

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2019  
YEARBOOK**

ГОДИНА 11

VOLUME XVII

---

**GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP  
FACULTY OF ECONOMICS**



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ  
YEARBOOK  
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:

Проф.д-р Трајко Мицески

**Издавачки совет Editorial board**

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова	Prof. Elenica Sofijanova, Ph.D
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски	Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц.д-р Благица Колева	Blagica Koleva, Ph.D
Доц.д-р Љупчо Давчев	Ljupco Davcev, Ph.D

**Редакциски одбор Editorial staff**

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски	Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

**Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief**

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D

**Техничко уредување Technical editor**

Славе Димитров	Slave Dimitrov
Благој Михов	Blagoj Mihov

**Редакција и администрација Address of editorial office**

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип	Goce Delcev University
Економски факултет	Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб	Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија	2000 Stip, R of Macedonia



УДК: 657.3/.4]:334.72:005.53

Оригинален научен труд

## СМЕТКОВОДСТВЕНИТЕ ИНФОРМАЦИИ – КВАЛИТЕТНА АЛАТКА ЗА ЕФЕКТИВЕН ПЕРФОМАНС НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Доц. д-р Благица Колева<sup>1</sup>, Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска<sup>2</sup>,  
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
blagica.koleva@ugd.edu.mk

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

<sup>3</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
emilija.miteva@ugd.edu.mk

### Апстракт

Сметководството е значаен извор на информации, а финансиските информации се важни за донесување одлуки од страна на корисниците на тие информации. Сметководствените информации не служат само кај донесување на деловни одлуки, нивната функција е повеќенасочна, комплексна, каде меѓу останатото се јавуваат и како поддршка за изработка на деловни планови на претпријатијата. Деловниот план на претпријатијата се темели на управувачки извештај на претпријатието кое го дефинира главниот менаџмент, а се изработува во управувачко сметководство на организацијата. Составните делови на успешното управувачко сметководство се темелат на планирање и контрола, сметководствената евиденција и финансиското известување се однесуваат како примарен извор на податоци кои се користат во планирање, контрола и анализа на секое современо претпријатие денес. Значајноста на овие информации, односно вредноста на самите информации е неопходно да се огледа токму во процесот на кој менаџментот ги спроведува корективните дејности при отстапување од планираното. За да се обезбеди ефективно функционирање на сметководствениот информациски систем и сигурните сметководствени информации, во сметководствениот информациски систем денес се имплементираат ефективни техники и контролни постапки. Најважниот облик е ревизија, анализа на сметководствените информации. Сепак, процесот на деловно одлучување е сложен процес кој започнува со основна фаза на собирање на релевантни информации, каде повеќе од јасно е дека некавалитетните и невалидни информации најчесто доведуваат до неефективно донесени одлуки и негативен перформанс на претпријатијата. Токму затоа, подолу имплементиранит труд ќе го насочи своето истражување кон разјаснување на значајноста на сметководствените информации, како и влијанието на истите врз финансискиот и воопшто деловниот перформанс на македонските претпријатија во турбулентното деловно опкружување денес.

**Клучни зборови:** сметководствени информации, финансиски извештај, деловни одлуки, менаџмент, анализа.



### Abstract

The accounting information does not serve only in making business decisions, their function is multidirectional, complex, where among other things they also appear as support for preparation of business plans of enterprises. The business plan of the enterprises is based on the management report of the enterprise that defines the main management and is prepared in the management accounting of the organization. The constituents of successful management accounting are based on planning and control, accounting records and financial reporting are the primary source of data used in the planning, control and analysis of any modern enterprise today. The significance of this information, that is, the value of the information itself, it is necessary to look precisely in the process in which the management conducts the corrective activities in case of deviation from the planned one. In order to ensure the effective functioning of the accounting information system and secure accounting information, effective accounting techniques and control procedures are being implemented today in the accounting information system. The most important form is the audit, analysis of the inventory information. However, the process of business decision-making is a complex process that starts with the basic phase of gathering relevant information, where it is more than clear that poor and inaccurate information often leads to ineffective decisions and negative performance of enterprises. Therefore, the below implemented work will direct its research towards clarifying the importance of accounting information, as well as the impact of these on the financial and business performance of Macedonian enterprises in the turbulent business environment today.

