

Общ модел за вземане на специфични управленски решения за оперативната дейност: методология и етапи

Михаил Мусов*

Резюме: Специфичните управленски решения са краткосрочни решения, свързани с оперативната дейност на предприятието, които нямат рутинен характер, и са прекалено разнородни. Те включват, например, решенията за добавяне/закриване на оперативни сегменти, за производство/доставка на компоненти, ценовите решения във връзка с еднократни специални поръчки и др. Проблемът е, че към момента не съществува универсален модел за вземане на такъв тип решения, който да открие общото между всички тях и с това да улесни както тяхното изучаване, така и прилагането им в практиката. Обосноваването на общ модел за вземане на специфични управленски решения е основната цел на настоящата статия. Приносът на предложения модел към съществуващата литература е в интегрирането на основните етапи на процеса на вземане на управленски решения със специфичната методология на краткосрочните решения за оперативната дейност – използването на съответстваща информация и прилагането на подхода на калкулиране по променливи разходи. В логическа последователност статията съдържа: (1) обосновка на необходимостта от

* Михаил Мусов е доктор, главен асистент в катедра „Счетоводство и анализ“ на УНСС, e-mail: mihailmusov@abv.bg.

модела, (2) представяне на неговите етапи и характерна методология и (3) открити въпроси, свързани с ползите и възможностите за бъдещо усъвършенстване. Изследването прилага изцяло дедуктивния подход.

Ключови думи: управленско счетоводство, специфични решения за оперативната дейност, съответстващи разходи, калкулиране по променливи разходи.

JEL: M41.

Въведение

Според общоприетото разбиране процесът на вземане на управленски решения представлява избор между две или повече алтернативи за бъдещо действие. Освен за инвестиционните решения, това разбиране се отнася и за т.нар. *специфични управленски решения*. Те представляват краткосрочни решения, свързани с оперативната дейност на предприятието, които нямат рутинен характер, т.е. не се налага да бъдат вземани ежедневно. За разлика от инвестиционните решения, които са дългосрочни, специфичните управленски решения касаят хоризонт от време, в чиито рамки производственият капацитет на предприятието не се променя (обикновено една година), поради което времевата стойност на парите се пренебрегва при анализа. Основните типове специфични решения са представени в таблица 1.

Таблица 1. Типология на специфичните управленски решения

Типове решения	Области на приложение
Добавяне/закриване на оперативни сегменти (adding and dropping operating segments; discontinuation decisions)	<ul style="list-style-type: none"> при необходимост от решение относно стартиране на ново или закриване на съществуващо производство/предоставяне на услуги (бизнес сегмент); при избора, свързан с това дали да се създаде ново или да се закрие съществуващо подразделение на предприятието (географски сегмент)
Производство/доставка на компоненти (make-or-buy decisions; insourcing versus outsourcing decisions)	<ul style="list-style-type: none"> при избора, свързан с това дали предприятието само да произвежда определени компоненти (детайли, агрегати, връзки и др.) или да доставя същите компоненти от външен доставчик (аутсорсинг).
Ценови решения във връзка с еднократни специални поръчки (pricing one-time special orders)	<ul style="list-style-type: none"> при определянето на цената на еднократни специални поръчки, които имат за цел да използват наличния свободен капацитет; при краткосрочно понижаване на цената на специални поръчки под пазарна цена (в т.ч. при участие в обществени поръчки; в условията на ценова конкуренция и др.)
Оптимална производствена структура при ограничени ресурси (utilization of a constrained resource)	<ul style="list-style-type: none"> при определянето на начина за най-ефективното използване на наличния капацитет при ограничени производствени ресурси.
Замяна на старо оборудване с ново (equipment-replacement decisions)	<ul style="list-style-type: none"> при необходимостта от решение относно продължаване използването на дълготрайни (не)материални активи или замяна с нови

Примамливо простото определение за процеса на вземане на специфични управленски решения, обаче, не прави самия процес такъв. Това, което може да го подпомогне и улесни, е следването на универсален модел. Предлагането и обосноваването на такъв универсален модел е основната цел на настоящата статия. Тя се постига посредством три конкретни задачи на изследването, обособени в отделните негови части. Първата част обосновава необходимостта от общ модел за вземане на специфични управленски решения. Втората част представя предложения модел – неговите етапи и характерна методология. Третата част съдържа някои отворени въпроси, свързани с ползите от модела и възмож-

ностите за неговото по-нататъшно усъвършенстване.

