



Crna Gora  
Ministarstvo finansija



Crna Gora  
Uprava za ljudske resurse

# **PROGRAM OBUKE ZA RAČUNOVOĐU U JAVNOM SEKTORU**

Podgorica, april 2024. godine

## SADRŽAJ:

UVOD.....	3
OPŠTE INFORMACIJE O SPROVOĐENJU PROGRAMA .....	4
SADRŽAJ PROGRAMA.....	5
<b>1. PREDMET - OSNOVI NACIONALNOG ZAKONODAVSTVA.....</b>	<b>6</b>
1.1 PRAVNI SISTEM CRNE GORE.....	6
1.2 UVOD U JAVNE FINANSIJE.....	7
1.3 OSNOVE PORESKOG SISTEMA CRNE GORE .....	7
1.4 BUDŽET CRNE GORE .....	8
1.5 FINANSIRANJE JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE.....	9
1.6 DRŽAVNA IMOVINA .....	9
1.7 SISTEM UPRAVLJANJA I UNUTRAŠNJIH KONTROLA U JAVNOM SEKTORU...	10
1.8 SISTEM BUDŽETSKOG RAČUNOVODSTVA I SISTEM TREZORA .....	11
1.9 JAVNE NABAVKE .....	11
1.10 DRŽAVNI SLUŽBENICI I NAMJEŠTENICI I ZAŠTITA PODATAKA .....	12
<b>2. PREDMET – FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO.....</b>	<b>14</b>
2.1 UVOD U FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO .....	15
2.2 DVOJNO KNJIGOVODSTVO.....	15
2.3 KOREKTIVNA USKLAĐIVANJA ZAVRŠNIH RAČUNA.....	16
2.4 RAČUNOVODSTVENI STANDARDI.....	17
2.5 SINTETIČKI RAČUNI, ISPRAVKE GREŠAKA I UPARIVANJA SA IZVODOM BANKE .....	18
2.6 NEPOTPUNA EVIDENCIJA .....	18
2.7 IZVJEŠTAJ O TOKOVIMA GOTOVINE .....	19
2.8 NEETIČKO I NEZAKONITO PONAŠANJE.....	20
<b>3. PREDMET – UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO.....</b>	<b>21</b>
3.1 ULOGA I OPSEG UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA .....	21
3.2 PONAŠANJE TROŠKOVA I TEHNIKE OBRAČUNA TROŠKOVA .....	22
3.3 BUDŽETIRANJE.....	23
3.4 FINANSIJSKA KONTROLA.....	25
3.5 DONOŠENJE FINANSIJSKIH ODLUKA .....	26

## UVOD

Vlada Crne Gore je 2015. godine donijela Strategiju za prelazak javnog sektora na obračunsko računovodstvo. Kao jedan od ključnih stubova ove reforme prepoznata je obuka računovođa u javnom sektoru za primjenu principa obračunskog računovodstva, ali i donošenje zakonske regulative koja bi prepoznala zvanje računovođe u javnom sektoru i uslove za sticanje sertifikata.

Uvažavajući potrebu za dodatnom edukacijom računovođa, kako bi se stvorili uslovi za sprovođenje računovodstvene reforme, Ministarstvo finansija je 2016. godine, u saradnji sa Centrom za izvrsnost u finansijama i Upravom za ljudske resurse, a po metodologiji CIPFA Instituta iz Velike Britanije započelo obuku računovođa u javnom sektoru za primjenu međunarodnih računovodstvenih standarda za javni sektor.

Zakon o računovodstvu u javnom sektoru usvojen je u novembru 2019. godine, čime su se stvorili uslovi za sprovođenje obuke od strane organa za upravljanje kadrovima, sticanje nacionalnog sertifikata i zvanja koja su prepoznata ovim zakonom.

Ovaj program obuke ima za cilj da na održiv način doprinese izgradnji i jačanju kapaciteta u oblasti računovodstva u javnom sektoru i da pomogne u stvaranju baze kadrova za primjenu računovodstvene reforme. Program je formulisan u skladu sa potrebama računovodstvene reforme, kako bi se računovođe u javnom sektoru upoznale sa principima obračunskog računovodstva, međunarodnim računovodstvenim standardima za javni sektor, upravljačkim računovodstvom, ali i nacionalnim zakonodavstvom u ovoj oblasti i povezanim temama, značajnim za obavljanje računovodstvenim poslova u javnom sektoru.

## OPŠTE INFORMACIJE O SPROVOĐENJU PROGRAMA

Program obuke za računovođu u javnom sektoru donosi Ministarstvo finansija, a sprovodi organ za upravljanje kadrovima ako se, po ciklusu, prijavilo najmanje 18, a najviše 25 kandidata.

Prije početka realizacije programa utvrđuje se Kalendar obuka koji sadrži: naziv predmeta, naziv teme, datum i način realizacije, ime i prezime predavača/trenera i ime i prezime koordinatora programa. Polaznik programa može biti lice koje ispunjava uslove predviđene Zakonom o računovodstvu u javnom sektoru. Javni poziv za polaznike programa objavljuje se na internet stranici Uprave i Ministarstva.

Prijavljivanje za državne i lokalne službenike vrši se putem Kadrovskog informacionog sistema, a za ostale kandidate na drugi elektronski način.

U slučaju da se na javni poziv prijavi više od 25 kandidata, kriterijum za odabir postavlja Programski savjet u skladu sa priprioritetima Ministarstva, koji se određuju u skladu sa potrebama računovodstvene reforme, a imajući u vidu broj evidentiranih transakcija kao i aktivnosti subjekata javnog sektora koje su predviđene računovodstvenom regulativom.

Sve obuke iz Programa koncipirane su kroz tri predmeta: Osnovi nacionalnog zakonodavstva, Finansijsko računovodstvo i Upravljačko računovodstvo.

Sprovođenje obuke po programu traje 25 dana, 5 (pet) dana za predmet: Osnovi nacionalnog zakonodavstva i po 10 (deset) dana za predmete: Finansijsko računovodstvo i Upravljačko računovodstvo i realizuje se u skladu sa Kalendarom.

