

Prof. dr. sc. Danimir Gulin
Doc. dr. sc. Hrvoje Perčević
Prof. dr. sc. Boris Tušek
Prof. dr. sc. Lajoš Žager

POSLOVNO PLANIRANJE, KONTROLA I ANALIZA

Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje

Redaktor:
Doc. dr. sc. Hrvoje Perčević

Zagreb, 2012.



**HRVATSKA ZAJEDNICA RAČUNOVOĐA
I FINANCIJSKIH DJELATNIKA**
Zagreb, Jakova Gotovca 1/II

Za izdavača:

Mr. sc. Bogomil Cota

Predsjednik Izdavačkog savjeta:

Prof. dr. sc. Stjepan Tadijančević

Recenzenti:

Doc dr. sc. Ivana Dražić Lutilsky

Prof. dr. sc. Ivana Mamić Sačer

Prof. dr. sc. Vesna Vašiček

Redaktor:

Doc. dr. sc. Hrvoje Perčević

Grafičko i likovno rješenje naslovnice:

Miljenka Stanković

Korektor:

Damir Maligec

Grafičko oblikovanje i priprema za tisak:

Miljenka Stanković

Željka Pervan

Tisak:

Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 802322
ISBN 978-953-277-069-8

PREDGOVOR

Dugoročno veća ili manja uspješnost, kao obilježje konkurentne sposobnosti poduzeća, posljedica je djelovanja i ponašanja poduzeća u postojećoj i budućoj okolini. Poznavanje značajki uže i šire okoline, uz internu analizu samog poduzeća, pretpostavka je za identifikaciju prilika i prijetnji u okolini te stvarnih prednosti i slabosti poduzeća. Rezultati takve analize polazište su za odgovarajuće pozicioniranje poduzeća u okolini i kreiranje njegovih održivih konkurentskih prednosti. Da bi se pronašao i održavao takav položaj poduzeća u odnosu na njegovu okolinu, napori menadžmenta moraju se usmjeravati kvaliteti procesa upravljanja na svim razinama, i to ponajprije u smislu sve veće brige i predanosti ostvarivanju postavljenih ciljeva, zahtjeva vlasnika i ostalih interesnih skupina, efikasnoj upotrebi resursa, etičkom ponašanju i naglašenoj odgovornosti. U takvim okolnostima, planiranje, kontrola i analiza, kao međusobno povezane i uvjetovane aktivnosti, sastavni su i nezaobilazan dio cjelokupnog upravljačkog procesa. Svaka od tih aktivnosti vrlo je usko povezana s računovodstvom i ima svoj računovodstveno-informacijski sadržaj.

Knjiga je podijeljena u četiri poglavlja i pored uobičajenog predgovora i popisa literature, obuhvaća i jedan prilog, tj. dodatak na kraju knjige.

U prvom, uvodnom poglavlju obrađuje se mjesto i uloga planiranja, kontrole i analize u upravljanju poduzećem. S tim u svezi, prvo se objašnjava pojam i sadržaj upravljanja, informacije kao pretpostavke upravljanja te osnovne komponente i aktivnosti upravljačkog i računovodstvenog informacijskog sustava. Uz to, pojašnjava se mjesto planiranja, kontrole i analize u računovodstvu te pojam i uloga planiranja, kontrole i analize. Prvo poglavlje završava razmatranjem informacijskih potreba menadžmenta na pojedinim razinama odlučivanja u poduzeću.

