inženjering vrednosti je moguće primenjivati sve do trenutka kada je proizvod spreman za proizvodnju. Nakon toga redukcija troškova se nastavlja, ali kroz primenu analize vrednosti. Važno je naglasiti da se inženjering vrednosti i analiza vrednosti ne razlikuju u principima i metodama koje koriste za redukciju troškova, već je osnovna razlika samo u fazama životnog ciklusa u kojima se primenjuju. Analiza vrednosti je tehnika smanjenja troškova, bez povećanja prodajnih cena proizvoda. Analiza vrednosti predstavlja sistematsko interdisciplinarno ispitivanje faktora koji utiču na troškove proizvoda u cilju razvoja najekonomičnijeg načina postizanja specifičnog cilja po zahtevu standarda kvaliteta i pouzdanosti u procesu proizvodnje.“²⁷⁵

²⁷³ Malinić dr Slobodan „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008, str. 324

²⁷⁴ Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 548-551.

²⁷⁵ Novičević dr Blagoje, Antić dr Ljilja, Stevanović dr Tatjana, „Koncepti upravljanja troškovima u funkciji realizacije konkurentskih strategija“, Ekonomski fakultet, Niš, 2013, str. 141.

- b) upotrebom Kaizen obračuna troškova i operativne kontrole za dalja smanjenja troškova. Implementacija obračuna po ciljnim troškovima se odražava na postizanje i održanje konkurentne prednosti zbog konstantnog postizanja željenog odnosa između prodajne cene, kvaliteta proizvoda i funkcionalnosti proizvoda. Odgovor na pritisak konkurencije, pored primene obračuna po ciljnim troškovima je i primena Kaizen obračuna troškova.

Komparacija obračuna po ciljnim troškovima (Target costing) i Kaizen obračuna troškova		
	Obračun po ciljnim troškovima	Kaizen obračun troškova
Šta predstavlja?	Proceduralni pristup determinisanju maksimalno dopuštenih troškova za prepoznatljiv, predloženi proizvod pretpostavljajući targetiranu prodajnu cenu	Ovlašćenje za redukciju troškova, povećanje kvaliteta proizvoda, i/ili kontinuelne napore unapređenja procesa proizvodnje
Koristi se za?	Novo proizvode	Postojeće proizvode
Kada se koristi?	Faza razvoja (uključujući dizajn)	Primarna faza proizvodnje (uvođenje i rast, a moguće, ali ne i verovatno i u stadijumu zrelosti)
Kako se koristi?	Funkcioniše kroz postizanje ciljeva redukcije troškova; koristi se za postizanje originalnih standarda proizvodnje	Funkcioniše kroz postizanje ciljeva redukcije troškova; redukcije su integrisane u originalne standarde proizvodnje radi održanja unapređenja i obezbeđenja novih izazova
Zašto se koristi?	Izuzetno velik potencijal za redukciju troškova, jer 80-90% troškova životnog ciklusa proizvoda je ugrađeno u proizvod tokom faze njegovog dizajna i razvoja	Ograničeni potencijali za redukciju postojećih proizvoda, ali može obezbediti korisne informacije za buduće napore ciljnog obračuna troškova
Fokus obračuna je?	Svi inputi proizvoda (materijal, rad, opšti troškovi) kao i procesi proizvodnje i komponente nabavke	Zависи od toga gde će napor biti najefikasniji u smanjivanju troškova proizvodnje. Uglavnom počinju od najskuplje komponente i (u zrelijim kompanijama) završavaju sa opštim troškovima

Slika br. 55 Osnovne razlike između obračuna po ciljnim troškovima i Kaizen obračuna troškova²⁷⁶

Izvor: Barfield J., Raiborn C., Kinney M., „Cost Accounting, Traditions and Innovations“, Thomson, 2003, str. 721., preuzeto prema Lal J., Srivastava S., „Cost Accounting“, McGraw Hill, 2009, str. 331.

²⁷⁶ Kaizen obračun troškova ima za cilj smanjenje stvarnih troškova proizvodnje proizvoda ispod standardnih troškova. Mogućnosti redukcije troškova sa Kaizen obračunom troškova su male, jer proizvod je već u fazi proizvodnje i mnogi troškovi su ugrađeni u njega. Obračun po standardnim troškovima ima za cilj postizanje standardnih troškova koji su postavljeni u fazi dizajna proizvoda, ali se razlikuju od troškova koji su produkt obračuna po ciljnim troškovima jer, ciljni troškovi determinisani su zahtevima tržišta.

Posmatrano kroz primer uvođenja organskog mleka u proizvodnju investicionog centra Mlekara „X“, smatramo da se tehnike inženjeringa vrednosti ne mogu, u nekoj značajnijoj meri koristiti, jer funkcionalnost proizvoda – organskog mleka određena je njegovim prirodnim svojstvima. Kaizen obračun troškova (eng. Kaizen costing) se može, u konkretnom primeru, analizirati kroz redukciju pojedinih troškova nakon redizajna proizvoda. Sam proces proizvodnje organskog mleka se ne razlikuje značajnije od proizvodnje konvencionalnog mleka. Međutim, proizvodnja organskog mleka je profitabilnija jer je pritisak konkurencije manji, a prodajna cena se slobodno formira na tržištu. Smatramo da se u konkretnom primeru Mlekare „X“ sniženje troškova proizvodnje može postići kroz aktivnost pripreme i održavanje pogona za pasterizaciju, kroz kontrolu i unapređenje pranja i održavanja sistema za pasterizaciju (od održavanja cisterni, tankova, do same linije za pasterizaciju mleka). Ovaj deo procesa proizvodnje organskog mleka je izuzetno osetljiv. Iako se kroz kalkulaciju ciljne cene organskog mleka (tabela br. 35) ne primećuje povećanje stvarnih troškova u odnosu na ciljne troškove u ovoj aktivnosti, u ovoj fazi proizvodnje je moguć gubitak određenog kvaliteta sirovog mleka zbog propusta u održavanju cisterni i tankova.

U investicionom centru „Mlekara“, kroz proizvodnju konvencionalnog i organskog mleka, mogu se razmatrati i drugi savremeni pristupi upravljanju i obračunu troškova kao što je obračun troškova životnog ciklusa ili teorija ograničenja (eng. Theory of Constraints) i drugo. Savremeni sistemi i pristupi planiranju i obračunu troškova, kao što su obračun po ciljnim troškovima, obračun troškova životnog ciklusa i teorija ograničenja zasnovani su na životnom ciklusu troškova, dok se strategijsko određivanje cena (eng. Strategic Pricing) zasniva na životnom ciklusu troškova i životnom ciklusu prodaje. Životni ciklus troškova obuhvata niz aktivnosti koje počinju istraživanjem i razvojem proizvoda ili usluge, potom sledi dizajn proizvoda ili usluge na koji se nadovezuje proizvodnja, potom, na proizvodnju se nastavlja marketing i distribucija proizvoda ili usluge i životni ciklus se, u konačnici, ogleda u servisiranju zahteva potrošača u vezi sa proizvodom. Životni ciklus prodaje je niz faza u životu proizvoda ili usluge na tržištu, od uvođenja proizvoda ili usluge na tržište, preko rasta prodaje, zrelosti prodaje i konačnog smanjenja prodaje i povlačenja sa tržišta.²⁷⁷ Životni ciklus troškova predstavlja lanac vrednosti u užem smislu, odnosno, lanac vrednosti na nivou kompanije, a ne na nivou industrije, o čemu je već bilo reči u teorijskim razmatranjima savremenih sistema obračuna troškova ranije u radu.

Konačno, može se zaključiti da primena savremenih pristupa planiranju i obračunu troškova, nastoji metodama i tehnikama unaprediti obračun sa ciljem realnijih podataka i izveštaja koji se sa tog područja produkuju u funkciji preciznijeg utvrđivanja cene koštanja učinaka. Navedeno proizilazi po osnovu stalnih promena uslova poslovanja, neophodnosti doprinosa obračuna troškova poslovnom odlučivanju i po tom osnovu realizacije strateških konkurentskih prednosti.

²⁷⁷ Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 545-547.

5.2. KOMPARATIVNA ANALIZA PRIMENE RAZLIČITIH SISTEMA I SAVREMENIH PRISTUPA OBRAČUNU TROŠKOVA NA FINANSIJSKE IZVEŠTAJE SEGMENTATA POSLOVANJA

Uvažavajući prethodna teorijska zapažanja i analizu studije slučaja o efektima primene tradicionalnih i savremenih sistema obračuna troškova, neophodno je pristupiti komparativnoj analizi primene savremenih sistema obračuna troškova za koje procenjujemo da imaju najveći značaj za ostvarene performanse segmenta poslovanja. U skladu sa opštom, istraživačkom hipotezom ovog rada koja glasi da se savremenim sistemima obračuna troškova može unaprediti finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja – u nastavku su predstavljene moguća unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja primenom savremenih pristupa obračuna troškova.

U rada je više puta naglašeno da efekti primene tradicionalnih i savremenih sistema obračuna troškova nisu od posebnog značaja za prihodne centre i centre budžetiranih rashoda. Naime, prihodni centri prate ostvarene prihode, tipičan primer prodavnice u maloprodaji, koji nisu predmet aktuelan za obračun troškova, a centri budžetiranih rashoda, iako prate ostvarene troškove unutar predviđenog budžeta, ne posluju na način koji može omogućiti praćenje ostvarenih rezultata povezano sa aktivnostima (procesima, projektima, zadacima) koji se u ovim organizacionim jedinicama izvode. Iz tih razloga, opravdano je usmeravanje pažnje na značaj i efekte primene savremenih sistema obračuna troškova u investicionim, profitnim i troškovnim centrima. Pri tom, naglašavamo da se ostvarenja segmenata poslovanja, ne mogu poistovetiti sa uspešnošću menadžera segmenata poslovanja. Uspešnost investicionih, profitnih i troškovnih centara meri se odabranim i primerenim merilima performansi.

Osnovna organizaciona jedinica entiteta jeste troškovni centar. Iz tog razloga, razmatranje o primeni savremenih sistema obračuna troškova, započinje od troškovnih centara.

Praćenje ostvarenja troškovnih centara ograničeno je finansijskom odgovornošću i organizacionim položajem ovih centara odgovornosti. Naime, troškovni centri su uži organizacioni delovi na nižim organizacionim nivoima entiteta, kod kojih postoji mogućnost praćenja ostvarenih troškova i njihovih odstupanja u odnosu na planom predviđene veličine. To znači da se u troškovnim centrima evidentiraju i prate:

- obim proizvodnje meren brojem proizvedenih učinaka;
- cena koštanja jedinice učinka ili serije učinaka;
- odstupanja u odnosu na predviđene (planirane, željene, ciljne) veličine;

a potom se, na osnovu ovih vrednosti, mere i iskazuju:

- produktivnost kao mera efikasnosti proizvodnje – merena odnosom (raciom) outputa i inputa i
- ekonomičnost kao mera efektivnosti i efikasnosti korišćenja (potrošnje) i upravljanja resursima.

Značaj primene dobro izgrađenog sistema obračuna troškova u troškovnim centrima jeste:

- a) kalkulaciona uloga – obezbeđivanje što preciznije cene koštanja; i
- b) obezbeđenje podataka i informacija za potrebe alternativnog poslovnog odlučivanja koje posebno utiče na odluke o proizvodnom asortimanu.

Pored navedenog, primenom savremenih sistema obračuna troškova postižu se i sledeće koristi:²⁷⁸

- uspešnije upravljanje cenama i asortimanom;
- obezbeđenje finansijskih i nefinansijskih informacija o aktivnostima i
- efektivno upravljanje troškovima kao pomoć upravljanju zasnovanom na aktivnostima (eng. Activity-Based Management – ABM) i drugo.

Obračun troškova po aktivnostima, kao što je rečeno, može biti u osnovi primene svih savremenih pristupa obračuna troškova. Primena ovog i drugih savremenih sistema obračuna troškova opravdana je za troškovne centre u kojima se proizvodi više proizvoda uz značajniju vrednost opštih troškova koji se alociraju pomoću aktivnosti. Važno pitanje kod određivanja aktivnosti jeste identifikovanje aktivnosti koje dodaju vrednost i aktivnosti koje ne dodaju vrednost. Aktivnosti koje ne dodaju vrednost, ukoliko se ne mogu eliminisati, nastoje se redukovati, npr. kroz redizajniranje procesa proizvodnje i slično. Drugo važno pitanje za primenu sistema obračuna troškova po aktivnostima je tehnika benčmarkinga (eng. benchmarking), koja predstavlja stalni proces odmeravanja proizvoda, usluga i aktivnosti u skladu sa najboljim nivoima performansi unutar entiteta ili sa ciljanim performansama koje ostvaruje konkurencija. Benčmarking može biti operativni i finansijski, u zavisnosti od karakteristika performansi koje se porede. Prilikom upotrebe benčmarkinga ne bi trebalo porediti troškove po uzročniku aktivnosti iz dvostepenog sistema obračuna troškova po aktivnostima sa troškovima po uzročniku aktivnosti entiteta koji primenjuje višestepeni sistem obračuna troškova po aktivnostima.²⁷⁹

Troškovni centri se, uglavnom, formiraju na nivou proizvodnog pogona, linije proizvodnje, departmana proizvodnje i drugo. Zbog toga, važan aspekt obračuna troškova može biti pitanje iskorišćenosti kapaciteta. Istakli smo da se, problem neidentifikovanja neiskorišćenog kapaciteta, zabeležen u uslovima primene sistema obračuna troškova po aktivnostima, prevazilazi primenom npr. sistema obračuna troškova po aktivnostima zasnovanog na vremenu (eng. Time-Driven Activity-Based Costing, TDABC). Međutim, neophodno je prethodno proceniti da li je zamena sistema obračuna troškova po aktivnostima isplativa, poređenjem koristi koje se postižu sa ulozenim naporima (troškovima). Primenom TDABC-a, fokus posmatranja pomera se sa aktivnosti na procese, a vreme izvođenja procesa (aktivnosti) ne utvrđuje se intervjuisanjem zaposlenih ili snimanjem procesa poslovanja sistemima za nadzor, već izračunavanjem jednačina vremena.²⁸⁰ Prema obračunu troškova po aktivnostima (ABC) troškovi resursa se, dakle, vežu za aktivnosti a potom za nosioce troškove, što objašnjava novi naziv ABC-a – obračun troškova po aktivnostima zasnovan na stopi (eng. Rate-Based ABC).²⁸¹ Ukoliko se primenjuje obračun troškova zasnovan na vremenu (TDABC), troškovi resursa se direktno dodeljuju nosiocima troškova. Primenom TDABC se procenjuje kapacitet svakog departmana ili procesa i troškovi resursa se, pri datom kapacitetu, alociraju objektima trošenja prema vremenu neophodnom da se izvede

²⁷⁸ Prema, Jablan Stefanović dr R., „Računovodstvo troškova u funkciji postizanja konkurentskih prednosti preduzeća“, Naučni skup - Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede“, NDES, Palić, 2011, CD-rom.

²⁷⁹ Prema, Horngren C., Sundem G., Stratton W., „Introduction to Management Accounting“, Prentice Hall, 2002, str. 153-154.

²⁸⁰ Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 153.

²⁸¹ Prema, Kaplan, R.S., Anderson, S.R., „Time-Driven Activity-Based Costing“, White Paper presented at the First European Summit on Time-Driven Activity-Based Costing, 2003, preuzeto prema Michel Gervais M., Levant Y., Ducrocq C., „Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC): An Initial Appraisal through a Longitudinal Case Study“, The Journal Of Applied Management Accounting Research, 2010, 8 (2), str. 1-20.

aktivnost.²⁸² Troškovi resursa se procenjuju za svaku transakciju, proces, proizvod ili kupca kroz vremenske uzročnike troškova. U proizvodnji mleka npr., mogu se odrediti sledeći procesi: proces pasterizacije mleka, proces homogenizacije mleka, proces sterilizacije mleka i proces pakovanja. Svaki od navedenih procesa može se posmatrati kao troškovni centar.

Na izvođenje procesa se fokusira i računovodstvo potrošnje resursa (eng. Resource Consumption Accounting – RCA), koje podrazumeva veći broj troškovnih centara da bi se trošenje resursa lakše usmerilo ka objektima trošenja. Ovaj sistem upravljanja i obračuna troškova predstavlja spoj nemačke prakse obračuna troškova (Računovodstvo fleksibilnog planiranja troškova ili Računovodstvo marginalnih troškova (nem. Grenzplankostenrechnung – GPK) i obračuna troškova po aktivnostima.²⁸³ Zasniva se na upotrebi informacionog sistema, uobičajeno nazvanog – sistem planiranja resursa kompanije (eng. Enterprise Resource Planning Systems – ERP) koje npr. obezbeđuju SAP, Oracle, SAS i drugi.

Za uspešno funkcionisanje obračuna po troškovnim centrima, neophodno je adekvatno sagledati problem neiskorišćenog kapaciteta. Nemogućnost određivanja neiskorišćenog kapaciteta se smatra značajnim nedostatkom obračuna troškova po aktivnostima (ABC). Zbog toga, će se primeniti savremenija i jednostavnija varijanta – obračun troškova po aktivnostima zasnovan na vremenu (TDABC) na primeru troškovnog centra – Departmana proizvodnje mleka u razmatranoj studiji slučaja profitnog centra Pasterizacija i sterilizacija mleka.

Ukupno je proizvedeno 5.000 litara mleka u pasterizaciji mleka tokom posmatranog obračunskog perioda od 01.10. do 31.10. 2014. godine. Zaposleno je 75 radnika u pasterizaciji i homogenizaciji, a 6 radnika u troškovnom centru pakovanje. Za departman smo definisali osnovne procese koji posluju – pasterizacija mleka i pakovanje. Za sprovođenje TDABC-a se, kao i u slučaju primene drugih savremenih sistema obračuna troškova, koriste tabele kao vanknjigovodstveni postupak, koje se mogu izbeći primenom savremenih informacionih sistema.

Nakon definisanja osnovnih procesa pristupa se definisanju kapaciteta. Može se poći od teorijskog (idealnog ili maksimalnog) kapaciteta koji predstavlja 100% zaposlenosti kapaciteta u idealnim uslovima.²⁸⁴ Verovatniji je, ipak, praktičan (realan, normalan) kapacitet koji predstavlja, uglavnom, 80% teorijskog kapaciteta (do 85%) jer poslovanje podrazumeva zastoje u radu, pauze, popravke, redovno održavanje, obuku zaposlenih i drugo.²⁸⁵

Realno određivanje kapaciteta je presudno za realnost obračuna troškova jer pogrešna postavka praktičnog kapaciteta rezultuje pogrešnim rezultatima obračuna troškova primenom TDABC-a. U vezi određivanja teorijskog i praktičnog kapaciteta proizvodnje, javlja se nekoliko bitnih pitanja, kao što su:

- definisanje realnog kapaciteta pretpostavka je planiranja troškova i određivanja standardnih troškova, u slučaju primene nekog tradicionalnog sistema obračuna troškova;
- neiskorišćeni kapacitet vrlo je izražen i značajan za određivanje u uslovima proizvodnje u tri smene, svakog dana u godini (24 sata, 365 dana u godini);
- neiskorišćeni kapacitet za entitete u uslužnom sektoru zavisi od tražnje kupaca (npr. korišćenje hotelskog smeštaja i usluga zavisi od broja gostiju hotela);

²⁸² Prema, Monroy C., Nasiri A., Peláez M., „Activity Based Costing, Time-Driven Activity Based Costing and Lean Accounting: Differences Among Three Accounting Systems’ Approach to Manufacturing“, *Annals of Industrial Engineering*, 2012, str. 11-17.

²⁸³ Prema, Krumwiede K., Suessmair A., „Getting Down to Specifics on RCA“, *Strategic Finance*, jun 2007, str. 51-55.; Webber S., Clinton D., „Resource Consumption Accounting Applied: The Clopay Case“, *Management Accounting*, Vol. 6, No. 1, jesen 2004, str. 1-14.

²⁸⁴ Videti detaljnije o iskorišćenju kapaciteta: Gajić dr Lj., „Upravljačko računovodstvo“, *Ekonomski fakultet, Subotica*, 2014, str. 109-110.

²⁸⁵ Prema, Kaplan, R.S., Anderson, S.R., „Time-Driven Activity-Based Costing“, *Harvard Business Review*, novembar 2004, str. 3.

- mogućnost da proizvodni entiteti, u svrhu povećanja produktivnosti, polaze od teorijskog, idealnog kapaciteta primenom menadžmenta ukupnog kvaliteta (eng. Total Quality Management – TQM) i sistema proizvodnje „tačno na vreme“ (eng. just-in-time – JIT), za koje se pri primeni obračuna po standardnim troškovima postavljaju idealni standardi. Smatra se da primenom ova dva koncepta nema zadržavanja i defektne proizvodnje, kao i neefikasnosti proizvodnje (ili je to sasvim mali dopušteni nivo).

