

TM	Г. XXXII	Бр. 2	Стр. 381 - 393	Ниш	април - јун	2008.
----	----------	-------	----------------	-----	-------------	-------

UDK 657.47:005

Прегледни чланак

Примљено: 26.10.2007.

Љиља Антић

Економски факултет

Ниш

## ОБРАЧУН ТРОШКОВА КАО ИНФОРМАЦИОНА ПОДРШКА ДОНОШЕЊУ ПОЈЕДИНАЧНИХ ПОСЛОВНИХ ОДЛУКА

### Резиме

Доношење пословних одлука, као кључна активност менаџмента предузећа претпоставља располагање релевантним и поузданим информацијама. Одговарајуће информације су значајна подршка доносиоцима одлука у свим фазама процеса одлучивања.

Управљачко рачуноводство, као најзначајнија информациона подршка овој активности менаџмента, еволуира и развија се у настојању да одговори на потребе за поузданим и релевантним информацијама потребним за доношење пословних одлука у измењеним, глобализованим условима пословања.

При доношењу пословних одлука, треба уважавати низ фактора везаних за мотиве, приступе и пословну философију доносиоца одлуке, али калкулација трошкова остаје незаобилазно и најзначајније пословно средство за доношење одговарајуће одлуке. У том смислу, до пуног изражаја долази обрачун трошкова као део управљачког рачуноводства.

**Кључне речи:** информације, одлучивање, менаџмент, трошкови

### Увод

Процес пословног одлучивања подразумева препознавање и дефинисање проблема, развијање и анализу варијанти, као и избор и реализацију одлуке. У свим наведеним фазама процеса одлучивања треба располагати квалитативним и квантитативним информацијама, а посебно информацијама о трошковима и користима за сваку од алтернатива.

---

aljilja@eknfak.ni.ac.yu

У том смислу до пуног изражаја долази обрачун трошкова као основни извор информација за обављање управљачке активности доношења појединачних пословних одлука.

У раду ће бити речи о доношењу пословних одлука као активности менаџмента, врстама и карактеру информација неопходних за реализацију ове активности, са посебним акцентом на информације обрачуна трошкова.

### *Доношење појединачних пословних одлука као активност менаџмента*

Менаџмент предузећа обавља своју управљачку активност кроз полагање рачуна о успеху и стању предузећа, систематску контролу пословно-финансијских процеса предузећа и доношење појединачних пословних одлука. Активност доношења појединачних пословних одлука, као кључна активност менаџмента предузећа информационо је подржана од стране управљачког рачуноводства.

При доношењу пословних одлука полази се од претходно утврђених општих и појединачних циљева предузећа. Наиме, управљање предузећем подразумева управљање циљевима чијим формулисањем предузеће конкретизује сопствену мисију и указује на разлоге сопственог постојања, а у којима је инкорпориран плурализам интереса различитих учесника у пословном животу предузећа-акционара, кредитора, менаџера, запослених и др. Циљеви пословања предузећа су предмет пажње бројних теоријских расправа.

У економској теорији и пракси дуго је преовладало мишљење да је основни мотив привређивања максимирање профита, односно добитка. То је важило за привредне услове у којима су доминантну улогу имала инокосна и партнерска предузећа. Појава акционарских друштава, крупних предузећа велике економске моћи са јасно подвојеном функцијом власништва од функције управљања капиталом подразумева "постављање циљне функције довољно широко да интегрише бројне мотиве различитих интересних група", што је даље подразумевало "извесну релативизацију првобитно чврсто постављеног циља о максимирању добитка и истицање тезе о постојању више равноправних циљева и с тим у вези, њихову поделу на примарне и секундарне"<sup>1</sup>.

Chamberlain<sup>2</sup> дели циљеве на примарне (профитна стопа), секундарне или субординиране (тржишно учешће, профит у односу на

<sup>1</sup> Малинић, Д., (1999) Дивизионално рачуноводство, Економски факултет, Београд, стр. 12.

<sup>2</sup> Chamberlain, W.N., (1968) Preduzeće: Mikro-ekonomsko planiranje i akcija, Savremena administracija, Beograd, str. 42-69.

продају), помоћне (циљеви унутар сваке функције) и претходне (сигурност у запосленост, задовољење акционара).

