

**КОМИСИЈА ЗА РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ
БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ**

**ИСПИТ ЗА СТИЦАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЗВАЊА
ОВЛАШТЕНИ РЕВИЗОР
(ИСПИТНИ ТЕРМИН: НОВЕМБАР 2014.)**

**ПРЕДМЕТ 10:
НАПРЕДНО УПРАВЉАЧКО РАЧУНОВОДСТВО**

ЕСЕЈИ

- 1. Наведите разлоге који изискују избор АБЦ-еа као бољег рјешења у обрачуну трошкова од ТСОТ, те резултате неадекватности ТСОТ-а и објасните неконзистентност принципа конзерватизма са принципом тачности производних трошкова.**

Тезе:

- Разлози који изискују избор АБЦ-еа као бољег рјешења у обрачуну трошкова од ТСОТ (15 поена)
- Принцип конзерватизма и принцип тачности производних трошкова (5 поена).

Могући одговор (приручник Трошковног рачуноводства дио II):

Разлози који изискују избор АБЦ-еа као бољег ријешења у обрачуну трошкова од ТСОТ (15 поена)

- Производни трошкови данас представљају мањи дио укупних трошкова. Непроизводни трошкови (као што су трошкови продаје) се не укључују у обрачун трошкова.
- Рад као основа за распоређивање индиректних трошкова је ирелевантан јер су трошкови плата значајно мањи од индиректних трошкова, а с друге стране многи трошкови немају никаквих додирних елемената са директним трошковима рада.
- Трошкови технологије (знатно повећани због аутоматизације, роботизације и слично) се третирају као трошкови периода и распоређују независно од стварног кориштења те технологије. Једина промјена се десила у одређивању кључа: умјесто директног рада, кључ за алокацију индиректних трошкова су сада машински сати.
- Трошкови услуга су знатно повећани (на примјер, банкарске услуге, услуге осигуравајућих друштава, као и услуге интерних одјела као што је, на примјер, рачуноводство). Сервисне услуге се третирају на посебан начин, распоређују се према неком кључу.
- Трошкови везани за купце (финансирање, дисконти, дистрибуција, продаја, постпродајне услуге) нису укључени у производне трошкове. У новим условима профитабилност купаца је веома важна.
- Директни рад је у великом обиму замијењен компјутерима и информационим технологијама. Ови трошкови се третирају као индиректни трошкови управе и алоцирају се на производе путем кључа.
- Трошкови под утицајем времена (камата и инфлација) су значајно повећани, иако вријеме није никада било носилац трошкова у ТСОТ систему. Трошкови камата се третирају као трошкови периода, иако они могу значајно допринијети самом процесу производње.
- Традиционални 12 мјесечни циклус обрачуна је и даље важећи, иако мендажери истичу значај животног циклуса производа.
- Знатно поштравање свјетске конкуренције довело је до значајног пораста трошкова продаје и маркетинга.
- Повећана је разноврсност асортимана производа.

Код обрачуна трошкова проблеми настају оног момента када се појављују индиректни трошкови. Проблем је како распоредити (алоцирати) индиректне трошкове на производе и доћи до коректне цијене коштања производа. Најједноставнији начин за алоцирање индиректних трошкова је била употреба директних трошкова рада. Директни трошкови рада су били најчешће кориштени кључ за алокацију индиректних трошкова. Међутим, у посљедњих 30 година знатно је смањено учешће директних трошкова рада у укупним директним трошковима. Као посљедица таквих кретања, алокација индиректних трошкова, кориштењем директних трошкова рада, је постала неодговарајућа. Међутим, многи руководиоци нису одмах схватили да је постојећи систем обрачуна трошкова неодговарајући и наставили су да доносе пословне одлуке на основу података из традиционалних система обрачуна трошкова.

Резултат неадекватности ТСОТ се огледа у слиједећем:

- ТСОТ има тенденцију да преоптерети са трошковима производе са високим обимом производње и обратно.
- ТСОТ алоцира више трошкова на велике (обимом) производе.
- ТСОТ алоцира више трошкова на комплексније производе.
- ТСОТ алоцира више трошкова на производе који користе материјал за чије процесирање треба више времена.