Utvrđivanja realnog kapaciteta za svako trošenje resursa iskazuje se brojem časova rada. Polazi se od broja zaposlenih (75 zaposlenih u pasterizaciji mleka radi po 8 časova u tri smene svakog dana u mesecu) i utvrđuje se maksimalan broj časova rada (mesec oktobar u našem primeru ima 31 dan) koji iznosi:

$$\text{Maksimalan kapacitet procesa pasterizacije} = 75 * 8 * 31 = 18.600 \text{ časova rada.}$$

Međutim, svi zaposleni ne rade svakog dana, odnosno, nakon 6 radnih dana imaju 2 slobodna dana, a vrlo je moguće da je neko od zaposlenih odsutan sa rada (npr. bolovanje). Kvarovi i zastoji postrojenja za pasterizaciju su, takođe, mogući. Neophodno je, dakle, da utvrdimo realan, praktičan kapacitet, uz pretpostavku da je 80% od teorijskog kapaciteta:

$$\text{Praktičan kapacitet procesa pasterizacije} = 18.600 / 100 * 80 = 14.880 \text{ časova rada.}$$

Ako su ukupni opšti troškovi procesa pasterizacije 280.000, onda su troškovi resursa po minuti proizvodnje, odnosno praktičnog kapaciteta:

$$\text{Stopa troška kapaciteta} = 280.000 / 14.880 = 18,82 \text{ dinara po minuti.}$$

Vremenskim jednačinama u TDABC se, dakle, za svaku aktivnost izračunava vreme u vidu funkcije više uzročnika vremena. Opšta vremenska jednačina, u kojoj vreme neophodno za događaj K aktivnosti J, sa R mogućih uzročnika vremena X, može se iskazati.²⁸⁶

$$t_{j,k} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_p X_p$$

gde su

$t_{j,k}$ – vreme realizovanja događaja K aktivnosti J;

β_0 – konstantno vreme neophodno za aktivnosti J, nezavisno od karakteristika događaja;

β_1 – potrebno vreme za jednu jedinicu uzročnika vremena 1, kada su X_2, X_3, \dots, X_p konstantni;

X_1 – uzročnik vremena 1, X_2 – uzročnik vremena 2, X_p – uzročnik vremena p;

p – broj uzročnika vremena koji određuju vreme potrebno za obavljanje aktivnosti J.

Na osnovu opšte vremenske jednačine, može se iskazati formula za trošak pojedinačnog događaja K, aktivnosti J:

$$\text{Trošak} = t_{j,k} * c_i$$

gde su:

c_i – trošak resursa po jedinici vremena (minuti)

$t_{j,k}$ – vreme koje troši događaj K aktivnosti J.

²⁸⁶ Prema, Everaert P., Bruggeman W., „Time-Driven Activity-Based Costing: Exploring the Underlying model“, Cost Management, mart/april, 2007, str. 16 – 20. preuzeto prema, Malinić dr S., Todorović M., „Konceptualne osnove obračuna i upravljanja troškovima aktivnosti baziranog na vremenu“, Ekonomika preduzeća, 2011, str. 209.

Na osnovu ranije identifikovanih aktivnosti departmana proizvodnje, pristupa se određivanju troškova svake aktivnosti uz primenu TDABC. Za izvođenje ovog postupka neophodno je proceniti vreme izvođenja svakog događaja za pojedinačne aktivnosti. Prema prethodno navedenoj formuli opšti troškovi se mogu izračunati za svaki pojedinačni događaj neke aktivnosti. Odnosno, c_i - trošak resursa po jedinici vremena jeste izračunata stopa troška kapaciteta od 18,82 dinara po minuti, a ako jedna porudžbina kupca (događaj) zahteva 30 minuta za izvođenje, onda je trošak jedne porudžbine 564,60 dinara. Kako aktivnost porudžbine kupaca podrazumeva 50 porudžbina, ukupni opšti troškovi ove aktivnosti iznose 28.230,00 dinara (tabela br. 36).

Departman proizvodnje mleka u Profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka				
Aktivnosti u departmanu proizvodnje	Vreme izvođenja pojedinačne aktivnosti	Uzročnici troškova	Ukupno vreme aktivnosti	Ukupni opšti troškovi po aktivnosti
Porudžbine kupaca	30 minuta	50 porudžbina	1.500	28.230,00
Planiranje i priprema sirovina	3 minuta	80 prijemnica	240	4.516,80
Priprema i održavanje mašina	90 minuta	4 radna naloga	360	6.775,20
Proces proizvodnje	60 minuta	170 radnih naloga	10.200	191.964,00
Skladištenje i distribucija gotovih proizvoda	50 minuta	50 otpremnica	2.500	47.050,00
Korišćen kapacitet	-	-	14.800	278.536,00
Ukupan praktičan kapacitet	-	-	14.880	280.000,00
Neiskorišćen kapacitet	-	-	80	1.464,00

Tabela br. 36 Utvrđivanje opštih troškova nastalih u proizvodnji svežeg mleka u Mlekari „X“ u obračunskom periodu – oktobar 2014. godine primenom sistema obračuna troškova po aktivnostima zasnovanog na vremenu

Izvor: Obračun autora prema ideji izloženoj u Kaplan, R.S., Anderson, S.R., „Time-Driven Activity-Based Costing“, Harvard Business Review, novembar 2004, str. 8-9.

Na osnovu utvrđenih opštih troškova primenom sistema TDABC departmana proizvodnje mleka, izvršena je komparacija sa obračunatim opštim troškovima primenom ABC sistema departmana proizvodnje mleka (tabela br. 37).

Departman proizvodnje mleka u Profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka						
Aktivnosti u departmanu proizvodnje	Ukupni troškovi proizvodnje 5.000 litara svežeg mleka (pasterizovanog delimično obranog) sa 2,5% m.m.					
	Uzročnici troškova	Vreme izvođenja pojedinačne aktivnosti	Ukupno vreme aktivnosti	Ukupni opšti troškovi po aktivnosti primenom TDABC	Stopa troškova po aktivnosti primenom ABC	Ukupni opšti troškovi po aktivnosti primenom ABC
Porudžbine kupaca	50 porudžbina	30 minuta	1.500	28.230,00	565,15 din. po porudžbini	28.257,50
Planiranje i priprema sirovina	80 prijemnica	3 minuta	240	4.516,80	56,62 din. po prijemnici	4.529,60
Priprema i održavanje mašina	4 radna naloga	90 minuta	360	6.775,20	1.591,73 din. po radnom nalogu	6.366,92
Proces proizvodnje	170 radnih naloga	60 minuta	10.200	191.964,00	959,86 din. po radnom nalogu	163.176,20
Skladištenje i distribucija gotovih proizvoda	50 otpremnica	50 minuta	2.500	47.050,00	1.250,41 din. po otpremnici	62.520,50
Korišćen kapacitet	-	-	14.800	278.536,00	-	-
Ukupan praktičan kapacitet	-	-	14.880	280.000,00	-	264.850,72
Neiskorišćen kapacitet	-	-	80	1.464,00	-	-

Tabela br. 37 Utvrđivanje opštih troškova nastalih u proizvodnji svežeg mleka u Mlekari „X“ u obračunskom periodu – oktobar 2014. godine primenom sistema obračuna troškova po aktivnostima zasnovanog na vremenu (TDABC) i primenom sistema obračuna troškova po aktivnostima (ABC)

Izvor: Prema ideji autora

Posebno se ističe da TDABC, u odnosu na ABC, omogućuje izračunavanje iskorišćenog i neiskorišćenog kapaciteta. Pri tom, TDABC uvažava teorijski i praktični kapacitet, dok se stopa troškova aktivnosti prema ABC određuje u uslovima teorijske zaposlenosti kapaciteta. Alociranje opštih troškova, prema sistemu TDABC, vrlo se jednostavno izvodi za svaku aktivnost, a omogućuje i jednostavnije ažuriranje obračuna ukoliko se pojave nove aktivnosti, što je u slučaju primene ABC sistema komplikovanije.

Komparacija obračuna troškova po aktivnostima (ABC) i obračuna troškova po aktivnostima zasnovog na vremenu (TDABC) prema odabranim aspektima		
Gledište komparacije	ABC	TDABC
Karakter uzročnika za dodeljivanje troškova	Uzročnici troškova Sistem funkcioniše sa brojem pojava uzročnika (na primer, broj priprema mašina).	Uzročnici vremena Sistem funkcioniše sa vremenom posmatranog perioda, koji je rezultat učestalosti uzročnika (na primer, vreme potrebno za pripremu mašina).
Broj uzročnika za dodeljivanje troškova	Za svaku aktivnost može se koristiti samo jedan uzročnik.	Za svaku aktivnost broj uzročnika je neograničen.
Preciznost obračuna	Sistem ne obuhvata specifikaciju delatnosti koje bi uticale na troškove.	Sistem obuhvata dodeljivanje troškova po aktivnostima na pogodan način. Tačnost je veća nego kod ABC.
Ekstenzivnost (opseg) sistema za dodeljivanje troškova	Svaka pojava nove aktivnosti zahteva implementaciju nove odvojene aktivnosti.	Za svaku aktivnost je potrebna samo jedna jednačina vremena, koja obuhvata sve specifikacije i varijacije aktivnosti.
Potrošnja vremena za ažuriranje sistema	Sistem je vrlo obiman u aktuelizaciji stope troškova.	Relativno manja obimnost nego kod sistema ABC, jer su stope troškova postavljene po jedinici vremena.
Sposobnost za snimanje neiskorišćenog kapaciteta	Ne	Da

Slika br. 56 Odabrani aspekti komparacije između obračuna troškova po aktivnostima i obračuna troškova po aktivnostima zasnovanog na vremenu

Izvor: Macurová P., „Ekonomika logistiki“, In Bazala, J. et al., Logistika v praxi, Praktická příručka manažera logistiki, Verlag Dashöfer, Czech Republic, 2003; preuzeto prema Dejnega O., „Method Time Driven Activity Based Costing – Literature Review“, Journal of Applied Economic Sciences, Volume VI/ Issue 1(15), proleće 2011, str. 10.

Izneto upućuje na konstataciju da su uzročnici vremena ključni za TDABC obračun. Predstavljaju varijable koje determinišu vreme potrebno za obavljanje neke aktivnosti i mogu biti kontinuirani (npr. težina palete), diskretni (npr. broj porudžbina i broj kreditnih provera) ili indikatorski (npr. tip klijenta, stari ili novi tip porudžbine, uobičajena ili hitna porudžbina).²⁸⁷

²⁸⁷ Prema, Malinić dr S., Todorović M., „Konceptualne osnove obračuna i upravljanja troškovima aktivnosti baziranog na vremenu“, Ekonomika preduzeća, 2011, str. 209.

Prednosti primene TDABC za troškovni centar su sledeće:²⁸⁸

- određivanje neiskorišćenog kapaciteta koje može biti značajno za njegovu redukciju ili za eventualno uvođenje novog proizvoda, novih porudžbina, ali i za druge poslovne odluke koje su usmerene na korišćenje slobodnih postojećih kapaciteta;
- utvrđivanje eventualnog manjka kapaciteta kada je tražnja velika, pa postojeći kapacitet nije dovoljan;
- merenje produktivnosti proizvoda i opravdanosti proizvodnje;
- merenje efikasnosti procesa;
- predviđanje buduće tražnje resursa;
- korišćenje podataka koje obezbeđuje informacioni sistem kao što je sistem planiranja resursa kompanije (eng. Enterprise Resource Planning Systems – ERP) ili sistem upravljanja odnosa sa potrošačima (eng. Customer Relationship Management – CRM) i drugo.

Primena sistema TDABC može se pokazati izuzetno korisnom i praktičnom za troškovne centre. Međutim, primena ovog sistema obračuna troškova značajna je i za profitne i investicione centre. „Primena sistema TDABC obezbeđuje dobar model troškovi/profitabilnost, koji se može brzo i uz niske troškove prilagoditi promenama u operativnom i eksternom okruženju. Vremenske jednačine sistema TDABC omogućavaju lako ažuriranje sistema troškova u uslovima uvođenja novih proizvoda, procesa, kupaca ili kanala distribucije.“²⁸⁹

Komparativna analiza primene različitih savremenih sistema obračuna troškova aktuelna je i značajna, posmatrano iz ugla segmentnih finansijskih izveštaja profitnih i investicionih centara. U profitnim i investicionim centrima primena savremenih sistema obračuna troškova usmerena je na unapređenje procesa odlučivanja, i to posebno kratkoročnog alternativnog poslovnog odlučivanja, ali i procesa planiranja i kontrole. Svakako da se primena savremenih sistema obračuna troškova, pored istaknutog, odražava i na preciznije utvrđivanje cene koštanja i na politiku stimulativnog nagrađivanja.

Praćenje ostvarenja profitnih i investicionih centara, s aspekta finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja, suštinski je dvojako:²⁹⁰

- sa jedne strane su interesi vlasnika (investitora i potencijalnih investitora), kreditora i poverilaca, koji su usmereni na ostvareni pozitivan rezultat, jer je on izvor dividendnih plaćanja i vraćanja dugova,

- sa druge strane su interesi menadžera – uprave privrednog subjekta, koji treba da ispune zahteve vlasnika ali su usmereni, pre svega, na dugoročno održavanje, rast i razvoj privrednog subjekta (što može biti u suprotnosti sa kratkoročnim interesima vlasnika usmerenim na zaradu - dividendu).²⁹¹

Troškovi kao vrsta merila performansi, osnova su merenja ostvarenja u prethodno razmatranim toškovnim centrima. Kao mera performansi nisu za zanemarivanje jer, mogu se meriti na nivou svakog užeg dela organizacije, funkcije, procesa, zadatka ili aktivnosti. Iskazivanjem troškova po aktivnosti primenom sistema obračuna troškova po aktivnostima ili

²⁸⁸ Prilagođeno prema, Kaplan, R.S., Anderson, S.R., „Time-Driven Activity-Based Costing“, Harvard Business Review, novembar 2004, str. 15-16.

²⁸⁹ Malinić dr S., Todorović M., „Konceptualne osnove obračuna i upravljanja troškovima aktivnosti baziranog na vremenu“, Ekonomika preduzeća, 2011, str. 209.

²⁹⁰ Treba istaći da je, u skladu sa temom rada, reč o velikim i složenim organizacijama koje u svom sastavu imaju uže organizacione jedinice formirane u svojstvu profitnih ili investicionih centara, pa je moguće, da se funkcija upravljanja odvaja od funkcije vlasništva, odnosno da je reč o funkcionisanju tzv. korporativnih privrednih subjekata.

²⁹¹ Prema, Malinić dr D., „Politika dobiti korporativnog preduzeća“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str. 23.

sistema obračuna troškova po aktivnostima zasnovanog na vremenu, trošak aktivnosti može biti podvrgnut komparativnoj analizi na svakom nivou organizacije bez obzira u kojoj funkciji ili procesu je nastao.²⁹²

Troškovi suprotstavljeni sa prihodima, postaju moćno oruđe za merenje ostvarenih pozitivnih ili negativnih rezultata. Pozitivan rezultat, odnosno, dobitak – osnovno je finansijsko merilo performansi u profitnim i investicionim centrima ili za celinu privrednog subjekta. Meri se na osnovu vrednosti iskazanih u internom bilansu uspeha profitnog ili investicionog centra. Nastojanje da se finansijska merila performansi, poput troškova, posmatraju na što nižim nivoima organizacije i da ta merila budu uporediva za sve uže organizacione jedinice, počinje od dvadesetih godina prošlog veka u kompaniji General Motors i DuPont.²⁹³ DuPont analiza (formula) je tradicionalni model merenja finansijskih performansi koji podrazumeva da se kompletno funkcionisanje organizacije usmerava na ostvarenje stope prinosa na angažovani kapital (ulaganja, investicije) ROI (eng. return on investment). ROI je kratkoročno finansijsko merilo rezultata investicionog centra, koje se iskazuje u procentima. Kada je procenat veći - to je stopa prinosa bolja. Utvrđivanje ovog merila performansi podrazumeva odmeravanje i vrednosti iskazanih u internom bilansu stanja investicionog centra.

O internom bilansu uspeha i internom bilansu stanja, već je bilo reči, ali treba napomenuti da se interni bilans uspeha može iskazati raslojavanjem od hijerarhijskog najvišeg do najnižeg organizacionog dela (slika br. 57) prema potrebama i zahtevima menadžera. Takav, tzv. segmentirani interni bilans uspeha, omogućuje izračunavanje i praćenje osnovnih koncepata rezultata profitnog i investicionog centra. Efekti primene savremenih sistema obračuna troškova, u internom bilansu uspeha, vidljivi su kroz sledeće:

- primenjeni savremeni sistemi obračuna troškova odražavaju se, kroz različite metodološke postupke, na visinu planiranih i ostvarenih troškova;
- primenjeni savremeni sistemi obračuna troškova utiču na precizniju alokaciju vrste i sume troškova po segmentima poslovanja, a pri tom se posebno misli na opšte troškove;
- primenjeni savremeni sistemi obračuna troškova odraziće se na visinu internih prihoda i rashoda koji nastaju između segmenata poslovanja kroz formiranje transferne cene.

U posmatranom segmentiranom internom bilansu uspeha razdvojeni su iznosi kontrolabilnih od nekontrolabilnih troškova, da bi se mogao meriti i iskazati uspeh menadžera svakog posmatranog užeg organizacionog dela. Iznosi kontrolabilnih troškova mogu, ali i ne moraju biti identični iznosima opštih troškova koji se mogu direktno alocirati na segmente poslovanja. To znači da se segmentirani interni bilans uspeha može sastaviti bez razdvajanja kontrolabilnih i nekontrolabilnih troškova. Umesto ovih troškova, opšti troškovi se mogu razdvojiti na one koji se mogu direktno alocirati na profitne centre, departmane, proizvodne linije i slično, i opšti troškovi koji su zajednički za svaki posmatrani segment poslovanja.²⁹⁴

²⁹² Prema, Meyer M., „Rethinking Performance Measurement Beyond the Balanced Scorecard“, Cambridge University Press, 2002, str. 33-34.

²⁹³ Prema, Meyer M., „Rethinking Performance Measurement Beyond the Balanced Scorecard“, Cambridge University Press, 2002, str. 37-38.

²⁹⁴ Prema, Garrison Ray, Noreen Eric, Brewer Peter, „Managerial Accounting“, McGraw-Hill/Irwin, 2006, str. 546.

Kontribuciona forma internog bilansa uspeha

Investicioni centar Mlekara „X“			
Elementi internog bilansa uspeha	Ukupno za investicioni centar	Profitni centar Pasterizacija mleka	Profitni centar Sterilizacija mleka
Ukupan prihod od prodaje	800.000	500.000	300.000
<i>Minus Varijabilni troškovi</i>	490.000	310.000	180.000
Marginalni rezultat	310.000	190.000	120.000
<i>Minus Kontrolabilni fiksni troškovi</i>	55.000	35.000	20.000
Kontrolabilni rezultat	255.000	155.000	100.000
<i>Minus Nekontrolabilni direktni fiksni troškovi</i>	80.000	45.000	35.000
Divizioni doprinos	175.000	110.000	65.000
<i>Alocirani opšti troškovi centrale</i>	25.000	15.000	10.000
Neto rezultat	150.000	95.000	55.000
<i>Troškovi kapitala</i>	30.000		
Rezidualni dobitak	120.000		
Profitni centar Pasterizacija mleka			
Elementi internog bilansa uspeha	Ukupno za profitni centar	Departman proizvodnje svežeg mleka	Departman pakovanja
Ukupan prihod od prodaje	500.000	400.000	100.000
<i>Minus Varijabilni troškovi</i>	310.000	260.000	50.000
Marginalni rezultat	190.000	140.000	50.000
<i>Minus Kontrolabilni fiksni troškovi</i>	35.000	20.000	15.000
Kontrolabilni rezultat	155.000	120.000	35.000
<i>Minus Nekontrolabilni direktni fiksni troškovi</i>	45.000	30.000	15.000
Divizioni doprinos	110.000	90.000	20.000
<i>Alocirani opšti troškovi centrale</i>	15.000		
Neto rezultat	95.000		
Departman proizvodnje svežeg mleka			
Elementi internog bilansa uspeha	Ukupno za departman proizvodnje svežeg mleka	Proizvod Sveže mleko sa 2,5% m.m.	Proizvod Sveže mleko sa 1,5% m.m.
Ukupan prihod od prodaje	400.000	250.000	150.000
<i>Minus Varijabilni troškovi</i>	260.000	190.000	70.000
Marginalni rezultat	140.000	60.000	80.000
<i>Minus Kontrolabilni fiksni troškovi</i>	20.000	15.000	5.000
Kontrolabilni rezultat	120.000	45.000	75.000
<i>Minus Nekontrolabilni direktni fiksni troškovi</i>	30.000		
Divizioni doprinos	90.000		

Slika br. 57 Deo segmentiranog internog bilansa uspeha u kontribucionoj formi za posmatrani obračunski period od mesec dana u Mlekari „X“

Izvor: Obračun autora prema ideji predstavljenoj u Garrison Ray, Noreen Eric, Brewer Peter, „Managerial Accounting“, McGraw-Hill/Irwin, 2006, str. 547.

Primena savremenih sistema obračuna troškova može biti značajna za merenje opštih troškova koji se mogu (eng. traceable fixed costs) i onih koji se ne mogu (eng. common fixed costs) alocirati na profitne centre, departmane, proizvodne linije, procese, funkcije i drugo. Suštinski, ukoliko se opšti troškovi mogu alocirati na konačne nosioce troškova (učinke), a poznato je gde konačni nosioci troškova nastaju, onda se može bez poteškoća izvršiti usmeravanje opštih troškova ka segmentima poslovanja. Pri korišćenju mašina, postrojenja, različite opreme, zgrada i drugih resursa u više od jednog segmenta poslovanja, postavlja se pitanje alociranja opštih troškova. Teorijski i praktično već je razmatrano pitanje alociranja opštih troškova primenom savremenih sistema obračuna troškova. Ukoliko pođemo od posmatrane studije slučaja Mlekare „X“ i primenjenog sistema obračuna troškova po aktivnostima (ABC), moguće je opšte troškove uključiti u interni bilans uspeha prema aktivnostima koje su uzrokovale potrošnju resursa. Tako se, posebno na nivou departmana proizvodnje (troškovni centar) koji funkcioniše u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka mogu dobiti pouzdane i korisne informacije o profitabilnosti učinaka (tabela br. 37) koje se mere segmentnom maržom (marginom) proizvoda.