## SADRŽAJ PROGRAMA

Sadržaj Programa koncipiran je kroz tri predmeta:

1. Osnovi nacionalnog zakonodavstva
2. Finansijsko računovodstvo
3. Upravljačko računovodstvo

1. Predmet Osnovi nacionalnog zakonodavstva obuhvata:

- 1.1 Pravni sistem Crne Gore;
- 1.2 Uvod u javne finansije;
- 1.3 Osnove poreskog sistema Crne Gore;
- 1.4 Budžet Crne Gore;
- 1.5 Finansiranje jedinica lokalne samouprave;
- 1.6 Državna imovina;
- 1.7 Sistem upravljanja i unutrašnjih kontrola u javnom sektoru;
- 1.8 Sistem budžetskog računovodstva i sistem trezora;
- 1.9 Javne nabavke;
- 1.10 Državni službenici i namještenici i zaštita podataka.

2. Predmet Finansijsko računovodstvo obuhvata:

- 2.1 Uvod u finansijsko računovodstvo;
- 2.2 Dvojno knjigovodstvo;
- 2.3 Korektivna usklađivanja završnih računa;
- 2.4 Računovodstveni standardi;
- 2.5 Sintetički računi, ispravke grešaka i uparivanje sa izvodom banke;
- 2.6 Nepotpuna evidencija;
- 2.7 Izvještaj o tokovima gotovine;
- 2.8 Neetičko i nezakonito ponašanje.

3. Predmet Upravljačko računovodstvo obuhvata:

- 3.1 Uloga i opseg upravljačkog računovodstva;
- 3.2 Ponašanje troškova i tehnike obračuna troškova;
- 3.4 Budžetiranje;
- 3.4 Finansijska kontrola;
- 3.5 Donošenje finansijskih odluka.

## 1. PREDMET - OSNOVI NACIONALNOG ZAKONODAVSTVA

Ovaj predmet je koncipiran na način da pruži polaznicima osnovna znanja iz nacionalnog zakonodavstva o temama značajnim za obavljanje poslova računovođe u javnom sektoru. Osnovne teme koje se obrađuju kroz ovaj predmet tiču se javnih finansija, klasifikacija prihoda i rashoda, osnova poreskog zakonodavstva, sa akcentom na obračun zarada i ostalih ličnih primanja, sistema budžetiranja i budžetskog računovodstva i trezorskog poslovanja. Predmet takođe pruža osnovne informacije o postupku evidentiranja državne imovine, postupku sprovođenja javnih nabavki, sistemu unutrašnjih kontrola u javnom sektoru, kako bi računovođe bile upoznate sa zahtjevima iz ove oblasti, ali i temama koje se tiču zaštite podataka i prava i obaveza državnih službenika i namještenika.

Predmet Osnovi nacionalnog zakonodavstva pruža osnov za praćenje ostalih predmeta, koji se tiču finansijskog i upravljačkog računovodstva.

### 1.1 PRAVNI SISTEM CRNE GORE

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa pojmom pravnog sistema, pravnim normama, granama prava i elementima države. Jačanje i proširivanje znanja o organizaciji, nadležnostima i međusobnom odnosu različitih grana vlasti u Crnoj Gori, o principima ustavnosti i zakonitosti, kao temeljnim principima rada javne uprave. Cilj je i upoznavanje sa načelima držane uprave i lokalne samouprave.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, diskusija

**Trajanje:** 3 h

#### **Sadržaj**

- Uvod u pravni sistem;
- Pravna norma (vrste i elementi pravne norme);
- Pravni sistem Crne Gore;
- Uređenje vlasti (zakonodavna, izvršna, sudska vlast);
- Državna Uprava;
- Predsjednik;
- Ustavni sud;
- Prenošnje i povjeravanje poslova državne uprave.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja polaznik će biti u mogućnosti da:

- pravi razliku između pravnog sistema, pravne norme, grane prava i oblasti prava;
- zna elemente države;
- poznaje osnovne elemente pravnog sistema Crne Gore;
- prepoznaje principe podjele vlasti;

- razlikuje organizaciju, nadležnost i međusobni odnos grana vlasti u Crnoj Gori;
- poznaje principe ustavnosti i zakonitosti;
- razumije odnos između različitih grana vlasti;
- poznaje uređenje državne uprave i lokalne samouprave.

## 1.2 UVOD U JAVNE FINANSIJE

**Cilj:** Upoznavanje sa pojmom, elementima i osnovnim karakteristikama javnih finansija, primjenom Mاستrihtskih kriterijuma konverencije i klasifikacijom javnih prihoda i rashoda.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, diskusija

**Trajanje:** 3 h

**Sadržaj:**

- Pojam javnih finansija;
- Karakteristike javnih finansija;
- Prilagođavanje fiskalnim pravilima Evropske unije;
- Javni prihodi i rashodi;
- Načela javnih rashoda;
- Klasifikacija javnih rashoda.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja obuke polaznik će biti u mogućnosti da:

- razumije pojam i osnovne karakteristike javnih finansija;
- uočava značaj i razumije postupak prilagođavanja Crne Gore fiskalnim pravilima Evropske unije;
- detaljnije poznaje elemente javnih finansija, klasifikacije javnih prihoda i rashoda, kao i načela javnih rashoda.

## 1.3 OSNOVE PORESKOG SISTEMA CRNE GORE

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa osnovnim karakteristikama poreskog sistema Crne Gore i vrstama i karakteristikama direktnih i indirektnih poreza, s posebnim osvrtom na način obračuna zarada i drugih ličnih primanja.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, praktične vježbe, diskusija

**Trajanje:** 6 h

**Sadržaj:**

- Osnovne karakteristike poreskog sistema Crne Gore;

- Pojam poreskog obveznika, poreske stope i osnovice;
- Porez na dohodak fizičkih lica;
- Način obračuna zarade i druga lična primanja;
- Porez na dobit pravnih lica;
- Porez na nepokretnosti;
- Porez na upotrebu putničkih motornih vozila, plovnih objekata, vazduhoplova i letilica;
- Porez na dodatu vrijednost;
- Akcize;
- Porez na promet nepokretnosti;
- Porez na promet upotrebljivanih motornih vozila, plovnih objekata, vazduhoplova i letilica;
- Carinski sistem Crne Gore.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja obuke polaznik će biti u mogućnosti da:

- razumije osnovne karakteristike poreskog sistema Crne Gore;
- pravi razliku između direktnih i indirektnih poreza i poznaje njihove karakteristike;
- razumije način obračuna bruto i neto zarade.

