

Немања Тодоровић

Економски факултет,
Универзитет у Источном Сарајеву,
БиХ

✉ nemanja.todorovic@ekofis.org

ЗНАЧАЈ И УЛОГА РАЧУНОВОДСТВА ТРОШКОВА У УПРАВЉАЊУ КРИЗОМ ПРЕДУЗЕЋА

IMPORTANCE AND ROLE OF COST ACCOUNTING IN COMPANY CRISIS MANAGEMENT

Резиме: Кризу предузећа бисмо могли дефинисати као процес у одређеном временском периоду, који непланирано угрожава реализацију мисије и циљева предузећа, и који је као такав присутан већ неколико година уназад у високоразвијеним земљама свијета, па и у нашој земљи. Узроци кризе могу бити веома бројни, а актуелна криза у нашим предузећима је по много чему специфична, захтијева у великој мјери и веће ангажовање управљачких структура у откривању и отклањању посљедица насталих кризом. У том смислу, управљачка структура пажњу треба усмјерити на квалитетну рачуноводствену – информациону подршку, која произлази из адекватно успостављеног концепта управљачког рачуноводства. Одговарајуће правовремене и релевантне информације о економским перформансама су неопходне за њен успјех, а уједно попримају и улогу контролних и/или диспозитивних инструмената у управљању кризом предузећа. Информације које произлазе из управљачког рачуноводства као квалитетне базе за доношење одлука, треба да омогуће препознавање симптома и узрока кризе, као и спречавање и сагледавање кризе. Међутим, да би систем управљачког рачуноводства могао да се суочи са ефектима кризе, он мора да буде квалитетно организован, тако да пружа широк спектар управљачко-рачуноводствених информација. У раду се подсјећа на специфичности и најчешће узроке настанка кризе у предузећима, као једног од битних питања, посебно у условима глобалне економске кризе. У наставку рада указаћемо на значај реалног постављања циљева, као и могућност спречавања настанка кризе. На крају ћемо указати на значај рачуноводства трошкова у превазилажењу ефеката кризе, са аспектом на управљачке одлуке које су кључне за превазилажење кризе.

Кључне ријечи: криза, предузеће, управљачко-рачуноводствене информације, управљачко рачуноводство, рачуноводство трошкова, методе обрачуна трошкова.

ЈЕЛ класификација: M40, M41

Summary: Company crisis could be defined as a process in a period of time that unexpectedly threatens the realization of the mission and goals of the company. As such, it has been present for several years both in highly developed countries of the world and in our country. The causes of the crisis can be numerous, and the current crisis in our business is in many ways specific, and requires a large extent and greater involvement of management structures in the detection and elimination of consequences caused by the crisis. In this regard, the management structure must focus attention to high-quality accounting - information support, which results from adequately established concept of managing accounting. Appropriate, timely and relevant information on economic performance are necessary for its success, which at the same time assume the role of control and/or dispositive crisis management instruments in the company. The information derived from managing accounting as a quality base for decision making should enable recognition of symptoms and causes of the crisis, as well as crisis prevention and assessment. The paper recalls the specific and most common causes of the crisis in the company, as one of the important issues, especially in the global economic crisis. In addition, the paper will point out the importance of setting realistic goals and possibilities to prevent the crisis. Finally, we highlight the importance of cost accounting in order to overcome the effects of the crisis.

Key words: crisis, company, managing accounting information, managing accounting, cost accounting, cost accounting methods.

JEL classification: M40, M41

1. УВОД

Рецесија на глобалном нивоу и актуелна финансијска криза додатно доприносе већ присутним проблемима са којима се суочавају наша предузећа, а које су великој мјери изазване одређеним посљедицама ратних збивања, недовољно успјешним транзиционим процесом, лоше проведеним процесом приватизације и уопште, лоше постављеним концептом управљања. У том смислу, да би на адекватан начин савладали кризу предузећа, неопходно је пажњу усмјерити на систематско-управљачке поступке анализе и мјера у зависности од аспеката кризе у одређеним функционалним подручјима, које су релевантне у нашем предузећу, а све са циљем откривања симптома и узрока кризе предузећа, у правцу отклањања посљедица, као и санације предузећа. У овом случају, до изражаја долази концепт управљачког рачуноводства као механизма који омогућује да управљачке структуре добију адекватне информације, које ће им омогућити правовремене акције и доношење квалитетних и ефикасних одлука, у циљу отклањања проблема насталих услед економске кризе и уопште нестабилних услова који владају на данашњем турбулентном тржишту.

Сталне промјене на тржишту условљене су бројним факторима, који утичу на услове привређивања предузећа, и као такви утицали су да велики број наших предузећа у посљедњих петнаестак година показује озбиљне симптоме кризе, која је изазвана, како унутрашњим факторима, тако и утицајем економске кризе. У том правцу, неопходно је да менаџмент предузећа поприми облик кризног менаџмента, као једне специфичне форме управљања предузећем. Менаџмент предузећа треба да располаже адекватним рачуноводственим извјештајима, који произлазе из финансијског, а посебно из управљачког рачуноводства. Ови извјештаји треба да представљају информациони извор за оцјену и анализу положаја предузећа у свим аспектима и да представљају реалну и квалитетну подлогу за доношење одговарајућих мјера и одлука за савладавање кризе.

Ради бољег разумијевања концепта рачуноводства трошкова, као битне компоненте рачуноводственог-информационог система, као и значаја за пословање предузећа у вријеме глобалне економске кризе, у овом раду ћемо: 1. укратко се подсјетити на појам и развој кризе у предузећима, као и на симптоме и узроке који изазивају кризу; 2. указати на значај реалног постављања циљева у предузећу, као и на велику улогу управљачких структура приликом спречавања ефеката кризе; 3. указати на значај рачуноводства трошкова, посебно у домену традиционалних метода и техника, као и савремених система обрачуна и концепти управљања трошковима. На крају ћемо посебну пажњу усмјерити на улогу рачуноводства трошкова код идентификације узрока кризе, као и превазилажења ефеката кризе.