Принцип конзерватизма и принцип тачности производних трошкова (5 поена).

Принцип конзерватизма је неконзистентан са принципом тачности производних трошкова и то из два разлога:

- Принцип конзерватизма тражи да се приказани трошкови заснивају на тачним и верификованим подацима. У новим условима пословања руководиоци често имају потребу да располажу планским или предвиђеним подацима. Да би тачно предвидјели понашање и износ трошкова у будућности морали би тачно предвидјети мноштво фактора који ће дјеловати у будућности. Тако на примјер, већина компанија у свијету користи праволинијску методу обрачуна амортизације и директни рад као кључ за алокацију индиректних трошкова, не због тога што ове методе одражавају стварно кретање ресурса у предузећу, већ због тога што су једноставне у својој примјени и могу се једноставно верификовати (те на тај начин бити у складу са захтјевима ГААП-а).
- Принцип конзерватизма доводи до тога да се многи трошкови у текућем периоду капитализирају. Ова пракса није у складу са животним циклусом производа. Основни разлог зашто компаније капитализирају у текућем периоду трошкове који се односе на будући период је питање смањења пореза и повећања профита у текућем обрачунском периоду.

- 2. План капиталних улагања и процес капиталног буџетирања**
 - разлика краткорочних оперативних планова и капиталног буџета

- **циљеви капиталног буџетирања**
- **одлуке које имплицирају капитално буџетирање**
- **специфичности капиталног буџетирања у односу на развијање оперативних буџета, те њихова повезаност**

оквирни одговор:

➤ **разлика краткорочних оперативних планова и капиталног буџета**

За разлику од краткорочних оперативних планова, план капиталних улагања или капитални буџет, како се уобичајено назива, представља дугорочни буџет који садржи планиране капиталне инвестиције и њихов временски распоред у периоду дужем од годину дана.

➤ **циљеви капиталног буџетирања**

Ријеч је о инвестиционим улагањима у различите пројекте који заједно обезбјеђују континуитет предузећа и његову дугорочну позицију. Капитално буџетирање у том контексту представља систематски процес који укључује активности идентификовања, процјене, избора и одобравања инвестиционих пројеката који би требали да омогуће остварење општих и специфичних циљева предузећа. Схваћен на претходни начин, план капиталних улагања припада подручју инвестиционих активности предузећа. Његова садржина детерминише, прије свега, садржину биланса стања.

➤ **одлуке које имплицирају капитално буџетирање**

План капиталних улагања настаје као резултат прихватања појединачних инвестиционих пројеката и он у збиру одражава капиталне издатке свих прихваћених пројеката, временски распоређених према плану њихове реализације. Процес **буџетирања имплицира три групе** :

- одлучивање о томе који инвестициони пројекти ће бити прихваћени, што подразумева активности идентификовања могућих инвестиционих алтернатива које могу да допринесу остварењу постављених циљева, процјену предложених пројеката у контексту одговарајуће цост – бенефит анализе и избор пројекта или пројеката који би могли да буду имплементирани,
- детерминисање капиталних расхода, како са становишта њихове укупне висине тако и са становишта њиховог временског распореда, што је неопходно зарад тестирања могућности предузећа да у датим околностима поднесе такве издатке и
- одлучивање о томе како би предложени пројекти били финансирани, односно да ли они могу да буду финансирани из интерно испослованог новчаног тока или је потребно финансирање из екстерних извора и како то утиче на трошкове капитала и финансијску структуру предузећа.

Претходно поменуте одлуке су међусобно тјесно повезане и незадовољавајући ефекти на било ком од ових подручја могу да значе елиминисање одређеног пројекта из капиталног буџета. Заједничко им је то што су све повезане са циљевима предузећа и да свака од њих носи ризик у погледу очекиване реализације, што подразумева континуирано балансирање између ризика и приноса.

