

## **1. УВОД**

Честе промјене у актуелном пословном окружењу условљене бројним факторима нове економије, те глобалном рецесијом и финансијском кризом, без сумње битно утичу на услове привређивања предузећа у скоро свим земљама свијета, па и у нашим условима. Ови присутни посебни услови привређивања у доста ширим размјерама, довели су до тога да скоро двадесет година наша предузећа показују не само симптоме озбиљне кризе, већ и свестране покушаје савладавања кризе, али и бројне неуспјешне санације па чак и гашења наших предузећа.

Откривање и спречавање, а посебно савладавање кризе су у надлежности и обавези менаџмента предузећа. У оваквим околностима менаџмент предузећа поприма обиљежја кризног менаџмента као специфичне форме управљања предузећем. Рачуноводствени извјештаји представљају једно од најпоузданијих инструмената кризног менаџмента у препознавању, спречавању и селектовању мјера за савладавање кризе предузећа, наравно ако посједују одговарајуће информационе садржаје. Овдје се првенствено мисли на основни рачуноводствени извјештај из финансијског и управљачког рачуноводства, као и рачуноводствене извјештаје по сегментима пословања предузећа. Ови извјештаји представљају основу за анализу и оцјену стања предузећа, тј. преузимају улогу контролних и диспозитивних инструмената у савладавању кризе предузећа.

Многа предузећа обављају своју дјелатност у врло комплексном, турбулентном и врло неизвјесном амбијенту, чији су ефекти повећани наглим активирањем међународне конкуренције. Управо овај неизвјесни амбијент захтијева од менаџмента да одступи од класичних генеричких стратегија и да развије нову тзв. стратегију конфронтације. Њено основно обиљежје је да се предузеће стално и непрекидно суочава са конкуренцијом и да стално усавршава и прилагођава свој производ захјевима купаца. Борба између предузећа који производе сличног и високог нивоа квалитета за исте купце траје стално. У таквим ситуацијама, тј. таквом пословном амбијенту основни циљ предузећа је управљање трошковима израде производа у свим фазама његовог настанка, и то унутар и изван границе предузећа, уз истовремено повећање квалитета, функционалности и брзине увођења производа на тржиште.

Велики број пропалих предузећа указује да је више од половине криза предузећа било узроковано неприлагођеном трошковном структуром пословања и погрешном процјеном будућег развоја пословања, за што се одговорним може сматрати руководство предузећа.

### **1.1. Предмет истраживања**

Криза предузећа, може се схватити као процес у периоду у коме се непланирано, непожељно, али понекад и неминовно угрожава цјеловито реализација мисије и циљева предузећа. Менаџмент предузећа у таквим околностима, уопште или специјално, поприма обиљежја и улогу кризног менаџмента. Актуелна криза наших предузећа има своја специфична обиљежја, што додатно потенцира неопходност посебне рачуноводствене информационе подршке кризном менаџменту предузећа.

Узроци кризе могу бити бројни и различити, а манифестују се као конкретни фактори који доводе до настанка кризе. Најчешће их групишемо на интерне и екстерне узрочнике кризе. Истраживање кризе, њених узрока и посљедица, те сам начин изласка из исте, важан је услов за успјешан развој сваке организације.

### **1.2. Циљ истраживања**

Предузеће које је запало у кризу, према свим правилима послује са губитком, и ако се ради о некој већој организацији она вјероватно дужи период остварује губитак.

Циљ праћења и спречавања кризе је настојање да се избјегну негативни резултати пословања тј. губици који могу настати као посљедица кризе. Несолвентност и ерозија капитала озбиљно угрожавају егзистенцију предузећа. Пропадање или ликвидација предузећа је последња фаза кризе предузећа. Овој фази најчешће претходе мање кризе које у једном тренутку кулминирају. Ипак, свака криза води у пропаст или опоравак предузећа, што у суштини зависи од низа фактора.

Циљ уочавања и праћења кризе је да се иста на вријеме уочи како би резултат свеукупне кризне ситуације био конструктиван (правовремено отклањање негативних аспеката пословања), а не деструктиван (банкрот и стечај).

Како наша предузећа већ дужи низ година послују у кризним условима, као што су губитак домаћег тржишта, лоша куповна моћ потрошача, велика страна

конкуренција, припреме за улазак у ЕУ, политичка превирања, пристраност медија и сл., услов њиховог опстанка је успјешно управљање кризом.

Детаљно објашњење узрока кризе може послужити да се створи основа за оцјену стања и да се утврди одговорност за свладавање прошлости, те да се касније кризе могу путем добијених сазнања благовремено отклонити или савладати.<sup>1</sup>

### **1.3. Радна теза и хипотезе**

Савремена предузећа обављају своју активност у врло комплексном, турбулентном и неизвјесном амбијенту, чији су ефекти појачани наглим интензивирањем међународне конкуренције. Захтјеви потрошача у том амбијенту су врло суптилни и промјењиви, што је, у садејству са наглим развојем високих производних, комуникационих и информационих технологија, довело до драстичног скраћења животног циклуса производа. Такав амбијент захтјева од менаџмента да умјесто класичних генеричких стратегија развију стратегију конфронтације, чије је основно обиљежје да се предузеће непрекидно суочава са конкуренцијом, па континуирано поправљање перформанси производа постаје једино могуће средство за његов опстанак.

Циљ предузећа је агресивно управљање трошковима производа кроз све фазе њиховог настајања, и то како унутар тако и изван граница предузећа, уз истовремено повећање квалитета, функционалности и брзине увођења производа на тржиште.

Предност наших предузеће се огледа у томе што имају изузетне потенцијале да на овакав амбијент и овакве изазове правилно одговоре.

Теза: Основни задатак савременог менаџмента је успјешно управљање кризом како би крајњи резултат био конструктиван.

У овом раду ћу покушати доказати да је:

X1. Управљање кризом предуслов тржишног опстанка предузећа.

X2. Управљање кризом (управљање перформансама предузећа), повећава конкурентску способност предузећа.

---

<sup>1</sup> Сенић Р., Лукић М., С., „Кризни менаџмент – I дио, Апеирон, Бања Лука, 2008., стр. 73.

**1.4. Методе истраживања**

Приликом обраде ове теме користићу индуктивну и дедуктивну методу, као и методу дескрипције, а прикупљање података приказати путем:

- а) табеларних приказа и
- б) графичких приказа.