Merenje profitabilnosti proizvoda			
Elementi internog bilansa uspeha	Ukupno za departman proizvodnje svežeg mleka	Proizvod Sveže mleko sa 2,5% m.m.	Proizvod Sveže mleko sa 1,5% m.m.
Eksterni transferi	300.000	180.000	120.000
Interni transferi	100.000	70.000	30.000
Ukupan Prihod od prodaje	400.000	250.000	150.000
<i>Direktni materijal</i>	140.000	100.000	40.000
<i>Direktni rad</i>	120.000	90.000	30.000
<i>Ukupno Varijabilni troškovi</i>	260.000	190.000	70.000
Marginalni rezultat	140.000	60.000	80.000
<i>Porudžbine kupaca</i>	2.500	2.000	500
<i>Planiranje i priprema sirovina</i>	5.000	3.000	2.000
<i>Priprema i održavanje mašina</i>	7.000	4.000	3.000
<i>Proces proizvodnje</i>	13.000	9.000	4.000
<i>Skladištenje i distribucija gotovih proizvoda</i>	2.500	2.000	500
<i>Ukupno Opšti troškovi proizvodnje i distribucije</i>	30.000	20.000	10.000
Segmentna marža proizvoda	110.000	40.000	70.000
<i>Zajednički fiksni troškovi</i>	10.000	-	-
Segmentna marža departmana	100.000	-	-

Tabela br. 38 Izveštaj o mesečnim performansama za prodate proizvode departmana proizvodnje

Izvor: Prema ideji autora

Segmentna marža (margina) proizvoda (eng. product-line segment margin) je razlika marginalnog rezultata i svih opštih troškova koji se mogu pripisati proizvodima – pojedinačni (prateći) fiksni troškovi (eng. traceable fixed costs). To su troškovi za koje se smatra da ih ne bi bilo kada bi se obustavila proizvodnja proizvoda. Kada se segmentna marža proizvoda umanji za opšte troškove koji se putem odgovarajuće osnove za raspored (ključ) alociraju na departman, a ne mogu se povezati sa nastalim proizvodima – zajednički fiksni troškovi (eng.

common fixed costs) dobija se segmentna marža departmana. Zajednički fiksni troškovi postoje i kada se proizvodnja obustavi.²⁹⁵

U odnosu na profitni centar, investicioni centar ima veća finansijska ovlašćenja i odgovornosti. „Alokacija resursa na poslovne jedinice i procese u okviru njih opredeljena je afinitetima ka rizicima koji se kvantificiraju kroz rentabilnost poslovnih jedinica, kao odnos željenog dobitka i uloženi sredstava.“²⁹⁶ Zbog toga, u investicionim centrima uobičajena je primena već pomenute stope povrata na uložena sredstva (ROI). Ovo merilo performansi ima prednosti pri poređenju različitih organizacionih jedinica, ukoliko imaju uporedive rizike poslovanja.²⁹⁷

Stopa povrata na uložena sredstva (ROI) ima sledeće specifičnosti:

- može se poboljšati smanjenjem troškova, povećanjem prihoda od prodaje i smanjenjem angažovanih sredstava;

- može se izračunavati na različite načine, jer se različite veličine mogu posmatrati kao dobitak (bruto poslovni dobitak, neto dobitak nakon oporezivanja, neto dobitak pre oporezivanja, neto dobitak pre plaćanja poreza i nadoknada kamata i drugo) i različite se veličine mogu posmatrati kao kapital (ukupni vlasnički kapital, ukupni kapital, angažovani kapital, dugoročni kapital i slično);

- može se analizirati sa različitih aspekata, u zavisnosti od toga kako se uložena sredstva posmatraju, npr. kao sredstva pod kontrolom menadžera investicionog centra omogućavaju merenje efikasnosti samog menadžera investicionog centra što je stopa prinosa na kontrolabilna sredstva; angažovana poslovna sredstva omogućavaju merenje poslovne efikasnosti investicionog centra što predstavlja stopu prinosa na poslovna sredstva; i ukupno uložena sredstva omogućavaju merenje ukupne efikasnosti investicionog centra što je stopa prinosa na ukupna sredstva.

Uz stopu povrata na uložena sredstva (ROI), druga rasprostranjena finansijska merila performansi koja, u osnovi, polaze od stavki internog bilansa uspeha profitnog i investicionog centra, ali i od stavki internog bilansa stanja investicionog centra, su:

- 1) računovodstveni²⁹⁸ osnovni pokazatelj profitabilnosti – rasprostranjeno je i nezaobilazno finansijsko merilo uspešnosti profitnog i investicionog centra. Uglavnom predstavlja odnos ostvarenog dobitka (profita) i prihoda. Naziva se i neto profit, marža ili ratio neto profita (eng. profit margin, net profit margin/ratio - NPM);
- 2) računovodstveni izvedeni pokazatelji profitabilnosti – raslojavanjem internog bilansa uspeha iskazuju se sledeća računovodstvena merila performansi profitnog i investicionog centra:
 - EBITDA (eng. Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) predstavlja dobitak pre kamata, poreza i amortizacije,
 - EBIT (eng. Earning Before Interest and Taxes) predstavlja dobitak pre kamata i poreza,

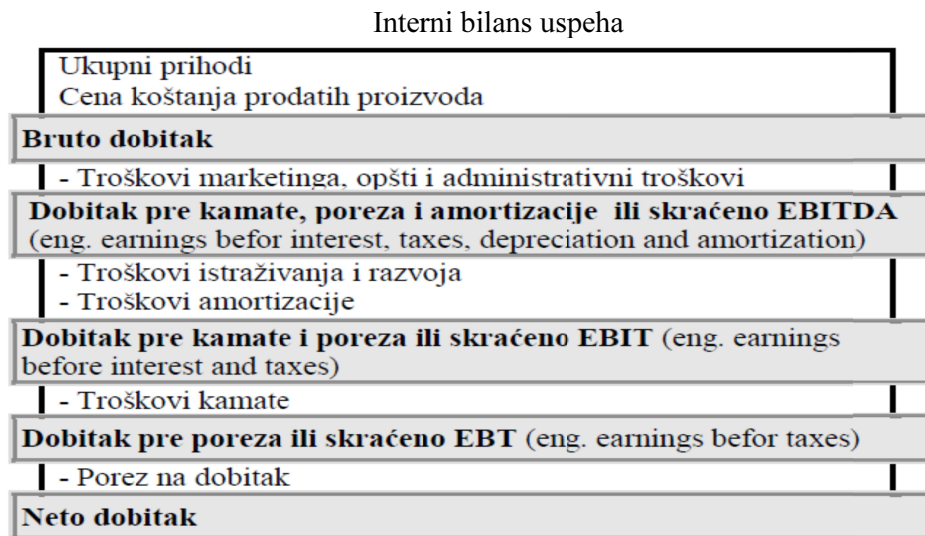
²⁹⁵ Navedene direktne i zajedničke fiksne troškove nije moguće uvek poistovetiti sa kontrolabilnim i nekontrolabilnim fiksnim troškovima. Videti opširnije: Garrison R., Noreen E., Brewer P., „Managerial Accounting“, McGraw-Hill/Irwin, 2006, str. 548-551. U odnosu na profitni centar, investicioni centar ima veća finansijska ovlašćenja i odgovornosti. Zbog toga se više fiksnih troškova u investicionim centrima može smatrati kontrolabilnim fiksnim troškovima.

²⁹⁶ Novičević dr B., „Konceptualne osnove upravljanja rizicima preduzeća“, IX Kongres računovođa i revizora Crne Gore, Bečići, 2014, str. 189.

²⁹⁷ Novičević dr B., Antić dr Lj., Stevanović mr T., „Upravljanje performansama preduzeća“, Ekonomski fakultet, Niš, 2006, str. 30.

²⁹⁸ Računovodstvena merila performansi se utvrđuju na osnovu vrednosti iskazanih u internom bilansu uspeha koji se razvija, raslojava na način da se prihodi pokrivaju pojedinačne stavke rashoda, u zavisnosti od pokazatelja koji se izračunava i koji se mogu, u određenim situacijama, staviti u odnos sa vrednostima iskazanim u internom bilansu stanja.

- EBT (eng. Earning Before Taxes) predstavlja dobitak pre poreza (slika br. 58);



Slika br. 58 Osnovna računovodstvena merila – osnovni nivoi rezultata za menadžere, vlasnike i potencijalne vlasnike

Izvor: Čupić M., „Usaglašenost računovodstvenih merila sa ciljem maksimiziranja vrednosti za akcionare“, Ekonomske teme, Niš, broj 1, 2011, str. 124.

- 3) finansijski racio pokazatelji prilagođenog povrata na uloženi kapital – ROI ili prinosa po akciji:²⁹⁹
 - a) ROS – povrat na ostvarenu prodaju (eng. Return on Sales),
 - b) ROA – povrat na uložena sredstva (eng. Return on Assets),
 - c) ROE – povrat na imovinu (eng. Return on Equity),
 - d) ROCE – povrat na uposleni kapital (eng. Return on Capital Employed),
 - e) ROIC – stopa prinosa na uloženi kapital (eng. Return on Invested Capital),
 - f) EPS – zarada po akciji (eng. Earning per Share),³⁰⁰
 - g) PER – odnos cene i zarade po akciji (eng. Price/Earning Ratio)
 - h) TSR – ukupni prinos akcionara (eng. Total Shareholder Return) i drugi.
- 4) savremeni pokazatelji performansi su brojni, ali za potrebe profitnih i investicionih centara, posebno su značajni Dodata ekonomska vrednost – DEV (eng. Economic Value Added – EVA)³⁰¹ i izbalansirana mapa (registar) rezultata (eng. The Balanced Scorecard

²⁹⁹ Pokazatelji ROS i ROA se najčešće koriste od strane menadžera, dok su ostali pokazatelji značajnije korisni akcionarima. Prilagođeno prema, Stančić P., Čupić M., Stančić V., „Izbor sistema merila performansi u preduzeću orijentisanom na stvaranje vrednosti za akcionare“, Ekonomske teme, Niš, broj 1, 2012, str. 81-100.; Čupić M., „Usaglašenost računovodstvenih merila sa ciljem maksimiziranja vrednosti za akcionare“, Ekonomske teme, Niš, broj 1, 2011, str. 124. i Rakshit D., „Eva Based Performance Measurement: A Case Study Of Dabur India Limited“, Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol.11, mart 2006, str. 40-41.

³⁰⁰ Značajno je istaći da pri korišćenju pojedinih racio pokazatelja treba biti vrlo oprezan, jer mogu navesti na pogrešne odluke. Npr., kompanija Enron je u periodu od 1997-2000-te godina imala stalan rast racia EPS, a nije obezbedila pokriće cene akcijskog kapitala. Na taj način je umanjena vrednost za akcionare mereno dodatom ekonomskom vrednošću (EVA), jer je EPS merilo koje podstiče na kratkovidno ponašanje. Prema, Čupić M., „Usaglašenost računovodstvenih merila sa ciljem maksimiziranja vrednosti za akcionare“, Ekonomske teme, Niš, broj 1, 2011, str. 131.

³⁰¹ Pored Dodate ekonomske vrednosti, javljaju se Dodata tržišna vrednost (eng. Market Value Added – MVA), Dodata akcionarska vrednost (Shareholder Value Added – SVA), ali i druga savremena finansijska merila performansi.

– BSC). Ova merila performansi su ujedno i savremeni poslovni koncepti privrednih subjekata.³⁰²

U profitnim i investicionim centrima je značajno merenje uspešnosti samog centra, ali i merenje uspešnosti menadžera centra. Uspešnost menadžera profitnih, a posebno investicionih centara, pored zarađivačke sposobnosti (profitabilnosti) centra (segmenta poslovanja) meri se i zarađivačkom sposobnošću privrednog subjekta u celini, a ponekad i kretanjem tržišnih cena akcija privrednog subjekta u odnosu na njihove knjigovodstvene vrednosti.³⁰³ Dakle, može se zaključiti da se delovanje menadžera investicionih centara indirektno smatra vrlo značajnim za ukupna ostvarenja privrednog subjekta. Kada se računovodstveni pokazatelji ujedine sa tržišnim merilima performansi privrednog subjekta, dobijaju se informacije neophodne za analizu profitabilnosti s aspekta investitora. Prema tome, računovodstvena merila performansi ostvarenja segmenata poslovanja mogu, u izvesnoj meri, biti značajna za informacione zahteve investitora, potencijalnih investitora, poverilaca i drugih stejkholdera.

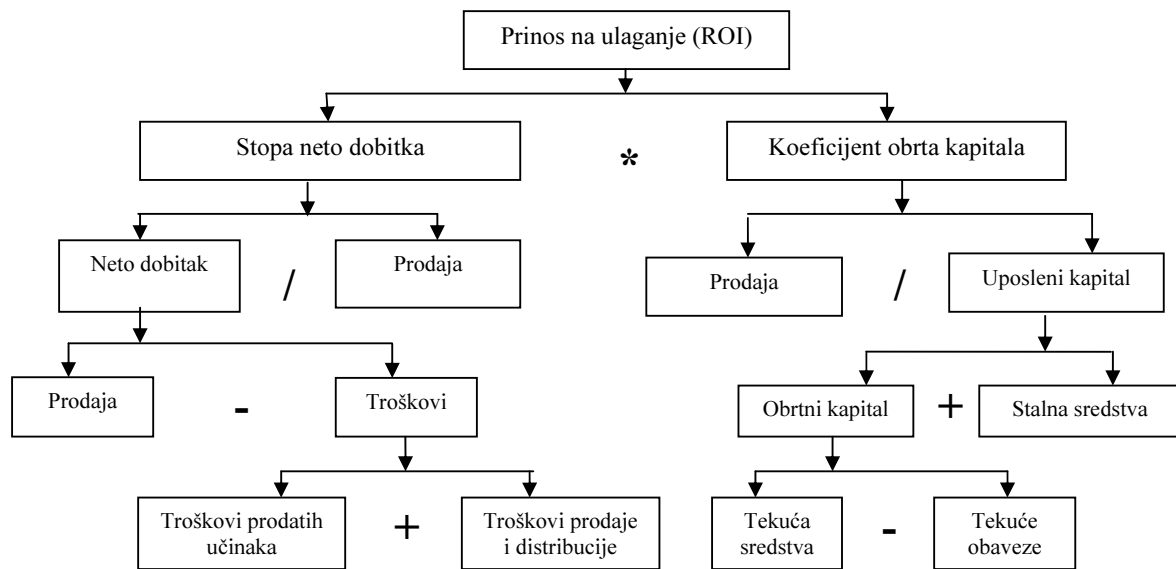
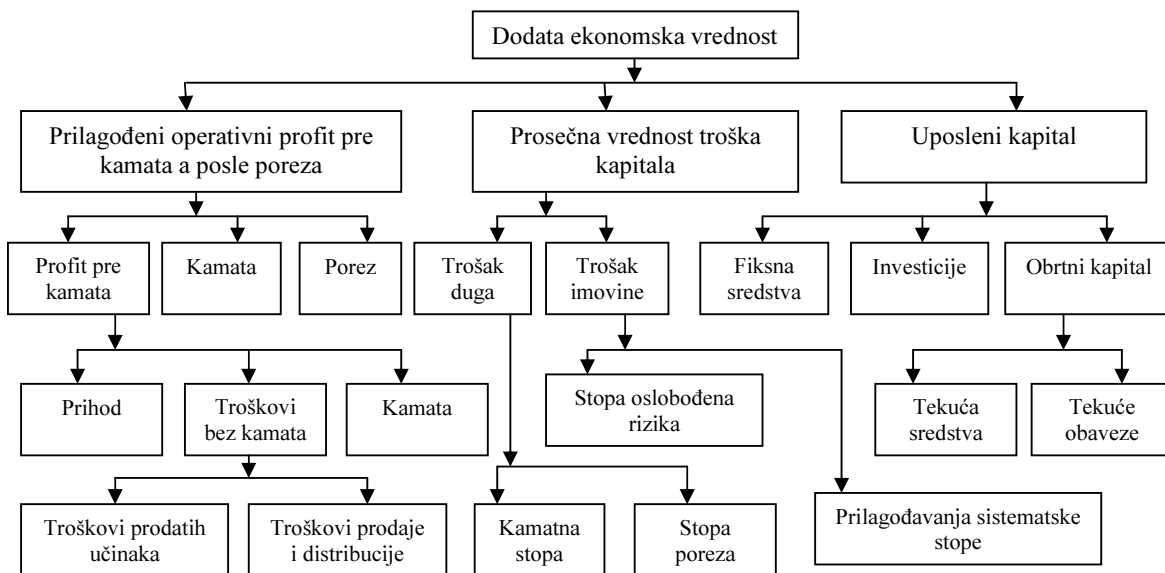
Stopa povrata na uložena sredstva (ROI) istaknuta je kao najzastupljenije računovodstveno merilo performansi za celinu privrednog subjekta, kao i za potrebe investicionih centara. Naime, ROI se može primeniti u mnogim poslovnim situacijama, kao što je merenje performansi divizije, proizvodne linije ili samo ocena profitabilnosti konkretnog ulaganja.³⁰⁴ Savremeni pokazatelj performansi, koji je pandan stopi povrata na uložena sredstva, jeste Dodata ekonomska vrednost – EVA. To je „razlika između računovodstvenog (prilagođenog) profita posle oporezivanja i cene kapitala potrebne za ostvarenje profita... EVA se iskazuje u apsolutnom iznosu, koji može da bude pozitivan ili negativan. Ukoliko je preduzeće poslovalo uspešno, tada je EVA veća od nule. Ukoliko je prinos na kapital jednak sa cenom kapitala, što znači da je ostvarena očekivana stopa povraćaja od vlasnika kapitala, tada je EVA jednaka nuli. U slučaju kada preduzeće nije uspešno poslovalo, to znači da nije uspelo da pokrije sve troškove kapitala, tada je EVA manja od nule.“³⁰⁵ Izgradnja modela stope povrata na uložena sredstva (ROI) i Dodate ekonomske vrednosti (EVA), radi lakšeg razumevanja i primene, može se predstaviti na sledeći način (slika br. 59):

³⁰² Videti detaljnije: Medved I., Milutinović S., „Značaj merenja finansijskih performansi u divizijama“, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, Vol. 48, broj 27/2012, str. 83-94.

³⁰³ Prema, Keating S., „Determinants of Divisional Performance Evaluation Practices“, Journal of Accounting and Economics, broj 24, 1997, str. 243.

³⁰⁴ Prema, Meigs R., Meigs W., „Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja“, deveto izdanje, MATE, prevod, Zagreb, 1999, str. 937.

³⁰⁵ Dmitrović Šaponja dr Lj., Milutinović mr S., „EVA – Mera performansi menadžmenta preduzeća u konkurentskim uslovima privređivanja“, Naučni skup - Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede“, NDES, Palić, 2011, CD-rom.

Model DuPont – Stopa prinosa na ulaganje (Return on Investment – ROI)**Model Dodate Ekonomske Vrednosti – DEV (Economic Value Added – EVA)**

Slika br. 59 Komparacija stope prinosa na ulaganje (ROI) i dodate ekonomske vrednosti (EVA)

Izvor: Rakshit D., „Eva Based Performance Measurement: A Case Study Of Dabur India Limited“, Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol. 11, mart 2006, str. 45-46.

Kroz studiju slučaja investicionog centra Mlekara „X“ prikazano je izračunavanje osnovnih finansijskih performansi u investicionom centru (tabela br. 39):

Izveštaj o finansijskim performansama za Investicioni centar Mlekara „X“

u 000 €

Investicioni centar Mlekara „X“				
Elementi izveštaja	Ostvareno u 2013. god.	Ostvareno u 2014. god.	Planirano za 2015. god.	Prosečna vrednost u industrijskoj grani
Ukupan prihod od prodaje	750.000	800.000	900.000	-
Marginalni rezultat	290.000	310.000	350.000	-
Kontrolabilni rezultat	240.000	255.000	290.000	-
<i>Troškovi amortizacije</i>	<i>30.000</i>	<i>35.000</i>	<i>40.000</i>	
<i>Drugi nekontrolabilni troškovi</i>	<i>50.000</i>	<i>45.000</i>	<i>40.000</i>	
Divizionni doprinos	160.000	175.000	210.000	-
Poslovni dobitak investicionog centra	135.000	150.000	180.000	-
Poslovni dobitak investicionog centra nakon poreza	114.750	127.500	153.000	-
Neto dobitak pre poreza *	105.000	120.000	150.000	-
EBIT	130.000	145.000	170.000	-
EBITDA	100.000	110.000	130.000	-
Stalna imovina	380.000	390.000	420.000	-
Obrtna imovina	230.000	240.000	240.000	-
Kapital i obaveze	610.000	630.000	660.000	-
Poslovne obaveze	90.000	110.000	120.000	-
Stopa profitabilnosti (ROS)	18,00%	18,75%	20,00%	18,25%
Racio obrta imovine	1,23	1,27%	1,36	0,95
Stopa prinosa na ulaganja (ROI) **	22,13%	23,81%	27,27%	24,18%
Rezidualni dobitak ***	13.000	24.000	48.000	-
EVA****	36.750	49.500	72.000	-

Napomene: *Po odbitku troškova kamata. Neto dobitak divizije ne poistovećujemo sa rezidualnim dobitkom.

** ROI = Neto rezultat * 100/ Imovina (za prosečnu imovinu uzima se iznos ukupne imovine)

*** Rezidualni dobitak = Poslovni dobitak – Minimalno prihvatljiva stopa prinosa 20% * Imovina

**** NOPAT je poslovni dobitak nakon poreza bez dodatnih korekcija. Stopa prosečnih ponderisanih troškova kapitala je 15,4% (k=WACC). Prosečno investirani kapital je ukupni kapital umanjen za poslovne obaveze, bez dodatnih korekcija. EVA = NOPAT – (k * prosečno investirani kapital)

Tabela br. 39 Izveštaj o finansijskim performansama za investicioni centar Mlekara „X“

Izvor: Prema ideji autora

Merila performansi, kao što su EBIT, EBITDA, rezidualni dobitak (eng. residual income – RI) i EVA izračunavaju se u apsolutnim, a ne u relativnim iznosima kao većina ostalih finansijskih pokazatelja.

