

Prof. dr Jelena Bandin i doc. dr Ljubica Gajić,  
Ekonomski fakultet u Subotici

## **INFORMACIJE RAČUNOVODSTVA TROŠKOVA U FUNKCIJI MENADŽMENT KONTROLE EKONOMIČNOSTI POSLOVANJA PREDUZEĆA**

### **Apstrakt**

Proces ekonomske globalizacije podrazumeva uključivanje nacionalne ekonomije u svetske privredne tokove, što nameće privrednim subjektima — preduzećima potrebu prilagođavanja uslovima poslovanja na međunarodnoj - svetskoj privrednoj sceni. U tom smislu neophodno je i adekvatno upravljanje preduzećem, koje je uslovljeno blagovremenim raspolaganjem odgovarajućim i kvalitetnim podacima i informacijama. Jedan od osnovnih izvora podataka i informacija za potrebe menadžmenta preduzeća, iako ne jedini, predstavlja upravo računovodstvo. A kad je u pitanju menadžment kontrola ekonomičnosti poslovanja preduzeća izvorište podataka i informacija, na osnovu svojih funkcija, predstavlja računovodstvo troškova.

### **ACCOUNTING COSTS INFORMATION OPERATING IN BUSINESS MANAGEMENT CONTROL OF ENTERPRISES**

Abstract: Economic globalization process implies incorporation national economy in modern economy flows forcing the economy subjects i.e. enterprises to adjust to business conditions at the international scene. Therefore it is necessary to have proper enterprise management which requires prompt handling with appropriate and high-quality data and information. One of the basic data and information sources for enterprises' needs, though not the only one, is accounting. And where business management economy control of enterprises is concerned, the main data and information source, based on its function, is accounting costs.

### **1. PERMANENTNA KONTROLA EKONOMIČNOSTI POSLOVANJA - EKONOMSKI IMPERATIV PRIVREĐIVANJA PREDUZEĆA U TRŽIŠNOJ PRIVREDI**

Procesi globalizacije na međunarodnom nivou prisutni su u svim sferama, na svim područjima društvene i privredne aktivnosti, uz tendenciju stalnog razvoja. Nacionalne ekonomije - privrede sa uključivanjem, sa ulaskom u okrilje procesa ekonomske globalizacije, postaju deo međunarodne privrede, odnosno deo globalne ekonomije.

Navedeni hodotok nacionalnih ekonomija na međunarodnom privrednom prostoru neminovno zahteva prilagođavanje, adaptiranje konkretnih nacionalnih privreda, kao

i privrednih subjekata - preduzeća<sup>141</sup> (istih) razvojnim procesima u okviru međunarodne ekonomije. Naime, potrebno je da preduzeća prihvate savremene principe, koncepte, modele, standarde međunarodnog karaktera, kao poslovne instrumente - vodilje u povećanju nivoa kvaliteta poslovanja u svim područjima poslovne aktivnosti, a time i povećanja kvaliteta ekonomije privređivanja preduzeća. Odnosno, preduzeća kao osnovni privredni - poslovni subjekti treba efikasno da reaguju na sve razvojne tokove i dinamičke procese koji se emituju iz nacionalnog, kao i međunarodnog privrednog okruženja, a u okviru kojeg se odvija privredna aktivnost preduzeća. Izlazak tržišnih subjekata - preduzeća na globalnu tržišnu pozornicu, postavlja zahteve da ta preduzeća "uhvate" korak i dostignu, kao i da prate nivo (u odnosu na preduzeća tržišno razvijenih ekonomija) po pitanju primene savremenih dostignuća tehničkog, tehnološkog, organizacionog, ekološkog i drugih karaktera. Na bazi stalne praktične primene novih tehnologija i tehnoloških inovacija, dobijaju se kvalitetno novi proizvodi, unapređuje se kvalitativna upotrebna vrednost proizvoda, što je u funkciji zadovoljavanja potreba potrošača - kupaca proizvoda, ali to i skraćuje životni period proizvoda, što se mora imati u vidu pri definisanju asortimana proizvoda u proizvodnom programu od strane menadžmenta preduzeća.

