

## OD TRADICIONALNOG DO STRATEGIJSKOG UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA: IZAZOVI I PRILIKE

**Sažetak:** *Upravljačko računovodstvo se razvilo od tradicionalne funkcije do savremenog sistema informisanja koji podržava strategijsko odlučivanje, kreiranje vrednosti i upravljanje organizacionim performansama. Promena uloge upravljačkih računovođa rezultat je dinamičnog poslovnog okruženja, digitalne transformacije, potrebe za bržim i pouzdanijim informacijama, kao i rastućih zahteva menadžmenta za analitičkom podrškom. Ključni izazovi uključuju potrebu za razvojem novih kompetencija računovođa, usklađivanje različitih izvora podataka, obezbeđivanje kvaliteta i relevantnosti informacija, kao i balansiranje uloga kontrolinga, analitike i strategijskog savetovanja. Preporučuje se primena upravljačkog računovodstva kao podrške upravljačkim procesima, jer poboljšava konkurentsku prednost i generiše vrednost za organizaciju.*

**Ključne reči:** *upravljačko računovodstvo, strategija, odlučivanje, organizacija*

---

\* Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, Srbija.  
E-mail: stefan.milojevic@educons.edu.rs

## UVOD

Sa pojavom ekonomske aktivnosti, čovek je morao da registruje i činjenice te strane njegovog života. Tako je i nastalo računovodstvo. Ono se preko rasta i širenja proizvodne aktivnosti čoveka postepeno širilo. Tako su formirane tri glavne oblasti računovodstva: finansijsko računovodstvo, upravljačko računovodstvo i poresko računovodstvo (Frolova et al., 2021). Pod dominantnom ulogom ekonomskog pozitivizma i male grupe moćnih američkih članova akademske zajednice, sistem informisanja upravljačkog računovodstva se razvijao u skladu sa finansijskim računovodstvom (Malmi & Granlund, 2009).

Računovodstvo je fenomen koji se menja i isprepletено je sa samim menadžmentom. „Računovodstvo predstavlja informacioni most koji povezuje top menadžment profitno orijentisane organizacije sa ekonomskim transakcijama koje se u njoj odvijaju i rezultatima donetih strateških odluka“ (Milojević, 2025: 3). Primenjene nauke i koncepti se kontinuirano razvijaju i redefinišu računovodstvo (Dahal, 2019).

Upravljačko računovodstvo definisano prema CIMA citatu (1996) glasi: „proces identifikacije, merenja, prikupljanja, analize, pripreme, tumačenja i komunikacije informacija koje menadžment koristi za planiranje, procenu i kontrolu unutar entiteta i za obezbeđivanje odgovarajuće upotrebe i odgovornosti za svoje resurse“. Upravljačko računovodstvo nastavlja da se razvija u skladu sa tim kako se preduzeća suočavaju sa novim problemima koje treba rešiti, a važno je istaći i činjenicu da se prakse upravljačkog računovodstva koje su korišćene početkom 1900-ih, primenljive i danas. Upravljačko računovodstvo je podsistem računovodstva koji igra vitalnu ulogu u poslovnom okruženju (Filippova, 2023). Alati upravljačkog računovodstva imaju široku primenu i kod porodičnih preduzeća (Hiebl & Mayrleitner, 2019), posebno u delu koji se odnosi na olakšanu komunikaciju između članova porodične firme i eksternog savetnika (Leotta et al., 2023).