## 1.4 BUDŽET CRNE GORE

**Cilj:** Upoznavanje sa pojmom budžeta, osnovnim karakteristikama, funkcijama budžeta i razumijevanje uloge budžetskih načela. Pored navedenog cilj je da se polaznici obuke upoznaju sa strukturom i načinom izrade budžeta, kao i procesom izvršenja budžeta.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, diskusija

**Trajanje:** 3 h

**Sadržaj:**

- Pojam, karakteristike i funkcije budžeta;
- Budžetska načela;
- Struktura budžeta Crne Gore;
- Pripremanje i planiranje budžeta;
- Tekući i kapitalni budžet;
- Izvršenje budžeta.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja obuke polaznik će biti u mogućnosti da razumije:

- pojam i osnovne karakteristike budžeta;
- značaj budžetskih načela u procesu izrade budžeta;



- strukturu budžeta države Crne Gore kroz pripremu i planiranje tekućeg i kapitalnog budžeta;
- proces izvršenja budžeta.

## **1.5 FINANSIRANJE JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE**

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa izvorima finansiranja opštine, sa imovinom opštine, egalizacionim fondom, načinom finansiranja iz ustupljenih i sopstvenih prihoda opštine, kao i upoznavanje sa procesom pripreme i donošenja budžeta opštine.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, diskusija

**Trajanje:** 1 h 30 min

**Sadržaj:**

- Izvori finansiranja lokalne samouprave (sopstveni i ustupljeni prihodi, Egalizacioni fond i uslovne dotacije);
- Budžet lokalne samouprave;
- Zaduživanje;
- Izvršenje budžeta lokalne samouprave i vršenje nadzora.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja obuke polaznik će biti u mogućnosti da:

- poznaje način i izvore finansiranja opštine;
- pravi razliku između sopstvenih i ustupljenih prihoda;
- poznaje način funkcionisanja Egalizacionog fonda i sistema uslovnih dotacija;
- razumije način planiranja i izvršenja budžeta opštine i načina vršenja nadzora nad pojedinim poslovima.

## **1.6 DRŽAVNA IMOVINA**

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa pojmom državne imovine, svojinskim ovlašćenjima, organima nadležnim za vršenje svojinskih ovlašćenja. Cilj je i da polaznici razumiju postupak evidencije državne imovine sa posebnim akcentom na Registar nepokretnosti, upravljanje, korišćenje i raspolaganje državnom imovinom, kao i pretvaranje prava korišćenja u pravo svojine

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, diskusija

**Trajanje:** 1 h 30 min

**Sadržaj:**

- Pojam državne imovine, državne svojine;
- Svojinska ovlašćenja;

- Stvari i druga dobra kojima raspolaže država Crna Gora;
- Stvari i druga dobra kojima raspolaže jedinica lokalne samouprave;
- Evidencija državne imovine;
- Registar nepokretnosti;
- Procjena imovine u državnoj svojini;
- Upravljanje, korišćenje i raspolaganje državnom imovinom
- Zaštita prava državne svojine

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja obuke polaznik će biti u mogućnosti da:

- zna šta čini državnu imovinu;
- poznaje organe nadležne za vršenje svojinskih ovlašćenja;
- razumije poseban režim i zaštitu dobara od opšteg interesa;
- razumije svojinska ovlašćenja na državnoj imovini;
- poznaje institut pretvaranja prava korišćenja u pravo svojine;
- poznaje proces evidentiranja državne imovine i proces zaštite prava državne svojine.

## **1.7 SISTEM UPRAVLJANJA I UNUTRAŠNJIH KONTROLA U JAVNOM SEKTORU**

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa sistemom upravljanja i unutrašnjih kontrola u javnom sektoru Crne Gore, komponentama finansijskog upravljanja i kontrole, kao i ulogom i zadacima unutrašnje i eksterne revizije.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, diskusija

**Trajanje:** 3 h

**Sadržaj:**

- Pojam unutrašnjih kontrola u javnom sektoru;
- Finansijsko upravljanje i kontrola;
- Pojam i uloga COSO okvira;
- Uloga i zadaci unutrašnje revizije, Direktorata za Centralnu harmonizaciju i Državne revizorske institucije.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja obuke polaznik će biti u mogućnosti da razumije:

- zakonodavni okvir koji reguliše pojam upravljanja i unutrašnjih kontrola u javnom sektoru i pojam upravljačke odgovornosti;
- postupak delegiranja ovlašćenja i odgovornosti;
- namjenu integrisanog okvira za unutrašnje kontrole COSO;
- osnovnu ulogu i zadatke unutrašnje revizije;
- osnovu za rad unutrašnjih revizora;
- ulogu Državne revizorske insitucije.

## 1.8 SISTEM BUDŽETSKOG RAČUNOVODSTVA I SISTEM TREZORA

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa sistemom budžetskog računovodstva, kao jednom od funkcija trezora, upoznavanje sa trezorskim poslovanjem, budžetskim klasifikacijama i njihovom ulogom u vođenju budžetskih evidencija i i finansijskom izvještavanju.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, diskusija

**Trajanje:** 3 h

**Sadržaj:**

- Uloga trezora i konsolidovani račun trezora;
- Ciljevi i značaj računovodstvenog sistema;
- Sistem i osnove vođenja budžetskog računovodstva;
- Budžetske klasifikacije;
- Budžetske klasifikacije u Crnoj Gori;
- Izvršenje budžeta i sistem trezora;
- Budžetske evidencije;
- Završni račun budžeta države i budžeta opštine;
- Finansijsko izvještavanje.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja obuke polaznik će biti u mogućnosti da:

- razumije način funkcionisanja budžetskog računovodstva i njegove specifičnosti;
- pravi razliku u primjeni računovodstvenih osnova evidentiranja poslovnih transakcija;
- razumije način funkcionisanja trezorskog poslovanja i konsolidovanog računa trezora;
- razlikuje budžetske klasifikacije i njihovu ulogu u vođenju budžetkih evidencija;
- razumije značaj i potrebu vođenja evidencija u procesu izvršenja budžeta i način na koji funkcioniše sistem finansijskog izvještavanja, kao neophodnog koraka u izradi završnog računa budžeta države i budžeta opštine.