Остављајући по страни контроверзне ставове проистекле из бројних теоријских расправа о бројности, приоритету и утицају различитих фактора екстерне и интерне природе на промену циљева, у релевантној литератури најчешће се, као основни циљеви помињу:

- одржање предузећа (који потиче из начела заштите поверилаца и може се схватити као примарни минимални циљ континуитета и равнотеже пословних активности),

- раст предузећа (као најчешће помињана алтернатива профитном циљу) и

- добитак (као најчешће истицани примарни циљ, мотив и покретачка снага предузетничких активности и незаобилазан критеријум за одмеравање већине других циљева у предузећу).

Као посебни (допунски) циљеви у литератури се обично помињу:

- очување задовољавајуће финансијске сигурности предузећа, тј. његове солвентности,

- одржавање текуће ликвидности предузећа,

- повећање обима продаје,

- повећање тржишне вредности акција,

- повећање броја запослених,

- побољшање угледа фирме и сл.

Поред основних и посебних (допунских) циљева који се могу означити као економски циљеви, предузеће које у свом односу са ширим окружењем поприма обележја друштвене институције, треба да реализује или помогне у реализацији одређених друштвених циљева. То значи да предузеће у свом укупном понашању треба да испољи "обзирност и склад са циљевима друштвене заједнице у области школства, здравства, културе, науке, социјалног старања, спорта, државне управе и администрације, екологије и других области укупног друштвеног живота"<sup>3</sup>.

Основни услов за успешно остварење постављених циљева јесте ефикасно управљање њиховом реализацијом. Разматрајући проблематику циљева пословања имали смо у виду предузеће као целину. Међутим, предузеће као сложен пословни систем састоји се из одређених подсистема. Сваки подсистем обавља део укупног задатка предузећа, који за подсистем постаје релативно самосталан циљ. Имајући у виду ограниченост средстава, може да дође до тога да циљеви појединих подсистема међусобно буду у конфликту, као и да

<sup>3</sup> Малинић, С., (1998) Информације управљачког рачуноводства као основа за ефикасно управљање предузећем, Зборник радова са XXIX Симпозијума СРРС "Рачуноводство и ревизија у функцији менаџмента", Златибор, стр. 146.

постоји конфликт са циљевима предузећа као целине. Да би се функционисање свих подсистема ускладило и да би предузеће као целина остварило своје циљеве, предузећем треба веома пажљиво управљати.

У том смислу, одлучивање представља "процес предвиђања понашања предузећа у циљу интегрисања, усклађивања и усмеравања његових активности ка постизању дефинисаних циљева"<sup>4</sup>.

При идентификовању врста одлука које се доносе у предузећу могу се користити различити критеријуми, али су најчешће у употреби просторни и временски критеријум.

По просторном критеријуму могу се разликовати<sup>5</sup>:

– Међупредузетне одлуке, које покрећу ресурсе између предузећа и окружења и тичу се, углавном, односа предузећа са тржиштем капитала – одлуке о прибављању капитала емитовањем акција, издавањем обвезница, одлуке о промени структуре капитала и сл. За доношење и реализацију ових одлука значајне су пројекције ефеката одлуке по рентабилитет, солвентност, ликвидност предузећа као целине, што за менаџмент предузећа припрема интерни аналитичар предузећа.

– Унутарпредузетне одлуке које покрећу расположиве ресурсе унутар предузећа и тичу се интерног распоређивања расположивих ресурса по облицима ангажовања (основна и обртна средства, залихе, потраживања и готовина унутар обртних средстава итд.), по местима ангажовања (добитни центри, погони, канали продаје, тржишта и сл.), по програмима (групе производа или поједини производи, пројекти, односно радни налози и сл.), по намени (за истраживање и развој, за образовање, за пропаганду и сл.), као и уже унутар тих намена.

По временском критеријуму могу се разликовати дугорочне и краткорочне одлуке. Дугорочне одлуке су углавном стратешког карактера, а њихове главне карактеристике огледају се у томе што<sup>6</sup>:

- покрећу врло значајне износе средстава,
- мењају производно-продајни капацитет предузећа,
- мењају оријентацију, односно производно-продајни програм предузећа,
- тангирају опште циљеве предузећа, односно одређују дугорочни рентабилитет и дугорочну финансијску сигурност (солвентност) предузећа.