Uticaj procesa globalizacije i integrisane internacionalizacije tržišta na način poslovanja savremenih korporacija je veliki i zahteva sofisticirane informacije, te tako i razvoj sistema upravljačkog računovodstva. Računovodstvo je učestvovalo u dizajniranju i implementaciji mnogih promena u praksi upravljanja organizacijama (Burchell et al., 1980). Stoga se računovodstveni sistemi mogu posmatrati kao ogledala društva i organizacija u kojima su uključeni i oni se za razliku od nekih drugih sistema kontinuirano nadograđuju (Knežević et al., 2012). Računovodstvo i revizija su profesije koje su najviše pogođene procesom digitalne transformacije. S jedne strane, veštačka inteligencija je unapredila efikasnost poslovnih procesa i podršku menadžmentu, dok je s druge strane sve izraženija zabrinutost za budućnost ovih profesija (Costa & Pinho, 2025). Široka automatizacija i smanjenje

potrebe za pojedinim tradicionalnim poslovima već uveliko utiču i na ove dve profesije. Drugim rečima, digitalizacija i tehnologije veštačke inteligencije imaju visok potencijal da transformišu oblast upravljačkog računovodstva, kao i ulogu računovođa (Abbas, 2025). Izazovi se odnose na smanjene mogućnosti zapošljavanja u računovodstvenoj profesiji i nove zahteve za veštinama kojima se profesija mora prilagoditi (Matejić et al., 2025). U dinamičnom i izazovnom okruženju, masovno povećanje količine znanja koje pojedinci generišu putem novih informacionih tehnologija će zahtevati napredne veštine i sposobnosti za upravljanje tim znanjem (Beke-Trivunac et al., 2025).

Prvi deo rada ukazuje na evoluciju upravljačkog računovodstva. Nakon toga, drugi deo rada se bavi transformacijom uloge upravljačkog računovođe. Strategijska dimenzija upravljačkog računovodstva je predmet obuhvatanja u trećem delu rada. Na kraju slede zaključna razmatranja.

## **1. Evolucija upravljačkog računovodstva**

Računovodstvo predstavlja živi sistem, te je kao takvo i evoluiralo i steklo moderne karakteristike. Ujedno predstavlja uslužnu funkciju. Od računovodstva se očekuje da pruži relevantne informacije koje će pomoći menadžerima na različitim nivoima u organizaciji da razlikuju ukupne organizacione ciljeve i da im pomognu u donošenju mudrih odluka. U sadašnjoj fazi, automatizacija i digitalizacija su čvrsto ukorenjene u našim životima, menjajući ne samo naše navike i preferencije, već i druge aspekte naših života. Na osnovu analize ekonomske literature, zaključuje se da se aktivnost računovođa svodi na formiranje računovodstvenih politika, tumačenje događaja i klasifikaciju činjenica ekonomske aktivnosti preduzeća. Profesija „računovođa“ u našem uobičajenom smislu biće stvar prošlosti, zamenjena kvalifikovanim stručnjacima sa funkcijama finansijskog supervizora.

Za razliku od konvencionalnog finansijskog računovodstva, upravljačko računovodstvo se koristi za opisivanje modernog koncepta računovodstva kao alata upravljanja, koje često ima i strategijsku dimenziju. Sistem informisanja upravljačkog računovodstva deluje u dva pravca (1) obezbeđivanje informacija koje podržavaju donošenje mudrih ekonomskih odluka i (2) motivacija korisnika da deluju u skladu sa organizacionim ciljevima (Horngren, 1995). Uočeno je da su organizacije koje posluju u konkurentnijim okruženjima obično koristile veći broj sistema upravljačkog računovodstva (Libby & Waterhouse, 1996), kao i da intenzitet konkurencije utiče na promene upravljačkog računovodstva kroz organizacionu strukturu (Waweru, 2008). Pored toga, nalazi Waweru & Uliana (2008) su pokazali da su organizacije koje su stavljale veliki naglasak na strategije diferencijacije,

prijavile značajne promene u svojim sistemima upravljačkog računovodstva i kontrole. Sistemi upravljačkog računovodstva su konceptualizovani kao zavisni od organizacione strukture i konteksta. Ovo može uticati na promene na dva načina: ili ih podsticati ili ometati njihovu brzinu (Libby & Waterhouse, 1996).