Необходимостта от общ модел за вземане на специфични управленски решения

Специализираната литература предлага различни модели за вземане на решения (виж фигура 1 и фигура 2). За всички тях обаче е характерно, че са прекалено общи – включват единствено едни или други етапи на процеса, но не и съответната методология, която е сърцевината на процеса на вземане на решения и следва да бъде част от модела. Така например тези модели не отразяват добре известната методология на вземане

Управление на ресурси и разходи

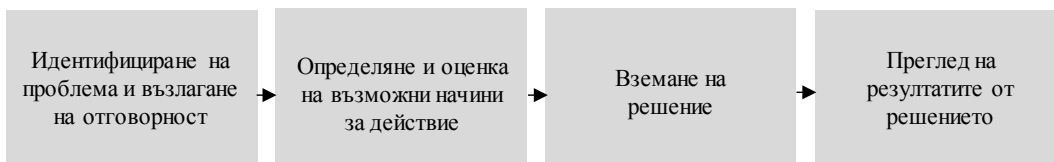
на инвестиционни решения – използването на информация за входящите и изходящите парични потоци и прилагането на методите, основани на стойността на парите във времето (нетна настояща стойност или вътрешна норма на възвръщаемост). Същото се отнася и за методологията на специфичните управленски решения.

ва да бъде по-конкретен от съществуващите общи модели за вземане на решения. Второ, този модел следва да бъде по-общ от детайлните методики, разработени за отделните специфични управленски решения. За целта, той следва да отразява характерната методология на вземането на специфични управленски решения.



Фигура 1. Петстепенен модел на процеса на вземане на управленски решения

Източник: *Hornngren, Datar u Rajan, 2012, с. 392*



Фигура 2. Четиристепенен модел на процеса на вземане на управленски решения

Източник: *Weygandt, Kimmel u Kieso, 2010, с. 298*

Научната литература предлага и множество конкретни методики, приложими при изработването на специфични управленски решения – например съществува методика за вземане на решения от типа „добавяне/закриване на оперативни сегменти“ и отделна методика за вземане на решения от типа „производство/доставка на компоненти“. Проблемът на тези частни методики е, че са прекалено фрагментарни, а това не позволява открояването на общото между всички тях – етапите и методологията. Тази еднаквост обаче е ключът не само към по-лесното изучаване на специфичните управленски решения, но и към тяхното коректно прилагане в практиката.

Следователно, съществува необходимост от общ модел за вземане на специфични управленски решения, който трябва да отговаря на две условия. Първо, той след-

Предложен модел за вземане на специфични управленски решения

Общо представяне на модела

Предложеният общ модел за вземане на специфични управленски решения, който адресира идентифицираната необходимост, е представен на фигура 3. Този модел следва логиката на основните етапи на процеса на вземане на решения и интегрира двата ключови елемента от методологията на изработването на специфични управленски решения. Единият от тези елементи е използването на съответстваща (уместна) информация (*relevant-information approach*), т.е. разграничаването на информацията (в т.ч. информацията за приходите и разходите) на съответстваща и несъответства-