2. СПЕЦИФИЧНОСТИ И УЗРОЦИ КРИЗЕ У НАШИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

2.1. Појам и развој кризе

У стручној литератури постоји много дефиниција за кризу предузећа, јер разумијевање кризе побуђује пажњу теоретичара из бројних научних области, а заједничко им је то што се у њима истиче да криза представља непожељну појаву која негативно утиче на ефикасност његовог дјеловања и успјешност постизања постављених циљева. Свака непожељна појава која захвати један сегмент, или чак цјелокупно предузеће, не мора да се квалификује као криза, посебно ако је она краткотрајног и пролазног карактера и без значајнијег дејства на ефикасност и успјешност дјеловања предузећа. Криза предузећа настаје када проблеми предузећа,

због његових унутрашњих слабости (енгл. weaknesses) и вањских опасности (енгл. threats), надмаше (превазиђу) предности, које су резултат његових јаких страна (енгл. strenghts) и повољних прилика (енгл. opportunities) у вањској околини. Кризе предузећа су непланирани и непожељни процеси који трају ограничено вријеме, на које је могуће утицати само у ограниченој мјери и који могу имати свакојаке могуће исходе (посљедице). Кризе могу суштински и трајно угрозити или чак онемогућити опстанак цјелокупног предузећа. Криза погађа надређене циљеве предузећа, а ако су ти циљеви угрожени или су сасвим недостижни, онда то значи трајну угроженост или уништавање сврхе и циљева, па и опстанка предузећа као субјекта који самостално и активно учествује у процесу привређивања.

Могуће класификације кризе предузећа можемо извршити према различитим критеријумима, као што су: локација кризе, трајање кризе, узроци кризе и сл. Када кризу сагледамо са аспекта угрожености претходно постављених циљева предузећа, о чему ће бити говора у даљем излагању, кризу можемо класификовати на кризу ликвидности, кризу успјеха и стратегијску кризу. Кризу ликвидности можемо дефинисати као ситуацију у предузећу у којој оно није у могућности да измирује доспјеле обавезе и најчешће се прва манифестује у предузећу као резултат лошег функционисања новчаних токова у предузећу, односно, ако је неадекватна финансијска структура и појављује се губитак у пословању. Криза успјеха се манифестује у ситуацијама када предузеће не може да реализује циљ очувања уложеног капитала и циљ добитка, односно представља ситуацију када је зарађивачка способност предузећа доведена у питање. И на крају, стратегијска криза представља ситуацију у којој је угрожен циљ очувања уложеног капитала и циљ рентабилности, због неадекватно одабраних и реализованих стратегија.

Развој кризе представља процес који има одређени ток и који можемо пратити кроз неколико међусобно повезаних фаза. У првој фази, *кумулације узрока кризе*, неки израженији симптоми кризе се не препознају, јер се ради, углавном о одређеним пословним проблемима. У другој фази, *фази латентне кризе*, наставља се кумулирање неријешених проблема као посљедица ранијих догађаја, а долази и до нових узрока, а у предузећу нема неких значајнијих промјена. Трећа фаза, *фаза манифестантне кризе*, представља фазу у којој је предузеће већ изложено неповољној реакцији пословних партнера и у којој је угрожен „going concern“ концепт. Већ су створене претпоставке за уочавање кризе, што се манифестује и преко рачуноводствено-финансијских извјештаја. Четврта и пета фаза представљају *акутну фазу кризе*. Знакови и дејства ове врсте кризе су очигледни и недвосмислени. Због тога тежиште менаџмента није на откривању, већ на спречавању кризе. Бројне штетне посљедице акутне кризе се гомилају. Менаџмент има све мање времена и могућности за предузимање мјера. Акутне кризе могу бити или савладиве или несавладиве. *Савладиву кризу* менаџмент опази довољно рано, па за њу може потражити одговарајућа рјешења. Када криза букне, менаџмент изабере примјерено дјеловање. У периоду након кризе слиједи поновна изградња и опоравак предузећа, као и потребне реформе које су мање болне од радикалних промјена, какве обавезно слиједе након несавладане кризе. *Несавладиве кризе* израстају из хронично лошег дјеловања предузећа, након чега слиједи крах предузећа, а иза краха слиједе радикалне промјене – стечај и ликвидација.

2.2. Симптоми и узроци кризе предузећа

Симптоми појаве кризе у предузећу су бројни и разноврсни, а финансијски знакови, нпр. недостатак финансијских средстава које доводи предузеће у платежну неспособност је само један од њих. Наравно, платежна (не)способност (неликвидност и несолвентност) је често погубна јер, ако дуго траје, води предузеће у стечај и ликвидацију. Али, криза ликвидности и солвентности није узрок, већ посљедица

многих догађања у предузећу и у његовој вањској околини, па је због тога за препознавање кризе користан шири приступ који, обухвата неколико симптома: опадајућа продаја, раст задужености, опадање ликвидности, ниске дивиденде, исувише оптимистички рачуноводствени искази, забринут менаџмент, флукуација у менаџменту, опадање тржишног учешћа, премало планирања и стратешког размишљања. Знакови који указују на кризу предузећа значајни су прије свега за менаџере, јер су управо они одговорни за ефикасно дјеловање предузећа и за успјешно постизање постављених циљева. Менаџери треба довољно рано да уоче симптоме кризе не само у предузећу које воде, већ и код својих најзначајнијих пословних партнера, нпр. купаца, добављача, финансијера, те у привреди, јер кризе у тим субјектима могу изазвати озбиљне поремећаје, па и кризу у њиховом предузећу. Знакови, односно симптоми, представљају само одраз разних облика криза у предузећу и у његовој околини и можемо их разврстати у слиједеће групе:

1. *Криза угледа предузећа у јавности*; код значајних неугодних догађања, обично због негативног публицитета, пословна околина постане неповјерљива према предузећу.
2. *Криза због брзих промјена на тржиштима*; обично због пресушивања тражње за постојећим производима предузећа.
3. *Криза због тешкоћа са производима*; те тешкоће се могу односити на непримјерене особине производа, неприхватљив квалитет и поузданост, непредвидиве посљедице његове употребе.
4. *Криза због „наслјеђивања“ (повлачења) менаџмента у предузећу*; многи менаџери, који су у прошлости били успјешни, не знају се правовремено повући (одступити) са те функције.
5. *Криза ликвидности и солвентности*; та криза није узрок кризе предузећа, већ посљедица догађања у предузећу, а често је уништавајућа – она води предузеће у стечај и ликвидацију.
6. *Криза због покушаја насилних припајања, односно преузимања контроле власништва над предузећем од стране других предузећа*; у многим случајевима натпросјечна успјешност предузећа привлачи финансијски јаке освајаче у намјери да га разним притисцима присиле на припајање.
7. *Несугласице менаџмента са извођачима (са већином запослених)*; настаје најчешће због материјалне користи, а карактеристични облици ове врсте кризе су: успоравање рада, обустава рада, запосједање радних простора и др.
8. *Неповољна догађања у свјетској привреди и привредним односима*; предузеће их можда и предвиђа, али не може на њих утицати.
9. *Утицај државне регулативе*; предузеће се тешко и уз велике жртве прилагођава на промјене правила пословања.