Promene u tehnologiji i organizacionim procedurama u menadžmentu imaju značajan uticaj na upravljačko računovodstvo. Naime, informaciona tehnologija je bila najvažniji pokretač nedavnih promena u upravljačkom računovodstvu (Dung & Lien, 2024). Brza digitalna transformacija je podstakla modifikacije upravljačkih procesa. Nove tehnologije omogućavaju finansijskim stručnjacima da se više fokusiraju na upravljačko računovodstvo (Milacic & Zarkovic, 2025). Sa brzim razvojem interneta, era veštačke inteligencije postala je trend u današnjem društvu, uvodeći inteligentnu revoluciju u raznim industrijama. To će u velikoj meri uticati i na tradicionalne metode rada i pristupe finansijskih računovođa od kojih se očekuje generisanje validnih informacija za eksterne korisnike.

Primena tehnologije veštačke inteligencije ne samo da može poboljšati efikasnost finansijskih računovođa, već i promovisati prelazak sa finansijskog računovodstva na upravljačko računovodstvo. Stoga je način korišćenja veštačke inteligencije za pomoć finansijskim stručnjacima u radu upravljačkog računovodstva neizbežan uslov za razvoj inteligentnog doba, koje postavlja veće zahteve za upravljačko računovodstvo. Da bi računovodstvo u punoj meri odgovorilo na izazove koje predstavljaju velike količine informacija i njihova složenost, potrebno je da integriše tehnološke promene. Generalno, na osnovu ove pozadine, proces razvoja preduzeća mora transformisati model finansijskog upravljanja, omogućavajući tehničkim aspektima prikupljanja i organizacije podataka da se kreću ka pravcima koji podstiču snažniji napredak i veću efikasnost. Važno je kreirati strategije za korišćenje veštačke inteligencije kako bi se finansijskim računovođama pomoglo da steknu veštine upravljačkog računovodstva, postignu transformaciju finansijskih stručnjaka u upravljačke računovođe i pruže podršku za razvoj. Nesporna je činjenica da tehnologije zasnovane na veštačkoj inteligenciji dramatično menjaju aktivnost i ulogu stručnjaka u računovodstvu. To zahteva nove paradigme u funkciji razumevanja novih realnosti.

## 2. Transformacija uloge upravljačkog računovođe

Ovo doba zahteva profesionalce u sa odgovarajućom ravnotežom između tehničkih veština i širine znanja kako bi bili kompatibilni sa tekućom transformacijom. Isto važi i za finansijske i upravljačke računovođe. U skoro svim dimenzijama profesionalnog radnog okruženja, današnje upravljačke računovođe doživljavaju

promene. Naime, pritisci tržišne konkurencije su iznedrili izazove u prilagođavanju savremene prakse u upravljačkom računovodstvu kako bi reagovali na promenljive potrebe u turbulentnom okruženju. Organizacije se danas suočavaju sa brojnim opcijama i izazovima, tako da im je neophodno da se upravljačke računovođe uključe i rade na bilo kom nivou kao deo tima (Kamal, 2015).

Pozicija savremenih upravljačkih računovođa je da dodatno nose način unapređenja i proširenja organizacione vizije i od njih se zahteva da se pojave kao komercijalni poslovni partneri i agenti promena. Upravljačke računovođe mogu i treba da široko budu uključene u organizacione aktivnosti. Upravljačke računovođe su sada važne u oblikovanju budućih poslovnih strategija. Ova nova uloga je inicirana veštačkom inteligencijom, ažuriranim kontrolnim tablama i sistemima poslovne inteligencije (Khan et al., 2025). Ističe se da računovođe sada moraju biti vešte po pitanju upotrebe podataka, njihovom timskom obradom sa ljudima iz drugih odeljenja, kao i da koriste strategijsko razmišljanje. Ipak, nije sve bez problema; ljudima su potrebne nove veštine, neki se plaše da se prilagode, a tehnologiju je u nekim slučajevima teško integrisati. Uprkos raznim izazovima, istaknute publikacije, kao što je primera radi, "Harvard Business Review", takođe su skrenule pažnju menadžera širom sveta na mnoge tehnike i procese upravljačkog računovodstva strategijske orijentacije.