<sup>4</sup> Новићевић, Б., (2002) Управљачко рачуноводство – буџетска контрола, Економски факултет, Ниш, стр. 9.

<sup>5</sup> Група аутора, (1996) Управљачко рачуноводство I, СРРС, Београд, стр. 28-29.

<sup>6</sup> Ибидем, стр. 30.

Дугорочне одлуке су у надлежности највиших нивоа управљања и односе се на циљеве предузећа, његову мисију и стратегију остваривања исте, па изискују сагледавање дугорочних промена у окружењу предузећа. Доношење одлуке о избору пословне стратегије подразумева анализу међуљудске и физичке компоненте, економских величина, правних, политичких, техничко-технолошких и психолошких фактора и фактора природне средине. Анализом побројаних фактора менаџмент предузећа предвиђа потребе које може задовољити, односно тражњу за производима и услугама предузећа, дефинише обим и структуру улагања потребних за задовољење предвиђених потреба и врши избор одговарајућих извора финансирања и опредељује адекватну пословну стратегију, при чему мора уважавати више могућих стратегија и то<sup>7</sup>:

– Стратегију пенетрације, која представља повећање продаје постојећих производа на датом тржишту. Остварује се куповином другог предузећа или дела неког предузећа које производи исте производе, затим, изградњом нове фабрике или погона или нове производне линије за производњу производа из постојећег асортимана.

– Стратегију развоја тржишта, која представља повећање продаје постојећих производа на нова тржишта. Постиже се на исти начин као и стратегија пенетрације.

– Стратегију развоја асортимана, која представља развијање продаје нових производа и унапређење асортимана постојећих производа. Остварује се куповином предузећа која производе нове производе или улагањем у нове фабрике и погоне намењене производњи нових производа или унапређењем асортимана постојећих производа.

– Стратегију диверзификације, која представља развој нових пословних активности на постојећем или новом тржишту. Остварује се куповином предузећа која се баве другачијим активностима у односу на оне којим се предузеће бави или изградњом нових капацитета за обављање другачијих активности.

Краткорочне одлуке су у надлежности нижих нивоа управљања и заснивају се на подацима о физичким, људским и финансијским ресурсима са којима предузеће располаже. Оне су срачунате, пре свега, на што боље искоришћење расположивих ресурса у предузећу и то на такав начин да се обезбеди реализација посебних циљева предузећа, пре свега, жељеног добитка, остварење задовољавајуће финансијске структуре и потребне ликвидности предузећа. Примери за то су одлуке о промени обима и структуре производње и продаје, увођење новог производа, напуштање постојећих производа, мењање величине производне серије и сл.

<sup>7</sup> Новићевић, Б., (2002) Управљачко рачуноводство – буџетска контрола, Економски факултет, Ниш, стр. 10.

Одлуке се могу односити на проблеме који се могу дефинисати јасно и објективно, при чему доносиоци одлука располажу комплетним информацијама за испитивање могућих алтернатива. Такве одлуке се означавају као оптималне. Такође, одлуке се могу односити на проблеме које карактерише нејасноћа, субјективност, при чему доносиоци одлука не располажу комплетним информацијама за испитивање могућих алтернатива. Овакве одлуке се означавају као задовољавајуће или "довољно добре"<sup>8</sup>.

### *Процес доношења пословних одлука*

Приликом доношења одлука, било да су менаџери систематични и рационални у тражењу информација за развијање експлицитних модела одлучивања за сваки конкретан проблем, или су несистематични и при решавању проблема користе интуицију и имплицитне моделе одлучивања потребно је да уважавају стандардни след итерација који се може генерализовати на следећи начин<sup>9</sup>:

*Препознавање и дефинисање проблема* представља итерацију у којој се поставља дијагноза текућег стања послова у релацији са унапред дефинисаним жељеним стањем и на тај начин стиче сазнање о одређеном проблему. Сазнање о настанку проблема захтева уопштено дефинисање проблема, идентификовање фактора који утичу на тако дефинисан проблем, чиме се најзад проблем дефинише у својој специфичности. Најзначајнија активност током ове итерације је избор критеријума и његове мере, који су основ за процењивање и испитивање алтернатива. У овој фази се прецизирају елементи које треба променити и степен промене коју треба извршити код сваког елемента.