Позната је особина људи да узроке за настале тешкоће, било које врсте, најприје траже у вањским, тзв. објективно условљеним утицајним факторима, мада су њихови узроци најчешће субјективне природе. Тако поступа и менаџмент код тражења узрока кризе предузећа.

Узроке кризе треба тражити у предузећу и у његовој околини. То значи да узроци кризе могу бити следећа подручја:

- власници и менаџери предузећа,
- незадовољавајућа ефикасност и успјешност предузећа,
- незадовољавајуће финансије предузећа,
- правни (организациони) облик предузећа и
- односи између послодаваца и запослених у предузећу.

Узроци криза код власника предузећа могу бити: њихова нереална очекивања (и захтјеви) у погледу висине приноса на уложени капитал; шпекулације у одлучивању и одлукама; породични проблеми (у породичним предузећима) или проблеми код партнера, проблеми код акционара итд. Код менаџера узрок кризе су њихове неспособности да воде предузеће (грешке у планирању, организовању, вођењу и надзирању дјеловања предузећа), затим њихово незадовољавајуће знање о предузетништву, недостатак информација за одлучивање на појединим пословним подручјима политике предузећа (то су она подручја на којима постигнућа и резултати непосредно и пресудно утичу на опстанак и развој предузећа); посебно су значајна сљедећа подручја: положај на тржишту, продуктивност и економичност, физички и финансијски ресурси, рентабилност, стваралаштво запослених и њихов однос према предузећу, концепт одлучивања и менаџерски стил, утицај вањских околнина предузећа, те јавна одговорност.

Узроци криза због недовољне ефикасности дјеловања (рада и пословања) предузећа и његове успјешности у вањским околинама (посебно на тржишту) могу бити посљедица узрока које смо навели код власника и менаџера, а посебно још и због неодговарајуће дјелатности – предмета пословања предузећа. За предузеће је од пресудног значаја да ради (да прави) праве ствари, на прави начин и у право вријеме – то значи праве производе и/или услуге (то су оне који се на тржишту траже и продају), те да влада цјелокупним процесом репродукције у предузећу – почев од прибављања почетног капитала, инвестирања у средства за рад, прибављања предмета рада, преко произвођења с нагласком на савладавање производног програма и техничко-технолошког процеса, па све до продаје и наплате продатих производа и услуга. По правилу, криза се појави када успјешност, као темељни циљ власника предузећа (а то је повећавање њиховог богатства) и менаџера (то је повећавање њихове зараде) у одређеној фази пословања и развоја предузећа, не испуњава жеље и очекивања (захтјеви) власника и менаџера.

Непоштовање начела и правила финансирања у предузећу (несрећен финансијски положај, недовољан новчани ток, често и пословање с губитком) нужно води до озбиљних финансијских тешкоћа, па и до кризе у пословању предузећа као цјелине. Посљедице тога се манифестују као проблеми ликвидности и/или проблеми смањивања власничког трајног капитала. Проблеми ликвидности настају због недовољног нето (чистог) новчаног тока из унутрашњег и вањског финансирања предузећа. Узроци недовољног унутрашњег финансирања су: недовољан добитак (или остварени губитак), обрачуната, али већ у потпуности ангажована амортизација, те неодговарајуће трансформисање неновчаних средстава у новчана средства. Међу вањске узроке недовољног финансирања спадају лоше могућности предузећа да, унаточ развијеној финансијској околини (тржиште новца и капитала), прибави потребан капитал из тих извора.

Међу значајне узроке криза (често у повезаности са претходно наведеним узроцима криза) спада и неодговарајући *облик организованости предузећа*, који је узрок лошег протока информација потребних за одлучивање, нерационалног обима режије, лошег управљања предузећем итд.

Кризу предузећа могу изазвати и *несрећени односи између послодавца и запослених у предузећу*, а то у крајњој линији најчешће доводи до неефикасности дјеловања производње, продаје и осталих функцијских подручја и до прекида пословања предузећа. Унутрашњи узроци захватају слабости свих функција и дјелатности предузећа, а за све је одговоран менаџмент.

Међу честе вањске узроке криза предузећа спадају: промјене на тржишту (конкуренција, промијењено тржиште и цијене произвођача), затим структурне промјене вањске околнине, неповезан (испрекидан) и скоковит развој те околнине и сл.

Из наведеног произлази да су узроци појаве криза лоше формулисана и/или израђена политика предузећа. То значи да предузеће води у кризу непримјерена визија, непримјерене сврхе и циљеви, те непримјерени елементи стратегије (дјелатност, организованост и средства) за постизање циљева, а преко њих и сврха. Исто важи и за све елементе текућег дјеловања менаџера – планирање, организовање, вођење и усмјеравање, те надзирање догађања у предузећу.

Узроке криза је могуће класификовати и према томе како се они најчешће јављају у појединим фазама животног циклуса предузећа, дакле, на кризе раста, кризе стагнације, кризе достигнуте тачке у развоју, те кризе старости.

Свака криза је специфична – има своје узроке чији коријени сежу у ближу или даљу прошлост. Поводи за кризе су брзе и непредвиђене, раније незапажене, промјене у предузећу и/или његовој вањској околини. Дакле, криза букне изненада и брзо, пошто је активирају довољно брзе и изненадне промјене у предузећу или у вањској околини. Будући да криза представља поремећај који доводи до неуспјешности предузећа, значајан је однос између интензивности неповољног поремећаја на једној, и снаге предузећа на другој страни. Нејак поремећај не дестабилизује предузеће, мало јачи га пољуља, али не преко граница нормалних способности за савладавање кризе. Велики поремећај превазилази способности предузећа, односно његовог менаџмента да савлада кризу – посљедица тога је крах (слом) предузећа. Интензитет поремећаја има више димензија: обим, односно величину поремећаја; садржај, штетност поремећаја; брзину настајања и дјеловања поремећаја и учесталост поремећаја. За предузеће могу бити опаснији поремећаји који су наизглед (привидно) незнатни, али су све учесталији и неочекиванији од оних који су очигледни, велики и повремени.