Drugo poglavlje knjige posvećeno je sadržaju i izradi poslovnog plana poduzeća. U tom kontekstu, obrađuju se standardni troškovi kao temelj izrade poslovnog plana. Posebno se ukazuje na pojam i vrste standarda te utvrđivanje standardnih troškova s osvrtom na korištenje sustava standardnih troškova u svijetu i u Hrvatskoj. Nadalje, u ovom dijelu knjige govori se o korištenju standardnih troškova u planiranju i kontroli, o prednostima i nedostacima korištenja standardnih troškova te o računanju odstupanja od standardnih troškova. Posebna pozornost posvećena je mjestu i značaju poslovnog planiranja u poslovnim subjektima te procesu planiranja i kontrole. U drugom poglavlju knjige razmatraju se i relevantne značajke poslovnog plana poduzeća, i to: definicija, obilježja, sadržaj i priprema poslovnog plana. Prezentiran je i cjelovit primjer izrade poslovnog plana. Osim navedenih tema, u ovom dijelu knjige obrađuje se pojam i svrha novčanog proračuna te postupak njegova sastavljanja. Uz to, dani su i tipični slučajevi sastavljanja novčanog proračuna. Posebna tema koja se obrađuje u drugom poglavlju je kapitalni proračun, pa se u tom kontekstu eksplicira pojam, faze i metode izrade kapitalnog budžeta, interna stopa povrata, metoda perioda povrata te računovodstvena stopa povrata. Razmatraju se i ostali koncepti planiranja, posebice koncept nultog proračuna i proračuna na bazi aktivnosti. Ovaj dio knjige završava razmatranjem fleksibilnog proračuna poduzeća. S tim u svezi, pojašnjava se pojam i obilježja fleksibilnog proračuna te se opisuje postupak izrade fleksibilnog proračuna profitnog centra te navode korisnici master plana i fleksibilnog proračuna.

U trećem poglavlju knjige obrađuje se problematika interne kontrole. Ukazuje se na međusobnu povezanost i uvjetovanost planiranja i kontrole kao upravljačkih funkcija (aktivnosti) te se obrazlaže kako kontrolirati izvršenje poslovnih planova. Osim toga, u trećem poglavlju se obrađuje interna kontrola kao dio cjelokupnog sustava internog nadzora nad



poslovanjem poduzeća. S tim u svezi, interna kontrola se tretira i kao instrument upravljanja rizicima. Značajna pozornost u ovom dijelu knjige posvećena je vrstama internih kontrola i elementima cjelokupne strukture sustava internih kontrola. Također, eksplicite se navode i moguća ograničenja u djelovanju internih kontrola u praksi. Nadalje, u trećem poglavlju obrađuje se i problematika interne revizije kao nadzora nad organizacijom i funkcioniranjem internih kontrola. S tim u svezi, nakon određenja pojma, ciljeva i značajki interne revizije, ukratko se opisuje sam postupak njezine provedbe. Budući da je upoznavanje i ocjena internih kontrola klijenta sastavni dio cjelokupnog procesa revizije financijskih izvještaja, ovo poglavlje knjige završava razmatranjem relevantnih značajki internih kontrola u reviziji financijskih izvještaja.

Četvrto poglavlje posvećeno je problematici financijskog izvještavanja i analizi financijskih izvještaja. Nakon definiranja ciljeva i korisnika financijskog izvještavanja te razmatranja kvalitativnih obilježja financijskih izvještaja, detaljno se obrađuje revizija i analiza financijskih izvještaja. S tim u svezi, revizija financijskih izvještaja se tretira kao postupak ispitivanja i ocjene realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja. Polazeći od sadržaja Međunarodnih revizijskih standarda koji se primjenjuju u našim uvjetima, opisan je cjelokupni postupak provedbe revizije financijskih izvještaja - od preuzimanja obveze revizije do sastavljanja revizorova izvješća o financijskim izvještajima. Značajan prostor u tome dijelu rada posvećen je revizorovom izvješću i vrstama mišljenja revizora kao najznačajnijem dijelu toga izvješća. K tome, naglašavaju se i razlike između revizije financijskih izvještaja i uvida u poslovanje - skraćene revizije te se obrađuje revizorovo izvješće o uvidu u poslovanje. Analiza financijskih izvještaja opisuje se kao proces primjene različitih analitičkih sredstava i tehnika pomoću kojih se podaci iz financijskih izvještaja pretvaraju u upotrebljive informacije relevantne za upravljanje. S tim u svezi, iscrpno se obrađuju temeljni instrumenti i postupci analize financijskih izvještaja - komparativni i strukturni financijski izvještaji te pokazatelji financijske analize. U tom dijelu prezentiran je i konkretan primjer analize financijskih izvještaja poduzeća ABC. Ovo poglavlje završava razmatranjem i prijedlogom mogućeg sadržaja godišnjeg izvješća.