*Развијање и анализа варијанти* представља итерацију у процесу одлучивања у којој се предлажу могући начини за промену садашњег стања ради остваривања постављених циљева прецизираних дефинисањем проблема. Обзиром да се промене односе на будућност треба поставити хипотезе о будућем стању, неизвесности и ризику долажења до тог стања и имати у виду познавање ограничења која се односе на расположиве ресурсе, кадрове и време. Развијање варијанти је креативна и иноваторска активност, што овој итерацији даје највећи значај. Мотиви, приступи и пословна философија омогућавају менаџеру да се прилагоди измењеним условима и да проме-

<sup>8</sup> Новићевић, Б., (1997) Рачуноводство у функцији пословног одлучивања, И Симпозијум СРРС "Рачуноводство, ревизија и финансије у процесу приватизације и функционисање предузећа у условима преласка у тржишни амбијент", Бања Врућица, стр. 108.

<sup>9</sup> Ибидем, стр. 108-110.

не окрене у своју корист. Такав приступ излази из оквира прошлости и искуства и уважава нове тржишне могућности, нове технологије и нове начине конкурентске борбе на тржишту, при чему се изграђује одговарајућа конкурентска стратегија, односно врши ефективно усмеравање и ефикасно коришћење расположивих ресурса предузећа.

*Избор и реализација одлуке* представља завршну итерацију процеса одлучивања и огледа се у избору најповољнијих варијанти и стварању услова за њихово остваривање. Процес одлучивања је веома комплексна активност, па се при избору једне варијанте морају узети у обзир како квантитативни, тако и квалитативни фактори. Реализација одлуке захтева прецизирање онога што се мора урадити, због чега се мора урадити, колико ће времена требати и ко ће то да уради, као и колико ће све то да кошта. У доношењу одлуке учествују и они делови предузећа, групе и појединци који ће учествовати у спровођењу одлуке. Реализација одлуке има своју дугорочну димензију, при чему се континуирано процењује делотворност донете одлуке сходно постављеном проблему и краткорочну димензију, која се односи на период пословне преоријентације, односно на извршавање неопходних промена у текућој пословној активности и/или увођењу нових производа. Доносилац одлуке мора имати јасну представу о очекиваним резултатима за сваку изабрану и донету одлуку, а извршилац одлуке треба да проучи ефекте сваке одлуке и њиховим упоређивањем са оствареним резултатима предлаже предузимање корективних акција уколико су и када су неопходне.

У свим наведеним фазама процеса одлучивања потребно је располагати одговарајућим информацијама, које су значајна подршка доносиоцима одлука.

#### *Врсте и карактер информација неопходних за доношење пословних одлука*

За доношење добрих пословних одлука, а самим тим и за ефикасно управљање предузећем у савременим условима пословања није довољна лична проничивост, искуство и интуиција менаџера, већ је потребно располагати и користити мноштво информација о релевантним факторима који делују из окружења, као и о збивањима унутар предузећа. Без релевантних, поузданих и благовремених информација савремено предузеће нема много могућности за опстанак и развој.

Функцију прибављања потребних информација и стављање истих на располагање корисницима обавља систем информисања предузећа. Систем информисања представља скуп људи, средстава, метода и поступака, као и релација између њих, чији је циљ прикупљање и обрада података, добијање информација и њихова дистрибу-

ција разним корисницима. Сврха постојања и функционисања система информисања предузећа је задовољење потреба различитих корисника са специфичним информационим захтевима у погледу садржаја и количине информација.

Ефикасно управљање у свим фазама и на свим нивоима управљачких активности (планирање, организовање, контрола, комуникација и мотивација) претпоставља доношење различитих пословно-финансијских одлука, које поред осталог, подразумева постојање "адекватне, управљачким циљевима оријентисане, информационе подршке"<sup>10</sup>. Информационе потребе могу бити веома бројне и различите јер се као корисници информација могу јавити интерни корисници, пре свих менаџмент и бројни екстерни корисници.

Информације могу бити, зависно од примењеног критеријума, систематизоване на различите начине, као на пример<sup>11</sup>:

а) према свом пореклу-извору све информације могу бити:

- екстерне и
- интерне;

б) према својој садржини:

- квалитативне и
- квантитативне, које према функционалном пореклу могу бити нерачуноводствене и рачуноводствене.

