

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО
ФАКУЛТЕТ „ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДЕН”
КАТЕДРА „СЧЕТОВОДСТВО И АНАЛИЗ”

ДОЦ. Д-Р МИХАИЛ МУСОВ

ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПРИНЦИПИ
НА УПРАВЛЕНСКОТО СЧЕТОВОДСТВО

ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД
ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА НАУЧНАТА СТЕПЕН „ДОКТОР НА НАУКИТЕ”

ПРОФЕСИОНАЛНО НАПРАВЛЕНИЕ
3.8. ИКОНОМИКА

НАУЧНА СПЕЦИАЛНОСТ
„СЧЕТОВОДНА ОТЧЕТНОСТ, КОНТРОЛ И АНАЛИЗ
НА СТОПАНСКАТА ДЕЙНОСТ”

СОФИЯ
2023 г.

На моите Момичета – Ралица, Жасмина и Илина!

Обсипете го с всички земни блага, удавете го в море от щастие, така че на повърхността да се виждат единствено мехурчета от блаженство; дайте му икономически просперитет, тъй че да няма какво друго да прави, освен да спи, да яде курабийки и да е зает с продължаването на своя вид – и дори тогава, от чиста неблагодарност, просто напук, човекът ще ви изиграе някой мръсен номер. Ще рискува дори курабийките и нарочно ще пожелае най-пагубната глупост, най-неикономичния абсурд, просто за да внесе в целия този положителен здрав разум своя фатален фантастичен елемент. Само фантастичните си сънища, само вулгарната си лудост ще желае да задържи той – просто за да докаже пред себе си (като че ли е необходимо), че хората си остават хора и не са клавишите на пиано.

*Фьодор Достоевски, „Записки от подземието“, 1864 г.
(Достоевский, 1866 [1864], с. 34)*

Съдържание

УВОД	6
ГЛАВА ПЪРВА	
ПРИНЦИПИ НА УПРАВЛЕНСКОТО СЧЕТОВОДСТВО	21
1. Управленското счетоводство в съвременните организации	21
1.1. Основна функция на управленското счетоводство	21
1.2. Приложения на управленското счетоводство	30
2. Историко-логически анализ на необходимостта от разработване на принципи на управленското счетоводство	39
2.1. „Принципите“ в теорията на счетоводството	39
2.2. Необходимост от принципи на управленското счетоводство	44
3. Критичен анализ на съществуващите принципи в областта на управленското счетоводство	50
3.1. Принципи на счетоводството като социална наука (Scott, 1941)	50
3.2. Принципи на разпределението на разходите (Beckett, 1951)	54
3.3. Принципи на производственото счетоводство, разработени от Комитета по концепциите и стандартите в производственото счетоводство от 1952 г. (Benninger, 1954)	57
3.4. Принципи на управленското калкулиране, разработени от Института на управленските счетоводители (ИМА, 2013)	60
3.5. Глобални принципи на управленското счетоводство, разработени от Американския институт на дипломираните експерт-счетоводители (AICPA) и Института на сертифицираните управленски счетоводители (CIMA, 2017 [2014])	67
4. Обобщения и изводи	77
ГЛАВА ВТОРА	
ОБЩИ ВЪПРОСИ НА РАЗРАБОТВАНЕТО НА ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПРИНЦИПИ НА УПРАВЛЕНСКОТО СЧЕТОВОДСТВО	80
1. Поведенчески аспекти в теорията и практиката на управленското счетоводство	80
1.1. Поведенчески проблеми в англосаксонската управленско-счетоводна практика	81
1.2. Поведенчески изследвания в англосаксонската теория на управленското счетоводство	83
1.3. Поведенчески аспекти в българската счетоводна литература	99
2. Методологична основа на поведенческите счетоводни изследвания	104
2.1. Недостатъчност на неокласическия икономикс	104
2.2. Поведенческият икономикс като фундамент на съвременното управленско счетоводство	110
2.3. Двата модуса на мислене в поведенческия икономикс като източник на когнитивни евристики и заблуди	114

3. Рамка за разработване на поведенчески принципи на управленското счетоводство	120
3.1. Цели на поведенческите принципи	122
3.2. Подходи за разработване на поведенческите принципи	125
3.3. Начини на формулиране на поведенческите принципи	128
3.4. Критерии за оценка на поведенческите принципи	131
3.5. Предизвикателства при разработването на поведенческите принципи	136
4. Поведенчески принципи на управленското счетоводство – общо представяне	138
5. Обобщения и изводи	140

ГЛАВА ТРЕТА

ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПРИНЦИП „ИНФОРМАЦИЯТА И КОМУНИКАЦИЯТА СА РЕЛЕВАНТНИ НА ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ“ (INFORMATION AND COMMUNICATION ARE PROCESS-RELEVANT)

	142
1. Формулировка на поведенческия принцип	142
2. Поведенчески аспекти в основата на принципа	143
3. Теоретична обосновка на поведенческия принцип	155
3.1. Общи положения	155
3.2. Основен теоретичен модел: типология на когнитивните заблуди	157
3.3. Управленско-счетоводни практики за реализиране на поведенческия принцип	168
4. Емпирично изследване на поведенческия принцип	177
4.1. Концептуална рамка и изследователски хипотези	178
4.2. Методика на изследването	180
4.3. Резултати от изследването	183
4.4. Дискусия и изводи от изследването	193
5. Практическо приложение на поведенческия принцип	198
5.1. Приложение на принципа при вземането на управленски решения	199
5.2. Приложение на принципа при управлението на изпълнението	203
6. Обобщения и изводи	205

ГЛАВА ЧЕТВЪРТА

ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПРИНЦИП „ОЧАКВАНОТО ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ ПОВЕДЕНИЕТО Е АНАЛИЗИРАНО“ (ANTICIPATED IMPACT ON HUMAN BEHAVIOUR IS ANALYSED)

	207
1. Формулировка на поведенческия принцип	207
2. Поведенчески аспекти в основата на принципа	208
3. Теоретична обосновка на поведенческия принцип	214
3.1. Общи положения	214
3.2. Основен теоретичен модел: оптимално ниво на бюджетна трудност	228
3.3. Управленско-счетоводни практики за реализиране на поведенческия принцип	245

4.	Емпирично изследване на поведенческия принцип	249
4.1.	Концептуална рамка и изследователски хипотези	249
4.2.	Методика на изследването	251
4.3.	Резултати от изследването	254
4.4.	Дискусия и изводи от изследването	262
5.	Практическо приложение на поведенческия принцип	264
5.1.	Приложение на принципа при вземането на управленски решения	264
5.2.	Приложение на принципа при управлението на изпълнението	266
6.	Обобщения и изводи	270

ГЛАВА ПЕТА

ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПРИНЦИП „ФУНДАМЕНТАЛНАТА НЕСИГУРНОСТ Е ОТЧЕТЕНА“ (FUNDAMENTAL UNCERTAINTY IS GENUINE RECOGNIZED)

		272
1.	Формулировка на поведенческия принцип	272
2.	Поведенчески аспекти в основата на принципа	273
3.	Теоретична обосновка на поведенческия принцип	284
3.1.	Общи положения	284
3.2.	Основен теоретичен модел: сигурност срещу радикална несигурност	286
3.3.	Управленско-счетоводни практики за реализиране на поведенческия принцип	302
4.	Емпирично изследване на поведенческия принцип	306
4.1.	Концептуална рамка на изследването	306
4.2.	Методика на изследването	312
4.3.	Резултати от изследването	316
4.4.	Дискусия и изводи от изследването	320
5.	Практическо приложение на поведенческия принцип	324
5.1.	Приложение на принципа при вземането на управленски решения	324
5.2.	Приложение на принципа при управлението на изпълнението	327
6.	Ползи и ограничения на поведенческите принципи на управленското счетоводство	329
6.1.	Взаимовръзка между поведенческите принципи на управленското счетоводство	329
6.2.	Сравнение със съществуващи принципи в областта на управленското счетоводство	332
6.3.	Ползи от възприемането на поведенческите принципи	336
6.4.	Ограничения на поведенческите принципи	338
7.	Обобщения и изводи	338

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	341
-------------------	------------

БИБЛИОГРАФИЯ	347
---------------------	------------

ПРИЛОЖЕНИЯ	П-1
-------------------	------------

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод

Управленското счетоводство днес има сравнително изградена структура, съдържание и обхват като една от основните области на счетоводното знание. Въпреки разнообразието на изследванията в полето на управленското счетоводство през последните десетилетия, които според някои автори дори крият опасност от загуба на консенсус относно същността на предметната област, един въпрос продължава да изглежда относително подценяван. Това е въпросът за поведенческите ефекти на управленското счетоводство. Продължава безкритичното приемане на един стар императив: управленско-счетоводните практики и генерираната счетоводна информация създават по-висока стойност в организацията¹. Недостатъчно осъзната като че ли остава опосредстващата роля на човешкия фактор. А тя е фундаментална. Разбира се, възможно е да се поддържа тезата, че поведенческите проблеми не са толкова важни, че е по-добре изследователите да насочат своите усилия към усъвършенстване на съществуващите модели и практики и да работят за тяхното по-плътно приближаване до нуждите на практиката. Обаче допускането, че връзката между управленско-счетоводната информация и стойността на организацията е едномерна и пряка, не я прави такава. Създаването на стойност в организацията е функция от използването на управленско-счетоводната информация, а то от своя страна зависи в най-голяма степен от въздействието на информацията върху възприятията, както и върху когнитивните и мотивационните процеси на мениджърите и служителите в организацията, а оттам и върху техните решения и действия. Иначе казано, създаването на стойност в организацията е поведенчески проблем, а поведенческите проблеми изискват поведенчески решения. Усъвършенстването единствено на тясно специализираните практики и модели никога няма да бъде достатъчно за пълното разгръщане на потенциала на управленско-счетоводната функция в организацията.

¹ Тук и по-нататък в труда „организация“ се използва като термин, обобщаващ представата за „предприятие“ в качеството му на отчетна единица по Закона за счетоводството (ДВ, бр. 95/08.12.2015 г., посл. изм. и доп. ДВ, бр. 19/05.03.2021 г.) и за „отчетна единица“ по смисъла на Международните счетоводни стандарти (§ 1, т. 8 от допълнителните разпоредби на Закона за счетоводството).

Поведенческите изследвания днес се радват на завиден интерес от страна на икономистите. След нобеловите награди на Даниел Канеман (2002 г.) и Ричард Талер (2017 г.) поведенческият икономикс постепенно се утвърди като важно допълнение към неокласическата икономическа теория, чиито тези не могат да бъдат пренебрегвани. Интересът към поведенческите изследвания в световната счетоводна литература понастоящем също е голям. Сложността на поведенческите проблеми провокира интереса към нови и актуални изследвания, насочени към все по-пълното разкриване на връзката между счетоводната система и човешкото поведение. Публикациите през последните две десетилетия във водещите научни списания, посветени (изцяло или частично) на поведенческите проблеми в счетоводството – Accounting, Organizations and Society (вж <https://www.journals.elsevier.com/accounting-organizations-and-society>); Behavioral Research in Accounting (вж <https://meridian.allenpress.com/bria>); Journal of Management Accounting Research (вж <https://aaahq.org/MAS/JMAR>); поредицата Advances in Accounting Behavioural Research (вж <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1475-1488>) и други подобни – ясно показват, че тази изследователска област се развива активно и става все по-богата на проблематика, приложни счетоводни области и използвани изследователски методи. Проблемът е, че тези изследвания са твърде разнообразни, често определяни от изследователите като фрагментарни и противоречиви. Липсва единна рамка, която да систематизира и направлява тази изследователска програма.

Общата рамка, която формира начини на мислене и действия в областта на счетоводството, са счетоводните принципи. За съжаление, съществуващите набори от принципи, приложими в областта на управленското счетоводство, също подценяват важността на поведенческите аспекти. Оттук, връзката им с реалното поведение на хората, участващи в процесите на разработване и изпълнение на организационната стратегия, е слаба. Само като напомняне ще отбележа известната теза на Талер, че при несъответствие между реалността и теоретичния модел, проблемът е в модела, а не в хората или в тяхното поведение. Постиженията в социалните науки показват, че е време тези принципи да бъдат усъвършенствани, за да отговорят на съвременните нужди. Например, изследвания в психологията и в частност в поведенческия икономикс разкриват,

че възприятията, когнитивните и мотивационните процеси на хората (в т.ч. потребителите на управленско-счетоводна информация) не са напълно рационални по ред причини: знанието и когнитивните способности на хората са ограничени; тяхната мотивация, освен с икономически фактори, е свързана и с психологически и социални нужди и подбуди, и т.н. Резултатите от тези (и други подобни на тях) изследвания могат да бъдат използвани за формулирането на общи поведенчески принципи на управленското счетоводство, които да служат като ръководно начало за професионални преценки при избора на една или друга управленско-счетоводна практика или модел. Именно приложението на тези практики и модели, съобразени с въздействието на счетоводната информация върху когнитивните и мисловни процеси на мениджърите и служителите, има потенциала да допринесе за генерирането на по-висока стойност за организациите и обществото, т.е. за постигането на базисната цел на счетоводното знание и практика.

Едни такива принципи, предлагащи поведенчески решения, ще имат както теоретична, така и приложна стойност. От една страна, те ще служат като единна рамка за реализиране на поведенческата изследователска програма в полето на управленското счетоводство. От друга страна, те ще предпоставят по-висока ефективност на управленско-счетоводната функция в социално-икономическата практика. На тяхното обосноваване е посветен този труд. В него излагам своето настоящо разбиране за поведенческите проблеми като се базирам на постиженията на управленското счетоводство към момента и основни публикации в психологията и поведенческия икономикс през последните десетилетия.

Цел и задачи на изследването

Основната цел на настоящото изследване е да се разработи обща рамка от поведенчески принципи на управленското счетоводство, разбрани като базови поведенчески правила, които формират определени начини на мислене и/или действия, и могат да бъдат систематично прилагани като критерии за преценка на полезността на алтернативни практики и модели на управленското счетоводство при приложението им в социално-икономическата практика.

Тази основна цел на изследването се декомпозира в следните по-конкретни задачи:

- да се изследва историко-логическата необходимост от разработването на принципи на управленското счетоводство посредством изясняване на функцията на управленското счетоводство, неговите области на приложение в социално-икономическата практика и ролята на счетоводните принципи в общата счетоводна теория;
- да се анализират критично съществуващите набори от принципи в областта на управленското счетоводство посредством идентифициране на техните предимства и недостатъци, очертаващи главните насоки за тяхното усъвършенстване;
- да се обосноват поведенческите аспекти като иманентно присъща и фундаментална част от теорията и практиката на управленското счетоводство и да се изследва приложимостта на поведенческия икономикс като методологична основа на поведенческите счетоводни изследвания;
- да се синтезират в систематично единство базовите насоки, свързани с разработването на счетоводни принципи, в т.ч. цели на принципите, подходи на разработване, начини на формулиране и критерии за оценка;
- да се формулират вътрешно съгласувани (непротиворечащи си) поведенчески принципи на управленското счетоводство, които да бъдат теоретично обосновани и емпирично съгласувани, както и да се провери тяхната валидност като критерии за преценка и избор на конкретни управленско-счетоводни модели и практики, допринасящи за създаването на по-висока стойност в съвременните организации.

Тук е мястото да подчертая, че основната идея на труда е общата рамка от поведенчески принципи на управленското счетоводство да представлява качествено ново допълнение към вече съществуващите набори от принципи в областта на управленското счетоводство, а не да отрече или замени напълно последните. Касае се за усъвършенстване на съществуващите принципи посредством тяхната логическа проекция в областта на поведенческите науки – основно психологията и поведенческия икономикс – главно чрез открояване на

релевантността на техните базови постановки, имащи отношение към теорията и практиката на управленското счетоводство. Въпросът следователно е за създаването на една „обогатена“ рамка, която взема под внимание фундаменталното значение на човешкия фактор. Съществуващите счетоводни принципи остават валидни, макар и непълни (тъй като игнорират поведенческите ефекти).

Изследването има преди всичко експериментален характер. То е едва първото усилие за формулиране на поведенчески принципи на управленското счетоводство и е сред малкото разработки в счетоводната теория, които правят опит за синтез на тези, идеи и перспективи, налични в твърде пестрата и контрастна палитра от концепции в литературата по психология и поведенчески икономикс. Следователно, разработката не може да бъде натоварена с очакванията да даде финален отговор на въпроса за поведенческите принципи. Още повече, че, както показва историята, всички принципи, постулати и конвенции в счетоводството са в непрекъснато развитие. Те са създадени от човека, за да отговорят на неговите нужди в определени времеви и пространствени граници, и като такива подлежат на промяна, винаги когато развитието на науката и практиката го изискват. В този смисъл принципите, които изложението обосновава, имат изследователски и предварителен (неокончателен) характер. Изследването няма претенции за изчерпателност. Много е вероятно, дори на този етап от развитие на науката, да могат да бъдат формулирани допълнителни поведенчески принципи, отвъд тези, обосновани в труда. Съществува също така вероятност изведените в труда поведенчески принципи да са основните, или поне тези, които имат най-голяма полезност за счетоводната практика. Съобразно изложеното, идеята на дисертационния труд е по-скоро да провокира дискусия, която да доведе до по-цялостна и сравнително широко възприета формулировка на поведенческите принципи в бъдеще.

Обект и предмет на изследването

Обект на настоящото изследване са теорията и практиката на управленското счетоводство. Предвид интердисциплинарния характер на изследването неговият *предмет* е сложно съставен. Той е свързан с проявлението на поведенческите измерения в теорията и практиката на управленското

счетоводство – взаимовръзката между поведенческите теории и счетоводната теория; ролята на поведенческите теории за усъвършенстване на съществуващите принципи на управленското счетоводство; мястото на поведенческия икономикс като методологична основа на поведенческите счетоводни изследвания; обхватът, структурата и съдържанието на принципите в областта на управленското счетоводство, които могат да бъдат определени като поведенчески, както и взаимовръзките между тях; не на последно място, ползите от възприемането на поведенческите принципи за счетоводната теория и практика.

Теза на изследването

Съществуват възможности за подобряване на ефективността на управленско-счетоводната функция в съвременните организации. Тези възможности не са свързани единствено с усъвършенстване на тясно специализираните практики и модели и/или създаването на нови такива, а изискват преди всичко по-добро разбиране за реалното поведение на хората в организацията отколкото такова съществува в утвърдената счетоводна теория. Интегрирането на тези разбирания като част от счетоводните принципи, приложими в полето на управленското счетоводство, осигурява принципно-базирани критерии за преценка и избор на една или друга управленско-счетоводна практика или модел. Именно приложението на практики и модели, съобразени с въздействието на счетоводната информация върху възприятията, когнитивните и мотивационните процеси на мениджърите и служителите, има потенциала да допринесе за по-високата ефективност на управленско-счетоводната функция и за създаването на стойност в организацията.

Методология на изследването

Изследването на принципите на управленското счетоводство от позицията на поведенческите науки има за теоретико-методологична основа поведенческия икономикс. Той от своя страна се разработва на основата на *философията на науката и научните революции от XX в.*, създадена от Popper (2002 [1934], 1963), Kuhn (1962) и Lakatos (1970), и утвърдила се като съвременната философско-методологична основа на емпиричните науки, в т.ч. и на счетоводното знание (вж Трифонов, 2007, 2008). Най-характерните черти на тази философия могат да бъдат систематизирани по следния начин (вж Мусов, 2023, с. 65–70):

- Атомът на научното познание е конкретен научен проблем, а не абстрактна предметна област или дисциплина; парцелирането на науката на отделни дисциплини не се отрича, но се определя от Popper (1963, с. 88) като „сравнително маловажна и повърхностна работа. Не изучаваме никакви предмети, а изучаваме проблеми. А проблемите, могат да пресичат границите на всеки предмет и дисциплина.”
- Функциите на научните теории, които решават конкретни научни проблеми, са обяснението и предсказанието. Тяхната логическата структура се състои от две предпоставки: (а) достатъчно условие, разбирано още като съвкупност от конкретни обстоятелства, и (б) общо основание във вид на хипотеза, имаща характер на универсален закон. Въпросните два елемента в своята съвкупност са необходимо условие за дедуктивни умозаклучения. Последните се осъществяват в две фази – фаза на откритието (издигане на хипотезата) и фаза на приемането (оценка на хипотезата).
- Научните теории не са верифицируеми (истинността не може да бъде емпирично установена), а фалсифицируеми (неистинността може да бъде емпирично установена). Фалсифицирането като основен епистемологичен елемент е критерият за демаркация между научна и ненаучна (догматична, метафизична) теория. Съществуват различни виждания относно приложението на принципа на фалсифицируемостта:
 - според Popper (2002 [1934]), за да бъде отхвърлена една хипотеза е достатъчно едно единствено наблюдение на несъответствие между предсказание и опит; научното познание се развива посредством издигането на нова хипотеза, която има по-добра обяснителна и предсказателна сила от отхвърлената;
 - според Kuhn (1970 [1962], с. 62) теориите не биват заменяни една по една, следвайки линеен модел, а на принципа на научните революции, определяни като смяна на парадигмата. Според него съществуват три фази в развитието на науката: (1) осъзнаване на съществуващи аномалии; (2) постепенно натрупване на несъответствия между предсказания и опит; (3) последваща смяна на

съществуващата парадигма с нова (която е по-широкообхватна от старата), често придружена със съпротива;

- според Lakatos (1970) всяка една изследователска програма се състои от „твърдо ядро“ от фундаментални допускания, които не подлежат на опровержение, и от „защитен пояс“ от спомагателни допускания, които могат да бъдат модифицирани в резултат на наблюдавани емпирични несъответствия. Изследователската програма е прогресивна дотогава, докато промяната в спомагателните допускания успява да обясни възникналите аномалии и да прави нови предсказания, които съответстват на емпиричните наблюдения. В противен случай, изследователската програма следва да бъде заменена от нова, която успява да обясни несъответствията.

Възприемането на различните гледни точки към принципа на фалсифицируемостта е важно, тъй като съдейства за разработването на алтернативни теории, а с това и за преодоляване на догматизма (Hines, 1988, с. 660).

Изследванията в рамката на поведенческия икономикс изцяло възприемат принципа на фалсифицируемостта във версия близка до (но не и идентична с) тази, предложена от Lakatos (Dhami, 2016, с. 6). Например, неокласическата икономическа изследователска програма почива върху основното допускане, че икономическите агенти са рационални, непогрешими в своите преценки и безкрайно алчни. В много случаи обаче това допускане се оказва нереалистично. Какъв е резултатът? Икономистите, които защитават неокласическата изследователска програма, продължават да я приемат за прогресивна (въпреки емпиричните доказателства за нейната непригодност) с тезата, че отклоненията от рационалността могат да бъдат пренебрегнати, тъй като са редки и взаимно се компенсират. Поведенческите икономисти смекчават допускането за рационалността на икономическите агенти и следват изследователска програма, вдъхновена от психологията – науката за човешкото мислене и поведение. Поведенческият икономикс не отрича правото на съществуване на неокласическата изследователска програма, нито нейните достижения. Всъщност, успешното съжителство между двата клона на икономическата теория започва с консенсуса относно погрешността на всяко от следните две твърдения:

„Рационалните модели са безполезни.“ и „Всяко едно поведение е рационално.“ (Thaler, 2016 [2015], с. 163).

Методологията на настоящото изследване включва няколко базови изследователски метода. В случая приложимите методи се разбират като конкретно проявление на избрания всеобщ метод на изследването (философията на науката и научните революции от XX в.) през призмата на поставените изследователски задачи. Следва се тезата на Nomans (1949, с. 330), че „методите не са нито добри, нито лоши, а само методи, които са повече или по-малко ефективни ... в постигане на целите“.

Историко-логическият метод е насочен към разкриване на онези връзки и зависимости, които обосновават закономерностите на развитие на обекта на изследване. Съчетаването на логическия и историческия метод е с отдаване на приоритет на логическия метод, тъй като изследването се интересува не от хронологията на историята, а от онази история на обекта, откъсната от конкретните връзки с пространство-времето и резюмирана в научни понятия и категории. Историко-логическият метод способства за интерпретирането на еволюцията в разбирането за функцията и приложенията на управленското счетоводство в съвременната организация, но не в тяхната хронология, а в последователността на качествено различни един от друг етапи и в съответствие с логиката на прехода от един етап към друг. Той допринася и за проследяване на ролята на счетоводните принципи в общата теория на счетоводството, както и за обосновката на поведенческите аспекти като присъща и фундаментална част от теорията и практиката на управленското счетоводство.

Методите на анализа и синтеза съдействат за разкриване сложността на обекта на изследване. Методът на анализа осигурява информация за отделните набори от принципи в полето на управленското счетоводство и тяхното конкретно проявление в практика. Методът на синтеза касае теориите, разработени в поведенческия икономикс, които се използват за обосноваването на поведенческите принципи на управленското счетоводство.

Системният подход допринася за разглеждането на поведенческите принципи на управленското счетоводство не като набор от неизменни елементи, а по-скоро като съвкупност от връзки и отношения (в т.ч. и междуличностни),

които пораждат непрекъснати промени. Системното мислене позволява изграждането на таксономия на приложението на поведенческия подход в управленското счетоводство, която включва цел и функция на управленското счетоводство, функционални области на приложение, поведенчески принципи и приложение на принципите за преценка на управленско-счетоводните практики и модели, като същевременно не допуска наличието на таксономични противоречия.

Методът на моделирането участва и в двете фази на изследването. Във фазата на издигането на хипотезите се използва моделиране на потенциалното въздействие на управленско-счетоводната информация върху възприятията на лицата – обект на изследване. Във фазата на емпиричната оценка на хипотезите приложение намират едни от най-популярните емпирични методи, използвани в поведенческия икономикс (теренни експерименти и теренни проучвания) и базовите статистически методи за анализ на съвкупностно ниво (методи за статистическа проверка на хипотези) при съблюдаване на всички задължителни критерии за тяхното приложение съгласно теорията на статистиката.

Избраната методологична основа напълно съответства на общоутвърденото разбиране за развитието на научните изследвания в областта на счетоводството и по-специално на управленското счетоводство. Те, както е известно, трябва да бъдат подчинени на изследователските въпроси (ААА, 1972а, с. 402), както и да поставят акцент върху (Labro, 2015): ролята на информацията при вземането на решения; взаимовръзката между теорията и практиката и връзката на управленското счетоводство с други области на знанието (например с поведенческата наука).

Ограничения на изследването

Ограничителните условия на настоящото изследване са няколко. Необходимо е да се имат предвид поне най-важните от тях, систематизирани по-долу.

Изследването възприема като своя теоретико-методологична основа отделни теории на поведенческия икономикс (а оттам и на психологията). Към настоящия момент не може да се каже, че съществува единна теория на поведенческия икономикс. Усилията на изследователите (както от полето на

икономиката, така и от това на психологията) през последните две десетилетия показват, че създаването на единна теория може да се окаже непосилна задача. Трудностите са наистина много и с основание ни изпълват със съмнения в проекта за единна теория на поведенческия икономикс, който между впрочем, е в процес на непрекъснато развитие. Като че ли времето за нейното създаване все още не е настъпило. Дотогава трябва да се утешим с възможността за изследване на влиянието на отделни частни поведенчески теории върху управленско-счетоводната практика и съответно – с постепенното разработване на един сравнително цялостен набор от поведенчески принципи на управленското счетоводство. Съществува известен риск подобна методика да е изначално погрешна, тъй като изолираното изследване на отделни страни на обекта може да не бъде достатъчно за изграждането на неговия цялостен теоретичен образ (Мусов, 2023, с. 22). Примерът с разработването на съвременната икономическа теория въз основа на неокласическия синтез показва, че методиката като цяло работи.

Трудът изследва поведенческите проблеми през призмата на въздействието на управленско-счетоводната информация върху възприятията на потребителите на тази информация – мениджърите и служителите в организацията, а не върху преценките и решенията на самите управленски счетоводители. Последното, макар и съществено, остава извън обхвата на настоящото изследване. Този въпрос заслужава да бъде обект на самостоятелно изследване.

Няколко аспекта, доколкото са ми известни, остават извън обхвата на това изследване и на разработените поведенчески принципи. Те могат да бъдат обобщени, както следва:

- разработката не включва въпросите, свързани с обработването на информацията (human information processing) и ролята на персоналните психологически различия върху процеса на вземане на решения – различните типове личности, различните когнитивни стилове (т.е. стилове на обработване на информацията) и др. Към момента влиянието на тези индивидуални психологически променливи върху връзката между счетоводната информация и вземането на решения остава недостатъчно изследвано и с противоречиви резултати (McGhee, Shields

и Birnberg, 1978; Gul, 1984; Hirsch, 1988, с. 5–13; и др.). Не са включени и различните теории за стиловете на вземане на решения (Driver и Mock, 1975). Тези въпроси са полезни за по-нататъшното развитие на поведенческите принципи и заслужават самостоятелно изследване в бъдеще;

- трудът няма за цел да изследва съществуващите принципи в областта на финансовото счетоводство. Последните, доколкото са обект на дискусия в изложението, се разглеждат единствено с цел обосноваване на необходимостта от самостоятелни принципи на управленското счетоводство и тяхната приложимост в полето на финансовото счетоводство;
- изследването не разглежда конкретните модели на вземане на решения, макар че съществуват (все още недостатъчни) данни, че тези модели не са твърде различни. Според Luft и Shields (2009, с. 207, 313–315) в практиката е налице ограничено разнообразие на модели на вземане на решения (*limited heterogeneity of decision models*). В случай че в бъдеще бъде разработен общ модел за вземане на решения, това би позволило с общи усилия да бъдат изведени характеристиките на релевантната на този модел счетоводна информация. В този бъдещ проект обаче всички имаме основания да се съмняваме, тъй като според едно отдавнашно изследване на Sorter (1969, с. 13) лицата, вземащи решения, използват различни модели на вземане на решения, и което е по-важното, те самите не могат да опишат тези модели;
- извън обхвата на изследването остават и въпросите, свързани с прякото влияние на счетоводната информация върху самия процес на вземане на решения в човешкия мозък. Проучванията в областта на невронауката са обещаващи (вж например Waymire, 2014) и могат да допринесат за подобряване на нашето разбиране за поведенческите принципи в бъдеще.

Относно ограничителните условия на труда, разглеждани във възможно най-общ контекст, трябва да бъдат направени още две важни уточнения. Първо, проведените теренни експерименти (в глава трета и глава четвърта), както и

теренното проучване (в глава пета) имат своите допълнителни ограничителни условия, тясно свързани с конкретната методика и начин на провеждане на самите емпирични изследвания. Те са дискутирани в текста на съответните глави на труда. Второ, приложението на изведените поведенчески принципи в управленско-счетоводната практика също е обект на ограничителни условия. Те са представени в края на изложението на последната глава на труда.

Структура на изследването

В структурно отношение дисертационният труд се изгражда в систематичен порядък на основата на поставените задачи. Изложението включва общо пет глави. Първите две глави на труда имат теоретичен характер. Те изследват историко-логическото развитие на принципите на управленското счетоводство и общите въпроси, свързани с разработването на поведенчески принципи. Последните три глави на труда последователно представят всеки един от изведените поведенчески принципи като едновременно с това илюстрират тяхното емпирично съответствие и демонстрират приложението им в практиката. Тези три глави умишлено следват една и съща структура.

Изложението в *глава първа* осигурява подходящ контекст на анализа като представя функцията и приложенията на управленското счетоводство. Изследва се същността на принципите в общата теория на счетоводството и се анализира необходимостта от разработване на специфични принципи, приложими в полето на управленското счетоводство. В края на главата критично се анализират някои от основните съществуващи набори от счетоводни принципи в областта на управленското счетоводство. Критичният анализ маркира насоките за подобряване на съществуващите набори от счетоводни принципи.

В *глава втора* се анализират поведенческите аспекти като иманентно присъща и фундаментална част от теорията и практиката на управленското счетоводство. Изложението обосновава поведенческия икономикс, наред с неокласическия икономикс, като теоретико-методологична база на съвременните поведенчески счетоводни изследвания. Предлага се обща рамка, систематизираща ключовите насоки, свързани с разработването на поведенчески принципи – цели и подходи на разработване, начини на формулиране, критерии

за оценка и др. Въз основа на предложената рамка в следващите три глави се обосновават последователно три поведенчески принципа.

В *глава трета* се извежда първият поведенчески принцип, който гласи: *„Информацията и комуникацията са релевантни на процеса на вземане на решения“ (Information and Communication Are Process-Relevant)¹*. Изложението разглежда релевантността на счетоводната информация като поведенчески проблем и обосновава необходимостта от избора на процеса на вземане на решения като първенстващ критерий за релевантност. Предлага се типология на основните когнитивни заблуди, проявяващи се в процеса на вземане на управленски решения, и се демонстрират възможностите на поведенческия принцип да допринесе за неутрализиране на когнитивните заблуди и съответно за постигането на по-високо качество на управленските решения. Принципът се подлага на емпирична проверка посредством провеждане на теренен експеримент.

В *глава четвърта* се обосновава вторият поведенчески принцип, който гласи: *„Очакваното въздействие върху поведението е анализирано“ (Anticipated Impact on Human Behaviour is Analysed)*. Разглежда се въздействието на управленско-счетоводната информация върху когнитивните и мотивационни процеси, допринасящи за ефективното управление на динамиката в поведението на мениджърите и служителите в организацията. Акцент се поставя върху въпроса за нивото на бюджетната трудност като централен проблем на счетоводното бюджетиране с множество поведенчески измерения. Предлага се поведенчески модел на оптимално ниво на бюджетната трудност и се дискутират неговите предимства и ограничения. Теренен експеримент потвърждава емпиричната съгласуваност на поведенческия принцип.

В *глава пета* е дефиниран третият поведенчески принцип на управленското счетоводство: *„Фундаменталната несигурност е отчетена“ (Fundamental Uncertainty Is Genuine Recognized)*. Изложението в нея анализира взаимовръзката между причинност и случайност и отговаря на въпроса доколко причинно-следствеността може да бъде считана за силна зависимост. Дискутира се нивото на несигурност в социално-икономическата система и нейните

¹ Тук и по-нататък в труда е използван терминът „релевантен“ (от англ.език – “relevant”). На български език традиционно се използват синоними като „уместен“, „съответстващ“ и др.

източници. Обосновава се разбирането, че в условията на несигурност е налице слаба връзка между решенията и действията, от една страна, и постигнатите резултати, от друга страна, както и че постоянството в успеха е малко вероятно явление. Резултатите от теренно проучване на базата на реални данни за „стратегически-фокусираните организации“ (Kaplan и Norton, 2001) потвърждават емпиричната съгласуваност на принципа. В края на изложението на тази последна глава формулираните поведенчески принципи се разглеждат във взаимосвързано единство и се сравняват със съществуващи принципи в областта на управленското счетоводство. Извършва се и оценка на изведените принципи въз основа на очакваните ползи и съпътстващите ги ограничения. Изложението завършва с резюме на най-важните изводи.