**Keywords:** accounting information, financial report, business decisions, management, analysis.



## 1. Вовед

Денес поголемиот дел од современите претпријатија се справуваат со секојдневните промени во организацискиот и оперативен начин на работење на претпријатијата во последните неколку дена каде како резултат на препознавање на разните фактори кои влијаат на работењето и создавањето на ефективниот перформанс на претпријатијата, се истакнуваат со значајни алатки со цел да се справат со глобалното деловно опкружување. Во тој контекст, се менуваат и односите на значајните фактори на зачувување на вредноста на економскиот перформанс на претпријатијата. Во рамките на тоа, сметководствените концепти на основа на финансиското и менаџерското сметководството се прилагодуваат на трендовите за ефективно проследување и прикажување на успехот на самото делување. Според тоа, поголемиот број од претпријатијата имаат неопходност за стратешко дејствување. Стратешките одлуки, кои ги носат стратешките менаџери, тргнувајќи од дефинирање на долготрајните цели на претпријатијата и стратегијата со која истите се насочуваат кон реализација на целите. Добро формулирана и имплементирана стратегија е значајна за долготрајно опстојување на претпријатието. Стратешкиот менаџмент, како менаџмент од останатите нивоа на делување, своите одлуки ги носат на основа на информации кои, меѓу останатото, ги обезбедува и сметководството. Информациите наменети за стратешкиот менаџмент го обезбедува, пред сè, стратешкото управувачко сметководство. При собирање на потребните стратешки информации, стратешко управувачкото сметководство се применува на основа на стратешки сметководствени инструменти составени од разновидни ефективни и современи техники и пристапи на делување. Всушност, современата алатка за ефективно управување со современите претпријатија, се истакнува преку систем на урамнотежени показатели кои ја претставуваат методата на рамнотежа на точноста и интегритетот на финансиските мерки на претпријатијата со индикаторите на нивните идни финансиски резултати. Според тоа, доколку се насочува една организација кон соодветно имплементирање на претпријатијата во нивното опкружување како и ефективен опстанок и сигурна иднина, значаен услов за стручно стратешко управување со неговото работење и развој со помош на организирано и систематизирано управување на деловните промени, од голема важност е стратешкото сметководствено управување во самата компанија. Во тие рамки, основната емпириска цел на подолу имплементираниот труд ќе се насочи кон истакнување и студирање на контекстот на ефективно стратешко сметководствено управување како квалитетна алатка за продуктивен финансиски перформанс на едно современо претпријатие денес.

## 2. Сметководството како извор на информации за стратешко одлучување

Првите ознаки на сметководството и сметководствените докуменции се забележани уште од времето на старата вавилноска цивилизација. Својот придонес кон сметководството и сметководствената професија ги даваат и останатите цивилизации како египетските, грчките, римските и слично. Самиот развој, всушност, на сметководството темелно се однесува на пренос на традицијата и вештината во водење на деловните книги. Со натамошниот развој, помага веќе во воведување на бројките истакнувајќи значаен момент во сметководствената професија преку имплементација на професионални услуги, рамномерно со развојот на современата информатичка технологија, растот на финансискиот пазар и изедначување на основата на финансиското известување. Единствена дефиниција на овој поим денес е значително тешко да се предаде. Сметководството е вештина, техника и умешност на евидентирање, класифицирање и анализирање во парични средства изразени деловни трансакции и нивна интерпретација на доцнежни резултати на самите постапки и научна дисциплина која се занимава со логично заклучување врз основа на воспоставените категории и начела кои нудат рамки во кои делува сметководствената практика, но и ја развива новата практика и постапки. Од голема значајност е да се истакне фактот дека авторите го истакнуваат дефинирањето на сметководството кон четири пристапи каде најчесто во литературата се истакнува како вештина, техника, умешност, научна дисциплина и услужна функција на деловното работење, сето тоа, како дел од управувачкиот информациски систем на еден деловен субјект. Сметководството, како вештина, техника и умешност е најстара дефиниција на истата, според која е вештина на евидентирање на



настанатите деловни случувања. Всушност, сметководството е информациски состав кој ги мери деловните случувања, ги процесира информациите и извештаите и комуницира со помош на информации и носители на одлучување над деловниот субјект. Самиот процес на евалуација претставува реализација на деловните случувања, процесирање на обработка на податоците и изработка на финансиските извештаи, каде комуницирањето е алатка за нивна објава. Сметководството како услужна функција се истакнува со оглед на својата улога во претпријатијата, која се огледува низ нудење сметководствени финансиски информации од екстерни и интерни корисници. Ова се информации за деловни случувања кои за менаџментот, кредиторите, инвеститорите и останатите учесници се основа на донесување на идните и сегашни деловни одлуки.