Nadalje, primena novih tehničko-tehnoloških dostignuća menja karakter proizvodnje, organizaciju proizvodnje, utiče na izmenu strukture ukupnih troškova, karaktera određenih kategorija troškova, zahteva promene u menadžmentu preduzeća, kulturi upravljanja preduzećem i dr.

Međutim, poslovni motiv preduzeća nije samo u postojanju mogućnosti izlaska na svetsko - globalno tržište nego i u opstanku, egzistiranju na njemu. Stalno prisustvo na nacionalnom, kao i na svetskom tržištu preduzeća će obezbediti, stvaranjem, očuvanjem i jačanjem konkurentne snage po osnovu stalnog inoviranja proizvoda, povećanja kvaliteta proizvoda, shodno zahtevima kupaca - potrošača, kao i nižih prodajnih cena proizvoda u odnosu na konkurentna preduzeća. Vrlo često, proizvodi mogu da imaju sadržana upotrebna svojstva u vezi sa zadovoljavanjem potreba kupaca na visokom kvalitativnom nivou, ali kupci - potrošači, po pravilu, zahtevaju i prihvatljivu prodajnu cenu proizvoda. Jedan od sigurnih ekonomskih puteva u povećanju cenovne konkurentnosti preduzeća na tržištu jeste stalno smanjivanje

---

<sup>141</sup> Predmet razmatranja je industrijsko preduzeće.

troškova, odnosno snižavanje cene koštanja proizvoda, što doprinosi konačno povećanju efikasnosti i efektivnosti poslovanja preduzeća, a time i ostvarenog pozitivnog finansijskog rezultata -- dobitka.<sup>142</sup>

Zato se kao ekonomski imperativ postavlja cilj, da se pažnja menadžmenta (na svim nivoima) preduzeća usmeri na kontinuelno praćenje i kontrolu troškova, na kontrolu i ocenu ekonomičnosti poslovanja preduzeća, kao vitalnog faktora koji utiče na kvalitet uspešnosti privređivanja preduzeća u uslovima tržišne ekonomije.

Za realizaciju procesa realne kontrole troškova, za efikasno upravljanje troškovima, upravljačkoj strukturi preduzeća potrebna je adekvatna informativna podrška. Menadžment (svih nivoa) preduzeća snažan informativni oslonac nalazi i ima u informacijama koje produkuje računovodstvo troškova - pogonski obračun, kao bitan deo upravljačkog računovodstva, a tim putem i izvor informacija koji napaja računovodstvom informacioni sistem, i to, po osnovu primene savremenih koncepcija, sistema i metoda u obračunavanju troškova, a u funkciji efikasnog upravljanja troškovima poslovanja preduzeća.<sup>143</sup>

## **2. ORGANIZACIONA DECENTRALIZACIJA PREDUZEĆA KAO FAKTOR IZGRADNJE UPRAVLJAČKOG PUTOKAZA ZA KONTROLU EKONOMIČNOSTI POSLOVANJA**

Primena savremenih tehničko-tehnoloških dostignuća u procesu aktivnosti preduzeća traži i adekvatan pristup u izgradnji organizacione strukture preduzeća. Zahtevi su usmereni na primenu savremenih modela u organizacionoj decentralizaciji preduzeća, kao platforme za decentralizaciju upravljanja preduzećem, a u funkciji efikasnog ostvarivanja zadataka i veće efikasnosti u poslovanju preduzeća. To znači, da je organizacionoj decentralizaciji preduzeća potrebno pristupiti stručno i racionalno, imajući u vidu da definisanje organizacione strukture preduzeća predstavlja jedan od

---

<sup>142</sup> Dobitak je jedna izuzetno značajna upravljačka veličina, koja je zato predmet predviđanja, planiranja i kontrole. Kao takav on u značajnoj meri determiniše pravac kretanja preduzeća i načine njegovog ponašanja. (Dr Dejan Malinić, Politika dobiti korporativnog preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999., str.81).