В *Приложението* са включени всички онези елементи, без които основното съдържание на разработката може да бъде напълно разбрано, но без които трудът не би имал завършен вид. Приложението включва: подробното съдържание на съществуващите принципи в областта на управленското счетоводство (глава първа); съдържанието на практическите области на управленско-счетоводната функция (глава трета); образците на анкетните карти от проведените теренни експерименти (глава трета и глава четвърта) и подробните данни от проведеното теренно проучване на „стратегически-фокусираните организации“ (глава пета).

Глава първа

ПРИНЦИПИ НА УПРАВЛЕНСКОТО СЧЕТОВОДСТВО

В настоящата глава се изследва историко-логическото развитие на принципите на управленското счетоводство. С цел да осигури подходящ контекст на анализа изложението започва с представяне на функцията и приложенията на управленското счетоводство в съвременните организации (т. 1). След това се изследва същността на принципите в теорията на счетоводството и се анализира необходимостта от разработване на специфични принципи на управленското счетоводство (т. 2). В последната част се извършва критичен анализ на някои от основните съществуващи набори от принципи в областта на управленското счетоводство (т. 3).

1. Управленското счетоводство в съвременните организации

Принципите на счетоводството са подчинени на неговата роля в социално-икономическия живот. Тази роля се състои в изпълняваните от него функции. Те от своя страна се реализират в различни изследователски и приложни области, формирани от разнообразни дейности, методи и практики, където счетоводните принципи намират своето конкретно приложение. Тази йерархична подреденост логически предполага дискусията на въпроса за управленско-счетоводните принципи да има за начало изследване на функцията и приложенията на управленското счетоводство. Именно те са обект на анализ в настоящата част на изложението.

1.1. Основна функция на управленското счетоводство

Че принципите на счетоводството следва да бъдат тясно свързани с концепцията за неговите функции (или цели), не е обект на дискусия. Консенсус по въпроса е постигнат още при първия опит за разработване на т.нар. предварителни (tentative) счетоводни принципи през 30-те години на XX в. Това, което е обект на дискусия в общата теория на счетоводството, е същността на тези функции. Според едни автори счетоводството обслужва различни функции (Scott, 1931, 1937; Sanders, 1940; Odmark, 1954; Dein, 1958; Raby, 1959; Пергелов, 2002 [1984], с. 112–128; Душанов, 2003, с. 25; Стоянов, Фесчиян и Башева, 2008, с. 11; Стоянов и Савова, 2010, с. 7 и др.). Други автори намират това за неточно и

объркващо и приемат само една функция (Kelley, 1936; Littleton, 1938b; Benninger, 1954; Bevis, 1961; Трифонов, 1999, с. 36; Душанов и Димитров, 2011, с. 29; Динев и Златарева, 2011, с. 13–42, и др.). Например Littleton (1938b, с. 235) счита, че основната функция на счетоводството е „да предоставя надеждна, релевантна информация за търговското предприятие“, а различните приложения на счетоводната информация, както и различните механизми за нейното създаване не представляват самостоятелни функции. Макар и нерешен до днес, този дебат е полезен, защото, ако не нещо друго, той показва, че колкото по-цялостно е нашето разбиране за функцията или функциите на счетоводството, толкова по-съгласуван набор от непротиворечащи си счетоводни принципи може да бъде създаден. Това е така, защото отделните функции е вероятно да наложат разработването на различни (в една или друга степен) теории, всяка от които да изисква свой набор от принципи (Littleton, 1938b, с. 235–236; McFarland, 1961, с. 24).

За разлика от дебата в общата теория на счетоводството, в по-тясното поле на управленското счетоводство счетоводната функция винаги е била свързвана с едно нещо – *успеха* на организацията. Независимо с какво асоциираме доброто представяне – с максимизиране благосъстоянието на собствениците, с максимизиране благосъстоянието на обществото, или с нещо друго – трудно бихме намерили по-добра дефиниция за успеха от степента, до която по етичен начин са постигнати предварително поставените цели. От тази гледна точка *дефинирането и постигането на целите* на организацията винаги са били фундаментът, върху който се е изграждала и продължава да се изгражда функцията на управленското счетоводство в организацията. Всъщност може да се каже, че еволюцията в нашата концепция за функцията за управленското счетоводство – като научна област и стопанска практика – е резултат от промените в представата ни за това, кои са първостепенните фактори, които детерминират постигането на целите на организацията, т.е. доброто представяне или просто – успеха. Примерите по-долу илюстрират тази теза.

Едно от най-ранните определения за управленското счетоводство е това, предложено от Комитета по управленско счетоводство към Американската счетоводна асоциация в края на 50-те години на миналия век.

Управленското счетоводство представлява прилагането на подходящи техники и концепции при обработването на исторически и прогнозни икономически данни за

предприятието с цел подпомагане на мениджмънта при създаването на планове за разумни икономически цели и при вземането на рационални решения с оглед постигането на тези цели. То включва методите и концепциите, необходими за ефективно планиране, за избор между алтернативни бизнес действия и за контрол посредством оценката и интерпретирането на изпълнението (AAA, 1959, с. 210).

От определението е видно, че управленското счетоводство включва всички онези дейности, свързани с обработката на икономически данни, които подпомагат мениджърите в процеса на дефиниране и постигане на целите на организацията.

През 70-те години Норwood (1976, с. xiii) припомня, че счетоводството като цяло (а не само управленското счетоводство) е призвано да подкрепя управлението на организацията:

Въпреки множеството технически процедури и подробни финансови отчети, счетоводството е основно свързано с управленски действия в организации от хора. Ето защо е окуражаващо, че задачата на счетоводителя все повече се разглежда по отношение на приноса, който той може да направи за цялостното управление на предприятието, а не по отношение на обикновените процедури.

Макар и първоначално възникнало за нуждите на вътрешното управление, счетоводството по това време вече е приоритетно ориентирано към външните потребители на информация (AAA, 1959, с. 207–208). Основният фактор за това е развитието на корпоративните организации, водещо до откъсване на собствеността от управлението и съответно до нуждата от финансово отчитане. Може да се приеме, че силният фокус върху техниките и процедурите на финансовото отчитане е причината управленското счетоводство по това време да бъде възприемано откъм неговата твърде процедурна страна, т.е. като съвкупност от специфични техники. Показателно в това отношение е определението, формулирано от Националната асоциация на счетоводителите на САЩ (National Association of Accountants – NAA) – предшественик на днешния американски Институт на управленските счетоводители (Institute of Management Accountants – IMA). Според това определение управленското счетоводство следва да бъде разбирано като

процес на идентифициране, остойностяване, акумулиране, анализ, подготовка, интерпретиране и комуникиране на финансова информация, използвана от мениджмънта за планиране, оценка и контрол на организацията и осигуряване на подходящо използване и отчетност на нейните ресурси (NAA, 1981, с. 58–59).

През 80-те години обаче става все по-отчетливо ясно, че традиционните теории за класификацията на разходите, калкулирането, бюджетирането и контрола, разработени основно през първата половина на века и силно доминирани от финансовото счетоводство, не са адекватни на потребностите на мениджмънта (Johnson и Kaplan, 1991 [1987], с. 1–18). Постепенно като най-важни детерминанти на успеха на организацията започват да се приемат ефикасността на производствените процеси, качеството на продуктите/услугите и тяхното съответствие на нуждите на клиентите, ефективността на маркетинга, иновациите, управлението на процесите в рамките на веригата на стойността, конкурентната среда и др. В края на периода се формира виждането, че множеството фактори, от които зависи успехът на организацията, могат да бъдат сведени до *формулирането и изпълнението на нейната стратегия* (Porter, 1985, с. 3). Всичко това намира адекватно отражение в разбирането за управленското счетоводство. Изследователите започват да настояват за по-силен акцент върху използването на нефинансова информация (например, измерители на качеството, иновационна дейност и др.); за използването на външна за организацията информация (например, различни измерители, касаещи дейността на доставчиците, клиентите и конкурентите) (вж Bromwich и Bhimani, 1989, с. 48–49, 56); най-сетне – за засилен фокус върху стратегическите въпроси (вж Shank, 1989). В резултат, съвременната дефиниция, предложена от американския Институт на управленските счетоводители, разглежда управленското счетоводство като

професия, която включва партниране във вземането на управленски решения, разработване на системи за планиране и управление на изпълнението, и предоставяне на експертен опит при финансовото отчитане и контрол, за да подпомогне управлението при формулирането и изпълнението на стратегията на организацията (IMA, 2008, с. 1).

Подобно е и настоящото определение, дадено от британския Институт на сертифицираните управленски счетоводители (Chartered Institute of Management Accountants – CIMA) – най-голямата в света професионална организация в областта на управленското счетоводство.

Управленското счетоводство е извличането, анализирането, комуникирането и използването на релевантна на решенията финансова и нефинансова информация с цел генериране и запазване на стойност за организацията (CIMA, 2018).

Или, общото разбиране е, че управленското счетоводство включва *дейности, свързани със създаването и използването на релевантна финансова и нефинансова информация с цел партниране на мениджмънта при формулирането и изпълнението на стратегията на организацията, насочена към генериране и запазване на стойност*. Това разбиране показва, че управленското счетоводство е изправено пред решаването на най-фундаменталните проблеми на организацията – тези свързани с нейната стратегия.

Промяната във фокуса на управленското счетоводство – от оперативните към стратегическите въпроси – закономерно води и до качествена промяна в разбирането за ролята на управленските счетоводители и функциите, които те изпълняват в рамките на организацията. Например, в началото на 50-те години търсенето на нови професионални хоризонти се опосредства от критерия „дали счетоводството действа само в преддверието на управлението, или има достъп до неговото светилище“, т.е. дали счетоводителите единствено осигуряват информация на мениджмънта, или те самите са част от управленския екип (Engelmann, 1954, с. 383–384). Понастоящем е повече от ясно, че ефективното и ефикасно формулиране и изпълнение на стратегията на организацията имат нужда от силна управленско-счетоводна функция, която далеч надхвърля информационното осигуряване. Оттук, управленските счетоводители вече не се възприемат като външни за управленския процес лица, които просто обработват данни или предоставят информация, а като партньори на мениджмънта. Тази промяна е сполучливо отразена в друга ключова публикация на СИМА и Американския институт на дипломираните експерт-счетоводители (AICPA). В Рамката от компетенции по управленско счетоводство, разработена и публикувана от Института за първи път през 2014 г. (AICPA, 2017 [2014], с. 5), се приема, че управленските счетоводители трябва да могат:

- (а) да прилагат счетоводни и финансови умения;
- (б) да правят това в контекста на бизнеса;
- (в) да въздействат върху решенията, действията и поведението на останалите;
- (г) да ръководят организацията на различни йерархични нива.

Пет години по-късно в актуалното издание на Рамката от компетенции от 2019 г. (AICPA, 2019, с. 5) управленско-счетоводната функция, която добавя стойност в организацията, е представена като съвкупност от четири процеса:

(а) събиране на информация (assembling information) – неструктурирани данни от редица подходящи източници се събират и обработват и се превръщат в полезна информация;

(б) генериране на знание (generating insights) – анализът на финансова и нефинансова информация води до знание, необходимо за подобряване на ефективността на организацията;

(в) въздействие върху лицата, вземащи решения (influencing decision-makers) – знанията се получават и след това се използват за консултиране на и въздействие върху съответните заинтересовани страни в организацията;

(г) постигане на ефект (achieving impact) – управленските счетоводители използват активиращи и контролни системи (например стратегическо планиране, бюджетиране и прегледи на изпълнението), за да направляват действията и да осигурят постигането на необходимия ефект.

Може ли новото разбиране за ролята на управленските счетоводители като партньори на мениджмънта – възприето и у нас (вж Павлова, 2020, с. 141) – да допринесе за повишаване полезността на управленското счетоводство за организацията като цяло, респ. за създаването на по-висока стойност? За да отговорим на този въпрос е необходимо да анализираме предложените четири процеса на управленско-счетоводната функция в контекста на възможностите за създаването на стойност посредством информация. Такъв контекст осигурява веригата на стойността на информацията (information value chain), която се състои от пет етапа (Elliott, 1998): (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.

Веригата на стойността на информацията е конструирана по начин, по който етапите в края създават относително по-висока стойност от тези в началото. С времето дори тази разлика става все по отчетлива поради ключови промени, които настъпват в съвременната бизнес средата – икономическа глобализация, развитие на информационните технологии и интернет, преход от индустриална икономика към икономика на знанието, необходимост от постигане на устойчивост в развитието и др. В резултат, дейностите, които са свързани със създаването на информация (в т.ч. създаването на релевантна информация), бидейки само част от веригата и то в нейното начало, не водят директно до създаването на стойност. Впрочем различни проучвания разкриват, че

повишаването на количеството на информацията може да има дори негативни ефекти. Например изследване, проведено сред финансови мениджъри от азиатските страни (The Economist, 2014, с. 3), показва, че близо половината от анкетиранияте считат, че процесът на вземане на решения се възпрепятства от претоварване с информация. В друго изследване (The Economist, 2011, с. 15), проведено сред близо 600 висши мениджъри, почти 25% от всички анкетирани лица признават, че по-голямата част от данните в техните организации не се използват, а 53% заявяват, че използват едва около половината от “ценните данни”, с които разполагат. Това, което веригата на стойността на информацията показва, е, че не генерирането на самата информация създава стойност, а нейното използване – теза, която е била добре разбрана от счетоведите след края на Втората световна война.

Без значение колко точни, подробни и прецизни са данните, получени от системата за отчитане на разходите, стойността, осигурена от тази система, зависи от използването на данните от мениджмънта (Lawrence, 1945, с. 177).

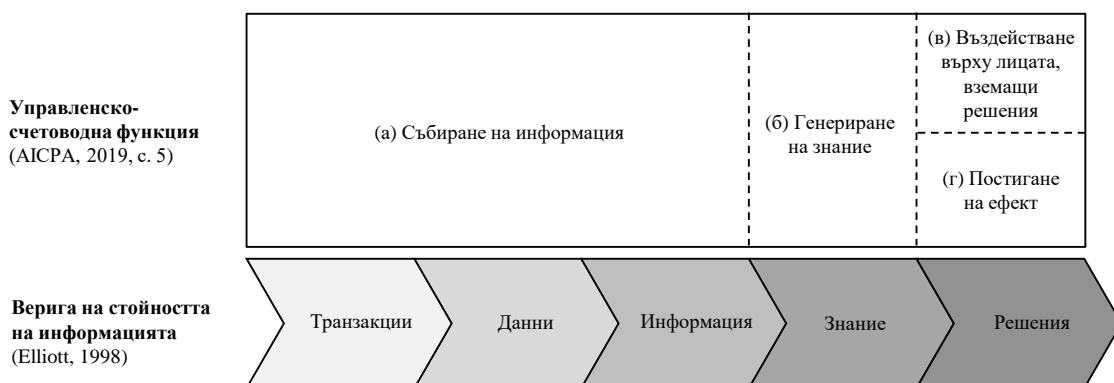
Използването на данните от мениджмънта пък от своя страна е зависимо от „управленското значение“ на информацията (Coleman, 1949, с. 179), по-точно казано – от осветляването на „смисъла зад [числата] ... посредством анализиране и интерпретиране“ (Albery, 1953, с. 425).

От по-висока степен на абстракция може да се обобщи, че стойността на съвременната организация не е пряка функция на количеството разполагаема информация, нито дори на нейните качествени характеристики, а на смисъла, извлечен от нея. Смесът, за разлика от обективно-присъщите качествени характеристики на информацията, не може да се „предава“, а се „създава“ (Bedford и Baladouni, 1962; AAA, 1971, с. 249–250; Johnson, 1977, с. 5), при това, в резултат на социално взаимодействие (Birnberg и Shields, 1989, с. 56). Единствено и само когато информацията бъде подходящо интерпретирана от субектите, които вземат решения, и придобие смисъл, може да се приеме, че нейното използване би повишило стойността на организацията. Това е и причина, поради която Albery (1953, с. 429) счита, че

основната задача ... включва извличане на смисъла, скрит зад или заровен под масата числа, и осветляване на съответните тенденции, на които могат да се основават разумни решения.

Недалеч от тази теза е и предложението на Tannery (1952, с. 290) за промяна на счетоводните принципи, по начин, който „да направи резултатите от работата [на счетоводителите] по смислени“. Подобно на него Raby (1959, с. 460) приема, че доверието в счетоводната професия е пряка функция на постигането на „по-голяма яснота на смисъла в процеса на комуникация“.

Нека сега разгледаме фигура 1.1., на която е представено съвременното разбиране за управленско-счетоводната функция в контекста на веригата на стойността на информацията. Видно е, че четирите предложени процеса – събиране на информация, генериране на знание, въздействие върху вземащите решения и постигане на ефект – са логически организирани около етапите на веригата на стойността, като поставят акцент върху онези високо ценени дейности, намиращи се в края на веригата. Следователно, новото разбиране за ролята на управленските счетоводители като партньори на мениджмънта има потенциал да допринесе за създаването на по-висока стойност. Въпросът е как най-пълно да бъде използван този потенциал.¹



Фиг. 1.1. Съответствие между управленско-счетоводната функция в организацията и веригата на стойността на информацията

В контекста на дискусиата дотук изводът е, че потенциалът на управленското счетоводство да допринесе за създаването на по-висока стойност в организацията е свързан не с генерирането на по-голямо количество

¹ Един от непосредствените ефекти от осъзнаването на веригата на стойността на информацията е промяната в структурата на управленско-счетоводната функция. Докато в традиционните организации тази функция е организирана в йерархия в рамките на финансово-счетоводния отдел, в много съвременни организации тя е сегрегирана между центровете за споделени услуги и финансово-счетоводния отдел. Обикновено организациите аутсорсват в центровете за споделени услуги дейностите по събиране и обработване на информацията, т.е. дейности, които създават най-малко стойност. За подробности вж AICPA (2019, с. 6).

информация, а преди всичко – с възможностите за постигане на въздействие върху поведението на вземащите решения. Въздействието върху поведението на мениджърите от своя страна е предпоставено от въздействие върху тяхното мислене – върху техните ментални представи, а оттам и върху всички техни действия, свързани с формулирането и изпълнените на стратегията. Това разбиране разширява рамката, в която традиционно сме свикнали да разглеждаме управленското счетоводство, и прави тясно професионалните аспекти недостатъчни. По-широката рамка позволява да разберем, че управленското счетоводство е колкото специализирана, толкова и поведенческа наука; или по думите Carlan (1966, с. 496), че самата функция на управленското счетоводство е поведенческа функция. Оттук, без добро познаване на психологията и подходящо интегриране на теории от психологията, то не би могло да разгърне своя пълен потенциал. Тази по-широка рамка препраща към основополагащата теза на Pareto (2014 [1906], с. 20), че

основата на политическата икономия и като цяло на всяка социална наука очевидно е психологията. Ще дойде време, когато ще можем да изведем законите на социалните науки от принципите на психологията.

Доколкото организациите представляват модели на икономически отношения между хората (Raby, 1959), дотолкова и всички техники и процедури в организацията (включително счетоводните) се отнасят до хората в нея – до това, какво желаят да постигнат те чрез организацията и как поведението им може да бъде приведено в най-висока степен в услуга на изпълнението на нейните стратегически цели. На практика всеки въпрос, свързан с формулиране и изпълнение на стратегията на организацията, включва определени допускания за човешката природа – за това как хората вземат решения, как ги изпълняват и как реагират на постигнатите резултати. Подходящ пример тук са допусканията за рационалността на икономическите агенти. Тези хипотези определят фона, на основата на който се обосновават и прилагат конкретните техники и процедури, но те самите рядко биват поставяни под въпрос в социалните науки (Канеман, 2012 [2011], с. 13). Управленското счетоводство не прави изключение.

Важността на поведенческите аспекти в управленското счетоводство макар и да не се отрича, традиционно или се пренебрегва, или се акцентира по повърхностен и неадекватен начин. Всичко това създава *риск от твърде*

ограничено представяне на предметната област на управленското счетоводство и съответно от нова загуба на релевантността, по подобие на кризата в управленско-счетоводната теория и практика от средата на 80-те години на миналия век (вж Johnson и Kaplan, 1991 [1987]).

1.2. Приложения на управленското счетоводство

Формулирането и изпълнението на стратегията на съвременната организация се предпоставя от ефективното и ефикасното осъществяване на редица ключови дейности – ценообразуване, разпределение на ресурси, изготвяне на договори, обвързани с изпълнението, и др. Тези дейности от своя страна се подпомагат от най-разнообразни управленско-счетоводни практики – калкулиране, бюджетиране, измерване и оценка на изпълнението и др. (Luft и Shields, 2009, с. 201). В счетоводните изследвания това многообразие от дейности и практики се обобщава в отделни изследователски области, които маркират сферите на приложение на управленското счетоводство. Преобладаващо в литературата се визират всички или някои от следните три сфери на приложение на управленско-счетоводната информация: вземане на решения, планиране и контрол. Съществуващите разбирания могат да бъдат условно обособени в три групи.

Първата група е най-малобройна. В нея се включват изследвания, които приемат поне едно от посочените три приложения на управленското счетоводство. Според едни автори използването на управленско-счетоводна информация за оценка на алтернативите и като цяло за целите на вземането на управленски решения е най-голямото предизвикателство пред управленското счетоводство (Beckett, 1951; Moonitz и Nelson, 1960; Demski и Feltham, 1976, с. 4). Според други изследвания основното приложение на производственото счетоводство (cost accounting)¹ е управленският контрол (Scott, 1937, с. 297).

Втората и най-многобройна група е тази на авторите, които приемат поне две от посочените приложения на управленско-счетоводната информация.²

¹ Тук и по-нататък в разработката се предпочита термина „производствено счетоводство“ пред „разходно счетоводство“ или „счетоводство на разходите“. Счита се, че използваният термин по-точно отразява спецификите на първообраза на съвременното управленско счетоводство.

² В интерес на истината трябва да се отбележи, че макар да не ми е известна, е възможно да съществува литература от друга – самостоятелна група, в която нито вземането на решения, нито планирането и контрола да са сред главните приложения на управленско-счетоводната информация.

Например, широко разпространено е разбирането, че управленското счетоводство следва да осигурява информация за целите на вземане на управленски решения и контрол. Неговото начало се поставя в публикация на първия Комитет по концепциите на производственото счетоводство, основан през 1948 г., който приема три функции на производственото счетоводство, без да приоритизира някоя от тях (Read, 1948, с. 29):

1. контрол върху разходите;
2. съпоставимост на приходите и разходите с цел определяне на финансовия резултат;
3. осигуряване на данни за разходите с цел подпомагане на решаването на специфични проблеми.

Следващият Комитет по концепциите и стандартите на производственото счетоводство от 1951 г. отново формулира три цели на производственото счетоводство. Наред с акумулирането на информация за разходите, необходима за целите на изготвянето на финансовия отчет, производственото счетоводство има за цел „да осигури мениджмънта с информация за разходите, необходима за бизнес решения и свързани политики“ и „да осигури на различните нива на управлението данни за разходите, необходими за контрола на разходите“ (AAA, 1952, с. 175). Подобно е и становището на Комитета по управленско счетоводство от 1961 г. (AAA, 1962, с. 523–524).

Не само комитети на Американската счетоводна асоциация, но и отделни автори разграничават използването на счетоводната информация за вземане на управленски решения и за контролни цели. Сред пионерите на тази теза са Vatter (1950, цитирано по Johnson и Kaplan, 1991 [1987], с. 161), Horn (1951, с. 310) и Benninger (1954, с. 33). В по-ново време недалеч от тяхното разбиране е Jensen (1983, с. 325), който определя три ключови измерения на съвременната организация (разбирана като сложна съвкупност от договори между твърде различни субекти): система за измерване и оценка на изпълнението; система за възнаграждения и система за вземане на решения. Подобно като цяло е виждането и на много други автори (Demski, 2008, с. 10; Weißenberger и Angelkort, 2011, с. 160; Labro, 2015, с. 133; McWatters и Zimmerman, 2016, с. 39; Datar и Rajan, 2018, с. 2 и др.). Според Zimmerman (2017, с. 3) например двете приложения на

управленското счетоводство са свързани с осигуряване на информация: (1) за вземане на решения (в т.ч. планиране) и (2) за контрол (в т.ч. мотивиране и мониторинг на изпълнението). Именно в тези две направления – подобряване на вземането на управленски решения и на методите на контрола на всички организационни нива – Bedford (1967, с. 84) вижда бъдещето на счетоводната теория.

В тази втора група попадат и публикациите, в които приложението на управленско-счетоводната информация е свързано от една страна с планиране, а от друга страна – с управленски контрол. Например, Комитетът по концепциите и стандартите в управленското планиране и контрол поставя знак за равенство между „управленско счетоводство“ и „управленско планиране и контрол“ (ААА, 1977, с. 55). Според Tannery (1952, с. 285) счетоводителите се занимават главно с „изпълнението“, в т.ч. с неговото планиране, координиране и отчитане. Във връзка с това Greer (1954, с. 177) приема, че бюджетирането и бюджетният контрол поставят счетоводителя на първа линия в управленския екип в организацията. Kaplan и Norton (2001, с. 282) също приемат, че „двата процеса – планиране и контрол – са неразривно свързани“.

В същата група са и тези автори, които разграничават всяко едно от трите приложения на управленско-счетоводната информация. Един от първите е Campfield (1959, с. 557–559), който приема следните несчетоводни области на приложение на счетоводните преценки:

1. подпомагане на висшия мениджмънт при изграждането на базовата рамка на планиране в организацията;
2. подпомагане на мениджмънта при създаването на среда и адекватни механизми за постоянно планиране и оценка;
3. консултиране и подпомагане на развитието и подобряването на фактическия процес на вземане на решения в организацията.

Сред публикациите, в които се прави разграничение между отделните области на приложение на информацията от управленското счетоводство, попадат още тези на IMA (2008, с. 1), Garrison, Libby, Webb, Noreen и Brewer (2015, с. 3), Рангелова-Петкова (2017), Garrison, Noreen и Brewer (2018, с. 3), Drury (2018, с. ix–x, 6, 366 и сл.), Рупска (2020) и др.

В *третата група* могат да бъдат отнесени онези автори, които приемат и трите приложения, без формално да акцентират върху разликата между тях. За Комитета по концепциите и стандартите на производственото счетоводство от 1955 г. (AAA, 1956, с. 182), както и за Комитетите по управленско счетоводство на Американската счетоводна асоциация от 1957 г. (AAA, 1959, с. 210) и от 1959 г. (AAA, 1960, с. 400) планирането и контролът са неразривно свързани с вземането на рационални решения. Подобно е и мнението на редица други автори (Crossman, 1958, с. 222, 225; Kircher 1961, с. 44–47), както и на Комитета по моделите за вземане на управленски решения (AAA, 1969, с. 44), който счита, че „вземането на решения се осъществява като мениджърите изпълняват своите функции по планиране и контрол“. Тази гледна точка има своите привърженици и днес (Luft и Shields, 2009; CIMA 2017 [2014], с. 9, 23). Например, Luft и Shields (2009, с. 204, 212, 320) пишат за „планиране“ и „решения, свързани с планирането“, както и за „контрол“ и „решения, свързани с контрола“. Според тях управленско-счетоводната информация на етапа на планиране позволява намаляване на несигурността преди вземането на решението, докато на етапа на контрола – съдейства за сближаване на интересите на различните заинтересовани страни в рамките на организацията.

Изследванията, цитирани по-горе, показват, че между изследователите има принципно съгласие относно областите на приложение на управленско-счетоводната информация, но не и единодушие относно конкретния обхват на тези области. Проблематично изглежда мястото на *планирането*, което за някои автори (AAA, 1952, 1962; Zimmerman, 2017; и др.) е неразривно свързано с *вземането на решения*, а за други (AAA 1956, 1959, 1977; Tannery, 1952; Greer, 1954; Crossman, 1958 и др.) – с *контрола*. За целите на демонстрирането и обосноваването на приложимостта на поведенческите принципи на управленското счетоводство в настоящия труд ще се придържам към следните две ключови изследователски и приложни области – от една страна, *вземане на управленски решения*, а от друга страна, *управление на изпълнението*, което, широко разбирано, интегрира планирането на дейността и контрола на изпълнението (фигура 1.2.). Именно тези две области, както се вижда от изследванията по-горе, представляват най-малкото общо кратно на възможните приложения на управленско-счетоводната информация. Изложението по-долу



Източник: Отчасти базирано на Drury (2018, с. 7)

Фиг. 1.2. Области на приложение на управленското счетоводство

обосновава направения избор и уточнява обхвата на всяка от двете изследователски и приложни области.

Едната изследователска област е свързана с *влиянieto на управленско-счетоводната информация върху процеса на вземане на управленски решения*. В широк смисъл вземането на управленски решения може да бъде разглеждано като непрекъснат процес, изразяващ се в постепенно елиминиране на дистанцията между целите и постигнатия напредък при тяхното изпълнение (Forrester, 1961, с. 95–96). В тесен смисъл процесът на вземане на управленски решения представлява последователност от стъпки, водещи до избор между различни алтернативи за действие (Sisk и Williams, 1981, с. 106). В настоящия труд възприемам широкото разбиране, което позволява едновременното разглеждане на следните три когнитивни задачи като част от процеса на вземане на решения: преценки, решения и проблеми.¹ Този подход е използван от Luft и Shields (2009, с. 201) и с основание може да се приеме като работещ.

¹ *Преценките* представляват сравнение на алтернативи. *Решението* представлява избор между алтернативи. *Проблемът* възниква винаги, когато не съществува очевиден начин за постигане на дадена цел (вж Luft и Shields, 2009, с. 201).

Мотивите за обособяването на вземането на управленски решения като самостоятелна изследователска област на приложение на счетоводната информация (независимо от факта, че всяко едно действие в организацията, включително в сферата на планирането и контрола, може да бъде разглеждано като вид вземане на решение) са три. Първо, в психологията, а оттам и в поведенческия икономикс (за които ще стане дума в глава втора), вземането на решения се разглежда като когнитивен процес, представляващ самостоятелен обект на изследване. Наред с всичко останало, този процес използва различни модели – например количествени и субективни (Luft и Shields, 2009, с. 202), преминава през различни фази – например проучване, дизайн и избор, и е свързан с различни видове решения – например структурирани, полуструктурирани и неструктурирани (Simon, 1960, с. 5–6), използва различни критерии – количествени или качествени, и т.н. Влиянието на счетоводната информация върху тези особености на процеса може да бъде по-добре изследвано при неговото обособяване като самостоятелна изследователска област.

Второ, вземането на управленски решения в организацията, макар и тясно свързано с управленските функции по планиране и контрол, не се припокрива напълно с нито една от тях. Планирането (като процес на формулиране на цели и планове за тяхното постигане) и контрола (като процес на осигуряване на изпълнението на плановете) неминуемо включват вземане на различни решения (например, каква да бъде трудността на бюджетните цели или какви показатели за оценка на изпълнението да бъдат използвани). Това обаче не означава, че вземането на решения се ограничава единствено до функциите по планиране и контрол. Някои решения, както пишат Samuelson и Marks (2012, с. 7), „са подтикнати от нови възможности или проблеми“. Примери за решения, които не са непременно свързани с планирането и контрола, включват: решения по ценообразуване и трансферно ценообразуване; решения, свързани с вида и обема на производството; решения, свързани с аутсорсинг на дейности; решения, свързани с дизайна на системата за калкулиране; решения, свързани с управлението на качеството и др. Върху всички тях управленско-счетоводната информация оказва влияние, което може да не се припокрива с влиянието на счетоводната информация върху планирането и контрола.

Трето, към настоящия момент вземането на управленски решения незаслужено остава пренебрегваната от изследователите област на приложение

на управленско-счетоводната информация за сметка на изследванията с акцент върху ролята на информацията при оценката на изпълнението, компенсирането на мениджърите и др. (Labro, 2015, с. 133). Обособяването на вземането на управленски решения като самостоятелна област на приложение на счетоводната информация противодейства на тази тенденция.

Другата изследователска област е свързана с *влиянието на управленско-счетоводната информация върху управлението на изпълнението*. То включва всички процеси (в т.ч. информационно осигуряване), свързани с формулиране на целите на организацията, създаване на стратегии и планове за тяхното постигане и оказване на въздействие върху поведението на мениджърите и служителите с цел увеличаване на вероятността за постигане на целите по ефективен и ефикасен начин (Lowe, 1971, с. 5; Otley 1999, с. 365–366; Drury, 2018, с. 404, 561). Подобно е и разбирането на британския Институт на сертифицираните управленски счетоводители (CIMA, 2017 [2014], с. 7, 15), според който управлението на изпълнението представлява „разработване, изпълнение и усъвършенстване на стратегията“ и включва следните компоненти: „изготвяне на стратегия, планиране, изпълнение и преглед“. И тук, както в областта на вземането на управленски решения, се прилага широка рамка на разбиране. Тази рамка позволява управлението на изпълнението да бъде разглеждано като съвкупност от следните етапи: официален процес на планиране; децентрализация и отчитане по центрове на отговорност; измерване и оценяване на изпълнението, система за възнаграждания, неформален процес на контрол (Musov, 2018, с. 295–303).

Три са мотивите за обособяване на управлението на изпълнението като самостоятелна изследователска област. Първо, терминът „управление на изпълнението“ успява подходящо да интегрира понятията за „планиране“ и „контрол“, които бидейки подчинени на една и съща цел – увеличаване вероятността за постигане целите на организацията, са неразривно свързани. При това, планирането и контрола не просто се разглеждат в единство, но и в непосредствена връзка със специфичните за организацията вътрешни процеси и външната среда, в която тя функционира. Това преодолява твърде тясното разбиране за планирането и контрола като процеси, основани на финансова информация и счетоводно базирани контроли, които са обект на критика от десетилетия (Emmanuel, Merchant и Otley, 1990, с. 79-80).

Второ, управлението на изпълнението поставя акцент не просто върху интегрираното проявление на функциите по планиране и контрол, но и върху необходимостта от тяхното интегрирано управление в рамките на различните йерархични нива в организацията. Според основополагащата теза на Anthony (1965) дейностите по планиране и контрол в организацията се изпълняват на три йерархични нива – стратегическо, управленско и оперативно (вж фигура 1.3.). На стратегическото ниво на планиране се осъществява дългосрочното планиране и свързания с него контрол (например, идентифициране на конкурентните предимства и целите на организацията и отделните центрове на отговорност, идентифициране, оценка и избор на стратегии за постигане на целите и др.). Това ниво има външен за организацията фокус и дългосрочна ориентация. Управленското ниво на контрол се свързва с краткосрочното планиране и управленския контрол (например, разработване на годишния счетоводен бюджет, оценката на изпълнението на база бюджетни отклонения, измерване и оценка на изпълнението на центрове на отговорност и др.). Фокусът е вътрешен за организацията, а ориентацията – краткосрочна. Оперативното ниво на контрол каса дейностите, свързани с ежедневното планиране и контрол (например, планиране на смените на персонала, поръчки на материални запаси и други дейности на ниво отделни стопански операции). Възприемането на управлението на изпълнението като самостоятелна изследователска област подчертава необходимостта от интегрирано управление на планирането и контрола между отделните йерархични нива, макар и не винаги отчетливо разграничими едно от друго (Otley, 1994; Merchant и Van der Stede, 2007, с. 5, 329). От фигура 1.3. е видно, например, че необходимо и достатъчно условие за постигане на стратегическите цели е постигане на целите на оперативното ниво, които цели задължително следва да са съгласувани със стратегическите.