Knjiga je rezultat rada troje ravnopravnih autora. Otud stanovite razlike u stilu pisanja, terminologiji, pa i neka neizbježna ponavljanja koja je bilo teško izbjeći.

Knjiga je, ponajprije, namijenjena studentima ekonomskih fakulteta i poslovnih škola, a zatim i drugih fakulteta. Sasvim sigurno, knjiga je namijenjena i onima koji se bave teorijskim i praktičnim problemima poslovnog planiranja, kontrole i analize - menadžerima na svim razinama, računovodama, financijskim djelatnicima, revizorima, te drugim donositeljima poslovnih odluka i korisnicima računovodstvenih informacija izvan poduzeća (vlasnicima, investitorima, kreditorima, i dr.).

Autori ove knjige zahvaljuju svima koji su na bilo koji način pridonijeli njezinom objavljivanju. Posebnu zahvalnost izražavamo našim recenzentima, prof. dr. sc. Vesni Vašiček i prof. dr. sc. Katarini Žager, na primjedbama i savjetima iznimno korisnima pri nastajanju ove knjige. Zahvalnost dugujemo i nakladniku Hrvatskoj zajednici računovođa i financijskih djelatnika. Odgovornost za sve napisano u ovoj knjizi ipak snose samo autori.

Na kraju, izražavamo nadu da će izložene teme ispuniti očekivanja čitatelja. Primjedbe, prigovore i savjete prihvatit ćemo s uvažavanjem.

Zagreb, rujan 2004.

Autori

IV

PREDGOVOR

DRUGOM, IZMIJENJENOM I DOPUNJENOM IZDANJU

Hrvatska zajednica računovoda i financijskih djelatnika izdala je 2004. godine prvo izdanje knjige "Poslovno planiranje, kontrola i analiza". S obzirom da je područje poslovnog planiranja, kontrole i analize koje ulazi u domenu upravljačkog računovodstva i interne revizije relativno rijetko zastupljeno u domaćoj znanstvenoj i stručnoj literaturi, spomenuta knjiga pobudila je veliki interes znanstvene i stručne javnosti. Iako je knjiga bila namijenjena prije svega studentima stručnog i sveučilišnog studija Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, ona je također bila od iznimne koristi i stručnoj javnosti koja se u poduzećima ponajprije bavila problematikom upravljačkog računovodstva, interne kontrole i interne revizije. Nakon što je prvo izdanje knjige rasprodano, autori su se odlučili na drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje knjige. U prvom izdanju knjige naglasak je bio na povezanosti poslovnog planiranja, kontrole i analize, s time da u okviru područja upravljačkog računovodstva nije bilo obrađeno pitanje troškova, metoda obračuna troškova i njihovog značaja i utjecaja na izradu poslovnog plana, kontrolu i analizu. U drugom izdanju knjige dodano je novo poglavlje koje obrađuje ulogu i značaj metoda obračuna troškova u poslovnim subjektima te posebno ukazuje na ulogu i značaj tih metoda u procesima izrade poslovnog plana, kontrole i analize. Osim spomenutog novog poglavlja u knjizi, ostala poglavlja su također nadopunjena i ažurirana.

Knjiga je rezultat rada četvero ravnopravnih autora. Iz tog razloga u knjizi su moguće određene terminološke razlike te ponavljanja određene materije. Knjiga je podijeljena na pet poglavlja. U prvom poglavlju ukazuje se na mjesto i ulogu planiranja, kontrole i analize u upravljanju poduzećem. Ovo poglavlje definira planiranje, kontrolu i analizu te objašnjava njihovu međusobnu povezanost i uvjetovanost. U ovom poglavlju se također ukazuje na značaj i ulogu računovodstvene funkcije poduzeća u procesu planiranja, kontrole i analize te objašnjava položaj planiranja, kontrole i analize u tradicionalnoj i suvremenoj funkcionalnoj strukturi računovodstva. Drugo poglavlje je novo poglavlje u odnosu na prethodno izdanje knjige, a ono obrađuje ulogu i značaj metoda obračuna troškova u poslovnom subjektu. U okviru ovog poglavlja definiraju se troškovi, kriteriji klasifikacije troškova, metode vrjednovanja zaliba proizvodnje i gotovih proizvoda, metode alokacije općih troškova proizvodnje te se ukazuje na njihov značaj i utjecaj na izradu poslovnog plana poduzeća. U okviru ovog poglavlja obrađuje se i model točke pokrića kao instrument poslovnog planiranja.