<sup>143</sup> O pitanju upravljanja troškovima u funkciji njihovog smanjenja, a koje pokriva sve faze životnog ciklusa proizvoda, videti detaljnije: Dr Slobodan Markovski, "Ciljni troškovi u okviru marketinškog koncepta", Računovodstvo, 3/2001, str. 9-15, kao i Dr Blagoje Novičević, mr Ljiljana Antić, "Novi koncept upravljanja troškovima-obračun ciljnog toška", Računovodstvo, 9/2000, str.13-20.

bitnih faktora od koga zavisi uspešno upravljanje i užim organizacionim jedinicama i preduzećem kao celinom od strane menadžerske strukture. Stoga, u prisutnoj međuvezi između procesa organizacije preduzeća i procesa upravljanja preduzećem, potrebno je izgraditi i odgovarajuće uže organizacione oblike unutar preduzeća koji će predstavljati organizacione poligone za kontrolu i ocenu interne ekonomije - ekonomičnosti poslovanja preduzeća. Prema međunarodnom novom (revidiranom) standardu ISO 9000 : 2000, koji se odnosi na sistem upravljanja kvalitetom, ističe se odgovornost rukovodstva (menadžmenta) po pitanju kvaliteta uspešnosti privređivanja preduzeća, što podrazumeva i kvalitet na planu ekonomičnosti poslovanja i užih organizacionih jedinica i preduzeća kao celine.<sup>144</sup> Shodno, tehničko-tehnološkim i organizacionim karakteristikama poslovanja preduzeća, organizaciono struktuiranje preduzeća može se u osnovi zasnivati na funkcionalnom, divizionanom, ili, pak, na kombinovanom konceptu organizacije preduzeća.<sup>145</sup> Polazeći od zahteva po pitanju stvaranja realne osnove za menadžment kontrolu troškova, to, nezavisno od toga, koji je od napred navedenih modela u kreiranju organizacione strukture preduzeća zastupljen, određen značaj i ulogu ima organizaciono konstituisanje troškovnih centara, kao područja odgovornosti za nastale troškove. Troškovni centri se formiraju kao uže organizacione jedinice unutar preduzeća (ili, pak, dobitnih centara, odnosno imovinskih centara preduzeća), sa ekonomskom funkcijom stvaranja platforme za kontinuelnu kontrolu troškova po ovim užim organizacionim delovima (i proizvodnih i neproizvodnih područja aktivnosti preduzeća),<sup>146</sup> a istovremeno i za preduzeće kao celinu. Stoga se može konstatovati da su za menadžment troškovni centri organizacioni putokaz, te predstavljaju polazne - osnovne organizacione poligone preduzeća sa funkcijom efikasnog upravljanja troškovima, a time i ekonomičnosti poslovanja, u cilju ostvarivanja što većeg pozitivnog finansijskog rezultata - dobitka u poslovanju preduzeća.

---

<sup>144</sup> Prema: "Politika", naslov priloga „Cilj-uspeh na tržištu“, 15.januar 2001.godine

<sup>145</sup> Detaljnije o specifičnostima funkcionalnog i divizionalnog modela u konstituisanju unutrašnje organizacione strukture preduzeća videti: Dr Nikola Stevanović, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd 2001, str.8-13.

<sup>146</sup> Konstituisane uže organizacione jedinice unutar neproizvodnih područja aktivnosti preduzeća, kao centara odgovornosti za nastale troškove, često imaju naziv: "Centri budžetiranih troškova"; "Centri budžetiranih rashoda", ali je ekonomska funkcija ista, a to je efikasna kontrola troškova, efikasno upravljanje troškovima po spomenutim jedinicama.

### **3. INFORMACIJE RAČUNOVODSTVA TROŠKOVA U FUNKCIJI MENADŽMENT KONTROLE EKONOMIČNOSTI POSLOVANJA PREDUZEĆA**

Unapređenje poslovanja i povećanje poslovnog rezultata je permanentna potreba svake privredne organizacije. U vezi s tim posebno značajno mesto zauzimaju računovodstvene informacije, na osnovu kojih se može sagledati ostvarenje osnovnih principa ekonomije poslovanja, a posebno ekonomičnosti.

S obzirom na činjenicu da princip ekonomičnosti polazi od trošenja svih faktora procesa proizvodnje, to informacije koje nas upoznaju sa ostvarenom ekonomičnošću ukazuju i na racionalnost poslovanja na široj osnovi.