Карактеристични примјери инвестиционих одлука су изградња нових погона, увођење нових производних линија, набавка нове опреме, велики истраживачко-развојни пројекти, куповина нових лиценци, улагања у пословну, производну или складишну инфраструктуру, куповина других предузећа и други пројекти који ће обезбјеђивати креирање прихода или смањење трошкова предузећа у будућности. Ради се о одлукама непонављајућег карактера, које захтијевају ангажовање значајних средстава и које могу да мијењају не само капацитете, већ и производно-продајну оријентацију. С друге стране, овакве одлуке су срачунате на стварање дугорочних користи за предузеће које се могу огледати у повећању флексибилности производног процеса, развијању способности да се направе производи и пруже услуге које конкуренција није у стању да понуди, подизању квалитета производа, смањењу нивоа залиха, скраћивању времена потребног за производњу производа и сл. Ефекте оваквих користи није лако квантификовати, али је извјесно да се они преламају преко профитних остварења предузећа. У сваком случају, посљедице квалитета донесених одлука на овом подручју, независно од тога јесу ли добре или лоше, су увијек дугорочне. Реалну представу о тежини инвестиционог одлучивања употпуњује чињеница да се ради о одлукама иреверзибилног карактера које када су једном донесене могу да буду ревидиране само уз високе трошкове. Због свега овога одговорност за садржину капиталног буџета везана је за централни управљачки тим који капитални буџет одобрава, док се као оперативни носиоци буџетског процеса могу појавити извршни директори дијелова предузећа на које се пројекти односе, као и службе за инвестиције и рачуноводствено планирање.

➤ **специфичности капиталног буџетирања у односу на развијање оперативних буџета, те њихова повезаност**

У оквиру процеса капиталног буџетирања приликом **– о инвестиционим подухватима –** се релевантни трошкови и користи са сваком алтернативом у разматрању и врши избор најповољније. При томе, специфичност капиталног буџетирања у односу на развијање оперативних буџета огледа се у томе што су инвестиционе одлуке појединачног карактера, односно пројектног типа, те као такве подразумевају примјерени концепт резултата као основе за одлучивање о њиховој профитабилности. Њихова реализација одвија се у дужем временском периоду, што налаже инкорпорирање концепта временске вриједности новца у процес инвестиционог одлучивања. Рјешења за ове проблеме пронађена су у примјени цасх флоу концепта резултата, који сучељава примања и издавања новца по појединим пројектима, и у примјени динамичких метода за оцјену и рангирање инвестиционих пројеката, првенствено методе нето садашње вриједности и методе интерне стопе приноса. При томе, услед чињенице да примања и издавања настају у различитим временским периодима њихова упоредивост се постиже прерачунавањем садашњих вриједности на будуће новчане еквиваленте, када добијамо одговор на питање колика је вриједност иницијалних улагања у неком будућем периоду (сложени интерес), или свођењем будућих вриједности на садашње, када сазнајемо колика је садашња вриједност будућих примања (дисконтовање).

Извјесно је да по висини уложених средстава, временском распореду инвестиција, животном вијеку пројеката и ефектима који се у будућности очекују, план капиталних улагања превазилази оквире једног оперативног буџетског периода. Уз то, начин планирања, процјена оправданости улагања и коришћене аналитичке технике у том процесу су квалитативно другачији у односу на оно што се дешава у оквиру оперативног планирања. Управо због тога на овом мјесту нећемо улазити у детаљније разматрање процеса капиталног буџетирања.

Упркос изнесеним разликама, чињеница је да је **– капиталних улагања повезан са оперативним пословним планирањем (буџетирањем) –** да се не може оставити по страни. Планиране активности које су систематизоване у капиталном буџету реализују се у долазећим буџетским периодима. Оперативни пословни план (буџет) у том смислу мора да прихвати планиране кварталне и годишње издатке који произилазе из плана капиталних улагања и да тестира изводљивост таквих активности у контексту њиховог утицаја на остварења предузећа, финансијско напрезање, финансијску равнотежу и текућу ликвидност.