Vrednosti EBIT i EBITDA se mogu staviti u odnos sa dodatnim ulaganjima tokom posmatranog obračunskog perioda investicionog centra, da bi se utvrdili pokazatelji internog pokrića dodatnih ulaganja u stalnu imovinu bez finansijskih plasmana.³⁰⁶

Rezidualni dobitak (RI) i dodata ekonomska vrednost (EVA), kao i stopa povrata na uloženo (ROI), predstavljaju korisna merila finansijskih performansi u investicionom centru, jer uključuju nivo investiranog kapitala u merenju. Ova merila ne pokazuju ostvareni povrat na investicije dokle god se ne pokriju svi troškovi kapitala. Odnosno, rezidualni dobitak i EVA motivišu menadžere da povećavaju investicije sve dok je zarada, koja se ostvaruje na investicijama, veća od troškova kapitala. U tom smislu, primena merila EVA oslikava interese investitora i menadžera privrednog subjekta. Ono što je veoma značajna razlika merila performansi RI i EVA jeste:³⁰⁷

- rezidualni dobitak (RI) se izračunava na osnovu računovodstvenih pokazatelja o kojima se izveštava u skladu sa primenjenim MRS/MSFI (ili američkim GAAP) pa je, zbog toga, kao merilo profitabilnosti donekle ograničen istorijskim karakterom upotrebljenih podataka;

- dodata ekonomska vrednost (EVA) se izračunava na osnovu približnih ekonomskih, a ne računovodstvenih, pokazatelja vrednosti dobitka i investiranog kapitala i usmerena je na merenje gotovog novca.

Obračunata merila performansi u predstavljenom izveštaju o finansijskim performansama su, eventualno, početna osnova za razmatranje i tumačenje zarađivačke sposobnosti profitnog i investicionog centra (njihove profitabilnosti) i likvidnosti, kao i za merenje efekata novih ulaganja investicionog centra i njegove rentabilnosti, a u savremenim uslovima poslovanja, obračun ovih merila je neophodan za celinu privrednog subjekta. Smatramo da se izveštaj o finansijskim performansama, pored izrade i analize za interno segmentno finansijsko izveštavanje, može, u određenoj formi, predstaviti i u Izveštaju o segmentima poslovanja, kao deo ili dopuna Napomena, za potrebe eksternog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.

³⁰⁶ Videti opširnije: Stevanović dr N., „Segmentno izveštavanje u kontekstu eksternalizacije internih upravljačko-računovodstvenih informacija“, Privredni savetnik, broj 10, 2014, str. 44-45.

³⁰⁷ Prema, Blocher E., Stout D., Cokins G., „Cost Management – A Strategic Emphasis“, 5th edition, McGraw Hill, 2010, str. 859.

6. PRAVCI RAZVOJA OBRAČUNA TROŠKOVA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA

Uticaj američke, ali i japanske teorije i prakse računovodstva troškova i upravljačkog računovodstva, na svetski (globalni) razvoj savremenih sistema obračuna troškova proteklih nekoliko decenija, vrlo je značajan. Međutim, mnoge evropske zemlje primenjuju specifične varijante konvencionalnih i savremenih sistema obračuna troškova, što se najbolje može uočiti upravo na primeru zemalja sa nemačkog govornog područja. Tokom razvoja novih tradicionalnih i savremenih sistema obračuna troškova, primenjeni sistemi obračuna troškova na nemačkom govornom području uticali su, u proteklom veku, na primenu i prilagođavanje sistema obračuna troškova u drugim evropskim zemljama.³⁰⁸ Primena sistema obračuna troškova po aktivnostima u SAD-u se tako često poredi sa Računovodstvom fleksibilnog planiranja troškova ili Računovodstvom marginalnih troškova (nem. Grenzplankostenrechnung – GPK) u zemljama nemačkog govornog područja.³⁰⁹ Ipak, GPK nije obračun troškova po aktivnostima. Ističe se nekoliko ključnih razlika GPK u odnosu na obračun troškova po aktivnostima:³¹⁰

- a) GPK podrazumeva primenu obračuna po varijabilnim, a ne po punim troškovima;
- b) GPK je kratkoročno orijentisan; i
- c) GPK je usmeren na veliki broj troškovnih centara, a ne na aktivnosti.

Razmatranjem istraživanja, sprovedenog od januara do juna 2006. godine, koje je za cilj imalo proučavanje obračuna troškova u nemačkoj praksi i praksi Sjedinjenih Američkih Država, došlo se do sledećih zaključaka:³¹¹

- podjednaka je zastupljenost primene zajedničke stope za alokaciju opštih troškova u nemačkoj i SAD praksi (oko 21% u svakoj) i obračuna troškova po aktivnostima ili procesima (oko 20% u svakoj);
- višestruke stope za raspored opštih troškova ili raspored opštih troškova po departmanima više se primenjuju u praksi kompanija u SAD-u (45%), a manje u nemačkim kompanijama (35%);
- obračun po varijabilnim troškovima – Direct Costing više se primenjuje u nemačkoj praksi (52%) i mnogo manje u praksi u SAD-u (21%);
- marginalni rezultat se utvrđuje u mnogim nemačkim kompanijama (71%) za razliku od kompanija u SAD-u (48%);
- opšte zadovoljstvo primenjenim sistemom obračuna troškova u kompanijama u SAD-u prilično je slabo (24%), dok su u nemačkim kompanijama vrlo zadovoljni primenjenim sistemima obračuna troškova (77%).

Zašto su nemačke kompanije zadovoljnije sistemima obračuna troškova koje primenjuju? Pomenuto istraživanje pokazalo je da se u Nemačkoj koriste napredne računovodstvene prakse, kao što je Grenzplankostenrechnung – GPK. Međutim, pored primene GPK, zadovoljstvo primenjenim sistemima obračuna troškova u Nemačkoj,

³⁰⁸ Prema, Näsi S., Rohde C., „Development of Cost and Management Accounting Ideas in the Nordic Countries“, Handbook of Management Accounting Research, Volume 2, 2006, str. 1091-1118.

³⁰⁹ Prema, Krumwiede K., Suessmair A., „Comparing U.S. and German Cost Accounting Methods“, Management Accounting Quarterly, Vol. 8, No. 3, proleće 2007, str. 1-9.

³¹⁰ Prema, Friedl G., Hammer C., Pedell B., Kupper H., „How Do German Companies Run Their Cost Accounting Systems?“, Management Accounting Quarterly, zima 2009, str. 38-52.

³¹¹ Prema, Krumwiede K., Suessmair A., „Getting Down to Specifics on RCA“, Strategic Finance, jun 2007, str. 51-55.

povezano je i sa nemačkom kulturom, usmerenošću na dugoročno razmišljanje, primenom moćnih informacionih sistema i većim fokusom na upravljačko računovodstvo i kontroling.³¹²

U nastavku je dat komparativni pregled zastupljenosti pojedinih oblika savremenih računovodstvenih praksi u Nemačkoj i SAD-u. Pregled primene računovodstva potrošnje resursa, na indirektan način, objedinjuje podatke o primeni obračuna troškova po aktivnostima u posmatranim zemljama (slika br. 60).

Upotreba računovodstva potrošnje resursa u kompanijama u Nemačkoj i SAD-u

Primena računovodstva potrošnje resursa (Resource Consumption Accounting – RCA)	Nemačka	SAD
Računovodstvo marginalnog rezultata	71%	48%
Razdvajanje varijabilnih i fiksnih troškova za svaki troškovni centar	36%	46%
Troškovi iz troškovnih centara podrške se transferišu primarnim troškovnim centrima uz zadržavanje razlike između varijabilnih i fiksnih troškova ³¹³	39%	38%
Obračun po varijabilnim troškovima – Direct Costing	52%	21%
Neiskorišćeni kapacitet je identifikovan, obračunat i nije alociran proizvodima (proizvodne kompanije)	35%	21%
Kapacitet se koristi za izračunavanje interne stope za troškovne centre	46%	18%
Standardni troškovi se koriste za većinu potreba obračuna troškova (proizvodne kompanije)	64%	73%
Odstupanja su zabeležena kod troškovnih centara resursa	83%	53%
Prosečan broj troškovnih centara resursa*	191	30
Potrošnja je procenjena za svaki troškovni centar resursa	44%	33%
Identifikovano je najmanje jedno merilo outputa po troškovnom centru (proizvodne kompanije)	31%	46%
Uzročnici troškova su zasnovani na aktivnostima ili procesima	22%	41%
Troškovi amortizacije stalnih sredstava su troškovi zamene ³¹⁴	30%	7%
Napomena: * Podaci preuzeti prema Krumwiede K., Suessmair A., „Comparing U.S. and German Cost Accounting Methods“, Management Accounting, Vol. 8, No. 3, proleće 2007, str. 1-9.		

Slika br. 60 Rezultati istraživanja primenjenih savremenih računovodstvenih praksi u Nemačkoj i SAD-u

Izvor: Krumwiede K., Suessmair A., „Getting Down to Specifics on RCA“, Strategic Finance, jun 2007, str. 53.

Primena savremenih sistema obračuna troškova, pa i sistema obračuna troškova po aktivnostima, u nekom entitetu može biti delimična i potpuna.

³¹² Prema, Krumwiede K., Suessmair A., „Getting Down to Specifics on RCA“, Strategic Finance, jun 2007, str. 51.

³¹³ Troškovni centri podrške su troškovni centri neproizvodne i pomoćne delatnosti koji se prenose na troškovne centre osnovne i sporedne delatnosti.

³¹⁴ U pitanju su izdaci depresijacije zasnovani na procenjenim troškovima zamene za stalna sredstva. Troškovi zamene (eng. replacement cost) predstavljaju iznos za koji se sredstvo može nabaviti, odnosno njegova tekuća vrednost. U stvari, troškovima depresijacije (eng. depreciation) se smatraju troškovi umanjenja vrednosti osnovnih sredstava, odnosno opipljive imovine, dok su troškovi amortizacije (eng. amortization) troškovi umanjenja neopipljive imovine. U Republici Srbiji, za oba pojma koristimo izraz amortizacija.

Delimična (nepotpuna) primena sistema obračuna troškova po aktivnostima u nekom entitetu, predstavlja primenu jednog ili više sistema obračuna troškova na nivou pojedinih užih organizacionih delova (segmenata poslovanja kao što su profitni i investicioni centri, ali i nižih organizacionih nivoa – nivoa departmana i proizvodnih linija, odnosno troškovnih centara). Potpuna primena sistema obračuna troškova po aktivnostima znači njegovu zastupljenost na svim nivoima upravljanja i obračuna troškova u entitetu. Takođe, primena savremenih sistema obračuna troškova, najčešće, podrazumeva paralelnu primenu i drugih savremenih ili tradicionalnih sistema obračuna troškova.

U nastavku, dat je pregled primene obračuna troškova po aktivnostima u pojedinim zemljama, prema istraživanju iz 2006. godine (tabela br. 39).

Primena ABC	Kanada	Francuska	Nemačka	Italija	Ujedinjeno Kraljevstvo	SAD	Japan	Ukupno
Odbačena primena	1 (4,3%)	1 (2,7%)	0 (0%)	3 (15,8%)	2 (3,8)	2 (4,4%)	57 (69,5%)	66 (22,7%)
Pilot primena	8 (34,8%)	4 (10,8%)	10 (31,2%)	7 (36,8%)	8 (15,4%)	10 (21,8%)	9 (11,0%)	56 (19,3%)
Potpuna primena	9 (39,1%)	8 (21,6%)	16 (50%)	5 (26,3%)	29 (55,8%)	25 (54,4%)	5 (6,1%)	97 (33,3%)
Primena u većini organizacionih delova	5 (21,7%)	24 (64,9%)	6 (18,8%)	4 (21,1%)	13 (25%)	9 (19,6)	11 (13,4%)	72 (24,7%)
Broj ispitanika koji primenjuju ili su primenjivali ABC	23	37	32	19	52	46	82	291
Ukupan broj ispitanika	35	39	73	32	85	57	95	416

Tabela br. 40 Rezultati istraživanja primene obračuna troškova po aktivnostima u odabranim zemljama

Izvor: Bhimani A., Gosselin M., Ncube M., Okano H., „Activity-Based Costing: How Far Have We Come Internationally?“, Cost Management, maj/jun 2007, Vol. 21, Iss. 3; Boston, str. 12-17.

Primena savremenih sistema obračuna troškova, prema razmatranom istraživanju, iskazana je kao apsolutna veličina, i kao relativna veličina u odnosu na broj ispitanika kojima je obračun po aktivnostima poznat (primenjuju ga ili su ga primenjivali), što znači da je stvarni procenat primene ovog sistema obračuna troškova manji. Važna pitanja koja se nameću razmatranjem istaknutog istraživanja jesu:

- da li je broj ispitanika (anketiranih) dovoljan s obzir na veličinu i broj razmatranih zemalja;
- kakva je struktura posmatranih entiteta u izdvojenim zemljama, odnosno koliko je posmatranih entiteta proizvodnog, uslužnog ili trgovinskog tipa; i
- kakva je verodostojnost primljenih odgovora od strane ispitanika.

Proučavanjem dostupne literature³¹⁵ iz oblasti računovodstva troškova i upravljačkog računovodstva, uočene su empirijske studije o primeni i efektima primene obračuna troškova po aktivnostima već od 1991. godine. Međutim, nakon 2006. godine, pojavljuju se samo sporadična empirijska istraživanja primene sistema obračuna troškova po aktivnostima, npr. u Tunisu, Maroku, Maleziji, Tajlandu i drugo.

³¹⁵ Prema, Gosselin M., „A Review of Activity-Based Costing: Technique, Implementation, and Consequences“, Handbook of Management Accounting Research, 2007, str. 1103-1104.

U Republici Srbiji, empirijska istraživanja o primeni savremenih sistema obračuna troškova su retka. Više je razloga za to. Naime, nakon raspada bivše Jugoslavije, tokom devedesetih godina prošlog veka, usled promenjenog tržišnog i poslovnog ambijenta, privredni subjekti u Republici Srbiji prošli su kroz korenite pravne i tržišno-organizacione promene. Tokom prve decenije ovog veka, značajan broj uspešnih privrednih subjekata postao je deo vlasništva inostranih kompanija. Sve navedeno upućuje na zaključak da su tehnike računovodstva troškova u većini privrednih subjekata u Republici Srbiji, praktično na početku razvoja. U prilog tvrdnje, ističu se dve objavljene empirijske studije iz 2010. godine³¹⁶ i 2012. godine,³¹⁷ o primeni savremenih sistema obračuna troškova, prema kojima u Republici Srbiji ima manje od deset privrednih subjekata koji primenjuju savremene sisteme obračuna troškova. Studijom iz 2010. godine, utvrđeno je analizom 121 ispitanika da 75 ispitanika ne zna ništa o sistemu obračuna troškova po aktivnostima (od 75 ispitanika su bili 59 računovođa, 1 revizor, 7 menadžera i 8 ostalih), dok od preostalih 46 ispitanika samo 6 aktivno koristi sistem obračuna troškova po aktivnostima. Studija iz 2012. godine utvrdila je takođe 6 ispitanika koji aktivno koriste sistem obračuna troškova po aktivnostima u Republici Srbiji.

Sve navedeno upućuje na konstataciju da se savremeni pristupi upravljanju i obračunu troškova, i pored niza prednosti, ne primenjuju dovoljno, što je naročito izraženo u Republici Srbiji. Svakako to se odražava na finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja. Efekti veće primene mogu se očekivati u budućnosti, uz pretpostavku edukacije računovodstvenih kadrova i menadžerske strukture ukazivanjem na informativne koristi koje primena savremenih sistema obračuna troškova nudi.

6.1. MOGUĆI PRAVCI RAZVOJA I PREDLOZI ZA POBOLJŠANJE FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA U USLOVIMA DOMAĆE PRIVREDNE PRAKSE

Razmatranje i istraživanje mogućnosti poboljšanja finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja, u uslovima domaće privredne prakse, podrazumeva sagledavanje trenutnog stanja na području segmentnog finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji.

Prema pregledu privrednih društava sa najvećim ostvarenim neto dobitkom u 2013. godini, na uzorku od 50 privrednih društava, istraženo je obelodanjivanje informacija po segmentima poslovanja u Republici Srbiji (tabela br. 41):³¹⁸

³¹⁶ Prema, Knežević G., Mizdraković V., „Exploratory Research of Activity-Based Costing Method Implementation In Serbia“, *Ekonomika istraživanja*, Vol. 23, No. 3, 2010, str. 68-81.

³¹⁷ Malinić S., Todorović M., Jovanović D., „ERP and Management Accounting Changes of Industrial Enterprises in Serbia“, *Industrija*, 40(2), 2012, str. 189-208.

³¹⁸ Privredna društva su rangirana prema visini ostvarenog neto dobitka za 2013. godinu prema podacima Agencije za privredne registre (<http://www.apr.gov.rs/>). Podaci o eksternom segmentnom finansijskom izveštavanju su manuelno prikupljeni i obrađeni, te postoji mogućnost nenamerne greške ili propusta.

Privredna društva u Srbiji sa najvećim neto dobitkom za poslovnu 2013. godinu				
Redni broj	Privredno društvo	Veličina	Sektor	Segmentno finansijsko izveštavanje
1.	NIS A.D. Novi Sad	Veliko pravno lice	Rudarstvo	Da (5 poslovnih segmenata)
2.	Telekom Srbija A.D. Beograd	Veliko pravno lice	Informisanje i komunikacije	Ne ¹
3.	Telenor doo Beograd	Veliko pravno lice	Informisanje i komunikacije	Ne
4.	Tarkett doo Bačka Palanka	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne ²
5.	Tigar Tyres doo Pirot	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne
6.	Sunoko doo Novi Sad	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne (deo MK Grupe)
7.	Delhaize Serbia doo Beograd	Veliko pravno lice	Trgovina na veliko i malo	Ne (deo Delhaize grupe ³)
8.	Elektrosrbija doo Kraljevo	Veliko pravno lice	Snabdevanje električnom energijom	Ne
9.	Te-ko Kostolac	Veliko pravno lice	Snabdevanje električnom energijom	Ne (zavisno društvo u okviru JP Elektroprivrede Srbije)
10.	Hemofarm A.D. Vršac	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne (deo Stada grupe ⁴)
11.	Tent doo Obrenovac	Veliko pravno lice	Snabdevanje električnom energijom	Ne (zavisno društvo u okviru JP Elektroprivrede Srbije)
12.	JP Pošta Srbije Beograd	Veliko pravno lice	Saobraćaj i skladištenje	Ne
13.	Metalfer Steel Mill doo Sremska Mitrovica	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne
14.	RB Kolubara doo Lazarevac	Veliko pravno lice	Rudarstvo	Ne (zavisno društvo u okviru JP Elektroprivrede Srbije)
15.	APA doo Apatin	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne (deo Molson Coors Brewing Company ⁵)

Napomene:

¹ Telekom Srbija, u finansijskim izveštajima koji prethode posmatranom, obelodanjivao je informacije o segmentima poslovanja (4 poslovna segmenta). Pretpostavka je da, u procesu pripreme privrednog subjekta za prodaju, u okviru dve jedinice koje generišu gotovinu (JGG) u skladu sa MSFI 5, odredbe MSFI 8 nisu primenljive, mada, u Napomenama uz finansijske izveštaje privrednog društva to nije izričito naglašeno.

² Tarkett doo, Bačka Palanka, deo je međunarodne korporacije sa sedištem u Francuskoj koja primenjuje finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja (5 poslovnih segmenata).

³ Delhaize Grupa izveštava po segmentima poslovanja (3 geografska segmenta – SAD, Belgija i Luksemburg i SEE - Jugoistočna Evropa (Grčka, Rumunija i Srbija)).

⁴ Stada grupa obelodanjuje informacije o segmentima poslovanja (3 poslovna segmenta).

⁵ Molson Coors Brewing Company obelodanjuje informacije o segmentima (4 geografska segmenta).

Tabela br. 41 Rezultati istraživanja zastupljenosti eksternog segmentnog finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji

Izvor: Obrada autora prema podacima Agencije za privredne registre, <http://www.apr.gov.rs/>

Nastavak tabele

Privredna društva u Srbiji sa najvećim neto dobitkom za poslovnu 2013. godinu				
Redni broj	Privredno društvo	Veličina	Sektor	Segmentno finansijsko izveštavanje
16.	Yura Corporation doo Rača	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Nema podataka (deo Yura Corporation, Južna Koreja)
17.	EDB Beograd	Veliko pravno lice	Snabdevanje električnom energijom	Ne (zavisno društvo u okviru JP Elektroprivrede Srbije)
18.	A.D. Imlek Beograd	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne
19.	Coca Cola HBC Srbija doo Zemun	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne (deo Coca Cola Company ⁶)
20.	PKB Korporacija A.D. Beograd	Veliko pravno lice	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	Ne (u restrukturiranju)
21.	RST Corporation A.D. Novi Sad	Veliko pravno lice	Trgovina na veliko i malo	Ne (4 zaposlena, trgovina gasom)
22.	Philip Morris Operations A.D. Niš	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne (deo Philip Morris International ⁷)
23.	Elektrovojvodina doo Novi Sad	Veliko pravno lice	Snabdevanje električnom energijom	Ne (zavisno društvo u okviru JP Elektroprivrede Srbije)
24.	Građevinska direkcija Srbije doo	Veliko pravno lice	Građevinarstvo	Ne
25.	JP EPS Beograd	Veliko pravno lice	Snabdevanje električnom energijom	Ne
26.	Victoria Group A.D.	Veliko pravno lice	Trgovina na veliko i malo	Ne
27.	Terna S.A. ogranak	Veliko pravno lice	Građevinarstvo	Ne (deo Terna grupe ⁸)
28.	IM Matijević doo Novi Sad	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne
29.	Koncern Bambi A.D. Požarevac	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne
30.	Tetra Pak Production doo Beograd	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne (deo grupe Tetra Laval)
31.	JP EMS Beograd	Veliko pravno lice	Snabdevanje električnom energijom	Ne (javno preduzeće)
32.	HE Đerdap doo Kladovo	Veliko pravno lice	Snabdevanje električnom energijom	Ne (javno preduzeće)

Napomene:

⁶ Coca Cola HBC obelodanjuje informacije o sledećim segmentima poslovanja: Evroazija i Afrika, Evropa, Južna Amerika, Severna Amerika, Pacifik, Ulaganja u flaširanje i Centrala korporacije.