3. РЕАЛНО ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА У ПРЕДУЗЕЋУ И СПРЕЧАВАЊЕ НАСТАНКА КРИЗЕ

3.1. Дефинисање циљева предузећа

Када говоримо о управљању предузећем, мислимо на организован и континуиран процес доношења пословно-финансијских одлука, контроле и усмјеравања свих пословних активности ка остварењу одређених циљева, које предузеће дефинише у својим плановима и који су, у ствари, његови оријентир према којима се и усмјеравају пословне активности. Циљеве предузећа, као *есесијално* обиљежје предузећа, можемо дефинисати прије свега, као смисао његовог оснивања и функционисања, а затим и као представу о стању и резултатима које предузеће треба да оствари у свом битисању. У данашње вријеме рецесије, које обилује честим промјенама, како у турбулентном окружењу, тако и у самом предузећу, веома битно је пажњу посветити томе да циљеви које предузеће поставља буду реални и достижни, а самим тим и стратегија да буде постављена на основу реалног потенцијала предузећа, као и од изазова и опасности које долазе са тржишта. Многи аутори праве разлику између друштвених и економских циљева. У том смислу циљеви морају бити јасно и прецизно формулисани, морају да представљају оријентир према којима ће бити усмјерена сва пословна активност у предузећу. Такође, када се говори о економским циљевима, говори се о основним и додатним економским циљевима предузећа, а као два основна економска циља помињу се (Малинић 2008: 7–8):

1. циљ одржавања предузећа (одржавање уложеног капитала) и
2. циљ добитка (профита) – максимизирање приноса на ангажовани капитал.

Циљ одржавања уложеног капитала можемо схватити као способност предузећа да обезбиједи континуитет пословања, тако да кроз остварене резултате, односно приходе, омогући набавку неопходних чинилаца (инпута) који су утрошени у једном обрачунском периоду, док је циљ добитка – профита дефинисан као мотив и покретачка снага предузетничких активности које се предузимају у предузећу, односно стопа приноса у односу на *нагажзовани* капитал. Један од аргумената који подржава профитни циљ јесте да максимизација профита доприноси максимизацији цјелокупног привредног богатства.

Поред претходно наведених основних економских циљева, у предузећима се помињу се између осталих: одржавање текуће ликвидности предузећа и одржавање квалитетног финансијског положаја. Ликвидност подразумева способност плаћања обавеза у року њиховог доспијећа, као и задовољавање неочекиваних потреба за готовином. На ликвидност предузећа највећи утицај у позитивном смислу имају новчани токови, односно приливи готовине, док у негативном смислу имају велики одливи готовине и ненаплаћена потраживања, као и раст краткорочних обавеза, у првом реду обавеза према добављачима, обавезе за зараде, порезе и доприносе, као и остале обавезе из пословања. Квалитетан финансијски положај предузећа може се видјети из доста рацио показатеља, а као један навешћемо дугорочну финансијску равнотежу, односно однос између трајног капитала, дугорочних резервисања и дугорочних обавеза према сталној имовини и залихама. Дугорочна финансијска равнотежа је тијесно везана са финансијском стабилношћу, као једним од битних начела финансијске политике. Финансијска стабилност је, у ствари, однос укупних дугорочно везаних средстава и трајних и дугорочних извора финансирања. Пожељна вриједност коефицијента финансијске стабилности је мања од један, јер то одговара стању финансијске равнотеже у коме су трајни и дугорочни извори финансирања већи од дугорочно везаних средстава, што обезбјеђује сигурност у одржавању ликвидности.

Поред основних економских циљева, постоји и велики број осталих економских циљева предузећа, у зависности од величине и дјелатности предузећа: иновирање производње, јачање тренутних тржишних позиција и улазак на нова тржишта, повећање обима продаје, квалитетна систематизација радних мјеста са могућношћу нових запослења, максимизација тржишних цијена акција, реноме и углед предузећа. Као један од осталих економских циљева, овом приликом навешћемо и стандардизацију производње (на примјер, FSC стандарди у шумарству, који се у Јавном предузећу „Шуме Републике Српске“ а.д. Соколац примјењују од 2007. године и на чијој се имплементацији још увијек ради).

Без обзира на који начин формулисали циљеве у предузећу и који од њих има већи приоритет, један од битних услова за предузеће које послују по „going concern“ принципу јесте континуитет у пословању. У овом смислу, минимални циљ који се поставља пред предузећа јесте одржање капитала, чијом реализацијом предузеће ствара маневарски простор за реализацију других планираних циљева. Пред чланове управљачке структуре у предузећу поставља се задатак да на најефикаснији начин управљају циљевима предузећа, што подразумева њихову међусобну усклађеност, јер је неопходно направити својеврстан баланс између појединих циљева, јер се често може десити да су поједини циљеви у конфликту (као примјер наводимо однос између економичности и ефикасности, јер претјерано повећање ефикасности иде на рачун економичности).

Циљеви које предузеће постави, као и њихова реализација, изложени су различитим утицајима, тако да је потребно адекватно поставити стратегије за њихову реализацију. Криза великог броја наших предузећа изазвана је великим бројем фактора екстерне и интерне природе. Када говоримо о екстерним факторима, најчешће мислимо на отежан приступ предузећа тржиштима бивше Југославије и иностраним тржиштима, а присутан је и висок степен технолошког заостајања за развијеним

привредама. Такође, велики је утицај и интерних фактора, као што су: висок степен задужености, недостатак капитала, смањење прихода, повећање краткорочних обавеза у односу на краткорочна потраживања итд., што има велики утицај на финансијски положај наших предузећа, и може да се манифестује кризом. Криза предузећа се манифестује као погубно падање ефикасности и успјешности предузећа и угрожава његов опстанак, а све је то посљедица грешака у дефинисању и остваривању политике предузећа, дакле циљева и стратегија за постизање циљева предузећа. То су коријени кризе, а уједно и подручја на којима треба да се одвијају активности спречавања појаве криза. Сходно томе, најбоља одбрана од кумулације узрока и латентних криза је ефикасно дефинисање, планирање и остваривање (извођење) политике предузећа у свим временским димензијама – темељна, развојна и текућа политика, те другим димензијама као што су политика програма, политика дијелова и функција предузећа. То важи и за динамичке аспекте дјеловања предузећа, јер се често управо тамо налазе узроци и поводи за избијање криза. Вођење политике предузећа је прва и примарна дјелатност (власничког) управљања и менаџмента.

Спречавање криза представља примјену одговарајућих мјера и управљачких активности, са циљем да се одређене пословно-финансијске активности које би могле бити узрочници кризе, у одређеној мјери спријече. У том смислу предузећа морају да препознају и разумију обиљежја и узроке праве кризе, те да на ефикасан начин предузму адекватне мјере за њено превазилажење.