Трето, разглеждането на управленския контрол като част от управлението на изпълнението, не само че възстановява органичната връзка между функциите по планиране и контрол, но и избягва негативните конотации, свързани с употребата на термина „контрол“.¹

¹ Въпросите, свързани с разходите (класификация, отчитане и отнасяне по обекти на калкулиране) не се разглеждат като самостоятелна област на приложение на управленско-счетоводна информация, доколкото те не представляват област на приложение, а част от самата управленско-счетоводна информация, която бива прилагана (или използвана) от



Източник: Базирано на Anthony (1965).

Фиг. 1.3. Йерархични нива на управленските функции по планиране и контрол

На това място е необходимо да се направи уговорката, че обособяването на двете функционални области няма за цел да фаворизира която и да е от тях, а е насочено към проследяване влиянието на поведенческите аспекти върху проявленията на управленско-счетоводната функция в двете области. Те са тясно свързани. Mankins и Steele (2013 [2006], с. 160–171) препоръчват двете функционални области да бъдат разделяни в рамките на организацията, но същевременно и интегрирани. Според авторите обособяването се налага, тъй като традиционният процес на планиране като цяло е пречка за вземането на добри стратегически решения. Проучване на Marakon Associates и Economist Intelligence Unit от 2005 г., цитирано от двамата автори, показва, че докато 2/3 от мениджърите планират на годишна база и в рамките на отделни центрове на отговорност, 100% от стратегическите решения се вземат непрекъснато през годината, а 70% от тях са фокусирани не върху отделните центрове на отговорност, а върху конкретни проблеми. Според авторите интеграцията е необходима, за да може изпълнението на решенията (веднъж щом те са взети) да бъде планирано и контролирано. С други думи, интеграцията се налага, за да могат двете функционални области да бъдат съгласувани и приведени в услуга на ефективното и ефикасно формулиране и изпълнение на стратегията на организацията. Вземането на управленски решения и управлението на изпълнението се разглеждат в последните три глави на труда като приложно поле

мениджмънта. Бидейки част от управленско-счетоводните информационни масиви, разходите имат своето приложение както във вземане на решения, така и в управлението на изпълнението, и се разглеждат като неделима част от тях.

на изведените поведенчески принципи на управленското счетоводство за избор на конкретни управленско-счетоводни практики и модели.

2. Историко-логически анализ на необходимостта от разработване на принципи на управленското счетоводство

Търсенето на принципи на счетоводството датира от началото на XX в. и винаги е преследвало една единствена цел – да издигне статута на професията, превръщайки я от практическо изкуство в наука. И до днес обаче понятието „счетоводен принцип“, използвано понастоящем в специализираната литература като синоним на конвенция и концепция (вж Башева, 2019, с. 102), остава може би най-спорното. Не по-малко спорен е въпросът дали формулирането на единни счетоводни принципи е достатъчно, или управленското счетоводство се нуждае от самостоятелни набор от принципи. Тази част от изложението се фокусира върху отговора на този въпрос.

2.1. „Принципите“ в теорията на счетоводството

Няма, или почти няма публикация, посветена на темата за счетоводните принципи, която да не обръща внимание на проблема, свързан с неяснотата на това понятие. При това, липсата на консенсус е смайваща – смисълът на понятието варира от широки правила за поведение до конкретни счетоводни практики. Дебатът условно преминава през два етапа, без да намери решение и до днес.

През ранния етап, който обхваща първата четвърт на миналия век, преобладава разбирането, че счетоводните принципи имат характер на универсални закони. Причината за това е механистичният възглед към счетоводната професия, повлиян от бурното развитие на физиката и природните науки по това време. На професията се гледа като на „затворена, неизменна система, която може да бъде сведена до няколко универсални закона“ (Nelson, 1949, с. 354). Оттук се стига до убеждението сред някои счетоводи, че принципите на счетоводството са „фундаментални истини“ (Burne, 1937, с. 368; Littleton, 1938a, с. 17) и до вярата сред лаиците, че принципите са неизменни и с „универсално“ приложение и валидност (вж AIA, 1940, с. 60; Lewis, 1959, с. 240 и др.).

През по-късния етап, който започва след 30-те години, механистичният възглед и търсенето на абсолютни постепенно започват да бъдат изоставяни. Проправя си път разбирането, че счетоводството е динамична наука, без фиксирани принципи, която се адаптира спрямо промените в изучавания предмет и в бизнес средата като цяло (Kester, 1942, с. 531; Littleton, 1977 [1953], с. 135; Pyle и White, 1966, с. 822; Larson, 1990, с. 14; и др.). Причината за тази промяна е една – осъзнаването на влиянието на човешкия фактор. Именно той е този, който отличава природните от социалните науки, и съответно – принципите, на които те почиват.

Тъй като човешката природа е много сложна и реакциите на човешките същества към тяхната среда са пословично променливи и до известна степен непредсказуеми, следва, че законите и принципите, открити и формулирани от социалните учени, ..., нямат точността и окончателността, които характеризират природните закони (Kelley, 1941, с. 231).

Влиянието на човешкия фактор е наистина многостранно. Конкретно по отношение на счетоводните принципи, според Sanders (1935, с. 101), това влияние може да бъде разглеждано в три направления: изменчивост на управлението в организацията; промяна на технологиите и вкусовете; икономически и политически промени. Независимо от конкретното проявление, човешкото поведение внася в теоретичната рамка несигурност и непостоянство.

Счетоводните принципи не са принципи на природата, а правила на човешкото поведение. Те не са присъщи на природата, за да бъдат открити от човека, а са разработени от човека. Следователно те не са неизменни и трябва да бъдат променяни, за да отговорят на променящите се нужди (Blough, 1956, с. 1, цитирано по Chambers, 1995, с. 859).

Тези два етапа се характеризират с различни подходи на дефиниране на счетоводните принципи (Башева, 2019, с. 102–104; Basheva и Pozharevska, 2019). Първият изхожда от спецификата на счетоводния метод и цели да подчертае неговата уникалност. Този подход предполага универсалния характер на принципите. Вторият подход се основава на функциите на счетоводството, разбирано основно като информационна система за измерване стойността на организацията. При него принципите имат характер на счетоводни правила, променящи се под влияние на промените в бизнес средата и информационните нужди на потребителите.

Понастоящем в научен смисъл думата принцип има достатъчно широко значение, за да интегрира спецификите както на природните, така и на социалните науки. Според тълковния речник на Oxford под принцип в съвременната наука се разбира „закон, правило или теория, върху които се основава нещо“; „убеждение, което се приема като принцип за действие или мислене по определен начин“, както и „общ или научен закон, който обяснява как работи дадено нещо или защо то се случва“ и (вж <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/principle>). Подобно е и определението в тълковния речник Meriam-Webster: „изчерпателен и основен закон, доктрина или предположение“ (вж <https://www.merriam-webster.com/dictionary/principle>). Въпросът е, доколко специфичното счетоводно значение на понятието принцип се припокрива с общото разбиране.

Един възможен подход за дефиниране на понятието „счетоводен принцип“ е изчерпателното изброяване на отделните присъщи елементи. Подходяща отправна точка в това отношение е определението за счетоводен принцип, дадено в “A Dictionary for Accountants”. Според специализирания речник принципът е

твърдение, за което се счита, че има контрол в дадена система или област на проучване и има одобрение сред членовете на професионална група ... възниквайки от наблюдение, аргументиране, или експеримент, принципът претендира да бъде възможно най-добрият ориентир при избора на алтернативи, водещ до желаните качества като краен продукт (Kohler, 1957, цитирано по Lewis, 1959, с. 240).

Тази дефиниция съдържа всички ключови елементи в разбирането за счетоводни принципи, а именно: твърдения с характер на общо ръководство за начин на мислене и действие (Sanders, 1935, с. 101; Dixon и Kerrigan, 1941, с. 52; Newcomer, 1948, с. 11; Lewis, 1959, с. 241; Pyle и White, 1966, с. 822 и др.), т.е. за оценка и/или разработване на конкретни практики и процедури (May, 1937, с. 423; Benninger, 1954, с. 33; Raby, 1959, с. 457; Hendriksen, 1982, с. 1 и др.); твърдения, които поставят акцент върху крайните резултати и пригодността на средствата, за тяхното постигане (Littleton, 1977 [1953], с. 186), и имат за произход главно добрите счетоводни практики (Sanders, 1940, с. 78; Pyle и White, 1966, с. 822; Ross, 1966, с. 33; Vatter, 1963, с. 196), и не на последно място – които се ползват с признание от страна на професионалната общност (AIA, 1940, с. 60; Dein, 1958, с. 395). Възниква резонният въпрос, какво обединява тези на пръв поглед хаотични елементи.

Центробежната сила, която сплотява отделните аспекти на разбирането за счетоводен принцип, на практика е стремежът към полезност. Именно утилитарното начало на принципите задава желания краен резултат, определя средствата, дефинира източника на тяхното разработване и логически предшества широкото им възприемане от страна на професионалната общност. При това полезността следва да бъде разглеждана отново в широкия смисъл на понятието – не като полза за гилдията или за управлението на организацията, а като полезност за обществото като цяло. Във връзка с това Blough (1956, с. 1, цитирано по Chambers, 1995, с. 859) отбелязва, че счетоводните принципи „са предназначени да бъдат от най-голяма полза за тези, които трябва да разчитат на счетоводството“. Оттук и разбирането за принципите като ръководно начало не само за счетоводителите, но и за потребителите на счетоводна информация по отношение нейното интерпретиране (AAA, 1962, с. 536).

Алтернативен подход за постигане на разбиране за същността на дадено понятие е сравнението с други близки или свързани с него понятия. „Закон“ е едно от понятията, които неминуемо присъстват в дискусиата за счетоводните принципи. Обичайното разбиране е, че законите са тези, които са устояли на относително по-голяма проверка на времето и оттам имат по-голяма сила от принципите (Flanders, 1961, с. 569). Според Комитета за ревизия на счетоводните принципи от 1946 г. „законона на счетоводството“ не съществуват (Newcomer, 1948, с. 10–11). Онези счетоводни принципи пък, които не са преминали никаква емпирична проверка, често се обозначават като постулати (Kohler, 1957, цитирано по Lewis, 1959, с. 240; Givens, 1966, с. 459; Imke, 1966, с. 320–321).

Докато сравнението между принцип и закон изглежда относително маловажно от гледна точка на счетоводната практика, далеч по-проблематична и дискуссионна е дихотомията „счетоводни принципи – счетоводни правила“. Касае се за разграничаването на широкия и тесния смисъл на понятието за счетоводни правила (Башева, 2019, с. 106). Общото разбиране е, че принципите имат и трябва да имат различен статут от практиките и процедурите, както и че последните следва да осигуряват гъвкаво приложение на принципите (Stempf, 1938, с. 55; Scott, 1941, с. 348; Benninger, 1954, с. 35 и др.). Необходимо е ясно разграничение между общите принципи и подчинените на тях правила, тъй като смесването на правилата с принципите води до неблагоприятни явления в счетоводната практика.

Издигането на обикновени правила и конвенции до статута на принципи има тенденцията да води до скованост в счетоводната практика и в мисленето на счетоводителите ... Има тенденцията да унищожавя непредубедената толерантност и инициативност, с които правилата, процедурите и техниките трябва да бъдат адаптирани, за да посрещнат променящите се проблеми на предприятието (Scott, 1941, с. 348).

Може да се каже, че условната граница между принципите и правилата е в нивото на приоритет или в степента на обобщеност. Те обаче мъчно се поддават на обективно характеризирание. Оттук, не съществува обективен критерий за разграничаване на принципи от правила, и обратно.

Липсата на критерий за ориентиране в дихотомията „принципи – правила“ води до значителна вариация в съдържанието на счетоводните принципи във времето и пространството. В едната крайност са тези, които приемат съществуването на до няколко счетоводни принципа. Например, според някои автори, принципът на счетоводството е само един – този на двойното записване (Blough, 1937, с. 31; Динев, 2017, с. 129; Трифонов, 2006, с. 117). Според други изследователи (Lewis, 1959, с. 241) счетоводните принципи включват доктрините за пълно и честно оповестяване и за високи стандарти на професионален морал. В другата крайност е практиката счетоводните стандарти да се наименоуват общоприети счетоводни принципи (например, счетоводните стандарти на САЩ са известни като U.S. Generally Accepted Accounting Principles). Едва ли съществува гледна точка (било то философска, счетоводна или езикова), от която употребата на понятието принципи в смисъл на счетоводни стандарти да може да бъде определено като издържано. С право Montgomery (1938, с. 479) отбелязва, че в подобни случаи вместо принцип „по-точен и честен термин е добра счетоводна практика“.

Дискусията дотук логично води до обобщението, че специфичното (счетоводно издържаното) значение на понятието „принцип“ не се различава същностно от общонаучното разбиране за принцип. По-конкретно, в счетоводен смисъл понятието най-плътно се доближава до определението за *базови или основополагащи правила или теории, които формират определени начини на мислене и/или действия, представляващи критерии за преценка на полезността на алтернативни нормативни модели за практиката в определени времеви и пространствени граници.*

2.2. Необходимост от принципи на управленското счетоводство

Възможно ли е формулирането на единни счетоводни принципи, които да бъдат еднакво приложими както за финансовото, така и за управленското счетоводство? Този въпрос е отправната точка на анализа на необходимостта от самостоятелни принципи на управленското счетоводство. Според някои автори единни счетоводни принципи са постижима цел, тъй като финансовото и управленското счетоводство имат общ предмет (Станчева-Тодорова, 2014). Според болшинството автори обаче създаването на единна „най-добра“ теория е невъзможно начинание. Основният им мотив е, че модел, който би бил „най-добър“ за един потребител с определена функция на полезност, не би бил такъв за друг потребител с различна функция на полезност (Crandall, 1969, с. 461).

За да разберем тези две гледни точки и да постигнем сближаване между тях е необходимо да разгледаме проблема от две различни страни – счетоводно-теоретична и общественно-полезностна. От счетоводно-теоретична гледна точка потенциалната възможност за формулиране на единни счетоводни принципи не може да бъде отречена. Тоест, единството в счетоводната теория – постигането на т.нар. „счетоводен монизъм“ (Пергелов, 2002, с. 153) – е потенциално възможно. От гледна точка на полезността за обществото обаче „единството в счетоводната теория не е въпрос на изолирана самодостатъчност“, а въпрос на единство със социално-икономическата организация в конкретното време-пространство, което обективно предполага „децентрализация ... и задълбочена функционализация на счетоводната система“ (Scott, 1931, с. 112, с. 111). С други думи, едва ли може да се очаква създаването на единни счетоводни принципи да донесе конкретни ползи за организациите и обществото като цяло.

Ефектът от [преформулирането на традиционните счетоводни концепции за целите на приложението им във вътрешното отчитане] обаче вероятно би компрометирал сериозно полезността на тези концепции във връзка с конкретните цели на отчитането. Следователно това не изглежда добро решение. По-обещаващ подход би бил да се признае, че целите на вътрешното отчитане са ... твърде различни ... и да се разработи отделен набор от концепции, приложими за тази област на счетоводството (AAA, 1962, с. 536–537).

Невъзможността за формулирането на единни работещи счетоводни принципи обаче не означава автоматично, че е необходимо разработването на самостоятелен набор от принципи, приложими в полето на управленското

счетоводство. Необходимостта от такъв набор от принципи обективно се обуславя от различните цели, които управленското и финансовото счетоводство обслужват. Тази необходимост е обект на научна обосновка от началото на 40-те години на миналия век – от времето след публикуването на предварителните счетоводни принципи за корпоративните отчети (предложени за първи път в САЩ през 1936 г. и ревизирани през 1941 г. и 1948 г.).

В една от най-ранните публикации по темата Dixon (1943, с. 257–258) възприема базовата постановка, че практиката на производственото счетоводство не е така унифицирана, както тази в областта на финансовото счетоводство, и счита, че разработването на специфични за производственото счетоводство принципи ще осигури:

1. конструктивна критика и нови полезни идеи, които да доведат до по-нататъшно подобряване на принципите;
2. критерий за преценка на обосноваването на индивидуалните калкулационни практики;
3. обща платформа за оценка на практиките на производственото счетоводство в организациите, което се определя като важно, от една страна, защото се счита, че съществуват практики, които се нуждаят от сериозна ревизия, а от друга страна, защото тези практики до голяма степен определят съдържанието на финансовите отчети с общо предназначение.

Това разбиране за нуждата от самостоятелни принципи на производственото счетоводство е като цяло в съответствие с общото разбиране на счетоводните принципи като широки правила, направляващи счетоводните практики. Същевременно не се подценява значението на принципите за провокирането на дискусия в духа на критичната рационалност.

Подобно е и мнението на Prickett (1944), чийто опит за разработване на „общи принципи на производственото счетоводство“ се ограничава до изследване на общоприетите практики при анализа и отчитането на себестойността на произведената продукция. Според него проблемът за принципите на производственото счетоводство може да бъде решен в три стъпки: (1) постигане на съгласие по по-общоприетите принципи в различните области на анализа на

разходите, които са в съответствие с теорията и практиката; (2) формулиране на тези принципи по приемлив начин; и (3) постепенно разширяване на покритието на първите две стъпки (Prickett, 1944, с. 179). Разбира се, никой никога не е мислил, че този процес ще бъде лесно начинание.

Много е вероятно в дългосрочен план да надделее изненадващо ниво на единодушие. В същото време трябва да се има предвид неизбежната критика на всеки един [набор от принципи]; а именно, че еднаквостта е синоним на скучна, средна ефективност... Веднъж обаче щом начинанието започне, не бива да липсва помощ и подкрепа (Dixon, 1943, с. 258).

Странно на този фон изглежда твърдението на Lawrence (1945, с. 177), че „производственото счетоводство се различава от счетоводството с общо предназначение по това, че се основава на определени добре дефинирани принципи“. Сред тях той изброява следните три: принцип на разходите по разходни центрове (principle of departmental cost), принцип на разходите за единица (principle of unit costs) и принцип на разпределението на непреките разходи (principle of overhead expense allocation). Авторът не навлиза в детайли, но посочва, че без тези принципи е невъзможно разходите да бъдат разбрани, използвани и включени в себестойността на продукцията. По сходен начин Taggart (1951, с. 142) счита, че единственият принцип, който се прилага по отношение на отчитането на разходите, е този за „разходите и ползите“ – баланс между икономия на усилия и постигане на достатъчна точност.

Ключова подкрепа за начинанието по разработването на принципи на производственото счетоводство в следващите десетилетия се осигурява от страна на различни нарочни комитети на Американската счетоводна асоциация. Например първият Комитет по концепциите в производственото счетоводство, формиран през 1947 г., недвусмислено счита, че самостоятелни принципи на производственото счетоводство са необходими по подобие на тези в счетоводството с общо предназначение. Мотивът на Комитета е повече от ясен: доклад за основите и концепциите на производственото счетоводство ще допринесе за повишаване на неговата полезност, както и за по-доброто разбиране на неговите ограничения и неправилно приложение (Read, 1948, с. 30–31). Поради неразработената по това време теоретична база, касаеща функциите и концепциите на производственото счетоводство, Комитетът се отказва от фактическото разработване на принципи на производственото счетоводство като

приема терминът „принцип“ за твърде амбициозен за съответния етап на развитие (Read, 1948, с. 28).

Подобно е и становището на следващия Комитет по концепциите и стандартите в производственото счетоводство от 1951 г. Той приема, че производственото счетоводство представлява „по-прогресивният сектор на счетоводството“; то е „преди всичко еволюция на счетоводните процеси“, и за да съществува наистина прогрес, то „трябва да остане относително свободно от много от правилата и конвенциите, които ограничават счетоводството с общо предназначение“ (Benninger, 1954, с. 30). Комитетът продължава да счита термина „принцип“ за амбициозен. Аналогично, първият Комитет по управленско счетоводство, основан през 1957 г. (AAA, 1959, с. 210), настоява за „сериозно проучване, анализ и оценка“ на цялата рамка от конвенции и принципи от перспективата не само на финансовото, но и на управленското счетоводство.

Най-значима от позициите на времето изглежда дейността на Комитета по управленско счетоводство от 1961 г. Той има за задача да изследва по какъв начин концепциите (т.е. принципите на финансовото счетоводство) се различават при приложението им в полето на управленското счетоводство, както и причината за възникващите различия. Комитетът изследва общо 11 счетоводни принципа и закономерно достига до следните три важни извода (AAA, 1962, с. 535–537):

- Първо, някои от традиционните концепции на финансовото счетоводство имат „отчетливо различен смисъл“, когато се прилагат в управленското счетоводство. Това се отнася за: *концепцията за отчетна единица* (финансовото счетоводство акцентира върху организацията като цяло или върху група от организации, а управленското счетоводство се фокусира върху отделни „микро“ единици в рамките на организацията – центрове на отговорност, продуктови линии, проекти и т.н.); *концепцията за паричен измерител* (паричният измерител е основен във финансовото счетоводство, но в управленското счетоводство той често е съпътстван от един или повече непарични – количествени или качествени – измерители и/или показатели като например брой единици, човечасове, машиночасове, финансови съотношения, статистически показатели, показатели за качествен контрол и др.); *разходната концепция*

(концепцията за разходите е с далеч по-широк обхват в управленското счетоводство отколкото във финансовото счетоводство); *концепцията за реализация* (докато финансовото счетоводство оперира основно с фактическа информация за сделки и събития на ниво организация, управленското счетоводство работи главно с планова информация на ниво „микро“ единици в рамките на организацията); *концепцията за съпоставимост на приходи и разходи* (в управленското счетоводство съпоставимостта е не само по отношение отчетните периоди, но и по отделни „микро“ единици в рамките на организацията); *концепцията за обективност* и *концепцията за същественост* (в управленското счетоводство релевантността на информацията е с първенстващо значение спрямо обективността и съществеността на информацията).

- Второ, различното значение се дължи на различните цели на финансовото и на управленското счетоводство. Финансовото счетоводство генерира отчети с общо предназначение, докато управленското счетоводство генерира информация и отчети с множество специфични предназначения, зависещи от информационните нужди на конкретния мениджър.
- Трето, различните цели обосновават разработването на отделен набор от концепции, който да съответства на нуждите на управленското счетоводство. Рамката, въз основа на която да бъдат разработени тези концепции, също следва да бъде различна.

Националната асоциация на счетоводителите на САЩ също е на мнение, че „принципите и процедурите, които направляват управленското счетоводство, често съществено се различават от тези, които се прилагат в отчитането с общо предназначение” (McFarland, 1961, с. 22). Същевременно Асоциацията поставя под съмнение възможността за разработването на такива. Становището е, че за да обхваща всички аспекти на управленското счетоводство, наборът от концепции и принципи „ще трябва да бъде изразен в толкова широки термини, че [те] биха имали малка полза“ (McFarland, 1961, с. 23).

Считам, че всички изложени по-горе становища ясно аргументират необходимостта от разработването на самостоятелни принципи на управленското

счетоводство. Обяснението, че създаването на подобни принципи е трудна задача, изглежда убедително, но не е задоволително до степен, която да възпре изследователския устрем от обосноваване на отделен набор от принципи, приложими за управленското счетоводство. Въпреки всички предупреждения за потенциален неуспех, историята познава успешни примери. Такъв пример е усилието за разработване на цялостна самостоятелна концептуална основа на управленското счетоводство (по подобие на съществуващата Концептуална рамка за финансово отчитане, разработена от Съвета по Международни счетоводни стандарти), състояща се от следните елементи: цели на управленското счетоводство; качествени характеристики на информацията; управленско-счетоводни концепции и управленско-счетоводни техники (Riahi-Belkaoui, 2002, с. 3). Друг пример е Концептуалната рамка за управленско калкулиране, разработена от IMA (2013).

Преди да затворим темата за необходимостта от самостоятелни принципи на управленското счетоводство е необходимо да разгледаме и важния въпрос за приложимостта на тези принципи в полето на финансовото счетоводство. В теорията на управленското счетоводство се счита за аргументирано разбирането, че не съществуват принципи на производственото (и съответно на управленското) счетоводство, които да не са „като цяло“ приложими към общата счетоводна теория (Benninger, 1954, с. 34). Тази теза изглежда правдоподобна, още повече като се вземат под внимание предложенията за критичен анализ на съществуващите в общата счетоводна теория принципи и тяхното привеждане в съответствие с икономическите и индустриалните реалности с помощта на потясно интегриране на „мнението на производствените счетоводители“ (Tannery, 1952, с. 290). В същото време приложимостта на принципите на управленското счетоводство в полето на финансовото счетоводство не следва да се абсолютизира. Както концепциите на финансовото счетоводство имат своето специфично приложение в полето на управленското счетоводство (което бе показано по-горе), така и тези на управленското счетоводство може да се очаква, че ще имат специфично проявление в полето на финансовото счетоводство.

3. Критичен анализ на съществуващите принципи в областта на управленското счетоводство

Формулирането на принципи на управленското счетоводство навсякъде и по всяко време е представлявало предизвикателство. Това е така поради прекалено различните цели, за които се използва информацията от управленското счетоводство, и които налагат различна гледна точка от тази, използвана във финансовото счетоводство. В това ни убеждава настоящата част на изследването, която критично анализира пет от основните набори от принципи в областта на управленското счетоводство, съществуващи в световната счетоводна литература. Предназначението на анализа не е да покаже колко несвършени са съществуващите управленско-счетоводни принципи. Неговата цел е по-скоро да очертае съществуващите принципи на управленското счетоводство като проблемна изследователска област. Именно в преразглеждането на проблемните области учените винаги са търсели прогреса на всяка една наука (Scott, 1931 с. 110) – непрекъснатото преформулиране на съществуващите общи принципи, така че да интегрират съвременните постижения в развитието на науката.

3.1. Принципи на счетоводството като социална наука (Scott, 1941)

Един от първите счетоводи, които предлагат алтернатива на съществуващите по това време предварителни счетоводни принципи за корпоративните отчети, е Scott (1941). Неговият подход е уникален с това, че той за първи път в историята концептуализира счетоводните принципи на базата на по-широкообхватните принципи на социалните науки.¹

При формулирането на счетоводните принципи Scott (1941, с. 349) изхожда от тезата, че счетоводството е социална наука, а социалните науки са призвани да „формулират надеждни обобщения, които да моделират човешкото поведение спрямо заобикалящата среда“. Тези обобщения представляват абстрактни концепции, чиято валидност се проверява посредством връзката им с конкретния опит, от който са изведени. Според Scott (1941, с. 342) именно „общите твърдения, свързващи счетоводните правила и процедури с основополагащите социални принципи могат да се нарекат счетоводни

¹ Това дава основание формулираните принципи да бъдат определени като „принципи на счетоводството като социална наука“, макар авторът им формално да не използва това определение.

принципи“. Това определение е израз на неговото по-ранно и твърдо убеждение, че не може да бъде създадена система от принципи, които да имат качеството на подробни правила, приложими към всяка една ситуация по начин, така че „счетоводителят да бъде освободен от каквато и да било необходимост да упражни избор или преценка“ (Scott, 1939, с. 400). Както по-късно обосновава Tannery (1952, с. 288), това не е и нужно, тъй като „използването на преценка е нещото, което съставлява [самата] професия“.

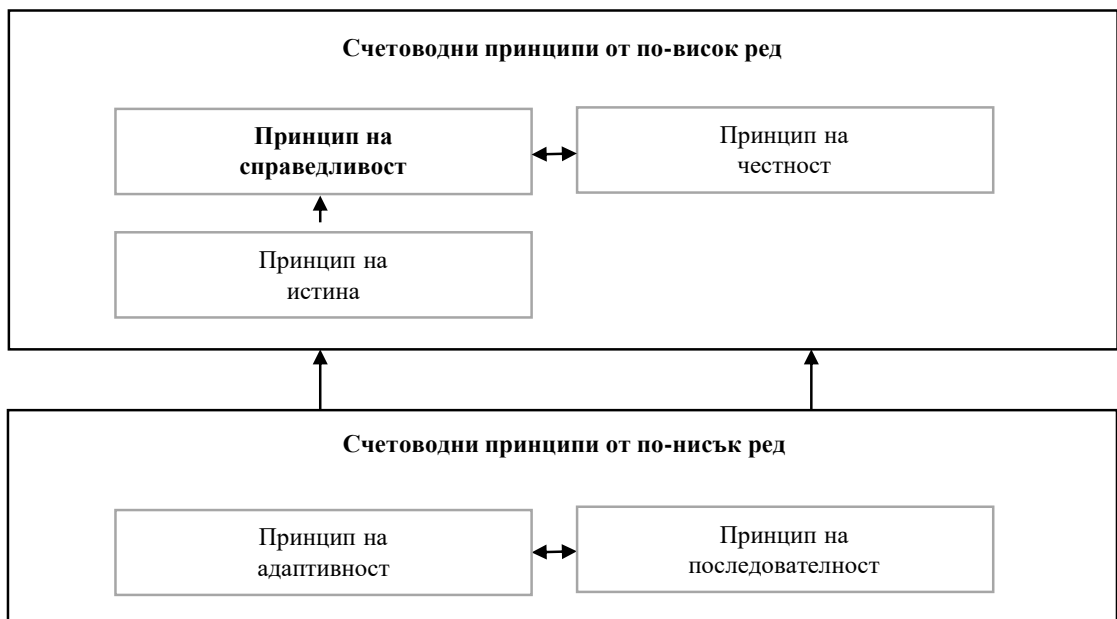
Системата от принципи на счетоводството като социална наука включва пет принципа: принцип на справедливостта; принцип на честността; принцип на истината; принцип на адаптивността и принцип на последователността. Нека се спрем по-подробно на основния сред тях – принципа на справедливостта, за да разберем логиката на Scott (1941, с. 342):

Процедурите, правилата и техниките на счетоводството трябва да позволяват справедливо третиране на всички интереси, които действително и потенциално участват във финансовите ситуации, обхванати от сметките.

Това твърдение прилага общия принцип на справедливост към полето на счетоводството. Оттук и уместността на неговото определяне като счетоводен принцип.

Изводът е, че за да бъде определен като счетоводен принцип, достатъчно условие е даден принцип на социалните науки да бъде изразен и интерпретиран през призмата на счетоводството. С времето този принцип се превръща в ръководно начало на счетоводната практика, което означава, че всички процедури, правила и техники, които не са в съответствие с принципа, постепенно биват изоставяни.

Scott (1941) изгражда своята система от счетоводни принципи с ясна йерархична структура (вж фигура 1.4.). Разгледаният *принцип на справедливостта* е с първенстващо значение, тъй като счетоводството е тясно свързано с обслужването на интересите на много заинтересовани страни. Допълващ принципа на справедливостта е *принципът на честността*, според който счетоводните практики трябва да бъдат честни, безгрешни и безпристрастни. Подчинен на принципа на справедливостта е *принципът на истината*. Въпреки, че принципът на истината е с универсално приложение, както пише Scott (1941, с. 343), той е подчинен при практическото си прилагане на принципа на справедливостта, тъй като отклонението от истината –



Източник: Базирано на описание на Scott (1941).

Фиг. 1.4. Принципи на счетоводството като социална наука

използването на счетоводството като инструмент за погрешно представяне на информацията – представлява недопустимо нарушение на принципа на справедливостта. Принципите на адаптивност и последователност са принципи от по-нисък ред, подчинени в своето проявление на водещите принципи на справедливост, честност и истина. *Принципът на адаптивността* изисква непрекъснато преразглеждане на счетоводните практики в контекста на еволюцията на социално-икономическите отношения с оглед запазване на трите водещи принципа, а *принципът на последователността* налага прилагането на счетоводните практики по последователен начин, доминиран от трите водещи принципа. Подробното съдържание на принципите е представено в Приложение 1.1.

През годините част от предложените принципи на счетоводството като социална наука и подходът на тяхното разработване намират добра приемственост сред счетоводната общност. Например Imke (1966, с. 321) в своето предложение за структура на счетоводната теория формулира само три принципа, които са подобни на разгледаните по-горе принципи на справедливост, истина и честност, както следва:

1. *Практиката на счетоводството трябва да осигурява еднакво третиране на всички засегнати интереси.*
2. *Счетоводната информация трябва да бъде вярна.*

3. *Счетоводството трябва да отразява безпристрастно и непредубедено икономическите факти.*

Радетел на подобен подход за широко формулиране на счетоводните принципи в българската счетоводна теория е Пергелов (2002 [1972], с. 55; 2002 [1997], с. 84). Според него счетоводството съдейства за практическото проявление на някои от фундаменталните принципи на научното управление (както той сам ги нарича). Сред тях той изброява например *принципа на обективността* (изискващ реално отразяване на действителността, без прояви на субективизъм и волунтаризъм) и *принципа на конкретността* (позволяващ вникване в съдържанието на процесите и явленията и установяване на закономерностите в тяхното развитие). Подобно на Scott (1941), който приема, че в основата на счетоводните принципи са принципите на социалната организация, Пергелов (2002 [1999], с. 99–102) счита, че счетоводната наука е изградена въз основа на общологическите принципи на познанието. Сред тях той изброява например принципите на непрекъснатата наблюдаемост, причинността, абстракция, обобщение, съхранение, симетрия и равновесие, аналогия и т.н.

Понастоящем някои от предложенията на Scott (1941) са все още валидни, бидейки част от съвременните разбирания за качествени характеристики на полезната финансова информация (IASB, 2010). Например, достоверното представяне, което е една от фундаменталните качествени характеристики на полезната финансова информация, се постига чрез представяне на информация, която е завършена, неутрална и без грешки, което препраща към дискутираните по-горе принципи за честност и истина. Или пък, сравнимостта на информацията, която е сред допълващите качествени характеристики, се постига с помощта на последователност, която е част от разгледания по-горе принцип на последователността.