3. Проблем инвестиционе основе стопе приноса инвестиционог центра

(Питање инвестиционе основе стопе приноса инвестиционог центра је сложено и укључује неколико појединачних питања. Фокусирајте се на основне концепте инвестиционе основе и њихову оправданост).

– оквирни одговор:

Питање инвестиционе основе стопе приноса имовинског центра укључује неколико појединачних питања, од којих су три главна:

- основни концепти инвестиционе основе,
- посебно питање третмана лизинга, односно закупа основних средстава од стране инвестиционог центра и
- питање алокације вриједности заједничке имовине предузећа на инвестиционе центре.

Основни концепти средстава (улагања), односно инвестиционих основа . потребе рачунања стопе приноса инвестиционог центра, су:

- укупна средства инвестиционог центра,
- запослена, односно продуктивна средства инвестиционог центра,
- контролабилна имовина инвестиционог центра,
- дугорочна улагања у инвестициони центар, односно укупна имовина (средства) инвестиционог центра умањена за краткорочне обавезе и
- сопствени капитал у дијелу ангажованом за потребе инвестиционог центра и

Укупна имовина . веома популарна основа израчунавања дивизионе стопе приноса. Као главни аргумент за такво рјешење обично се наводи да је циљ обрачуна, па тако и планирања и контроле стопе приноса инвестиционог центра, да се сагледа степен ефикасности коришћења укупних улагања која се односе на инвестициони центар. Ово потпуно независно од извора из којих су та улагања финансирана, на шта, уосталом, инвестициони центар обично и не може да утиче, барем не у довољној мјери да би и начин финансирања морао бити узет у обзир при мјерењу пословних перформанси инвестиционог центра и његовог менаџмента. Под укупним средствима инвестиционог центра треба подразумијевати и његову директну (децентрализовану, одвојену) имовину и припадајући (алоцирани) дио заједничке имовине на нивоу предузећа. На примјер, из разлога рационалности, на нивоу централе могу бити задржани финансијски односи с купцима, управљање готовином и еквивалентима готовине и сл. Ниво ангажовања средстава у тим облицима је под утицајем обима и структуре пословних активности инвестиционих центара, па њихове вриједности треба да буду алоциране на инвестиционе центре за потребе рачунања стопе приноса. То, наравно, не значи да сва заједничка имовина треба у исту сврху да буде алоцирана на инвестиционе центре.

Наспрам укупне имовине инвестиционог центра, у обрачуну стопе приноса може да стоји:

- нето добитак (или губитак) инвестиционог центра или
- пословни добитак инвестиционог центра, односно нето добитак увећан за трошкове директних камата инвестиционог центра.

У оба случаја, добитак је прије пореза, пошто се порез на добитак односи на цјелину предузећа које је једино (не и инвестициони центри) порески обвезник и подноси порески биланс. Према томе, алокација пореза на добит предузећа по инвестиционим центрима била би информационо бесмислена операција.

Запослена, односно продуктивна средства . улози инвестиционе основе за рачунање стопе приноса инвестиционог центра такође је често присутна идеја. По овом методу рачунања из инвестиционе основе се искључују средства која нису у употреби, као, на примјер купљено земљиште за будуће проширење погона, инвестиције у току, основна средства ван употребе и сл. Разлози искључивања проналазе се у тези да таква средства нису учествовала у продуковању дивизионог добитка и да зато и не треба да буду у имениоцу за израчунавање стопе приноса на ангажована средства. Међутим, овакво рјешење не наилази на нешто раширенију примјену. Ово, пак, с тезом да је и у таква дивизиона средства инвестиран капитал предузећа и стављен на располагање инвестиционом центру с циљем његове оплодње. Постојање неискоришћених средстава може бити посљедица пропуста менаџмента у коришћењу средстава, па би зато њихово искључивање из инвестиционе основе, с посљедицом веће стопе приноса, могло створити илузију бољих појавних од стварних перформанси инвестиционог центра и његовог менаџмента.