3.2. Реаговање предузећа (његовог менаџмента) на повољне и неповољне утицаје

Ефикасно дјеловање предузећа и успјешно постизање циљева захтијева непрекидно свјесно управљање, усмјеравање, надзирање и, по потреби, предузимање мјера. Менаџери управљају предузећем, прије свега одлукама, не властитим изведбеним радом. Те одлуке се тичу планирања, организовања, усмјеравања и надзирања дјелатности предузећа, дакле (повољних) *прилика* (то су унутрашње предности и вањски изазови) и *тешкоћа* (то су унутрашње слабости и вањске опасности), које обухвата управљање предузећем. Одлучивање менаџмента произлази из информација (података са садржајем) о ствари која је предмет одлучивања, о могућим одлукама (алтернативама) и о вјероватним исходима тих могућих одлука. У крајностима, одлучивање се одвија од потпуне сигурности (потпуне информисаности) о могућностима и исходима (результатима) могућих одлука или о једном и другом – тада нема ризика, па до потпуне несигурности – када је ризик велик, јер се одлучивање врши на основу интуиције доносиоца одлука. Већина менаџерског одлучивања се одвија у условима дјелимичне информисаности, дакле дјелимичне несигурности и средњег ризика. Због тога већина менаџерског одлучивања спада у подручје задовољавајућих одлука, а то значи доносилац одлука прихвата прву одлуку која обећава да ће испунити унапријед постављено мјерило успјешности. Пословно одлучивање је неразлучиво повезано са ризиком за предузеће и за менаџере (односно за доносиоца одлука), због тога је од пресудног значаја став предузећа и топ-менаџмента према ризику – може га прихватати као реалност, може у њему да види услов за успјешност, а може да га оцијени и штетним.

3.3. Спречавање појаве потенцијалних и латентних криза

Поред акутних криза, постоје још потенцијалне и латентне (прикривене) кризе. У нормалном пословању потенцијалне и латентне кризе су саставни дио дјеловања и развоја сваког предузећа. Од вањских околности, али прије свега од способности менаџмента предузећа, зависи да ли ће се потенцијална криза развити у латентну, а та у

акутну кризу чије су посљедице драстичан пад ефикасности и успјешности – што угрожава опстанак предузећа.

Обим и број привредних и других опасности које угрожавају дјеловање и развој предузећа зависи од дјелатности предузећа, технологије и технике коју оно користи, карактеристика тржишта на којима оно послује, политичких прилика у земљи и иностранству, локације предузећа, знања и способности запослених, става менаџмента (и власника предузећа) према ризику итд. Изненадна и неочекивана појава и дејство озбиљне опасности за дјеловање, негативно утиче на сигурност предузећа као један од његових темељних циљева (парцијални циљеви тог циља су висока вјероватноћа постизања жељених резултата пословања, сигурност чланова група у предузећу, и допринос очувању предузећа).

Потенцијалне кризе су оне за које још не постоје уочљиви знакови, али добар менаџмент предузећа се припрема и за појаву таквих криза. Основа за одбрану од потенцијалних криза су сценарији по главним функцијама у предузећу, који уважавају претпоставку да ће протекла догађања имати одјек и у будућности. Ти сценарији произлазе из размишљања и предвиђања менаџмента о могућим опасностима, које могу угрозити ефикасност дјеловања предузећа и успјешност постизања постављених циљева, па и његову сигурност (као темељни циљ). Предузеће се од потенцијалних криза штити с диверсификацијом својих дјелатности, програма и производа. На тај начин оно врши дисперзију ризика – постаје мање вјероватно да ће ризици погодити све дјелатности истовремено. Поред тога, предузеће се од потенцијалних криза штити и овладавањем ризика (енгл. risk menagment), чиме се настоји савладати (не)сигуран положај предузећа у привреди и друштву и осигурати предузећу ниво сигурности (што мања одступања од постављених циљева) који му је потребан за опстанак и развој. *Risk menagment* користи технике осигурања за чисте ризике – на које предузеће не може утицати, те предузетничке стратегије за предузетничке (пословне) ризике.

Латентне кризе су (временски) удаљене и није сигурно да ће оне погодити предузеће, мада на њихову појаву указују поједини сигнали. Откривање, праћење, обрада и дистрибуција информација о тим знаковима, представља основу за спречавање ширења те врсте криза. Менаџмент предузећа треба да изврши избор значајних знакова (сигнала) кризе по одабраним критеријима и моделима. Већину тих знакова могуће је открити рутинским прегледањем и оцјењивањем појединих планова и програма, са аспекта унутрашњих предности и слабости предузећа, те његових вањских повољних прилика и опасности, затим упоређивањем властитих програма са програмима главних конкурената (кориштењем портфолио техника). Поред тога, веома је значајно оцјењивање финансијског положаја предузећа, посебно са аспекта дугорочне рентабилности властитог капитала, туђег капитала и укупног капитала, раста имовине предузећа, ликвидности и солвентности и сл. Добар менаџер ће, поред наведеног, редовно провјеравати „климу“ у предузећу, расположење и ставове запослених, затим флукутацију значајних кадрова и сл., а пратиће и мишљења и ставове јавности, посебно тржишних партнера (купаца, добављача, коопераната), конкурената и главних финансијера у предузећу.

Најбоља одбрана од потенцијалних и латентних криза је ефикасно планирање и извођење политике предузећа у временским димензијама – темељна, развојна и текућа политика, те у другим димензијама, као што су политика програма, политика дијелова и функција предузећа итд..

Потенцијалне и латентне кризе стратешки менаџмент савладава тако што повезује текућу политику и стратегије за њено остваривање са развојном политиком и стратегијама за њено остваривање. Са текућом политиком менаџмент изводи (раније) планирану развојну политику. При томе искориштава постојеће факторе успјешности предузећа и ствара резултате за текућу употребу (дивиденде за власнике и средства за развој предузећа). Са развојном и темељном политиком, менаџмент прави нове

комбинације фактора успјешности предузећа (*формуле успјешности*) за наредни период. То значи да, полазећи од остварења текуће политике, менаџмент формира развојну политику (циљеве) и стратегије за њено остваривање и врши избор нових програма (анализира јаз између потенцијала предузећа и границе развоја), те планира развој предузећа (средства, планове за увођење нових програма). Будући да је текућа политика полазиште за развојну политику, а развојна политика оквир за текућу политику, између њих треба да постоји органска повезаност, јер она води од данашње до сутрашње успјешности предузећа. Стратешки менаџмент и стратешко планирање ту повезаност обухвата у пет корака:

- усклађивање текућих стратегија предузећа са конкурентским стратегијама;
- рационализација пословања на свим подручјима дјеловања предузећа;
- редифинисање мисије – тражење рентабилнијих комбинација способности предузећа;
- иновирање мисије – тражење програма за наредно раздобље;
- распоређивање средстава (на програме) и припремање програма.