## 1.9 JAVNE NABAVKE

**Cilj:** Upoznavanje polaznika programa sa pojmom i principima javnih nabavki kroz zakonodavni i institucionalni okvir, uslove i način sprovođenja javnih nabavki. Razlikovanje obveznika primjene zakona, vrste predmeta nabavki i različitim postupcima Javnih nabavki. Cilj je i da se polaznici upoznaju sa zaštitom prava u postupku javnih nabavki.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, diskusija

**Trajanje:** 3 h

**Sadržaj:**

- Pojam javnih nabavke;
- Osnovni principi javnih nabavki;
- Institucionalni okvir i načela javnih nabavki;
- Obveznici primjene;
- Načela, Organi za sprovođenje postupaka;
- Zaštita podataka, dokumentacije i evidentiranje postupka;
- Antikorupcijska pravila;
- Sprječavanje sukoba interesa na strani naručioca;
- Sprječavanje sukoba interesa kod ponuđača;
- Posljedica sukoba interesa i evidentiranje sukoba interesa;
- Način sprovođenja postupka javne nabavke;
- Vrste postupaka javnih nabavki i njihova primjena;
- Način sprovođenja postupka javnih nabavki;
- Pravna zaštita u postupcima javnih nabavki.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja obuke polaznik će biti u mogućnosti da:

- razumije pojam i principe javnih nabavke;
- poznaje zakonodavni i institucionalni okvir javnih nabavki;
- razlikuje obveznike primjene zakona;
- poznaje organe za sprovođenje postupka;
- razlikuje vrste predmeta javnih nabavki;
- poznaje različite postupke javnih nabavki i uslove za njihovo sprovođenje,
- zna kako se sprovodi postupak javnih nabavki;
- poznaje način zaštite prava u postupku javnih nabavki.

## **1.10 DRŽAVNI SLUŽBENICI I NAMJEŠTENICI I ZAŠTITA PODATAKA**

**Cilj:** Bolje razumijevanje službeničkog sistema u Crnoj Gori, te detaljnije upoznavanje sa osnovnim institutima, kategorizacijom, popunom radnih mjesta, pravima, obavezama, integritetom, ocjenjivanjem državnih službenika i namještenika, disciplinskom odgovornošću, kao i zaštitom prava državnih službenika i namještenika. Cilj je i da se polaznici upoznaju sa zaštitom podataka, slobodnim pristupom informacijama, kao i zaštitom podataka o ličnosti.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, diskusija

**Trajanje:** 3 h

**Sadržaj:**

- Zakonodavni okvir;
- Kategorizacija radnih mjesta i sistem zarada;

- Uslovi za zasnivanje radnog odnosa;
- Stručni ispit;
- Postupak popune radnih mjesta;
- Prava državnih službenika i namještenika;
- Konflikt interesa;
- Ocjenjivanje;
- Stručno osposobljavanje i usavršavanje;
- Pripravnici;
- Odgovornost državnih službenika i namještenika;
- Disciplinski postupak;
- Prestanak radnog odnosa;
- Ukidanje organa, odnosno poslova i reorganizacija;
- Zaštita prava državnih službenika, odnosno namještenika;
- Upravljanje kadrovima u državnim organima;
- Zarade;
- Primjena zakona o radu;
- Slobodan pristup informacijama;
- Zaštita tajnih podataka i zaštita podataka o ličnosti.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja obuke polaznik će biti u mogućnosti da:

- poznaje zakonodavni okvir koji se odnosi na državne službenike i namještenike;
- razumije prava i obaveze;
- poznaje postupak popune radnih mjesta, integritet i zaštitu prava državnih službenika i namještenika;
- razumije ocjenjivanje, disciplinski postupak i odgovornost;
- razumije uslove i postupak za određivanje tajnih podataka;
- razumije postupak za izdavanje dozvole za pristup tajnim podacima i pravila za njihovo korišćenje;
- poznaje pravni okvir za slobodan pristup informacijama;
- razumije zaštitu podataka o ličnosti.

## **2. PREDMET – FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO**

Finansijsko računovodstvo je usmjereno na zadovoljavanje interesa eksternih korisnika računovodstvenih informacija, odnosno na sastavljanje i prikazivanje finansijskih izvještaja opšte namjene. Finansijski izvještaji su strogo formalni i podliježu reviziji u skladu sa zakonima kojima se uređuje obaveza revizije finansijskih izvještaja. To su redovni godišnji, ali u nekim slučajevima i vanredni finansijski izvještaji koji se dostavljaju državnim organima, institucijama finansijskog tržišta, akcionarima, investitorima i drugim eksternim korisnicima.

Finansijsko računovodstvo prati eksterno područje poslovanja sa svedenim zbirnim podacima o internom području poslovanja. Ono obuhvata računovodstveno praćenje sredstava i obaveza prema izvorima finansiranja, kao i poslovnog rezultata ukupnog poslovnog procesa subjekta sa posebnim naglaskom na finansijske odnose sa drugim subjektima. Finansijsko računovodstvo, koje susrijećemo i pod nazivima poslovno, glavno, centralno ili bilansno računovodstvo, daje potrebne informacije za odluke o finansiranju, odnosno kao dio računovodstvenog informacionog sistema kreira i prezentuje informacije o finansijskom stanju, likvidnosti i profitabilnoj sposobnosti subjekta koje su od značaja za donošenje odluka eksternih korisnika, ali i samog menadžmenta.

Finansijsko računovodstvo obuhvata evidentiranje poslovnih transakcija kada se dogode, klasifikaciju transakcija u smislene grupe, sumiranje grupa transakcija u korisne izvještaje i prenošenje informacija zainteresovanim stranama. Kako budemo napredovali kroz ovaj predmet vidjećete ova četiri koraka u primjeni. Naučićete kako da evidentirate, klasifikujete i sumirate poslovne transakcije, i na kraju kako da pripremite finansijske izvještaje na osnovu raspoloživih podataka. U ovom predmetu, puno pažnje biće posvećeno i formatu finansijskih izvještaja, njihovom sadržaju, kao i procesu njihove pripreme.