Независимо от това истинският принос на счетоводните принципи на Scott (1941) за счетоводната теория, така както аз го виждам, е друг. Той произтича от основополагащото разбиране, че база за разработването на счетоводните принципи могат да бъдат само принципите на социалната организация; знанието и опитът на счетоводителите не представляват такава база, а могат да служат единствено за оценка на приемливостта на едни или други счетоводни практики. От една страна, това разбиране веднъж и завинаги утвърждава тезата, че

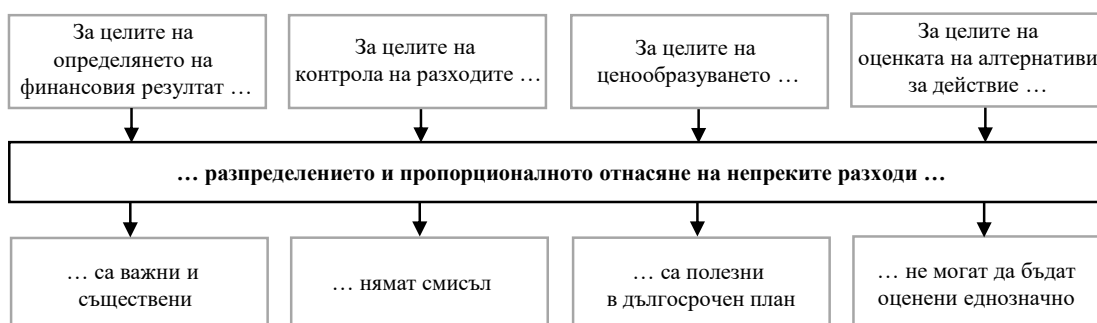
счетоводните принципи имат не просто конкретно-субективен, а социално-детерминиран характер. Тоест, формулират се принципи, които без да имат характер на фундаментални истини, отразяват закономерностите в общественото развитие и съответно покриват критерия за обективност, в който именно, според Динев и Златарева (2011, с. 67), се заключава философският смисъл на понятието за принцип. От друга страна, това основополагащо разбиране насърчава фундаменталната връзка между счетоводството и различните социални науки и по този начин утвърждава интердисциплинарния подход за разработване и по-нататъшно развитие на счетоводните принципи. Ето защо предложенният набор от принципи, макар и не строго специфичен за управленското счетоводство,¹ може и трябва да бъде разглеждан като христоматиен пример за укрепване на онези нагласи и дух, които осигуряват среда за разработването на счетоводни принципи, адекватни в най-висока степен на обществените и икономически реалности на пространство-времето.

3.2. Принципи на разпределението на разходите (Beckett, 1951)

Първите принципи в областта на производственото счетоводство, доколкото на мен ми е известно, са предложени от Beckett (1951), който ги нарича „принципи на разпределението на разходите“. Неговият анализ започва с изясняване на разликата между трите метода на отнасяне на разходите по обекти на калкулиране: (1) *пряко отнасяне* – при наличие на пряка връзка между разходите и съответния обект на калкулиране, (2) *разпределение* – при наличие на очевидна връзка между разходите и обекта на калкулиране, която не може да бъде определена с точност и се налага използването на субективна преценка и (3) *пропорционално отнасяне* – при липса на очевидна връзка, която да бъде използвана за дялово разпределение на разходите по обекти на калкулиране. Принципите на разпределението на разходите касаят въпросите както за разпределението, така и за пропорционалното отнасяне на непреките разходи, които въпроси винаги са били, ако не основният, то със сигурност един от най-важните проблеми на производственото счетоводство.

¹ Без формално да ограничава изведените принципи в рамките на производственото или управленското счетоводство Scott (1941) описва приложението им от перспективата на мениджмънта на големите производствени предприятия и от позициите на промяната, която тази перспектива предизвиква в счетоводството – изместване на фокуса от изолирани индивидуални стопански операции към общи политики на управление.

Базовите постановки, върху които Beckett (1951) изгражда принципите на разпределението на разходите, почиват на тезата на Clark (1923) „различни разходи за различни цели“. Ето защо той първоначално формулира четири различни цели за акумулиране на информация за разходите – (1) определяне на финансовия резултат, в т.ч. оценка на материалните запаси, (2) контрол на разходите, (3) ценообразуване и (4) оценка на алтернативи за действие – след което подчертава, че тези цели изискват прилагането на различни подходи, техники и дори философии. За всяка от целите последователно е обоснована ползата (или съответно вредата) от разпределението и пропорционалното отнасяне на непреките разходи. Изведените принципи, макар и без дефинитивна формулировка от автора им, най-общо постулират, че разпределението и пропорционалното отнасяне на непреките разходи са удачни за целите на определянето на финансовия резултат, както и в дългосрочен план – за целите на ценообразуването; неудачни – за целите на контрола на разходите; и неподлежащи на еднозначна оценка – за целите на вземането на управленски решения (вж фигура 1.5.). Съдържанието на принципите на разпределението на разходите е систематизирано в Приложение 1.2.



Източник: Базирано на описание на Beckett (1951).

Фиг. 1.5. Принципи на разпределението на разходите

Обект на анализа на Beckett (1951) са преди всичко непреките производствени разходи, но както и самият автор подчертава, изведените постановки са достатъчно общи, така че да са приложими и към останалите непреки разходи в организацията. Що се отнася до вида на разходите – фактически или стандартни – авторът като цяло отдава предпочитание на стандартните разходи пред фактическите, като изтъква, че за да бъдат наистина ефективни, стандартните разходи трябва да бъдат формулирани с оглед на

конкретната цел, за която са предназначени; стандартните разходи с общо предназначение не са много по-ефективни от фактическите разходи.

По своята същност изведените от Beckett (1951) постулати имат характер по-скоро на счетоводни правила, отколкото на счетоводни принципи. Обосновката на това твърдение не е трудна. На практика четирите различни цели на акумулиране на информацията за разходите представляват четири различни приложения на тази информация. Различните приложения, както вече беше посочено, не налагат различни принципи, а единствено – различни правила за измерване. В случая се касае за различни правила за измерване на разходите в зависимост от различното приложение на разходите. Например, в сферата на контрола разпределението на непреките разходи може да доведе до отнасяне на неконтролируеми разходи към отделните центрове на отговорност – следователно, оценката на контролируемите разходи включва много по-малко компоненти от тази на пълните разходи. Друг пример: решенията по ценообразуване на продуктите и услугите са част от стратегическите решения на всяка една организация. Без значение каква ще бъде основната стратегия на ценообразуване (на база разходи или на база пазарни цени) и конкретната ценова политика на организацията (свързана с нови продукти, свързана с продуктовия микс и др.), цените в рамките на жизнения цикъл на продукта следва да осигурят достатъчно приходи, така че пълните разходи за продукта да бъдат покрити – следователно, в дългосрочен план разпределението на непреките разходи е необходимо. Това обаче не важи за ценообразуването на еднократни специални поръчки, при които цената следва да покрива единствено съответстващите разходи, т.е. разпределение на несъответстващите разходи не е необходимо.

Beckett (1951, с. 333) завършва своя труд с оптимизъм:

Няма ... лесно формулирани правила, които могат да бъдат изразени на прост език, така че да са в помощ на счетоводителя. Изглежда обаче, че тези принципи съществуват. Може би актът на тяхното записване ще ни позволи да увеличим стойността на ежедневните си усилия.

Независимо че изведените принципи са с характер на счетоводни правила, считам, че неговият труд има значима познавателна стойност. Приносите, така както аз ги разбирам, са поне в три направления. От една страна, публикацията представлява, ако не най-ранният, то със сигурност един от най-ранните опити за

формулиране на принципи в областта на производственото счетоводство. От друга страна, тя поставя на дневен ред проблемите на разпределението на разходите и предлага систематичен опит за тяхното решаване в рамките на първенстващия постулат „различни разходи за различни цели“. От трета страна, тази публикация потвърждава нуждата от формулирането на набор от принципи за управленско-счетоводната практика и най-вече – укрепва вярата в крайния успех на това нелеко начинание.

3.3. Принципи на производственото счетоводство, разработени от Комитета по концепциите и стандартите в производственото счетоводство от 1952 г. (Benninger, 1954)

Следващият по хронологичен ред опит за разработване на принципи на производственото счетоводство е на Комитета по концепциите и стандартите на производственото счетоводство от 1952 г., сформиран към Американската счетоводна асоциация. Докладът с подробното съдържание и обосновката на изведените принципи остава непубликуван и до днес главно поради вътрешноорганизационно противопоставяне на двата комитета, които функционират паралелно по това в време в рамките на Асоциацията – Комитета по концепциите и стандартите на производственото счетоводство и Комитета по счетоводните концепции и стандарти. В основата на това противопоставяне е неизяснената до този момент връзка между финансовото счетоводство и производственото счетоводство. Тезата на Benninger (1954, с. 30, 34) – председател на Комитета по концепциите и стандартите на производственото счетоводство, че производственото счетоводство е „еволуция на счетоводните процеси като цяло, а не област, подчинена на финансовото счетоводство, нито тясна област на счетоводството, занимаваща се със специфични проблеми ... то е начин на мислене“, легитимира съществуването и на двата комитета, но изглежда не им осигурява равнопоставеност в йерархично отношение. В резултат, предложените от Комитета по концепциите и стандартите на производственото счетоводство счетоводни принципи са оповестени единствено като част от публикация на неговия председател, но не и като официален доклад на Комитета, каквото е обичайната практика.

Базовата постановка, върху която Комитета по концепциите и стандартите на производственото счетоводство изгражда принципите на производственото

счетоводство, е, че производственото счетоводство е „измерването на разходите в съответствие с нуждите на бизнес мениджмънта“¹, визирайки етичния бизнес мениджмънт (Benninger, 1954, с. 32–33). Под принципи пък Комитетът разбира най-общи ръководства за избор и приложение на специфични правила или процедури в счетоводния процес:

Приетите принципи не би трябвало да бъдат ограничаващи... Те не трябва да изискват непременна „еднаквост“ на счетоводните класификации и процедури...; те трябва да позволяват голяма свобода при прилагането на отделните счетоводни политики и практики (Benninger, 1954, с. 33).

Комитетът формулира общо 10 принципа на производственото счетоводство. Сред тях първенстващо значение има идеята за търсене и отразяване на истината (принцип № 1): „За да се осигури здрава основа за решения, измерването на разходите трябва, доколкото е възможно, да отразява истината“ (Benninger, 1954, с. 35). Открояват се три принципа, свързани с качествените характеристики на данните (принципи № 2, 3 и 5). Според тях полезността на данните за разходите, осигурени от системата на производственото счетоводство, се предпоставя от тяхната обективност, сравнимост и релевантност на проблема или целта. Един от принципите касае баланса на разходи и ползи от счетоводния труд като го асоциира с обработката на съществена информация (принцип № 6). Останалите пет принципа са свързани с конкретното целево предназначение на данните за разходите. Например, за целите на калкулирането разходите следва да бъдат пряко отнасяни към обектите на калкулиране (принцип № 4). За целите на контрола, разходите следва да бъдат представяни по центрове на отговорност и да показват отклоненията от стандартите (принципи № 7 и 8). Последните два принципа визират използването на информацията за разходите за целите на финансовото счетоводство и изискват

¹ Христоматиен пример за категориален синтез е еволюцията в разбирането за производственото счетоводство, която Комитетът постига. Първоначалният работен вариант на определението е бил следният:

Производственото счетоводство е онази функция от целия счетоводен процес, която се занимава с осигуряването на данни, необходими за проследяване на движението на разходите в дадена икономическа единица и извършването на разходите в рамките на или извън икономическата единица и която анализира различните сфери на оперативна дейност на единицата по професионален и компетентен начин с оглед да осигури на мениджмънта основната информация, необходима за изпълнението на неговите управленски функции, свързани с вземането на финансови решения и контрола на операциите (Benninger, 1954, с. 30).

в себестойността на единица продукция да бъде отнасяна и част от стойността на инвестициите, а разпределенията на разходите да бъдат логически свързани с дейността, която ги поражда (принципи № 9 и 10).¹ Десетте принципа, предложени от Комитета, са представени в оригиналната си формулировка в Приложение 1.3.

Формулираните от Комитета принципи на производственото счетоводство имат два съществени недостатъка, които според мен не могат да бъдат пренебрегнати. Единият от тях е свързан с липсата на йерархична структура на принципите (вж фигура 1.6.). Наличието на йерархия не е обективно необходимо, но в конкретния случай е задължително, тъй като изведените принципи не са с еднакъв обхват. Сред тях има такива, които са с общо предназначение (принципи № 1, 2, 3, 5 и 6), както и такива със специфично предназначение в конкретни области на приложение – в калкулирането, контрола на разходите и финансовото счетоводство (принципи № 4, 7, 8, 9 и 10). Комисията изрежда принципите като започва с най-общия от тях (с принцип № 1, който касае отразяването на истината и е приложим към всеки един от останалите принципи), но продължава изброяването без ясна логика, която да предполага по-нататъшна субординация. Вторият недостатък е свързан с формулировката на принципите. Всички предложени принципи са формулирани като нормативни твърдения („трябва да“), което им придава формален вид на счетоводни правила, а не на принципи. Повечето от принципите (например, № 1, 5 и 6) са формулирани в страдателен залог (данните или измерванията за разходите трябва да бъдат „извършвани“, „отнасяни“, „разработвани“, „представяни“ и т.н.), което допълнително затруднява тяхното осмисляне и възприемане. Както ще стане ясно в глава втора, формулирането на счетоводните принципи далеч не е единствено лингвистичен проблем.

Независимо от изтъкнатите недостатъци, опитът на Комитета за извеждане на принципи на производственото счетоводство заслужава положителна оценка. Причините са поне три. Първо, това е първият в исторически план успешен опит за формулиране на самостоятелни принципи на производственото счетоводство,

¹ Не без основание някои от членовете на Комитета считат, че последните два принципа се доближават по-скоро до разбирането за счетоводни правила, отколкото до това за счетоводни принципи, възприето от самия Комитет.

1. Измерванията на разходите да отразяват истината
2. Измерванията на разходите да бъдат обективни
3. Измерванията на разходите да бъдат в сравними стойности
4. Разходите да бъдат пряко отнасяни (за целите на калкулирането)
5. Измерванията на разходите да бъдат релевантни на проблема или целта
6. Измерванията на разходите да се фокусират върху значимите данни
7. Измерванията да показват отклонения от стандартите за изпълнение (за целите на контрола)
8. Данните за разходите да са в съответствие със сферите на управленска отговорност (за целите на контрола)
9. Разходите за инвестиции да бъдат част от себестойността (за целите на финансовото счетоводство)
10. Разпределенията на непреките разходи да бъдат логически свързани с основната дейност

Източник: Базирано на описание на Benninger (1954).

Фиг. 1.6. Принципи на производственото счетоводство

които наистина имат характер на счетоводни принципи, а не на счетоводни правила. Второ, Комитетът постига целите, които си поставя, и успява да формулира принципи на производственото счетоводство, които не са „ограничаващи“ и „позволяват голяма свобода“ при тяхното прилагане. Трето, опитът на Комитета продължава утвърждаването на производственото счетоводство като научна област и практика, ръководена от специфични принципи.

3.4. Принципи на управленското калкулиране, разработени от Института на управленските счетоводители (ИМА, 2013)

Един от съвременните опити за разработване на принципи в областта на управленското счетоводство е Концептуалната рамка за управленско калкулиране (Conceptual Framework for Managerial Costing), или за краткост „Концептуалната рамка“, предложена от ИМА. Тя се отнася не за управленското счетоводство като цяло, а за по-тясната сфера на управленското калкулиране (managerial costing), разбирано като

калкулирането, осъществявано изцяло за вътрешноорганизационни цели, за да осигури информация за вземане на решения, която отразява характеристиките на ресурсите и операциите на организацията (ИМА, 2013, с. 4).

Иначе казано, управленското калкулиране има за резултат разходен (или калкулационен) модел, който осигурява информация за ресурсите, тяхната

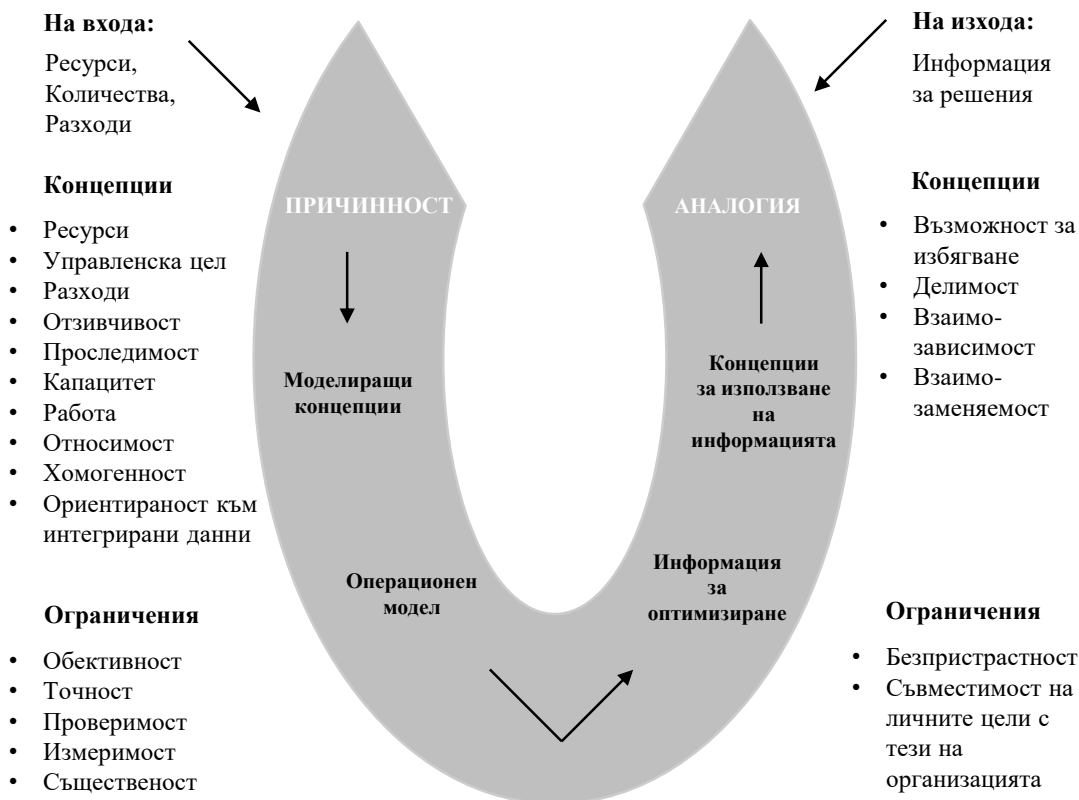
употреба и крайните продукти/услуги, остойностена в паричен измерител. Този модел е базиран на бизнес модела на организацията, отразяващ количествените връзки между входящите ресурси и крайните резултати.

Целта на Концептуалната рамка е да осигури на управленското калкулиране „ясни и добре обосновани“ концептуални основи, в т.ч. принципи, концепции и ограничения, които да са от полза при моделирането на най-подходящия за организацията подход на калкулиране, подкрепящ вземането на управленски решения (ИМА, 2013, с. 4). Разбирането, върху което е изградена Концептуалната рамка, е свързано с търсенето на истина, възприемана като „отражение на реалността на операциите, които биват моделирани“ (ИМА, 2013, с. 34).

Съдържание на принципите на управленското калкулиране. След период на публично обсъждане през 2012 г., Концептуалната рамка за управленско калкулиране е публикувана в доклад на Работната група (ИМА, 2013), а в последствие негова съкратена и леко преработена версия се появява като официална позиция на Института (ИМА, 2014). Концептуалната рамка включва два принципа и редица концепции и ограничения, свързани както с моделирането на операциите и разходите, така и с използването на информацията (вж фигура 1.7.). Два принципа са представени по-долу в съответствие с доклада на Работната група (ИМА, 2013, с. 34–40)¹, а оригиналната им формулировка е дадена в Приложение 1.4.

Принципът на причинността е водещият принцип за моделирането на операциите и свързаните с тях разходи. Този принцип е свързан с количествените причинно-следствени връзки, които съществуват между ресурсите и крайните резултати. Приложението на този универсален принцип в управленското калкулиране следва да осигури разбиране на връзката между оперативните дейности (причините) и финансовия ефект, който те поражда. Два са ключовите въпроси при приложението на принципа:

¹ Обект на дискусия в настоящата част е пълният текст на доклада на Работната група на Института (ИМА, 2013), а не съкратена и преработена версия на документа, публикувана като официална позиция (ИМА, 2014). Въпреки че двата документа представят по същество една и съща Концептуална рамка, съкратената версия, поради това че възприема по-прагматичен подход на представяне, игнорира част от дискусиите, най-съществената от които е тази, свързана с „истината“ като основа на управленското калкулиране.



Източник: *ИМА (2013, с. 5).*

Фиг. 1.7. Принципи, концепции и ограничения на управленското калкулиране

1. Необходимо е моделиране както на силната форма на причинност (когато между ресурси и резултати съществува необходимата количествена зависимост), така и на нейната слаба форма (когато между ресурсите и резултатите съществува зависимост, но тя не може да бъде остойностена).
2. Необходимо е използването както на оперативни (непарични) данни, така и на финансови (парични) данни.

Принципът на аналогията е вторият принцип на управленското калкулиране. Той е свързан с прилагането по аналогия на вече известни причинно-следствени връзки по отношение на минали или бъдещи зависимости с оглед оптимизиране на дейността на организацията. Или, при приложението на разходния модел принципът на аналогията може да използва причинно-следствените връзки за:

- анализ на резултатите от потенциални бъдещи събития, свързан с планиране, симулации, оценката на алтернативи и др.

- анализ на повтарящи се събития от миналото, свеждащ се до с анализ на финансовите резултати, измерване на представянето и др.

Според IMA (2013, с. 39) двата принципа служат „като мост за моделиране и прилагане на паричните измервания спрямо операциите“. По този начин те допринасят за по-доброто вземане на решения в организацията, а чрез това – и за постигането на стратегическите цели по оптимален начин.

Критичен анализ на принципите на управленското калкулиране.

Двата принципа на управленското калкулиране – причинност и аналогия – са част от систематично разработена и логически издържана Концептуална рамка, която като цяло постига целта си – предоставя обективни критерии за изграждането на ефективни разходни модели в подкрепа на вземането на управленски решения в организациите. Необходимо е да се подчертае, че и двата принципа не са нови за счетоводството. Принципът на причинността например е част от принципите в Концептуалната рамка от принципи за отчитане на разходите за външни цели (Shillinglaw, 1979, с. 162), както и един от базовите счетоводни принципи, формуирани от американския Борд за счетоводни принципи в железниците (RAPB, 1987). Само като напомняне се отбелязва, че за принципите на причинността и аналогията у нас пише Пергелов (2002 [1999], с. 99–102). В случая конкретният принос на IMA (2013) е, че успява да превъзмогне традиционното парично-стойностно интерпретиране на принципа на причинността и да наложи неговото дуално разглеждане – като натурални и производни на тях парично-стойностни релации.

Концептуалната рамка продължава традицията (ако може да се нарече така), свързана с търсенето на истинност на управленско-счетоводната информация. Работната група се позовава на разбирането за истина на Benninger (1954), но не споменава по-ранната разработка на Scott (1941), според който, както вече се посочи, принципът на истината, макар и по-общоприложим, при приложението в практиката е подчинен на принципа на справедливостта. Тук се налага да отбележа, че понастоящем срещу присъствието на термина „истина“ в счетоводството има много и различни критични позиции. Критиките като цяло препоръчват този термин да се избягва най-вече поради несъществуването на абсолютната истина или поради невъзможността за постигане на истина по редица причини (наличието на субективни елементи, наличие на множество

допускания, непрекъснат процес на нарастване на знанието и др.).¹ Според мен търсенето на истина играе и винаги ще играе фундаментална регулативна роля в счетоводството, просто защото неговото отхвърляне води до абсурд. Да се откажем от търсенето на истината – това означава да приемем, че се стремим към информация, която е всичко друго, но не и отражение на действителността. Друг е въпросът, че качеството на това отражение зависи не само от нашето желание, но и от нашите когнитивни способности, които далеч не са безкрайни. Също така друг е и въпросът, дали истинността на информацията е достатъчна, за да предизвика желаните реакции у потребителите на тази информация. На тези въпроси ще се върна отново в глава трета на труда.

Концептуалната рамка за управленско калкулиране е разработена изцяло на основата на неокласическата икономическа теория с нейните фундаментални допускания за рационални икономически агенти, които целят оптимизация във всяко свое решение (ИМА, 2013, с. 38, 21), и това е причината за нейните три съществени недостатъка. Първият недостатък е *игнорирането на реалното поведение на потребителите на информацията за разходите*. Значението на реалното поведение на лицата, вземащи решения в организацията, е толкова важно, че не може да бъде надценено, тъй като информацията за разходите води до по-добри решения и съответно до постигане на стратегическите цели единствено посредством нейното влияние върху мисленето и поведението на тези лица.

Вярно е, че Концептуалната рамка не отрича наличието на поведенчески фактори и тяхната намеса в процеса на вземане на решения:

Препоръките на управленските счетоводители и решенията, вземани от мениджърите, рядко се основават единствено на резултатите от моделирането на разходите, но се влияят и от качествени управленски и поведенчески фактори (ИМА, 2013, с. 84).

В същото време допускането за рационалност в действията на икономическите агенти е твърде фундаментално за да може да бъде пренебрегнато. То по необходимост води до две други допускания – *безпристрастност* на вземащите

¹ Работната група систематизира най-важните критики срещу използването на категорията „истина“, както и своя отговор на тях, в специално приложение към доклада (ИМА, 2013, с. 94–100).

решения и *съвместимост* на техните цели с тези на организацията. Тези допускания се превръщат в ограниченията на Концептуалната рамка, които касаят използването на информацията за разходите. Иначе казано, границите на предложената Рамка се простират до там, откъдето започват несъзнателните заблуди (bias) в човешкото мислене и агентните конфликти. За съжаление съвременните изследвания в когнитивната психология (вж например Канеман 2012 [2011]) ясно показват, че тези заблуди са присъщи на процеса на мислене на хората и като такива са широко разпространени, а не изключение. Същото се отнася и за опортюнистичното поведение на агентите, предсказано от агентната теория, която е една от най-широко разпространените теории в съвременното управленско счетоводство (Brown, Evans и Moser, 2009, с. 318). Всъщност, именно адекватното интегриране на поведенческите аспекти на информацията за разходите, а не принципът на „причинност“ или търсенето на „истина“, както се твърди в текста на доклада на IMA (2013, с. 37–38), ще превърнат управленското счетоводство в „дисциплина, фокусирана върху потребителите, (т.е. фокусирана върху мениджърите)“.

Вторият недостатък на рамката е *допускането за неограничена рационалност на управленските счетоводители*, занимаващи се с въпросите на управленското калкулиране. Това допускане е пряко свързано със способностите на управленските счетоводители да работят с причинно-следствените зависимости, а оттам съответно и с качеството на генерираните разходни модели.

Трябва да се съгласим, че не всички силни причинно-следствени връзки могат да бъдат изразени с помощта на линейни функции (пък било то и приблизително). Да не говорим за слабите причинно-следствени връзки, които по дефиниция не се поддават на остойностяване. Редица поведенчески изследвания доказват, че хората трудно работят с „нелинейни, непреки, забавени във времето и двупосочни причинно-следствени връзки“ (Luft и Shields, 2009, с. 259). Потенциалните затруднения на управленските счетоводители да оперират с подобни причинно-следствени връзки, които обективно съществуват в организацията, е релевантно ограничение, което Рамката не взема под внимание.

Третият недостатък на Концептуалната рамка е свързан с *недооценяването на фундаменталната несигурност*, която изначално съществува в социално-икономическата среда и организационната система, на и

нейното влияние върху успеха на организацията. Работната група на ИМА признава наличието както на силна, така и на слаба причинност, и настоява управленските счетоводители да моделират двете форми като част от разходния модел на организацията, макар в същото време да посочва, че слабата причинност не се поддава на остойностяване. Налице е силно подценяване на несигурността и въздействието на случайността. В това отношение критиката може да бъде от поне две гледища.

От общофилософска гледна точка възприемането на причинността като научен принцип среща критиката на редица философи (Nietzsche, 2002 [1886], с. 21; Russell, 1912; Popper, 2002 [1934] и др.). Без да се впускам в дискусиата „за и против принципа на причинността“, само ще посоча, че от Russell (1912) насам е ясно, че този принцип не подлежи на опитно потвърждение, а след Popper (2002 [1934], с. 39) се разбира, че принципът на причинността не само не може да бъде верифициран, но не може да бъде и фалсифициран, от което следва, че той е метафизичен и като такъв не може да бъде възприеман като част от науката.

Принципът на причинността е проблематичен и от гледна точка на самата организация, към която би следвало да се прилага както по отношение на бъдещи, така и по отношение на минали събития. Необходимостта от отчитане на ефекта на несигурността произтича от самото разбиране за организацията като „сложна динамична и вероятностна“ (Душанов, 2003, с. 17), в т.ч. и социална система. На практика не съществуват гаранции, че установените при ретроспективния анализ причинно-следствени връзки между ресурсите и разходите ще се проектират в полезни бъдещи решения. Ако използвам терминологията на ИМА (2016, с. 25), преходът от т.нар. „описателна фаза“ (която основно се покрива от Концептуалната рамка) към „фазата на планиране“ е без гаранции за надеждни резултати. Съмнението има поне две основания. Първо, управлението на социалните системи не се поддава на точните причинно-следствени закони, присъщи на физиката. В организациите зависимостите в бизнес модела често се проявяват с определена степен на вероятност. Второ, човешкото мислене е идейно обусловено, а не причинно обусловено, което означава, че заключенията не са еднозначно определени от предпоставките (Кулов, 2014, с. 296). Оттук, мисленето и произтичащото от него поведение на хората в организацията са непредсказуеми. Друг е въпросът, че причинно-следствените зависимости са

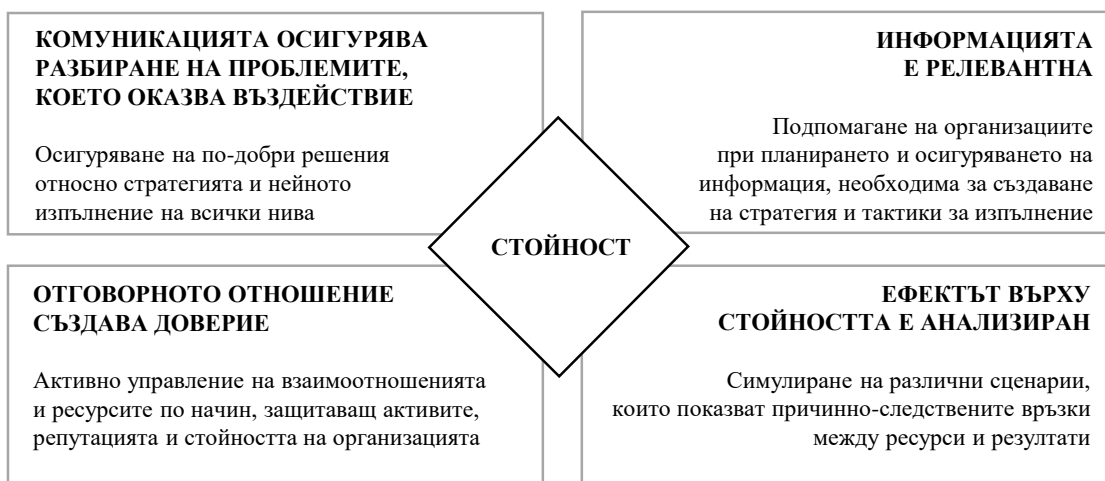
спорни за приложение дори и в ретроспекция – например, при оценка на фактическото изпълнение. На този проблем, ще се върна отново в глава пета. На този етап е важно да се обобща, че съществуващите на съвкупностно (организационно) ниво връзки, дори и да могат да бъдат приети за причинно-следствени, имат характера на слаби, а не на силни зависимости, и не предполагат първенстващо значение на принципа на причинността.

3.5. Глобални принципи на управленското счетоводство, разработени от Американския институт на дипломираните експерт-счетоводители (AICPA) и Института на сертифицираните управленски счетоводители (CIMA, 2017 [2014])

Глобалните принципи на управленското счетоводство (Global Management Accounting Principles), или за краткост „Глобалните принципи“, са разработени в рамките на съвместна инициатива на Американския институт на дипломираните експерт-счетоводители (American Institute of Certified Public Accountants) и CIMA. Според авторите им тези принципи представят “фундаменталните ценности, качества, норми и характеристики, които отличават управленското счетоводство“ и имат за цел да подпомогнат съвременните организации „да създадат ефективно действаща управленско-счетоводна функция“, т.е. „да вземат по-добри решения, да отговарят подходящо на рисковете, които срещат, и да защитават стойността, която генерират“ (CIMA, 2017 [2014], с. 5–7). Разбирането, върху което са изградени Глобалните принципи на управленското счетоводство, е че ефективната управленско-счетоводна функция „извлича стойност от информацията“, с което допринася за „по-доброто качество на вземаните решения“, а с това и за успеха на организацията (CIMA, 2017 [2014], с. 5, 6, 8).

Съдържание на Глобалните принципи на управленското счетоводство. Глобалните принципи на управленското счетоводство са публикувани за първи път през октомври 2014 г. след процес на публични консултации в началото на същата година, в който вземат участие над 400 души – главни изпълнителни директори, главни финансови директори, университетски преподаватели и професионалисти от практиката – от 20 държави. Във финалния вариант на публикувания доклад (CIMA, 2017 [2014]) се съдържат четири принципа на управленското счетоводство: „Комуникацията осигурява разбиране

на проблемите, което оказва въздействие“ (“Communication provides insight that is influential”); „Информацията е релевантна“ (“Information is relevant”); „Ефектът върху стойността е анализиран“ (“Impact on value is analysed”) и „Отговорното отношение създава доверие“ (“Stewardship builds trust”) (вж фигура 1.8.). Те са схематично представени по-долу в съответствие с описанието на СИМА (2017 [2014], с. 8–12), а подробното им съдържание е дадено в Приложение 1.5.



Източник: СИМА (2017 [2014], с. 9).

Фиг. 1.8. Глобални принципи на управленското счетоводство

Принципът „Комуникацията осигурява разбиране на проблемите, което оказва въздействие“ има за цел да осигури по-добри решения относно стратегията на организацията и нейното изпълнение на всички нива. Резултатът е *въздействие (influence)*. Обосновката на принципа е, че комуникацията насърчава интегративното мислене в рамките на организацията, което от своя страна подпомага вземането на по-добри решения относно стратегията и нейното изпълнение. За целта начинът на комуникация трябва да е съобразен с решението, което се взема, с тези, които вземат решението, както и със стиловете или процесите на вземане на решение. Въздействието е резултат от предоставянето на информация по начин, който постига ефект и допринася за генерирането на стойност в дългосрочен план.