Polazeći od toga da radni kolektiv ne može, ili pak samo ograničeno može, uticati na faktore spoljnog karaktera, to sniženje troškova, uz ostale nepromenjene uslove, predstavlja siguran put ka poboljšanju rezultata poslovanja. Otuda efikasnost u tekućoj kontroli troškova ima izuzetnu važnost u poslovanju privrednih organizacija. S obzirom na to da se troškovi odnose na interni domen poslovanja, postoji mogućnost dejstva na njihovu visinu, a tim putem i na racionalnost poslovanja i finansijski rezultat delova i celine preduzeća.

Da bi se u tome uspelo, potrebne su odgovarajuće informacije. Informacije koje bi ukazale na troškove koji su suvišni na mesta i uzroke njihovog nastajanja. Pri tom je od ne manjeg značaja odgovornost za njihovo nastajanje, kao i mere za njihovo eliminisanje ili smanjivanje. Naravno, da je od značaja i brzina, odnosno pravovremenost u prezentiranju informacija kako bi se eventualne slabosti što pre otklonile.

Značajan izvor informacija, neophodnih za uspešno vođenje i upravljanje preduzećem, upravo predstavlja računovodstvo uopšte, i posebno računovodstvo troškova. Informacije koje računovodstvo prezentira odnose se na čitav niz pitanja od značaja za preduzeće. Ističu se, pri tom, podaci i informacije o troškovima. Ukazano ističe značaj permanentne kontrole interne sfere poslovanja preduzeća i po tom osnovu potrebu za permanentnim izveštavanjem, sa ciljem stvaranja mogućnosti za blagovremeno i adekvatno delovanje u pravcu uspešnog upravljanja preduzećem i uspešnog privređivanja preduzeća. U tom pogledu, po osnovu sadržanih funkcija, ističe se uloga i značaj informativne sposobnosti računovodstva troškova.

Računovodstvo troškova, uz primenu odabranog sistema planiranja i obračuna troškova, produkuje odgovarajuću kalkulaciju cene koštanja učinka. Pri tom, moglo bi se reći da se pod sistemom planiranja i obračuna troškova podrazumeva skup metoda i postupaka obuhvatanja troškova i njihovog uključivanja u rashode odgovarajućeg

obračunskog perioda, a sve sa ciljem utvrđivanja i iskazivanja što tačnijeg finansijskog rezultata. Po osnovu načina periodizacije troškova i finansijskog rezultata na pojedine obračunske periode proističu i osnovne suštinske i metodološke razlike između pojedinih sistema planiranja i obračunavanja troškova. Kalkulacija, pak, ima osnovnu svrhu i zadatak da obezbedi realne podatke i informacije o troškovima po mestima njihovog nastajanja i po učincima, kako u procesu planiranja, tako i pri sagledavanju ostvarenja. Po osnovu takvih podataka i informacija, ciljevi kalkulacije cene koštanja učinka koincidiraju sa ciljevima obračuna troškova a sastoje se, u osnovi, u zadovoljavanju potreba: bilansiranja, planiranja i kontrole troškova i rezultata, formiranja prodajnih cena, alternativnog, odnosno pojedinačnog poslovnog odlučivanja i drugih potreba poslovnog odlučivanja. Širina svrsishodnosti i značaja kalkulacija cene koštanja po jedinici učinka - proizvoda proizilazi iz potreba adekvatne informisanosti, sa ciljem donošenja relevantnih poslovnih odluka i preduzimanja mera i akcija usmerenih u pravcu postizanja odgovarajućih kvaliteta upravljanja od značaja za delove i celinu preduzeća.