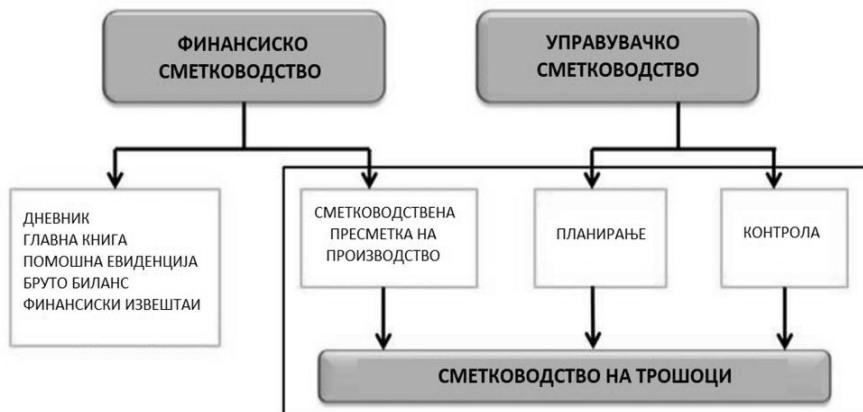
### *2.1. Структура на сметководствените информации при управување со претпријатијата*

Сметководството може да се структурира според традиционалниот и современ концепт. Според традиционалниот концепт, сметководството може да се подели на сметководствено планирање, книговодство, сметководствена контрола, сметководствена анализа и сметководствено информирање. Според современиот концепт, се разликува финансиско, трошочно и управувачко сметководство. Структурата на сметководствата се прикажува на пр. 1, каде всушност, финансиското сметководство, основното сметководство, општото сметководство, е дел од сметководствата кое ги опфаќа сметководствените процеси на забележување, класифицирање, сегментација и информирање на деловната активност на претпријатијата. Синтетичкото сметководство се појавува бидејќи нуди податоци и информации за претпријатијата во целина, за неговата поврзаност и трансакциите со надворешното опкружување додека пак, предметот на финансиското сметководство е надворешното подрачје на работењето со потесни податоци за внатрешното подрачје на делување, а предметот на трошоци за внатрешното подрачје на работењето на претпријатијата е основното сметководство.

Според поголемата дефиниција, сметководството на трошоци се истакнува како процес на утврдување, вбројување и интерпретирање на податоците кои се потребни за следното:

- *Планирање и контрола;*
- *Одлука за раководство;*
- *Утврдување на трошоци по производ.*

Задачите на сметководството на трошоци се состои од утврдувања на податоците за трошоците на материјал, работа и индиректните трошоци на производство, со тоа што ги извршува на основа на валидни и темелни информации. Тоа ги планира трошоците и на производство, продажба и управа и ги следи по местата на настанување, природни видови, носители, и слично. На тој начин ги обезбедува потребните информации за трошоците кои се основа за донесување на секојдневните и значајни одлуки во компанијата.



Слика 1: Основна структура на Сметководството

Извор: Funkcionalna struktura računovodstva. Gulin et. al. (2011). Upravljačko računovodstvo, стр. 32

Треба да се истакне фактот дека сметководството на трошоци се претставува како комбинација од финансиското и управувачкото сметководство. Влијанијата на финансиското сметководство се огледуваат во делот кој се однесува на пресметка на производство, додека влијанието на управувачкото сметководство во однос на планирање и контрола најмногу го истакнува своето значење. Сметководството на трошоци содржи историски информации за трошоци, но и информации кои се однесуваат на идното работење, кое е значајно за донесување ефективни деловни одлуки. Управувачкото сметководство е оној дел од сметководственото делување кое нуди информации примарно на внатрешните корисници, како што е менаџментот на сите нивоа на одлучувања и одговорноста на деловниот субјект. Деталниот осврт на управувачкото сметководство во однос на ефективното делување и квалитетниот финансиски перформанс на претпријатието ќе биде емпириско прикажано и појаснето во емпирискиот пристап на истражување на дадената проблематика во трудот.

