

# Specifičnosti kontrolinga kalkulacije u poljoprivrednoj proizvodnji

Ljubica Ranogajec

*Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek, Vladimira Preloga 1, 31000 Osijek, Republika Hrvatska  
([lrnogaj@fazos.hr](mailto:lrnogaj@fazos.hr))*

## SAŽETAK

Dinamične gospodarske prilike zahtijevaju od poduzetnika brzu prilagodbu i donošenje brojnih poslovnih odluka, a preduvjet za to je učinkovit sustav menadžmenta i kontrolinga. Cilj rada je opisati značajke i specifičnosti kontrolinga proizvodnje te njegovu ulogu u kontekstu utvrđivanja realne proizvodne cijene i profitabilnosti svakog proizvoda. Iako je primjena kontrolinga u razvijenim tržišnim zemljama uobičajena praksa, hrvatski poduzetnici se teže odlučuju na uvođenja ove metode pri upravljanju i odlučivanju u poslovanju. Kontroling je funkcija i podsustav menadžmenta čija je svrha poboljšanje poslovanja, optimiziranje poslovanja, kapaciteta i resursa te racionalizacija troškova. Uvođenje kontrolinga ima cilj postojeće stanje dovesti do željenog u smislu poslovne učinkovitosti i konkurentnosti, pri čemu svako poduzeće zahtijeva individualan pristup.

**Ključne riječi:** kontroling, proizvodna cijena, raspodjela troškova, linije poljoprivredne proizvodnje

## UVOD

Optimalno upravljanje ljudskim i materijalnim resursima uz što veći stupanj iskorištenja kapaciteta, osnovni je zadatak menadžmenta kao i osiguranje uvjeta koji omogućuju učinkovito i djelotvorno obavljanje svih radnih procesa. To podrazumijeva osiguravanje dostupnosti svih inputa, organiziranje proizvodnog ciklusa i realizaciju outputa na tržištu. U vrijeme visokih troškova i rastućih potreba društva, osobito u proizvodnji hrane, biti učinkovit znači ostvariti zadovoljavajući rezultat u kvalitativnom i kvantitativnom smislu, uz najmanje moguće

utroške i troškove rada ljudi i sredstva. U takvim je uvjetima poduzetnička aktivnost podložna visokoj razini složenosti, što menadžmentu otežava realizaciju ciljeva u pravcu rasta i razvoja poduzeća te planirani povrat sredstava i dobit. Informacije nastale računovodstvenim bilježenjima usmjerene prema eksternim korisnicima, često su nedovoljne ili neprihvatljive za donošenje poslovnih odluka u nestabilnom gospodarskom okruženju.

## MATERIJAL I METODE

U radu su korišteni podaci i rezultati prethodnih istraživanja autora koji su se bavili

sličnom problematikom, a koji su prikupljeni korištenjem dostupne relevantne literature predmetnog područja istraživanja.

Pri tome su korištene standardne metode analize, sinteze i interpretacije dostupnih podataka prikupljenih sekundarnim istraživanjem.

## REZULTATI I RASPRAVA

Suvremeni koncept poslovanja, promatran s aspekta informacijskog sustava koji mu pruža neophodnu potporu, podrazumijeva oslanjanje na informatičku tehnologiju i primjenu koncepta izvještavanja o relevantnim kvantitativnim i kvalitativnim informacijama koje su bile ili će u budućnosti biti značajne za poslovanje. Većina autora konstatira da računovodstvo kao „jezik poslovanja“, ne slijedi realne informacijske zahtjeve menadžera, niti omogućava prepoznavanje potencijalnih mogućnosti i problema s kojima bi se poslovni sustav mogao suočiti u nekome bližem ili daljem budućem vremenu. Tradicionalni računovodstveni informacijski sustavi utemeljeni na vrijednosnom iskazivanju osnovnih računovodstvenih kategorija ne sadrže nevrijednosne podatke te oni kao takvi nisu dostatni za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka, posebice na duži rok (Lončar, 2015).

Ackoff (1967) je analizirajući informacijske sustave utvrdio nedostatke istih, što može dovesti do pogrešnih pretpostavki te je definirao sljedeće polazišne pretpostavke:

- menadžeri se često suočavaju s problemom nedostatka relevantnih informacija pri odlučivanju
- menadžeri trebaju dobiti informacije koje oni žele
- ukoliko menadžeri dobiju informacije

koje su im potrebne, njihove će poslovne odluke biti bolje

- bolja komunikacija među menadžerima poboljšava organizacijski učinak
- menadžer ne mora razumjeti kako informacijski sustav funkcionira već samo kako ga koristiti.