⁷ Philip Morris International obelodanjuje informacije o sledećim segmentima poslovanja: Evropska Unija, Istočna Evropa, Bliski Istok i Afrika, Azija, Južna Amerika i Kanada.

⁸ Terna Group - segmenti poslovanja: TA – Tradicionalne aktivnosti i NTA – Netradicionalne aktivnosti.

Tabela br. 41 Rezultati istraživanja zastupljenosti eksternog segmentnog finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji

Izvor: Obrada autora prema podacima Agencije za privredne registre, <http://www.apr.gov.rs/>

Nastavak tabele

Privredna društva u Srbiji sa najvećim neto dobitkom za poslovnu 2013. godinu				
Redni broj	Privredno društvo	Veličina	Sektor	Segmentno finansijsko izveštavanje
33.	C market A.D.	Veliko pravno lice	Trgovina na veliko i malo	Ne
34.	Henkel Srbija doo Beograd	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne (deo Henkel korporacije ⁹)
35.	Ball Pakovanja Evropa doo Beograd	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne
36.	Dijamant A.D. Zrenjanin	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Da (4 poslovna segmenta)
37.	Holcim (Srbija)	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne (deo Holcim korporacije ¹⁰)
38.	Agromarket doo Kragujevac	Veliko pravno lice	Trgovina na veliko i malo	Ne
39.	FIAT automobili doo Srbija Kragujevac	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne (član FIAT Chrysler Automobiles grupe ¹¹)
40.	Veletabak doo Novi Sad	Veliko pravno lice	Trgovina na veliko i malo	Ne
41.	PTP DIS doo Krnjevo	Veliko pravno lice	Trgovina na veliko i malo	Ne
42.	Drinsko-Limsko HE doo Bajina Bašta	Veliko pravno lice	Snabdevanje električnom energijom	Ne (javno preduzeće)
43.	Smatsa doo	Veliko pravno lice	Saobraćaj i skladištenje	Ne
44.	Koteks Viscofan doo	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne (član Viscofan grupe ¹²)
45.	Doo Almex Pančevo	Veliko pravno lice	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	Ne
46.	TCK doo Kosjerić	Veliko pravno lice	Prerađivačka industrija	Ne (deo Titan grupe)
47.	Doo Promist Novi Sad	Veliko pravno lice	Trgovina na veliko i malo	Ne
48.	Pharmaswiss doo Beograd	Veliko pravno lice	Trgovina na veliko i malo	Ne
49.	Nelt Co. doo Beograd	Veliko pravno lice	Trgovina na veliko i malo	Ne (deo Nelt grupe - implementirali SAP)
50.	Pioneer Hi – Bred Srb doo Novi Sad	Veliko pravno lice	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	Ne (deo Pioneer Corporation ¹³)

Napomene:

⁹ Henkel korporacija obelodanjuje informacije o pet poslovnih segmenata.¹⁰ U Holcim korporaciji se obelodanjuju informacije o pet geografskih segmenata.¹¹ FIAT Chrysler Automobiles grupa posluje u četiri poslovna regiona: NAFTA (SAD, Kanada i Meksiko), LATAM (Južna i Centralna Amerika, bez Meksika), APAC (Azija i Pacifik) i EMEA (Evropa, Bliski Istok, Afrika); i dva dodatna poslovna segmenta Luksuzni brendovi (Ferrari i Maserati) i Komponente (Magneti Marelli, Teksid and Comau).¹² Viscofan grupa obelodanjuje informacije o tri poslovna segmenta i četiri geografska segmenta poslovanja.¹³ U Pioneer Corporation se obelodanjuju informacije o tri poslovna segmenta.

Tabela br. 41 Rezultati istraživanja zastupljenosti eksternog segmentnog finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji

Izvor: Obrada autora prema podacima Agencije za privredne registre, <http://www.apr.gov.rs/>

Na uzorku od 50 privrednih društava, rangiranih kao velika pravna lica, izvršena je analiza njihovih objavljenih finansijskih izveštaja, godišnjih izveštaja o poslovanju i Napomena uz finansijske izveštaje. Kratak pregled predstavljen je u tabeli br. 41. Moguće je konstatovati sledeće o obelodanjivanju informacija po segmentima poslovanja u Republici Srbiji, tokom 2013. godine:

- dva privredna društva eksterno izveštavaju o segmentima poslovanja, a dvanaest privrednih društava su članovi grupe ili korporacije u kojoj se izveštava o segmentima poslovanja;

- prema dostupnim informacijama, tri privredna društva primenjuju najmanje jedan savremeni pristup obračuna troškova;

- trinaest privrednih društava je u državnom vlasništvu;

- dvadeset i tri privredna društava je proizvodno orijentisano (ne razmatraju se privredna društva u državnom vlasništvu);

- posmatrani uzorak, smatramo, realno odražava postojeće stanje domaće privredne prakse sa slabom zastupljenošću privrednih subjekata koji obelodanjuju informacije o segmentima poslovanja (dva privredna subjekta u posmatranom uzorku). Za posmatrani uzorak, nije poznato koje sisteme obračuna troškova primenjuju privredni subjekti koji obelodanjuju informacije o segmentima poslovanja.

U našoj privrednoj praksi, nema empirijskih istraživanja koja dovode u vezu primenu savremenih sistema obračuna troškova sa obelodanjivanjem informacija o segmentima poslovanja. Tome značajno doprinosi, kako empirijsko istraživanje pokazuje na uzorku od 50 privrednih društava, slaba zastupljenost segmentnog finansijskog izveštavanja i slaba primena savremenih sistema obračuna troškova u Republici Srbiji. Koji su razlozi doveli do takve situacije i kako se može uticati na budući razvoj i primenu segmentnog finansijskog izveštavanja i savremenih pristupa obračunu troškova u Republici Srbiji?

Na segmentno finansijsko izveštavanje i računovodstvo troškova utiču dva ključna faktora. Pre svega, opšti privredni uslovi koji se ogledaju u značajnom prisustvu velikih pravnih lica koji su u državnom vlasništvu ili u vlasništvu stranih korporacija na teritoriji Republike Srbije. Jednako važan faktor je i opšti stepen uređenosti, stručnosti, značaja i profesionalizma računovodstvene regulative i računovodstvene profesije.

Posmatrano kroz računovodstvenu regulativu i računovodstvenu profesiju u Republici Srbiji, postignut je, uglavnom, zadovoljavajući nivo profesionalnosti i stručnosti, koji predstavlja dobru polaznu osnovu za primenu savremenih pristupa obračuna troškova i finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.³¹⁹ Međutim, objektivni faktor na koji računovodstvena regulativa i profesija ne mogu da deluju, su vlasnička i organizaciona struktura privrednih društava na teritoriji Republike Srbije. Takve privredne okolnosti doprinele su slaboj razvijenosti i zastupljenosti savremenijih pristupa obračunu troškova u privrednim subjektima u Republici Srbiji. Naime, obračun troškova je, prvenstveno, interno orijentisan, u funkciji informativne podrške, pre svega, menadžera privrednog subjekta. Funkcionisanje obračuna troškova, oslobođeno računovodstvenih regulativa i stega, prepušteno je slobodnom regulisanju svakog privrednog subjekta pojedinačno. Ukoliko menadžeri, pa samim tim i vlasnici privrednih subjekata, ne uviđaju i ne razumeju informativne mogućnosti adekvatno izgrađenog obračuna troškova, sasvim sigurno će računovodstvo troškova biti marginalizovano i neće postojati mogućnosti za njegovo unapređenje. Možda je, upravo, priliv stranog kapitala u privredne subjekte, šansa za jačanje informativnog značaja adekvatno postavljenog obračuna troškova sa analitičkim kontnim planom klase 9 i mogućnost za prihvatanje savremenih metodologija i pristupa upravljanju i

³¹⁹ Računovodstvena regulativa aktuelna za segmentno finansijsko izveštavanje razmatrana je ranije u radu. Stanje računovodstvene profesije i stručnosti, obrazovanosti i licenciranja računovođa, pitanju su koja izlaze iz okvira teme ovog rada.

obračunu troškova u privrednim subjektima u Republici Srbiji. Pri tom, ne treba zanemariti značaj kompetencije, stručnosti, znanja i veština računovođa, ali i menadžera, da bi se prepoznale mogućnosti i svrha upotrebe savremenih sistema obračuna troškova za potrebe finansijskog izveštavanja opšte namene, a u konačnici, i segmentnog finansijskog izveštavanja.

Prema tome, posmatrano iz ugla mogućnosti razvoja i predloga za poboljšanje finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja u uslovima domaće privredne prakse, moglo bi se konstatovati sledeće:

- prilikom stranog kapitala i težnjom ostvarenja što povoljnijih rezultata može se očekivati unapređenje obračuna troškova primenom savremenijih pristupa i sistema. Jer, interes stranih investitora je da dobiju kvalitetne i blagovremene informacije kroz odgovarajuće pokazatelje rezultata, između ostalog, u svrhu efikasnog poslovnog odlučivanja, što može doprineti potrebi kvalitetnog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja;

- prepoznavanje mogućnosti i informativne sposobnosti savremenih pristupa upravljanja i obračuna troškova od strane menadžerske strukture, može i treba da doprinese značaju i potrebi finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja, naročito u svrhu planiranja, kontrole, blagovremenog i efikasnog poslovnog odlučivanja i svakako motivacije menadžerske strukture i svih zaposlenih;

- permanentna edukacija u pogledu značajnosti savremenih pristupa obračunu troškova i po tom osnovu informativne sposobnosti obračuna troškova, doprineće potrebi i značaju finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja, a sve usmereno na postizanje i održanje konkurentne prednosti delova i celine organizacije.

6.2. IMPLEMENTACIJA SAVREMENIH PRISTUPA OBRAČUNA TROŠKOVA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA

Implementacijom savremenih sistema obračuna troškova utiče se na unapređenje merenih i iskazanih performansi troškovnih, profitnih i investicionih centara. Dokazano je da primena savremenih sistema obračuna troškova utiče, pre svega, na finansijske performanse segmenata poslovanja i na merenje i iskazivanje njihovog doprinosa ostvarenom uspehu celine privrednog subjekta. To znači da su sistemi obračuna troškova, u pogledu eksternog segmentnog finansijskog izveštavanja značajna informativna podrška za investicione i profitne centre, a u pogledu internog segmentnog finansijskog izveštavanja, informativno podržavaju investicione, profitne i troškovne centre.

Unapređenju segmentnog finansijskog izveštavanja doprinosi, u skladu sa zahtevima MSFI 8 i SFAS 131, obelodanjivanje svake pojedinačne informacije o segmentima poslovanja za eksterne potrebe (za potrebe investitora, poverila, potencijalnih investitora i drugih eksternih korisnika računovodstvenih informacija) i za interne potrebe (za potrebe menadžera i drugih zaposlenih).

S aspekta investitora, potencijalnih investitora, poverilaca i finansijskih analitičara neophodno je istaći da su značajne informacije o profitabilnosti. Profitabilnost obezbeđuje dugoročnu osnovu za ostvarenje drugih ciljeva povezanih sa rastom i razvojem entiteta. Upravo, razmatranjem obelodanih informacija o segmentima poslovanja moguće je utvrditi podatke značajne za predviđanje budućih aktivnosti povezanih sa rastom i razvojem

entiteta. Obezbeđivanje takvih podataka i informacija predstavlja vrlo značajan pokazatelj budućih zarađivačkih mogućnosti i kretanja cena akcija entiteta na berzi, što je, u krajnjoj liniji, od presudnog značaja za investitore i poverioce entiteta, ali i za buduće investitore. Kako entitet u celini, pojednostavljeno posmatrano, predstavlja zbir segmenata poslovanja, to znači da poslovanje svakog segmenta poslovanja u prošlosti, kao i njegove poslovne i finansijske perspektive za budućnost, mogu biti vrlo značajni za predviđanja investitora, poverilaca i analitičara. Obelodanjivanje podataka značajnih za predviđanje budućih aktivnosti povezanih sa rastom i razvojem entiteta, sa druge strane, mogu biti od presudnog značaja za postizanje i održavanje konkurentskih prednosti. Zbog toga, menadžeri promišljeno obelodanjuju ove podatke kako ne bi ugrozili budući konkurentski položaj i odali dragocene informacije konkurentima. Navedeno objašnjava zašto se, uglavnom, smatra da menadžerski pristup ugrađen u MSFI 8 i SFAS 131, predstavlja, u izvesnom smislu, prepreku većeg informativnog značaja obelodanih informacija o segmentima poslovanja.

Veći broj obelodanih informacija može imati veći efekat na unapređenje finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja, odnosno na unapređenje njegovog informativnog značaja. Neke od informacija značajnih s aspekta investitora i značajnih s aspekta menadžera su opisne (kvalitativne) prirode, a neke su finansijske (kvantitativne) prirode.

Obelodanjivanje informacija o segmentima poslovanja finansijskog karaktera, odnosno brojčano iskazano, uslovljeno je funkcionisanjem obračuna troškova za segmente poslovanja. U vezi sa tim, neophodno je pristupiti merenju značaja obelodanih informacija o segmentima poslovanja za unapređenje segmentnog finansijskog izveštavanja, da bi se moglo ukazati na uticaj obračuna troškova segmenata poslovanja i savremenih sistema obračuna troškova na obelodanjene informacije.

Prihvatljiv uzorak ili studije slučaja za empirijsko istraživanje ove problematike nije moguće naći u prethodno posmatranom uzorku od 50 privrednih društava u Republici Srbiji, jer nije utvrđeno da privredna društva koja obelodanjuju informacije o segmentima poslovanja koriste savremene sisteme obračuna troškova. Naime, u privrednoj praksi u Republici Srbiji zastupljeni su tradicionalni sistemi obračuna troškova, i to, uglavnom, razvijeni oblik obračuna po stvarnim troškovima.

Stepen u kome primena savremenih sistema obračuna troškova utiče na unapređenje segmentnog finansijskog izveštavanja nema jedinstvenu jedinicu mere. Ipak, da bi se iskazalo unapređenje segmentnog finansijskog izveštavanja primenom savremenih sistema obračuna troškova, obelodanjivanje informacija o segmentima poslovanja mora na neki način biti vrednovano, kako bi se mogao proceniti značaj svake obelodanjene informacije o segmentima poslovanja. Merenje približnog doprinosa svake obelodanjene informacije o segmentima poslovanja ukupnoj informativnoj snazi segmentnog finansijskog izveštavanja, u izvesnom smislu je pojednostavljeno prilikom određivanja pondera značajnosti obelodanih informacija o segmentima poslovanja. U nastavku, predstavljena je tabela sa pretpostavljenim ponderima značajnosti informacija o segmentima poslovanja (tabela br. 42).

Eksterno segmentno finansijsko izveštavanje				
Informacije	Značaj informacije izražen ponderom ASPEKT INVESTITORA			Ukupan značaj informacije iskazan ponderom
	Investicioni centar	Profitni centar	Troškovni centar	
Faktori određivanja segmenata poslovanja o kojima se izveštava	10	8	0	18
Informacije o glavnim proizvodima/uslugama na osnovu kojih izveštajni segment ostvaruje prihode	10	9	0	19
Informacije o dobitku ili gubitku i ukupnim sredstvima segmenata	10	10	0	20
Informacije o računovodstvenoj osnovi za transakcije između izveštajnih segmenata	10	7	0	17
Informacije o glavnim kupcima	10	9	0	19
Informacije o geografskim oblastima	10	7	0	17
Ukupan značaj informacija po segmentima poslovanja s aspekta investitora	60	50	0	110
Interno segmentno finansijsko izveštavanje				
Informacije	Značaj informacije izražen ponderom ASPEKT MENADŽERA			Ukupan značaj informacije iskazan ponderom
	Investicioni centar	Profitni centar	Troškovni centar	
Primena menadžerskog pristupa	10	9	7	26
Informacije o dobitku (gubitku) i prihodima segmenta poslovanja	10	10	5	25
Informacije o imovini i obavezama segmenata poslovanja	10	10	5	25
Informacije o kriterijumima za raščlanjivanje ili agregiranje segmenata poslovanja	10	9	5	24
Informacije o usklađenosti obelodanjivanja o segmentima poslovanja sa ukupnim iznosima u finansijskim izveštajima	10	9	5	24
Informacije za utvrđivanje različitih merila performansi segmenata	10	9	6	25
Ukupan značaj informacija po segmentima poslovanja s aspekta menadžera	60	56	33	149

Tabela br. 42 Pretpostavljeni ponderi značajnosti pojedinih informacija za eksterno i interno finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja

Izvor: Pojedini ponderi značaja informacija preuzeti prema Turčić Marino, „Harmoniziranje eksternog i internog finansijskog izvještavanja po segmentima poslovanja“, Ekonomski pregled, Vol.63, No.12, decembar 2012., str. 725.

Tabela sa pretpostavljenim ponderima značajnosti svake obelodanjene informacije o segmentima poslovanja se, prema potrebama, može proširiti i/ili prilagoditi očekivanjima menadžera, pa i investitora, za svaki posmatrani privredni subjekt. Pretpostavljeni ponderi značaja svake obelodanje informacije o segmentima poslovanja su neophodni za potrebe postavke modela regresije koji može da izmeri, pre svega, povezanost unapređenja eksternog i internog segmentnog finansijskog izveštavanja sa informacijama o segmentima poslovanja koje se obelodanjuju.

Regresioni model merenja unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja podrazumeva definisanje zavisne, nezavisne i kontrolne varijable (promenljive):³²⁰

- a) Zavisna promenljiva, koja se iskazuje kao Y, predstavlja
 $Y = \text{stepen unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja, gde je } Y = f(X);$
- b) Nezavisne promenljive koje su binarno određene, odnosno, ili se pojavljuju (i tada nose vrednost 1) ili se ne pojavljuju (i tada nose vrednost 0). Sačinjene su dve grupe nezavisnih promenljivih – eksternih promenljivih (aspekt investitora) i internih promenljivih (aspekt menadžera):

i. Eksterne nezavisne promenljive (aspekt investitora):

X_{11} = prisutnost informacija o faktorima određivanja izveštajnih segmenata poslovanja;

X_{12} = prisutnost informacija o glavnim proizvodima/uslugama na osnovu kojih izveštajni segment ostvaruje prihode;

X_{13} = prisutnost informacija o dobitku ili gubitku i ukupnim sredstvima segmenata poslovanja;

X_{14} = prisutnost informacija o računovodstvenoj osnovi za transakcije između izveštajnih segmenata;

X_{15} = prisutnost informacija o glavnim kupcima;

X_{16} = prisutnost informacija o geografskim oblastima;

ii. Interne nezavisne promenljive (aspekt menadžera):

X_{21} = prisutnost informacija o primeni menadžerskog pristupa;

X_{22} = prisutnost informacija o dobitku (gubitku) i prihodima segmenta poslovanja;

X_{23} = prisutnost informacija o imovini i obavezama segmenata poslovanja;

X_{24} = prisutnost informacija o kriterijumima za raščlanjivanje ili agregiranje segmenata poslovanja;

X_{25} = prisutnost informacija o usklađenosti obelodanjivanja o segmentima poslovanja sa ukupnim iznosima u finansijskim izveštajima;

X_{26} = prisutnost informacija za utvrđivanje različitih merila performansi segmenata;

- c) Kontrolne varijable (nezavisne promenljive):

X_{31} = primena savremenih sistema obračuna troškova i

X_{32} = primena tradicionalnih sistema obračuna troškova.

³²⁰ Prema, Kiš T., Radovanov B., „Statistika i ekonometrija finansijskih tržišta“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2014, str. 7-15.

Opšti regresioni model uticaja obelodanjenih informacija po segmentima poslovanja na unapređenje segmentnog finansijskog izveštavanja je sledeći:

$$Y_{Ai} = \beta_0 + \beta_1 X_{11} + \beta_1 X_{12} + \beta_1 X_{13} + \beta_1 X_{14} + \beta_1 X_{15} + \beta_1 X_{16} \\ + \beta_2 X_{21} + \beta_2 X_{22} + \beta_2 X_{23} + \beta_2 X_{24} + \beta_2 X_{25} + \beta_2 X_{26} \\ + \beta_3 X_{31} + \beta_3 X_{32} + \varepsilon_1$$

Pri čemu je:

Y = zavisna promenljiva koja meri unapređenje segmentnog finansijskog izveštavanja³²¹

β_0 = konstanta, $\beta_0=0$ jer početna pretpostavka unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja je da nema nijedne obelodanjene informacije o segmentima poslovanja

$\beta_1 = 0,475$ (nagib nezavisne promenljive za eksterno segmentno finansijsko izveštavanje)³²²

$\beta_2 = 0,475$ (nagib nezavisne promenljive za interno segmentno finansijsko izveštavanje)

$\beta_3 = 0,05$ (nagib kontrolne varijable)

ε_1 = slučajna greška³²³

X_{11} = prisutnost informacija o faktorima određivanja izveštajnih segmenata poslovanja;

X_{12} = prisutnost informacija o glavnim proizvodima/uslugama na osnovu kojih izveštajni segment ostvaruje prihode;

X_{13} = prisutnost informacija o dobitku ili gubitku i ukupnim sredstvima segmenata poslovanja;

X_{14} = prisutnost informacija o računovodstvenoj osnovi za transakcije između izveštajnih segmenata;

X_{15} = prisutnost informacija o glavnim kupcima;

X_{16} = prisutnost informacija o geografskim oblastima;

X_{21} = prisutnost informacija o primeni menadžerskog pristupa;

X_{22} = prisutnost informacija o dobitku (gubitku) i prihodima segmenta poslovanja;

X_{23} = prisutnost informacija o imovini i obavezama segmenata poslovanja;

X_{24} = prisutnost informacija o kriterijumima za raščlanjivanje ili agregiranje segmenata poslovanja;

X_{25} = prisutnost informacija o usklađenosti obelodanjivanja o segmentima poslovanja sa ukupnim iznosima u finansijskim izveštajima;

X_{26} = prisutnost informacija za utvrđivanje različitih merila performansi segmenata;

X_{31} = primena savremenih sistema obračuna troškova i

X_{32} = primena tradicionalnih sistema obračuna troškova.