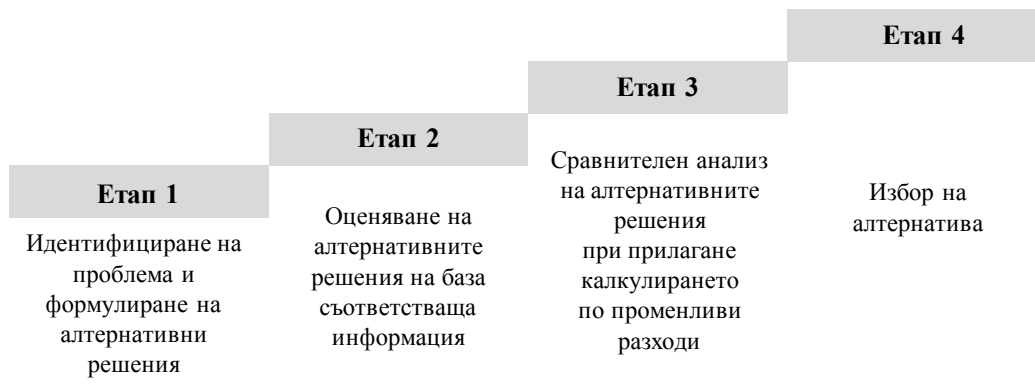
Управление на ресурси и разходи

ща за дадено решение. Другият елемент е прилагането на подхода на калкулиране по променливи разходи (*contribution approach*), който значително улеснява сравняването на съответстващата информация за отделните алтернативни решения. В изложението по-долу всеки от четирите етапа на модела е представен самостоятелно.

Специфични управленски решения

рането на алтернативни решения изисква преди всичко умения за мислене в множество от перспективи (*multiple framing*) – за едновременна работа с коренно различни и несъвместими помежду си перспективи (Colby и др., 2011, с. 60).

Добре е още на този етап да бъдат оценени както изпълнимостта на форму-



Фигура 3. Модел на процеса на вземане на специфични управленски решения

Етап 1 – Идентифициране на проблема и формулиране на алтернативни решения

Първият етап е фокусиран върху правилното идентифициране на проблема. Макар традиционно да се подценява, той е ключов за крайния успех на целия процес. Това е така, защото идентифицирането на проблема, неговото критично осмисляне, е на практика неделимо от формулирането на алтернативни решения, а алтернативните решения потенциално включват и самото решение на проблема. Този етап на проблематизиране често се представя като антитеза на самия процес на решаване на проблема, тъй като той „позволява всички предишни концептуализации на проблема да бъдат третирани като спорни [и] признава, че „решенията“ често пъти са трудни, защото са адресирани погрешните проблеми“ (Healey, 1995, с. 13). За разлика от всички следващи етапи, където водеща роля има аналитичното мислене, формули-

лираните алтернативни решения, така и свързаните с тях рискове. От една страна, в много случаи изборът на дадена алтернатива изисква наличието на определени условия, без които на практика алтернативата не може да бъде реализирана. Например, прилагането на минимални цени при специални еднократни поръчки, изисква едновременно изпълнение на следните три условия: (1) сключени договори за продажба на продуктите на основни пазари и на редовни цени, които покриват текущите постоянни разходи и осигуряват целевата печалба; (2) липса на по-добри възможности в краткосрочен план за използване на свободния производствен капацитет и (3) осигурена защита на редовните цени на основните пазари. От друга страна, често отделни алтернативи са свързани с различни рискове, които следва да бъдат идентифицирани и адекватно управлявани. Например, при решенията от типа „производство/гоставка на компоненти“ алтернативата „да се

Управление на ресурси и разходи

доставя“ може да предвижда сделка с чуждестранен контрагент, която да е съпътствана от валутен риск, несъществуващ в алтернативата „да се произвежда“. Сключването на форуърден договор е възможно решение, което прави двете алтернативи напълно съпоставими по отношение на идентифицирания риск.

Етап 2 – Оценяване на алтернативните решения на база съответстваща (уместна) информация

На този етап идентифицираните алтернативи биват оценявани на база на съответстващата информация. По смисъла на Концептуалната рамка за финансово отчитане (IASB, 2016 [2010], QC6, QC7), съответстваща е информацията, която може да повлияе на вземането на решения, т.е. която има прогностична и/или потвърждаваща функция. Два са критериите за това в контекста на вземането на управленски решения. Първото условие е информацията да касае бъдещето. Историческата информация, макар обикновено да е най-надеждната база за изготвяне на бъдещи прогнози, е несъответстваща, тъй като решението по никакъв начин не може да я промени. Второто условие е информацията да е различна за различните идентифицирани алтернативи. Информацията, която е еднаква за всички алтернативни решения, е винаги несъответстваща и следва да бъде пренебрегната.¹

Съответстващата информация може да бъде както качествена (количествено неизмерима), така и количествена (финансова и нефинансова). В много случаи качествените фактори имат решаваща роля при вземането на едно решение. При решенията от типа „добавяне/закриване

¹ Възможен е и подход, при който оценката на алтернативите става на база съответстваща и несъответстваща информация общо. Това само усложнява анализа, без да повлиява крайното решение.