Za kvalitetno odlučivanje i upravljanje potrebno je izgraditi pouzdan informacijski sustav utemeljen na informacijama adekvatnim za upravljanje i donošenje odluka. U traženju takvog informacijskog sustava, kojeg čine podaci i informacije iz poduzeća i izvan njega, usmjerenog na upravljanje i donošenje poslovnih odluka, nastao je koncept multidisciplinarnih znanja nazvan kontroling.

„Kontroling je značajna ekonomska disciplina za koju u poslovnoj ekonomiji ne postoje jednoznačne i općeprihvaćene definicije“ (Jakelić, 2009). Proces kontrolinga je složen i usmjeren na sve segmente proizvodnje i poslovanja. Stoga je funkciju kontrolinga u sustavu menadžmenta potrebno prilagoditi uvjetima u kojima se kontroling primjenjuje. Za to su potrebne specifične informacije koje će omogućuju dohodovnu orijentaciju cjelokupne poduzetničke aktivnosti u poduzeću.

Očko i Švigir (2009) definiraju kontroling kao „skup multidisciplinarnih znanja koja su potrebna kako bi se na temelju brojnih podataka iz poduzeća, ali i izvan njega, prikupio optimalan broj onih koji su neophodni menadžerima te svima koji upravljaju poduzećem za kvalitetno odlučivanje.“ Brojnim evidencijama prikupljeni podaci se obrađuju sustavom kontrolinga te dostavljaju menadžmentu u obliku informacija prilagođenih za donošenje odluka na različitim hijerarhijskim razinama.

Prema Osmanagić-Bedenik (2004), koncepcija kontrolinga se zadnjih tridesetak godina u praksi mijenjala i razvijala tako da se razlikuju sljedeće orijentacijske koncepcije:

- računovodstvena
- informacijska i
- upravljačka.

Računovodstvena koncepcija se temelji na računovodstvenim izvješćima kao glavnim izvorom informacija te se sagledava cjelokupno poslovanje poduzeća s naglaskom na kvantitativni aspekt. Očko i Švigir (2009) navode da računovodstvo predstavlja jednu od najznačajniji grana za uspješno provođenje kontrolinga. Upravo zbog toga je presudna kvaliteta temeljnih financijskih izvještaja koji su osnovni rezultat računovodstvenog djelovanja.

Temeljno načelo informacijske koncepcije je koordinacija u prikupljanju i korištenju informacija odnosno koordinacija između planiranja, kontrole i informiranja. Koordinacija i povezivanje pojedinih razina menadžmenta način je na koji kontroling ostvaruje svoju ulogu u svrhu učinkovitoga upravljanja protokom potrebnih informacija za odlučivanje. Najvažnija obilježja informacija koje su potrebne menadžmentu moraju biti: važnost, pravovremenost, točnost i razumljivost (Jakelić, 2009).

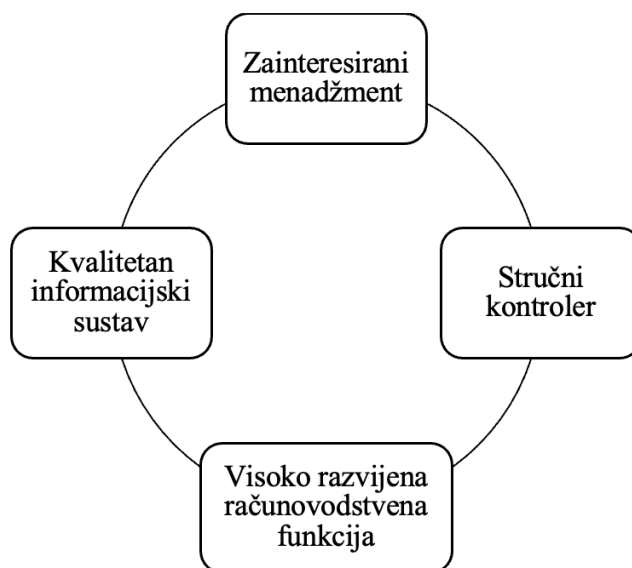
Prema upravljački orijentiranoj koncepciji kontroling se smatra parcijalnim sustavom unutar sustava vođenja. Osnovni zadatak sustava vođenja predstavlja koordinacija pojedinih aktivnosti u okviru sustava izvođenja, što se naziva i primarnom koordinacijom. Pod utjecajem rasta poduzeća, odnosno povećanja složenosti poslovanja u smislu specijalizacije, nužnom postaje koordinacija i integracija između planiranja, organiziranja, upravljanja