Treće poglavlje knjige razmatra sadržaj i izradu poslovnog plana poduzeća. U okviru ovog poglavlja objašnjava se sustav standardnih troškova kao pretpostavka za izradu poslovnog plana, prezentira se metodologija izrade i sadržaj glavnog poslovnog plana i fleksibilnog proračuna te se obrađuju i metode izrade kapitalnog proračuna. Četvrto poglavlje obrađuje područje interne kontrole. U okviru ovog poglavlja pojašnjava se povezanost i uvjetovanost planiranja i kontrole, definiraju se obilježja i instrumenti kontrole, razmatra se interna kontrola kao dio sustava internog nadzora te kao instrument upravljanja rizicima, navodi se i objašnjava struktura sustava internih kontrola te vrste internih kontrola, ukazuje se na ograničenja internih kontrola, objašnjava interna revizija kao nadzor nad funkcionira-

njem internih kontrola te se ukazuje na značajnost upoznavanja i ocjene sustava internih kontrola u procesu revizije financijskih izvještaja. Peto poglavlje obrađuje područje financijskog izvještavanja i analizu financijskih izvještaja. U ovom poglavlju naglašavaju se ciljevi financijskog izvještavanja, navode se korisnici financijskih izvještaja, ukazuje na ulogu revizije kao pretpostavke realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja te se navode i pojašnjavaju instrumenti i postupci analize financijskih izvještaja. Na kraju knjige navedena je literatura i dodan je prilog u kojemu su sistematizirani pokazatelji analize financijskih izvještaja.

Knjiga je ponajprije namijenjena studentima stručnog i preddiplomskog studija poslovne ekonomije Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, studentima ostalih ekonomskih fakulteta i visokih poslovnih škola te studentima diplomskih i specijalističkih poslijediplomskih stručnih studija koji izučavaju problematiku upravljačkog računovodstva i interne revizije. Knjiga također može biti korisna i znanstvenoj i stručnoj javnosti koja se direktno ili indirektno bavi područjem upravljačkog računovodstva i interne revizije.

Autori se zahvaljuju svima koji su na bilo koji način pridonijeli objavljivanju ove knjige. Posebnu zahvalnost autori izražavaju recenzentima doc. dr. sc. Ivani Dražić Lutilsky, prof. dr. sc. Ivani Mamić Sačer i prof. dr. sc. Vesni Vašiček, koje su svojim korisnim primjedbama i sugestijama pridonijele kvaliteti ove knjige. Ipak odgovornost za sve napisano u knjizi snose sami autori. Autori se također zahvaljuju i nakladniku Hrvatskoj zajednici računovođa i financijskih djelatnika koja je prihvatila objavljivanje ove knjige.

Autori se nadaju da će i ovo drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje knjige ispuniti očekivanja čitatelja te da će biti korisno kako studentima u savladavanju gradiva iz područja upravljačkog računovodstva i interne revizije, tako i široj znanstvenoj i stručnoj javnosti koja se bavi ovim područjem. Knjiga je javno dobro i podložna je kritikama i pobuvalama od strane čitatelja. Sve primjedbe, prijedloge i savjete čitatelja autori će prihvatiti s uvažavanjem.

Zagreb, ožujak 2012.