### 3. Процес на одлучување на основа на сметководствени информации

Процесот на одлучување е исклучително во огромна употреба денес во деловната пракса, како една од главните деловни и човечки активности. Во секоја животна ситуација се користи процес на одлучување, секогаш се врши избор меѓу две или повеќе понудени алтернативи на делување. Потребата за ефективно одлучување е секогаш присутна и тоа во сите видови на дејности и активности. Одлучувањето најчесто е врзано за процесот на решавање на одредени промени или проблеми, но тоа не мора да биде така што одлучувањето и решавањето на проблемите може да бидат две независни акции. Земајќи го предвид фактот дека процесот на одлучување обично е комплексна дејност и дека треба да се истакне големиот број различни информации на кои се изложени денешните претпријатија, овој процес мора да се подели на неколку фази и техники кои се применуваат, со цел да се донесе ефективна стратешка одлука, а со тоа и директно да се влијае врз ефективниот перформанс на претпријатијата. Поделбата на процесите на одлучување на основа на сметководствените информации на меѓусебно поврзани фази, освен што го однесува донесувањето одлуки, воедно врши избор меѓу алтернативите во финализација на процесот да се избере најдобрата алтернатива. Процесот на деловно одлучување започнува со идентификација и дефинирање на проблемот. Ова е фаза од исклучителна значајност со тоа што е неопходно да се препознае првин проблемот и да се спецификува што е можно повеќе. Токму во коректна аформулација на проблемот зависи дали



воопшто ќе дојде до задоволувачко решение, односно зависи успехот на конечната одлука. Самата насока на процесот на одлучување на основа на сметководствените информации и податоци, преку процес на собирање на релевантни информациски основи како темелни претпоставки за успешното одлучување, особено во услови на ризици и неизвесност, претставува одлична алатка за квалитетен опстанок на едно претпријатие. Поставените цели сепак, и собрани информации мора да се користат со цел полесно генерирање на можните активности за решавање на одредените проблеми или донесување на дадени промени во организацијата. Веднаш по завршување на фазата на подготовка на одлуката, следува друга фаза – донесување на одлуката. Во фазата на донесување на одлуката се одлучува за алтернативата, односно акцијата која е значително, покрај сите индикатори, најдобрата возможна варијација. Веднаш по испланираните идни акции, решавањето на проблемот, следува имплементација на одлуката, каде по испланираните идни акции се истакнува како најкомплексен дел од целокупниот процес на одлучување. Недобро спроведување на ниту една најдобра одлука нема да биде успешно реализирана доколку воопшто не се земат предвид сметководствените извештаи, финансиските извештаи и финансиските текови и делувања на самото претпријатие. По завршувањето на имплементација на одлуката сепак е неопходна контрола, каде на основа на повеќето практики и теоретски анализи и студии, значително е докажано дека сите овие фази, доколку се имплементираат квалитетно, ефективно и експедитивно, внимателно и со добро познавање, може да бидат целосно негативни за крајниот резултат, доколку менаџментот не ги земе предвид или не им даде доволно значајност на сметководствените информации кои всушност јасно го прикажуваат работењето на претпријатието на финансиски план и во одреден временски период.