Менаџмент који редовно провјерава политику предузећа по том или по другим моделима, тешко да ће промашити (превидјети) знакове (сигнале) који указују на појаву значајније кризе појединог програма, поједине функције или предузећа као цјелине. Цјеловитост темељне, развојне и текуће политике не укључује само повезивање садашњег са наредним периодом дјеловања предузећа, већ и међусобно повезивање његових дјелатности.

Повремено реструктурирање предузећа, које представља реакцију менаџмента на опадајућу успјешност и мјеру за спречавање могуће кризе је много успјешније ако обухвата све значајне аспекте дјеловања предузећа, него ако се ограничи само на финансијски (или само на неки други) аспект.

4. УЛОГА РАЧУНОВОДСТВА ТРОШКОВА У ПРЕВАЗИЛАЖЕЊУ ЕФЕКТА КРИЗЕ

Обрачун трошкова и учинака се може схватити као скуп циљева, организационо-методолошких правила и одговарајућих обрачунско књиговодствених поступака за утврђивање и књиговодствено обухватање трошкова, прихода и резултата за предузеће као цјелину, по ужим организационим цјелинама и по другим одабраним сегментима уопште, с циљем стварања што адекватније базе књиговодствених података, као информационе основе намијењене различитим корисницима, посебно и превасходно менаџменту предузећа (Малинић 2008: 89).

Обрачун трошкова и учинака можемо дефинисати као један важан дио управљачког рачуноводства. Праћењем развоја концепта управљачког рачуноводства, знамо да се из обрачуна трошкова и учинака развијало и управљачко рачуноводство. Када гледамо позицију управљачког рачуноводства у јавним предузећима, видимо да се примјењује у једном уском оквиру, који се односи, прије свега на преузимање одређених података из финансијског рачуноводства, а који се тичу цијена коштања недовршених и готових производа, као и укупних трошкова у предузећу. Ријеч је о рачуноводственом дијелу који се превасходно бави обухватањем пословних догађаја унутар предузећа и који се разликује од финансијског рачуноводства по томе (Стевановић и други 2009: 229):

- што је интерно оријентисан (бави се процесима трансформација вриједности и извјештавањем интерних корисника рачуноводственим информацијама);
- његов предмет обрачуна чине превасходно робни (вриједносни) токови;
- то је аналитички обрачун (распоређује трошкове на погоне, функције, мјеста трошкова и поједине учинке и групе учинака);
- што се, за разлику од финансијског рачуноводства, ради о краткорочном, обично мјесечном обрачуну трошкова и учинака.

Ове разлике између погонског обрачуна и финансијског рачуноводства су последице циљева, односно задатака који се пред обрачун трошкова и учинака постављају.

Многи аутори сматрају да је основни циљ обрачуна трошкова и учинака стварање адекватне базе података, која ће представљати квалитетну информациону основу за реализацију осталих, не мање значајних циљева. Квалитетно формирана информациона база одговориће на све информационе захтјеве, а посебно приликом:

- обезбјеђења информација о цијени коштања учинака залиха недовршене производње и готових производа, као и обрачуна периодичног резултата предузећа;
- обезбјеђења информација о резултатима аналитичког краткорочног обрачуна за потребе планирања и контроле трошкова, прихода и резултата;
- обезбјеђења информација за потребе формулисања политике цијена и формирања цијена;
- обезбјеђења информација за потребе доношења пословних одлука;
- обезбјеђења информација којима ће се на прагматичан начин утицати на мотивацију управљачких и извршних структура предузећа.

Ове информације испуњава само потпун обрачун трошкова и учинака који садржи следећа подручја трошкова и учинака (Стевановић 2007: 17):

- обрачун врста трошкова за предузеће у цјелини,
- обрачун мјеста трошкова,
- обрачун носилаца трошкова и
- краткорочни аналитички обрачун резултата.

Обрачун трошкова по врстама за предузеће у цјелини обично је заједнички за финансијско књиговодство и погонски обрачун, при чему се обрачун трошкова и учинака бави правим економским трошковима, који се не морају подударати с њиховим износима обрачунатим по правилима финансијског књиговодства.

Обрачун трошкова по мјестима и по носиоцима трошкова у искључивој су надлежности погонског обрачуна. Обрачун трошкова по мјестима, служи потребама калкулације и потребама планирања и контроле трошкова, док обрачун трошкова по носиоцима укључује јединични обрачун носилаца, тј. калкулацију учинака и периодични обрачун носилаца трошкова, тј. збирни обрачун трошкова по носиоцима за погонско-обрачунски период који подразумијева:

- укључивање почетне недовршене производње;
- везивање директних трошкова односног периода за одговарајуће носиоце трошкова;

- посредну алокацију општих трошкова на носиоце и одвајање трошкова који се укључују у вриједност залиха;
- завршну подјелу укупних трошкова носилаца, на завршену и незавршену производњу на крају обрачунског периода.

Краткорочни аналитички обрачун резултата настоји да обрачуна резултате организационих дијелова, група производа, производа и сл. и да добијене информације послуже у сврхе планирања и контроле прихода, расхода и резултата.

Системи обрачуна трошкова представљају скуп начела, метода и техника обраде адекватних података, тј. стварних трошкова и остварених учинака с циљем задовољења информационих потреба.

Разликујемо системе обрачуна по временском критеријуму (систем обрачуна по стварним трошковима, систем обрачуна по нормалним трошковима и систем обрачуна по стандардним трошковима) и систем обрачуна по критеријуму садржине цијене коштања учинака (систем обрачуна по пуним трошковима, систем обрачуна по дјелимичним трошковима).

Најчешће сусрећемо систем обрачуна по стварним трошковима (систем усмјерен на прошле трошкове), систем обрачуна по стандардним трошковима (користе се унапријед утврђени трошкови, дакле будући) и систем обрачуна по стандардним варијабилним трошковима (унапријед утврђени будући варијабилни трошкови јединица учинака).

Предмет рачуноводства трошкова по сваком од ових система обрачуна трошкова представљају стварни трошкови и стварни учинци. Разлика је у томе који ће трошкови и у ком свом дијелу бити укључени у производну цијену коштања учинака, у расходе продатих производа и услуга и у периодичне расходе предузећа.