Autori

SADRŽAJ

1. MJESTO I ULOGA PLANIRANJA, KONTROLE I ANALIZE	
U UPRAVLJANJU PODUZEĆEM (L. Žager, D. Gulin)	3
1.1. UPRAVLJANJE POSLOVANJEM PODUZEĆA (L. Žager)	3
1.1.1. Pojam i sadržaj upravljanja	3
1.1.2. Informacije kao pretpostavka upravljanja.....	6
1.1.3. Upravljački i računovodstveni informacijski sustav.....	8
1.2. PLANIRANJE, ANALIZA I KONTROLA U UPRAVLJANJU PODUZEĆEM (D. Gulin)	12
1.2.1. Ishodište planiranja, kontrole i analize	12
1.2.2. Mjesto planiranja, kontrole i analize u računovodstvu	13
1.2.3. Pojam i uloga planiranja, kontrole i analize.....	14
1.2.4. Poslovno odlučivanje i informacijske potrebe menadžmenta.....	15
2. ULOGA I ZNAČAJ SUSTAVA I METODA OBRAČUNA TROŠKOVA U PODUZEĆU (H. Perčević)	21
2.1. POJAM TROŠKA I KRITERIJI RAZVRSTAVANJA TROŠKOVA.....	21
2.1.1. Definiranje pojma troška	21
2.1.2. Kriteriji razvrstavanja troškova	23
2.1.2.1. <i>Klasifikacija troškova prema vremenu nastanka</i>	24
2.1.2.2. <i>Klasifikacija troškova prema funkcijama</i>	25
2.1.2.3. <i>Klasifikacija troškova prema položaju u financijskim izvještajima</i>	26
2.1.2.4. <i>Klasifikacija troškova prema mogućnosti obuhvata po nositeljima</i>	27
2.1.2.5. <i>Klasifikacija troškova prema ponašanju na promjenu razine aktivnosti</i>	28
2.1.2.6. <i>Klasifikacija troškova prema značajnosti za donošenje poslovnih odluka</i>	31
2.1.2.7. <i>Klasifikacija troškova prema mogućnosti kontrole</i>	32
2.1.3. Računovodstveni tok troškova	33
2.1.3.1. <i>Računovodstveni tok troškova nabave dugotrajne imovine</i>	33
2.1.3.2. <i>Računovodstveni tok troškova nabave kratkotrajne imovine</i>	34
2.1.3.3. <i>Računovodstveni tok troškova proizvoda i troškova razdoblja</i>	35
2.2. METODE VRJEDNOVANJA ZALIHA PROIZVODNJE I GOTOVIH PROIZVODA.....	36
2.2.1. Vrste metoda vrjednovanja zaliha proizvodnje i	36
gotovih proizvoda.....	36
2.2.2. Obračun troškova proizvoda po metodi ukupnih troškova.....	38
2.2.2.1. <i>Komponente troškova proizvoda kod metode ukupnih troškova</i>	39
2.2.2.2. <i>Metode obračuna troškova zaliha sirovina i materijala</i>	44

2.2.2.3.	<i>Komparativni prikaz primjene metoda obračuna troškova sirovina i materijala</i>	50
2.2.2.4.	<i>Menadžerska forma izvještaja o dobiti po metodi ukupnih troškova</i>	54
2.2.3.	Obračun troškova proizvoda po metodi varijabilnih troškova	56
2.2.3.1.	<i>Komponente troškova proizvoda kod metode varijabilnih troškova</i>	56
2.2.3.2.	<i>Prednosti i nedostaci metode varijabilnih troškova</i>	58
2.2.3.3.	<i>Menadžerska forma izvještaja o dobiti po metodi varijabilnih troškova</i>	62
2.2.4.	Utjecaj metoda vrijednovanja zaliha proizvodnje i gotovih proizvoda na vrijednost proizvoda i visinu troškova	64
2.3.	OPĆI TROŠKOVI PROIZVODNJE I KRITERIJI ALOKACIJE	
	OPĆIH TROŠKOVA PROIZVODNJE NA PROIZVODE	66
2.3.1.	Pojam i komponente općih troškova proizvodnje	66
2.3.2.	Sustavi i metode utvrđivanja općih troškova proizvodnje	67
2.3.2.1.	<i>Utvrđivanje i praćenje općih troškova proizvodnje po prirodnim vrstama</i>	69
2.3.2.2.	<i>Metode obračuna amortizacije</i>	69
2.3.2.3.	<i>Utvrđivanje i praćenje općih troškova proizvodnje po mjestima nastanka</i>	77
2.3.2.4.	<i>Utvrđivanje i praćenje općih troškova proizvodnje po nositeljima troškova</i>	77
2.3.3.	Svrha i metode razdvajanja općih troškova proizvodnje na fiksnu i varijabilnu komponentu	78
2.3.3.1.	<i>Metoda industrijsko-inženjerske procjene</i>	79
2.3.3.2.	<i>Metoda računovodstvene procjene</i>	80
2.3.3.3.	<i>Metoda najviše i najniže razine aktivnosti</i>	80
2.3.3.4.	<i>Metoda dijagrama rasipanja</i>	82
2.3.3.5.	<i>Metoda najmanjih kvadrata</i>	83
2.3.4.	Računovodstveno obuhvaćanje i praćenje troškova proizvodnje	84
2.3.5.	Alokacija općih troškova proizvodnje s pomoćnih mjesta troškova na glavna mjesta troškova	85
2.3.5.1.	<i>Pojam i vrste mjesta troškova</i>	85
2.3.5.2.	<i>Metode alokacije općih troškova proizvodnje s pomoćnih mjesta troškova na glavna mjesta troškova</i>	89
2.3.6.	Alokacija općih troškova proizvodnje s glavnih mjesta troškova na nositelje troškova	97
2.3.6.1.	<i>Pojam i vrste nositelja troškova</i>	98
2.3.6.2.	<i>Postupak alokacije općih troškova proizvodnje s glavnih mjesta troškova na nositelje troškova</i>	99
2.3.7.	Tradicionalni pristup alokaciji općih troškova proizvodnje	101
2.3.7.1.	<i>Sustav obračuna troškova po radnom nalogu</i>	102
2.3.7.2.	<i>Procesni sustav obračuna troškova</i>	109
2.3.8.	Suvremeni pristup alokaciji općih troškova proizvodnje temeljen na aktivnostima	118
2.3.8.1.	<i>Karakteristike ABC metode</i>	119