ljudskim potencijalima i kontrole, a što se naziva sekundarnom koordinacijom i pridružuje se kontrolingu (Rupčić i Datković, 2013).

Jedan od temeljnih zadataka kontrolinga je selektirati i odabrati samo one informacije koje će biti korisne menadžmentu za donošenje odluka. Te odabrane informacije, osim što trebaju biti točne i pravovremene, moraju biti i relevantne za menadžment koji donosi odluku. Ako kontroling odabere one informacije koje ne zadovoljavaju te zahtjeve, za očekivati je da će i odluka menadžmenta biti loša (Kovačić, 2016).

Poduzeća iz sektora malog gospodarstva mogu znatno pridonijeti svojoj uspješnosti primjenom filozofije kontrolinga (Šestanji-Perić, 2010).

Vitezić (2006) navodi kako se kontroling kao funkcija organizira sukladno potrebama i znanjem o njegovoj učinkovitosti te da ne postoji univerzalno rješenje. On može biti organiziran centralizirano ili decentralizirano, kao služba unutar pojedine funkcije ili pak na široj razini. Učinkovitost kontrolinga je veća ako postoje decentralizirani način upravljanja, integrirani informacijski sustav i jasno definirani nositelji odgovornosti, odnosno razvijena poduzetnička kultura.



Shema 1. Pretpostavke za uvođenje i razvoj kontrolinga

Izvor: Autor prema Ziegenbein (2008.)

Sesar i sur. (2023) smatraju kako je pojava novih tehnologija dovela do revolucionarnih pomaka u obradi podataka i donošenju odluka, no sama tehnologija nije dovoljna za kvalitetnu obradu podataka i donošenje ispravnih poslovnih odluka od strane kontrolinga za rast i razvoj poduzeća.

Potreba za kontrolingom u poduzeću se javlja zbog povećane kompleksnosti i dinamike kako vanjskih tako i unutarnjih uvjeta. Vanjski uvjeti odnose se na promjene globalnih i lokalnih gospodarskih prilika. Unutarnji uvjeti prepoznaju se u značajkama kao što su autoritarni stil rukovođenja, nejasno definirani ciljevi poduzeća, nedovoljno razvijeni sustavi obračuna troškova i učinaka te nedostatak kvalitetnih informacija za poslovno odlučivanje i upravljanje financijama. „Poduzeća moraju znati od kojih proizvoda žive, na kojim proizvodima najviše zarađuju, te koji su proizvodi zreli za napuštanje“, Očko i Švigir (2009). Kada se radi o poljoprivrednom

poduzeću, specifičnosti sustava obračuna troškova od posebnog su značaja za uspješan kontroling.

U vezi s navedenim, istraživanja su pokazala kako na rezultate poslovanja u proizvodnom sustavu najviše utječe učinkovito upravljanje troškovima. Troškovi su sastavni dio svakog poslovnog pothvata, imaju više oblika, no svima je zajedničko da se izražavaju u novčanoj vrijednosti. Pretpostavka za upravljanje troškovima je poznavanje zakonitosti kretanja troškova, te načina mjerenja i vrednovanja svrsishodnosti troškova u odnosu na usporednu veličinu. Za donošenje poslovnih odluka važno je napraviti kalkulaciju te vrednovati i analizirati ekonomski učinak troškova.

## ***Kalkulacija – temelj operativnog kontrolinga***

Operativni kontroling je usmjerenje kontrolinga na kratkoročno upravljanje proizvodno poslovnim procesima, a svrha mu je osigurati učinkovitost istih u skladu sa strategijom (Jakelić, 2013). *Kontroling u smislu održivosti* podrazumijeva koordinaciju svih funkcija u poduzeću radi ostvarivanja održive, dugoročne konkurentne prednosti na ekonomskoj, ekološkoj i socijalnoj osnovi.