Такође у примјени су и савремени системи обрачуна и концепти управљања трошковима као што су:

а) *Модел управљања трошковима заснованим на процесу (Process Based Costing – PBC)* трошкове производње прати и вреднује кроз сљедеће логичне фазе у производном процесу (*процесне кораке*). „У оквиру ПБЦ модела директни трошкови материјала и рада терете се и прате по фазама процеса производње, а трошкови производне режије додају се директним трошковима на нивоу сваке фазе уз примјену одређених *кључева* распореда заснованих на трошковним индикаторима. ПБЦ модели би требало показати узроке трошкова производне режије и степен њиховог придруживања директним трошковима сваке фазе у процесу производње“. Претпоставка за примјену и развијање овог модела су изграђени, документовани и имплементирани пословни процеси, а тиме и процесно оријентисана организација. Даје одговор на питање гдје су узроци трошкова производне режије (Белак 1995).

б) *Модел управљања трошковима заснованим на активности (Activity Based Costing – ABC)* подразумева распоређивање трошкова по активностима. „Умјесто да се трошкови прате по поједином производу, ова метода прати кретање трошкова по појединој активности или дијелу пословног процеса. Тиме се омогућује лакши надзор над трошковима у појединим дијеловима, те се менаџери лакше усредоточују на уклањање сувишних трошкова и дјеловања“. Утврђивање трошкова заснованих на активностима је рачуноводствени поступак који организацији омогућује детектовање и повезивање стварних трошкова са сваким појединачним производом или услугом која произлази из саме организације. Системским проучавањем модела трошкова заснованих на активностима, идентификовало се пет активности које је потребно провести при свакој анализи трошкова у организацији:

- анализа активности,
- анализа директних трошкова,
- праћење трошкова по активностима,
- успостава мјерења излазног производа,
- анализа трошкова.

Као и модел управљања трошковима заснованим на процесима и модел управљања трошковима заснованим на активностима подразумева процесно оријентисану организацију са изграђеним, документованим и имплементованим пословним процесима. Даје одговор на питање: „Зашто трошак настаје?“¹

в) *Модел циљних трошкова (Target Costing – TC)* новијег је датума. Представља рачуноводствени облик обухватања и системског мјерења трошкова укључених у производ или услугу, с којима се остварује планирани добитак. Да би се циљни трошкови уопште могли разматрати нужно је добро познавање и разумијевање постојеће структуре трошкова. То је због тога, јер је примарни интерес организације успостављање равнотеже између квалитета и функционалности у комбинацији с нивоом цијене коју тржиште прихвата. Да би се одлука о циљним трошковима могла реализовати они морају бити подијељени на поједине дијелове производа. У каснијим фазама то омогућује њихово праћење, утврђивање одступања као и њихових узрока. При том се уважава принцип да трошкови дијелова производа могу износити само колико је допринос дијела корисности производа са становишта купца. На тај начин модел циљних трошкова задржава близак однос с тржиштем. То је уједно посебност модела циљних трошкова. Даје одговор на питања колики трошкови смију бити.²

г) *Буџетирање засновано на активностима (Activity Based Budgeting – ABB)* модел је који полази од утврђивања захтјева купца/корисника, а не утврђивања трошкова. Интерес ове методе усмјерен је на капацитет опреме и степен његове достатности за испуњење захтјева које поставља купац/корисник. Анализирајући капацитете важно је утврдити капацитете опреме и број запослених. По изради почетних калкулација, ова метода анализира трошкове који произлазе из кориштења материјалних ресурса и људских потенцијала. Стога је ова метода погодна менаџменту за доношење одлука о висини расположивих капацитета организације и њиховој достатности за развој производа или услуге које захтијева тржиште. Даје одговор на питање колики су капацитети организације потребни за захтијевани производ или услугу?

д) *„Каузен“ трошкови („Kaizen“ Costing – KC)* обликовани су у јапанским предузећима, а понајвише је њихова примјена и модел обрачуна дошао до изражаја у аутомобилској индустрији Тојота. Суштина овог модела је у континуираном смањивању трошкова током одвијања процеса производње примјеном поступака. Овај модел полази од претпоставке да се све увијек може направити боље. Даје одговор на питање може ли још боље.

ђ) *Анализа вриједности (Value Engineering – VE)* развијена је 40-их година 20. вијека у компанији General Electric Company. Полази од претпоставке тимског рјешавања конкретног проблема примјеном функционалне анализе.³ Модел анализе

¹ Пајић Ж., *Обрачун трошкова на темељу активности* – АБЦ метода, оп.цит.

² Модел циљних трошкова први су примијенили Јапанци у својим предузећима попут Тојоте која је методу циљних трошкова почела користити још 1963. године, а данас је промовише и у осталим великим свјетским предузећима.

³ *Функционална анализа* је процес анализирања функционалности дјеловања, односно то је условна подјела неког производа на саставне дијелове, уз процјену колико поједини дио приноси функционалности производа, а колико укупним трошковима стварања тог производа. Ако се анализа примјењује на организацију у цјелини, тада се процјењује функционалност појединих организацијских јединица, уз оцјену њиховог доприноса циљевима организације, али и укупним трошковима. Функционална анализа уједно је главни алат за успостављање квалитете, захтјева и вриједности.

вриједности поступак је којим се настоји дјеловати на континуирано смањивање трошкова. Даје одговор на питање могу ли се трошкови још смањити.

е) *Модел управљања трошковима квалитета (Quality Cost Management – QCM)* своди се на препознавање, утврђивање и оптимизацију трошкова квалитета као структурног елемента укупних трошкова организације. Трошкови квалитета су трошкови који настају при осигуравању задовољавајућег квалитета и задобијању повјерења у њега, као и губици који се трпе када он није постигнут. У основи се дијеле на: трошкове за квалитет (с појавним облицима трошкова превентиве и испитивања) и на трошкове због (не)квалитета (с појавним облицима унутрашњих и вањских трошкова недостатака). Након што је имплементиран ефикасан систем прикупљања, класификације и обраде постојећих трошкова квалитета у организацији, приступа се основној активности, а то је: управљање трошковима квалитета. Сврха рада на трошковима квалитета, поред осталог је утврђивање нескладности у пословним процесима, како би се трајно отклонио узрок њиховог настанка и пословни процеси учинили поузданим. Под појмом оптимизације подразумијева се процес достизања најповољнијег односа укупних трошкова квалитета и нивоа квалитета коју организација нуди купцу/кориснику ради задовољења његових потреба. Трошкови квалитета први се пут експлиците спомињу 1933. године. Модел даје одговор на питање који трошкови не би настали када би се сваки посао добро обавио први пут.