2.3.8.2.	<i>Klasifikacija općih troškova proizvodnje kod primjene ABC metode</i>	120
2.3.8.3.	<i>Faze provedbe ABC metode</i>	123
2.3.8.4.	<i>Prednosti i nedostaci ABC metode</i>	126
2.3.8.5	<i>Primjena ABC metode</i>	127
2.3.9.	Usporedba tradicionalnog i suvremenog pristupa alokaciji općih troškova proizvodnje za ocjenu profitabilnosti proizvoda.	129
2.4.	TOČKA POKRIĆA	131
2.4.1.	Definiranje točke pokrića i doprinosa pokrića	132
2.4.2.	Pretpostavke modela točke pokrića	133
2.4.3.	Podjela troškova prema razini aktivnosti	133
2.4.4.	Metode određivanja točke pokrića.....	137
2.4.4.1.	<i>Metoda jednadžbe</i>	137
2.4.4.2.	<i>Metoda marginalne kontribucije (doprinosa pokrića)</i> .	138
2.4.4.3.	<i>Grafička metoda</i>	142
2.4.4.4.	<i>Grafički prikaz odnosa dobiti i razine aktivnosti</i>	144
3.	SADRŽAJ I IZRADA POSLOVNOG PLANA PODUZEĆA (D. Gulin)	149
3.1.	SUSTAV STANDARDNIH TROŠKOVA	149
3.1.1.	Pojam i vrste standarda.....	149
3.1.2.	Poimanje i utvrđivanje standardnih troškova.....	150
3.1.3.	Korištenje sustava standardnih troškova u svijetu i Hrvatskoj.....	151
3.1.4.	Korištenje sustava standardnih troškova	153
3.1.4.1.	<i>Kartica standardnih troškova kao osnova sustava standardnih troškova</i>	153
3.1.4.2.	<i>Korištenje standardnih troškova u obračunu troškova proizvodnje</i>	155
3.1.4.3.	<i>Korištenje standardnih troškova u planiranju i kontroli</i>	156
3.1.4.4.	<i>Ostala područja korištenja standardnih troškova</i>	157
3.1.5.	Prednosti i nedostaci korištenja standardnih troškova	159
3.1.6.	Obračun po standardnim troškovima	160
3.1.6.1.	<i>Standardni troškovi direktnog materijala i odstupanja od standardnih troškova direktnog materijala</i>	160
3.1.6.2.	<i>Standardni troškovi direktnog rada i odstupanja od standardnih troškova direktnog rada</i>	163
3.1.6.3.	<i>Standardi općih troškova proizvodnje</i>	165
3.1.6.4.	<i>Evidentiranje standardnih troškova i odstupanja od standardnih troškova na kontima glavne knjige</i>	178
3.2.	MJESTO I ZNAČAJ POSLOVNOG PLANIRANJA U PODUZEĆIMA	182
3.3.	PROCESI PLANIRANJA I KONTROLE U PODUZEĆIMA	183
3.3.1.	Planiranje i kontrola.....	183
3.3.2.	Vrste planova i njihova obilježja	184
3.3.3.	Ciljevi poduzeća izraženi u planovima	185
3.4.	POSLOVNI PLAN PODUZEĆA	186