#### 4. Емпириски пристап на истражување

##### *4.1. Анализа на користење на сметководствените информации во претпријатијата*

Стратешко управувачкото сметководство е задолжено за подготвување на информации кои на менаџментот му овозможува донесување на ефективни стратешки одлуки, поставува долготрајни цели и формулира и имплементира ефективни квалитетни стратегии за нивно постигнување. Таквото деловно однесување секако е клучно за долготрајно опстанување на претпријатијата. Појдовна точка за донесување на стратешки одлуки се податоците содржани во сметководствените и несметководствени информации. Во собирањето на потребните и стратешки сметководствени информации, на претпријатијата на располагање им стојат стратешки сметководствените инструменти со припаѓачките техники, за кои станува повеќе збор овде. При собирање на потребните стратешки сметководствени информации од претпријатијата кои учествуваа во истражувањето, и беа на располагање на студијата, стратешките информации се имплементираат на однапред осмислен, логичен, составен процес со кој се поврзува и мислењето и искуствата и се доаѓа до осознавање на нивото на користење на сметководствените информации за деловно одлучување во македонските претпријатија, каде се зголемува и нивото на познавање на тематиката на истражување. Во рамките на ваквиот квалитативно-квантитативен пристап на истражување, целта на студијата е да се соберат доверливите податоци за начинот на кој претпријатијата во Република Македонија, во денешното турбулентно деловно опкружување доаѓаат до ефективни стратешки сметководствени одлуки на основа на сметководствените информации. Истражувањето за користење на стратешките информации од сметководството се спроведува во периодот јануари, 2019 година, каде за потреба на истражувањето се собрани примарни податоци преку метода на испитување. Со оваа метода се собраа податоци за перцепциите, мислењето, анализата, однесувањето, мотивите, ставовите на испитаниците, поставувајќи им кратки прашања во пишан облик. Во рамките на оваа метода, како техника на собирање на податоците се користи анкета, преку Survey Monkey, чии едноставни и кратки прашања беа доставени до поголеми претпријатија во Македонија преку електронска пошта. Поради доверливоста на сметководствените информации и нивната сензитивност, претпријатијата побараа да бидат дискретни во самото испитување, како и да се искористат валидни податоци, што секако оди во корист на испитувањето и добивање на соодветни резултати. Во продолжение се наоѓа приказ на резултатите на спроведеното





истражување за користењето на стратешките сметководствени информации во македонските претпријатија и нивното влијание врз ефикасниот перформанс на истите.

#### 4.2. Квантификација на добиените резултати

Во рамките на ова поглавје се наведуваат резултатите од спроведеното истражување во однос на користење на стратешки сметководствени информации во македонските претпријатија со цел донесување на деловно ефективни одлуки. Како што веќе се истакна, намерата на истражувањето е да се соберат податоците за начинот на кој денес македонските претпријатија ги собираат и користат сметководствените информации на чија основа донесуваат стратешки одлуки, поставувајќи долготрајни цели и формулирајќи и имплементирајќи стратегии за нивно постигнување. Интересно е да се дојде до податоци до чии техники на стратешко управувачко сметководство македонските претпријатија ги користат при собирање на потребните информации. Овие податоци ќе послужат како основа за донесување на одлуки за најчесто користените инструменти на стратешко управувачкото сметководство во економијата во Македонија. Анализирање на резултатите од спроведеното анкетирање започнува со анализа на општите податоци за претпријатијата кои се одзвaa на ова истражување. Првото прашање се однесува на класификација на претпријатијата според нивната величина и вработени. Испитаниците избраа само еден од понудените одговори, според класификацијата се разликуваат микро претприемачи, средни претприемачи со до 20-тина вработени, како и големи претприемачи со над 20 вработени. Во ова истражување учествуваа вкупно 41 претпријатија.

Во следното прашање, од испитаниците се бара да оценат со бројка од еден до пет за нивната поврзаност меѓу стратешкиот менаџмент и сметководството во нивното претпријатие. Поврзаноста меѓу стратешкиот менаџмент и сметководството е од исклучителна важност за долготрајниот опстанок на претпријатијата, со оглед на тоа дека сметководството е значаен извор на информации за донесување на стратешки деловни одлуки. Оценката еден претставува неповрзаност, додека оценката пет покажува одлична поврзаност, додека меѓуоценките го покажуваат нивото кое од помала бројка до поголема, се покачува соодветно на добиените податоци.

Оценка на поврзаноста	Процент на одговори (%)
Оценка 1 – неповрзано	4
Оценка 2 – слаба поврзаност	16
Оценка 3 – добра поврзаност	29
Оценка 4 – многу добра поврзаност	33
Оценка 5 – одлична поврзаност	18

**Табела 1: Резултати од испитаниците во однос на поврзаноста на стратешките сметководствени информации со стратешко деловните одлуки**

Погоре имплементираната табела еден, покажува како испитаниците ја имаа оценето поврзаноста меѓу сметководството и стратешкиот менаџмент во нивното претпријатие. Најголемиот број од претпријатијата, до 33 %, всушност, се истакнуваат со многу добра поврзаност на стратешкиот сметководствен менаџмент, односно информациите од истиот со деловното стратешко одлучување. Ова не е многу оптимистична бројка, земајќи предвид дека процентот на одлична поврзаност со истите е само 18 проценти од компаниите, односно испитаниците. Додека, пак, дури 16 % од испитаниците имаат слаба поврзаност на стратешки сметководствените информации со деловното стратешко делување во нивната компанија, кое не покажува ефективно делување на компаниите. Интересно е да се воочи дека дури 4 проценти од испитаниците – претпријатијата, сметаат дека стратешкиот менаџмент и сметководството во нивното претпријатие воопшто не се поврзани, оценувајќи ја нивната поврзаност со оценка еден. Меѓутоа, земајќи предвид дека сепак поголемиот дел од анкетираниите претпријатија,