Ključna vrednost veštačke inteligencije je da ona može poboljšati, a u nekim slučajevima čak i zameniti ljudsko donošenje odluka i delovanje (Davenport & Ronanki, 2018). Naime, sistemi veštačke inteligencije obavljaju složene zadatke i donose sofisticirane procene i odluke. Korišćenje veštačke inteligencije može pomoći upravljačkim računovođama u realizaciji raznih zadataka, a neki od njih jesu: budžetiranje i obračun troškova, održavanje i kontrola evidencije zaliha, upravljanje potraživanjima i najzad, očekuje se i podrška kod strateškog finansijskog planiranja (Kerr et al., 2025).

Savremeno poslovanje prožimaju brojne mogućnosti za razvoj različitih profesija, ali to za sobom povlači i neke rizike (Mitrović et al., 2022:73). Budućnost upravljačkih računovođa zavisi od toga kako se prilagođavaju i reaguju na promenljive i nove tehnologije, kao i na promene koje se tiču regulatornih i drugih faktora koji utiču na ovu profesiju. Nalazi Shields (1998) ukazuju da postoji konvergencija među evropskim zemljama u praksi upravljačkog računovodstva, posebno kada je reč o terminologiji i tehnikama, dok je uočena manja konvergencija po pitanju svrhe i stilova korišćenja tehnika. Na izbor i oblikovanje novih računovodstvenih rutina mogu uticati mnogi faktori, kao što su potreba za kontrolom troškova, promena načina planiranja i kontrole, konkurencija i dinamika tržišta, regulativa i pritisci koji dolaze od strane strukovnih udruženja i drugo. Istraživanje promena u upravljačkom računovodstvu se uglavnom odnosi na prakse u razvijenim zemljama

(Maina Waweru et al.: 676). Bez obzira na činjenicu da mnoge upravljačke računovođe u nemačkom govornom području Evrope pohađaju kurseve kontinuirane edukacije iz upravljačkog računovodstva, pružaoci takvih kurseva nemaju tako snažno društveno priznanje kao što to slučaj kada je u pitanju Ovlašćeni institut upravljačkih računovođa (The Chartered Institute of *Management Accountants* - CIMA) u Velikoj Britaniji (Heinzelmann 2016).

### 3. Strategijski aspekti upravljačkog računovodstva

Da bi bili kompetentni i pouzdani u organizaciji, računovođe bi trebalo da se proaktivno uključe u liderstvo, strategijsko upravljanje, operativno usklađivanje i doživotno učenje i usavršavanje. Današnje poslovno okruženje se drastično promenilo. Stavljjen je naglasak na proizvode višeg kvaliteta, niže cene i troškove, globalnu konkurenciju i zadovoljavanje i predviđanje potreba kupaca (Dahal, 2019), tako da u celini gledano, to iziskuje i nove strategijske imperATIVE, kao i jačanje postojećih. Strateške odluke počivaju na širim osnovama. Sve to skupa je doprinelo pojavi strategijskog upravljačkog računovodstva kao vitalnog alata za organizacije koje se kreću u dinamičnim i konkurentnim poslovnim okruženjima (Rahuman, 2025), i potrebno je da ga menadžeri percipiraju kao deo šireg organizacionog sistema. Kako Knežević et al. (2011:5) ističu, “strategijsko upravljačko računovodstvo je fokusirano na analizu podataka upravljačkog računovodstva o preduzeću i njegovoj konkurenciji radi identifikovanja i praćenja poslovne strategije”.

Cilj vrhovnog menadžmenta je da kroz izveštavanje pomogne menadžmentu na svim nivoima da uspostavi planove i vrši kontrolu nad poslovanjem, što je osnova za merenje efikasnosti politika koje su uspostavljene. U tom kontekstu se ističe da upravljačko računovodstvo strategijske orijentacije pomaže donosiocima strategijskih odluka da obezbede relevantne finansijske i nefinansijske mere. Pažljivo praćenje efikasnosti upravljanja resursima je bitno za održivo poslovanje organizacije.