Razvojno posmatrano stalne promene u privrednom životu od računovodstvene teorije i prakse uslovljavale su iznalaženje uvek novih računovodstveno - metodoloških rešenja, sa ciljem što efikasnijeg izvršavanja zadataka koji se pred računovodstvo postavljaju. Kad je u pitanju planiranje i obračunavanje troškova, bilo je neophodno iznaći takva rešenja koja će biti maksimalno usmerena na sadašnjost i budućnost, a što manje na prošlost. Naime, sistem obračunavanja po stvarnim troškovima, kao prvi zaokružen savremeni sistem, je do određene etape razvoja privrednog života pokazao odgovarajuće prednosti u odnosu na razvojne, rudimentarne oblike obračuna troškova, i u datim uslovima, udovoljavao postavljenim zahtevima u pogledu obračunavanja troškova, bilansiranja, definisanja finansijskog rezultata, kao i u pogledu prezentiranja informacija za ocenu poslovanja i donošenje poslovnih odluka. Međutim, u sve dinamičnijim uslovima poslovanja, nedostaci sistema obračunavanja po stvarnim troškovima (u odnosu na ovaj rad posebno nedostaci posmatrani sa aspekta mogućnosti kontrole troškove) su sve više dolazili do izražaja, što je uslovio traženje drugih rešenja u pogledu obračunavanja troškova. Razrađeni su novi sistemi obračunavanja troškova.

Pre svega, svim ovim sistemima obračunavanja troškova, koji su se kasnije teorijsko-metodološki zaokružili, u osnovi je bilo to da je za pravilan, realan, -stimulativan, informativno-perspektivno orijentisan obračun troškova, kako za potrebe kontrole i analize poslovanja tako i za potrebe poslovne i razvojne politike preduzeća, potrebno prethodno utvrditi visinu troškova, odnosno bilo je potrebno troškove planirati.

Planiranje i obračunavanje troškova imalo je određene etape u razvoju,<sup>147</sup> u zavisnosti od toga šta je činilo polaznu osnovu u predviđanju troškova i, u zavisnosti od toga, da li je planiranje troškova obuhvatalo sve elemente troškova ili samo jedan njihov deo. Smatra se da je planiranjem i obračunom po standardnim troškovima, kao rezultatu naučnih istraživanja o nužnosti utroška i o opravdanosti cena, dostignut najviši stepen normalizacije, gde je ideja naučnog normiranja sprovedena u potpunosti kod svih elemenata, faktora procesa proizvodnje. Izgradnom sistema standardnih troškova i njegovom ugradnjom u računski sistem tekućeg obračuna, omogućen je novi sistem obračuna troškova, koji je orijentisan na kontrolu unutrašnje ekonomije poslovanja uopšte, kao i po užim organizacionim delovima preduzeća, a koji je praktično nastao kao rezultat zahteva za objektivnom i efikasnom kontrolom troškova, i, u tom smislu, potrebom i težnjom za determinisanjem efikasnih poslovnih odluka za budućnost.

Sistem planiranja i obračunavanja po standardnim troškovima služi se standardnim troškovima kao merilom za kontrolu stvarno nastalih troškova. Prema tome, obračun po standardnim troškovima ne napušta stvarne troškove. U suštini, ovaj sistem je u funkciji utvrđivanja razlika između stvarnih i standardnih troškova. Razlike se utvrđuju i iskazuju po područjima odgovornosti i po vrstama troškova. Otuda obračun po standardnim troškovima, u prvom redu, služi za kontrolu ostvarene ekonomičnosti poslovanja kako za preduzeće kao celinu tako i za njegove organizacione delove.

Standardi se definišu za pojedine vrste troškova, posebno za direktne (pojedinačne) i posebno za indirektno (opšte) troškove, kako bi se utvrdila visina standardne cene koštanja proizvoda, odnosno učinka. Pri utvrđivanju standardnih troškova, problem se ne javlja kod direktnih troškova, jer se ovi troškovi mogu utvrditi na osnovu egzaktno utvrđenih utrošaka materijala i rada po jedinici proizvoda i realno predviđenih cena materijala, kao i standardnih startnih osnova zarada - standardnih cena po jedinici rada.

Međutim, odgovarajući problemi nastaju pri utvrđivanju standardnih troškova za opšte troškove. Izvesni problemi proizilaze iz činjenice da su ovi troškovi kompleksni, odnosno da sadrže različite vrste troškova, sa različitim troškovnim karakteristikama, koji u prvom redu različito reaguju na promene u stepenu korišćenja kapaciteta, i drugo,

---

<sup>147</sup> Razvoj u planiranju troškova je bio postepen. Imao je određene etape u zavisnosti od toga šta je činilo polaznu osnovu u planiranju troškova. Kao osnovne etape-faze u razvoju planiranja troškova mogu se izdvojiti:

- Planiranje na osnovu iskustva,
- Planiranje na osnovu ocenjenih troškova i
- Planiranje na osnovu standardnih planskih troškova.