³²¹ Zavisna promenljiva je iskazana u vidu multiplog (višestrukog) regresionog modela ali predstavlja netipični model jer vrednosti zavisne promenljive nisu poznate. Multipli regresioni model može omogućiti predviđanje vrednosti zavisne varijable na osnovu poznavanja vrednosti nezavisnih varijabli, odnosno promenu vrednosti zavisne varijable ukoliko se promeni neka od nezavisnih varijabli.

³²² Pitanje fiksne vrednosti dodeljene parametrima β_1 , β_2 i β_3 je najveća nepoznanica postavljenog regresionog modela. β_3 iznosi 5% jer se taj procenat smatra prihvatljivom računovodstvenom greškom. Prema, Turčić Marino, „Harmoniziranje eksternog i internog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja“, Ekonomski pregled, Vol. 63, No.12, decembar 2012., str. 722.

Parametrima β_1 i β_2 , su dodeljene jednake vrednosti unutar iznosa 0,95.

$\sum_{i=1}^3 \beta_i = 1$ $\beta_1 = 0,475$ $\beta_2 = 0,475$ $\beta_3 = 0,05$

³²³ Kako vrednosti zavisne promenljive nisu poznate, nije moguće utvrditi odstupanje između stvarnih i pretpostavljenih vrednosti tako da se iznos slučajne greške kasnije u modelu zanemaruje.

Uvažavajući dodeljene pondere značajnosti svake nezavisne promenljive, izgradnja modela uticaja obelodanjenih informacija o segmentima poslovanja na unapređenje segmentnog finansijskog izveštavanja može se iskazati:³²⁴

$$Y_i = 0,20174 \frac{\sum_{i=1}^6 X_{1i}}{6} + 0,27326 \frac{\sum_{i=1}^6 X_{2i}}{6} + 0,05 \frac{\sum_{i=1}^2 X_{3i}}{1+X_{32}}$$

U svrhu dokazivanja opšte istraživačke hipoteze ovog rada da se primenom savremenih sistema obračuna troškova, može unaprediti segmentno finansijsko izveštavanje, kako je već rečeno, u posmatranom uzorku od 50 privrednih društava u Republici Srbiji ne nalaze se privredna društva koja obelodanjuju informacije o segmentima poslovanja i primenjuju savremene sisteme obračuna troškova. Iz tih razloga, postavljeni regresioni model testiramo na dva privredna društva iz Republike Srbije koja obelodanjuju informacije o segmentima poslovanja i na dve međunarodne korporacije koje obelodanjuju informacije o segmentima poslovanja i primenjuju savremene sisteme obračuna troškova (tabela br. 43):

Privredni subjekti	Delatnost	Izveštaji o segmentima poslovanja	Primena savremenih sistema obračuna troškova
Privredni subjekt 1 NIS A.D. Novi Sad	Energetika	Da	Nije poznato
Privredni subjekt 2 Dijamant, A.D. Zrenjanin	Prehrambena industrija	Da	Nije poznato
Privredni subjekt 3 Coca-Cola Co.	Prehrambena industrija	Da	Implementiran obračun troškova po aktivnostima zasnovan na vremenu
Privredni subjekt 4 Caterpillar Inc.	Oprema za gradnju i rudarstvo	Da	Implementiran obračun po ciljnim troškovima

Tabela br. 43 Privredni subjekti za testiranje regresionog modela unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja

Izvor: Obrada autora prema,
http://ir.nis.rs/fileadmin/template/nis/pdf/Reporting/BusinessReports/Serbian/NIS_AR_2013_ser.pdf,
 str. 205-206, (datum dostupnosti 31.01.2015.);
http://www.dijamant.rs/upload/novosti/godi%C3%A5%C2%A1nji_konsolidovani_izve%C3%A5%C2%A1taj_o_poslovanju_dijamant_ad_zrenjanin_13019.pdf,
 str. 23-25, (datum dostupnosti 31.01.2015.);
<http://assets.coca-colacompany.com/d0/c1/7afc6e6949c8adf1168a3328b2ad/2013-annual-report-on-form-10-k.pdf>, str. 131-134, (datum dostupnosti: 10.01.2015.);
<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/18230/000001823014000058/final10k2013pdfwithexhibits.pdf>,
 str. 83-86, (datum dostupnosti: 10.01.2015.);

³²⁴ Model uticaja obelodanjenih informacija o segmentima poslovanja na unapređenje segmentnog finansijskog izveštavanja rezultat je sledećih izračunavanja:

$$Y_i = 0,475 * 110/159 \frac{\sum_{i=1}^6 X_{1i}}{6} + 0,475 * 149/159 \frac{\sum_{i=1}^6 X_{2i}}{6} + 0,05 \frac{\sum_{i=1}^2 X_{3i}}{1+X_{32}}$$

Za postavljeni regresioni model unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja, testirani su odabrani privredni subjekti (tabela br. 44):

Eksterno segmentno finansijsko izveštavanje					
Informacije		ASPEKT INVESTITORA			
		Privredni subjekt 1	Privredni subjekt 2	Privredni subjekt 3	Privredni subjekt 4
X ₁₁ - Faktori određivanja segmenata poslovanja o kojima se izveštava		1	1	1	1
X ₁₂ - Informacije o glavnim proizvodima/uslugama na osnovu kojih izveštajni segment ostvaruje prihode		1	1	1	1
X ₁₃ - Informacije o dobitku ili gubitku i ukupnim sredstvima segmenata		1	1	1	1
X ₁₄ - Informacije o računovodstvenoj osnovi za transakcije između izveštajnih segmenata		0	0	0	1
X ₁₅ - Informacije o glavnim kupcima		0	0	1	1
X ₁₆ - Informacije o geografskim oblastima		0	1	1	1
Ukupno obelodanjenih informacija s aspekta investitora		3	4	5	6
Interno segmentno finansijsko izveštavanje					
Informacije		ASPEKT MENADŽERA			
		Privredni subjekt 1	Privredni subjekt 2	Privredni subjekt 3	Privredni subjekt 4
X ₂₁ - Primena menadžerskog pristupa		1	0	1	1
X ₂₂ - Informacije o dobitku (gubitku) i prihodima segmenta poslovanja		1	1	1	1
X ₂₃ - Informacije o imovini i obavezama segmenata poslovanja		1	1	1	1
X ₂₄ - Informacije o kriterijumima za raščlanjivanje ili agregiranje segmenata poslovanja		0	0	0	1
X ₂₅ - Informacije o usklađenosti obelodanjivanja o segmentima poslovanja sa ukupnim iznosima u finansijskim izveštajima		1	0	1	1
X ₂₆ - Informacije za utvrđivanje različitih merila performansi segmenata		1	0	1	1
Ukupno obelodanjenih informacija s aspekta menadžera		5	2	5	6
Kontrolne varijable	X ₃₁ - Primena savremenih sistema obračuna troškova	0	0	1	1
	X ₃₂ - Primena tradicionalnih sistema obračuna troškova	1	1	0	0
Rezultat	Y - Unapređenje segmentnog finansijskog izveštavanja	0,35359	0,25058	0,44584	0,525

Tabela br. 44 Testiranje regresionog modela unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja

Izvor: Obrada autora

Utvrđeni rezultati dobijeni postavljenim regresionim modelom, ukazuju da, u odnosu na međunarodne korporacije testirane modelom, koje primenjuju savremene sisteme obračuna troškova i obelodanjuju više informacija o segmentima poslovanja, privredna

društva iz naše domaće privredne prakse ostvaruju niže pokazatelje unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja. To se može objasniti nezainteresovanošću menadžera, pa i računovođa u domaćoj privrednoj praksi da uvažavaju informativnu ulogu segmentnog finansijskog izveštavanja, posebno za potrebe investitora, pa se sastavljanje segmentnih finansijskih izveštaja vrši radi zadovoljenja forme i zahteva postavljenih sa MSFI 8.

Primenjeni regresioni model ima dva ključna ograničenja: utvrđeni ponderi značajnosti informacija s aspekta investitora i s aspekta menadžera su podložni promenama u zavisnosti od pretpostavki svakog konkretnog menadžera. Suštinski to znači da su, ponderi značajnosti informacija o segmentima poslovanja subjektivni. Ovo ograničenje sadrži i jednu prednost, a to je da se podrazumeva konstatno preispitivanje polaznih pretpostavki modela, usled promenjenih preferencija i potreba menadžera tokom vremena. Drugo ograničenje postavljenog modela jeste neophodnost testiranja njegove primenljivosti na većem broju privrednih subjekata što bi, u konačnici, ukazalo da li je model opšte prihvatljiv za testiranje unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja prema obelodanjenim informacijama o segmentima poslovanja s aspekta investitora i s aspekta menadžera, u uslovima primene savremenih sistema obračuna troškova.

Konačno, nezavisno od ograničenja, primena regresionog modela treba da doprinese implementaciji savremenih pristupa upravljanju i obračunu troškova i na taj način omogući unapređenje finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.

ZAKLJUČAK

Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja kao odraz specifičnih informativnih potreba eksternih i internih korisnika računovodstvenih informacija, predstavlja neminovnost današnjice. Složene, moderne organizacione strukture privrednih subjekata u globalizovanom poslovnom okruženju temelj funkcionisanja nalaze, često, u decentralizaciji i/ili divizionalizaciji poslovnog upravljanja i odlučivanja. U takvom poslovnom ambijentu se ističe aktuelnost segmentnog finansijskog izveštavanja. Adekvatno identifikovanje segmenata poslovanja i izveštavanje o njima, u funkciji ostvarivanja ciljeva poslovanja organizacije radi opstanka, rasta i razvoja organizacije, a posebno u svrhu obezbeđivanja održivih konkurentskih prednosti, sve više dobija na značaju. Forma i sadržina segmentnog finansijskog izveštavanja, kao i finansijskog izveštavanja opšte namene se neprekidno unapređuje i prilagođava, prateći ekonomski razvoj u kontekstu savremenog privrednog okruženja.

Istraživanje nastanka, razvoja i normativne uređenosti segmentnog finansijskog izveštavanja ukazuje na to da je finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja kao relativno novo područje finansijskog izveštavanja zahtevno i složeno. Adekvatno funkcionisanje i blagovremeno segmentno finansijsko izveštavanje zahteva usku saradnju računovođa i menadžera. Računovođe i menadžeri moraju razumeti specifičnosti decentralizovane organizacione strukture i aktivno učestvovati u izgradnji decentralističkog upravljanja i decentralističkog finansijskog izveštavanja, da bi mogli iskoristiti puni potencijal merenja uspešnosti poslovanja uži organizacionih delova za potrebe opstanka i razvoja organizacije i postizanja trajnih konkurentskih prednosti.

Stepen decentralizacije, ali i izgrađen model organizacione strukture, utiču na formiranje troškovnih centara, prihodnih centara, centara budžetiranih rashoda, profitnih centara i investicionih centara. To su računovodstvena područja odgovornosti za koja se meri, evidentira i izveštava o ostvarenim performansama u kontekstu doprinosa ostvarenju performansi organizacije u celini. Na nižim nivoima organizacione strukture se formiraju troškovni, prihodni i centri budžetiranih rashoda. Na višim nivoima organizacione strukture se formiraju profitni i investicioni centri.

Uz pregled aktuelne domaće i inostrane literature, u ovoj doktorskoj disertaciji je objektivno istraženo i ukazano na prednosti i nedostatke: decentralizacije, osnovnih oblika organizacione strukture i računovodstvenih područja odgovornosti na svim nivoima organizacione strukture. Zašto je razmatrana problematika važna za segmentno finansijsko izveštavanje? Razlog je dvostruk. Pre svega, polazna osnova segmentnog finansijskog izveštavanja su organizaciona struktura, decentralizacija, kao i strategije i ciljevi koji se nastoje ostvariti funkcionisanjem organizacije. Adekvatnim odnosom organizacione strukture, decentralizacije i upravljanja postižu se postavljeni ciljevi organizacije, ali i ostvaruje povratni uticaj na unapređenje polazne osnove segmentnog finansijskog izveštavanja. Drugo, formirana računovodstvena područja odgovornosti su osnova internog segmentnog finansijskog izveštavanja, a računovodstvena područja odgovornosti na višim organizacionim nivoima – profitni i investicioni centri – osnova su eksternog segmentnog finansijskog izveštavanja.

Za segmente poslovanja, interno segmentno finansijsko izveštavanje je slobodno, u skladu sa konkretnim informativnim zahtevima menadžera i zaposlenih. U Republici Srbiji se, za potrebe eksternog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja (profitnim i investicionim centrima), zvanično izveštava u uslovima predviđenim Međunarodnim standardom finansijskog izveštavanja 8 (MSFI 8) – Segmenti poslovanja. Istraživanjem i

detaljnou komparacijou MSFI 8 – Segmenti poslovanja sa ameriĉkim standardom finansijskog raĉunovodstva 131 - Objavljivanje o segmentima poslovnog subjekta i povezane informacije (SFAS 131), u radu su interpretirani svi aspekti eksternog i internog segmentnog finansijskog izveštavanja, kroz procese harmonizacije i konvergencije segmentnog finansijskog izveštavanja na meĊunarodnom nivou. IstraĊivanjem se ukazuje na osnovne pozitivne efekte harmonizacije i konvergencije segmentnog finansijskog izveštavanja kao što su: pribliĊavanje MSFI 8 i SFAS 131 i znaĉajno smanjenje razlika u zahtevima ovih standarda, što se posebno odraĊava na pospešivanje poslovanja multinacionalnih kompanija i primenu menadĊment pristupa; ograniĉavanje slobode dopuštene menadĊerima u identifikovanju segmenata poslovanja o kojima se izveštava; isticanje performansi pojedinih delova organizacije; potenciranje sticanja i odrĊavanje kompetitivnih prednosti; omogućavanje korisnicima finansijskih izveštaja, posebno investitorima i finansijskim analitiĉarima, procene poslovanja organizacije i bolje predviĊanje budućih rezultata i tokova gotovine i drugo. IstraĊivanjem su identifikovani i neki od negativnih efekata harmonizacije i konvergencije segmentnog finansijskog izveštavanja kao što su: neophodnost razmatranja troškova agencijskog konflikta u vezi sa segmentnim finansijskim izveštavanjem, odnosno neophodnostrazmatranja efekata agencijskog konflikta na relaciji agent (menadĊer) – principal (vlasnik, poslodavac); interna organizaciona struktura se razlikuje meĊu privrednim subjektima, a moguće su i njene izmene, što za posledicu ima neuporedivost segmenata poslovanja meĊu privrednim subjektima iste industrijske grane ali i neuporedivost segmenata poslovanja istog privrednog subjekta tokom godina; greške menadĊera (interne upravljaĉke strukture) pri identifikovanju segmenata poslovanja i merenja njihovih performansi; obelodanjene informacije o segmentima poslovanja su zasnovane na internim merilima korišćenim od strane menadĊmenta i ne moraju biti u skladu sa zahtevima MRS/MSFI, pa zbog toga mogu biti manje razumljive eksternim korisnicima; obelodanjivanje informacija znaĉajnih za sticanje i odrĊavanje konkurentne prednosti moĝe biti ograniĉeno potrebom menadĊmenta da zaštite poslovanje privrednog subjekta od konkurencije i drugo.

Finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja, zbog izuzetnog znaĉaja za eksterne i interne korisnike raĉunovodstvenih informacija, mora biti blagovremeno i kvalitetno. Upravo, veći kvalitet segmentnog finansijskog izveštavanja znaĉi veće šanse da se adekvatno oceni priroda i finansijski efekti poslovnih aktivnosti segmenata poslovanja i entiteta u celini od strane korisnika finansijskih izveštaja.

Ostvareni rezultati segmenata poslovanja mere se kroz ostvarenje postavljenih ciljeva (delova i celine organizacije) u skladu sa formulisanim strategijama i uspostavljenom organizacionom strukturom. Merenje performansi segmenata poslovanja ili menadĊera segmenata poslovanja moĝe se, u osnovi, iskazati u finansijskim i nefinansijskim merilima. Finansijsko merenje uspešnosti segmenata poslovanja podrazumeva ukljuĉivanje troškova i prihoda koji su usko povezani sa funkcionisanjem segmenta, a na koje menadĊeri segmenta poslovanja mogu ali i ne moraju uticati. Finansijsko merenje uspešnosti menadĊera segmenta poslovanja, u suštini, znaĉi ukljuĉivanje samo kontrolabilnih troškova i prihoda tj. troškova i prihoda na koje menadĊeri odreĊenog segmenta mogu uticati svojim odlukama, po osnovu ĉega proizilazi kontrolabilni rezultat. Teorijskim i metodološkim istraĊivanjem u radu, obuhvaćena su sledeća finansijska merila uspešnosti: marginalni (kontribucionni) rezultat, kontrolabilni rezultat, divizionna kontribucija (doprinos), neto rezultat, rezidualni dobitak, stopa prinosa na angaĊovani kapital (uloĝena sredstva) – ROI, dodata ekonomska vrednost – EVA, i drugi finansijski pokazatelji poslovanja.

Upravo razmatranjem problematike merenja ostvarenih performansi segmenata poslovanja, dolazi se do sledećeg vaĝnog pitanja koje je usmerilo predmet i cilj nauĉnog istraĊivanja doktorske disertacije, a to je – kako se mogu unaprediti ostvarene performanse i tehnike merenja ostvarenih performansi segmenata poslovanja? Odgovor je u primeni tehnika

računovodstva troškova i savremenih pristupa upravljanju i obračunu troškova. Naime, poslovanje svakog, pa i najužeg dela organizacije može se meriti nastalim troškovima, a troškovi su, između ostalog, informaciona osnova – predmet obračuna troškova.

Obračun troškova, kao i računovodstvo u celini, konstantno se unapređuje da bi moglo da odgovori zahtevima savremenog poslovanja. U tom smislu, značajno je izučavanje determinanti, instrumenata i elemenata koji opredeljuju organizaciju obračuna troškova segmenata poslovanja u organizaciji, a posebno instrumenata organizacije obračuna troškova segmenata poslovanja (kontni okvir, računovodstvena dokumentacija, poslovne knjige i sredstva za obradu podataka), koji su od presudnog značaja za funkcionisanje analitički razvijenog obračuna troškova prilagođenog zahtevima adekvatnog i blagovremenog izveštavanja po segmentima poslovanja. U radu su, teorijski i praktično, izučavani poslovni i finansijski odnosi između segmenata poslovanja privrednog subjekata kroz utvrđivanje matrice kretanja učinaka, kalkulacije cene koštanja i formiranja prikladnih transfernih cena u skladu sa uslovima poslovanja i ciljevima koji se žele postići u privrednom subjektu. Istraživanjem u radu predstavljen je teorijski i metodološki aspekt tradicionalnih i savremenih sistema obračuna troškova, sa posebnim naglaskom na mogućnostima i efektima primene savremenih sistema obračuna troškova, prema zahtevima teme rada.

Savremeni sistemi obračuna troškova se razvijaju i implementiraju, jer privredni subjekti u želji da opstanu na tržištu postizanjem trajne (održive) konkurentske prednosti u dinamičnom i neizvesnom poslovnom okruženju, nastoje da tačnije alociraju narasle opšte troškove u sumi ukupnih troškova u svrhu preciznijeg određivanja cene koštanja i, u konačnici, ostvarenog rezultata. Takođe, u svrhu postizanja održive konkurentske prednosti, nastoje se otkriti mogućnosti uštede u troškovima i poboljšanja finansijskih performansi poslovanja.

Savremeni sistemi obračuna troškova su postali nezamenljivo oruđe računovodstva troškova i upravljačkog računovodstva za potrebe kratkoročnog poslovnog planiranja, kontrole i odlučivanja, po segmentima poslovanja, ali i za celinu privrednog subjekta. Neki od savremenih pristupa upravljanju i obračunu troškova, u radu su posebno istraženi, i to: obračun troškova po aktivnostima, obračun po ciljnim troškovima, Kaizen obračun, obračun po fazama životnog ciklusa i obračun troškova lanca vrednosti. Praktična primena različitih savremenih sistema obračuna troškova, u doktorskoj disertaciji je predstavljena kroz primere studija slučaja na nivou troškovnih, profitnih i investicionih centara i predstavlja svojevrsni naučni doprinos istraživanja. Izvršena je komparacija primene odabranih savremenih sistema obračuna troškova i njihovih efekata sa primenom i efektima tradicionalnog obračuna po stvarnim troškovima.

Izneto navodi na osnovne konstatacije i zaključke aktuelne za unapređenje finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja primenom savremenih pristupa upravljanja i obračuna troškova, što je rezultiralo naučnim doprinosom disertacije, kroz sledeće aspekte posmatranja:

- proučavanjem, teorijski i praktično, eksternog obelodanjivanja informacija o segmentima poslovanja koje menadžment smatra važnim za rukovođenje entitetom,
- značaj informativne podrške obračuna troškova eksternim obelodanjivanjima, uglavnom, kvantitativnih informacija o segmentima poslovanja, odnosno, obelodanjivanjima informacija o profitnim i investicionim centrima;
- proučavanjem, teorijski i praktično, internog finansijskog izveštavanja o segmentima poslovanja sa posebnim isticanjem informativne podrške obračuna troškova,
- metodološki prikaz primene savremenih sistema obračuna troškova i njihovog doprinosa internom finansijskom izveštavanju po troškovnim, profitnim i investicionim centrima;

- razmatranjem kroz uzorak od 50 privrednih društava, (prvenstveno Napomena uz finansijske izveštaje), na teritoriji Republike Srbije, sa namerom da se, prvi put u domaćoj privrednoj praksi izvede empirijsko istraživanje prisutnosti segmentnog finansijskog izveštavanja u privrednim društvima; i

- izradu opšteg regresionog modela za merenje unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja,

- opšti regresioni model uključuje mogućnost korišćenja savremenih sistema obračuna troškova za potrebe obelodanjivanja informacija po segmentima poslovanja.