Uloga računovođe u društvu je ogromna, raznolika i stalno se razvija. To je profesija koja nastoji da doprinese globalnoj ekonomiji pružajući relevantne i pouzdane informacije donosiocima ekonomskih odluka, i promoviše visoke standarde regulative, upravljanja i etike u javnom i privatnom sektoru. Računovođe rade u mnogim subjektima, privatnim i javnim, velikim i malim, u zemljama širom svijeta. Mnogi ljudi oslanjaju se na računovođe da im pomognu da donesu odluke u svojim svakodnevnim životima, bilo na poslu ili u njihovom privatnom životu. Stoga je ključno da računovođe održavaju profesionalnost pri obavljanju svojih dužnosti, osiguravajući na taj način pružanje pouzdanih, poštenih i korisnih usluga.

Računovođe su formirale prva profesionalna tijela prije više od stotinu godina. Međunarodna federacija računovođa (IFAC) je globalna organizacija za računovodstvenu profesiju. Profesionalna tijela imaju za cilj da sprovedu visoke standarde učinka i etike kod svojih članova, pružajući dodatnu sigurnost javnosti prilikom korišćenja računovodstvenih usluga.

## 2.1 UVOD U FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa svrhom finansijskog računovodstva i međunarodnih računovodstvenih standarda za javni sektor (u daljem tekstu MRSJS), glavnim elementima regulatornog okvira za finansijsko računovodstvo, glavnim računovodstvenim načelima i elementima Etičkog kodeksa Međunarodne federacije računovođa (IFAC), ciljevima Odbora za međunarodne računovodstvene standarde za javni sektor (u daljem tekstu IPSASB) i opšte prihvaćenom računovodstvenom paksom.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, praktične vježbe, diskusija

**Trajanje:** 6 h

**Sadržaj:**

- Uvod u finansijsko računovodstvo;
- Korisnici finansijskih izvještaja;
- Računovodstvena načela;
- Uvod u finansijske izvještaje;
- Obračunsko nasuprot gotovinskog računovodstva;
- Elementi finansijskih izvještaja;
- Bilans stanja;
- Bilans uspjeha;
- Zakonodavstvo i računovodstveni standardi;
- Konceptualni okvir za finansijsko izvještavanje;
- Etika.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja polaznik će biti u mogućnosti da:

- opiše svrhu i kontekst računovodstvenog okvira;
- objasni osnovna računovodstvena načela;
- pokaže osnovno razumijevanje dva glavna finansijska izvještaja, uključujući i finansijske elemente i računovodstvenu jednačinu;
- objasni razliku između kapitalnih rashoda i tekućih rashoda;
- opiše ulogu Odbora za međunarodne računovodstvene standarde za javni sektor i uticaj Konceptualnog okvira IPSASB-a za finansijsko izvještavanje;
- razmotri ključne aspekte profesionalnog i etičkog ponašanja.

## 2.2 DVOJNO KNJIGOVODSTVO

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa glavnim elementima sistema finansijskog računovodstva i korišćenjem glavnih dokumenata za evidentiranje poslovnih promjena, kao i upoznavanje sa vrstama poslovnih knjiga.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, praktične vježbe, diskusija

**Trajanje:** 6 h

**Sadržaj:**

- Dvojno knjigovodstvo;
- Uloga izvornih dokumenata;
- Dnevna knjiga prodaje i dnevna knjiga nabavki;
- Knjiga blagajne;
- Glavne i pomoćne knjige;
- Dvojno knjigovodstvo i računi glavne knjige;
- Evidentiranje transakcija;
- Faze u pripremi završnih računa;
- Probni bilans, bilans uspjeha i bilans stanja.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja polaznik će biti u mogućnosti da:

- opiše i objasni ulogu izvornih dokumenata i poslovnih knjiga, uključujući knjigu blagajne;
- objasni korišćenje računa glavne knjige;
- razumije i primjenjuje sistem dvojnog knjigovodstva dugovanja i potraživanja;
- pripremi probni bilans i objasni njegovo korišćenje;
- koristi probni bilans za izradu bilansa uspjeha i bilansa stanja;
- vodi knjige blagajne.

## 2.3 KOREKTIVNA USKLAĐIVANJA ZAVRŠNIH RAČUNA

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa svrhom korektivnih usklađivanja u cilju pripreme finansijskih izvještaja, s posebnim akcentom na: knjigu kupaca i dobavljača, pasivna i aktivna vremenska razgraničenja i sporna potraživanja i rezervacije za potraživanja.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, praktične vježbe, diskusija

**Trajanje:** 6 h

**Sadržaj:**

- Korektivna usklađivanja;
- Knjiga kupaca i dobavljača;
- Aktivna i pasivna vremenska razgraničenja;
- Računovodstvo spornih potraživanja.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja polaznik će biti u mogućnosti da:

- objasni prirodu i svrhu korektivnih usklađivanja završnih računa;
- razumje knjigu kupaca i knjigu dobavljača;



- unosi odgovarajuća knjiženja za korektivna usklađivanja pasivnih i aktivnih vremenskih razgraničenja;
- unosi odgovarajuća knjiženja za sporna potraživanja, rezervacije za potraživanja i naplaćena sporna potraživanja.

## 2.4 RAČUNOVODSTVENI STANDARDI

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa međunarodnim računovodstvenim standardima za evidentiranje zaliha, nekretnina, postrojenja i opreme, događaja nakon izvještajnog perioda i umanjenja vrijednosti imovine, kao i računovodstvenim tretmanom rezervisanja i nematerijalne imovine. U okviru ove teme utvrđuju se opšta načela prezentacije finansijskih izvještaja, struktura i minimalni zahtjevi u pogledu sadržaja finansijskih izvještaja u skladu sa međunarodnim računovodstvenim standardima za javni sektor. Jedan od ciljeva je i upoznavanje polaznika sa sastavljanjem finansijskih izvještaja i karakteristikama akcionarskog društva, kao jednim od oblika organizovanja preduzeća u većinskom vlasništvu države. **Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, praktične vježbe, diskusija

**Trajanje:** 18 h

### Sadržaj:

- MRS - JS 12 – Zalihe;
- MRS - JS 17 - Nekretnine, postrojenja i oprema;
- Registar sredstava;
- Prezentacija finansijskih izvještaja;
- MRS - JS 14 - Događaji nakon datuma izvještavanja;
- MRS - JS 21 i MRS - JS 26 - Umanjenje vrijednosti sredstava;
- MRS JS 19 – Rezervisanja;
- MRS - JS 31- Nematerijalna sredstva;
- Bilans uspjeha i Bilans stanja
- Probni bilans i korektivna usklađivanja;
- Priprema završnog računa;