Контролабилна имовина (средства) – центра представља само онај дио ангазоване пословне имовине за дивизионе потребе који је под контролом менаџера инвестиционог центра. Њено стављање у улогу инвестиционе основе за рачунање стопе приноса оправдава се намјером да се обезбиједи поузданија мјера остварења самог менаџмента, што се разликује од пословних остварења инвестиционог центра. Наспрам контролабилне имовине у обрачуну контролабилне стопе приноса треба да стоји контролабилни добитак. Тек тако обрачуната стопа приноса моћи ће послужити сврси којој је намијењена, тј. оцјени перформанси менаџмента инвестиционог центра. То, наравно, није и мјера остварења инвестиционог центра, која је шири концепт и проистиче из сучељавања његове нето зараде и укупне имовине инвестиционог центра, што је најраспрострањенија метода мјерења и информациона подлога оцјене његових укупних перформанси.

Остали концепти инвестиционе основе . обрачун дивизионе стопе приноса, као што су дугорочна улагања у инвестициони центар и сопствени капитал, су ријетко примијењени концепти. Ради се о дугорочним улагањима (укупна средства умањена за краткорочне обавезе) подобним за инвестициону основу ако је узимање краткорочних кредита под непосредном контролом менаџера инвестиционог центра, а да је сопствени капитал инвестициона основа са убједљиво најмање препорука од свих других основа рачунања дивизионе стопе приноса.

ЗАДАЦИ

1. „Мала банка“ уводи АБЦ обрачун трошкова. Идентификовани су слиједећи пулови трошкова и % учешћа по основним активностима:

Инди­ректни трошкови	Отварање нових рачуна	Депозити	Остале трансакције	Друге банкарске активности
Трошкови зарада благајника 350.000КМ	10%	60%	20%	10%
Трошкови менаџера продаје банкарских услуга 210.000 КМ	10%	20%	30%	40%
Зараде менаџера одјељења 100.000КМ	0%	10%	30%	60%
Остали трошкови Неалоцирани 430.000КМ	-	-	-	-

Треба урадити слиједеће:

- Извршити алокацију трошкова по активностима, ако су познати слиједећи подаци о броју узочника трошкова по активностима : Број нових рачуна 540 ,број депозита 163.000,број других трансакција 49.000 и број рачуна 540. **(10 поена)**
- Ако се на сектор правних лица односи : 100 нових рачуна, 80.000 депозита, 9.000 трансакција, 100 рачуна, утврдите укупни трошак овог сектора по рачуну правних лица којих је у банци 2.500 и дајте одговор да ли се овој малој банци, са аспекта трошкова по рачуну исплати имати и овај сектор,ако је банцхмарк трошковна цијена банкарског сектора 57 КМ. **(10 поена)**

РЈЕШЕЊЕ:

Алокација трошкова на активности:

Инди­ректни трошкови	Отварање нових рачуна	Депозити	Остале трансакције	Друге банкарске активности
Трошкови зарада благајника 350.000КМ	35.000	210.000	70.000	35.000
Трошкови менаџера продаје банкарских услуга 210.000 КМ	21.000	42.000	63.000	84.000
Зараде менаџера одјељења 100.000КМ	0	10.000	30.000	60.000
Укупни трошкови активности	56.000	262.000	163.000	179.000

Алокација трошкова на активности

Инди­ректни трошкови	Отварање нових рачуна	Депозити	Остале трансакције	Друге банкарске активности
Укупни	56.000	262.000	163.000	179.000

трошкови активности				
Узрочници трошења активности	Број рачуна 540	Број депозита 163.000	Број других трансакција 49.000	Број рачуна 540
Трошкови по активности	103,7 КМ	1,60 КМ	3,32 КМ	331 КМ

Алокација трошкова активности за сектор правних лица

Индицијантни трошкови	Отварање нових рачуна	Депозити	Остале трансакције	Друге банкарске активности
Укупни трошкови активности	56.000	262.000	163.000	179.000
Узрочници трошења активности	Број рачуна 540	Број депозита 163.000	Број других трансакција 49.000	Број рачуна 540
Трошкови по активности	103,7 КМ	1,60 КМ	3,32 КМ	331 КМ
Узрочници трошења активности у сектору физ.лица	100 рачуна	80.000 депозита	9.000 трансакција	100 рачуна
Трошкови по активностима	10.370 КМ	128.000 КМ	29.880 КМ	33.100 КМ
Укупно				
201.350КМ				
По рачуну				
80,54КМ				