Рачуноводство трошкова можемо категорисати као систем за рано упозоравање, односно као специјалну врсту *информационог система*, који његовим корисницима сигнализирају латентне, тј. прикривене већ постојеће опасности у форми подстицаја, импулса или информација са временском предношћу пред њихов наступ. Његове посебности у односу на друге информационе системе могу се окарактерисати на сљедећи начин: 1. да се благовремено уоче и анализирају одређени (нови) догађаји као и промјене/кретања познатих варијабли које се од њих сматрају као најава у смислу индикатора или сигнала за латентне опасности; 2. да за корисника благовремено искажу разумљиве упозоравајуће информације у случају (нових) догађаја или гравитирајућих промјена познатих варијабли (нпр. код сигнификантних одступања од унапријед датих граница или за прихватљиво држане развоје) и 3. да корисницима, због временске предности таквих информација, пруже шансу за предузимање превентивних мјера, са циљем одбране или ублажавања сигнализираних опасности.

Рачуноводствене информације, односно адекватни подаци и показатељи, који су садржани у рачуноводственим извјештајима, а које користе да би се релазовали одређене управљачке и/или пословне активности, могу да потичу из: 1. финансијског рачуноводства, 2. управљачког рачуноводства, 3. рачуноводства трошкова и 4. других аналитичких евиденција. Квалитетном примјеном информација које произлазе, прије свега, из извјештаја у домену управљачког рачуноводства, као што су: специјални биланси, интерни биланси стања и успјеха, различите врсте извјештаја о перформансама предузећа и др. могу се уочити одређени симптоми кризе и дјеловати на адекватан начин. У том смислу, рачуноводствени извјештаји представљају један од најбитнијих извора информација за идентификовање узрока кризе. Рачуноводство трошкова, као посебан дио управљачког рачуноводства има своје специфичности, а једна од њих су интерни рачуноводствени извјештаји које се баве проблематиком трошкова и перформанси, калкулацијама цијена коштања, промјенама и корекцијом вриједности залиха и другим извјештајима, у зависности од система обрачуна трошкова и учинака. Из ових извјештаја произлази велики број информација које представљају један диспозитивни инструмент у управљачким активностима и незамјењиву подршку за савладавање кризе предузећа.

Управљачко рачуноводство, као и систем управљања трошковима, конципира рачуноводствене извјештаје који обилују релевантним и квалитетним информацијама, које представљају ресурс од круцијалног значаја за квалитетно пословно-финансијско одлучивање, које је посебно изражено у условима кризе предузећа, као и ефеката свјетске економске кризе, чији утицаји су још присутни на тржишту Републике Српске и БиХ.

5. ЗАКЉУЧАК

Без обзира на то да ли ће економска криза трајати двије или више година, како процјењују европски стручњаци, или годину дана, како верују оптимисти, неспорно је да се предузећа морају припремити за доба слабије тражње, мање ликвидности и дубљу кризу. Рачуноводство трошкова представља информациону базу, која ће правовременим информацијама указати прво на појаву кризе, а затим и на одређене акције којима ће се ублажити, односно превазићи ефекти кризе. Прва алатка за којом би менаџери требало да посегну јесте штедња на свим нивоима, затим преговори са банкама о рефинансирању кредита и продаја имовине која није у функцији основне дјелатности. Посљедња опција за уштеду требало би да буде отпуштање радника, мада су откази у англосаксонском систему мјера број један.

У наредном периоду потребно се фокусирати се само на приоритете, ослањати се на постојеће ресурсе и кадрове. Треба учинити неопходне кораке да се одгоде све инвестиције, које нису апсолутно нужне и хитне, али да се настави инвестирати у све што ће предузеће одрживо одвојити од конкурената. Ако не постоји тржиште, не треба повећавати производњу јер би залихе, у том случају, могле да значе додатан губитак. Потребно је смањити све трошкове, фиксне, варијабилне, директне и индиректне, првенствено административне, те извршити рационализацију производних процеса. Такође, преиспитати потребу ангажовања спољних радника за одржавање индустријског парка, зграде и сл. Обратити велику пажњу на укидање нерентабилних погона, производа, услуга и активности које праве губитке и имају ниске марже.

Да би предузећа лакше пребродила кризу, може се продати дио предузећа, што се масовно примјењује у земљама Европске уније. Да ли продати мањински или већински капитал, зависи од случаја, али је чињеница да потенцијални инвеститори преферирају куповину већинских пакета. Осим новца, на тај начин се добија озбиљан стратешки или финансијски партнер који ће ојачати компанију. Продају би требало да прати докапитализација која би обезбиједила додатна средства за даљи развој. До свјежег капитала могуће је доћи емитовањем акција ка постојећим или новим, селективним инвеститорима. Истина, докапитализација данас може бити и неуспјешна, јер постојећи власници обично очекују знатно већу цијену од цијене коју је купац спреман да плати.

У условима кризе, управљање трошковима има пресудну улогу у функционисању предузећа. Ублажавање посљедица кризе, као и њихово превазилажење, зависи у великој мјери од квалитетних одлука на подручју управљања трошковима, а са друге стране погрешне одлуке донесене од стране управљачких структура могу предузеће да одведу у још дубљу кризу, а самим тим да угрозе и њихов опстанак. Криза је један феномен који захтијева доношење квалитетних одлука у што краћем року, водећи при том рачуна да одлуке буду засноване на квалитетним рачуноводствено-управљачким информацијама.

ЛИТЕРАТУРА
.....

- Drury, C.**, 2001. Managment Accounting for Business Decisions. London: Thomson Learning.
- Malinić, S.**, 2009. Dometi računovodstvenog informacionog sistema u upravljanju krizom preduzeća. Zbornik radova - XIII Kongres Saveza računovođa i revizora RS. br. 13.
- Malinić, S.**, 2002. Računovodstvena informaciona podrška upravljanju krizom preduzeća. Ekonomske teme. br. 6.
- Malinić S.**, 2008. Upravljačko računovodstvo i obračun troškova i učinaka. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
- Mecintosh, B. N.**, 1996. Managment Accounting and Control System. Chichester: John Wiley & Sons.
- Romney, M. B., Steinbart, J. P.**, 2009. Accounting Information Systems. New Jersey: Prentice Hall - Pearsons Education Int.
- Senić, R.**, 1996. Krizni menadžment. Beograd: BMG.
- Stevanović, N.**, 2007. Sistem obračuna troškova. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Stevanović, N., Malinić, D., Milićević, V.**, 2009. Upravljačko računovodstvo. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Hall, A. J.**, 2008. Accounting Information System - Cengage Learning. Mason: South – Western.