

## UVOD

Savremeni tokovi privrede i promjenjivi uslovi privređivanja zahtjevaju i savremenu organizaciju koja se kao dinamički sistem stalno mijenja, usavršava i prilagođava okruženju, a samim tim nameće se potreba za promjenama u organizacijama i pred menadžere postavljaju se izazovi na polju transformacije. Upravljanje preduzećem ispoljava se preko procesa donošenja poslovnih odluka, koje su od bitnog značaja za funkcionisanje i uspješnost poslovnog sistema, kojima se usmjerava tekuće poslovanje i dugoročni razvoj preduzeća. Funkcija upravljanja svodi se na odlučivanje o ciljevima preduzeća, uslovima i metodama ostvarivanja tih ciljeva, na osnovu datih objektivnih, društvenih, ekonomskih i tehničkih uslova reprodukcije.

U procesu donošenja poslovno-finansijskih odluka polazi se od prethodno utvrđenih ciljeva preduzeća, a ključnu ulogu i značaj ima računovodstveni informacijski sistem koji obezbjeđuje relevantne informacije. U prošlosti zadatak računovodstva sastojao se u prikupljanju, sređivanju, evidentiranju i iskazivanju podataka o nastalim događajima. U toj fazi cijela računovodstvena aktivnost sastojala se uglavnom od knjigovodstvenih poslova. Ali, vremenom korisnike računovodstvenih podataka počinju sve više da interesuju i drugi podaci, sem istorijskih. Predmet pažnje menadžmenta preduzeća postaju prognostičke, kontrolne i analitičke informacije, čime računovodstvo preuzima novu ulogu i zadatke da priprema informacije koje neće biti samo neutralne poruke već će sadržavati i nepristrasne ocjene.

Prognostičkim informacijama obezbjeđuje se sagledavanje toka određene aktivnosti u budućnosti, prije nego što počne ta aktivnost. Donosioci odluka na bazi prognostičkih informacija računovodstva sagledavaju i ocjenjuju potencijalne aktivnosti čime se obezbjeđuje selektivno odlučivanje koje aktivnosti preduzeti, a koje ne. Na bazi prognostičkih informacija, prije početka aktivnosti i istorijskih informacija o fazama odvijanja aktivnosti u toku ili po njenom isteku, stvara se baza za pripremu informacija u funkciji kontrole aktivnosti. Svaka devijacija ostvarenog od planiranog postaje predmet računovodstvene analize, rezultat čije aktivnosti su analitičke informacije. Sve ove informacije postaju neophodne za poslovno odlučivanje o poslovnim procesima. A, računovodstvo postaje njihov glavni i preovlađujući proizvođač.

## Struktura rada

Rad se sastoji od četiri dijela:

- Prvi dio rada pod naslovom “Upravljanje preduzećem i odlučivanje” daje definiciju pojma odlučivanja, a zatim nas upoznaje sa procesom odlučivanja u preduzeću. Nakon toga se upoznajemo sa pojmom informacija i njihovom ulogom u procesu odlučivanja.
- Drugi dio rada pod naslovom „Značaj računovodstvenih informacija u procesu odlučivanja“ opisuje računovodstvo kao značajan izvor informacija neophodnih za uspješno vođenje i upravljanje. U ovom procesu ključnu ulogu igra računovodstveni informacioni sistem koji omogućava kreiranje informacija potrebnih kao podrška odlučivanju. Nakon toga predstavljamo korisnike računovodstvenih informacija koji mogu biti van preduzeća (investitori, povjerioci, država i njene institucije itd.) i u samom preduzeću.
- Treći dio rada pod naslovom „Pojam i ciljevi upravljačkog računovodstva“ daje definiciju pojma upravljačkog računovodstva, a zatim nas uvodi u pojam pogonskog računovodstva kao ključnog dijela upravljačkog računovodstva. To je računovodstvo troškova i učinaka koje predstavlja analitičko računovodstvo internog područja poslovanja. Pogonsko računovodstvo je dio upravljačkog računovodstva čija je osnovna sadržina višestruka analitička obrada troškova i učinaka. Upravljanje troškovima je složen proces koji zahtjeva primjenu savremenih metoda. To je posebno važno u tržišno orijentisanoj privredi u kojoj se poslovni rezultat ostvaren na kraju obračunskog perioda smatra značajnim i objektivnim mjerilom uspješnosti menadžmenta organizacije. Upravo zato se u ovom dijelu i upoznajemo sa osnovnim vrstama troškova.
- Četvrti dio pod naslovom „Odlučivanje na osnovu informacija iz upravljačkog računovodstva“ opisuje neke od odluka koje se donose na osnovu informacija iz upravljačkog računovodstva. Kroz primjere prikazujemo proces donošenja odluka: proizvesti ili kupiti faktor procesa rada, prodati poluproizvod ili ga finalizovati, napustiti ili zadržati proizvod.