Za suočavanje s izazovima suvremenog poslovnog okruženja, neophodno je mijenjati način proizvodnje i potrošnje robe. Potrebno je stvarati veću vrijednost upotrebom manje količine resursa, snižavanjem troškova i negativnih utjecaja na okoliš.

Autori Karić i Ranogajec (2000) smatraju kako oblikovanje pogodne organizacijske strukture poljoprivrednog gospodarstva omogućuje praćenje uspješnosti pojedinih dijelova u obavljanju poslovnih aktivnosti. Menadžment gospodarstva može zahtijevati informacije o poslovnim rezultatima ostvarenim u svakom organizacijskom dijelu. Na osnovu takvih internih informacija, menadžment može spoznati s kojim i kolikim troškovima posluju pojedini dijelovi gospodarstva, procjenjivati odnos troškova i ostvarenih prihoda od prodaje proizvoda i usluga, kao i pratiti kretanje troškova, prihoda i ostvarene dobiti iz razdoblja u razdoblje. Takve su informacije osnova za planiranje i kontrolu uspješnosti pojedinih linija proizvodnje te za ocjenu odgovornih osoba u pojedinim dijelovima gospodarstva.

Za poljoprivredno gospodarstvo od iznimne je važnosti utvrditi učinkovitost svakog proizvoda ili usluge. Kako bi se to postiglo,

potrebne su realne kalkulacije pri čemu je daljnji zadatak kontrolinga utvrđivanje objektivne cijene koštanja ili proizvodne cijene koja obuhvaća sve direktne troškove te objektivan i sustavan raspored indirektnih troškova. Za učinkovitu proizvodnju od iznimne je važnosti realna informacija o vrijednosti i strukturi troškova u pojedinim linijama proizvodnje, a osnova iste je točna, pravovremena, ekonomična i održiva kalkulacija.

Nositelji troškova u poljoprivredi su pojedine linije poljoprivredne proizvodnje, jer se troškovi evidentiraju i raspoređuju po linijama proizvodnje koje obuhvaćaju jedan ili više proizvoda. Proizvodi jedne linije su vezani proizvodi, a rezultat su proizvodnje u zajedničkom tehnološkom postupku, te imaju zajedničke troškove. Obično se jedan, a nekada i više vezanih proizvoda smatraju glavnim, dok su ostali proizvodi sporedni.

Polazeći od mogućnosti i načina utvrđivanja troškova po linijama proizvodnje, razlikuju se izravni ili direktni te opći ili indirektni troškovi.

Direktni se troškovi izravno identificiraju kao sastavni dio proizvoda ili usluge te se mogu obuhvatiti po nositeljima troškova. Prestanak proizvodnje eliminira i nastanak tog troška. Direktni troškovi koji se odnose na sve dobivene proizvode jedne linije su direktni troškovi u širem smislu, dok su troškovi koji se odnose u cjelini samo na jedan proizvod u okviru jedne linije direktni troškovi u užem smislu.

Opći ili neizravni troškovi se u cjelini odnose na više ili na sve linije proizvodnje na gospodarstvu. Njih nije moguće stavljati na teret pojedinih linija proizvodnje kao nositelja. Oni proizlaze iz upotrebe sredstava za proizvodnju i angažiranja ljudskog rada koji su zajednički za više ili sve linije proizvodnje. Koliko vrsta općih

troškova će se formirati, zavisi prvenstveno od oblika organizacije poslovanja poduzeća, ali i od razine tehničko-tehnološke opremljenosti procesa proizvodnje. Složenije organizacijske strukture formiraju više vrsta općih troškova.

Za kontrolera u poljoprivrednom poduzeću od posebne je važnosti odabir metode raspoređivanje općih troškova proizvodnje sa sporednih i pomoćnih mjesta troškova na glavna mjesta troškova, te kod raspoređivanja općih troškova proizvodnje s glavnih mjesta troškova na nositelje odnosno linije proizvodnje.

Ukupan iznos pojedinih vrsta općih troškova moguće je utvrditi sastavljanjem odgovarajućih predračuna općih troškova u kojima se definiraju iznosi općih troškova koji nastaju korištenjem zajedničkih sredstava za proizvodnju i angažiranjem zajedničkog rada ljudi.