Принципът „Информацията е релевантна“ цели да подпомогне организациите при планирането и осигуряването на информация, необходима за разработването на стратегия и тактики за изпълнение. Резултатът от принципа се

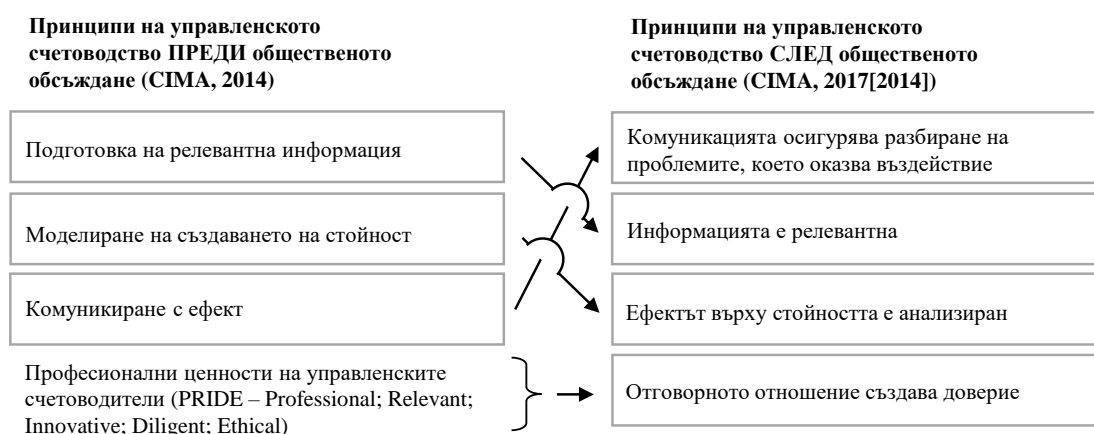
дефинира като *релевантност (relevance)*. Този принцип се прилага едва след като решението и нуждите на този, който взема решението, са добре разбрани. Той включва идентифицирането, събирането, валидирането, подготовката и съхраняването на минала, настояща и бъдеща информация (в т.ч. финансова и нефинансова) от вътрешни и външни източници.

Принципът „Ефектът върху стойността е анализиран“ има за цел да симулира различни сценарии, които разкриват причинно-следствените връзки между ресурси и резултати. Неговият резултат е *анализ (analysis)*. Според този принцип релевантната информация се използва за симулиране на различни сценарии с оглед моделиране на потенциалния ефект, който възможностите и рисковете могат да имат върху стойността на организацията, и за оценяване на съответните вероятности. Принципът изисква задълбочено разбиране на бизнес модела на организацията, както и на по-широкия макроикономически контекст, в който тя функционира.

Принципът „Отговорното отношение създава доверие“, за разлика от останалите три принципа, които се прилагат към теорията и практиката на управленското счетоводство, има отношение към индивидуалното поведение на професионалните управленски счетоводители. Целта на този принцип е да постигне активно управление на взаимоотношенията и ресурсите по начин, защитаващ активите, репутацията и стойността на организацията, което най-общо се определя като отговорно отношение. Очакваният резултат е *доверие (trust)*. Принципът постулира, че доверието е основата на добрите взаимоотношения, които позволяват на организацията да съществува. Той налага признаване на наличието на потенциални конфликти на интереси, както и постигане на баланс между краткосрочните търговски интереси и дългосрочната стойност за организацията или заинтересованите страни.

Методология на разработване на Глобалните принципи на управленско счетоводство. Глобалните принципи са разработени на базата на подхода на теренните изследвания. На първия етап изследователският екип провежда интервюта и наблюдение сред редица организации по света, събира и анализира данните, след което обобщава изводите. Те биват публикувани в специален доклад през февруари 2014 г. (СИМА, 2014), който е предложен за публично обсъждане, продължило 90 дни. Следва анализ на получените

коментари, допълнителни изследвания, преглед и усъвършенстване на предложените принципи и обявяване на финалния вариант през октомври 2014 г. (СИМА, 2017 [2014]). Сравнителната характеристика на Глобалните принципи на управленското счетоводство преди и след обществените консултации е представена на фигура 1.9. Вниманието заслужават четирите съществени изменения, настъпили в Глобалните принципи в резултат на процеса на обществени консултации.



Фиг. 1.9. Сравнителна характеристика между Глобалните принципи на управленското счетоводство преди и след проведените обществени консултации

Първо, комуникацията се превръща от един от предложените принципи на управленското счетоводство в принципа с първенстващо значение. Тази промяна е подчинена на разбирането, че общуването е в началото и края на управленско-счетоводната функция, което логически води до тезата, че полезността на информацията от управленското счетоводство е функция на комуникацията. Именно комуникацията е в основата на постигането на въздействие върху лицата, вземащи решения, а оттам и на повишаването на стойността на организацията в дългосрочен план. С други думи, формулирането на принципа на комуникацията като първенстващ принцип на управленското счетоводство измества акцента върху дейностите, които се намират в края на веригата на стойността на информацията (фигура 1.1.) – превръщането на информацията в знание и използването на знанието за вземане на решения. Тясно професионалните компетенции на управленските счетоводители не са достатъчни за постигане на въздействие в съвременните организации. За това е необходимо съчетаване на

професионалните умения с интелектуалните, междуличностните и комуникационните, личностните и организационните, както и с професионалните ценности, етика и нагласи (Павлова, 2020, с. 276).

Второ, принципът за релевантност на информацията получава едновременно по-коректно и по-широко тълкуване. От една страна, в предложението за обсъждане вариант на принципите, релевантността неправилно се разглежда ведно с други характеристики на информацията, които са от по-нисък ред. Според доклада „централна функция на управленското счетоводство е да предоставя своевременно изчерпателна, точна и релевантна информация на вземащите решения“ (СИМА, 2014, с. 16). Това несъответствие е коригирано в окончателния вариант, където като фундаментална качествена характеристика е запазена единствено релевантността. От друга страна, в първоначалната версия на Глобалните принципи разбирането за релевантност се ограничава единствено до информация, „която е релевантна както на решението, което трябва да бъде взето, така и на лицето, което взема решението“ (СИМА 2014, с. 16). В текста на окончателния доклад това разбиране е разширено, като под релевантна на решението информация вече се разбира информация, „която е релевантна на решението, което трябва да бъде взето, на лицата, които вземат решението, и на използвания стил или процес на вземане на решения“. Логически, същото допълнение относно процеса на вземане на решения е направено и по отношение принципа на комуникацията. Това допълнение е много важно. То признава съществуването на различни стилове и процеси на вземане на решение, а те, както твърдят Lovallo и Sibony (2010, с. 4) са поне толкова съществени за качеството на взетото решение, колкото и качеството на самата информация.

Трето, обществените консултации водят до обособяване на професионалните ценности на управленските счетоводители в отделен счетоводен принцип. Първоначалната версия на принципите съдържа само три счетоводни принципа, а професионалните ценности на управленските счетоводители представляват тяхно допълнение. В окончателния доклад тези професионални ценности са формулирани като самостоятелен счетоводен принцип, който има за сърцевина доверието в счетоводната професия. Че доверието е фундаментът, върху който се градят обществените отношения във всяка една професия (Shulman, 2005), не може да бъде обект на дискусия. Това,

което може да бъде обект на дискусия, е дали професионалните ценности се припокриват с професионалните принципи и съответно следва да имат статут на такива. Тази дискусия може да бъде обект на друго изследване.

Четвърто, обществените консултации водят до нова формулировка на принципите. Докато в първоначалния вариант те са формулирани като действия, във финалния доклад принципите имат характер на позитивни твърдения. Това допринася за тяхното научно звучене, макар да е трудно да се заключи, че те имат характер на научнообосновани принципи.

Критичен анализ на Глобалните принципи на управленското счетоводство. Приносът на Глобалните принципи на управленското счетоводство се състои в поставянето отново на дневен ред на проблема, свързан с основните начала на управленското счетоводство. Няма спор, че има рационалност в подхода принципите на управленското счетоводство да бъдат систематизирани в съгласувана рамка. С положителност тя ще допринесе за по-доброто разбиране на професията и за по-високото признание за нейната роля за създаването на стойност в съвременните организации.

В същото време трябва да се отбележи, че Глобалните принципи на управленското счетоводство страдат от три съществени недостатъка, много сходни с недостатъците на Концептуалната рамка за управленското калкулиране, идентифицирани по-горе. Те ограничават потенциала на Глобалните принципи да допринесат за създаването на ефективна управленско-счетоводна функция в организациите. Идентифицираните ограничения се дължат преди всичко на подхода, приложен при разработването на принципите. Работната група решава да концентрира своите усилия върху систематизиране на съществуващите принципи и на такива, които се предлагат от практиката, вместо да се фокусира върху преосмисляне и преоценка на тези принципи. Иначе казано, превес има индукцията, а не дедуктивният изследователски подход. Така се стига отново до безкритично приемане на известни вече императиви. Подходящ пример в това отношение е публикацията на Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes и Nahapiet (1980, с. 9–10), които преди повече от четиридесет години пишат, че „ядрото от функционални твърдения и претенции“, което е фундаментално за счетоводството, се свързва, „или поне така ни карат да вярваме“, с „предоставяне на „релевантна информация за вземане на решения“, с постигане на „рационално

разпределение на ресурсите“ и с поддържането на институционална „отчетност“ и „отговорно отношение“. Проблемът според авторите е в липсата на „преценка на изначално зададените императиви на счетоводната мисия“ и съответно те приканват съвременните изследователи

да започнат да поставят под въпрос това, което не е било поставяно под въпрос, и да проблематизират, това, което досега е било приемано за даденост (Burchell и кол., 1980, с. 11).

Съвпадението между функционалните императиви, за които говорят Burchell и кол. (1980), и Глобалните принципи на управленското счетоводство на СИМА (2017 [2014]) е наистина голямо. При всички случаи обаче то не е изненада. Това съвпадение съществува именно поради липсата на критичен анализ и съответно поради безусловното приемане на „изначално зададените императиви“. Оттук, тези императиви, както се изразяват Burchell и кол. (1980, с. 11), ще продължават „да красят въведенията в учебниците по счетоводство“, но едва ли ще имат значим ефект върху развитието на професията. Трите недостатъка, които са дискутирани по-долу, ни убеждават и в нещо друго. Индуктивният подход позволява възпроизвеждане в принципите и на това, което изследователите (Benninger, 1954, с. 30; Taggart, 1953, с. 313; и др.) определят като „свещени крави“ – концепции и модели, които са били безкритично приети в счетоводната теория и, които по силата на инерционното мислене продължават да съществуват. Част от тези догми са например вярванията, свързани с обективността на счетоводната информация, с безпогрешността на счетоводителите, с тяхната независимост и др.

Първият сериозен недостатък на Глобалните принципи на управленското счетоводство, който е следствие от недостатъчно силния дедуктивен анализ, е, че те *недооценяват значението на когнитивните възприятия и поведението на потребителите на управленско-счетоводната информация*. Поведението на лицата, вземащи решения, е определящо както за ефективността на комуникационния процес, така и за релевантността на управленско-счетоводната информация.

Глобалните принципи подчертават първенстващото значение на комуникацията, но не успяват да открият нейното двойко проявление в рамките на управленско-счетоводната функция. Че комуникацията е важна, не е

дискусионен въпрос в счетоводството. Значението на комуникацията произтича от самото разбиране, че счетоводството е информационна система, т.е. че то се занимава със създаване и предаване на информация, което неизменно води до разбирането за счетоводството като „език на бизнеса“ – като средство за комуникация (Coleman, 1949, с. 179), като метод за комуникация (Kircher, 1961, с. 43), най-сетне, като функция на комуникационния процес (Bedford и Baladouni, 1962; Bedford, 1967; Sterling, 1970; Lavoie, 1987; Vagranoff, Houghton и Hronsky, 1994). Комуникацията е важна и защото е в основата на подходящото възприемане на информацията от страна на мениджмънта, което пък има голям ефект върху полезността на счетоводната информация (AAA, 1959, с. 212). Спорният момент е свързан с мястото на комуникацията в рамките на управленско-счетоводната функция. Wheeler (1970, с. 5–6) например разглежда счетоводната система като съставена от четири фази: (1) отчитане, (2) обработка на данните, (3) комуникация и (4) потребител на информацията със съответната функция за вземане на решения. От една страна той счита, че е възможно комуникацията да бъде разглеждана като крайния етап на обработката на данните, тъй като комуникираната информация рядко е във вид на сурови данни. От друга страна, той е напълно прав като твърди, че

комуникацията се осъществява с определена цел и е безсмислена без вземане под внимание на целите на лицата, които я получават... ефективността изисква пряка връзка с потребителя и неговото поведение в резултат на комуникацията (Wheeler, 1970, с. 6).

Или, комуникацията е процес с двояко проявление – свързан не само с информацията, но най-вече с потребителите на тази информация. На практика смисълът от информацията, както вече беше посочено, не се предава, а се създава в процеса на комуникация, в който една от активните страни е получателят на информацията. Без изучаване на неговите възприятия и неговото поведение – на начина, по който използва информацията – комуникацията с въздействие е на теория и на практика невъзможна. Също толкова невъзможно е и идентифицирането на релевантната счетоводна информация (Demski, 1973, с. 720; Burchell и кол., 1980, с. 11).

Вторият ключов недостатък на Глобалните принципи на управленското счетоводство е *допускането за безгранична рационалност на управленските*

счетоводители. От една страна, от тях се изисква да прилагат принципа на отговорно отношение или управление, а от друга – да допринасят за преодоляването на когнитивните заблуди – своите собствен и тези на техните колеги. По начина, по който са представени от Работната група, и двете задачи изглеждат непостижимо амбициозни.

Глобалните принципи възприемат широко съвременното разбиране за добре известната в счетоводството концепция за отговорното отношение или управление. Тази концепция не е нито нова, нито уникална за управленското счетоводство (AAA, 1962, с. 526; AICPA 1973, с. 25). В нея са залегнали християнските разбирания по отношение правото на владение и произтичащото от него право на ползване (Chen, 1975, с. 534, 542). С прехвърляне на правото на ползване от собственика на агента, последният става отговорен за нейното стопанисване. Разбирането за обхвата на отговорността на агента еволюира във времето – от финансова отговорност спрямо собствениците до съвременното разбиране за социална отговорност спрямо всички заинтересовани страни, в т.ч. и собствениците (Chen, 1975, с. 534–539). Именно съвременното разбиране е в основата на определението за отговорно отношение, което CIMA (2017 [2014], с. 51) възприема. Проблемът е, че принципът на отговорното отношение налага на управленските счетоводители ангажимента за баланс на конфликтните интереси на заинтересованите страни и по необходимост – задачата да приоритизират интересите на едни групи пред тези на други групи. Тази задача е изключително предизвикателна дори в статичен аспект, а какво остава в динамика, когато интересите на отделните групи могат да претърпят и на практика търпят темпорални изменения.

По отношение идентифицирането и преодоляването на заблуди положението е дори по-тревожно. Както се отбеляза по-горе, финалната версия на Глобалните принципи декларативно свързва процеса на комуникация и релевантността на информацията както със самото решение, така и с вземания решение и с прилагания от него стил или процес на вземане на решение. Това обаче далеч не означава постигането на автоматичен напредък по отношение на прилагането на тези „функционални императиви“ в управленско-счетоводната практика. Не е ясно например по какъв начин комуникацията може да доведе до преодоляване на заблудите, които са присъщи на хората, и на начините, по които те вземат на решения.

[Управленските счетоводители] трябва да помагат на колегите да преодоляват заблудите посредством използването на доказателствена база за вземането и изпълнението на решенията в организацията, и посредством осигуряването на емпирично тествани, обективни решения, където това е възможно (СИМА, 2017 [2014], с. 14).

В частта от доклада, разглеждаща практическото приложение на принципите, са посочени и два примера за преодоляване на заблудите. Първият касае инвестиционните решения, където се препоръчва намаляване на оценката на приходите, при положение, че тя се счита за завишена. Вторият касае решенията, свързани с разпределение на ресурсите, където с цел избягване на заблудите се препоръчва използването на данни за ръста и пазарния потенциал вместо безкритичната оценка на данни от предходни периоди. Въпросите, които възникват тук, са наистина много. Първо, как управленският счетоводител разбира за заблудите, които възникват в съзнанието на вземащия решение? Второ, как управленският счетоводител разбира за заблудите, които са част от собствените му когнитивни процеси? Трето, как се правят преценките относно подходящите корекции, които отстраняват заблудите? Създава се впечатление, че се разчита на индивидуалния гений на управленския счетоводител – на неговата безгранична рационалност, която следва да може да открива дефектите както в неговото собствено мислене, така и в моделите на мислене на неговите колеги. За съжаление съвременната психология показва, че тази теза е неправдоподобна (Lovallo и Sibony, 2010, с. 3; Kahneman, Lovallo и Sibony, 2011, с. 52).

Третият съществен недостатък на Глобалните принципи е, че *подценяват влиянието на несигурността в социално-икономическата средата*. То е определящо що се касае за анализа на ефекта на вземаните решения върху стойността на организацията.

Принципът за моделиране на стойността не е новост за управленското счетоводство. Още в първата публикация, в която се говори за принципи на производственото счетоводство, се обосновава, че принципите на определяне на производствените разходи в индустриалните предприятия са икономически принципи (Dickinson, 1911), т.е. принципи, свързани със стойността на организацията. Това, което прави принципа проблематичен, са причинно-следствените връзки между ресурсите и резултатите, които връзки са в основата на моделирането. Работната група на АICPA и СИМА (2017 [2014], с. 11) признава

наличието на несигурност в бизнес средата, и съответно необходимостта от симулационни анализи, както и необходимостта анализът да „интегрира поведенчески въпроси като знания за причините за разходите, рисковете и стойността“, но в същото време не отчита наличието на различни по характер причинно-следствени връзки (силни и слаби). С това ефектът на случайността върху крайните резултати остава като цяло недооценен. Направеният по-горе критичен анализ на принципа на причинността от Концептуалната рамка на IMA (2013) е напълно приложим и тук, в неговите два аспекта – общофилософски и приложен.

И тук отново трябва да подчертая, че аз не твърдя, че причинността не съществува, нито, че случайността е в основата на създаването на стойност в организацията. Всъщност, като заключение на тази част от дискусията ще използвам модифицирана версия на две погрешни твърдения, предложени от Thaler (2016 [2015], с. 163):

- 1. Причинно-следствените зависимости са безполезни при анализа на стойността.*
- 2. Всички явления в социално-икономическата среда са предвидими.*

Ако всички се обединим около погрешността на тези две твърдения, тогава е време да признаем ролята на фундаменталната несигурност в средата върху създаването на стойност в организацията, т.е. върху нейния успех. На тези въпроси ще се върна отново в последната глава, която е посветена на въздействието на несигурността върху постигането на стратегическите цели на организацията.

4. Обобщения и изводи

Изложението в настоящата глава проследява еволюцията в разбиранията за функцията и приложенията на управленското счетоводство, както и за същността на принципите в теорията на счетоводството, и критично анализира съществуващите набори от принципи в областта на управленското счетоводство. Въз основа на историко-логическия анализ могат да бъдат направени следните пет важни извода.

Първо. Основната функция на съвременното управленско счетоводство е свързана със създаването и използването на релевантна финансова и нефинансова информация с цел партниране на мениджмънта при формулирането и изпълнението на стратегията на организацията, насочена към генериране и запазване на стойност. Приносът на управленското счетоводство за създаването на по-високата стойност в организацията е свързан с възможностите за постигане на въздействие върху решенията и поведението на мениджърите и служителите. Тази поведенческа функция обосновава разбирането, че в управленското счетоводство тясно професионалните аспекти са неизменно преплетени с поведенческите такива.

Второ. Управленското счетоводство постига своята функция посредством приложение в две ключови функционални области. Едната е свързана със вземането на управленски решения, а другата – с управлението на изпълнението, което обединява във взаимосвързано единствено дейностите по планиране и контрол на изпълнението.

Трето. Известни са множество различни, повече или по-малко близки по смисъл, интерпретации на термина счетоводни принципи, кореспондиращи с различните цели, които изследователите си поставят при неговото осмисляне. Можем да резюмираме научното осмисляне на счетоводните принципи като базови или основополагащи правила или теории, които формират определени начини на мислене и/или действия, представляващи критерии за преценка на полезността на алтернативни нормативни модели за практиката в определени времеви и пространствени граници.

Четвърто. Необходимостта от самостоятелен набор от принципи, приложими в полето на управленското счетоводство, произтича от различните цели, които управленското и финансовото счетоводство обслужват. При разработването на принципите съществува опасност те да бъдат прекалено общи (и да имат малка полезност за практиката), или пък да бъдат прекалено конкретни (и съответно да имат характер на обикновени счетоводни правила).

Пето. През последните деветдесет години са правени различни опити с различен успех да бъдат изведени счетоводни принципи в областта на управленското счетоводство. Двата най-скорошни опита могат да бъдат

определени като успешни, но същевременно страдат от едни и същи недостатъци: (а) игнориране на когнитивните възприятия и реалното поведение на потребителите на счетоводна информация; (б) допускане на неограничена рационалност на управленските счетоводители; (в) недооценяване на съществуващата несигурност в социално-икономическата среда. Тези недостатъци се дължат на теоретичния фундамент, въз основа на които са разработени моделите (ИМА, 2013), или на използвания индуктивен подход (СИМА, 2017 [2014]). Доразработването на съществуващите принципи в сферата на поведенческите науки има потенциала да преодолее идентифицираните недостатъци и да допринесе за изграждане на по-ефективна управленско-счетоводна функция, създаваща по-висока стойност за организациите и обществото.

Глава втора

ОБЩИ ВЪПРОСИ НА РАЗРАБОТВАНЕТО НА ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПРИНЦИПИ НА УПРАВЛЕНСКОТО СЧЕТОВОДСТВО

В настоящата глава се съдържат общите въпроси, свързани с разработването на поведенчески принципи на управленското счетоводство. В първата част на изложението поведенческите аспекти се анализират като иманентно присъща и фундаментална част от теорията и практиката на управленското счетоводство. Разглеждат се поведенческите проблеми, които първоначално възникват в англосаксонската практика и теория на счетоводството, и в частност на управленското счетоводство, и се обръща внимание на отделни поведенчески въпроси, разглеждани в българската счетоводна литература (т. 1). В следващата част на изложението поведенческият икономикс се обосновава като важна теоретико-методологична база на съвременното управленско счетоводство (т. 2). Последващото изложение предлага обща рамка, която има за цел да интегрира в едно ключовите насоки, свързани с разработването на поведенчески принципи – подходи на разработване, начини на формулиране, критерии за оценка и др. (т. 3). Последната част представя приложението на предложената рамка по отношение на трите поведенчески принципа, обосновани в следващите три глави на труда (т. 4).

1. Поведенчески аспекти в теорията и практиката на управленското счетоводство

Поведенческите изследвания в счетоводството водят началото си от 60-те години на миналия век, но важноста на поведенческите проблеми за световната теория и практика на счетоводството, и в частност за теорията и практиката на управленското счетоводство, е осъзната десетилетия по-рано. Не е странно, че поведенческите проблеми първо възникват в практиката на управленските счетоводители, а след това и в теорията на счетоводството. Това е така, защото ефективната управленско-счетоводна функция, както се обоснова в глава първа, допринася за създаването на по-висока стойност в организацията главно посредством влиянието на счетоводната информация върху процесите на разработване и изпълнение на нейната стратегия. Влиянието на счетоводната

информация върху тези процеси в организацията обаче не е пряко. То е опосредствано от въздействието на управленско-счетоводната информация върху възприятията на мениджърите и служителите в организацията, а оттам и върху техните решения и действия.

В настоящото изложение последователно са разгледани най-важните поведенчески проблеми, които възникват в англосаксонската практика и теория на счетоводството и в частност на управленското счетоводство. Дискутирани са въпроси, свързани с ролята на поведенческите изследвания за развитието на счетоводната теория, базовите поведенчески допускания, които се използват от изследователите, както и някои широко възприети класификации на поведенческите счетоводни изследвания. Подобаващо внимание е обърнато на отделни поведенчески проблеми, разглеждани (макар и твърде фрагментарно) в българската счетоводна литература.

1.1. Поведенчески проблеми в англосаксонската управленско-счетоводна практика

През първата половина на XX в. отговорностите на счетоводителите и по специално на тези, ангажирани в индустриалните предприятия, се променят в резултат на продължаващото технологично развитие, появата на направлението на научното управление на Taylor, все по-широкото разпространение на големите конгломерати и други подобни фактори. Промените изправят практикуващите счетоводители пред проблемни области, непознати за тях до този момент. Такива са например: постигането на съвместимост на индивидуалните цели с тези на организацията (goal congruence); постигането на съответствие между дизайна и съдържанието на вътрешните отчети с нуждите на потребителите; управлението на междугруповите конфликти в рамките на организацията и влиянието им върху бюджетния процес; прилагането на ефективни стандарти за изпълнение и тяхното приемане от страна на тези, които следва да ги изпълняват; отчитането на изпълнението и докладването на отклоненията, и много други (Birnberg и Nath, 1967). Успешното справяне с тези нови предизвикателства изисква преди всичко осъзнаване и по-широко приемане на значението на човешкия фактор в организацията и на субективните възприятия.

Светът, какъвто ние го виждаме, не е непременно светът, който реално съществува. Нашите отговори зависят от това, което сме чули, [а] не от това което реално е казано... Дали усещаме жегата или студ зависи от нас, а не от термометъра (Leavitt, 1958, с. 27).

По-доброто познаване на човешките взаимоотношения става важно за всички счетоводители, но най-вече за тези, занимаващи се с въпросите на производственото (по това време) счетоводство. Именно в подходящото разбиране на въздействието на човешкия фактор в организацията се търсят и конкурентните предимства на производствените счетоводители. Например, коментирайки идеите на Taylor за повишаване на производствената ефикасност, Drucker (1928, с. 364) приема, че счетоводителите биха били по-добри експерти по ефикасност от инженерите по две причини. На първо място – заради по-доброто разбиране на икономическите дисциплини, и на второ място – поради по-доброто разбиране на човешките взаимоотношения: „той може да се справя по-добре с хората, докато естеството на работата на инженера позволява на последния да се справя най-добре с машини и конструкции“. За реализирането на това конкурентно предимство се препоръчват систематични усилия за изучаване на човешките взаимоотношения.

Производственият счетоводител трябва да се възползва от всяка възможност да изучава и разбира човешките взаимоотношения. Той трябва да посещава курсове в областта на човешките взаимоотношения и трябва да се възползва от всяка една възможност да присъства на конференции и програми, посветени на взаимоотношенията между служителите и между хората като цяло (Tannery, 1952, с. 290).

Като цяло поне два са изводите, които се формират към края на 50-те години на миналия век. Единият засяга счетоводната практика. Все по-широка приемственост сред счетоводителите получава тезата, че доброто управление не се свежда само до анализа на данни; че анализът на данните подпомага останалите ключови умения на мениджъра – управление на междуличностните отношения, професионални компетенции и др. – без да може да ги замени. Ясно става, както сполучливо се изразява Greer (1954, с. 176), „че анализът не е решение, че призивът за действие не е действие, и че разбирането не е постижение“. Това, което е необходимо, е въздействие при вземането на решения и управлението на изпълнението. За разлика обаче от генерирането и/или анализа на историческа

информация, вземането на решения и управлението на изпълнението са силно зависими от влиянието на човешкия фактор. Иначе казано, те трудно, ако изобщо е възможно, могат да бъдат реализирани или подпомагани без вземане под внимание на ролята на човешкото мислене и човешкото поведение.

Вторият извод е свързан със счетоводната теория. Счетоводните изследвания не могат повече да продължават да negliжират поведенческите аспекти. Основателна е критиката на Devine (1960, с. 394), че е „непростима неспособността да се признае, че това, което минава за счетоводна теория, е безнадеждно преплетено с непотвърдени поведенчески допускания“. Все по-силно изпъква необходимостта от експлицитно формулиране и тестване на поведенческите допускания, които са в основата на една или друга управленско-счетоводна теория и практика.

1.2. Поведенчески изследвания в англосаксонската теория на управленското счетоводство

За начало на поведенческите изследвания в счетоводната теория се считат 60-те години на миналия век. Според изследователите (вж например Moonitz и Nelson, 1960, с. 210) именно това е периодът, в който счетоводството се утвърждава като социална наука и който се характеризира не само с укрепване на връзките между счетоводството и икономикса, но и с възприемането на много по-широк мултидисциплинарен подход – в счетоводството започват навлизат идеи от поведенческите науки (предимно от психологията), количествения анализ, информационната теория и др. В синтеза на изследователски методи и теоретични концепции от тези академични дисциплини, и тяхното приложение за развитие на счетоводната теория, счетоведите от това десетилетие виждат не само необходимост от разширяване обхвата на бъдещата счетоводна теория, но и възможност за нейното утвърждаване като уважавана академична дисциплина (Bedford, 1967, с. 84; Wheeler, 1970, с. 2 и др.).

Поведенчески подход в счетоводството. Макар за първи път терминът „поведенчески счетоводни изследвания“ (behavioral accounting research – BAR) да е употребен от Becker (1968, с. 227) в популярното американско научно издание *Journal of Accounting Research* (вж <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/1475679x>), това не означава, че подобни изследвания са липсвали в годините назад. За основополагащ се счита трудът на Argyris (1952) по проблеми на

управленското счетоводство, който е първият опит за систематичен анализ на влиянието на бюджетния процес върху нагласите и поведението на хората в организацията. Идеите обаче за обръщане на внимание на поведенческите проблеми съществуват поне от края на Втората световна война.

Бизнесът не е въпрос само на точни изчисления и разумно придобиване; той има човешки облик, който е дори по-могъщ от доларите и центовете. Всяка дискусия за разходите и нивата на цените трябва да взема предвид тези човешки измерения (Lawrence, 1945, с. 181).

Постепенно се формира тезата, че развитието на счетоводството е преминало през множество различни оригинални идеи, но никоя от тях не е била така обещаваща, както „поведенческото направление“ (Hofstedt и Kinard, 1970, с. 54).

Разбиранията за поведенческите изследвания в счетоводството са различни и еволюират във времето. Едно от ранните определения на Mattessich (1972, с. 477) идентифицира тези изследвания с изучаването на „социологическите, психологическите и икономическите основи на счетоводството и свързаните с тях поведенчески черти на потребителите на счетоводна информация“. По-широко е класическото разбиране, предложено от Birnberg и Shields (1989, с. 24). Според тях под поведенчески счетоводни изследвания най-общо се разбира използването на поведенчески теории от социалните науки за изследване на връзката между счетоводната информация и процеси, от една страна, и човешкото поведение, от друга страна. Въпреки множеството публикации по темата през последните десетилетия това класическо разбиране остава като цяло валидно. Макар и в технически аспект точни, тези две концепции, а и други подобни на тях, създават впечатлението, че поведенческите счетоводни изследвания са някакъв добавъчен елемент – придатък на традиционната счетоводна теория и практика; че тези изследвания са нещо лесно отделимо от счетоводната теория и практика, както и че последните могат да съществуват без своето поведенческо измерение. Това внушение е погрешно.

От самото начало на прилагането на поведенческия подход в счетоводството е общоприета тезата, че поведенческите аспекти на счетоводството са неделими от неговата същност, така както са неделими и строго специфичните професионални аспекти. Във връзка с това Norwood (1976, с. 14) – един от пионерите в прилагането на поведенческия подход в счетоводството – отбелязва:

Ако приемем, че счетоводните системи функционират в организации от хора, че те обслужват интересите на хора и че в крайна сметка имат поведенчески цели, тогава техните поведенчески и социални аспекти никога не могат да бъдат реалистично разглеждани като обикновен придатък на техническата структура. От тази гледна точка, счетоводството е за човешкото поведение и неговите социални и поведенчески аспекти са точно толкова неизменна част от цялото, колкото по-традиционните технически [професионални] аспекти.

Подобно е и разбирането на Комитета по взаимовръзките между поведенческите науки и счетоводството към Американската счетоводна асоциация от 1974 г. В неговия доклад се посочва:

Счетоводителите отчитат поведение, а счетоводните измерители могат да бъдат цел на поведението, и докато счетоводителите правят допускания за човешкото поведение в сферата на счетоводството ... те трябва да преразглеждат своите поведенчески допускания, за да имат по-добро разбиране на поведенческите науки и участие [в тях] (AAA, 1974а, с. 136–137).

Логически тази теза води до извода, че без поведенческата си страна счетоводството губи своята същност на социална наука. Оттук, може да се обобщи, че поведенческият подход в счетоводството е свързан с *онази част от счетоводната теория и професия, която изучава връзката между счетоводната система и човешкото поведение като прилага поведенчески теории от други социални науки.*

Сред счетоведите е общоприето, че най-голямо влияние върху поведенческите счетоводни изследвания от социалните науки винаги е имала психологията (Birnberg и Shields, 1989, с. 28). Три са психологическите теории, използвани в управленското счетоводство (Birnberg, Luft и Shields, 2007):

- мотивационни теории;
- теории на когнитивната психология и
- теории на социалната психология.

Влиянието на тези психологически теории касае както вземането на управленски решения, така и управлението на изпълнението. Например, Комитетът по управленско счетоводство към Американската счетоводна асоциация приканва за признаване на „психологическите и личностните проблеми“ във връзка със съобразяването на управленско-счетоводната информация с нуждите на лицата, вземащи решения в организацията (AAA, 1959, с. 212). Според едни автори

(Anthony, 1965, с. 51, Otley, 1994, с. 298 и др.) управленският контрол е тясно свързан със социалната психология. Според други изследователи (AAA, 1977, с. 60) системите за управленски контрол постигат ефект посредством въздействието им върху когнитивните процеси на мениджърите. Коя от двете групи има по-голямо право е въпрос на допълнителни изследвания, но изводът е един: и двете функционални области на управленското счетоводство – вземането на решения и управлението на изпълнението – са тясно свързани с поведенческите науки, по-конкретно – с различни психологически теории.

Ролята на поведенческите изследвания за развитието на счетоводната теория. През 60-те и 70-те години на миналия век специален Комитет по концепциите и стандартите в управленското планиране и контрол към Американската счетоводна асоциация изследва най-съществените фактори, оказали влияние върху развитието на управленското счетоводство през този период. В своя доклад Комитетът (AAA, 1977, с. 55) отбелязва влиянието на три фактора:

- (1) развитието на количествените модели за вземане на решения;
- (2) изследването на човешкото поведение в организациите и
- (3) еволюцията на управленските информационни системи.