поврзаноста меѓу стратешкиот менаџмент и сметководството во нивната организација го оцениле со добро, многу добро и одлично, може да се заклучи дека во Македонија сепак постои поврзаност за нераскинливата врска меѓу менаџерот и сметководителот. Исто така, може да се заклучи дека македонските претпријатија, сепак ја разбираат значајноста како и потребата за што поголема инволвираност на самиот менаџмент во сметководството и во обликување на информациите кои се потребни за донесување на одлуки на стратешки и деловен план на делување, како и на формулирање, имплементирање на стратегиите при спроведување и контрола на деловните активности. Во оние претпријатија каде е подобра поврзаноста меѓу стратешкиот менаџмент и сметководството, може да се заклучи дека и самата комуникација меѓу менаџментот и сметководството е поголема. Поради тоа, стратешкиот менаџмент е подобро основан со потребните информации, кое придонесува кон поуспешно работење на македонските претпријатија, сигурно е подобро ефективен со потребни информации, кое води кон тоа на менаџментот да му овозможи побрзо соочување со проблемите, предизвикувајќи и ефективен избор на најдобри методи за нивно отстранување. Според тоа, во следното прашање, од испитаниците се бара со оценка исто така, од еден до пет, да ја оценат значајноста на поединечните извори на информации, потребни при донесување на стратешки деловни одлуки. Како извори на информации, на испитаниците им биле понудени финансиски извештаи, останати сметководствени извори и несметководствени информации. Оценката еден секако претставува целосна неважност на изворите на информации додека пак, пет значи дека одреден извор на информации е најважниот. Подолу имплементираната Табела бр. 2 ги прикажува основните резултати од спроведеното истражување.

Оценка, значајноста	на	Финансиски извештаи	Останати сметководствени извори	Несметководствени информации
		Процент на Одговори		
1 - целосно неважно		3	1	2
2 - најмалку важно		19	19	24
3 - средно важно		31	30	34
4 - важно		28	29	29
5 - многу важно		12	21	1

**Табела 2: Резултати од одговорот на испитаниците во однос на значајноста на сметководствените информации за нивното претпријатие**

Што се однесува на финансиските извештаи од погоре имплементираната табела, големо изненадување е дека само едно претпријатие од испитаниците сметаат дека останатите информации кои не се финансиски се исто така многу важни, додека само 21 % од претпријатијата сметаат дека останатите сметководствени извори се многу важни за нивната организација, само 12 % од испитаниците сметаат дека финансиските извештаи се многу важни за нивното работење, а пак, дури 3 проценти од испитаниците сметаат дека воопшто не се важни финансиските извештаи во нивната компанија. Ова се значително помалку песимистични и разочарувачки резултати во однос на значајноста на сметководствените информации кои ги осознаваме преку примарните, теоретски анализи на примарните податоци. Целосно неважен извор на информации значи, според македонските претпријатија, ги оценуваат останатите сметководствени извори на информации и финансиски извештаи. Единствено несметководствените информации само две од анкетираниите претпријатија не го смета за целосно неважен извор на информации што е веќе заклучено од податоците прикажани во Табелата. Од голема значајност е да се воочи токму фактот дека анкетираниите претпријатија најголема оценка доделуваат на сите три извори на информации за само важни, средно важни,



рангирајќи ги истите на табелата. Добиените податоци наведуваат на заклучок дека во македонските претпријатија информациите за донесување на стратешки деловни одлуки се црпат од сите три извори на информации. Со други зборови, македонските претпријатија своите деловни одлуки ги основаат на податоци и информации кои им се нудат преку Билансот на состојба, Билансот на успех, Извештај за паричен тек, податоци и информации од други сметководствени извори и несметководствени информации. Ваквиот пристап во работењето е единствениот начин на кој може да се стекне целокупна слика за работењето на едно претпријатија во Македонија, да се увиди неговата сила, слабост, предност, недостатоци и закани. Токму на основа на целокупната слика за работењето на едно претпријатие, може да се постави реална долготрајна цел и да се формулира и имплементира успешна стратегија за нивно постигнување. На тој начин се придонесува кон долготрајното опстојување на претпријатието. Во следното, последно прашање, од испитаниците се бара со иста оценка од 1 до 5 да ја оценат важноста на сметководствените информации при донесување на стратешки деловни одлуки во нивното претпријатие. Како и во претходното прашање, оценката еден означува нецелосна важност, односно целосна неважност, додека оценката пет доаѓа до најважно ниво на значајност.