## Cilj i predmet rada

Opšte poznata činjenica je da se upravljanje mora bazirati na realnim i objektivnim tj. istinskim informacijama kako bi se izbjegle pogrešne poslovne odluke. Cilj rada je da se pojasni proces poslovnog odlučivanja na osnovu informacija iz upravljačkog računovodstva u funkciji povećanja likvidnosti preduzeća. Pri tome ćemo posebnu pažnju posvetiti pogonskom računovodstvu. Pošto je cilj rada dokazivanje da su menadžmentu neophodne informacije koje produkuje upravljačko, odnosno pogonsko računovodstvo, bavimo se računovodstvenom funkcijom, odnosno značajem informacija koje pruža upravljačko računovodstvo za proces poslovnog odlučivanja. Rad se bavi odlučivanjem, njegovim pojmom, izborom optimalnog proizvodnog programa, analizom postojećeg asortimana, odlukom proizvoditi ili kupovati, zadržati ili eliminisati proizvod i varijantom uvesti nov proizvod, sa svim efektima navedenih promjena.

## **Hipoteza rada**

Hipoteza nam daje osnovnu smjernicu za sva istraživanja i analize koje treba da provedemo u našem radu. Hipoteza od koje polazimo pri izradi ovog rada je slijedeća:

- Poslovno odlučivanje je zasnovano na postojećim realnim okolnostima i pretpostavkama budućnosti i zahtjeva relevantnu i kvalitetnu informativnu podršku. Računovodstvo svojim planiranjem, evidentiranjem, kontrolom i analizom i informisanjem predstavlja jedan od osnovnih izvora podataka i informacija za odlučivanje, a informacije koje produkuje upravljačko računovodstvo su pri tome izuzetno značajne posmatrano iz ugla potreba uspješnog vođenja svih aktivnosti usmjerenih ka ostvarenju optimalnog finansijskog rezultata - dobitka.

## **Metodologija rada**

Naučno-metodološki postupak istraživanja zahtjeva definisanje predmeta i ciljeva istraživanja određene hipoteze od kojih će se polaziti u istraživanju kao i postupka na osnovu kojih će se vršiti njihova verifikacija. Pri izradi rada, a u skladu sa definicijom, predmetom i ciljem istraživanja, koristile su se odgovarajuće naučno-istraživačke metode.

Metode koje su se u istraživanju primijenile su uobičajene za problematiku ekonomskih nauka, računovodstva i poslovnih finansija. Prije svega korištene su:

- deduktivna metoda, induktivna metoda - istraživanja su vršena na nekoliko različitih instrumenata finansijske analize iz kojih su izvučeni opšti zaključci, metod statističke verifikacije,
- istorijski metod- podaci i informacije su pribavljane iz sekundarnih izvora odakle se dobijaju informacije o prošlim i sadašnjim stanjima i kretanjima istraživane pojave,
- metod analize i sinteze, metod dokazivanja i opovrgavanja, normativni i drugi metodi.