Akcionarsko društvo. **Ishodi učenja** - nakon pohađanja polaznik će biti u mogućnosti da:

- objasni i primijeni odredbe MRS - JS 12 - Zalihe, MRS - JS 17 - Nekretnine, postrojenja i oprema, MRS - JS 14 - Događaji nakon datuma izvještavanja, MRS - JS 21 i MRS - JS 26 - Umanjenje vrijednosti sredstava, kao i odredbi koje se odnose na MRS JS 19 - Rezervisanja, potencijalna imovina i potencijalne obaveze, i odredbi MRS JS 31 - Nematerijalna imovina koje se odnose na istraživanje i razvoj.
- sastavi bilans uspjeha i bilans stanja;

- razumije finansijske iskaze za internu upotrebu za akcionarsko društvo koje je u većinskom vlasništvu države, uključujući bilans uspjeha, bilans stanja i iskaz o promjenama u kapitalu.
- razumije osnovne uslove za oporezivanje dobiti i knjiženja različitih oblika emisije akcija.

## **2.5 SINTETIČKI RAČUNI, ISPRAVKE GREŠAKA I UPARIVANJE SA IZVODOM BANKE**

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa korišćenjem tehnika za kontrolu i pripremu računa glavne knjige i izvještajima o uparivanju sa izvodom banke, kao kontrolama koje postoje u okviru knjigovodstvenog sistema kako bi se osiguralo da su evidencije i na kraju finansijski iskazi tačni i potpuni.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, praktične vježbe, diskusija

**Trajanje:** 6 h

**Sadržaj:**

- Sintetički računi, ispravke grešaka i uparivanja sa izvodom banke;
- Dnevne knjige (prodaje, nabavki, vraćene robe);
- Računovodstvene kontrole;
- Računovodstvene greške;
- Prelazni račun i ispravka grešaka;
- Usaglašavanje sa izvodom banke.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja polaznik će biti u mogućnosti da:

- razumije odnos između dnevne knjige i glavnih knjiga;
- priprema i usaglašava sintetičke račune za potraživanja od kupaca i obaveze prema dobavljačima;
- razumije razne vrste grešaka koje postoje u okviru sistema knjigovodstva i priprema knjiženja u dnevnoj knjizi za ispravku ovih grešaka;
- razumije svrhu prelaznih računa i njihovo korišćenje u ispravljanju grešaka;
- pripremi izvještaj o usaglašavanju sa izvodom banke.

## **2.6 NEPOTPUNA EVIDENCIJA**

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa pravilnim računovodstvenim tretmanom u slučajevima nepotpune evidencije, kao i na koji način doći do iznosa koji nedostaju u računovodstvenoj evidenciji.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, praktične vježbe, diskusija

**Trajanje:** 6 h

**Sadržaj:**

- Nepotpuna evidencija;
- Sastavljanje finansijskih izvještaja na osnovu evidencije koja nam je dostupna;
- Utvrđivanje nedostajućih cifara;
- Marža troškova i marža;
- Primjeri.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja polaznik će biti u mogućnosti da u slučajevima kada ne postoji potpuna knjigovodstvena evidencija pripremi potrebne obračune za sačinjavanje bilansa uspjeha i bilansa stanja.

## 2.7 IZVJEŠTAJ O TOKOVIMA GOTOVINE

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa sastavljanjem izvještaja o tokovima gotovine (indirektni metod).

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, praktične vježbe, diskusija

**Trajanje:** 6 h

**Sadržaj:**

- Iskaz o tokovima gotovine;
- Glavni gotovinski prilivi i odlivi;
- MRS - JS 2 - Iskaz o tokovima gotovine;
- Terminologija i metode;
- Prednosti i ograničenja izvještavanja o novčanim tokovima;
- Sastavljanje iskaza o tokovima gotovine;
- Tumačenje informacija o tokovima gotovine;
- Iskaz o tokovima gotovine - detaljni obrazac;
- Vježbe sa tokovima gotovine (savjeti).

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja polaznik će biti u mogućnosti da:

- objasni odredbe MRS -JS 2 - Iskaz o tokovima gotovine;
- objasni prednosti i ograničenja računovodstva tokova gotovine;
- sastavi iskaz o tokovima gotovine za entitete koji koriste indirektni metod.

## 2.8 NEETIČKO I NEZAKONITO PONAŠANJE

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa aktivnostima koje treba preduzeti kao odgovor na neetičko ili nezakonito ponašanje u vezi sa finansijskim i računovodstvenim poslovanjem.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, diskusija

**Trajanje:** 3 h

**Sadržaj:**

- Neetičko i nezakonito ponašanje;
- Uloge i odgovornost;
- Upravljanje u javnom sektoru;
- Kriminalno ponašanje u finansijskom i računovodstvenom poslovanju (prevara, zviždači, mito, pranje novca).

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja polaznik će biti u mogućnosti da:

- opiše uloge i odgovornost lica zaduženih za upravljanje u javnom sektoru;
- identifikuje implikacije kriminalnog ponašanja koje se odnose na finansijsko i računovodstveno poslovanje.

### 3. PREDMET – UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO

Upravljačko računovodstvo je u funkciji obezbeđivanja informacija internim organima, odnosno rukovodstvu, a sve sa ciljem efikasnog upravljanja poslovnim procesima. Ključni dio upravljačkog računovodstva je računovodstvo troškova i učinaka koje predstavlja analitičko računovodstvo internog područja poslovanja. Međutim, upravljačko računovodstvo podrazumijeva i mogućnost utvrđivanja efekata poslovanja po djelatnostima, sektorima, poslovnim jedinicama, sve do pojedinačnog proizvoda, uključujući ne samo stvarne, već i planske troškove i prihode. Bitna karakteristika upravljačkog računovodstva je da se mnogo veća pažnja posvećuje relevantnosti i pravovremenosti informacija nego kod finansijskog računovodstva, a računovodstvene informacije su uvijek problemski orijentisane. Upravljačko računovodstvo omogućuje obezbjeđivanje podataka o komparativnim prednostima i nedostacima, troškovima i efektima i neto rezultatima alternativnih rješenja kao osnove za odlučivanje.