на оперативни сегменти“ примери за такива качествени фактори са: евентуалната загуба на ноу-хау при закриването на сегмента, потенциалната загуба на клиенти от останалите сегменти поради закриване на производството в даден сегмент и т.н. Качествените фактори при решенията от типа „производство/госставка на компоненти“ включват: по-добрия контрол на качеството при производството на компонента; изграждането и поддържането на дългосрочни търговски контакти с контрагенти при госставката на компонента, ползите от вертикалната интеграция на предприятията в групата и др. По подобен начин решенията по ценообразуването също налагат събиране на множество качествена информация за клиентите (в т.ч. ценовата еластичност на търсенето; наличието на продукти-заместители и др.) и конкурентите (в т.ч.: лидерство или следване на лидера при ценовите промени на пазара и др.), която може да бъде решаваща.

От количествената информация с ключово значение е информацията за приходите и най-вече – тази за разходите. Класификацията на разходите на съответстващи и несъответстващи се предпоставя от тяхното разграничаване на променливи разходи (variable costs) и на постоянни разходи (fixed costs). Това, разбира се, не означава, че всички променливи разходи са съответстващи, както и че всички постоянни разходи са несъответстващи. Такава закономерност не съществува. Правилото, което най-общо е в сила е, че всички разходи, чиято обща сума се променя в резултат на решението (независимо дали непосредствено или в обзримото бъдеще), се считат за съответстващи разходи. Съобразно това, съответстващ разход могат да бъдат не само разходите, които традиционно определяме като променливи (т.е. променливите разходи на ниво единица продукт/услуга), но и тези разходи, които се променят на ниво бизнес/географски сег-

мент, на ниво отделно производство или на ниво специална поръчка. Moss и Haseman (1957, с. 188) сполучливо ги определят като „специално изчислени преки разходи“. Разходи, които не се отнасят пряко (а са единствено разпределени) към отделните сегменти, производства или специални поръчки, са несъответстващи разходи, тъй като не се променят в резултат на решението.

Два други вида разходи също заслужават особено внимание – алтернативните разходи и окончателните разходи. Алтернативните разходи (opportunity costs) представляват дохода от най-добрата пропусната алтернатива и в случаите, в които се различават между отделните алтернативни решения, са съответстващи разходи (въпреки че не се отчитат по счетоводните сметки). В общия случай алтернативните разходи се равняват на пропуснатата оперативна печалба от най-изгодното пренебрегнато алтернативно решение. В частния случай, в които постоянните разходи остават еднакви за идентифицираните алтернативни решения (т.е. когато постоянните разходи

са несъответстващи), алтернативните разходи възлизат на пропуснатия пределин доход от пренебрегнатата алтернатива.

Окончателните разходи (sunk costs) са винаги несъответстващи, защото са еднакви за всяка от разглежданите алтернативи. Такива са например разходите за амортизация, които се отнасят за дълготрайни активи, придобити в миналото. Обаче, цената на придобиване на новозакупените активи, която в последствие ще се признава като разход за амортизация, е съответстващ разход.

Специфичните управленски решения касаят оперативната дейност на предприятието и като такива са тясно свързани с производствения капацитет на предприятието. По този начин те са свързани и с постоянните разходи за осигуряването на този капацитет, както и с потенциалните алтернативни разходи, които могат да възникнат в случаите, в които този производствен капацитет има алтернативна употреба или може да бъде продаден. Специфичното третиране на тези два вида разходи е систематизирано в таблица 2.