ц) рачуноводствене информације се, пак, према свом ужем, рачуноводствено-организационом пореклу, диференцирају на:

- информације финансијског рачуноводства,
- информације управљачког рачуноводства и
- информације из аналитичких (оперативних) евиденција и других пословних књига.

Не умањујући значај нерачуноводствених информација, централно место у квантитативном делу информисања припада рачуноводственим информацијама. Рачуноводствене информације су засноване на потпуном систему квантитативне анализе предузећа и у функцији су задовољења информационих потреба њихових корисника, па као такве морају бити засноване на општеприхваћеним рачуноводственим стандардима. Да би одговориле информационим потребама њихових корисника, рачуноводствене информације треба да поседују одговарајуће квалитативне карактеристике.

Карактеристике рачуноводствених информација у виду примарних квалитета за специфичну одлуку су релевантност и поузда-

<sup>10</sup> Прилагођено према: Малинић, С., (1998) Информације управљачког рачуноводства као основа за ефикасно управљање предузећем, 29. Симпозијум СРРС "Рачуноводство и ревизија у функцији менаџмента", Златибор, стр. 147.

<sup>11</sup> Ибидем, стр. 148.



ност<sup>12</sup>. Релевантност информације значи примереност информације задовољењу потреба корисника по садржини, обиму, времену и начину састављања. Релевантност информације значи истовремено и предвидивост, повратност и благовременост. Поузданост информације означава квалитет који обезбеђује да информација не садржи грешке и предубеђења и да верно репрезентује оно што јој је сврха. Поузданост има за основу потврдивост и репрезентативност.

Карактеристике рачуноводствених информација у виду секундарних квалитета су упоредивост (укључујући и конзистентност) и неутралност<sup>13</sup>. Упоредивост је таква карактеристика рачуноводствених информација која омогућава корисницима да сагледају сличности и разлике између два сета економских феномена. Неутралност представља непристрасност у процени чињеница. Конзистентност подразумева доследност примене политика и поступака у прикупљању и обради података.

Различити корисници поседују различите способности разумевања информација, па треба указати на разумљивост, као обележје везано за специфичног корисника. Могуће је да информација, корисна за једног доносиоца одлуке, није корисна за другог доносиоца одлуке, па се "свеобухватна разумљивост информације извлачи из комбинације квалитета корисника и квалитета саме информације"<sup>14</sup>.

Рачуноводствене информације су значајне за укупно пословање предузећа и за екстерне кориснике, посебно за полагање рачуна и ефикасно управљање пословним активностима предузећа.

#### *Информације обрачуна трошкова у функцији доношења пословних одлука*

Доношење појединачних одлука захтева како квалитативне, тако и квантитативне информације. За доношење пословних одлука неопходно је уважавање низа фактора везаних за мотиве, приступе и пословну философију онога ко доноси одлуку, "али калкулација трошкова остаје незаобилазно пословно средство доношења одговарајуће алтернативне одлуке"<sup>15</sup>. У том смислу, управљачко рачуноводство, а посебно обрачун трошкова, као његов део служи као најважнији извор информација за доношење одлука.

<sup>12</sup> Financial Accounting Standards Board, Statement of Financial Accounting Concepts No. 2: Qualitative Characteristics of Accounting Information, FASB, Stamford, str. 15.

<sup>13</sup> Ибидем, стр. 15.

<sup>14</sup> Стефановић, Р., (1993) Финансијско извештавање као основа за доношење одлука – квалитативни аспект, *Књиговодство*, бр. 12, стр. 15.

<sup>15</sup> Новићевић, Б., Антић, Ј., (2005) Управљачко рачуноводство – обрачун трошкова, Економски факултет, Ниш, стр. 41.

Управљачко рачуноводство се бави "прикупљањем, класификовањем, сумирањем, анализом и саопштавањем (подношењем) информација менаџменту предузећа за потребе доношења појединачних стратешких, тактичких и оперативних одлука за потребе систематске управљачке контроле пословно-финансијског процеса предузећа"<sup>16</sup>. Појава управљачког рачуноводства везана је за све бројније и обимније потребе менаџера за информацијама.