Оценка на поврзаноста	Процент на одговори
Оценка 1 – неважно	1
Оценка 2 – не многу важно	4
Оценка 3 – доволно важно	31
Оценка 4 – многу важно	48
Оценка 5 – неопходно	16

**Табела 3: Резултати од одговорите на испитаниците за нивото на значајноста на сметководствените информации за деловното стратешко одлучување во претпријатието**

Како што може да се увиди од погоре имплементираниите резултати од анкетираниите претпријатија во Македонија, без разлика на нивната величина и дејност, само едно претпријатие смета дека сметководствените информации и податоци воопшто не се значајни за донесување на неговите деловни одлуки во нивните претпријатија, додека пак, цели 48 проценти од компаниите кои учествуваат во истражувањето, односно испитаниците сметаат дека овие информации се многу важни. Ова значи дека дури 64 проценти од испитаниците, што е повеќе од половина, всушност, сметаат дека сметководствените информации носат огромна важност за донесување правилна, ефективна деловна одлука во нивните претпријатија. Сметководствените информации се особено важни при планирање, со оглед на фактот дека плановите на менаџментот се пресметуваат преку буџетот и останати финансиски алатки. Пресметката или буџетот се резултат на заедничко делување на менаџментот во компанијата, содржејќи квантитативно изразени цели кои менаџментот ги поставува. Сметководствените информации се значајни и при контрола, односно проследување на реализација на поставените планови, организирање и воведување на истите. Од добиените резултати на истражувањето, може со сигурност да се заклучи фактот дека македонските претпријатија ја сфаќаат особено значајноста на сметководствените информации при донесување на деловна одлука, кое е разбирливо со оглед на тоа дека од овие информации може да се дојде до податоци за различни проблематики кои во делувањето може да се јават, каде е неопходно да се донесе правилна одлука за најдобри методи за нивно отстранување.



## Заклучок

Стратешкото управувачко сметководство е дел од управувачкото сметководство, кое се развива веќе во новиот век. Развојот на овој вид сметководство ја поттикнува потребата на менаџментот да се обезбеди со информации на чија основа ќе може да донесе долготрајни деловни одлуки. Значајноста на долготрајните стратешки деловни одлуки се темели на тоа што истите се клуч за долготрајно опстојување на едно претпријатие. Покрај стратешки деловните одлуки, на информациите на кои им се обезбедува стратешко управувачко сметководство, се темели и поставувањето на долготрајните цели и формулирање и имплементирање на најдобрите стратегии за нивно постигнување.

При донесување на стратешките деловни одлуки, поставувањето на долготрајните цели и формулирање на имплементација на стратегијата, менаџментот има од исклучителна неопходност да поседува несметководствени информации и сметководствени информации од финансиските извештаи и останги сметководствени извори. Ваквите информации на менаџментот му овозможуваат приказ на целата слика за работењето на претпријатието, на чија основа може да се донесе правилна деловна одлука и да се формулира ефективна и експедитивна стратегија на идното и сегашното делување.

Според тоа, земајќи ги предвид резултатите кои го истакнуваат работењето на македонските претпријатија во земјата, на основа на податоците соберени преку спроведеното емпириско истражување кое се фокусира на анализа на степенот на користење на стратешките сметководствени информации во македонското деловно опкружување, може со сигурност да се заклучи дека македонскиот менаџмент е свесен за значајноста на нераскинливата врска меѓу ефективниот менаџмент и сметководството во едно претпријатие, како и потребата за сè поголема вклученост на самите менаџери во креирање на информациите кои им се неопходни при стратешко деловно одлучување.