Таблица 2. Третиране на постоянните разходи и на алтернативните разходи, свързани с производствения капацитет

Наличие/липса на производствен капацитет	Третиране на постоянните разходи и на потенциалните алтернативни разходи
1	2
При наличие на свободен производствен капацитет (за добавянето на нов оперативен сегмент или за производството на компонент, или за приемането на специална поръчка)	Съществуващите постоянни разходи по осигуряването на производствения капацитет са несъответстващ разход. (1)
При липса на свободен капацитет (за добавянето на нов оперативен сегмент или за производството на компонент, или за приемането на специална поръчка) и осигуряване на допълнителен капацитет чрез закупуване	Допълнителните постоянни разходи във връзка с осигуряването на производствен капацитет са съответстващ разход. (2)
При липса на свободен капацитет (за добавянето на нов оперативен сегмент или за производството на компонент, или за приемането на специална поръчка) и осигуряване на допълнителен капацитет чрез съкращаване на съществуващо производство	Възникват алтернативни разходи (в решението за добавянето на оперативния сегмент, респ. в решението за производство на компонента), които са равни на пропуснатия оперативен доход от съкратеното производство. Те са съответстващ разход. (3)

Управление на ресурси и разходи

Продължение

1	2
При освобождане на производствен капацитет, който има алтернативна употреба или може да бъде продаден (в резултат на закриването на съществуващ оперативен сегмент или в резултат на преминаването от производството към доставката на компонент)	Възникват алтернативни разходи (в решението за продължаване на дейността, респ. в решението за производство на компонента), които са равни на пропуснатия оперативен доход от най-добрата възможна алтернатива. Те са съответстващ разход.
При освобождане на производствен капацитет, който няма алтернативна употреба и не може да бъде продаден (в резултат на закриването на съществуващ оперативен сегмент или в резултат на преминаването от производството към доставката на компонент)	Не възникват алтернативни разходи.

- (1) Минималната цена на специалната поръчка следва да покрива променливите разходи.
- (2) Минималната цена на специалната поръчка следва да покрива и допълнителните постоянни разходи.
- (3) Минималната цена на специалната поръчка следва да покрива и пропуснатия пределен доход от съкратеното производство.

Етап 3 – Сравнителен анализ на алтернативните решения при прилагане подхода на калкулиране по променливи разходи

Третият етап включва сравняването на съответстващата информация за отделните алтернативни решения. Ключова роля тук има прилагането на подхода на калкулиране по променливи разходи и на Вътрешнофирмения отчет за доходите (схемата на приходно-разходно съпоставяне с класификация на разходите спрямо промените в обема на дейността – променливи и постоянни разходи). Както вече се отбеляза, тази класификация е в основата на разграничаването на разходите на съответстващи и несъответстващи (без обаче да се покрива с него).

При подхода на калкулиране по променливи разходи себестойността включва единствено променливите производствени разходи, което значително улеснява оценяването и сравняването на разходите за отделните алтернативни решения при промяна на обема

на дейността. Тази възможност не съществува при традиционния подход на калкулиране по производствени разходи (възприет в МСС 2 *Материални запаси* и в СС 2 *Отчитане на стоково-материалните запаси*). Доколкото при него в себестойността се включват всички производствени разходи (променливи и постоянни), сравняването на разходите за отделните алтернативи е възможно само за предварително определен обем дейност. Това създава проблеми, тъй като някои от решенията са чувствителни спрямо обема дейност. Такива са например решенията от типа „производство/доставка на компоненти“ (виж Deakin и Maher, 1987, с. 477). Възможно е при определен обем дейност по-изгодна да е алтернативата за доставка, а при по-висок обем – алтернативата за производство. Обемът дейност, при който предприятието е безразлично между двете алтернативи, се намира, като се изравнят разходите за доставката на компонента със съответстващите разходи за производството на същия компонент, както следва:

$$\begin{array}{l} \text{Разходи за доставка} \\ \text{на компонента} \\ \text{(за съответния обем дейност)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Постоянни производствени} \\ \text{разходи (независими} \\ \text{от обема дейност)} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Променливи производствени} \\ \text{разходи (за съответния} \\ \text{обем дейност)} \end{array}$$

Тоест, вземането на този тип решения е на практика невъзможно без прилагането на подхода на калкулиране по променливи разходи.