Prema Karić (2002) pravilo koje vrijedi pri raspoređivanju općih troškova je da se svaka linija proizvodnje tereti određenim troškom razmjerno njezinom doprinosu nastanku toga troška. Nije poželjno raspoređivati neki opći trošak na linije proizvodnje koje ni na

koji način nisu utjecale na njegov nastanak. U praksi može biti teško precizno utvrditi koliko je neka kultura uvjetovala ili utjecala na nastanak općeg troška, ali je potrebno izabrati približno realan kriterij za raspored troškova koji najbolje odražava omjer nastanka nekog troška.

Kriteriji ili ključevi za raspoređivanje općih troškova različiti su za pojedine grane proizvodnje, a najčešći su veličina proizvodnih kapaciteta, visina direktnih troškova rada ili zbroj više kriterija.

*a) Veličina proizvodnih kapaciteta: zasijana površina (ha), broj uvjetnih grla (UG)*

Kada je kriterij količinski (naturalno) izražen, raspoređivanje se obavlja na osnovu koeficijenta prijenosa koji se izračunava kao iznos općih troškova raspoređenog po jedinici količine. Ukoliko je kriterij novčano izražena veličina, raspored se obavlja na osnovu stope prijenosa koja se računa dijeljenjem izabranog općeg troška s ukupnim iznosom kriterija za raspored i množenjem sa 100 kako slijedi:

### ***Koeficijent prijenosa***

Biljna proizvodnja

$$Kp = \frac{\text{opći troškovi biljne proizvodnje}}{\text{ukupno zasijana površina (ha)}}$$

Stočarska proizvodnja

$$Kp = \frac{\text{opći troškovi stočarske proizvodnje}}{\text{ukupan broj uvjetnih grla (UG)}}$$

### ***Stopa prijenosa***

Biljna proizvodnja

$$Sp = \frac{\text{opći troškovi biljne proizvodnje}}{\text{ukupno zasijana površina (ha)}} * 100$$

Stočarska proizvodnja

$$Sp = \frac{\text{opći troškovi stočarske proizvodnje}}{\text{ukupan broj uvjetnih grla (UG)}} * 100$$



*b) Visina direktnih troškova rada*

Raspodjela općih troškova razmjerno visini direktnih troškova rada temelji se na pretpostavci kako se u pojedinim linijama proizvodnje koriste zajednička sredstva i angažira rad ljudi u približnom omjeru s direktnim utroškom rada. Koeficijent za raspodjelu se utvrđuje na sljedeći način:

$$Kr = \frac{\text{opći troškovi biljne proizvodnje}}{\text{direktni troškovi rada u biljnoj proizvodnji}}$$

Dobiveni koeficijent se dalje množi sa satima direktnog rada u svakoj pojedinoj liniji proizvodnje te se dobije dio općeg troška koji će teretiti određenu liniju.

*c) Zbroj direktnih troškova rada i korištenja sredstava mehanizacije*

Primjenom kriterija raspodjele na osnovu zbroja direktnih troškova rada i korištenja sredstava mehanizacije, moguće je postići ravnomjerniju i ekonomski svrsishodniju raspodjelu općih troškova u uvjetima primjene suvremene tehnologije. Mehanizirane linije proizvodnje s relativno niskim iznosom troškova direktnog ljudskog rada imaju visoke troškove upotrebe sredstava mehanizacije, koji djeluju kao osnova za korekciju prethodnog kriterija. Stoga se koeficijent za raspodjelu temeljem ovog kriterija izračunava na sljedeći način:

$$Kr = \frac{\text{opći troškovi biljne proizvodnje}}{\text{direktni troškovi rada} + \text{troškovi korištenja sredstava meh. u biljnoj proizvodnji}}$$

U daljnjem postupku raspodjele se dobiveni koeficijent množi sa zbrojem troška direktnog rada i troška korištenja mehanizacije u svakoj liniji proizvodnje te se na taj način izračunava dio općeg troška koji se uračunava u cijenu koštanja određene linije proizvodnje.

***Izračun cijene koštanja ili proizvodne cijene***

Nakon utvrđivanja ukupnih troškova svake pojedine linije proizvodnje, moguće je izračunati iznos troškova po jedinici mjere dobivenog proizvoda odnosno proizvodnu cijenu ili cijenu koštanja što se u osnovi čini dijeljenjem iznosa ukupnih troškova proizvodnje s količinom dobivenih proizvoda. Takav način je moguć u situacijama kada se u liniji proizvodnje dobije samo jedan proizvod.