Postavljenim modelom regresione analize se ukazuje da svako dodatno obelodanjivanje informacija o segmentima poslovanja utiče na unapređenje informativne snage i značaja segmentnog finansijskog izveštavanja. U uslovima domaće privredne prakse, prema posmatranom uzorku, utvrđena je slaba zastupljenost segmentnog finansijskog izveštavanja i nije utvrđeno da privredni subjekti koji imaju finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja primenjuju savremene sisteme obračuna troškova. Inače, primena savremenih sistema obračuna troškova u Republici Srbiji je, takođe, izuzetno slaba. Kad se i primenjuju, savremeni sistemi obračuna troškova se, uglavnom, primenjuju delimično i paralelno sa nekim od tradicionalnih sistema obračuna troškova.

Opštim regresionim modelom se efekti unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja mogu meriti, ali da bi se efekti izmerili neophodno je analiziranje u dužem vremenskom periodu i uključivanje privrednih subjekata koji primenju finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja i van teritorije Republike Srbije. Uz izvesna ograničenja primene modela, pogotovo na teritoriji Republike Srbije, prednost modela je što se ponderi značajnosti svake pojedine informacije o segmentima poslovanja mogu prilagođavati potrebama i zahtevima menadžera, pa i investitora. Ipak, primenom modela na privredne subjekte izvan granica Republike Srbije koji primenjuju savremene sisteme obračuna troškova, ukazuje se na unapređenje segmentnog finansijskog izveštavanja u uslovima primene savremenih sistema obračuna troškova, čime se dokazuje osnovna istraživačka hipoteza doktorske disertacije.

Razmatranja doktorske disertacije obogaćuju naučno-istraživačku građu, pre svega, segmentnog finansijskog izveštavanja, zatim praktične primene savremenih sistema obračuna troškova, pogotovo na nivou užih organizacionih delova organizacije. U smislu konačne ocene postignutih rezultata predmetnih istraživanja može se zaključiti da je u radu učinjen pokušaj razjašnjenja složenih problema u oblasti finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja.

Rezultatima istraživanja potvrđena je aktuelnost problematike unapređenja finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja primenom savremenih pristupa upravljanju i obračunu troškova. Uz pokušaj razjašnjenja problema dati su konkretni predlozi za rešavanje i unapređenje segmentnog finansijskog izveštavanja, što je opravdalo izvršeno istraživanje.

Konačno, uz naučno-istraživački doprinos ove doktorske disertacije, otvaraju se nova pitanja, dileme i podstiču dodatna teorijska i empirijska izučavanja razmatrane problematike.

SPISAK SLIKA I TABELA

(1) SPISAK SLIKA

Slika br. 1 Centralizacija nasuprot decentralizacije.....	9
Slika br. 2 Proces decentralizacije u organizacionoj strukturi.....	11
Slika br. 3 Prednosti i nedostaci decentralizovanih organizacija.....	12
Slika br. 4 Osnovni pregled prednosti i nedostataka osnovnih i izvedenih oblika (modela) organizacione strukture i njihove primenljivosti u praksi.....	13
Slika br. 5 Osnovne karakteristike centara odgovornosti i mogućnosti segmentnog finansijskog izveštavanja.....	16
Slika br. 6 Značaj definisanja centara odgovornosti sa organizaciono-poslovnog i računovodstvenog aspekta.....	16
Slika br. 7 Upporedni pregled ostvarenja i trogodišnjih projekcija u internom bilansu uspeha segmenta – profitnog centra „X“	19
Slika br. 8 Planiranje troškova i utvrđivanje odstupanja na nivou troškovnog centra.....	22
Slika br. 9 Prednosti i nedostaci formiranja profitnih centara	25
Slika br. 10 Najznačajnije mere performansi „stakeholder“ i „shareholder“ pristupa.....	31
Slika br. 11 Hronologija nastanka i razvoja finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja	36
Slika br. 12 Vrste segmentnog finansijskog izveštavanja	37
Slika br. 13 Kratak pregled normativne uređenosti, značaja i informativne usmerenosti eksternog i internog segmentnog finansijskog izveštavanja	38
Slika br. 14 Potencijalni obveznici finansijskog segmentnog izveštavanja.....	41
Slika br. 15 Prikaz pojednostavljene organizacione strukture sa centrima odgovornosti poslovnog subjekta u tekstilnoj industriji	51
Slika br. 16 Osnovne etape segmentnog finansijskog izveštavanja pri prvoj primeni MSFI 8 i SFAS 131	53
Slika br. 17 Dijagram postupka identifikovanja segmenata poslovanja o kojima se izveštava	58
Slika br. 18 Povezanost upravljačkog i računovodstvenog informacionog sistema.....	77
Slika br. 19 Faze upravljačkog procesa koje informativno podržava upravljačko računovodstvo	78
Slika br. 20 Struktura upravljačkog računovodstva	79
Slika br. 21 Povezanost finansijskog i upravljačkog računovodstva	79
Slika br. 22 Ciljevi obračuna troškova	82
Slika br. 23 Tri značajna aspekta bilansiranja periodičnog rezultata	83
Slika br. 24 Tretman troškova proizvoda i troškova perioda u obračunu troškova	89
Slika br. 25 Periodizacija troškova i rezultata po sistemu obračuna po stvarnim troškovima	92
Slika br. 26 Periodizacija troškova i rezultata po sistemu obračuna po standardnim troškovima	94
Slika br. 27 Kratak pregled klasičnih sistema obračuna troškova	96
Slika br. 28 Periodizacija troškova i rezultata po sistemu obračuna po standardnim varijabilnim troškovima	97
Slika br. 29 Poređenje prethodnog i aktuelnog poslovnog okruženja	100
Slika br. 30 Model obračuna troškova po aktivnostima	102
Slika br. 31 Dvostepeni sistem obračuna troškova po aktivnostima	103
Slika br. 32 Cena, trošak, obračun po ciljnim troškovima i Kaizen obračun.....	107
Slika br. 33 Osnovna obeležja obračuna troškova po aktivnostima i Kaizen obračuna.....	107
Slika br. 34 Obračun ciljnih troškova i Kaizen obračun troškova.....	108
Slika br. 35 Tri osnovna elementa procesa obračuna ciljnih troškova	108
Slika br. 36 Pregled osnovnih perspektiva životnog ciklusa proizvoda	110
Slika br. 37 Eksterna i interna usmerenost bilansiranja periodičnog rezultata	119
Slika br. 38 Zahtevana obelodanjivanja za segmente poslovanja u skladu sa MSFI 8	121
Slika br. 39 Deo informacija o segmentima poslovanja u Napomeni br. 5 uz finansijske izveštaje NIS a.d. Srbija, Novi Sad, za 2013. godinu – rezultati izveštajnih segmenata	123
Slika br. 40 Deo informacija o segmentima poslovanja u Napomeni br. 5 uz finansijske izveštaje NIS a.d. Srbija, Novi Sad, za 2013. godinu – analiza prihoda od prodaje	124
Slika br. 41 Deo informacija o segmentima poslovanja u Napomeni br. 36 uz finansijske izveštaje	

Telekom Srbija a.d. Beograd za 2012. godinu	126
Slika br. 42 Model kontribucionog bilansa uspeha i koncepti rezultata profitnog centra	129
Slika br. 43 Osnovna kalkulacija i zadaci kalkulacije	140
Slika br. 44 Informativne mogućnosti pojedinih sistema obračuna troškova za ispunjenje ciljeva kalkulacije cene koštanja u funkciji međuobračuna segmenata poslovanja	141
Slika br. 45 Transfer učinaka na internom i eksternom tržištu Mlekare „X“	143
Slika br. 46 Transfer učinaka na internom i eksternom tržištu povezanih pravnih lica	144
Slika br. 47 Domaći i međunarodni ciljevi transfernih cena	145
Slika br. 48 Prednosti i ograničenja alternativnih metoda određivanja transfernih cena	147
Slika br. 49 Alternativne metode utvrđivanja transfernih cena profitnog centra Pasterizacija i sterilizacija mleka i profitnog centra Koagulacija mleka	149
Slika br. 50 Osnovni aspekti unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja.....	151
Slika br. 51 Pregled kritičnih faktora uspešnosti iskazanih finansijskim i nefinansijskim merilima performansi	152
Slika br. 52 Pregled značaja i efekata primene osnovnih tradicionalnih i savremenih sistema obračuna troškova	156
Slika br. 53 Komparacija sistema obračuna troškova po aktivnostima i tradicionalnog apsorpcionog sistema obračuna troškova	160
Slika br. 54 Višestepeni sistem obračuna troškova po aktivnostima	162
Slika br. 55 Osnovne razlike između obračuna po ciljnim troškovima i Kaizen obračuna troškova.....	179
Slika br. 56 Odabrani aspekti komparacije između obračuna troškova po aktivnostima i obračuna troškova po aktivnostima zasnovanog na vremenu.....	187
Slika br. 57 Deo segmentiranog internog bilansa uspeha u kontribucionoj formi za posmatrani obračunski period od mesec dana u Mlekari „X“	190
Slika br. 58 Osnovna računovodstvena merila – osnovni nivoi rezultata za menadžere, vlasnike i potencijalne vlasnike.....	193
Slika br. 59 Komparacija stope prinosa na ulaganje (ROI) i dodate ekonomske vrednosti (EVA).....	195
Slika br. 60 Rezultati istraživanja primenjenih savremenih računovodstvenih praksi u Nemačkoj i SAD-u.....	199

(2) SPISAK TABELA

Tabela br. 1 Osnovni postupak kvantitativnog testiranja segmenata poslovanja u skladu sa MSFI 8..	44
Tabela br. 2 Pregled značajnih razlika između MSFI 8 i SFAS 131.....	49
Tabela br. 3 Pregled ključnih razlika između MSFI 8 i MRS 14.....	50
Tabela br. 4 Pregled osnovnih informacija o segmentima poslovanja privrednog subjekta „X“.....	59
Tabela br. 5 Identifikovanje segmenata poslovanja o kojima se izveštava prema testu prihoda u privrednom subjektu „X“.....	60
Tabela br. 6 Identifikovanje segmenata poslovanja o kojima se izveštava prema testu dobitka ili gubitka u privrednom subjektu „X“	60
Tabela br. 7 Identifikovanje segmenata poslovanja o kojima se izveštava prema testu sredstava u privrednom subjektu „X“	61
Tabela br. 8 Određivanje dovoljnosti identifikovanih segmenata poslovanja o kojima se izveštava u privrednom subjektu „X“	62
Tabela br. 9 Hronologija razvoja MSFI 8	70
Tabela br. 10 Odnos zaliha, vrednosti učinka i poslovnih prihoda.....	86
Tabela br. 11 Interne organizacione pretpostavke obračuna troškova.....	88
Tabela br. 12 Troškovi koji se uključuju u cenu koštanja zaliha prema MRS 2	91
Tabela br. 13 Povezanost strategija i tehnika upravljanja troškovima	112
Tabela br. 14 Osnovna obeležja odabranih sistema obračuna troškova	115
Tabela br. 15 Kratak pregled značaja savremenih sistema obračuna troškova za segmentno finansijsko izveštavanje	117

Tabela br. 16 Interni bilans uspeha investicionog centra mlekare „X“	130
Tabela br. 17 Interni bilans stanja investicionih centara Mlekara „X” i Mlekare „Y”	131
Tabela br. 18 Matrica kretanja učinaka preduzeća Mlekara „X“	139
Tabela br. 19 Izračunavanje cene koštanja pasterizovanog mleka primenom sistema obračuna troškova po aktivnostima	148
Tabela br. 20 Izračunavanje cene koštanja pasterizovanog mleka primenom tradicionalnog sistema obračuna troškova po ukupnim troškovima.....	148
Tabela br. 21 Moguća merila performansi za investicione, profitne i troškovne centre.....	155
Tabela br. 22 Prikaz mogućih aktivnosti i izazivača troškova u privrednom subjektu za reciklažu papira „X“	164
Tabela br. 23 Potencijalne aktivnosti i izazivači aktivnosti u trgovinskom privrednom subjektu „X“..	164
Tabela br. 24 Vrste aktivnosti i izazivača aktivnosti u banci „X“.....	165
Tabela br. 25 Ukupni troškovi posmatranog obračunskog perioda u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka u Mlekari „X“.....	166
Tabela br. 26 Primer klasifikacije aktivnosti i uzročnika aktivnosti u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka Mlekare „X“.....	167
Tabela br. 27 Određivanje procentualnog učešća opštih troškova u aktivnostima za profitni centar Pasterizacija i sterilizacija mleka Mlekare „X“.....	169
Tabela br. 28 Određivanje opštih troškova po aktivnostima za profitni centar Pasterizacija i sterilizacija mleka Mlekare „X“ za posmatrani obračunski period od mesec dana.....	170
Tabela br. 29 Određivanje uzročnika troškova u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka za posmatrani obračunski period od mesec dana.....	171
Tabela br. 30 Određivanje stope troškova aktivnosti u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka za posmatrani obračunski period od mesec dana.....	171
Tabela br. 31 Obračun opštih troškova za gotove proizvode u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka za posmatrani obračunski period od mesec dana.....	172
Tabela br. 32 Kalkulacija gotovih proizvoda u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka za posmatrani obračunski period od mesec dana primenom sistema obračuna troškova po aktivnostima.....	173
Tabela br. 33 Kalkulacija gotovih proizvoda u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka za posmatrani obračunski period od mesec dana primenom apsorpcionog sistema obračuna troškova.....	174
Tabela br. 34 Kalkulacija gotovih proizvoda u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka za posmatrani obračunski period od mesec dana pri primeni direktnih troškova rada kao ključa za alokaciju opštih troškova u apsorpcionom sistemu obračuna troškova.....	175
Tabela br. 35 Retrogradna kalkulacija cene koštanja organskog mleka zasnovana na ciljnim troškovima u profitnom centru Pasterizacija i sterilizacija mleka za posmatrani obračunski period od mesec dana u uslovima primene sistema obračuna troškova po aktivnostima.....	177
Tabela br. 36 Utvrđivanje opštih troškova nastalih u proizvodnji svežeg mleka u Mlekari „X“ u obračunskom periodu – oktobar 2014. godine primenom sistema obračuna troškova po aktivnostima zasnovanog na vremenu.....	185
Tabela br. 37 Utvrđivanje opštih troškova nastalih u proizvodnji svežeg mleka u Mlekari „X“ u obračunskom periodu – oktobar 2014. godine primenom sistema obračuna troškova po aktivnostima zasnovanog na vremenu (TDABC) i primenom sistema obračuna troškova po aktivnostima (ABC)...	186
Tabela br. 38 Izveštaj o mesečnim performansama za prodane proizvode departmana proizvodnje.....	191
Tabela br. 39 Izveštaj o finansijskim performansama za investicioni centar Mlekara „X“.....	196
Tabela br. 40 Rezultati istraživanja primene obračuna troškova po aktivnostima u odabranim zemljama.....	200
Tabela br. 41 Rezultati istraživanja zastupljenosti eksternog segmentnog finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji.....	202
Tabela br. 42 Pretpostavljeni ponderi značajnosti pojedinih informacija za eksterno i interno finansijsko izveštavanje po segmentima poslovanja.....	208
Tabela br. 43 Privredni subjekti za testiranje regresionog modela unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja.....	211
Tabela br. 44 Testiranje regresionog modela unapređenja segmentnog finansijskog izveštavanja.....	212

LITERATURA

(1) Monografije, članci, časopisi, zbornici radova

- 1) Alexander D., Archer S. (2000) On the Myth of „Anglo-Saxon“ Financial Accounting, *The International Journal of Accounting*, Vol. 35, No. 4, str. 539-557.
- 2) Alexander D., Nobes C. (2010) *Financijsko računovodstvo – međunarodni uvod*, četvrto izdanje, prevod, MATE, Zagreb
- 3) Ball R. (2006) International Financial Reporting Standards (IFRS): pros and cons for investors, *Accounting and Business Research*, International Accounting Policy Forum, str. 5-27.
- 4) Bandin dr J. (1983) Uticaj metoda obračunavanja po standardnim varijabilnim troškovima na efikasnost poslovnog odlučivanja, Ekonomski fakultet, Subotica
- 5) Barr A. (1967) Corporate Financial Reporting: The Developing Debate On „Line Of Business“ Disclosure - Establishing Criteria For Line Of Business Reporting, Annual Conference, National Association of Accountants, Denver Hilton Hotel, June 27.
- 6) Berger P., Hann R. (2007) Segment Profitability and the Proprietary and Agency Costs of Disclosure, *The Accounting Review*, Vol. 82, No. 4, str. 869-906.
- 7) Beverley L. (2007) *Strategic Management Accounting*, Issues in Management Accounting, 3rd edition, Prentice Hall, London, str. 135-153.
- 8) Bierman H. (1959) Pricing Intracompany Transfers, *The Accounting Review*, Vol. 34, No. 3, American Accounting Association, str. 429-432
- 9) Blocher E., Stout D., Cokins G. (2010) *Cost Management – A Strategic Emphasis*, 5th edition, McGraw Hill
- 10) Bouman K. (2003) *Strategija u praksi*, prevod, Prometej, Novi Sad
- 11) Carić S., Vitez M., Raičević V., Veselinović V. (2011) *Privredno pravo*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad
- 12) Cokins G., Stratton A., Helbling J. (1993) *An ABC Manager’s Primer*, Montvale, NJ, Institute of Management Accountants
- 13) Cokins G. (2002) Integrating Target Costing and ABC, *Journal of Cost Management*, jul/avgust,
- 14) Cooper R. (1990) Cost classification in unit-based and activity-based manufacturing cost system, *Journal of Cost Management*, jesen
- 15) Cooper R., Kaplan R. (1992) Activity Based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage“, *Accounting Horizons*, septembar
- 16) Cooper R., Kaplan R. (1992) Activity-Based Systems: Measuring the Costs of ResourceUsage“, *Accounting Horizons*, septembar
- 17) Cooper R. Kaplan R. (1988) Measure Cost Right: Make the Right Decisions“, *Harvard Business Review*, septembar - oktobar
- 18) Cooper R. (1988) Cost Management Concepts and Principles: The Rise of Activity-Based Costing - Part One: What is an Activity-Based Cost System?“, *Journal of Cost Management*, leto, Vol. 2, No. 2
- 19) Cooper R. (1988-1989) „The Rise of Activity-Based Cost Systems: Parts I-IV“, *Journal of Cost Management*
- 20) Crawford L., Extance H., Helliard C., Power D. (2012) *Operating Segments: The Usefulness of IFRS 8*, ICAS, Research Committee of The Institute of Chartered Accountants of Scotland, Edinburgh, UK

- 21) Crawford L., Helliard C., Power D. (2010) Politics or Accounting Principles: Why was IFRS 8 so controversial?, Briefing, Centre for Business Performance, ICAEW, Chartered Accountants' Trustees Limited
- 22) Čupić M. (2011) Usaglašenost računovodstvenih merila sa ciljem maksimiziranja vrednosti za akcionare, *Ekonomске teme*, Niš, broj 1
- 23) Denčić-Mihajlov dr K., Trajčevski M. (2011) Transferne cene u teoriji i praksi poslovanja multinacionalnih kompanija“, *Ekonomске teme*, Ekonomski fakultet, Niš, br. 3
- 24) Dennis A. (2004) Taking Account of History – How Much And How Little Have Changed In A Century, *Journal of Accountancy*, maj
- 25) Dmitrović Šaponja dr Lj., Gravorac S., Milutinović mr S. (2013) Značaj harmonizacije računovodstvene regulative u procesu pridruživanja Republike Srbije Evropskoj Uniji, *Zbornik radova, VIII Kongres računovođa i revizora Crne Gore*, Bečići, Crna Gora
- 26) Dmitrović Šaponja dr Lj., Milutinović mr S. (2011) EVA – Mera performansi menadžmenta preduzeća u konkurentskim uslovima privređivanja“, *Naučni skup - Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede*“, NDES, Palić
- 27) Dmitrović Šaponja dr Lj., Petković dr Đ., Jakšić dr D., (2014) *Računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Subotica
- 28) Doupnik T., Perera H. (2012) *International Accounting*, third edition, McGraw Hill
- 29) Drury C. (2001) *Management Accounting for Business Decisions*, Thomson Learning
- 30) Đuričin dr D., Janošević dr S. (2006) *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd
- 31) Eiler R. G., Ball C. (1993) *Implementing activity-based costing*, Handbook of Cost Management, Warren Gorham Lamont, New York
- 32) Everaert P., Bruggeman W. (2007) *Time-Driven Activity-Based Costing: Exploring the Underlying model*, *Cost Management*, mart/april
- 33) Fitzgerald L. (2007) *Performance Measurement*, *Issues in Management Accounting*, 3rd edition, Prentice Hall, London, str. 223. – 241.
- 34) Freidank Carl-C. (1994) *Kostenrechnung*, R. Oldenbourg Verlag, München – Wien
- 35) Friedl G., Hammer C., Pedell B., Kupper H. (2009) *How Do German Companies Run Their Cost Accounting Systems?*, *Management Accounting Quarterly*
- 36) Gajić dr Lj. (2014) *Upravljačko računovodstvo – Osnovi teorije i metodologija obračuna troškova*“, Ekonomski fakultet, Subotica
- 37) Gajić dr Lj. (2005) *Funkcije izveštavanja o ostvarenjima dobitnih centara*, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, Subotica, br. 14
- 38) Gajić dr Lj. (2007) *Transferne cene u funkciji internog izveštavanja*, *Zbornik radova, 38. simpozijum SRRS – Izazovi poslovno-finansijskog izveštavanja u funkciji menadžmenta preduzeća i banaka*, Zlatibor
- 39) Gajić dr Lj., Medved I., Kovač A. (2011) *Savremeni trendovi eksternog i internog finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja*, *Škola biznisa, Viša poslovna škola*, Novi Sad, br. 3
- 40) Gajić dr Lj., Medved I. (2009) *Functions and Importance of Segment Reporting in an Agricultural Company*“, 4th International Congress „Aspects and Vision of Applied Economics and Informatics“, *Book of Proceedings*, Faculty of Agricultural Economics and Rural Development, University of Debrecen, Debrecen, Hungary
- 41) Gajić dr Lj., Medved I. (2010) *Matrica kretanja učinaka u funkciji međuobračuna segmenata preduzeća*, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, Vol. 46, broj 24