Navedene vrste planiranja troškova zadržale su se do današnjih dana. (Prema: prof.dr Jelena Bandin, Uticaj metoda obračunavanja po standardnim varijabilnim troškovima na efikasnost poslovnog odlučivanja, Ekonomski fakultet, Subotica, 1983, str. 21-22).

kod opštih troškova nije uvek moguće utvrditi fizičke (naturalne) standarde, kao što je to slučaj kod direktnih troškova.

Pored toga, pri utvrđivanju standardnih opštih troškova postavlja se i pitanje koji stepen korišćenja kapaciteta uzeti kao standardan, u odnosu na koji će se utvrditi i standardna stopa opštih troškova. Kao standardan stepen zaposlenosti, koji će predstavljati osnovu za definisanje visine standardnih opštih troškova, može se uzeti maksimalan (teorijski), praktičan, prosečni ili očekivani stepen zaposlenosti. Praktičan stepen zaposlenosti, u odnosu na ostale, najčešće se prihvata kao realan standardan stepen zaposlenosti, u odnosu na koji se utvrđuju standardni opšti troškovi i standardna stopa opštih troškova.

Sa ciljem što realnije ocene, sagledavanja i kvantificiranja odstupanja koja nastaju kao posledica različitog stepena korišćenja kapaciteta u odnosu na druge vrste odstupanja primenjuje se fleksibilno planiranje troškova. Cilj fleksibilnog planiranja troškova je utvrđivanje standardne cene koštanja po jedinici proizvoda, odnosno učinka, pri različitom stepenu korišćenja kapaciteta.

Orijentacija kontrole troškova, uz primenu standardnih troškova, usmerena je na izuzetke, na negativne razlike, odnosno odstupanja stvarnih troškova u odnosu na standardne troškove. Pri tome je vezivanje odstupanja za odgovornost od prvorazrednog značaja.

Efikasno računovodstveno izveštavanje u pogledu odstupanja stvarnih u odnosu na standardne troškove, po vrstama troškova i po područjima odgovornosti za troškove, podrazumeva da se odstupanja blagovremeno utvrde, kompletiraju, i na odgovarajući način prezentiraju menadžmentu, odnosno upravljačkoj strukturi preduzeća. Naime, primena standardnih troškova u obračunu troškova omogućuje permanentnu, tekuću kontrolu troškova uporedo sa odvijanjem procesa aktivnosti, procesa proizvodnje, i po tom osnovu utvrđivanje odstupanja između standardnih i stvarnih troškova. Analiza uzroka odstupanja i saznanja dobijena tim putem predstavljaju informativnu osnovu menadžerskoj strukturi preduzeća za pravovremeno preduzimanje mera i akcija, kako bi se troškovi sveli na postavljene standardne troškove, prema planiranom obimu aktivnosti u odgovarajućem obračunskom periodu.

Odstupanja od standardnih troškova smatraju se kao odstupanja od normale. Pri analizi odstupanja posebno se posmatraju:

- odstupanja kod direktnih troškova materijala,
- odstupanja kod direktnih troškova rada,
- odstupanja kod opštih troškova.



U uslovima primene sistema planiranja I obračunavanja po standardnim troškovima analiziraju se odstupanja kod direktnih, varijabilnih troškova I ukupnih opštih troškova proizvodnje (varijabilnih I fiksnih). Kod primene sistema planiranja i obračunavanja po standardnim varijabilnim troškovima posmatraju se odstupanja kod direktnih, varijabilnih troškova i opštih varijabilnih troškova proizvodnje. Međutim i kod obračuna po standardnim varijabilnim troškovima od ne manjeg značaja je i blagovremeno utvrđivanje odstupanja između stvarnih i standardnih fiksnih troškova, iako ovi troškovi (u pomenutom obračunu) imaju tretman troškova perioda. No, nezavisno od toga, bitno je odvojiti odstupanja čiji se uzroci nastajanja mogu vezati za odgovornost mesta troškova, odnosno za odgovornost pojedinca, menadžera, i koja se odgovarajućim delovanjem mogu otkloniti.