U visoko konkurentnom okruženju je čini se, više nego ikada bitno obezbediti informacije koje se odnose na aktivnosti konkurenata i trenutne i buduće tržišne trendove, kako bi se na najbolji način podržao proces evaluacije strategije. Upravljačko računovodstvo je po svojoj prirodi pomoćna aktivnost za donošenje odluka i kontrolu u organizaciji. Shodno tome, računovodstvo se mora povezati sa drugim oblastima, kao što je marketing, kako bi se uspostavili mehanizmi strategijskog upravljanja koji poboljšavaju organizacione performanse. Međutim, tradicionalne informacije iz upravljačkog računovodstva ne mogu se pružiti za strategijsko donošenje odluka. Fokus je pomeren od operativnog ka strategijskom. Termin „strategijsko upravljačko računovodstvo“ postoji u literaturi o upravljačkom računovodstvu

više od decenije. Međutim, ne postoji usaglašen termin strategijskog upravljačkog računovodstva u literaturi (Langfield-Smith, 2008).

Informacije koje se koriste u procesu odlučivanja su posebno relevantne za opstanak preduzeća u neprijateljskom i konkurentnom okruženju. Mogu biti deo operativnog upravljanja firmama. Čini se da je upotreba termina „strategijsko upravljačko računovodstvo“ i dalje nedovoljno razumljiva za računovođe u organizacijama, posebno kada je reč o nacionalnim okvirima. Strategijsko upravljačko računovodstvo se može posmatrati na jednostavan način, kao težnja da se upravljačkom računovodstvu u većoj meri dodeli strategijska orijentacija; ili da se sagleda kao „pružanje i analiza podataka upravljačkog računovodstva o proizvodu kompanije na tržištima, njenoj strukturi troškova i troškovima konkurenata, kao i praćenje strategijskih pozicija firme i njenih konkurenata na ovim tržištima tokom vremena” (Nik Abdullah et al., 2022). Kako Ma et al. (2022) navode, tehnike strategijskog upravljačkog računovodstva mogu u velikoj meri pomoći malim i srednjim preduzećima da racionalno raspodele ograničene resurse, i integrišu interne i eksterne informacije radi podrške menadžerima da donose adekvatne strategijske odluke.

Tehnike koje se koriste u strategijske svrhe imaju potencijal da pruže širok spektar prednosti za organizacije, a uključuju: računovodstvo konkurenata, računovodstvo kupaca, strategijski obračun troškova, strategijsko planiranje, kontrolu i upravljanje performansama, iz čega se može sagledati da je nesporna značajna uloga upravljačkog računovodstva u donošenju strategijskih odluka, planiranju i prognoziranju. Potrebno je ojačati njihovu integraciju u rad zaposlenih na nadzornim i kontrolnim pozicijama na višem i srednjem nivou menadžmenta u organizacijama (Shaqqour, 2025). Međutim, kada su u pitanju ekonomije u razvoju, nezavisno od brojnih koristi, implementacija strategijskog upravljačkog računovodstva suočava se sa brojnim izazovima. Neki od njih jesu: neadekvatno tehničko znanje, nedostatak svesti, otpor prema promenama i odsustvo regulatornih okvira koji podstiču njegovo usvajanje (Alkhafaji & Khalid, 2019).

Upravljačko računovodstvo funkcioniše kao dinamička sposobnost koja oblikuje strategiju i rast kompanije omogućavajući integrisane procese koji olakšavaju strategijsku raspodelu resursa tokom vremena, posebno unutar malih i srednjih preduzeća. Shodno tome, uključivanje tehnika analize podataka upravljačkog računovodstva može pomoći u donošenju odluka. Primera radi, podaci o tržištu mogu podržati strategijsko upravljanje. Strategijsko upravljanje je sistematski proces osmišljen da optimizuje korišćenje resursa uz usklađivanje sa organizacionim ciljevima. U suštini, poslovne strategije i politike predstavljaju formulisanje strategijskog plana za postizanje vizije, misije i ciljeva kompanije.