U poljoprivrednoj proizvodnji je čest slučaj da se prilikom proizvodnje, uz istu tehnologiju i iste troškove, proizvedu dva ili više vezanih proizvoda na čije količine i međusobni odnos proizvođač uglavnom ne može utjecati.

Za utvrđivanje cijene glavnog proizvoda potrebno je procijeniti vrijednost vezanog sporednog proizvoda. Kako se najčešće radi o netržišnim proizvodima nastalim na gospodarstvu, koji obično služe kao reproduksijski materijal u nekoj drugoj liniji proizvodnje, potrebno je utvrditi njihovu vrijednost metodom zamjene ili metodom relativne nabavne cijene.

Pri izračunavanju cijene koštanja vezanih proizvoda javlja se problem raspodjele nastalih ukupnih troškova na pojedine proizvode. S ciljem iznalaženja objektivnog načina raspodjele, primjenjuju se različiti kalkulatívni postupci utvrđivanja cijene koštanja vezanih proizvoda.

*a) Utvrđivanje cijene koštanja glavnog proizvoda kada je sporedni proizvod relativno male vrijednosti*

Cijena koštanja glavnog proizvoda se temelji na oduzimanju procijenjene vrijednosti sporednog proizvoda od ukupnih troškova proizvodnje. Dijeljenjem dobivene razlike s ukupnom količinom proizvedenog glavnog proizvoda utvrđuje se njegova proizvodna cijena.

Značajna se poteškoća može javiti pri procjeni vrijednosti sporednog proizvoda jer se uglavnom radi o netržišnim materijalima. Procjenom ovih proizvoda potrebno je utvrditi njihovu relativnu ili upotrebnu vrijednost. Od veličine eventualno učinjene pogreške pri procjeni vrijednosti sporednog proizvoda ovisit će i točnost izračunate cijene koštanja.

*b) Utvrđivanje cijene koštanja vezanih proizvoda na osnovi raspodjele ukupnih troškova razmjerno njihovoj tržišnoj vrijednosti*

Primjena ove metode se temelji na pretpostavci kako se svaki proces proizvodnje odvija s ciljem proizvodnje proizvoda (naj) veće tržišne vrijednosti. Stoga bi i ukupno nastali troškovi trebali biti raspoređeni na vezane proizvode razmjerno njihovoj tržišnoj vrijednosti.

U prvoj fazi se izračunava koeficijent raspodjele tako što se ukupni troškovi podjele s ostvarenom tržišnom vrijednošću vezanih proizvoda odnosno ukupne proizvodnje određene linije. Potom se dobiveni koeficijent množi s prodajnom cijenom svakog vezanog proizvoda, a dobiveni rezultat predstavlja cijenu koštanja određenog vezanog proizvoda.

Navedene specifičnosti raspodjele troškova i izračuna cijene koštanja proizvoda u

velikoj mjeri utječu na ekonomski rezultat poljoprivredne proizvodnje. Stoga kontroler u poljoprivrednom poduzeću mora dobro poznavati metode i postupke obuhvata i raspoređivanja troškova u kalkulaciji te mogućnosti izračuna cijene koštanja. U uvjetima rastućih potreba za hranom na tržištu s jedne i oskudnih resursa za proizvodnju s druge strane, održiva kalkulacija predstavlja važan instrument operativnog kontrolinga u poduzeću. Uloga kontrolinga je spajanje dijelova u cjelinu, ali i razdvajanje cjeline i analiziranje dijelova. U svemu se oslanja na vremensku odrednicu kontinuiteta objektivnih i ispravnih informacija o troškovima pri čemu spaja prošlost, sadašnjost te projicira budućnost.

## ZAKLJUČAK

U vrijeme rastućih potreba društva i sve većih troškova, važno je optimalno upravljati resursima. Polaznu osnovu za upravljanje čine kalkulacije proizvodnje. Troškovi i prihodi proizvodnje kao i konačna proizvodna cijena su inputi za utvrđivanje rentabilnosti proizvodnje te ispravno vrednovanje zaliha i imovine poduzeća, ali i za postizanje ciljanog poslovnog rezultata pružajući osnovu za donošenje odluka o strukturi proizvodnje i visini prodajne cijene proizvoda. Određivanje mjesta i nositelja troška preduvjet je za održivu kalkulaciju.