Раних 50-тих Management Accounting Team дефинисао је управљачко рачуноводство као "презентирање рачуноводствених информација на такав начин да пружају помоћ органима управљања у креирању политике и предузимању свакодневних активности"<sup>17</sup>. Управљачко рачуноводство обезбеђује интерне информације менаџерима као помоћ при доношењу одлука о развоју предузећа и реализацији постављених циљева.

Да би управљачко рачуноводство презентирало информације органима управљања, неопходно је да разуме и познаје њихове информационе потребе. Потреба изградње и развоја рачуноводственог информационог система предузећа, а посебно управљачког рачуноводства, произилази из постојања и развоја информационих захтева, који су одраз информационих потреба органа управљања на различитим нивоима - оперативном, тактичком и стратешком. У том смислу, неопходно је разумети повезаност и условљеност менаџмента и рачуноводства, посебно управљачког рачуноводства, у реализацији циљева једних и других, као и циљева предузећа.

Активност доношења појединачних пословних одлука карактерише спорадичност и специфичност информативних захтева у погледу трошкова, прихода и резултата и других релевантних чинилаца. Свака од алтернативних могућности мора рачунати са релевантним трошковима и користима. То су трошкови и користи који испуњавају два битна услова: оријентисани су на будућност и различити су према пословним могућностима које конкуришу. Не треба очекивати да обрачун трошкова, као основни део управљачког рачуноводства одговори свим информативним захтевима за доношење појединачних пословних одлука, јер треба имати у виду начело економичности у прикупљању и емитовању информација. Међутим, флексибилно постављен и добро организован обрачун трошкова најбоља је информативна основа за доношење појединачних пословних одлука из два разлога<sup>18</sup>:

---

<sup>16</sup> Стевановић, Н., (1993) Рачуноводство и привредни раст, *Књиговодство*, бр. 12, стр. 3.

<sup>17</sup> Marphy, M., (1963) *Managerial Accounting*, D Van Nostrand Company, Inc, London, str. 4.

<sup>18</sup> Ибидем, стр. 42.

– обрачун трошкова по својој природи омогућава да се на најлакши начин утврде нерационалности и упућује на потребу њиховог отклањања на одговарајући начин и

– обрачун трошкова може, зависно од карактера пословне алтернативе, непосредно понудити одређене информације или бар олакшати њихово добијање путем додатних поступака анализе.

Управљачко рачуноводство, а нарочито обрачун трошкова еволуира и развија се у настојању да одговори потребама за тачним, поузданим и релевантним информацијама, потребним за доношење правих пословних одлука у измењеним условима пословања. Појава и развој предузећа високих технологија, глобализација пословања, раст помоћних активности и скраћење животног циклуса производа доводе у питање квалитет рачуноводствених информација добијених применом традиционалних метода обрачунавања и захтевају измену концепције утврђивања цене коштања производа и услуга. Наиме, традиционално рачуноводство не успева да обезбеди праве информације за "здраве" одлуке у новим условима пословања, што посебно важи за стратешке одлуке. Стратешко одлучивање подразумева опредељивање између алтернативних стратегија са циљем да се бира она која даје компанији разумну сигурност дугорочног раста и опстанка. Да би постигло овај циљ предузеће мора да оствари конкурентску предност, при чему се вредност управљачког рачуноводства директно повезује са његовом способношћу да помогне предузећу да буде успешно. При томе, стратешка анализа трошкова представља употребу података о трошковима да би се развиле и идентификовале супериорне стратегије које ће обезбедити одрживу конкурентску предност<sup>19</sup>.

Одлуке о ценама, о производно-продајном асортиману, о увођењу новог производа, о томе како одговорити на производе конкурената и друге су стратешке одлуке везане за производ. Нетачне информације о трошковима производа могу довести до тога да менаџери доносе лоше одлуке.

Измене у окружењу и у самом предузећу нужно доводе у питање традиционалне методе калкулисања трошкова, а самим тим и традиционални обрачун трошкова као информациону подршку пословном одлучивању. Основне слабости традиционалних метода обрачуна трошкова огледају се у пренаглашеној улози директних трошкова у калкулацији цене коштања и коришћењу физичког обима производње као основа за алокацију општих трошкова. Проналажење нових метода обрачуна трошкова производа постаје предуслов ефи-

---

<sup>19</sup> Hansen, D. and Mowen, M., (1994) Management Accounting, South Western Publishing Co., Cincinnati, str. 558.