Značaj odstupanja stvarnih troškova u odnosu na standardne troškove dolazi do izražaja pri analizi uzroka odstupanja. Analiza odstupanja raščlanjenih prema uzrocima koji su ih usloveli upravo treba da omogući njihovo vezivanje za odgovornost. Poseban značaj (ne potcenjujući značaj odstupanja kod direktnih troškova), zbog složenosti, ima analiza odstupanja kod opštih troškova. Razlozi proizilaze iz mešovitog karaktera ovih troškova i po tom osnovu različitog ponašanja u procesu reprodukcije. Blagovremene i kvalitetne informacije u tom pogledu, koje upućuju na preduzimanje adekvatnih mera u pravcu otklanjanja odstupanja, doprineće većoj uspešnosti poslovanja organizacionih delova preduzeća i preduzeća kao celine.

#### **4. ZAVRŠNE KONSTATACIJE**

Globalno posmatrano, informacije su od značaja za potrebe eksternog i internog izveštavanja. Ne potcenjujući značaj potreba eksternog izveštavanja i potreba eksternih korisnika, ipak se nameće konstatacija da su informacije sa područja interne sfere poslovanja preduzeća od izuzetnog značaja, posmatrano iz ugla potreba uspešnog vođenja poslovanja i svih aktivnosti usmerenih ka ostvarivanju interesa i ciljeva delova i celine preduzeća, odnosno posmatrano iz ugla upravljačkih informativnih potreba, usmerenih ka ostvarivanju optimalnog finansijskog rezultata - dobitka. A dobitak, kao krajnji finansijski produkt aktivnosti privrednog subjekta, u osnovi, predstavlja osnovnu pokretačku snagu svih zaposlenih.

Osim toga, izmenjeni uslovi poslovanja, tj. prelazak na tržišni način privređivanja učinio je da se u nizu mera i akcija, sa ciljem maksimiranja rezultata poslovanja preduzeća, izmeni pristup i istakne problematika upravljanja troškovima. Reafirmacija preduzeća i potreba njegovog osmišljenijeg organizacionog struktuiranja kroz konstituisanje organizacionih delova preduzeća ističe potrebu i značaj planiranja, praćenja, kontrole, analize troškova i po tom osnovu informisanja.. To ujedno znači i reafirmaciju računovodstvenih predračuna i obračuna troškova za organizacione

delove preduzeća za interne potrebe, koji treba da predstavljaju kvalitetnu informacionu osnovu za vođenje poslovne politike na području troškova i učinaka, što neminovno ima odraza na uspešnost poslovanja delova i celine preduzeća. Dakle, računovodstvo troškova, kao interno orijentisano i zasnovano na savremenoj koncepciji i metodologiji obračuna troškova i rezultata, prezentira relevantne i sadržajne informacije za potrebe menadžerske strukture svih organizacionih nivoa, a u svrhu blagovremenog i kvalitetnog poslovnog odlučivanja.

### **LITERATURA**

1. Dr Jelena Bandin, Uticaj metoda obračunavanja po standardnim varijabilnim troškovima na efikasnost poslovnog odlučivanja, Ekonomski fakultet, Subotica, 1983.
2. Dr Dejan Malinić, Politika dobiti korporativnog preduzeća. Ekonomski fakultet, Beograd, 1999,
3. Dr Blagoje Novičević, Upravljačko računovodstvo <sup>TM</sup> Budžetska kontrola, Prosveta, Niš, 1998.
4. Dr Nikola Stevanović, Upravljačko računovodstvo. Ekonomski fakultet, Beograd, 2001.
5. Dr Ljubica Gajić, Planiranje kao preduslov obračuna uspeha privređivanja po organizacionim jedinicama preduzeća, Privredna izgradnja , Novi Sad. 2000.
6. Računovodstvo, 9/2001, 3/2001,
7. Politika, 15.01.2001.