По отношение изследването на влиянието на управленската наука върху управленското счетоводство Комитетът установява, че тя има дисциплиниращ ефект върху мисленето на управленските счетоводители – все по-осезаемо внимание започва да се обръща на проблемите на несигурността при вземането на решения, което въвежда въпросите на избягването на риска и въздействието на различните системи на възнаграждения върху мотивацията. По отношение на влиянието на поведенческите науки върху управленското счетоводство се констатира, че най-голямо значение има концепцията за съвместимост на целите. Що се отнася до въздействието на управленските информационни системи, един от установените констатирани ефекти е изместване на фокуса от създаване на информация към потребителите на тази информация, т.е. към нуждите на конкретния мениджър. От констатациите на Комитета е видно, че общият мотив, който обединява трите ключови направления на влияние върху управленското счетоводство, се фокусира върху поведенческите аспекти и тяхното адекватно

обхващане в бъдещото развитие на счетоводната теория. Това е така, защото както постигането на съвместимост на целите, така и ефективното управление на риска и адекватното проектиране на управленско-счетоводните системи са невъзможни без изследване на поведенческите ефекти, които една или друга алтернатива на действие предизвикват.

Ключовата роля на поведенческите аспекти при вземането на решения се изтъква и от друга работна група на Американската счетоводна асоциация – Комитета по моделите за вземане на управленски решение. В своя доклад (AAA, 1969, с. 46) изследователите достигат до извода, че най-разпространените модели за вземане на решения са базирани на икономическата теория, но това не е достатъчно, за да ги направи работещи:

Приложението на [моделите за вземане на решения] е податливо на влиянието на поведенчески усложнения, които понякога са толкова комплексни, че оригиналните икономически модели за вземане на решения трябва да бъдат драстично променени преди да бъдат използвани.

Тази теза логически формира разбирането, че вземането на управленски решения е не само икономически, но и поведенчески проблем. Поради тази причина и поради несистематичния характер на знанията за поведенческите ефекти по това време, Комитетът настоява за провеждането на допълнителни изследвания:

Тъй като счетоводната информация е насочена към потребители (както външни, така и вътрешни), едва ли има основен счетоводен проблем, които да може да бъде разрешен без да се направят определени поведенчески допускания (AAA, 1969, с. 46).

Следователно, управленските счетоводители следва да са наясно с тези допускания, за да предоставят информация, която е полезна. Подобно е виждането на Mattessich (1972, с. 487), че сред основните задачи на счетоводите е формулирането на хипотези и тестването им с помощта на поведенчески изследвания.

По всяка вероятност всички тези тенденции на влияние върху счетоводната теория карат изследователите от това време да обърнат внимание и на *проблемите на висшето образование по счетоводство*. В началото на 70-те години Американската счетоводна асоциация сформира специален комитет, който има за цел да препоръча определени теми от поведенческите науки и

конкретни методи за тяхното успешно интегриране в учебните планове по счетоводство. Комитетът по поведенческото съдържание на учебните планове по счетоводство (AAA, 1971, с. 247) основава своите предложения на две допускания. Първото е, че “счетоводството е поведенчески процес”. Това означава, че финансовите отчети са предназначени да осигуряват информация за вземане на решения, или принципната цел на счетоводството е да повлияе поведението, т.е. решенията и действията. Второто е, че “релевантни поведенчески концепции и методи” следва да бъдат интегрирани в учебните планове по счетоводство, за да се осигури поне минимално ниво на разбиране на поведенческите ефекти на счетоводството. Академичните среди са съгласни с тези две допускания и предлагат алтернативи по отношение включването на поведенческите концепции в счетоводното образование. Например, Bruns (1972, с. 592–595) обосновава четири възможности на поетапно включване на поведенческите концепции: (1) включване на повече поведенчески дисциплини в учебния план; (2) въвеждане на нов интегриран курс; (3) интегриране на поведенческите аспекти във всички счетоводни курсове и (4) предефиниране на ролята на счетоводството и разработването на изцяло нов теоретичен модел, който да „помогне на студентите да разберат, че счетоводството е поведенчески процес и че самото счетоводство е поведенческа наука“. Независимо от всички тези идеи за по-активно навлизане на поведенческите науки в счетоводната теория и образование, независимо и от разбирането, че подобаващо внимание върху поведенческата перспектива ще „добави научни и социални достойнства в процеса на счетоводни изследвания и преподаване“ (AAA, 1974а, с. 139), през 70-те години въздействието на поведенческите концепции върху счетоводната практика остава като цяло минимално (Hofstedt и Kinard, 1970, с. 54; AAA, 1977, с. 60).

За последните петдесет години поведенческите счетоводни изследвания се превърнаха в самостоятелна изследователска област в рамките на счетоводната теория. Днес те успешно се интегрират в рамките на трите основни области на счетоводно знание – финансово счетоводство, управленско счетоводство и данъчно счетоводство. Най-силен е интегритетът в сферата на управленското счетоводство, защото то, както е известно, генерира не информация и отчети с общо предназначение, а такива, предназначени за конкретни цели, зависещи от

информационните нужди на конкретни мениджъри. Последното предопределя и относително по-високия потенциал на приложение на поведенческите изследвания в управленското счетоводство, отколкото например във финансово счетоводство. Това обаче не означава, че проблемите са решени. Тъкмо обратното. То маркира важността на поведенческите аспекти в счетоводната теория и практика и необходимостта от преосмисляне на много от традиционните модели и концепции, с които сме свикнали.

Защо считаме поведенческите счетоводни изследвания за бъдещо предизвикателство? ... Просто защото по-голямата част от инструментите и концепциите на управленското счетоводство и контрол все още не са адаптирани към тази специфична перспектива... стандартното счетоводно знание (като например съдържащото се в учебниците по управленско счетоводство) обикновено игнорира хората и тяхното поведение (Charifzadeh и Taschner, 2017, с. 364).

Задълбочено изследване на Luft и Shields (2009) систематизира общо над 200 водещи научни публикации в областта на управленското счетоводство, базирани на психологията. Въз основа на подробния и систематичен обзор на двамата автори аргументирано може да се направи изводът, че поведенческите счетоводни изследвания постепенно допринасят за формиране на разбирането, че единствено усъвършенстването на техниката на едни или други концепции, методи и модели, прилагани в управленското счетоводство, не е достатъчно за неговото адекватно развитие. Необходимо е и вземане под внимание на поведенческите ефекти на управленско-счетоводните практики, методи и процеси.

Философска обосновка на поведенческите аспекти в счетоводството.

Според мен поведенческите аспекти са иманентно присъща и фундаментална част от теорията и практиката на управленското счетоводството, тъй като ефективността на управленско-счетоводната функция се опосредства от въздействието на информацията върху субективните мисловни процеси на потребителите на тази информация. Без вземането под внимание на тази обективно съществуваща зависимост управленското счетоводство на практика губи своята функция; превръща се в самоцел. За логическото обосноваване на тази теза съществуват поне две линии на аргументация.

Първата от тези линии на обосновка е свързана с тезиса на Popper (1988 [1982], с. 113–130) за *трите свята, условно наречени от него Свят 1, Свят 2 и Свят 3*. „Свят 1“ е светът на физическата реалност. „Свят 2“ е психологическият свят, свързан със субективните ментални състояния и преживявания. Най-трудният за обяснение е „Свят 3“. Това е светът на абстракциите, който се състои от цели класове проблеми, теории, аргументации и други подобни конструкции. И тъй като за повечето от нас няма съмнения, че Свят 2 и Свят 1 са различни, Popper (1988 [1982], с. 119) акцентира главно върху отликите между Свят 3 и Свят 2:

Ние трябва ясно да различаваме субективните *мисловни процеси*, които принадлежат на Свят 2, и обективните *съдържания* на мислите, съдържанията сами по себе си, така да се каже, които конституират Свят 3...

... трябва да признаем съществуването на една автономна част от Свят 3; една част, която се състои от обективни *мисловни съдържания*, които са *независими от*, и напълно различни от, субективните или лични *мисловни процеси*, чрез които те са схванати, и чието схващане те могат причинно да повлияят. [С курсив в оригиналния текст.]

Една от основните идеи в тезиса на Popper (1988 [1982], с. 117) е механизмът на взаимодействие между световите: Свят 3 действа на Свят 1 индиректно – посредством въздействието си върху Свят 2:

... ние трябва нормално да схванем или да разберем една теория от Свят 3, преди да можем да я използваме за въздействие върху Свят 1; но схващането или разбирането на една теория е ментално начинание, един процес от Свят 2: Свят 3 обикновено взаимодейства със Свят 1 чрез менталния Свят 2.

Нека сега разгледаме информацията от счетоводната система като обект, принадлежащ на Свят 3. Основанията за това са, че тя най-общо представлява обективна абстракция на миналото и/или планираното представяне на организацията. За да може обаче тази информация да предизвика реални действия и съответно да окаже реално въздействие върху физическата реалност (т.е. върху Свят 1), е необходимо преди това тя да окаже въздействие върху потребителите на информацията – мениджърите и служителите в организацията, или по-скоро върху техните мисловни процеси (т.е. върху Свят 2). Опосредстващата роля на психологическия Свят 2 (т.е. на менталните процеси или модели) показва, че потребителите на счетоводна информация не са и не могат да бъдат възприемани просто като субекти, които стоят на изхода на счетоводната система. Точно

обратното. Потребителите са в самия ѝ център, защото въздействието върху техните мисли и нагласи е това, което предопределя и ролята на управленско-счетоводната информация в икономическата реалност.

Втората линия на аргументация е свързана със *семиотиката* – *науката за знаците*. Според нея изучаването на езика и въобще на комуникацията може да се реализира чрез три отделни области: синтактика (връзката между едни и други знаци), семантика (връзката между знаците и обектите) и прагматика (връзката между знаците и ползвателите). Или по думите на Динев и Златарева (2011, с. 72) все по-голямо „значение придобиват знанията за семиотиката и влиянията на знаците или знаковите значения върху възприятията от страна на потребителите на счетоводната информация“. Проблемът, както Видолова и Павлова (2020, с. 68) го формулират, се свежда до това „как [финансовата информация] ще бъде субективно възприета и интерпретирана“. Ключово за нашата дискусия е разграничението между семантичното и прагматичното информационно съдържание (Sterling, 1970, с. 453): семантиката касае истинността на информацията, докато прагматиката е свързана с реакцията, която тази информация предизвиква у ползвателите, т.е. с нейната релевантност. Знаковите значения са например бюджетите или отчетите, които управленските счетоводители изготвят, и съответно, пренесена в полето на счетоводството, тази дискусия касае именно тях. Ефектът на тези планове и отчети за разработването и изпълнението на стратегията на организацията следователно се определя колкото от тяхното семантично съдържание (доколко информацията съответства на реалността), толкова и от тяхното прагматично съдържание (от въздействието на информацията върху възприятията на потребителите на информацията). Или, смисълът (значението) на информацията за потребителите, се предпоставя от нейното прагматично съдържание, а то от своя страна е невъзможно без вземане под внимание на поведението на същите тези потребители.

И двете линии на аргументация, разгледани по-горе, показват, че за да изпълнява своите функции ефективно, счетоводството следва да е съобразено не само с нуждите на потребителите на информация, но да взема под внимание и техните субективни мисловни процеси (в т.ч. и потенциално присъщите им когнитивни заблуди, за които ще стане дума по-долу). Въпросът за истинността на информацията е различен от въпроса за нейното въздействие. Първият касае

релацията на знаците (абстракциите) с реалността или, което е същото, съответствието на Свят 3 със Свят 1. Вторият е свързан с въздействието на знаците (абстракциите) върху реалността, което е единствено възможно чрез опосредстващата роля на потребителите на информацията и тяхното поведение, или чрез връзката на Свят 3 със Свят 2. Това разбиране е свързано с необходимостта от идентифициране на базовите поведенчески допускания, залегнали в основата на счетоводната теория и практика. Именно идентифицирането на тези допускания е началото на преоценката на „изначално зададените императиви“, за които пишат Burchell и кол. (1980, с. 11), както и на тяхното проблематизиране.

Поведенчески допускания в управленското счетоводство. Логично е при анализа на поведенческите допускания в управленското счетоводство да се започне с онези предположения за човешкото поведение, които експлицитно или имплицитно са заложени в модела на организацията, въз основа на който модел се изгражда и самата управленско-счетоводна функция. Този подход е подробно разработен от Caplan (1966). Той разглежда управлението като процес на вземане на решения, от който процес счетоводната информация е неразделна част. Управленското счетоводство като функция, която има за цел да оказва въздействие върху поведението на хората в организацията, се нуждае от определени поведенчески допускания. На най-фундаментално ниво тези допускания се съдържат в самата теория на организацията. Възможно е да се разграничат два вида допускания за човешкото поведение в организацията, които условно можем да наречем традиционно и съвременно разбиране (вж таблица 2.1.).

Поведенческите допускания на традиционното управленско счетоводство са базирани на икономическата теория на организацията и на класическата организационна теория (Caplan, 1966, с. 499–501). Според икономическата теория хората целят максимизиране на икономическата печалба, имат напълно рационално поведение и разполагат с перфектна информация. Допълнения към тези разбирания са направлението на научното управление на Taylor и т.нар. административна управленска теория. Възприема се изцяло подходът на децентрализация в организацията с произтичащите от това делегиране на власт и

Таблица 2.1. Традиционни и съвременни поведенчески допускания

Поведенчески допускания относно	Традиционно управленско счетоводство	Съвременна организационна теория
1	2	3
Цели на организацията	Основната цел е максимизация на печалбата и тя може да бъде реализирана посредством постигане подцелите на центровете на отговорност	В условията на несигурност на средата и ограничена рационалност, съществуват цели на центровете на отговорност, които могат да бъдат в конфликт помежду си и с тези на организацията (т.е. на доминиращата група)
Поведение на служителите	Мотивацията е основно свързана с икономически подбуди	Мотивацията е свързана с икономически, психологически и социални нужди и подбуди
Поведение на мениджърите	Мениджърите максимизират печалбата като упражняват контрол посредством власт (най-вече чрез системата на възнаграждения)	Мениджърите поддържат благоприятен баланс между приноса на служителите и възможностите за постигане на техните лични цели
Роля на управленското счетоводство	Подпомага мениджмънта в максимизирането на печалбата посредством планирането и контрола; системата е неутрална – личните заблуди се елиминират от обективността на системата	Подпомага мениджмънта в процесите на вземане на решения, планиране и контрол и служи като комуникационно средство в рамките на организацията; обективността е до голяма степен мит

Източник: Базирано на Caplan (1966, с. 497–498, Таблицы 1 и 2).

отговорности, контрол и т.н. Всички тези концепции са добре познати в традиционното управленско счетоводство.

Съвременната организационна теория предоставя алтернативни поведенчески допускания като основа за развитието на съвременното управленско счетоводство (Caplan, 1966, с. 501–503). Съгласно тази теория организацията представлява обединение на кооперативните усилия на хората, които преследвайки целите на организацията (по-скоро целите на доминиращите членове в организацията) преследват и своите собствени икономически,

психологически и социални цели. Оттук, успехът на организацията „зависи от поддържането на благоприятен баланс между приносите, изисквани от всеки участник, и възможностите за задоволяване на личните цели“ (Caplan, 1966, с. 502). На властта в организацията се гледа не като на наложена „отгоре“, а като на приета „отдолу“. Допуска се, че рационалният избор е ограничен поради няколко причини: ограничено знание; ограничени когнитивни способности на вземащия решение; склонност към удовлетворяване, а не към максимизиране; променящи се предпочитания и др. Всичко това аргументира логичния извод, че рационалното поведение не е нищо повече от „търсене на разумно решение сред ограничен набор от алтернативи и в условия, в които последствията от дадено действие, са несигурни“ (Caplan, 1966, с. 502).

Въпросът е как промяната в допусканията за поведението на хората между тези две полярни позиции влияе върху функцията на управленското счетоводство в организацията. Caplan (1966, с. 504–508) систематизира промените в управленско-счетоводната функция по следния начин:

- по отношение целите на организацията – управленското счетоводство не се свързва единствено с финансовата цел, касаеща максимизиране на печалбата; необходима е информация и за останалите цели, които са в непрекъсната динамика; възможни са конфликти в интересите на отделните центрове на отговорност в организацията, както и между техните подцели и целите на организацията;
- по отношение поведението на служителите – необходимо е вземане под внимание на страничните ефекти, които управленско-счетоводни техники като бюджетиране и бюджетни стандарти могат да породят (фрустрация, враждебно отношение и др.);
- по отношение поведението на мениджмънта – целта продължава да бъде осигуряване на ефективното участие на служителите, но се постига вместо с контрол на изпълнението посредством авторитаризъм, с въздействие върху тяхното поведение;
- по отношение ролята на управленското счетоводство – функционира в условията на несигурност и ограничена рационалност на агентите; сигурност, безпристрастност и обективност на информацията са като цяло достижими, но в степен, много по-малка от очакваното.

Емпирично проучване, проведено впоследствие от Caplan (1968, с. 345), показва, че управленските счетоводители и мениджърите като цяло се придържат към традиционния модел, макар и донякъде да се забелязва тенденция към известно разширяване на гледната точка в посока възприемане на постановки от съвременната организационна теория. Като цяло изводите му са сходни с тези на други изследвания от съответния период, според които традиционната теория не винаги води до постигане целите на организацията по най-ефикасния начин (Argyris, 1952 и др.).

Класификации на поведенческите счетоводни изследвания. От самото начало поведенческите счетоводни изследвания са изключително хетерогенни, което винаги е създавало и продължава да създава трудности, свързани с тяхната класификация, приложение и изучаване.

Birnberg и Nath (1967) предлагат две от най-ранните класификации на поведенческите изследвания в управленското счетоводство. Първата от тях е базирана на *съдържанието на изследванията*. От съдържателна гледна точка авторите извеждат три категории изследвания (Birnberg и Nath, 1967, с. 468–472):

- *изследвания, възприемащи конкретни модели на поведение на хората в различните подсистеми на организацията* – публикациите в тази група разглеждат различни форми на организацията (например, линейна организационна структура, организационен модел, свързан с ограничената рационалност на агентите, и др.), както и различни модели на вземане на решения;
- *изследвания на поведенческите измерения на управленския контрол* – обект на изучаване в тази група са бюджетните стандарти, влиянието на бюджетния контрол върху поведението и др.;
- *изследвания на ефекта на различни характеристики на организацията върху формата и функцията на управленската информационна система* – тук се включват изследванията на различни поведенчески променливи върху избора на счетоводна политика и влиянието на характеристиките на организацията върху нейната управленска информационна система.

Втората класификация на Birnberg и Nath (1967, с. 472–474) е базирана на методологията и обособява други три групи поведенчески счетоводни изследвания:

- лабораторни експерименти;
- теренни проучвания и
- анализ на фактически данни.

Разбира се, тук следва да се има предвид, че съществуват и изследвания, които прилагат различни комбинации от тези емпирични методи.

От малко по-различна гледна точка Hofstedt и Kinard (1970) разработват алтернативна класификация. Тяхната цел е създаването на типология, която да бъде от полза за целите на изучаването на поведенческите счетоводни изследвания. Според Hofstedt и Kinard (1970, с. 45) научните трудове могат да бъдат систематизирани в следните пет групи:

- оригинални емпирични счетоводни изследвания – най-необходимите, тъй като осигуряват изходния материал за изследователските програми;
- преглед на литературата в свързани дисциплини – осигуряват обобщени концепции от поведенческите науки;
- преглед на поведенчески счетоводни статии – насочени са към обосновка на научните открития от първата група;
- теоретични трудове – целят осигуряването на теоретична рамка за поведение, което е свързано със счетоводната информация и процеси;
- методологични статии – обосновават (не)приложимостта на определени методи.

Предложената класификация позволява на нейните автори много точно да идентифицират два недостатъка на съществуващите изследвания. От една страна, това е липсата на ясна връзка между научните трудове в петте категории; от друга страна – липсата на изследвания, които да развият общите цели на поведенческата изследователска програма и съответно визията за тяхното постигане.

Да се отстоява ангажимент за провеждане на поведенчески изследвания не е достатъчно. Освен това трябва общ план, рамка, която да направлява както формите, така и съдържанието на изследванията (Hofstedt и Kinard, 1970, с. 45).

Друг подход на класификация на поведенческите проблеми възприема Комитетът по поведенческото съдържание на учебните планове по счетоводство към Американската счетоводна асоциация. В своя доклад (ААА, 1971, с. 249–260) Комитетът се фокусира върху общо *четири проблемни области*, които счита, че са най-релевантни за счетоводната теория:

- *възприятия* – възприятията са селективни; съществува субективна система на възприятията, която отчасти определя характеристиките на отделните възприятия; информацията може да променя възприятията. Оттук, проблемната област е ключова, тъй като счетоводните процеси и отчети въздействат върху възприятията на потребителите на счетоводната информация.
- *мотивация* – нуждите и целите се отразяват в мислите и действията; нуждите и целите зависят от личността; те се определят от моментното психологическо състояние, околната среда и възприятията. Основният въпрос се свежда до създаването на среда, в която съществува съвместимост между целите на организацията и нуждите и целите на индивида.
- *тревожност и конфликти* – тревожността е характерна за хората, „които избягват провала“, и нетипична за тези „които търсят успеха“; фокусът върху конкретната задача, а не върху шансовете за успех/провал на индивида, създава условия за хората с висока тревожност да постигнат по-високо качество на изпълнение от останалите и обратно. Необходимо е управлението на изпълнението да не третира всички мениджъри и служители по един и същ начин, а да е съобразено с нивата на аспирации и тревожност.
- *нагласи и промяна в нагласите* – промените в нагласите могат да бъдат резултат на допълнителна информация, промяна в груповата принадлежност на индивида и в неговата личност. Необходимо е осигуряване на възможности за активно участие на заинтересованите страни в процеса на управление на изпълнението, за да се осигурят по-

благоприятни нагласи както към счетоводната система, така и към самата организация.

Две десетилетия след класификацията на Birnberg и Nath (1967), базирана на съдържанието на поведенческите изследвания, Birnberg и Shields (1989, с. 30–61) провеждат ново изследване на литературата и идентифицират общо *пет школи на поведенческите счетоводни изследвания* на базата на еволюцията на идеите:

- *школа на „управленския контрол“* – тази школа е люлката на поведенческите изследвания в счетоводството; изследователските въпроси са свързани с влиянието на управленския контрол върху поведението на мениджърите и техните подчинени, в т.ч. ниво на участие в бюджетния процес; стил на лидерство при оценката на изпълнението на бюджетите; теория на обстоятелствата (contingency theory); анализ на бюджетните отклонения; възнаграждения, свързани с изпълнението на бюджета, и др.
- *школа на „обработването на счетоводната информация“* – възниква почти успоредно със школата на „управленския контрол“ и изследва начина, по който потребителите обработват счетоводна информация; първоначалните изследвания са свързани с информация, съдържаща се във финансовите отчети с общо предназначение, но впоследствие се насочват към тази, използвана за вземане на управленски решения;
- *школа на „проектирането на счетоводни информационни системи“* – фокусира се върху поведенческите проблеми при проектирането на цялостната информационна система на организацията;
- *школа на „одиторския процес“* – изследваните проблеми касаят както външния, така и вътрешния одит; един от фокусите на изследване са опростените методи за вземане на решения и когнитивните заблуди на одиторите; оценката на вероятностите от страна на одиторите и др.;
- *школа на „организационна социология“* – занимава се с изследване на счетоводната практика в реалните организации; тя приема, че социалната реалност е относителна и (съ)създавана от субектите в процеса на социално взаимодействие; изследва алтернативни функции на счетоводството в организацията.

В по-ново време проучване на Luft и Shields (2009, с. 212–213, 204–207) на поведенческите изследвания в управленското счетоводство идентифицира *четири големи тематични области* на управленското счетоводство. Тези области включват: (1) рамкиране на проблема и референтни точки, зададени от управленското счетоводство; (2) въздействие върху оценката на немонетарните ползи от страна на мениджърите и служителите в организацията; (3) склонност към използване на опростени модели на вземане на решения, базирани на управленско-счетоводна информация; (4) поведенчески ефекти, предизвикани от нивото на счетоводното образование.

Изследване на Birnberg (2011, с. 3) предлага *класификация на поведенческите изследвания въз основа на единицата*, върху която са фокусирани изследователските усилия. Той класифицира изследванията в следните четири категории: (1) индивидуално ниво; (2) ниво на малките групи от хора; (3) организационно ниво и (4) условия на средата.

По всяка вероятност могат да бъдат приведени допълнителни класификации и предложението на всеки автор би било основателно, тъй като всяка една класификация е разработена с определена цел и по едно неписано правило е добра дотолкова, доколкото постига тази цел. Независимо от това общият извод ще остане непроменен: поведенческите счетоводни изследвания, ако не друго, са твърде разнообразни. Изследователите често ги характеризират като „фрагментарни“, „неокончателни“ и „противоречиви“ (Hofstedt и Kinard, 1970, с. 42). Тези определения трудно могат да бъдат оспорени. В същото време не може да бъде отречена и причината за тях – сложността на поведенческите проблеми. А тя, на свой ред, мотивира нови и още по-интригуващи изследвания, насочени към по-пълното разкриване на връзката между счетоводната система и човешкото поведение.

1.3. Поведенчески аспекти в българската счетоводна литература

Интерес както от практическа, така и от изследователска гледна точка, представлява въпросът за разглеждането на поведенческите проблеми в счетоводната теория в нашата страна. Историята като цяло е дълга, но не много богата. Намерението в настоящото изложение е да се проследи доколко

поведенческите изследвания имат проекция в българската счетоводна литература без претенции за изчерпателност на представените гледни точки и становища.

Началото се поставя с трудовете на българските предвоенни счетоводи. Една от базовите изходни постановки на Добрев (1941, с. 40) е, че общото между твърде различните организационни форми в стопанската практика е тяхната „съчетаваща се двойственост от социални и стопански елементи“. Цитирайки западноевропейски автори, Добрев (1941, с. 56) отбелязва:

стопанската уредба, в своята органична същина, не може да бъде друго, освен една органична координация на стопански и социални елементи, които правят от уредбата едно стопанско-социално същество.

Тезата е пределно ясно: стопанските организации следва да се разглеждат не само като икономически структури, но и като социални структури, при това – в подходящ баланс между тези два аспекта. Тази теза е изключително напредничава за своето време. До края на 60-те години на миналия век, а може би и по-късно, англо-саксонската счетоводна теория и практика се развива на базата на икономическата теория на организацията и класическата организационна теория, свеждащи организацията до поведенчески модел, който е изцяло икономически мотивиран и целящ максимизиране на печалбата (Caplan, 1966, 1968).

Предвоенните ни счетоводи са имали ясното разбиране, че в основата на стопанския живот стои не нещо друго, а човекът – „неограничен в желанията и стремежите си, но ограничен във възможностите си“ (Добрев, 1941, с. 34). За ролята на човека в рамките на организацията се посочва:

Стопанската уредба е един стопански организъм на съгласувана планова свързаност на цели, средства и усилия за стопански осъществявания, в центъра на който стои човекът като духовна, преобразуваща творческа и изпълнителна сила. Човекът във всички прояви на своята работа, е нервът, който движи и направлява стопанските действия, които изхождат от него, отнасят се до него и се свеждат в него... стопанската уредба е един работен организъм на планови и целеви стопански действия, в които проявите на човешката мисъл и чувство влияят и мотивират неговите функции и определят отношенията между човек и човек, човек и благо (Добрев, 1941, с. 9–10).

Отново е редно да се направи препратка към господстващата по това време икономическа теория на организацията и общоприетата класическа организационна теория. В направлението на научното управление на Taylor

хората са „предимно пасивни инструменти, способни да извършват работа и да приемат указания, но не и да иницират действия или да оказват влияние“ (March и Simon, 1958, с. 6, цитирано по Caplan, 1966, с. 500). В разбирането на Добрев (1941) обаче, човекът не е пасивен зрител, а активната движеща сила. Неговото поведение се мотивира от мислите и чувствата, в които, както е известно, намират отражение не само икономически, но и психологически и социални съображения. Това разбиране съответства на съвременната организационна теория. На нея кореспондира и виждането за наличието на конфликти между целите на различните групи (или центрове на отговорност) в организацията, както и между тях и целите на организацията като цяло:

Отделното стопанство, схващано като интегрален център на интереси, днес е поставено пред растящата задача да преодолява в собствената си сфера конфликтите на противоречиви интереси, чрез преизграждане върху една по-широка основа на взаимност и солидарност в интересите на работещите в стопанството (Добрев, 1941, с. 82).

В българската счетоводна литература има разбиране за различните подходи на разработване на счетоводната теория, в т.ч. и за поведенческия подход. Цитирайки западноевропейски автори, Динев и Златарева (2011, с. 70–74) изброяват редица базови подходи (в т.ч. фискален, юридически, икономически, етически, социално-корпоративен, структурен и др.) като не пропускат поведенческия. За него те правилно отбелязват:

Поведенческият подход има за обект психологически и социологически аспекти при разработване на теорията на счетоводството... Основното в този подход е да се изследват реакциите на потребителите на счетоводна информация на различните счетоводни процедури и форма на представяне на отчетните данни (Динев и Златарева, 2011, с. 72).

Поведенческите аспекти, проявяващи се в сферата на управленското счетоводство, са обект на дискусия в различни трудове по управленско счетоводство на български автори. Например, при разглеждането на въпросите за използването на бюджетите за целите на контрола Трифонов (2004, с. 195–196) дискутира някои от най-съществените поведенчески измерения на счетоводното бюджетиране:

Бюджетите винаги са се отличавали със силен поведенчески ефект върху различните ръководители... Идеалната бюджетна система е тази, която

предпоства пълната съвместимост на целите и същевременно стимулира ръководителя за постигане на фирмените цели по етичен начин.

По-нататък авторът систематизира и някои от практиките, насърчаващи функционалното поведение на ръководителите: регулярната обратна връзка за оценка на изпълнението, използването на парични и непарични стимули, осигуряването на участие в бюджетния процес, използването на система от стандарти за различните видове разходи, разграничаването на разходите на контролируеми и неконтролируеми и използването на множество измерители за оценка на изпълнението (Трифонов, 2004, с. 196). Определени аспекти на поведенчески проблеми в управленското счетоводство са споменати и в трудове на Йонкова (2008, с. 10–11), Йонкова, Орешаров и Рупска (2010, с. 13–14), Стоянов и Савова (2015, с. 96) и Musov (2018, с. 303–306, 340, 366; 2023, с. 314–318 и др.).

Необходимо е много отчетливо да се подчертае, че прилагането на поведенческия подход в счетоводната теория е въпрос на интердисциплинарност от най-висок порядък. В родната счетоводна литература идеите за интердисциплинарно развитие на счетоводството винаги са имали добър прием. Например, Пергелов (2002 [1983], с. 104) разглежда необходимостта от развитие на счетоводството в съответствие с постиженията на световната наука като „обективно обусловен и исторически детерминиран процес“. Нееднократно той настоява за прилагането на интердисциплинарен подход. От една страна, използването на този подход се предполага от самия обект на изследване.

Има обекти комплексното изследване на които не може да се извърши от една частна наука. Тогава възниква необходимостта ... да се прилага интегрален подход. Той се обуславя от вътрешната логика на познанието... Сложните икономически отношения сега не могат да бъдат опознати и овладяни цялостно и задълбочено без сближаване, преплитане и взаимопроникване на знанията от различни научни направления. Осъществяването на междудисциплинарни диалози ... днес е обективна необходимост, закон в развитието на науката (Пергелов, 2002 [2001], с. 135–136).

От друга страна, интердисциплинарността води до усъвършенстване и развитие на функциите на счетоводството и до подобрения в самия негов метод.

Задълбоченото овладяване и ползване на знания от сродни икономически и социални дисциплини води до укрепване на онтологичния статус на

счетоводството; увеличава ценностно-ориентируемата и предметно-преобразуващата роля на [счетоводителите] и им позволява да изпълняват по-пълноценно своите отговорни функции (Пергелов, 2002, с. 150–151).

Успоредно с това интердисциплинарността допринася и за развитието на счетоводната теория в крак с постиженията на съвременната наука.

За да бъде адекватна на епохата и на съществуващите в нея социално-икономически отношения, тя [счетоводната теория] трябва да догонва развитието на световната наука и да бъде в крак с основните промени, които настъпват в нея (Пергелов, 2002 [2001], с. 131).

Независимо от обективната необходимост от интердисциплинарния подход в счетоводните изследвания и качествените подобрения, които този подход носи, прав е Динев (2017, с. 118) като посочва, че при разработването на счетоводната теория у нас „липсва фундаментална интердисциплинарност и това все повече ще се усеща“. Нарастващата необходимост от по-тясна връзка с другите науки се мотивира със съвременната роля на счетоводството при разработването и изпълнението на организационната стратегия, както и с приноса на интердисциплинарността за постигането на фундаменталност на научното знание, а оттам и за по-тясна връзка между него и социално-икономическите реалности. За съжаление трябва всички ние да се съгласим с констатацията на Динев (2017, с. 130), че нивото на интердисциплинарност на родните счетоводни изследвания не е високо:

Плахите опити само регистрират желание, но не са довели до резултат. Финансите, икономикса, философията и социологията, науката за човешките ресурси, за маркетинга, за устойчивото развитие и в частност на социалните проблеми, защо не и математиката, всички те, а вероятно и още са потребност за съвременен прочит на българската счетоводна теория.

В този смисъл изследователската работа по по-нататъшното развитие на поведенческия подход в счетоводните изследвания – прилагането в управленското счетоводство на поведенчески теории от други социални науки – има сериозен потенциал да допринесе за реално повишаване на интердисциплинарността и за осигуряването на нов „прочит“ на счетоводната теория. Няма спор – тази работа ще бъде трудна и едва ли ще доведе бързо до „завършени решения“, но със сигурност ще бъде „основа за създаване на нови решения“ (Динев, 2017, с. 118).

2. Методологична основа на поведенческите счетоводни изследвания

Икономическият подход разглежда счетоводната теория (в т.ч. управленското счетоводство) като частен случай на общата икономическа теория (Трифонов, 2004, с. 7). Икономическият подход е с особено добра приемственост в управленското счетоводство. Това не е случайно, тъй като управленското счетоводство има за задача да решава едни от най-сложните проблеми на организациите – тези, свързани с формулирането и изпълнението на стратегията на организацията. Икономическият подход, обаче, не е достатъчен, защото неговото приложение в социалните системи е проблем с поведенчески измерения. Оттук следва, че за да допринесе за решаването на сложните проблеми в организацията, управленското счетоводство има нужда от подходяща теоретико-методологична база, която възможно най-плътено да съответства на теоретичните и практическите реалности на нашето време. Развитието на съвременната икономическа теория (в частност появата на поведенческия икономикс) осигурява тази база.

2.1. Недостатъчност на неокласическия икономикс

Връзката между икономическата и счетоводната теория е обект на дискусии вече повече от век. Акцентът в счетоводната литература преобладаващо е върху приликите и най-вече върху разликите между двете предметни области (Canning, 1929; Bowers, 1945; Mattessich, 1956 и кол.); върху ползите за икономисти и счетоводители от познаването на принципите и методите на двете области на знанието (Heilman и Collins, 1935; Blodgett, 1943 и кол.); върху реципрочния принос, който двете изследователски програми са имали за своето съвременно развитие (Perry, 1958; Flanders, 1961; Ross, 1983 и др.); най-сетне върху необходимостта и възможностите тази връзка да продължи да се задълбочава в бъдеще.