Najprikladniji indikator za procenu efikasnosti alata upravljačkog računovodstva koje kompanija usvaja jeste učinak. Upravljačke računovođe sve više igraju

ključnu ulogu u merenju organizacionog učinka i pružanju informacija višem menadžmentu za podršku donošenju odluka. Finansijski učinak se odnosi na sposobnost kompanije da generiše profit, dok nasuprot tome, nefinansijski učinak obuhvata metrike koje dopunjuju finansijske izveštaje i dizajnirane su da postignu dugoročne ciljeve, kao što su lojalnost kupaca, angažovanje zaposlenih i organizaciona održivost.

Upravljačko računovodstvo je neophodno za podršku strategijskom odlučivanju i organizacionoj konkurentnosti (Dung & Lien, 2024). Strategijski fokus kompanije (interni ili eksterni) značajno utiče na njegov učinak, jer su strategijsko planiranje i donošenje odluka ključni i za male i za velike organizacije. Generalno, prakse strategijskog upravljanja, kao što su postavljanje ciljeva, strategijsko planiranje, analiza finansijskih pokazatelja, upravljanje ukupnim kvalitetom i preduzetnička orijentacija, pozitivno utiču na organizacioni učinak, posebno u malim i srednjim preduzećima. Istovremeno, evaluacija i odabrana strategija su veoma relevantni za poslovni uspeh. Efikasnost sistema informisanja upravljačkog računovodstva strategijske orijentacije u smislu zadovoljenja potreba ključnih grupa informacionih adresata zavisi od toga da li je primenjen sveobuhvatni pristup njegovoj organizaciji na nivou poslovnog subjekta. Pritom je bitno uvažiti specifičnosti, kako organizacionih, tako i upravljačkih struktura entiteta.

Literatura o profesionalizaciji upravljačkog računovodstva u porodičnim firmama se u velikoj meri fokusirala na stručnjake koji nisu članovi porodice, kao što su kontrolori ili finansijski direktori, kao pokretače ovog procesa, što je donekle jednostran pogled. Važno pitanje je i istražiti kako menadžeri mogu doprineti profesionalizaciji upravljačkog računovodstva u porodičnim firmama. Iako mnoge upravljačke računovođe u nemačkom govornom području Evrope pohađaju kurseve kontinuirane edukacije iz upravljačkog računovodstva, pružaoci takvih kurseva nemaju tako snažno društveno priznanje kao, na primer, Ovlašćeni institut upravljačkih računovođa (CIMA) u Velikoj Britaniji (Heinzelmann, 2016).

## Zaključak

Računovođe igraju ključnu ulogu u pružanju pouzdanih finansijskih i operativnih informacija za donošenje ekonomskih i finansijskih odluka. Ove odluke su važan element za organizaciju. Stoga, računovodstvo postaje nezaobilazan element u formiranju poslovne strategije. Uspešno upravljanje preduzećem zahteva prilagođavanje dinamičnim uslovima poslovanja u kontinuitetu. Kako se poslovni pejzaž razvijalo, računovodstvo je prevazišlo svoju tradicionalnu ulogu, postavši ključna komponenta u menadžerskom donošenju odluka.

Finansijsko računovodstvo predstavlja sistem informisanja primarno usmeren na zadovoljenje informacionih potreba eksternih korisnika, dok upravljačko računovodstvo pruža neophodne informacije koje pomažu menadžmentu u kreiranju politika i u svakodnevnom (operativnom) poslovanju. Računovodstvo kao sistem informisanja neće nestati, kao što ni sam ekonomski život neće nestati. Doći će do transformacije računovodstva zajedno sa ekonomskim životom, i nastaviće da se odvija u drugačijem, naprednijem i progresivnijem obliku. Stoga, od dinamičnih upravljačkih računovođa se u sve većoj meri zahteva fleksibilnost, odnosno da budu u poziciji da mogu da se prilagode promenama u tržišnom okruženju koje imaju veći uticaj na organizaciju.