Препоръчително е сравняването на информацията за приходите и разходите за отделните алтернативни решения да става на база общите величини на приходите/разходите (виж фигура 4). Сравняването на средните величини на разходите (т.е. на разходите за единица) следва да се избягва поне по две причини. От една страна, възможно е в разходите за единица при някоя от разглежданите алтернативи да бъдат включени несъответстващи разходи и да се стигне до некоректно сравняване на съответстващи разходи за единица с общи разходи за единица. Типичен пример за подобна грешка е случаят, когато се взема решение за преминаване от производство към доставка на компоненти. Тогава е възможно доставната цена на компонента (която е изцяло съответстващ разход) да бъде сравнявана с производствената себестойност на компонента (която включва както съответстващи, така и несъответстващи разходи). От друга страна, възможно е разходите за единица за отделните алтернативни решения да са изчислени при различен обем дейност, което отново ще доведе до некоректни сравнения. Проблемът произхожда от погрешното третиране на постоянните разходи за единица като константни при различен обем дейност. Постоянните разходи за единица обаче са различни при различните обеми на дейността.

Етап 4 – Избор на алтернатива

Сравнителният анализ на алтернативните решения логически води до последния етап в процеса на вземане на решения – избора на една от анализираниите алтернативи. Макар специфичните управленски решения да са краткосрочни, общото правило е да се предпочита онази алтернатива, която максимизира стойността на предприятието в дългосрочен план. Това важи за всички типове специфични решения. Решенията от типа „добавяне/закриване на оперативни сегменти“ задължително трябва да вземат под внимание дългосрочната визия на предприятието. Решенията от типа „производство/доставка на компоненти“ също са част от дългосрочната стратегия на предприятието, тъй като влияят върху структурата на разходите, а оттам и върху оперативния риск на предприятието. Докато алтернативата „да се доставя“ генерира единствено променливи разходи, алтернативата „да се произвежда“ генерира едновременно променливи и постоянни разходи. При равни други условия, по-високите постоянни разходи означават по-висок критичен обем дейност и по-висока чувствителност на оперативната печалба спрямо промени в приходите от продажби (т.е. по-висок оперативен риск). При вземането на решение за приемане на поръчка на минимална цена, също се налага съпоставяне на краткосрочната икономическа изхода с дългосрочните очаквания и прогнози.

Алтернатива 1	Алтернатива 2	Разлика (съответстващи приходи/разходи)
1.1. Приходи	2.1. Приходи	Δ Приходи
1.2. Променливи разходи	2.2. Променливи разходи	Δ Променливи разходи
1.3. Пределен доход (1.1 – 1.2)	2.3. Пределен доход (2.1 – 2.2)	Δ Пределен доход
1.4. Постоянни разходи	2.4. Постоянни разходи	Δ Постоянни разходи
1.5. Оперативна печалба (1.3 – 1.4)	2.5. Оперативна печалба (2.3 – 2.4)	Δ Оперативна печалба

Фигура 4. Пределен анализ на база Вътрешнофирмен отчет за доходите

Управление на ресурси и разходи

Потенциален проблем на този последен етап е възникването на конфликт между интересите на акционерите и тези на мениджърите (т.нар. агенти) на предприятието. Добре известно е, че мениджърите се фокусират върху измерителите на ефективността, по които ще се оценява тяхното представяне, а не задължително върху максимизирането на стойността на предприятието. За да се избягват потенциални агентни конфликти, е необходимо критериите за вземане на решения да бъдат еднакви с тези, по които ще се оценява работата на мениджърите.

Открити въпроси

Всеки един модел, включително представеният по-горе, следва да бъде оценяван от гледна точка на ползите, които осигурява. Предложеният модел интегрира основните етапи и ключовата методология на вземането на специфични управленски решения и по този начин откроява общото между отделните типове решения, като същевременно остава място за проявление на конкретните специфики на всяко едно от тези решения. В допълнение, този модел е съобразен с трите основни начала, които ръководят практиката на управленското счетоводство (виж, Horngren, Datar и Rajan, 2012, с. 12). Първо, той се основава на използването на съответстваща информация, което означава *използване на различна информация за различните решения*. Второ, моделът насърчава прилагането на подход на калкулиране по променливи разходи, което цели не нещо друго, а да улесни *съпоставимостта между ползите и разходите, свързани с отделните алтернативни решения*. Трето, но не и по-важност, моделът признава ключовата роля на качествена информация, както и възможността за възникване на потенциални агентни конфликти, което означава, че той отчита не само техническите, но и *поведенческите*

аспекти, свързани с процеса на вземането на решения.