3.4.1.	Definiranje poslovnog plana	186
3.4.2.	Obilježja poslovnog plana	186
3.4.3.	Sadržaj poslovnog plana.....	188
3.4.4.	Priprema poslovnog plana	189
3.4.5.	Primjer izrade poslovnog plana.....	192
3.4.6.	Slučajevi izrade operativnih proračuna (budžeta).....	207
3.5.	OSTALI KONCEPTI PLANIRANJA	215
3.5.1.	Koncept nultog proračuna	215
3.5.2.	Proračun na bazi aktivnosti	215
3.6.	KORISNICI POSLOVNIH PLANOVA	216
3.7.	NOVČANI PRORAČUN PODUZEĆA	217
3.7.1.	Pojam i svrha novčanog proračuna	217
3.7.2.	Postupak sastavljanja novčanog proračuna	217
3.7.3.	Tipični slučajevi sastavljanja novčanog proračuna	222
3.7.4.	Utvrđivanje slobodnog novčanog toka	227
	3.7.4.1. <i>Objavljivanje slobodnog novčanog toka</i>	227
	3.7.4.2. <i>Potrebe utvrđivanja slobodnog novčanog toka</i>	228
	3.7.4.3. <i>Računanje slobodnog novčanog toka</i>	229
3.8.	FLEKSIBILNI PRORAČUN (BUDŽET) PODUZEĆA I IZVJEŠTAJI O IZVRŠENJU	234
3.8.1.	Pojam i obilježja fleksibilnog proračuna (budžeta)	234
3.8.2.	Fleksibilni proračun (budžet) troškovnog centra	234
3.8.3.	Fleksibilni proračun (budžet) i izvještaj o izvršenju profitnog centra.....	237
3.9.	KAPITALNI PRORAČUN	241
3.9.1.	Pojam kapitalnog proračuna (budžeta)	241
3.9.2.	Faze izrade kapitalnog proračuna	241
3.9.3.	Metode izrade kapitalnog proračuna (kapitalnog budžetiranja) .	242
	3.9.3.1. <i>Metoda neto sadašnje vrijednosti</i>	242
	3.9.3.2. <i>Interna stopa povrata</i>	243
	3.9.3.3. <i>Metoda perioda povrata</i>	244
	3.9.3.4. <i>Računovodstvena stopa povrata</i>	245
3.9.4.	Primjena metoda izrade kapitalnog proračuna (H. Perčević)	246
4.	INTERNA KONTROLA (B. Tušek)	257
4.1.	POVEZANOST PLANIRANJA I KONTROLE KAO UPRAVLJAČKIH FUNKCIJA	257
4.2.	POJAM, OBILJEŽJA I INSTRUMENTI KONTROLE.....	259
4.3.	KAKO KONTROLIRATI IZVRŠENJE POSLOVNIH PLANOVA? (L. Žager).	262
4.4.	INTERNA KONTROLA KAO DIO SUSTAVA INTERNOG NADZORA	266
4.4.1.	Sustav internog nadzora	266
4.4.2.	Pojam, ciljevi i značajke interne kontrole	267
4.5.	INTERNA KONTROLA KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA RIZICIMA	270
4.5.1.	Upravljanje rizicima i procjena rizika	270
4.5.2.	Interna kontrola u funkciji upravljanja rizicima	272
4.6.	STRUKTURA SUSTAVA INTERNIH KONTROLA	272
4.6.1.	Okruženje ili uvjeti u kojima se provodi kontrola	273
4.6.2.	Procjena rizika	275