Sa ubrzanim razvojem tehnologije i globalizacijom, došlo je do velikih promena u sferi upravljanja ljudskim resursima. Danas je upravljačko računovodstvo važan aspekt planiranja i donošenja odluka u poslovanju. Naime, u preduzećima koja koriste mnogo podataka, menadžeri očekuju mnogo više od svojih računovođa. Potrebna je šira primena naprednijih praksi i tehnika strategijskog upravljačkog računovodstva u realnom ambijentu. Od upravljačkih računovođa se očekuje da čitaju, razumeju finansijske i nefinansijske evidencije, predviđaju buduće trendove, proučavaju rizike, kao i da povezuju svaku finansijsku meru sa ciljevima kompanije.

### Literatura

- Abbas, K. (2025): "Management accounting and artificial intelligence: a comprehensive literature review and recommendations for future research". *The British Accounting Review*, 101551.
- Alkhafaji, A. F. & Khalid, S. (2019): "Challenges of implementing management accounting innovations: Evidence from Nigeria". *Prometheus*, 38(4), 399-415.
- Beke-Trivunac, J., Knežević, S., Milojević, S., Mrdak, G., Adamović, M. (2025). Znanje i/ili veštine za upravljanje ograničenim ekonomskim, prirodnim i ljudskim resursima, „Znanje ili veštine“ ili „znanje i veštine“, tematski zbornik nacionalnog značaja, Alfa BK Univerzitet - Institut za strategijske studije i razvoj „Petar Karić“ i Naučno društvo za upravljanje organizacijama.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980): "The roles of accounting in organizations and society". *Accounting, organizations and society*, 5(1), 5-27.
- CIMA (1996): *Official Terminology*, London: CIMA.
- Costa, M., & Pinho, M. (2025): "Management accounting and the paradigm change-a journey through the age of digitalization". *Procedia Computer Science*, 263, 564-574.

- Dahal, R. K. (2019): “Changing role of management accounting in 21st Century”. *Review of Public Administration and Management*, 7(3), 1-8.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018): “Artificial intelligence for the real world”. *Harvard business review*, 96(1), 108-116.
- Dung, N. T. P., & Lien, N. T. H. (2024): “Factors affecting the stages of management accounting evolution: The developing market research [Special issue]”. *Journal of Governance & Regulation*, 13(2), 452–464. <https://doi.org/10.22495/jgrv13i2siart20>
- Filippova, L. (2023): “International Practice in the Organization of Management Accounting”. In: Bolgov, R. *et al.* Proceedings of Topical Issues in International Political Geography. TIPG 2021. Springer Geography. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-20620-7\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-031-20620-7_20)
- Frolova, O. A., Milgunova, I. V., Sidorova, N. P., Kulkova, N. S., Kitaeva, E. N. (2021): “Development of Accounting in Digital Economy Era”. In: Antipova, T. (eds) *Integrated Science in Digital Age 2020. ICIS 2020. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 136. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-49264-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-49264-9_5)
- Grinko, A., Havrylenko, N., Kostash, T., Plekan, M., & Breus, S. (2020): “Organization of a strategic management accounting in an innovative economy”. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(5), 1-7.
- Heinzelmann, R. (2016): “Comparing professions in UK and German-speaking management accounting”. *Accounting in Europe*, 13(1), 103-120.
- Hiebl, M. R. W., Mayrleitner, B. (2019): “Professionalization of management accounting in family firms: the impact of family members”. *Review of Managerial Sciences*, 13, 1037–1068, <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0274-8>
- Horngren, C. T. (1995): “Management accounting: this century and beyond”. *Management Accounting Research*, 6(3), 281-286.
- Kamal, S. (2015): “Historical evolution of management accounting”. *The cost and management*, 43(4), 12-19.
- Kerr, D., Smith, K. T., Smith, L. M., & Xu, T. (2025): “A Review of AI and Its Impact on Management Accounting and Society”. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(6), 340.
- Khan, M. S. U., Sophia, J., & Shetty, P. (2025): “The Evolving Role of Management Accounting in Strategic Decision-Making: A Study of Contemporary Practices in Data-Driven Enterprises”, *International journal of research and scientific innovation (IJRSI)*, 12(6), DOI: <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2025.120600133>
- Knežević, S., Barjaktarović Rakočević, S., & Đurić, D. (2011): “Upravljačko računovodstvo u funkciji sticanja konkurentске prednosti i bankarski kontroling”. *Management - časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 16(59), 5-13.