Upravljačko računovodstvo ima široko značenje i obuhvata veći broj računovodstvenih tehnika i pristupa. Uključuje pružanje informacija koje se uopšteno koriste za planiranje, donošenje odluka ili kontrolu, ili za sve navedeno. Imajte to na umu dok budete prolazili kroz ovaj predmet, jer će to dati kontekst različitim teorijama i tehnikama koje će se obrađivati.

Poslovne računovođe pomažu u planiranju, donošenju odluka i kontroli u svim odjeljenjima, dajući potrebne informacije menadžmentu subjekta, ali i rukovodiocima pojedinih odjeljenja. Poslovni računovođa daje informacije koje usmjeravaju pažnju rukovodstva na ključne oblasti i pitanja kako bi se pomoglo u osiguravanju efektivnog i efikasnog funkcionisanja subjekta. Informacije koje pruža poslovni računovođa (ili funkcija poslovnog računovodstva) omogućavaju donošenje odluka bitnih za razvoj i napredovanje subjekta. Poslovni računovođa će pomoći pri rješavanju problema, sugerisanjem mogućih posljedica određenih aktivnosti, i pružiti informacije koje su potrebne radi utvrđivanja najboljeg načina da se ostvare dugoročni ciljevi poslovanja.

#### 3.1 ULOGA I OPSEG UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa ulogom i opsegom upravljačkog računovodstva, koje ima za cilj da pruži informacije rukovodstvu koje ono uopšteno koristi za planiranje, donošenje odluka ili kontrolu.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, diskusija

**Trajanje:** 6 h

**Sadržaj:**

- Uloga i opseg upravljačkog računovodstva;

- Priroda i svrha upravljačkog računovodstva;
- Funkcije poslovnog računovođe;
- Odnos između upravljačkog računovodstva i finansijskog računovodstva;
- Značenje finansijskog upravljanja;
- Razlozi zašto se mjere troškovi;
- Uticaj nefinansijskih faktora;
- Vrijednost za novac (VFM);
- Informacije za pružanje podrške donošenju odluka rukovodstva;
- Definisane podatke i informacije;
- Karakteristike i kvalitete informacija;
- Određivanje kvaliteta relevantnih informacija;
- Strateški poslovni računovođa.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja polaznik će biti u mogućnosti da objasni:

- prirodu i svrhu upravljačkog računovodstva (ciljeve i funkcije upravljačkog računovodstva, razloge za mjerenje troškova (procjenu), mjerenje dobiti, donošenje odluka, kontrolu i uticaj nefinansijskih faktora u scenarijima upravljačkog računovodstva);
- značaj prikladnih informacija u cilju pružanja podrške rukovodstvu u donošenju odluka (razliku između strateškog, taktičkog i operativnog planiranja, strateški poslovni računovođa, vrste informacija potrebnih za planiranje, donošenje odluka i kontrolu, kao i karakteristike dobrih informacija za donošenje odluka na svakom nivou upravljanja).

### **3.2 PONAŠANJE TROŠKOVA I TEHNIKE OBRAČUNA TROŠKOVA**

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa vrstama troškova, ponašanjem troškova odnosno na način na koji se troškovi mijenjaju kada se promijeni nivo proizvodnje ili aktivnosti i upoznavanje sa primjenom tehnika obračuna troškova i učinaka.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, praktične vježbe, diskusija

**Trajanje:** 12 h

**Sadržaj:**

- Ponašanje troškova i tehnike obračunskog računovodstva;
- Definicije troškova i elementi troškova;
- Ponašanje troškova;
- Klasifikacija i analiza opštih troškova;
- Troškovi za procjenu inventara;
- Standardni obračun troškova;
- Prednosti i nedostaci standardnog obračuna troškova;
- Tehnike obračuna troškova;

- Sistemi obračuna troškova;
- Apsorpcioni obračun troškova
- Pitanja o apsorpcionom obračunu troškova;
- Preniska /previsoka apsorpcija;
- Obračun troškova po aktivnostima;
- Apsorpcioni obračun troškova u odnosu na obračun troškova po aktivnostima;
- Obračun troškova usluga;
- Obračun marginalnih troškova i apsorpcioni obračun troškova;
- Poređenje apsorpcionog obračuna troškova i obračuna marginalnih troškova;
- Izvještaj o obračunu troškova;
- Prikladnost tehnika za obračun marginalnih i troškova apsorpcije.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja polaznik će biti u mogućnosti da:

- objasni prirodu troškova i ponašanje troškova (definicije troškova i elemente troškova; principe ponašanja troškova; klasifikaciju opštih troškova, uključujući razliku između proizvodnih i neproizvodnih troškova; koncept punih troškova za robu i usluge);
- objasni i primjeni osnovne tehnike obračuna troškova (primjena korišćenja standardnih troškova; obračun i analiza vrijednosti krajnjeg stanja zaliha i izdatih materijala korišćenjem FIFO, LIFO i metodom ponderisanog prosjeka; različite metode isplate zaposlenih (po vremenu, po komadu akordni sistem, sistem podsticaja) - obračun zarađenog iznosa po datoj šemi; primijena tehnike obračuna troškova za rad i serije; primijena obračuna troškova procesa - zatvaranje radnog procesa u toku ili gubitaka; razlika između povezanih proizvoda i nusproizvoda i njihova procjena na mjestu razdvajanja;
- objasni i primijeni tehnike za obračun opštih troškova (apsorpcioni obračun troškova i metode za alokaciju i raspodjelu opštih troškova i analiza rezultata; obračun troškova po aktivnostima (ABC1) za obračun i analizu opštih troškova jedinice; ograničenja tradicionalnog sistema apsorpcionog obračuna troškova; značaj računovodstva opštih troškova u obračunu troškova usluga; poređenje apsorpcionog obračuna troškova i obračuna marginalnih troškova; obračun i analiza profita, iskaza o profitu i usaglašavanje iznosa profita).