За развитието на управленското счетоводство най-голям принос има неокласическата изследователска програма, която е ортодоксалната икономическа доктрина от края на XIX в. до момента. В исторически план меркантилистичната и класическата икономически доктрини също са оказали своето влияние (вж Perry, 1958; Трифонов, 2008, с. 33–59), но основната и най-елегантна част от съвременните концепции и модели в управленското

счетоводство са разработени именно на базата на неокласическата икономическа теория. Например, под влияние на концепцията за пределните разходи в счетоводната наука започва изучаването на връзката между разходите и обема на дейността, в резултат на което се усъвършенства схемата за приходно-разходно съпоставяне – обосновава се т.нар. неокласически модел на Отчета за доходите, отъждествяващ себестойността само с променливите производствени разходи; под влияние на концепцията за алтернативните разходи в счетоводния анализ се обосновават „остатъчната печалба” и „икономическата добавена стойност” като крайни измерители на доходността и т.н. Въпреки основателната критика на Ryan, Scarpens и Theobald (2002, с. 71), че неокласическата изследователска програма отдава приоритет на математическия инструментариум пред практическата полезност на разработваните теории, тя като цяло остава предпочитаната парадигма в изследванията в областта на управленското счетоводство и към момента.

Потенциалът на неокласическия икономикс да допринесе за по-нататъшно развитие на счетоводството, в т.ч. и на управленското счетоводство, обаче не е безграничен. Основният проблем, така както винаги се е схващал от страна на счетоводите, е в нереалистичността на фундаменталните допускания, които неокласическите икономисти използват, както и в невъзможността за съгласуване на тези допускания с реалния икономически живот.¹ Canning (1929, с. 2) е сред първите, които осъзнават проблема, като посочва, че икономиксът изучава проблемите на илюзорни субекти – групи от хора със „стандартизиран набор от мотиви, цели, интереси и възможности“ и хипотетични индивиди, носещи характеристиките на групите, а счетоводството се фокусира върху „реални“ субекти. От позицията на висшето образование по счетоводство това, че икономическата теория е „твърде абстрактна“, „нереалистична“ и състояща се от принципи и теории, които „изглежда се прилагат към някакъв друг свят, а не към нашия“, с основание не се приема за твърде сериозен проблем (Blodgett, 1943, с. 324). За студентите ползите от изучаването на икономическата теория са наистина многобройни. Но от позициите на развитието на счетоводната теория това, че икономическата теория обръща „твърде малко или никакво внимание“ на

¹ Сравнително изчерпателен списък на всички съществени допускания в неокласическата икономическа доктрина е наличен в Corr и Plagnol (2019, с. 31).

„малките детайли от ежедневиия икономически живот, ... на нерационалния елемент на човешкото поведение“, се приема за ограничаващо теоретичния напредък (Mattessich, 1956, с. 554). Най-съществените ограничения според мен се свеждат до две.

Първото ограничение е свързано с *допускането, че икономическите агенти са рационални* в своите преценки и решения, което не може да бъде съгласувано с наблюденията от практиката.¹ Допускането за рационалност не изисква убежденията и предпочитанията на икономическите агенти да са разумни, а единствено – вътрешно непротиворечиви (Канеман, 2012 [2011], с. 540). Това означава, че всички техни убеждения и предпочитания трябва да бъдат логически свързани и в съгласие с основната цел, която агентите преследват – максимизирането на полезността за самите тях. Логическата свързаност на латентните (външно ненаблюдаемите) убеждения и предпочитания на агентите се разкрива в изборите, които те правят, респ. в решенията, които те вземат. Оттук, неокласическата икономическа традиция може да се представи като нормативна теория на рационалния избор – как трябва хората да вземат икономически решения.

В неокласическия икономикс допускането за рационалността на икономическите агенти не е абсолютно, но е достатъчно строго, за да не може да бъде пренебрегнато като нерелевантно. Например, рационалността не означава непременно, че хората по всяко време и навсякъде правят безпогрешни преценки. Тя обаче предполага, че преценките „е невъзможно да бъдат систематично грешни в една и съща предвидима посока“ (Талер и Сънстейн, 2014 [2008], с. 17). Следователно, според неокласиците евентуалните отклонения от рационалния модел се срещат рядко, при това – взаимно се неутрализират, и като такива могат да бъдат пренебрегнати.

Допускането за рационалност в неокласическия икономикс е ценно, защото осигурява предсказуемост на действията на агентите и позволява дедуктивни заключения (Foley, 1998). Това обаче не го прави вярно. В счетоводната теория не се отрича, че допускането за рационалност е „полезно“ и

¹ Като синоними на рационалните икономически агенти се използват още: *хомо економикус* (Талер и Сънстейн, 2014 [2008], 15), *екони* (Талер и Сънстейн, 2014 [2008], с. 29–132; Thaler, 2016 [2015], с. 4), или *икономи* (Канеман, 2012 [2011], с. 348).

дори „проницателно“, но същевременно се подчертава, че е и „скъпо струващо“, тъй като „хората са склонни към систематични и (не толкова систематични) нарушения на принципите на икономическата рационалност“ (Demski, 2008, с. 7). На практика всички ние познаваме хора, правещи преценки и вземащи решения, които не са рационални и са далеч от перфектни. Самите ние понякога трудно следваме първоначалните си намерения, не оценяваме добре вероятностите в условията на несигурност, податливи сме на влиянията на когнитивни склонности и заблуди и т.н. Всъщност, ако се замислим, че видим колко е трудно да намерим подходящ пример за противоположното – за хора, за които моделът на рационалния агент е добра апроксимация.

Всички тези разбирания са в основата на първия опит за пробив срещу модела на рационалните икономически агенти, направен от нобеловия лауреат Simon (1957, с. 198). Според него хората притежават „ограничена рационалност“ (bounded rationality) – когнитивните способности на хората да обработват информацията по напълно рационален начин са ограничени; хората не оптимизират, а се задоволяват с постигането на достатъчно добри резултати:

Капацитетът на човешкия мозък да формулира и решава проблеми е много малък в сравнение със сложността на проблемите, чиито решения се изискват за [да се твърди, че е налице] обективно рационално поведение в действителността – или дори за приемливо приближение до такава обективна рационалност (Simon, 1957, с. 198).

Макар моделът на ограничено рационалните агенти да не се отрича от икономистите, с десетилетия той остава без широко възприемане. Според Thaler (2016 [2015], с. 29) една от причините за това е, че този модел не описва по какъв начин поведението на ограничено рационалните хора се различава от това на напълно рационалните агенти.

Възприемането на модела на ограничено рационалните агенти има различни последствия както за икономическата, така и за счетоводната теория. Uecker (1981, с. 374) провежда симулация сред студенти по отношение избора измежду алтернативни счетоводни системи на базата на критерия „разходи-ползи“ и достига до извода, че възприемането на модела на ограничената рационалност в счетоводството има най-малко две последствия. Първо, за решаването на сложни проблеми е необходимо да се изградят опростени

системи и модели, които в една или друга степен неминуемо се различават от оптималните. Второ, когато се налага оценяването на вероятността на несигурни резултати, често се разчита на опростени методи за вземане на решения, които макар и понякога да осигуряват добри решения, често водят до систематични грешки.

Вторият аспект, който ограничава развитието на счетоводната теория, е свързан с обстоятелството, че по своята същност *неокласическият икономикс е теория за пазара, а не теория за организацията*; той успешно прогнозира икономическото поведение на съвкупностно (агрегатно) ниво, но се проваля на организационно ниво (Cohen и Cyert, 1975, с. 51). За да изгражда прогностични модели на съвкупностно ниво неокласическата теория разчита на набор от допускания за отделните организации. Примери за подобни допускания са: организациите предлагат стандартизирани продукти (продуктите на една организация са перфектни заместители на продуктите на друга организация); цените се определят изцяло от пазара и отделната организация не може да влияе; съществуват възможности за свободно навлизане на и излизане от пазара при перфектна мобилност на факторите на производство; всички икономически агенти разполагат с перфектна информация и т.н. (Cott и Plagnol, 2019, с. 62). Тези допускания са нерелевантни за съвременните организации. Дори да са полезни за макроикономистите, те не могат да бъдат използвани за изследване и прогнозиране на поведението на отделните организации и отделните икономически субекти, вземащи решения.

На кратко, двете ограничения на неокласическия икономикс – като нормативна теория на рационалния избор и като теория на пазара – ясно показват, че неокласическата изследователска програма трудно може да бъде използвана за обяснение и прогнозиране на реалното поведение на икономическите субекти, наблюдавано на организационно ниво. Ако съвременната функция на управленското счетоводство наистина е свързана с въздействието върху реални лица, вземащи решения, както и с направляване на техните действия с цел постигане на определен целеви ефект (например, по-висока стойност на организацията), то тогава прилаганата изследователска методология следва да може да обяснява и прогнозира икономическите явления именно на организационно (а не на съвкупностно) ниво. Тази логика предполага, че

неокласическата изследователска програма следва да бъде заменена или същностно допълнена с друга (Мусов, 2017а, с. 94). Въпросът следователно е за подходяща нейна алтернатива или адекватно допълнение.

Надежди, че алтернатива на неокласическия икономикс се появява на хоризонта на икономическата мисъл, съществуват сред счетоведите още през 20-те и 30-те години на миналия век (вж Canning, 1929; Heilman и Collins, 1935). В основата на тези очаквания е силното развитие на икономическата наука по това време в полето на статистиката и статическите методи:

Тази нова теория има много общо със счетоводната теория както по предназначение, така и по техника. Нейните привърженици се занимават количествено с поведението на реални хора на реален пазар. Нейните групи са групи от реални единици, било то лица или организации... (Canning, 1929, с. 7).

Именно теория, която поставя на дневен ред проблемите на реалните хора в реалната икономическа среда, има потенциала да възстанови органичната връзка между икономикса, разбиран като „изучаване на поведението“ на икономическите агенти, и счетоводството, схващано като „изучаване на измерването и анализа на резултатите от [това] поведение“ (Flanders, 1961, с. 564). Постепенно започват да се появяват предложения за по-широко използване на теорията на психологията в счетоводните изследвания (Chambers, 1957; Devine, 1960). Изследователи от Комитета по моделите за вземане на управленски решения към Американската счетоводна асоциация (AAA, 1969, с. 46) са на мнение, че приложението на икономическите модели за вземане на решения е поведенчески проблем като посочват, че „икономическият анализ ... не е погрешен или нежелан; той е просто непълен“ (AAA, 1969, с. 46). Всичко това като цяло е в съответствие с констатацията на Wheeler (1970, с. 3), че

икономиксът – основополагащата базова дисциплина, която в миналото е била основна база за теоретични модели, е частично изместена от поведенческите науки.

По всичко изглежда, че към днешна дата най-добрият кандидат за алтернатива на неокласицизма, или по-скоро – за негово същностно допълнение, е поведенческият икономикс. Той може да бъде разглеждан като съвременна теоретична рамка за разработване на позитивни теории на икономическия избор. Това е рамка, която позволява прилагането на иновативни поведенчески подходи в традиционното поле на социалните науки.

2.2. Поведенческият икономикс като фундамент на съвременното управленско счетоводство

За поведенческия икономикс има повече определения, отколкото автори, работещи в областта. Всеки един от тях акцентира върху един или друг аспект, но като цяло всички се обединяват около разбирането, че поведенческият икономикс е клон на икономическата теория, в който засилено се прилагат теории на психологията и на други социални науки, в т.ч. например, социология, антропология, биология и др. (Thaler, 2016 [2015], с. 9; Angner, 2016, с. 4.; Dhami, 2016, с. 1; Cartwright, 2018, с. 4; Corr и Plagnol, 2019, с. 3 и др.). Най-важните теоретични постижения на поведенческия икономикс са резултат от работата както на психолози, така и на икономисти. Сред най-значимите имена от полето на психологията са Даниел Канеман¹ и Амос Тверски (вж Tversky и Kahneman 1974; Kahneman и Tversky, 1979, 1984 и др.), а от полето на икономистите – Ричард Талер² (вж Thaler, 2016 [2015]). На практика поведенческият икономикс не отрича съществуващите неокласически икономически модели и не оспорва тяхното право на съществуване. Това, което той прави, е да създава алтернативни модели като прилага теории на психологията и на други социални науки.

Като клонове на общата икономическа наука между неокласическия икономикс и поведенческият икономикс съществуват сходства. *Приликите* са в целта и средствата за нейното постигане (Angner, 2016, с. 8). И за двете икономически доктрини целта е да се подобри разбирането относно това как хората вземат икономически решения при ограничени ресурси и какви са последиците от тези решения за обществото. И за двете доктрини тази цел се постига чрез изграждането на абстрактни теоретични модели.

Най-съществените разлики между неокласиците и поведенческите икономисти са три. Първата е във *вида на разработваните модели*. Неокласическите модели основно са под формата на нормативни теории – как агентите трябва да вземат решения. Поведенческите икономисти се опитват да

¹ Даниъл Канеман е носител на нобелова награда по икономика (Награда за икономически науки на банката на Швеция в памет на Алфред Нобел) за 2002 г. „за интегриране на прозрения от психологическите изследвания в икономическата наука, по-специално за преценките на хората и вземането на решения при несигурност“ (вж <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2002/kahneman/facts/>).

² Ричард Талер е носител на нобелова награда по икономика за 2017 г. „за принос към поведенческия икономикс“ (вж <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/thaler/facts/>).

обяснят как се вземат решения и от тази гледна точка те имат характер преобладаващо на позитивни (или описателни) теории.

Втората разлика е в *допусканията*, въз основа на които едните и другите изграждат своите модели. В неокласическия икономикс отклоненията от рационалното поведение са пренебрежими, тъй като са рядко срещани и взаимно неутрализиращи се. За поведенческите икономисти обаче отклоненията от рационалните поведенчески модели са систематични и предвидими. Много са авторите, които акцентират върху реалистичността на допусканията в поведенческия икономикс относно това как хората мислят и действат: „поведенческият икономикс се стреми да осигури научна гледна точка на реалното икономическо поведение“ (Corg и Plagnol, 2019, с. 4), или „поведенческият икономикс се стреми да обясни общите и систематичните отклонения от поведението, предполагаемо от рационалните икономически модели“ (Just, 2014, xvi). Тези отклонения Thaler (2016 [2015]) нарича “поведенчески аномалии” (misbehaving).

Третата съществена разлика между двете икономически школи е в *прилагания изследователски подход*. За да изследват аномалиите в поведението на икономическите агенти поведенческите икономисти прилагат емпирично-експерименталния подход (Corg и Plagnol, 2019, с. 27). Използват се различни методи (Angner 2016, с. 7–8). Първоначално използваният и най-лесен метод е задаването на хипотетични въпроси. Тестът за когнитивна рефлексия на икономиста Frederick (2005) е класически пример в това отношение.¹ Постепенно този метод на теренни експерименти бива заменен от т.нар. лабораторни

¹ Тестът на Frederick (2005, с. 27) се състои от следните три въпроса:

- (1) Бухалка и топка струват общо 1,10 долара. Бухалката струва с 1,00 долар повече от топката. Колко струва топката? _____ цента
- (2) Ако на 5 машини са им необходими 5 минути, за да произведат 5 елемента, колко време би било необходимо на 100 машини да произведат 100 елемента? _____ минути
- (3) В едно езеро има остров, образуван от лилиеви листа. Размерът на острова се удвоява всеки ден. Ако на острова са му необходими 48 дни, за да покрие цялото езеро, колко време би му било необходимо, за да покрие езерото наполовина? _____ дни”

Всеки сам може да провери своята когнитивна рефлексия като се опита да отговори на въпросите. Правилните отговори са: 5 цента; 5 минути; 47 дни.

В периода 2003–2005 г. тестът е проведен в 35 отделни изследвания сред общо 3 428 участници – (в т.ч. Massachusetts Institute of Technology, Princeton University, Harvard University и др.). Резултатът, докладван от Frederick (2005, с. 29), е: 33% от респондентите не успяват да отговорят правилно на нито един въпрос, а едва 17% отговорят правилно и на трите въпроса.

експерименти, в които участниците разполагат с истински пари и правят избор измежду различни алтернативи (вж Lichtenstein и Slovic, 1973). Използват се също така и теренни проучвания, при които се използват фактически данни от икономическата действителност. Класически пример за такова проучване е изследването на Camerer, Babcock, Loewenstein и Thaler (1997) за поведението на шофьорите на такси в Ню Йорк. Най-разпространени са теренните експерименти, в които участниците – мениджъри, счетоводители, докторанти и/или студенти – се разделят на случаен принцип в две групи (тестова и контролна) и се наблюдават евентуални разлики в поведението на лицата в двете групи. В последно време се използват и методи, заимствани от невронауката (сканиране на мозъчната активност и др.).

Не са един и двама авторите, които твърдят, че поведенческият икономикс има „кратка история“ и „дълго минало“ (Angner 2016, с. 5; Corr и Plagnol, 2019, с. 29 и др.). *Историята на доктрината е кратка*, защото формалното възникване на поведенческия икономикс е през 70-те години на XX в. – като опит да даде научно обяснение на непрекъснато нарастващите поведенчески аномалии, т.е. на отклоненията от рационалността. Постепенно става ясно, че проблемът не е в хората, чието поведение се отклонява от предписаното от рационалните икономически модели, а в самите модели (Thaler 2016 [2015], с. 4), които следователно трябва да бъдат преосмислени и усъвършенствани. Катализатор за това се оказва т.нар. когнитивна революция през 50-те и 60-те години на века – бурното развитие на психологията, изучаваща процесите, които влияят на човешкото мислене, в т.ч. преценки, вземане на решения, учене и т.н. Когнитивната революция измества фокуса от външно наблюдаемото (в случая – от теорията за избора, който отразява латентните, скритите предпочитания) към това, което се случва в ума – мисли, желания, вярвания и др. (Angner 2016, с. 6).

В същото време *миналото на доктрината е дълго*, тъй като адресираните проблеми съществуват отдавна – поне от самото начало на икономическата наука. Например, в „Теория на моралните чувства“ (“The Theory of Moral Sentiments”), която съдържа психологическите основи, на базата на които е изграден основополагащият икономически труд „Богатството на нациите“ (Wealth of Nations), Smith (1984 [1759], с. 9) пише:

Колкото и да може да се предполага, че човек е егоистичен, очевидно има някои принципи в природата му, които го карат да се интересува за успеха на другите, и правят щастието на другите необходимо за него, въпреки че той не получава нищо от това освен удоволствието да го види. От този вид е съжалението или състраданието, емоцията, която изпитваме заради нещастieto на другите ... Това, че често сме тъжни заради тъгата на другите, е твърде очевиден факт, за да се изискват каквито и да било примери за доказването му; тъй като това чувство ... в никакъв случай не се ограничава до добродетелните и хуманните.... Най-големият престъпник, най-закоравелият нарушител на законите на обществото, изобщо не е лишен от него.

Макар самото повлияване на мислите и действията от чувствата на другите имплицитно да изключва напълно рационалното мислене, Smith (1984 [1759], с. 180) не пропуска изрично да посочи примери за икономическо поведение, което не подлежи на рационално обяснение:

Колко хора се разоряват като харчат пари за дрънкулки със незначителна полезност? ... Всичките им джобове са пълни с малки удобства... от които цялата полезност сигурно не си заслужава умората, причинена от тяхната тежест.

Понастоящем разработването на управленското счетоводство на базата на поведенческия икономикс се определя като една от предпочитаните общи теми за изследователска работа в направлението (вж например Luft и Shields, 2009; Shields, 2015). Това не е случайно явление, а исторически обусловен процес. Според изследователите поведенческият икономикс осигурява съвременната основа за интегриране на две изследователски направления, оказвали до голяма степен самостоятелно влияние върху теорията на управленското счетоводство през последните 50 години – когнитивната психология и агентната теория.

Когнитивната психология приема, че индивидите са ограничено рационални, удовлетворяват [а не оптимизират] и ценят както монетарните, така и немонетарните ползи... Обратно, агентната теория приема, че индивидите са рационални, имат неограничени изчислителни способности, оптимизират, егоистични са и ценят единствено монетарните ползи ... (Shields, 2018, с. 4).

Следователно, поведенческият икономикс, като пресечна точка на фундаментални икономически и психологически теории (в т.ч. когнитивни способности, мотивация и социално взаимодействие), наред с неокласическия икономикс, може да бъде определен като исторически обусловения фундамент на съвременното управленско счетоводство. Това е управленското счетоводство,

разбирано като „начин на мислене“ (по думите на Benninger, 1954, с. 34), което с подходящата доза икономикс и психология има потенциала да допринесе за по-доброто решаване на проблемите в организацията, в която централна движеща сила винаги е бил и винаги ще бъде човекът.

2.3. Двата модуса на мислене в поведенческия икономикс като източник на когнитивни евристики и заблуди

За да обяснят сложността на човешкото мислене психолозите и невролозите използват подход, който представя мисленето като два взаимодействащи си когнитивни процеса, или две взаимосвързани когнитивни системи (вж например Канеман, 2012 [2011]; Талер и Сънстейн, 2014 [2008] и др.). Единият модус на мислене е автоматичен – протичащ бързо, без съзнателен контрол и без (или с малко) усилия. Другият модус на мислене е рефлексивен – извършващ се бавно, съзнателно и изискващ усилия. Фигура 2.1. систематизира базовите характеристики на двете когнитивни системи. Взаимодействието между тези два начина на мислене определя преценките, които хората правят, и решенията, които те вземат, както и тяхното последващо поведение.

Модус на автоматично мислене	Модус на рефлексивно мислене
Протичащо бързо Несъзнателно Неизискващо усилия	Протичащо бавно Съзнателно Изискващо усилия

Източник: Базирано на Талер и Сънстейн (2014 [2008], с. 32)

Фиг. 2.1. Два модуса на мислене

Автоматичното мислене е базовият модус на мислене, който протича в човешкия ум непрекъснато. То е мислене, което се основава на *интуицията*. Тя, според класическото определение на Simon (1992, с. 155), може да бъде сведена до „разпознаване“ – разпознаване на ситуацията и използване на информация, придобита в резултат на ежедневния опит. Един от източниците на интуицията е *експертизата*, придобита посредством продължителна практика. За да си представим как работи експертната интуиция, можем да разгледаме един въпрос от областта на управленското счетоводство. Нека вземем например въпроса за прогнозирането на пълните производствени разходи на базата на средния производствен разход при хипотезата за удвояване на обема на дейността (в

рамките на релевантния обхват на дейността). За хората, които са наистина добре обучени в начина, по който управленските счетоводители гледат на проблема, и са положили достатъчно много време и усилия, за да направят този начин на мислене част от своето автоматично мислене, интуитивното решение вероятно би било правилно. Те би трябвало веднага да разпознаят, че променливите и постоянните разходи имат различно поведение спрямо промените в обема на дейността. За тях не би било проблем веднага да схванат, че за да установят размера на пълните производствени разходи при какъвто и да е обем на дейността, различен от фактическия, те се нуждаят от информация за структурата на фактическите производствени разходи.

Релевантната експертиза обаче не е единственият източник на интуицията. Другият такъв е *евристиката* (heuristic). Евристиката (или евристичният метод) е мисловна школа в когнитивната психология, разработена за първи път от Tversky и Kahneman (1974), която на практика качествено променя начина, по който психолозите и поведенческите икономисти разглеждат мисленето.

Хората разчитат на ограничен брой евристични принципи, които свеждат сложните задачи за оценяване на вероятности и прогнозиране на стойности до по-прости операции, изискващи преценка. Като цяло тези евристики са доста полезни, но понякога водят до тежки и систематични грешки (Tversky и Kahneman, 1974, с. 1124).

При евристичния метод въпросът, на който е трудно да се даде отговор, се подменя с друг, по-лесен въпрос, като подмяната остава незабелязана за този, който прави преценката или взема решението. За да илюстрираме как работи евристиката, нека се върнем на проблема за прогнозирането на пълните производствени разходи на базата на средния производствен разход при удвояване обема на дейността. Автоматичното мислене на хората, които са без експертиза в управленското счетоводство, вероятно ще им подсказже, че при удвояване на обема на производството, размерът на пълните производствени разходи също ще се удвои. Този интуитивен отговор се натрапва от само себе си. На практика е извършена подмяна: направено е автоматичното допускане, че средният разход е изцяло променлив и не съдържа постоянен компонент. Единственият случай, в който подобна оценка би била коректна, е, когато фактическите средни разходи са изцяло променливи. В общия случай (при наличието на променлив и на постоянен компонент в структурата на

фактическите производствени разходи) оценката би била погрешна. При това, със сигурност може да се предскаже, че оценката при евристика би била по-висока от коректно определения размер на прогнозните производствени разходи.¹ Този пример илюстрира подхода, чрез който Tversky и Kahneman (1974) успяват да докажат, че интуитивното мислене, базирано на евристика, може да доведе до систематични грешки, наричани *когнитивни заблуди/склонности/деформации* (cognitive bias). Едно от най-кратките (но и най-точни) определения за тях е, че те представляват „систематични тенденции за отклонение от рационалните калкулации“ (Lovallo и Sibony, 2010, с. 2). Често биват определяни като „психологически капани“ (Hammond, Keeney и Raiffa, 2013 [1998], с. 2). До голяма степен когнитивните деформации съществуват, защото съзнанието ни „не може да едновременно да ангажира и използва всичко онова, което знаем“ (Талеб, 2012 [2004], с. 240). Ключовото тук е, че заблудите на автоматичното мислене, бидейки систематични (т.е. неслучайни), са същевременно и предвидими, което позволява вземането им под внимание при разработването на икономически модели както на макро (агрегатно), така и на микро (организационно) ниво. Според поведенческите икономисти евристиката и когнитивните заблуди са по-добри от стандартната неокласическа икономика при обяснението на процесите на вземане на решения и управление на изпълнението.²

Върху модуса на автоматично мислене оказват влияние множество фактори (фигура 2.2.). Някои от тях са вътрешни – като например знанието, опита, ценностната система, емоциите, нивото на стрес, личностния тип и др. Друга част от факторите са външни – прекалена натовареност, недостиг на време и данни, лоша обратна връзка и др. Това означава съответно, че всички тези фактори

¹ Изпускането на постоянния компонент в структурата на производствени разходи и приемането им за изцяло променливи означава, че техният размер ще варира в пряка пропорция спрямо промяната в обема на дейността. Удвояваме обема – пълните производствени разходи се удвоят; утрояваме обема – разходите се утрояват и т.н. Когато обаче някаква (без значение каква) част от фактическите производствените разходи е постоянна, тя не се променя с промяната в обема на дейността (в рамките на релевантния обхват на дейността). Оттук, при удвояване на обема пълните производствени разходи ще се увеличат, но няма да се удвоят; при утрояване – те ще се увеличат в по-голям размер, но отново няма да се утроят и т.н.

² Тук и навсякъде в текста става дума за когнитивните заблуди, които най-често остават неосъзнати, но няма пречка и да съзнаваме тяхното въздействие върху нас. Дори и когато ги съзнаваме обаче картината на нашите възприятия остава непълна, тъй като нямаме представа за подсъзнателното, а въздействията на подсъзнателния ум също „играят решаваща роля в оформянето на начина, по който съзнателният ни ум възприема света и реагира на него“ (Млодинов, 2013 [2012], с. 40). Разглеждането на подсъзнателното мислене остава извън обхвата на настоящия труд.



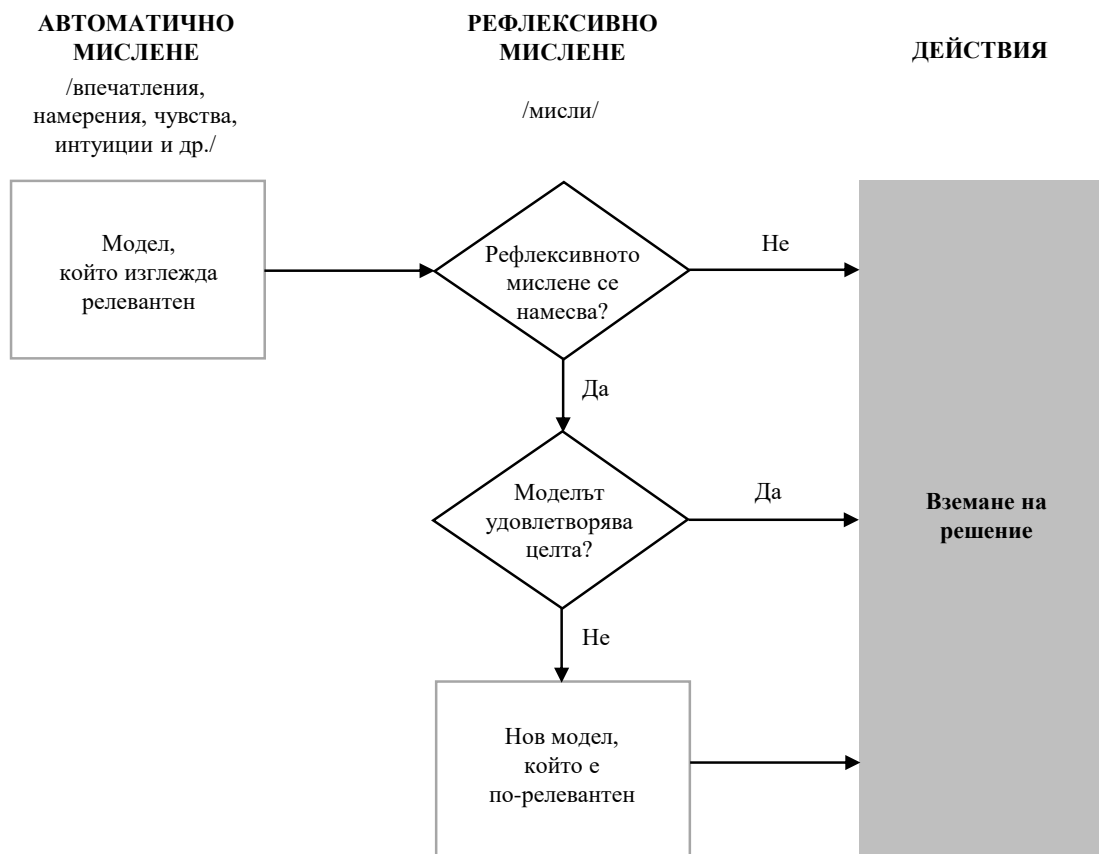
Източник: Адаптирано по Ralston, Penman, Strachan и Hobson (2018, с. 9).

Фиг. 2.2. Фактори, влияещи върху автоматичното мислене

оказват влияние върху използването на евристиките и проявлението на когнитивните заблуди/склонности/деформации.

Освен автоматичното мислене другият модус на мислене е *рефлексивното мислене*. Той се свързва със способността за рационално мислене. Психолозите предупреждават, че рационалността на този начин на мислене е далеч от абсолютна. Барьерите пред нея са наистина сериозни. Първо, знанието до което рефлексивното мислене има достъп не е безгранично; ограничават го нашите познания и опит. Второ, познавателните способности на тази система за мислене не са безгранични, а зависят от способността на хората за логично мислене (не съществуват гаранции за елиминиране на ефектите на евристиката). Съществуват много фактори, които трябва да бъдат взети под внимание, а много от тях ние изначално и напълно погрешно приемаме за нерелевантни. Трето, дори когато могат да бъдат логични, хората не винаги желаят; модусът на рефлексивното мислене изисква значителни усилия и е изтощителен, поради което много хора са склонни да го заменят с модуса на автоматичното мислене (който в определени случаи, въпреки наличието на когнитивни деформации, може да бъде толкова добър, колкото и рефлексивния).

Взаимодействието между двата модуса на мислене е схематично представено на фигура 2.3. Според психолозите модусът на автоматичното мислене функционира непрекъснато и непрекъснато предлага на модуса на рефлексивното мислене интуиции, впечатления, намерения, в т.ч. и такива, които са резултат от когнитивни заблуди. Рефлексивният модус може да подложи



Източник: Отчасти базирано на Evans (2006, с. 381).

Фиг. 2.3. Взаимодействие между двата модуса на мислене

предложенията на автоматичното мислене на рефлексия, но често ги одобрява безкритично. Рефлексията, т.е. активирането на рефлексивният модус, е вероятно да се случи само когато сме наясно, че автоматичното мислене води до крайно неоптимални преценки и решения или пък, че сложността и неопределеността на конкретната ситуация налагат рефлексия (Cott и Plagnol, 2019, с. 116). Във всички останали случаи следва безкритично приемане. То може да бъде обяснено с ограниченото знание или способности на рефлексивното мислене, но в повечето случаи е функция на желанието за спестяване на умствено усилие. Последното се обяснява с общия закон за най-малкото усилие (Канеман, 2012 [2011], с. 46), според който при наличието на няколко опции за постигане на една и съща цел, хората са склонни да предпочетат тази от тях, която изисква най-малко усилия.

Проблемът с двата модуса на мислене и описаното взаимодействие между тях е, че те не съответстват на неокласическия модел на рационалния икономически агент. От рационалния агент се очаква да обработва информацията

по когнитивно сложен начин и без допускането на систематични грешки. Обаче двата модуса на мислене – бързината на автоматичното мислене и ограниченият капацитет на рефлексивното мислене – както и законът за най-малкото усилие, показват, че рефлексията може и да е възможна в определени ситуации, но не е норма в мисленето на хората. Всъщност мащабно емпирично изследване на Accenture (2008) сред 250 изпълнителни директори на организации с приходи от над \$500 млн./година показва, че вземането на важните икономически решения в практиката е на базата на автоматично мислене и преценки. На фона на тези емпирични резултати Corr и Plagnol (2019, с. 117) правилно отбелязват:

Без значително обучение и опит, и упражняване на [рефлексивно мислене] на критичните места, „рационалното“ обработване [на информацията] просто няма да се случи и ние се връщаме към обикновено достатъчно добри когнитивни евристики, които в моменти на стрес, неяснота или несигурност водят до погрешни преценки и решения.

Това твърдение ясно ни показва и още нещо много важно – кой е отговорен за погрешните преценки и решения. Истина е, че евристиките и когнитивните заблуди имат за първоизточник автоматичното мислене. Но също така е истина, че неверните преценки и решенията, до които евристиките и заблудите водят, биват безпрепятствено пропускани от рефлексивното мислене. По този начин двата модуса на мислене си поделят отговорността за систематичните когнитивни грешки, допускани от човешкия ум.