4.6.3.	Kontrolni postupci (aktivnosti)	276
4.6.4.	Informacije i komunikacija	277
4.6.5.	Monitoring.....	278
4.7.	VRSTE INTERNIH KONTROLA.....	278
4.7.1.	Administrativne ili izvršne kontrole	279
4.7.2.	Računovodstvene kontrole.....	281
4.7.3.	Upravljačke kontrole	283
4.7.4.	Preventivne, detektivne i korektivne kontrole	284
4.7.5.	Interne kontrole nad financijskim izvještavanjem	288
4.8.	OGRANIČENJA INTERNIH KONTROLA	291
4.9.	INTERNA REVIZIJA KAO NADZOR NAD FUNKCIONIRANJEM INTERNIH KONTROLA.....	292
4.9.1.	Pojam, ciljevi i značajke interne revizije.....	292
4.9.2.	Postupak provedbe interne revizije	296
4.10.	UPOZNAVANJE I OCJENA SUSTAVA INTERNIH KONTROLA U PROCESU REVIZIJE FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA.....	304
4.10.1.	Metodološki okvir revizije financijskih izvještaja	304
4.10.2.	Pojam i vrste revizijskih rizika	305
4.10.3.	Formuliranje strategije obavljanja revizije financijskih izvještaja	307
4.10.4.	Razmatranje sustava internih kontrola u procesu revizije financijskih izvještaja	309
4.10.5.	Procjena kontrolnog rizika i testovi kontrole.....	312
5.	FINACIJSKO IZVJEŠTAVANJE I ANALIZA FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA (L. Žager)	321
5.1.	CILJEVI FINACIJSKOG IZVJEŠTAVANJA	321
5.2.	KORISNICI FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA	323
5.3.	KVALITETA FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA	326
5.4.	REVIZIJA KAO PRETPOSTAVKA REALNOSTI I OBJEKTIVNOSTI FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA.....	329
5.4.1.	Pojam i uloga revizije	329
5.4.2.	Provedba revizije financijskih izvještaja prema Međunarodnim revizijskim standardima	331
5.4.3.	Revizorovo izvješće o financijskim izvještajima	335
5.4.4.	Revizorovo izvješće o uvidu - skraćenoj reviziji	339
5.4.5.	Zaključna razmatranja o reviziji financijskih izvještaja	342
5.5.	ANALIZA FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA	342
5.5.1.	Pojam i značenje analize financijskih izvještaja	342
5.5.2.	Klasifikacija temeljnih instrumenata i postupaka analize financijskih izvještaja	345
5.5.3.	Pokazatelji analize financijskih izvještaja	346
5.5.4.	Primjer horizontalne i vertikalne analize financijskih izvještaja u poduzeću "A"	350
	5.5.4.1. Polazni podaci za analizu.....	350
	5.5.4.2. Postupak horizontalne analize financijskih izvještaja	353
	5.5.4.3. Postupak vertikalne analize financijskih izvještaja.....	355

5.5.5. Primjer analize finansijskih izvještaja pomoću skupina pokazatelja poduzeća "ABC"	358
5.5.5.1. Podloga za analizu.....	358
5.5.5.2. Pokazatelji likvidnosti.....	360
5.5.5.3. Pokazatelji zaduženosti.....	361
5.5.5.4. Pokazatelji aktivnosti.....	363
5.5.5.5. Pokazatelji ekonomičnosti	364
5.5.5.6. Pokazatelji profitabilnosti.....	365
5.5.5.7. Pokazatelji investiranja	366
5.5.5.8. Zaključna razmatranja o poslovanju poduzeća "ABC"	367
5.6. GODIŠNJE IZVJEŠĆE	368
LITERATURA	373
PRILOG: Pokazatelji analize finansijskih izvještaja (L. Žager)	381
1. Finansijski pokazatelji utvrđeni na temelju bilance i računa dobiti i gubitka	381
2. Finansijski pokazatelji utemeljeni na izvještaju o novčanom toku	382
3. Finansijski pokazatelji za banke.....	383