Съществуват възможности за усъвършенстване на предложения модел, които могат и следва да бъдат обект на допълнителни изследвания. Една такава възможност се крие в използването на калкулирането на базата на дейности (activity-based costing) с цел по-точно идентифициране на съответстващите разходи (Garrison, Noreen и Brewer, 2010, с. 602). Тя, разбира се, ще бъде приложима само за предприятията, които прилагат този подход на калкулиране. Друга потенциална възможност е инкорпорирането на оценката на изпълнението на взетото решение като отделен етап в модела. Включването на този етап, който макар формално да не е част от самия процес на вземане на решението, ще допринесе за постигане на съгласуваност между критериите за вземане на решението и критериите за неговата оценка, а това е важна предпоставка, както за избягването на агентни конфликти, така и за коректността на крайните изводи от анализа на изпълнението. Тези и подобни на тях опити за усъвършенстване на модела ще предпоставят неговата еволюция и в последна сметка ще потвърдят потребността от един такъв модел за счетоводната теория и практика.

Заклучение

Според Elliott (1998) счетоводната професия създава стойност за предприятията по следните пет начина: (1) осчетоводяване на стопанските операции; (2) обобщаване на счетоводните записи в данни; (3) трансформиране на данните в полезна информация; (4) превръщане на информацията в знание и (5) използване на знанието за вземане на решения, които създават стойност. В резултат на промените в съвременната бизнес среда – икономическата глобализация, развитието на информа-

ционните технологии и интернет, необходимостта от постигане на устойчивост в развитието и др. – дейностите, които са в началото на тази „информационна верига на стойността“, стават все по-малко ценени, за сметка на тези в края. В бъдеще ще бъдат необходими все повече знания и умения, които да са свързани не толкова със създаването на данни или дори на информация, а със *създаването на смисъл от наличната информация*. Със създаването на смисъл от информацията в конкретния контекст на управленските решения е свързан и предложеният в настоящата статия общ модел за вземане на специфични управленски решения. Този модел следва да подпомогне счетоводителите да участват адекватно в процеса на вземане на управленски решения по начин, който генерира по-висока стойност за отделните предприятия, за професията и за обществото като цяло.

Цитирани източници:

Colby, A., T. Ehrlich, Sullivan, W., & Dolle, J., 2011. *Rethinking Undergraduate Business Education: Liberal Learning for the Profession*, San Francisco, CA: Carnegie/Jossey-Bass.

Deakin, E., & Maher, M., 1987. *Cost Accounting*, 2nd ed. Homewood, Illinois: Irwin.

Elliott, R., 1998. *Accounting in the 21st Century*. Lecture, November 2, Newman Library Digital Collections, Baruch College, CUNY, New York. (Достъпно на: http://www.baruch.cuny.edu/library/alumni/online_exhibits/digital/saxe/saxe_1998/elliott_98.htm).

Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P., 2010. *Managerial Accounting*, 13th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Heaney, T., 1995. *Issues in Freirean Pedagogy*. (Достъпно на: http://www.paulofreire.ufpb.br/paulofreire/Files/outros/Issues_in_Freirean_Pedagogy.pdf).

Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M., 2012. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 14th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

International Accounting Standards Board (IASB). (2016 [2010]). *The Conceptual Framework for Financial Reporting*. IFRS Foundation (Достъпно на: <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2016/conceptualframework.pdf>).

Moss, M. F., & Haseman, W. C., 1957. Some Comments on the Applicability of Direct Costing to Decision Making. *The Accounting Review*. 184-193.

Weygandt, J., Kimmel, P., & Kieso, D., 2010. *Managerial Accounting: Tools for Business Decision Making*. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.