Укупан трошак по активностима у сектору правних лица је 201.350, односно по рачуну (201.350 : 2.500) износи 80,54 КМ, само са аспекта трошкова активности, овој банци се не исплати имати овај сектор односно она треба предузети кораке око смањења трошкова активности правног сектора како би била конкурентнија у овом сектору и остварила већи профит.

2. Пожар узрокован непажњом запосленог радника потпуно је уништио један погон. Ипак, рачуноводствена евиденција се налазила у другој згради. На основу те документације знамо да је стање на релевантним рачунима за период од 01.01.2013. године до 12.02.2013, када се пожар десио било следеће:

Трошкови набавке директног материјала	170.000 н.ј.
Вриједност производње у току 1.1.2013.	30.000 н.ј.

Залихе директног материјала 1.1.2013.	16.000 н.ј.
Залихе готових производа 1.1.2013.	40.000 н.ј.
Индијектни производни трошкови	30 % од трошкова конверзије
Приходи	600.000 н.ј.
Трошкови директног производног рада	210.000 н.ј.
Примарни трошкови	320.000 н.ј.
Процент бруто добитка (бруто марже) у односу на приходе	25 %
Трошкови производа расположивих за продају	480.000 н.ј.

Губитак настао због пожара у потпуности ће бити покривен из осигурања. Осигуравајуће друштво жели да зна историјске трошкове залиха као основу за разговоре о измирењу дугова по основу настале штете.

И Вриједност залиха готових производа на дан пожара је:

- а) 31.000 н.ј.
- б) 28.000 н.ј.
- ц) 30.000 н.ј.
- д) 32.000 н.ј.

ИИ Вриједност залиха недовршених производа (производње у току) на дан пожара је:

- а) 4.250 н.ј.
- б) 4.000 н.ј.
- ц) 6.000 н.ј.
- д) 5.750 н.ј.

ИИИ Вриједност залиха директног материјала на дан пожара је:

- а) 72.000 н.ј.
- б) 70.000 н.ј.
- ц) 65.500 н.ј.
- д) 69.000 н.ј.

Потврда:

Примарни трошкови (дати)	320.000 н.ј.
Трошкови дир. мат.= примарни тр. – тр. дир. рада = 320.000 – 210.000 =	110.000 н.ј.
Трошкови конверзије = тр. директног пр. рада / 0,7 = 210.000 / 0,7 =	300.000 н.ј.
Индијектни пр. тр. = тр. конверзије – тр. дир. рада 300.000 – 210.000 =	90.000 н.ј.
	или (30% од 300.000 н.ј.)

Распоред израчунавања:

Вриједност директног материјала 1.1.2013.	16.000 н.ј.
Трошкови набавке директног материјала	170.000 н.ј.
Вриједност материјала за употребу	186.000 н.ј.
Стање вриједности залиха директног материјала 12.2.2013.	72.000 н.ј.
Вриједност употребљеног директног материјала (тр. дир. мат.)	114.000 н.ј.
Вриједност трошкова директног производног рада	210.000 н.ј.
Индијектни производни трошкови	90.000 н.ј.
Производни трошкови који су се појавили у текућем периоду	414.000 н.ј.
Вриједност производње у току 1.1.2013.	30.000 н.ј.
Вриједност производних трошкова на рачуну	444.000 н.ј.
Вриједност производње у току 27.2.2013.	4.000 н.ј.
Трошкови произведених производа	440.000 н.ј.
Вриједност готових производа 1.1.2013.	40.000 н.ј.

Трошкови производа расположивих за продају	480.000 н.ј.
<i>Вриједност готових производа 27.2.2013.</i>	<i>30.000 н.ј.</i>
Трошкови продатих производа ((100% - 25%) од 600.000))	450.000 н.ј.