Utvrđivanje realne proizvodne cijene koja obuhvaća sve točno utvrđene direktne troškove i objektivno raspoređene opće troškove, osnova je na kojoj se temelji kontroling. U diverzificiranoj poljoprivrednoj proizvodnji koja podrazumijeva veliki broj različitih linija proizvodnje i proizvoda, svrha kontrolinga je transparentnost njihova potencijala.



Kontroling je usko povezan sa svim funkcijama u poduzeću te predstavlja skup multidisciplinarnih znanja i spoznaja za obuhvaćanje, raspoređivanje i racionalizaciju troškova te poboljšanje i optimiziranje proizvodno poslovnih procesa, kapaciteta i resursa. Uvođenje kontrolinga je dugotrajan proces koji zahtijeva puno znanja i upornosti, dovodi do velikih promjena te ukazuje na osjetljiva mjesta i mogućnosti poboljšanja u procesu proizvodnje i poslovanja.

## LITERATURA

- Ackoff, R. L. (1967): Management misinformation systems. *Management Science*, 14 (4): 147-156.
- Jakelić D. (2009): Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci. *Ekonomski pregled*. Zagreb. *Hrvatsko društvo ekonomista* 60 (1-2): 75-98
- Jakelić D. (2013): Uloga kontrolinga u središnjem bankarstvu i kriteriji učinkovitosti kontrolinga. *Ekonomski pregled*. Zagreb. *Hrvatsko društvo ekonomista* 64 (4) 2013.: 397-428
- Karić, M., Ranogajec, Lj. (2000): Raspodjela općih troškova i odlučivanje u poljoprivrednoj proizvodnji. *Poljoprivreda*, 7(1): 61-66
- Karić, M. (2002): Kalkulacije u poljoprivredi. *Poljoprivredni fakultet u Osijeku, Osijek*
- Kovačić, M. (2016): Kontroling poslovnih procesa. *Sveučilište Sjever, Koprivnica*
- Lončar, I. (2015). Važnost računovodstvenih informacija u suvremenom poslovnom odlučivanju-primjer hrvatskog hotelijerstva. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (Posebno izdanje 2015): 189-203.*
- Očko J., Švigir A.(2009): Kontroling – upravljanje iz backstagea, *Altius savjetovanje, Kognosko. Zagreb*
- Osmanagić-Bedenik, Nidžara (2004): Kontroling - Abeceda poslovnog uspjeha, 2. dopunjeno izdanje. *Školska knjiga, Zagreb.*
- Rupčić, N., Datković, A. (2013): Kontroling – pretpostavka djelotvornoga rada menadžmenta. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta. Vol. 4 No. 1, 2013.: 43-49* [https://hrcak.srce.hr/file/175102=](https://hrcak.srce.hr/file/175102)
- Sesar, V., Martinčević, I. i Jajalo, A. (2023): controlling 4.0 in times of new technologies application. *Zbornik Sveučilišta u Rijeci*, 11 (1): 173-191. <https://doi.org/10.31784/zvr.11.1.10>
- Šestan-Perić, T. (2010): Specifičnosti kontrolinga u malim i srednjim poduzećima. *Magistarski rad. Ekonomski fakultet, Zagreb*
- Vitezić, N. (2006): Kontroling u okruženju korporativnog upravljanja- organizacijska i metodološka rješenja. U: Habek, M. (ur.) *Računovodstvo i kontroling u postizanju uspješnosti poslovanja: 27-47*
- Ziegenbein, K. (2008): Kontroling. 9. izdanje. *Zagreb: RRiF – plus*

# Specifics of controlling calculation in agricultural production

## ABSTRACT

Dynamic economic conditions require from entrepreneurs to quickly adapt and make numerous decisions, and a prerequisite for this is an effective management and controlling system. Although the application of controlling is a common practice in developed market countries, Croatian entrepreneurs find it difficult to decide to introduce this method when managing and making decisions in business. Controlling is a management function and subsystem whose purpose is to improve operations, optimize operations, capacities and resources, and rationalize costs. The aim of introducing controlling is to bring the existing situation to the desired one in terms of business efficiency and competitiveness, whereby each company requires an individual approach. The aim of the work is to describe the features and specifics of production controlling and its role in the context of determining the real production price and profitability of each product.

**Key words:** controlling, cost price, distribution of costs, production lines