### 3.3 BUDŽETIRANJE

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa prirodom i ciljom planiranja, kao i primijenom adekvatne tehnike za pripremu operativnog i gotovinskog budžeta.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, praktične vježbe, diskusija

**Trajanje:** 12 h

**Sadržaj:**

- Budžetiranje;
- Budžetska kontrola;
- Korektivna i preventivna kontrola;
- Ciljevi budžetiranja;
- Srednjoročni okvir rashoda (MTEF);
- Budžetski ciklusi i priprema budžeta;
- Proces izrade budžeta;
- Računovodstvo odgovornosti;
- Pristup izrade budžeta od vrha prema dnu nasuprot pristupa od dna prema vrhu;
- Vrste standarda koji se koriste u budžetiranju;
- Potencijalni problemi u ponašanju;
- Modeli budžetiranja;
- Upravljanje izvan budžetskih jedinica (BB);
- Priprema budžeta;
- Budžet gotovine;
- Profilisani budžeti;
- Inflacija i budžeti;
- Priprema procjene troškova;
- Korelacija;
- Linearna regresija;
- Kriva učenja.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja polaznik će biti u mogućnosti da:

- objasni opseg i značaj sistema budžetske kontrole (prirodu sistema kontrole; preventivnu i korektivnu kontrolu; ciljeve budžetiranja; proces izrade budžeta uključujući srednjoročne i kratkoročne budžete; uvod u srednjoročni okvir rashoda (MTEF1); budžetiranje od vrha ka dnu („top down“) u odnosu na budžetiranje od dna prema vrhu („bottom up“), uključujući pregovaranje; budžetske centre i računovodstvo odgovornosti, razliku između troškova, dobiti, ulaganja i prihodnih centara; uvod u uticaj budžeta i mjerenja učinka na ponašanje);
- objasni i primjeni različite modele budžetiranja (kontinuirane budžete; inkrementalne budžete; budžetiranje na nultoj osnovi; projektno budžetiranje, sistem planiranja, programiranja i budžetiranja (PPBS2); budžetiranje na bazi aktivnosti; kapitalne budžete; upravljanje izvan budžetskih granica (BB3));
- priprema i tumači budžet (glavni budžet i funkcionalni budžeti; budžet gotovine, uključujući profilisanje; gotovinski budžet, uključujući profilisanje; inflacija i inkrementalni budžeti (fiksna cijena i metod ostvarenja osnove));
- obračuna procjenu troškova za uključanje u budžet (struktura linearnih funkcija i jednačina; tumačenje dijagrama i najprikladnijih linija; korišćenje visoko-niske tehnike za razdvajanje fiksnih i varijabilnih troškova; jednostavna linearna regresija i korelacija; efekat krive učenja).



### 3.4 FINANSIJSKA KONTROLA

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa procjenjivanjem rezultata i donošenjem odluka na osnovu troškova i budžetskih podataka.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, praktične vježbe, diskusija

**Trajanje:** 12 h

**Sadržaj:**

- Finansijska kontrola;
- Karakteristike budžetske kontrole;
- Korišćenje budžeta za procjenu učinka;
- Obračun standardnih troškova i odstupanja;
- Odstupanja u materijalu i radu;
- Odstupanja u prodaji i opštim troškovima;
- Izvještaj o usaglašavanju odstupanja;
- Odstupanje u miksu i prinosu;
- Standardni obračun troškova kod pružanja usluga;
- Istraživanje odstupanja;
- Utvrđivanje značaja odstupanja;
- Grafikoni statističke kontrole (SQC);
- Planirana i operativna odstupanja;
- Utvrđivanje odgovornosti za odstupanja;
- Utvrđivanje uzroka odstupanja;
- Statistička analiza odstupanja u poslovanju;
- Standardna devijacija i normalna distribucija.

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja polaznik će biti u mogućnosti da:

- primijeni odgovarajuće tehnike za upoređivanje ostvarenih rezultata sa pripremljenim budžetom i analizira rezultate (jednostavni primjeri preusmjeravanja; izvještaji kontrole budžeta; fiksni i fleksibilni budžeti; obračun odstupanja; interpretacija i međusobna zavisnost odstupanja; izvještaji usaglašavanja budžeta; istraživanje odstupanja; dalja analiza odstupanja - miks i prinos materijala i rada, miks prodaje i količine, planirana i operativna odstupanja);
- primijeni statističke analize za procjenu značaja varijacija od očekivanog rezultata (aritmetička sredina, modus, medijana; standardna devijacija i uvod u normalne distribucije; koeficijent varijacije; utvrdi probleme u kvalitetu - kontrolni grafikoni, pareto dijagrami, dijagrami uzroka i posljedice).

### 3.5 DONOŠENJE FINANSIJSKIH ODLUKA

**Cilj:** Upoznavanje polaznika sa ocjenjivanjem rezultata poslovanja i donošenjem odluka koje se baziraju na podacima o ostvarenim i planiranim troškovima, kao i primjenom principa obračuna relevantnih troškova da bi skratili period donošenja odluke.

**Način realizacije:** Predavanje, prezentacija, praktične vježbe, diskusija

**Trajanje:** 12 h

**Sadržaj:**

- Donošenje finansijskih odluka;
- Relevantni troškovi za kratkoročne odluke;
- Primjena klasifikacije na relevantne i irelevantne troškove;
- Primjena koncepta oportunitetnog troška;
- Identifikacija relevantnih troškova - opšta pravila;
- Uobičajeni problem pri klasifikaciji troškova na relevantne i irelevantne;
- Izveštaj o troškovima za donošenje odluka u praktičnim situacijama;
- Problemi/opasnosti pri korišćenju relevantnog troška;
- Analiza trošak-obim-profit (TOP);
- Dva TOP modela;
- TOP - pretpostavke i ograničenja;
- Analiza osjetljivosti;
- Analiza ključnih faktora;
- Tehnike troškova za proizvodne odluke;
- Ciljani trošak;
- Teorija ograničenja (TOC).

**Ishodi učenja** - nakon pohađanja polaznik će biti u mogućnosti da:

- primijeni princip obračuna relevantnih troškova da bi skratili period donošenja odluke (obračun relevantnog troška i oportunitetnog troška; analiza ključnih faktora; kako donijeti odluku proizvesti ili kupiti; ostale kratkoročne odluke - situacije koje zahtijevaju gašenje ili jednokratne ugovore);
- primijeni troškovne tehnike u ocjeni profitabilnosti proizvodnih odluka (analiza profitabilnosti klijenta; ciljani troškovi; računovodstvo protoka troškova (throughput); analiza trošak-obim-profit (TOP) - računovodstveni i ekonomski modeli; tumačenje grafikona granice rentabilnosti i odnosa profit-obim).