- Langfield-Smith, K. (2008): "Strategic management accounting: how far have we come in 25 years?". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 204-228.
- Leotta, A., Rizza, C., & Ruggeri, D. (2023): "Complementing family firm and managerial views of doing business through management accounting tools". *Journal of Management Control*, 34(3), 347-376.
- Libby, T., & Waterhouse, J. H. (1996): "Predicting change in management accounting systems". *Journal of Management Accounting Research*, 8.
- Ma, L., Chen, X., Zhou, J., & Aldieri, L. (2022): „Strategic management accounting in small and medium-sized enterprises in emerging countries and markets: A case study from China”. *Economies*, 10(4), 74.
- Maina Waweru, N., Hoque, Z., & Uliana, E. (2004): "Management accounting change in South Africa: Case studies from retail services". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(5), 675-704.
- Malmi, T., & Granlund, M. (2009): "In search of management accounting theory". *European accounting review*, 18(3), 597-620.
- Matejić, T., Knežević, S., Joksimović, A., Milojević, S., & Adamović, M. (2025): "Potentials of blockchain technology application in accounting and financial reporting". *BizInfo Blace*, 16(1), 87-95. <https://doi.org/10.71159/bizinfo250010M>
- Milacic, D., & Zarkovic, S. (2025): "The role of the management accountant in leadership decision-making processes". *MEST Journal*, 13(2), 177-186.
- Milojević, S. (2025): "Forenzičko računovodstvo i oporezivanje". *Megatrend revija*, 22(1), 1-16.
- Mitrović, A., Knežević, S., & Milašinović, M. (2022): "The importance of ethics in the auditing profession in contemporary business", *Revizor - časopis za upravljanje organizacijama, finansije i reviziju*, 25, 73-79.
- Nik Abdullah, N. H., Krishnan, S., Mohd Zakaria, A. A., & Morris, G. (2022): "Strategic management accounting practices in business: A systematic review of the literature and future research directions". *Cogent Business & Management*, 9(1), 2093488. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2093488>Page 3 of 21
- Rahuman, M. R. A. H. (2025): "Strategic Management Accounting Usage in the Sri Lankan Service Sector". *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*, 7(2), 01-17.
- Shaqqour, O. F. (2025): "The Impact of Integrating Strategic Management Accounting and Decision-Making on Financial Performance in Industrial Companies". In: Hannon, A., Mahmood, A. (eds). *Intelligence-Driven Circular Economy. Studies in Computational Intelligence*, vol 1174. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-74220-0\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-031-74220-0_22)
- Shields, M. D. (1998): "Management accounting practices in Europe: a perspective from the States. *Management Accounting Research*", 9(4), 501-513.

- 
- Waweru, N. (2008): "Predicting change in management accounting systems: The effects of competitive strategy". *Global Journal of Business Research*, 2(1), 25-41.
  - Waweru, N., & Uliana, E. (2008): "Predicting change in management accounting systems: a contingent approach". *Problems and Perspectives in Management*, 6(2), 72-84.

## FROM TRADITIONAL TO STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

**Summary:** *Management accounting has evolved from a traditional function to a modern information system that supports strategic decision-making, value creation, and organizational performance management. The changing role of management accounting is a result of the dynamic business environment, digital transformation, the need for fast and reliable information, and the growing demands of management for analytical support. Key challenges include developing new competencies for accountants, harmonising disparate data sources, ensuring quality and accurate information, and balancing roles, analytics, and control consulting. We recommend applying management accounting as a support to management processes, as it improves competitive advantage and creates value for the organization.*

**Keywords:** *management accounting, strategy, decision making, organization*