касног управљања савременим предузећем. Рачуноводствена теорија је одговорила на тај изазов и пронашла нове методе за обрачунавање и управљање трошковима као што су обрачун трошкова по активностима, обрачун циљног трошка, обрачун трошкова животног циклуса производа и сл., а привредна пракса развијених земаља прихватила решења понуђена од теорије. Примена нових метода пружа мноштво корисних информација неопходних за доношење пословних одлука. Тако је обрачун трошкова оправдао епитет најзначајнијег информационог сервиса менаџмента предузећа.

### *Закључак*

Савремено предузеће представља комплексну творевину коју карактерише окрупњавање, диверзификација производног програма, глобализација пословања, примена високих производних и информационих технологија и честе промене у организационој структури. Управљање таквим предузећем претпоставља много знања, вештине и предузимљивости. Отуда потреба за идентификовањем менаџмента предузећа, као веома значајног дела људских ресурса предузећа. Менаџмент предузећа обавља своју управљачку активности кроз полагање рачуна о успеху и стању предузећа, систематску контролу пословно-финансијских процеса предузећа и доношење појединачних пословних одлука.

Доношење пословних одлука као значајну активност менаџмента предузећа није могуће успешно остварити без одговарајуће информационе подршке. Улога и значај рачуноводствених информација у процесу доношења пословних одлука су познати и опште прихваћени у теорији и пракси. Посебно су значајне информације које продукује обрачун трошкова као најзначајнији део управљачког рачуноводства, а на основу којих се доносе одлуке оперативног, тактичког и стратегијског значаја.

### *Литература*

- Група аутора, (1996) *Управљачко рачуноводство I*, СРРС, Београд.  
 Малинић, С., (1998) *Информације управљачког рачуноводства као основа за ефикасно управљање предузећем*, Зборник радова са XIX Симпозијума СРРС "Рачуноводство и ревизија у функцији менаџмента", Златибор.  
 Малинић, Д., (1999) *Дивизионално рачуноводство*, Економски факултет, Београд.  
 Marphy, M., (1963) *Managerial Accounting*, D Van Nostrand Company, Inc, London.  
 Новићевећ, Б., (1997) *Рачуноводство у функцији пословног одлучивања*, I Симпозијум СРРС "Рачуноводство, ревизија и финансије у процесу приватизације и функционисање предузећа у условима преласка у тржишни амбијент", Бања Врућница

- Новићевић, Б., (2002) *Управљачко рачуноводство – буџетска контрола*, Економски факултет, Ниш
- Новићевић, Б., Антић, Љ., (2005) *Управљачко рачуноводство – обрачун трошкова*, Економски факултет, Ниш
- Стефановић, Р., (1993) Финансијско извештавање као основа за доношење одлука – квалитативни аспект, *Књиговодство*, бр. 12
- Стевановић, Н., (1993) Рачуноводство и привредни раст, *Књиговодство*, бр. 12  
*Financial Accounting Standards Board, Statement of Financial Accounting Concepts No. 2: Qualitative Characteristics of Accounting Information, FASB, Stanford.*
- Hansen, D. and Mowen, M., (1994) *Management Accounting*, South Western Publishing Co., Cincinnati.
- Chamberlain, W.N., (1968) *Preduzeće: Mikro-ekonomsko planiranje i akcija*, Savremena administracija, Beograd.

Ljilja Antić, Niš

## COST ACCOUNTING AS INFORMATIVE SUPPORT TO INDIVIDUAL BUSINESS DECISION-MAKING

### Summary

Business decision-making, as the key management activity of an enterprise, presupposes disposal of relevant and reliable information. The appropriate information is an important support to decision makers in all phases of decision-making process.

Management accounting, as the most important informative support to this management activity, evolves and develops in an attempt to satisfy the needs for reliable and relevant information which is necessary for business decision-making in changed, globalized business conditions.

In the process of decision-making one needs to respect a number of factors regarding motives, approaches, and business philosophy of the decision maker. However, cost calculation undoubtedly remains the most important business instrument for making adequate decisions. In that sense, cost accounting, as a part of management accounting, becomes very prominent.

**Key Words:** Information, Decision-making, Management, Cost