- 42) Gajić dr Lj., Medved I. (2014) Upravljačko računovodstvo u funkciji ostvarenja konkurentne prednosti i napretka preduzeća“, IX Kongres računovođa i revizora Crne Gore, Zbornik radova, Bečići
- 43) Gallhofer S., Haslam J. (2007) Exploring social, political and economic dimensions of accounting in the global context: the International Accounting Standards Board and accounting disaggregation, *Socio-Economic Review*, broj 5
- 44) Garrison R., Noreen E., Brewer P. (2006) *Managerial Accounting*, McGraw-Hill Irwin, 11th edition
- 45) Givoly D., Hayn C., D’Souza J. (1999) Measurement Errors and Information Content of Segment Reporting, *Review of Accounting Studies*, broj 4, Holandija, str. 15-43.
- 46) Gosselin M. (1997) The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing, *Accounting, Organizations and Society* 22(2), str. 105-122.
- 47) Gosselin M. (2007) A Review of Activity-Based Costing: Technique, Implementation, and Consequences, *Handbook of Management Accounting Research*, str. 641-672.
- 48) Göx R., Wagenhofer A. (2007) Economic research on management accounting, *Issues in Management Accounting*, Prentice Hall Financial Times, Essex, England
- 49) Hansen D., Mowen M., Guan L. (2009) *Cost Management – Accounting and Control*, South-Western Cengage Learning
- 50) Hansen D. R., Mowen M.M. (2007) *Managerial Accounting*, 8th edition, Thomson South Western, Mason, OH
- 51) Harper W.M. (1995) *Cost and Management Accounting*, Pitman Publishing, London
- 52) Heath C., Huddart S., Slotta (2009) *Transfer Pricing*, International Strategy: WBA 434, Duke University, Durham
- 53) Horngren C., Bhimani A., Datar S., Foster G. (2005) *Management and Cost Accounting*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate Harlow
- 54) Horngren C., Foster G., Datar S. (1997) *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*, Prentice Hall
- 55) Horngren C., Harrison W. (2008) *Financial and Managerial Accounting*, Pearson Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey
- 56) Horngren C., Sundem G., Stratton W. (2002) *Introduction to Management Accounting*, Prentice Hall
- 57) Horngren C., Bhimani A., Datar S., Foster G. (2005) *Management and Cost Accounting*, 3rd edition, Prentice Hall
- 58) Jablan Stefanović dr R. (2011) Računovodstvo troškova u funkciji postizanja konkurentskih prednosti preduzeća, Naučni skup - Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede“, NDES, Palić
- 59) Jablan Stefanović dr R. (2006) *Interni obračun*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- 60) Johnson Thomas, Kaplan Robert, „Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting“, Harvard Business School Press, Boston, januar 1987
- 61) Kang H., Gray S. (2014) The Extent of Segment Disclosures in Emerging Economies: The Case of the BRIC Countries, Atlanta 2014 - Global Engagement and Perspectives, American Accounting Association, Annual Meeting and Conference on Teaching and Learning in Accounting, 2-6. avgust, Atlanta, Georgia
- 62) Kaplan R., Anderson S. (2004) Time-Driven Activity-Based Costing, *Harvard Business Review*, 82, no. 11, novembar,
- 63) Kaplan R., Weiss D., Desheh E. (1997) Transfer Pricing with ABC, *Management Accounting*, 79, str. 20-28.
- 64) Kaplan R.S., Anderson S.R. (2003) Time-Driven Activity-Based Costing, White Paper presented at the First European Summit on Time-Driven Activity-Based Costing

- 65) Kaplan, R.S., Anderson, S.R. (2004) Time-Driven Activity-Based Costing, *Harvard Business Review*, novembar, 82, str. 131-138.
- 66) Keating S. (1997) Determinants of Divisional Performance Evaluation Practices, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 24, Issue 3, str. 243-273.
- 67) Kiš T., Radovanov B. (2014) Statistika i ekonometrija finansijskih tržišta, *Ekonomski fakultet, Subotica*
- 68) Klikovac A. (2008) Financijsko izvještavanje u Europskoj Uniji, *Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate, Zagreb*
- 69) Knežević G., Mizdraković V. (2010) Exploratory Research of Activity-Based Costing Method Implementation In Serbia, *Ekonomika istraživanja*, Vol. 23, No. 3, str. 68-81.
- 70) Krumwiede K., Suessmair A. (2007) Comparing U.S. and German Cost Accounting Methods, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 8, No. 3., str. 1-9.
- 71) Krumwiede K., Suessmair A. (2007) Getting Down to Specifics on RCA, *Strategic Finance*, jun, str. 50-55.
- 72) Kuter M., Gurskaya M., Sidiropulo O. (2013) The Genoese Commune Massari's Ledger of 1340: The First Computer Modeling Experience and Its Results, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, February, Vol. 9, No. 2
- 73) Lee Tzong-Ru, Kao Jui-Sheng (2001) Application of simulation technique to activity-based costing of agricultural systems: a case study, *Agricultural Systems*, br. 67.
- 74) Li Alexander Q. (2013) Impact of adoption of IFRS 8 on Quality of Financial Reporting of Foreign Companies Listed on U.S. Securities Exchanges, *Western Michigan University Scholar Works at WMU Honors Theses Lee Honors College*
- 75) Lukić dr R. (2010) Upravljanje troškovima u poljoprivrednom preduzeću, *Ekonomski fakultet, Beograd*
- 76) Lukić dr R. (2012) The effects of application of lean concept in retail, *Economia, Seria Management*, Volume 15, Issue 1.
- 77) Lukić dr R. (2012) Outsourcing in retail, *Economic Review – Journal of Economics and Business*, Vol. X, Issue 1.
- 78) Major M. (2007) Activity- based Costing and Management: A Critical Review, *Issues in Management Accounting*, 3rd edition, Prentice Hall, London, str. 155-173
- 79) Malinić dr D. (2007) Politika dobiti korporativnog preduzeća, *Ekonomski fakultet, Beograd*
- 80) Malinić dr D. (1999) Divizionalno računovodstvo – Računovodstveno izvještavanje po profitnim i investicionim centrima, *Ekonomski fakultet, Beograd*
- 81) Malinić dr D., Milićević dr V., Stevanović dr N. (2013) Upravljačko računovodstvo, *Ekonomski fakultet, Beograd*
- 82) Malinić dr S., Todorović M. (2011) Konceptualne osnove obračuna i upravljanja troškovima aktivnosti baziranog na vremenu, *Ekonomika preduzeća*, br. 3-4, str. 206-213.
- 83) Malinić dr S. (2008) Upravljačko računovodstvo, *Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac*
- 84) Malinić S., Todorović M., Jovanović D. (2012) ERP and Management Accounting Changes of Industrial Enterprises in Serbia, *Industrija*, 40(2), 2012, str. 189-208.
- 85) Mattessich R. (2008) Two hundred years of accounting research, *Routledge, Taylor & Francis Group, NY*, str. 28-35
- 86) McWatters C., Morse D., Zimmerman J. (2001) *Management Accounting - Analysis and Interpretation*, McGraw Hill
- 87) Medved I. (2014) Funkcije i značaj računovodstvenih centara odgovornosti, *Računovodstvo, Beograd*, broj 9-19, str. 83-94.

- 88) Medved I., Milutinović S. (2012) Značaj merenja finansijskih performansi u divizijama, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, Vol. 48, broj 27, str. 56-68.
- 89) Meigs R., Meigs W. (1999) Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja, deveto izdanje, MATE, prevod, Zagreb
- 90) Meyer M. (2002) „Rethinking Performance Measurement Beyond the Balanced Scorecard“, Cambridge University Press
- 91) Michel Gervais M., Levant Y., Ducrocq C. (2010) „Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC): An Initial Appraisal through a Longitudinal Case Study“, The Journal Of Applied Management Accounting Research, Vol. 8
- 92) Milićević mr V. (2000) Računovodstvo troškova i poslovno odlučivanje, Ekonomski fakultet, Beograd
- 93) Milićević dr V. (2003) Strategijsko upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd
- 94) Monroy C., Nasiri A., Peláez M. (2012) „Activity Based Costing, Time-Driven Activity Based Costing and Lean Accounting: Differences Among Three Accounting Systems’ Approach to Manufacturing“, Annals of Industrial Engineering, 2012
- 95) Mussnig W. (1995) „Von der Kostenrechnung zum Management Accounting“, Gabler edition Wissenschaft, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden
- 96) Näsi S., Rohde C. (2006) „Development of Cost and Management Accounting Ideas in the Nordic Countries“, Handbook of Management Accounting Research, Volume 2
- 97) Nichols N. B., Street D. L. (2007) „The relationship between competition and business segment reporting decisions under the management approach of IAS 14 Revised“, Journal of International Accounting, Auditing & Taxation, Volume 16, izdanje 1
- 98) Nichols, N. B., Street, D. L. & Cereola, S. J. (2012) „An analysis of the impact of adopting IFRS 8 on the segment disclosures of European blue chip companies“, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, broj 21
- 99) Nobes C.W. (2008) „Accounting classification in the IFRS era“, Australian Accounting Review, Vol. 18, No. 3
- 100) Nobes C.W. (1998) „Towards a General Model of the Reasons for International Differences in Financial Reporting“, ABACUS, Vol. 34, No. 2
- 101) Nobes C., Parker R. (2010) „Comparative International Accounting“, eleventh edition, Prentice Hall, Pearson Education
- 102) Novičević dr B., Antić dr Lj. (2005) Upravljačko računovodstvo – Obračun troškova, Ekonomski fakultet, Niš
- 103) Novičević dr B., Antić dr Lj., Stevanović mr T. (2006) Upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet, Niš
- 104) Novičević dr B., Antić dr Lj., Stevanović dr T. (2013) Koncepti upravljanja troškovima u funkciji realizacije konkurentskih strategija, Ekonomski fakultet, Niš
- 105) Novičević dr B., „Konceptualne osnove upravljanja rizicima preduzeća“, IX Kongres računovođa i revizora Crne Gore, Bečići, 2014, str. 187-198.
- 106) Obradović mr Vladimir, „Identifikovanje izveštajnih segmenata prema MSFI 8“, časopis Računovodstvo, Savez RR Srbije, broj 1-2, 2008.
- 107) Patrick Feil, Keun-Hyo Yook, Il-Woon Kim (2004) Japanese Target Costing: A Historical Perspective, International Journal of Strategic Cost Management, proleće.
- 108) Petković Đ., Rac L. (2009) The role of accounting in analyzing the company’s performance, Challenges for Analysis of the Economy, the Businesses, and Social Progress, str. 1287-1298.
- 109) Pešalj mr B. (2006) Merenje performansi preduzeća – Tradicionalni i savremeni koncepti, Ekonomski fakultet Beograd

- 110) Porter M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press
- 111) Porter M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press
- 112) Porter M. (2007) *Konkurentnska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*“, prevod, Asee, Novi Sad
- 113) Radosavljević dr M. (1976) *Bilansiranje i sistemi obračuna troškova*, Savremena administracija, Beograd
- 114) Raiborn C. A., Kinney M. R. (2009) *Cost Accounting – Foundations and Evolutions*, 7th edition, South-Western Cengage Learning
- 115) Rakshit D. (2006) *Eva Based Performance Measurement: A Case Study Of Dabur India Limited*, Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol.11, mart
- 116) Rodić dr J., Rakovački-Tubić dr S. (2007) *Računovodstvo troškova*, Finrar, d.o.o, Ekonomski fakultet, Banja Luka
- 117) Schildbach T. (1997) *Cost accounting in Germany*, Management Accounting Research, br. 8
- 118) Stančić P., Čupić M., Stančić V. (2012) *Izbor sistema merila performansi u preduzeću orijentisanom na stvaranje vrednosti za akcionare*, Ekonomske teme, Niš, broj 1.
- 119) Stevanović dr N. (2014) *Segmentno izveštavanje u kontekstu eksternalizacije internih upravljačko-računovodstvenih informacija*, Privredni savetnik, broj 10.
- 120) Stevanović dr N., Malinić dr D., Milićević dr V. (2009) *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd
- 121) Stevenson T., Cabell D. (2002) *Integrating Transfer Pricing Policy and Activity-Based Costing*, Journal of International Marketing, Vol. 10, No. 4.
- 122) Street D. L., Nichols N. B. (2002) *LOB and geographic segment disclosures: an analysis of the impact of IAS 14 revised*, Journal of International Accounting, Auditing & Taxation, 11.
- 123) Troberg Pontus, Kinnunen Juha, Seppänen Harri J. (2010) *What drives cross-segment diversity in returns and risks? Evidence from Japanese and U.S. firms*, The International Journal of Accounting, No. 45
- 124) Turčić M. (2012) *Harmoniziranje eksternog i internog finansijskog izvještavanja po segmentima poslovanja*, Ekonomski pregled, Vol. 63, No.12, decembar 2012.
- 125) Vunjak dr N., Čurčić dr U., Kovačević dr Lj. (2013) *„Korporativno bankarstvo“*, Proleter, A.D. Bečej, Ekonomski fakultet Subotica
- 126) Webber S., Clinton D. (2004) *Resource Consumption Accounting Applied: The Clopay Case*, Management Accounting, Vol. 6, No. 1.
- 127) Woodside B. D. (1965) *A Review Of The Commission's Administrative Policies Relating To Financial Reporting Under The Securities Acts*, NY, November 18

(2) Pravilnici, propisi i izvori sa Interneta

- 128) *„Making sense of a complex world - IFRS 8 Operating Segments“*, PWC - PricewaterhouseCoopers LLP, 2009,
http://www.pwc.com/en_GX/gx/communications/pdf/pwc-making-sense-of-a_complex-world-ifrs-8-operating-segments-pdf.pdf, (datum dostupnosti: 12.07.2014.)
- 129) Barr Andrew, *„Corporate Financial Reporting: The Developing Debate On „Line Of Business“ Disclosure - Establishing Criteria For Line Of Business Reporting“*, Annual Conference, National Association of Accountants, Denver Hilton Hotel, June 27, 1967.,
<https://www.sec.gov/news/speech/1967/062767barr.pdf>, (datum dostupnosti: 12.04.2014.)

- 130) Dennis Anita, „Taking Account of History – How Much And How Little Have Changed In A Century”, *Journal of Accountancy*, maj 2004,
<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2004/May/TakingAccountOfHistory.htm>,
(datum dostupnosti: 14.07.2014.)
- 131) Douplik Timothy, Perera Hector, „International Accounting“, third edition, McGraw Hill, 2012, str. 92-106. i Sporazum iz Norvalka – The Norwalk Agreement, Memorandum of Understanding,
<http://www.fasb.org/resources/ccurl/443/883/memorandum.pdf>,
http://www.ifrs.org/Use-around-the-world/Global-convergence/Convergence-with-US-GAAP/Documents/Norwalk_agreement.pdf, (datum dostupnosti: 27.09.2014.)
- 132) Drury C., EL-Shishini H., Research Report, „Divisional Performance Measurement: An Examination of the Potential Explanatory Factors”, CIMA, mart 2005.,
http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/tech_resrep_divisional_performance_measurement_2005.pdf, (datum dostupnosti: 22.03.2014.)
- 133) EFRAG, European Financial Reporting Advisory Group,
<http://www.efrag.org/Front/p266-1-272/Autumn-2012-Outreach-Events.aspx>, (datum dostupnosti: 12.07.2014.)
- 134) European Commission, “Endorsement of IFRS 8 Operating Segments: Analysis of potential effects – Report”, Brussels, septembar 2007,
http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/ifrs8-operatingsegments-report.pdf
(datum dostupnosti: 05.10.2014.)
- 135) European Parliament, Resolution of 14 November 2007 on the draft Commission regulation amending Regulation (EC) No 1725/2003 adopting certain international accounting standards in accordance with Regulation (EC) No 1606/2002 of the European Parliament and of the Council as regards International Financial Reporting Standard (IFRS) 8, concerning disclosure of operating segments, 2007,
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?Type=MOTION&Reference=B6-2007-0437&language=EN> (datum dostupnosti: 25.10.2014.)
- 136) FAS 131, FASB, Američki odbor za standarde finansijskog računovodstva,
<http://www.fasb.org/pdf/fas131.pdf>, (datum dostupnosti: 10.04.2014.)
- 137) Godišnji izveštaj grupe Volkswagen za 2013.god., Napomene, str. 160-163., Volkswagen Financial Services AG Annual Report, 2013, (English version)
https://www.vwfsag.de/en/home/investor_relations/geschaeftsberichte/annualreport2013.html, (datum dostupnosti: 25.07.2014.)
- 138) Godišnji izveštaj kompanije Ford Motor za 2013.god., Napomena 27 – Geografske informacije, str. 142., Annual Report Ford Motor Company and Subsidiaries, Notes To The Financial Statements, Note 27. Geographic Information, 2013.
http://corporate.ford.com/doc/ar2013-notes_to_the_financial_statements.pdf, (datum dostupnosti: 25.07.2014.)
- 139) Godišnji izveštaj kompanije Microsoft za 2013. god., Napomena 21 – Informacije o segmentima i geografski podaci, Annual Report Microsoft, Note 21 - Segment Information & Geo Data, 2013.,
<http://www.microsoft.com/investor/reports/ar13/financial-review/notes/segment-information-geo-data/index.html>, (datum dostupnosti: 25.07.2014.)
- 140) Heath C., Huddart S., Slotta, „Transfer Pricing“, International Strategy: WBA 434, Duke University, Durham,
<http://www.personal.psu.edu/sjh11/BA521/NEW/Class08/TransferPricing.pdf>, (datum dostupnosti: 28.12.2014.)

- 141) IFRS 8 - Operating Segments, IFRS,
<http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ifrs8.pdf>, (datum dostupnosti: 10.07.2014.)
- 142) International Accounting Standards Board®, Basis For Conclusions On Exposure Draft Ed 8 Operating Segments, comments to be received by 19 may 2006.
http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.nzica.com%2FTechnical%2FFinancialreporting%2F~%2Fmedia%2FNZICA%2FDocs%2FTech%2520and%2520Bus%2Fexposure%2520drafts%2FExpired%2520exposure%2520drafts%2FIASB%2520and%2520IFRIC%2520exposure%2520drafts%2FED-8%2520-%2520Operating%2520segments%2520-%2520January%25202006.ashx&ei=dhmIVPeeBcTuPNn6gbgP&usg=AFQjCNHOoVyra4pcd_jLW4qwPqdn2x8R2w&sig2=XP0P-zIAf8yCo38GLj0tsw&bvm=bv.81456516,d.ZWU, (datum dostupnosti: 19.10.2014.)
- 143) International Financial Reporting Standards, <http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Segment-Reporting/Exposure-Draft-and-Comment-Letters/Comment-Letters/Pages/Comment.aspx> (datum dostupnosti: 22.10.2014.)
- 144) Kaplan R., Weiss D., Desheh E., „Transfer Pricing with ABC“, Management Accounting, 1997., str. 22; Bierman Harold, „Pricing Intracompany Transfers“, The Accounting Review, Vol. 34, No. 3, American Accounting Association, jul 1959., str. 430., <http://www.jstor.org/stable/241280?seq=2>, (datum dostupnosti: 28.12.2014.)
- 145) Pravilnik o transfernim cenama i metodama koje se po principu "van dohvata ruke" primenjuju kod utvrđivanja cene transakcija među povezanim licima, „Sl. glasnik RS“, br. 61/13, 8/14.
- 146) Pravilnik o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja za privredna društva, zadruge i preduzetnike, Sl.glasnik RS, br. 95/2014, 144/2014
- 147) Pravilnik o kontnom okviru i sadržini računa u kontnom okviru za privredna društva, zadruge i preduzetnike, Sl.glasnik RS, br. 95/2014
- 148) Rešenje o utvrđivanju prevoda Konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, „Sl. glasnik RS“, br. 35/2014; MSFI 8, paragrafi 7-9, str. 308.
- 149) Richardson Hettie A., Vandenberg Robert J., Blum Terry C., Roman Paul M., „Does Decentralization Make a Difference for the Organization? An Examination of the Boundary Conditions Circumscribing Decentralized Decision-Making and Organizational Financial Performance“, Journal of Management, Vol. 28, No. 2, 2002., str. 218. str. 217-244., <http://jom.sagepub.com/content/28/2/217>, (datum dostupnosti: 16.03.2014.)
- 150) Smernice OECD za primenu pravila o transfernim cenama za multinacionalna preduzeća i poreske uprave, OECD, prevod, Srpsko fiskalno društvo, Beograd, 2010.
- 151) Woodside Byron D., „A Review Of The Commission's Administrative Policies Relating To Financial Reporting Under The Securities Acts“, New York City, November 18, 1965, (datum dostupnosti: 14.07.2014.), <http://www.sec.gov/news/speech/1965/111865woodside.pdf>
- 152) Zakon o porezu na dobit pravnih lica, „Sl. glasnik RS“, br. 25/2001, 80/2002, 80/2002 - dr. zakon, 43/2003, 84/2004, 18/2010, 101/2011, 119/2012, 47/2013, 108/2013, 68/2014 - dr. zakon i 142/2014, član 59.
- 153) Zakon o privrednim društvima, „Sl. glasnik RS“, br. 36/2011 i 99/2011
- 154) Zakon o računovodstvu, Službeni glasnik RS, br. 62/2013.
- 155) Zakon o registraciji privrednih subjekata „Sl. glasnik RS“, br. 55/2004, 61/2005 i 111/2009