Ваквото докажување на сè поголемата поврзаност меѓу менаџментот и сметководството придонесува, секако, кон подобра меѓусебна комуникација во претпријатијата, кое резултира со подобра основа на потребни информации, брзо воочување на проблеми, брзо откривање на нивни извори и избор на најдобри методи за отстранување на истите. Сето ова придонесува кон успешно работење на едно претпријатие.

Во тие рамки, од голема значајност е да се истакне фактот дека ова истражување покажува дека македонските менаџери имаат потреба од информациите кои се црпат од финансиските извештаи, останатите сметководствени извори како и од несметководствените извори, со цел да се имплементира квалитетна деловна одлука за идно делување на организацијата. Со ова се потврдуваат и наводите на различните литератури кои теоретски истакнуваат дека единствено така може да се стекне целосно јасна слика за работењето на претпријатијата, поставувајќи реални долготрајни цели и избирање на најповолна стратегија за нивно реализирање.

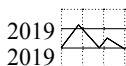
Од добиените резултати на истражување се стекнува заклучок дека македонските претприемачи ја разбираат значајноста на сметководствените информации при донесување на стратешки деловни одлуки. Сепак, треба да се истакне дека станува збор за информации кои се особено значајни при поставување на планови и изработка на пресметки, кое претставува квантитативно изразени цели поставени од страна на менаџментот. Сепак, не смее да се занемари и нивната значајност при контрола, организирање, водење и анализирање на резултатите, односно пристапот на откривање на проблеми во работењето и изборот на најповолните метод за нивно отстранување.

Од ова може да се заклучи дека менаџментот и сметководството во македонските компании при донесување на стратешки деловни одлуки е неопходно да применуваат современи инструменти за имплементација на ефективно стратешко управувачко сметководство во практиката. Ова се однесува на стратешки сметководствени техники на основа на податоци собрани од спроведеното истражување, каде всушност, во македонските претпријатија најчесто се анализираа и применуваа техники, теорија на ограничување, сметководство на приходи,



стратешко управување со трошоци, управување со приходи, проценка на трошоци на конкуренти, пак, како и анализирање на профитабилноста на купувачите и останати современи техники сè уште не се применуваат во стратешкото сметководствено делување на македонските претпријатија, кое јасно дава до знаење дека ова е сè уште поле на истражување, усвршување и разјаснување во македонското деловно опкружување денес.

На крајот, сепак, може да се заклучи дека примена на сè поголемиот број на различни техники на стратешко сметководственото управување обезбедува пристап до различни корисни информации. Таквиот начин на работење е клучен за обезбедување на долготраен опстанок на претпријатијата, особено во денешното турбулентно деловно опкружување, кое се карактеризира со зачестени непредвидени промени на секојдневно ниво.



**Користена литература:**

1. Anthony J. Kambino, *The Make-or-Buy-Decision*, New York: Institute of Management Accountants, 1980;
2. Atkinson A. A., Bunker R. D., Kaplan R.S. and Youngf, *Management Accounting*, Prentice Hall, Inc., New Jarsey, 1997;
3. Charles T. Horngren, Alnoor Bhimani, Srikant M. Datar, George Foster, *Management and Cost Accounting*, Prentice Hall, 2005;
4. Decoster, D. T., *Management Accounting: A Decision Emphasis*. New York: John Wiley and Sons Inc. 2011;
5. E. Bonabeau & C. Meyer, 2001, *Swarm intelligence*, *Harvard Business Review*, 79(5): 107-114; D. J. Teece, G. Pisano, & A. Shuen, 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, 18: 509-533;
6. Gulin, D., *Upravljačko računovodstvo*. Zagreb: RiF: zajednica računovoča i financijskih djelatnika. 2011;
7. Johanna Bennett, “Turn Around, Bright Eyes”, *Barron’s*, May 16, 2005, p. 48;
8. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), chap. 2; and Porter, “What is Strategy?” *Harvard Business Review*, November-December 1996, pp. 61-78. Also see Richard Allen and others, “A Comparison of Strategies in Japan and the United States”, *S. A. M. Advanced Management Journal*, Winter 2006, pp. 24-36;
9. R. P. Rumelt, D. E. Schendel, & D. J. Teece (eds.), 1994, *Fundamental Issues in Strategy*, Boston: Harvard Business School press, 527-530;
10. See Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1998), shap. 6;
11. Sinha, N. V., *Management Accounting – Tools and Techniques*. Mumbai: Himalaya Publishing House. 2004.