Двете системи на мислене днес са част от науките за вземане на решения. Те не са чужди и на теорията и практиката на медицината. Например, във водещи световни учебници по медицина (вж Ralston, Penman, Strachan и Hobson, 2018, с. 2–12) двата модуса на мислене се разглеждат като източник на когнитивни заблуди, които имат за резултат когнитивни грешки (разбирани като „подсъзнателни грешки, които водят до неточна преценка и нелогично интерпретиране на информацията“), а тези когнитивни грешки от своя страна се проектират в погрешни диагнози.¹

¹ Необходимо е и е в интерес на истината да се посочи, че понякога системата на автоматичното мислене може да превъзхожда модуса на рефлексивното мислене. Този аспект на анализа дължа на Hastie и Dawes (2010, с. 169–170). Двамата автори цитират съвременни изследвания, според които автоматичното мислене превъзхожда в дългосрочен план рефлексивното мислене; последното е ефективно, само когато разполагаме с „много информация, голям изчислителен капацитет и време“. Тези твърдения в никакъв случай не означават, че когнитивните заблуди са

Възприемането на двата модуса на мислене не е новост за счетоводната наука. Campfield (1959, с. 556) е сред първите, които посочват, че

в практическия живот има място както за бързия, интуитивен тип мислене, така и за внимателния процес на разсъждаване стъпка по стъпка. Тяхната разумна координация ще бъде от полза за всеки тип мислене.

Campfield (1959, с. 556) обръща и внимание на заблудите, които съпътстват процеса на вземане на решения:

Често чуваме забележката „фактите са твърде очевидни“. Това вярване е илюзорно, защото мисловната заблуда може да се задейства и да попречи на дадено лице да установи релевантните факти или да свърже фактите по подходящ начин и да направи логически извод от тях.

По сходен начин Rozoff (1964, с. 768) пояснява значението на термина „евристика“ за студентите по мениджмънт и счетоводство. По-късно Uecker (1981, с. 375) подчертава, че познаването на „евристиките е важно за разбирането, предричането и най-накрая, подобряването“ на решенията, които потребителите на счетоводна информация вземат. Hendriksen (1982, с. 113) изтъква, че „опростяващите правила (евристиките)“, се използват най-вече в „сложна среда с несигурни вероятности“ и „правят задачата по-малко трудна, но резултатите по-малко точни“. Дискусията продължава и в по-нови публикации (Farrell, Goh и White, 2014 и др.). И до днес обаче нашето разбиране за фактичката или желаната координация между двата модуса на мислене при вземането на икономически решения остава твърде ограничено (Luft и Shields, 2009, с. 316).

3. Рамка за разработване на поведенчески принципи на управленското счетоводство

Извеждането на поведенчески принципи на управленското счетоводство се нуждае от обща рамка, която да интегрира основните начала, свързани с тяхното разработване. Необходимостта от подобна рамка за разработване на

изначално полезни и генерират по-качествени решения. Ако това беше така, следва, че вземащите решения не се нуждаят от информация, тъй като биха могли да разчита единствено на т.нар. „правила на палеца“, което, пренесено в сферата на медицинската практика, изглежда трудно за приемане. Това, което тези хипотези предполагат, е, че съществуват когнитивни заблуди, които в условията на сложност и несигурност на средата, могат, включително по стечение на обстоятелствата, да генерират по-добро решение, отколкото задълбоченото приложение на модуса на рефлексивното мислене. Тяхното доказване е въпрос на бъдещи изследвания в психологията.

принципи на управленското счетоводство е идентифицирана от Комитета по управленско счетоводство към Американската счетоводна асоциация (ААА, 1962, с. 537). Предположението на Комитета е, че рамката за разработване на принципи на управленското счетоводство би била далеч по-сложна от тази, използвана във финансовото счетоводство. Причината е, че приложението на принципите зависи от конкретното използване на отчетните данни, а целите за които тези данни могат да бъдат използвани в управленското счетоводство са далеч по-многобройни отколкото във финансовото счетоводство. Подобна рамка би представлявала добра основа, предполагаща не само вътрешната съгласуваност на принципите, но и тяхната валидност.

В литературата не се откриват предложения за съдържанието на подобна рамка. Съществуващите към момента набори от принципи в областта на управленското счетоводство, анализирани в глава първа, са разработени без наличието на подобна рамка. Според мен тази рамка трябва да включва няколко задължителни компонента. На първо място, това са целите на разработване на поведенческите принципи. На второ място, рамката следва да обосновава подходите на разработване счетоводните принципи. На трето място, необходими са насоки за конкретното формулиране на принципите. Не на последно по значение място, принципите имат нужда и от ясни критерии за тяхната оценка. Съществуват и други въпроси, като може би най-важният сред тях е свързан с предизвикателствата пред разработването на подобни принципи, които следва да бъдат концептуално обхванати от рамката.

Настоящата част последователно разглежда гореизброените ключови компоненти на предложената рамка (фигура 2.4.). Идентифицирането на всички тези компоненти (и то в съгласувана цялост) увеличава вероятността за разработване на принципи, които доразвиват и надграждат съществуващите такива и по този начин допринасят за изграждането на по-ефективна управленско-счетоводна функция.

ЦЕЛИ на разработване	Развитие на счетоводната теория	Развитие на счетоводната практика	<i>Предизвикателства</i>
ПОДХОДИ на разработване	Индуктивен подход	Дедуктивен подход	
НАЧИНИ на формулиране	Позитивни твърдения	Нормативни твърдения	
КРИТЕРИИ за оценка	Оценка на общата валидност	Оценка на поведенческите аспекти	

Фиг. 2.4. Рамка за разработване на поведенчески принципи на управленското счетоводство

3.1. Цели на поведенческите принципи на управленското счетоводство

Нека като изходна постановка на целите, които се поставят с разработването на поведенческите принципи на управленското счетоводство, използваме теза на Anthony (1956, с. 106), изложена в един от основополагащите трудове на дисциплината:

Опитвам се да подчертая, че управленското счетоводство почива изцяло както на принципите на психологията, така и на принципите на счетоводството, но не съм постигнал голям успех в намирането на валидни, релевантни принципи на психологията.

Тази мисъл отново ни връща към по-ранното разбиране на Pareto (2014 [1906], с. 20), че законите на социалните науки имат за основа принципите на психологията. Трябва да признаем, че все още сме далеч от наличието на ясно формулирани принципи на психологията, които можем да използваме наготово за целите на формулирането на поведенчески принципи на управленското счетоводство. Вярно е обаче и друго. развитието на икономическите и счетоводните изследвания през призмата на психологията през последните 60 години осигурява добра основа за едно по-цялостно и систематично интегриране на постановките на поведенческия икономикс (а оттам и на психологията) в управленското счетоводство.

Един такъв опит ще е в съответствие с препоръките както на изследователите, така и на практикуващите счетоводители. Нееднократно

счетоведите подчертават необходимостта от адаптиране на счетоводните принципи и тяхното приложение под влияние на промени в средата:

Ангажимент е на счетоводната наука в дълбочина да изследва промените в средата и да обосновава налагащите се промени в набора от принципи, да разработва методологията за разширяване на тяхното приложно поле (Динев и Златарева, 2011, с. 68).

Развитието на поведенческия икономикс само по себе си не е промяна в бизнес средата, но за пръв път позволява да бъдат отчетени ключови нейни аспекти, свързани с поведението на потребителите на управленско-счетоводна информация. Тези аспекти не са били отричани, но са били пренебрегвани поради недостатъчност на съществуващото знание. С традиции е и мнението на практикуващите счетоводители, че поведението на потребителите на управленско-счетоводна информация трябва да е движещата сила на бъдещите промени в принципите на счетоводството:

Всяко по-нататъшно развитие на счетоводните принципи трябва да бъде базирано на по-дълбоко разбиране на поведението на потребителите (AICPA, 1968, с. 7, цитирано по Hofstедt и Kinard, 1970, с. 40).

Осмислянето на ключови концепции на поведенческите икономисти и тяхното подходящо постепенно прилагане с цел по-добро разбиране на поведението на потребителите на управленско-счетоводна информация осигурява подходяща основа за по-нататъшното развитие на счетоводните принципи и в частност на тези в областта на управленското счетоводство.

Разработването на поведенчески принципи на управленското счетоводство може да има различни цели. Според мен ключовите сред тях са три.

Първата цел на поведенческите принципи е *да провокират дебати относно важността на поведенческите аспекти* и необходимостта от все по-широкото им интегриране в счетоводната теория и практика. Това е може би първата в исторически план цел на формулирането на счетоводни принципи въобще. Например, разработването на предварителните счетоводни принципи за корпоративните отчети от 1936 г. поражда дебати за счетоводната теория „с невиджана преди това енергия“ (Littleton, 1939, с. 57). Всички останали цели и резултатни ползи са подчинени на тази.

Втората цел на поведенческите принципи е *да осигурят подходяща платформа за устойчиво навлизане на поведенческите идеи в теорията на управленското счетоводство*, а оттам и за нейното подобряване в съответствие със съвременното развитие на социалните науки. Основанията за формулирането на тази цел са две. От една страна, тези принципи ще осигурят нова посока на развитие, която да бъде следвана с оглед повишаване ефективността на управленско-счетоводната функция. Именно в липсата на посока, а не в наличието на различни мнения Nylton (1962) вижда проблема на развитието на счетоводната теория. Тази нова посока ще позволи наред с чисто счетоводните аспекти на проблемите да бъдат систематично изследвани и поведенческите такива, които, както вече стана ясно, са не по-малко важни. Тя ще допринесе за преодоляване на някои от най-съществените проблеми в счетоводната теория. Например, безкритичното приемане на определен набор от допускания за човешката, организационната и социалната рационалност, които имат слаба връзка с реалността (Burchell и кол., 1980, с. 13); пренебрегването или прекаленото опростяване на връзката между счетоводната информация и поведението на потребителите (AAA, 1969, с. 46) и др. По този начин ще се създадат условия за по-ясното осъзнаване на функцията на счетоводството като поведенческа наука.

От друга страна, поведенческите принципи ще представляват рамка, посредством която концепциите от поведенческия икономикс (и психологията) ще могат да намират своето адекватно място в теорията на счетоводството и в частност в управленското счетоводство. В това отношение значението на рамката не следва да бъде подценявано. Причината не е в това, че съществуват прекалено много поведенчески теории – теза, която се споделя от всички или почти всички изследователи (Fudenberg, 2006, с. 697). Причината е по-скоро в твърде малкото опити тези индивидуални обяснителни теории да бъдат съгласувани в системната цялост на една обща теория (Luft и Shields, 2009, с. 214). Рамката от поведенчески принципи ще осигури платформа за съгласувано интегриране на различни поведенчески концепции в счетоводната теория.

Третата цел на поведенческите принципи е *да допринесат за подобряване на управленско-счетоводната практика*. Това прагматично начало на принципите винаги се е подчертавало, но то е особено важно за полето на

управленското счетоводство, където поначало полезността на информацията доминира над нейното съответствие с определени счетоводни стандарти (AAA, 1962, с. 524). Тя всъщност е единствената цел, изтъкната от IMA (2013) при разработването на Концептуалната рамка за управленско калкулиране, както и от Работната група на AICPA и CIMA (2017 [2014]) при разработването на Глобалните принципи на управленското счетоводство. Поведенческите принципи ще осигурят възможност за принципно-базирана оценка на практиките на управленското счетоводство през призмата на поведенческите науки. От тази гледна точка поведенческите принципи ще могат да бъдат използвани като основа за преценка на полезността на различните управленско-счетоводни практики, модели и процеси. Например, каква информация следва бъде предоставена с оглед вземаното решение и използвания процес на вземане на решението; трудно постижими или лесно постижими да бъдат бюджетните цели; доколко надеждна е взаимовръзката между действията и очакваните резултати и т.н. Оттук, тези принципи ще допринесат за принципно-базирана селекция на управленско-счетоводните практики и модели като същевременно избегнат произволност при тяхното прилагане.

3.2. Подходи за разработване на поведенческите принципи

В исторически план *индуктивният подход* на разработване на счетоводни принципи е с първенстващо значение. Това е лесно обяснимо предвид водещото значение на отчетната практика за развитието на счетоводната теория в миналото. Benninger (1954, с. 36) обобщава две разновидности на индуктивния подход при разработването на принципи в областта на управленското счетоводство. Единият подход, който може да бъде условно определен като *пряк*, има за изходна точка проблемите, които решава управленското счетоводство. Това е традиционният подход на разработване на принципите. Тези проблеми са тясно свързани с еволюцията в разбирането за ролята на управленското счетоводство в организацията – от осигуряването на данни за контрола на разходите на различните нива в организацията, през калкулирането на себестойността на продукцията/услугите до приноса му във формулирането и изпълнението на организационната стратегия. Другият подход, който може да бъде определен като *непряк*, има за изходна точка проблемите на управлението. Такива например могат да бъдат проблемите, свързани с придобиването, използването и

разпределението на ресурсите в организацията. Те от своя страна биват свеждани до резултатни проблеми на управленското счетоводство, чиито решения биват подходящо обобщавани в счетоводни принципи.

Измежду разгледаните две разновидности на индуктивния подход Benninger (1954, с. 36) препоръчва прилагането на прекия подход – този, при който се започва с проблемите на управленското счетоводство. С пълно основание той счита, че прилагането на непрекия подход има опасност да доведе до твърде общи дискусии относно ролята на счетоводството и същевременно до формулиране на принципи, които ще бъдат по-скоро с характер на конкретни правила и регулации. Тази опасност обаче съществува и при двете разновидности на индуктивния подход. Но най-големият проблем на този подход е, че оставя неизследвани фундаменталните допускания, на базата на които самите принципи биват разработвани. По този начин той може да доведе до недостатъци в крайните изводи. На практика анализът на съществуващите принципи на управленското счетоводство в глава първа ясно показва това. Например, превесът на индуктивния подход при разработването на Глобалните принципи на управленското счетоводство (СИМА, 2017 [2014]) води до безкритичното преповтаряне на изначално съществуващи императиви относно функцията на управленското счетоводство (например, релевантната информация, рационалното разпределение на ресурсите, отговорното поведение и др.), както и до възпроизвеждане на различни недотам основателни вярвания, свързани с човешкото поведение и средата, в която счетоводството функционира (например, обективност на счетоводната информация, непогрешимост на счетоводителите и др.). Всичко това съвсем закономерно води до най-съществените недостатъци на Глобалните принципи на управленското счетоводство – игнориране или недооценяване на значението на поведението на потребителите на управленско-счетоводната информация, допускане за неограничена рационалност на управленските счетоводители и недооценяване на фундаменталната несигурност в средата.

Алтернативният изследователски подход е *хипотетико-дедуктивният*. Прилагането на този подход при разработването на принципите на управленското счетоводство се препоръчва от Комитета по управленско счетоводство от 1961 г. към Американската счетоводна асоциация. Комитетът (ААА, 1962, с. 537) предлага на базата на идентифицираните особености на управленското

счетоводство (в сравнение с останалите области на счетоводството) да бъдат формулирани различни гледни точки за решаване на проблемите при вземането на решения, планирането и контрола, и на тяхна база да бъдат изведени принципи. Като примери за особености на управленското счетоводство се посочват: фокус не само върху представянето на отчетната единица, но и върху това на нейните центрове на отговорност; използване както на монетарни, така и на немонетарни показатели; прилагане на много по-широко разбиране за разходите и техните класификации; акцентирание не само върху съпоставимостта на приходите и разходите, но и върху отнасянето на разходите по сфери на отговорност, функции, продукти и др. Основателни са опасенията на Комитета (AAA, 1962, с. 537), че индуктивният подход – формулирането на принципи на базата на идентифициране на различните практики на вземане на решения, планиране и контрол, може да доведе до „пролиферация на тясно дефинирани правила и регулации“. Този извод не само преповтаря, но и генерализира извода на Benninger (1954, с. 36) относно слабостите на непрекия индуктивен подход на изследване.

Принципът на фалсифицируемостта, предложен от философията на науката и научните революции от XX в. и възприет в настоящото изследване, по същество представлява прилагане на хипотетико-дедуктивния подход в две фази. Във фазата на откритието (издигането на хипотезата) се прилага дедуктивният анализ. Макар дедуктивният анализ да е обоснован в счетоводната теория в средата на миналия век (Schmidt, 1949), неговото недостатъчно силно приложение винаги се е считало за най-големия методологичен недостатък на счетоводството (Flanders, 1961, с. 575). Във фазата на приемането (оценката на хипотезата) се извършва емпирична проверка на резултатите. При разработването на счетоводни принципи емпиричният тест за проверка на валидността на следствията традиционно се приема като задължителен елемент, съпътстващ дедуктивния анализ (Littleton, 1977 [1953]; Metcalf, 1964 и др.). В допълнение, хипотетико-дедуктивният подход предполага, че изведените поведенчески принципи ще бъдат по-широкообхватни от съществуващите до момента, т.е. ще съдържат в себе си съществуващите, но ще ги доразвиват и ще позволят по-голяма степен на достоверност при обяснението и предсказанието.

Необходимо е да се подчертае, че прилагането на хипотетико-дедуктивния подход при разработването на счетоводната теория способства за по-тясното проявление на междудисциплинарния плурализъм при решаването на поставените въпроси (най-вече по отношение на връзката между управленското счетоводство и фундаменталните методологични дисциплини: микроикономикс и поведенчески икономикс). Не без основание вече повече от четири десетилетия дедуктивният подход (Botosan, 2019), а заедно с него и интердисциплинарният подход (Flanders, 1961; Jensen, 1976 и др.), се считат за ключови за развитието на счетоводна теория.

Не на последно по значение място хипотетико-дедуктивният подход изцяло насърчава разработването на позитивната счетоводна теория за сметка на нормативната такава, т.е. знанието за това „какво е“ пред знанието за това „какво трябва да бъде“. В методологията на науката именно разработването на набор от позитивни теории към даден момент позволява на по-късен етап отговора на нормативния въпрос, който интересува изследователя (Jensen, 1983; Mattessich, 1972, 1995). Или, ако приемем, че целта в дългосрочен план е пълното разгръщане на потенциала на управленското счетоводство да допринесе за максимизиране стойността на организацията, то обективно се налага необходимостта от разработването на набор от поведенчески принципи на управленското счетоводство, разбирани като част от позитивната счетоводна теория. На свой ред тези принципи ще дадат възможност да се отговори на конкретни нормативни въпроси, касаещи стойността на организацията. Примери за такива въпроси са: Каква да бъде счетоводната информация, така че да противодейства на когнитивните заблуди у потребителите? Какво е оптималното ниво на трудност на показателите в главния бюджет? Как следва да бъде оценявано представянето на мениджърите и служителите в условията на несигурност? и т.н.

3.3. Начини на формулиране на поведенческите принципи

Формулировката на счетоводните принципи има значение отвъд чисто лингвистичните аспекти на въпроса. Chambers (1957, с. 207) например счита, че начинът на формулиране отличава научните твърдения от по-конкретните правила за действие; че той разграничава научния от т.нар. практически подход. Според него научните твърдения се формулират в изявително наклонение на глагола (индикатив), което представя съдържанието на твърдението като

съответстващо на действителността. Пример за подобно твърдение е: „Когато обемът на производството е по-голям от обема на продажбите, оперативната печалба при калкулирането на себестойност по пълни производствени разходи е по-висока от оперативната печалба при калкулирането на себестойност по променливи производствени разходи“. Практическите правила обикновено биват формулирани посредством твърдения, съдържащи съставно глаголно сказуемо, за да изразят подбуда за (не)извършване на определено действие. Такова е например твърдението: „Организациите трябва да прилагат калкулирането на себестойност по пълни производствени разходи“.

От по-висока степен на абстракция посоченото по-горе разграничение има отношение към дихотомията „позитивни – нормативни“ теории. *Позитивните твърдения* описват и обясняват действителността такава каквато е. Обратно, *нормативните твърдения* посочват каква трябва да бъде действителността. Те се извеждат на основата на позитивните теории, но включват и субективен оценъчен елемент. Според изследователите позитивните твърдения подлежат на проверка на валидността по отношение базовите твърдения и логиката, докато нормативните твърдения, представляващи оценъчни съждения, не подлежат на такава и не могат да бъдат отхвърлени при конкретно несъответствие с опита (Chambers, 1957, с. 207; Jensen, 1983, с. 320).

Според начина на формулиране по линия на дуализма „позитивни – нормативни“ твърдения счетоводните принципи се делят на два вида (Kohler, 1957, цитирано по Lewis, 1959, с. 240):

- описателни или класификационни – изразяват се във формата на общи твърдения или функционална зависимост и
- нормативни – посочват какво е желано или предписано; включват дефиниции и морални норми и стандарти.

Това показва и анализът в глава първа на съществуващите принципи в областта на управленското счетоводство. Примери за счетоводни принципи, формулирани като позитивни твърдения, са принципите на разпределението на разходите, предложени от Beckett (1951) (вж Приложение 1.2), и Глобалните принципи на управленското счетоводство (СИМА, 2017 [2014]) (вж Приложение 1.5). Примери за принципи, формулирани посредством твърдения с нормативен характер са

принципите на счетоводството като социална наука, предложени от Scott (1941) (вж Приложение 1.1), и принципите на производственото счетоводство, разработени от Комитета по концепциите и стандартите в производственото счетоводство (Benninger, 1954) (вж Приложение 1.3).

Изводът от настоящата дискусия е, че счетоводните принципи следва да бъдат формулирани като позитивни твърдения – като твърдения с научна стойност, които подлежат на фалсифициране. Практическите правила за действие, изведени на свой ред на базата на принципите, и съдържащи (в една или друга степен) субективни оценъчни мнения, следва да бъдат описвани посредством нормативни твърдения. Възприемането на този подход ще осигури не само по-ясно разграничаване на общите принципи от по-конкретните правила за действие, но и ще предпостави възможността за емпирична проверка на валидността на принципите.

Изборът на позитивните твърдения за изразяване на поведенческите принципи на управленското счетоводство все още не е пълното решение на задачата за начина на формулиране на тези принципи. Както показва анализът на съществуващите принципи в областта на управленското счетоводство, възможни са различни конкретни формулировки. Според мен заслужава внимание практиката на конкретно формулиране на теоретични обобщения в счетоводството, в т.ч. счетоводни принципи, която предлага Националната асоциация на счетоводителите на САЩ. При нея формулировката на принципа се състои от три части (McFarland, 1961, с. 23):

1. Целта, която счетоводството обслужва.
2. Твърдение за това какво е вярно.
3. Причини, обясняващи защо гореизложеното твърдение е вярно.

Асоциацията посочва следния пример (NAA, 1952, цитирано по McFarland, 1961, с. 23):

Цел: Контролът на разходите

Твърдение: Изисква класификация на разходите по управленски отговорности за контрол

Причина: Защото дейностите по контрол на разходите трябва да бъдат предприети на мястото и в момента на възникване на разходите; т.е., в рамките на сферата на пълномощия, където се взема решението за възникване или невъзникване на разхода.

До известна степен подобна практика е възприета и от СИМА (2017 [2014]) при формулирането на Глобалните принципи на управленското счетоводство. Всеки от идведените глобални принципи бива съпътстван от конкретна цел и резултат (вж Приложение 5). Ето и конкретен пример (СИМА, 2017 [2014], с. 3, 10):

Принцип: Информацията е релевантна.

Цел: Да допринесе за планирането и осигуряването на информация, необходима за създаването на стратегия и тактики за изпълнение.

Резултат: Релевантност.

Тази практика на многоелементно формулиране на счетоводните принципи е добра, тъй като позволява по-цялостно изложение на конкретния принцип. Видно от посоченото по-горе, при нея конкретното твърдение, представляващо ядрото на счетоводния принцип, се представя ведно с други елементи (целта и/или обосновката за валидност и/или резултата). Същевременно няма пречка, за краткост на изложението, принципът да бъде изразяван единствено чрез конкретното твърдение като информацията за останалите елементи се подразбира от контекста на изложението. Именно това е и практиката, възприета в настоящото изследване за целите на формулирането на поведенческите принципи на управленското счетоводство.

3.4. Критерии за оценка на поведенческите принципи

Въпросът за критериите за оценка на поведенческите принципи на управленското счетоводство е изключително важен, тъй като той е основната предпоставка за тяхното възприемане и ефективно приложение. Този въпрос има поне две страни. Едната е свързана с критериите за обща оценка на валидността на принципите като част от счетоводната теория и практика. Другата страна на въпроса касае определянето на принципите като поведенчески. Двата проблема са последователно разгледани в изложението по-долу.

Като начало на дискусиата в тази част нека започна с твърдението, че формулираните принципи трябва да *съответстват на разбиранията за „принципи“* в счетоводната теория и практика, разгледани в глава първа. Тази постановка може да бъде съпътствана от различни допълнителни изисквания – например, от изискването за разбираемост на принципите и/или за тяхната вътрешна съгласуваност. Макар и коректно това твърдение не е достатъчно полезно при оценката на принципите, тъй като не задава точни методологични

критерии, които обосновават приемането или отхвърлянето на един научен принцип. Такива критерии формулира и предлага Flanders (1961, с. 569), според когото принципът е:

1. Абстрактно обобщение.
2. Изразим като функционална връзка на две или повече променливи, за предпочитане променливи, които могат да бъдат количествено изразени.
3. В състояние да покрие тест за логическа съгласуваност.
4. В състояние да покрие тест за емпирично съответствие.
5. Изразим като причинно-следствена зависимост.

Тези пет изисквания са прекалено строги, за да могат да бъдат покрити от който и да било от съществуващите набори от принципи в областта на управленското счетоводство. Вероятно затова и авторът им не дава нито един пример за икономически или счетоводен принцип, който да отговаря едновременно на всички критерии. Налага се изводът, че съответствието на всички критерии е пожелателен идеал, а не задължително условие за валидността на един счетоводен принцип. Възниква въпросът за това, които са минималните критерии, на които следва да отговарят принципите. Отговорът на Flanders (1961, с. 571) е следният:

Като минимален стандарт, един принцип следва да покрива или теста за съгласуваност, или за емпирично съответствие. Приложимостта и елегантността на принципа зависят от удовлетворяването и на двата теста.

Следователно, тези два стандарта са в основата на приложимостта на принципа, т.е. на неговата полезност. Тази постановка е в съответствие с разбирането на Littleton (1938b, с. 236), според когото тестът за качеството на един принцип е „дали [той] е ръководство към истината и неговото приложение дава истинни резултати“. Тази теза, отнесена към проекцията на реалността в бъдещето, се модифицира в разбирането, че „тестът на принципите е тяхната полезност при правенето на прогнози“ (Vatter, 1963, с. 196).

Изводът който може да се направи е, че е необходимо разработените принципи да покриват тестовете за логическа съгласуваност и емпирично съответствие с обективната реалност. Това може да бъде постигнато чрез последователното прилагане на двете фази на хипотетико-дедуктивния подход, разгледан по-горе. В първата фаза принципите се извеждат дедуктивно, а във втората те се подлагат на емпирична проверка. Доколкото всички общи принципи имат характер на абстрактни обобщения, то покритието на останалите два

критерия на Flanders (1961) – относно функционалните връзки и причинно-следствените зависимости, не могат да се считат за задължителни при формулирането на счетоводни принципи.

Втората страна на въпроса за критериите за оценка на поведенческите принципи на управленското счетоводство е свързан с *характеристиките, които определят принципите като поведенчески*. Изследователите посочват два критерия, които характеризират поведенческите изследвания в счетоводството. Първият от тях е свързан с целта. Според Комитета по поведенческото съдържание на учебните планове по счетоводство към Американската счетоводна асоциация (AAA, 1971, с. 248) главната цел на поведенческите изследвания е „да идентифицират основните закономерности в човешкото поведение ... и да определят какви първоначални условия ги предизвикват и какви последици произтичат от тях“. По подобен начин Hofstedt и Kinard (1970, с. 48) правят уточнението, че целта в поведенческите изследвания е свързана с прогнозирането на бъдещето поведение. Това е така, защото проектирането на счетоводните системи изисква вземане под внимание на поведенческите съображения, което пък от своя страна предполага прогнозиране на поведението на потребителите на счетоводната информация. При погрешни поведенчески очаквания е възможно определени характеристики на счетоводната система да не работят. Двата автори дават за пример проблем от практиката на Съвета по счетоводни принципи (предшественика на Съвета за стандарти за финансово счетоводство – FASB), свързан с промяна във финансовите отчети, която да изисква предоставянето едновременно на две оценки на счетоводните обекти – историческа цена и текуща стойност. Въвеждането на двете оценки обаче може да се окаже безполезно, ако потребителите системно използват по-ниската от тях за целите на вземането на инвестиционни решения. Това, разбира се, е въпрос на подходящо поведенческо изследване.

Вторият критерий, който отличава поведенческите счетоводни изследвания, е прилагането на научния подход. Според Комитета по поведенческото съдържание на учебните планове по счетоводство (AAA, 1971, с. 248) това означава че в изследванията „трябва да има систематичен опит за описание, взаимовръзка, обяснение и оттук предсказание на набор от явления“ – основно такива свързани с общите закономерности в човешкото поведение.

Подобна е и позицията на Hofstede и Kinard (1970, с. 48–49). Според тях фокусът в поведенческите изследвания трябва да бъде върху систематичните ефекти на различни информационни характеристики върху поведението на потребителите на информацията независимо от техните индивидуални различия. Целта е да се търсят общоприложимите тенденции. Например, да се изследва влиянието на честотата на публикуване на финансовите отчети върху потребителите като цяло, без оглед на техните личностни черти (възраст, когнитивни способности, ценности и т.н.). Това според двамата автори позволява универсално приложение на научните резултати, а не само и единствено в среда, в която са известни конкретните личностни черти.

Този втори критерий, свързан с прилагането на научния подход, т.е. с идентифицирането на общите закономерности в поведението и игнориране на личностните черти, заслужава допълнително внимание. Изследванията в психологията на личността и когнитивната психология, макар и не напълно еднозначни и категорични, сочат, че личността като цяло има определено влияние върху обработването на информацията, но то не е ключово. Потвърждението на тази теза в счетоводен контекст идва с изследването на влиянието на личностните характеристики върху обработването на счетоводна информация, проведено от McGhee, Shields и Birnberg (1978). Авторите достигат до извода, че лица, които имат различни личностни променливи вземат хомогенни решения. Обратното, лица, които имат сходен модел на вземане на решения, имат различни личностни променливи. Следователно, пишат McGhee, Shields и Birnberg (1978, с. 681), „сама по себе си личността не е фактор за голяма част от отклонението в поведението на вземащия решение“. Нещо повече, тримата автори не успяват да намерят доказателства, че личностните черти генерират постоянство в поведението на тези, които вземат решения. Разбира се, това не означава, че личностните характеристики са без значение. Напротив, редица изследвания изтъкват определени личностни черти, които потенциално оказват влияние върху поведението. Например, за Mischel (1973) това са: когнитивни и поведенчески способности; стратегии за кодиране и категоризиране на стимули и ситуации; различие в очакваните резултати, свързани с определени реакции; субективни оценки; саморегулаторни системи и планове, свързани със стандартите за изпълнение и отклоненията от тях. Newell и Simon (1972, с. 3) считат, че тези

личностни черти включват: културата, образованието, социалноикономическия статус, опита и интелигентността. Общият извод е, че личностните черти сами по себе си не са достатъчни, за да обосноват статистически значима разлика в поведението на лицата, вземащи решения. Това поведение е зависимо още от характеристиките на задачите за изпълнение, както и от възприятието на хората за тях. Например редица изследвания, цитирани от McGhee, Shields и Birnberg (1978, с. 695), сочат, че с повишаването на сложността на задачата лицата избират когнитивно по-прости методи за нейното изпълнение.

Като важно допълнение към прилагането на научния подход в поведенческите счетоводни изследвания следва да се приеме и позицията на Комитета по взаимовръзките между поведенческите науки и счетоводството към Американската счетоводна асоциация по въпросите за оценката на качеството на тези изследвания. Изходната постановка на Комитета (ААА, 1974а, с. 130–132) е, че във всяко изследване съществува компромис между два критерия: (1) *релевантност*, разбрана като възможност за генерализация на изводите, т.е. за постигане на външна валидност, и (2) *точност*, разбрана като вътрешна валидност на резултатите. Доколкото външната валидност е над вътрешната, дотолкова и релевантността на изследванията доминира точността. Следователно, може да се направи изводът, че игнорирането на конкретните личностни черти в изследванията, макар и да влияе в известна степен на неговата точност, допринася за постигането на по-генерални изводи, а оттам и за по-голямата релевантност на изследването. За оценката на релевантността на дадено изследване Комитетът препоръчва съблюдаването на следните два критерия: (а) важността на изследвания проблем и (б) целесъобразността на изследователската методология.

В обобщение, това, което определя едно счетоводно изследване като поведенческо, са неговите характерни цели. Тези цели са свързани с прогнозиране на въздействието на счетоводната информация върху поведението на потребителите на тази информация. За постигането на по-голяма релевантност приоритет се отдава на общите закономерности в поведението за сметка на индивидуалните личностни черти. Последните, макар и важни, традиционно се пренебрегват, за да се осигури по-голяма приложимост, а оттам и полезност на поведенческите изследвания.

3.5. Предизвикателства при разработването на поведенческите принципи

Разработването на поведенческите принципи и тяхното последващо прилагане е свързано с преодоляването на редица предизвикателства. Dixon и Kerrigan (1941, с. 50–52) успешно систематизират някои от фундаменталните пречки при разработването на счетоводни принципи. Според тях тези предизвикателства са свързани с:

- нежеланието на различни автори, определени идеи или принципи, предложени от други автори, да имат надмощие или да бъдат общоприети, което „може, в някои случаи, да доведе до разпалена и може би неоправдана атака“;
- приложението на принципите към различни сектори и условия, обслужването на различни цели и съвместяването на фундаментални концепции, които в някои случаи са взаимно противоречащи си;
- необходимостта от непрекъснат компромис между счетоводната теория и нейната практическа целесъобразност;
- евентуалната прекалена строгост при формулирането на принципите, която може да не допуска упражняването на професионална преценка.

Съгласен съм с мнението на Dixon и Kerrigan (1941, с. 50–52), че тези предизвикателства могат да бъдат преодолявани посредством „конструктивно и кооперативно усилие“ от страна на заинтересованите страни, както и чрез разработването на принципите по начин, който допуска упражняване на професионални преценки от страна счетоводителите, но същевременно и изисква тяхното „последователно приложение“.

Друго голямо предизвикателство при разработването на принципи на управленското счетоводство е идентифицирано от Комитета по управленско счетоводство към Американската счетоводна асоциация (AAA, 1962, с. 537). Според Комитета приложението на принципите зависи от конкретното „използване на отчетните данни“. И тъй като целите в управленското счетоводство са твърде разнообразни, а оттам и приложенията на управленско-счетоводната информация, разработването на набор от принципи, приложим към различните управленски проблеми, изпъква като твърде сложна задача.

Вероятно обаче най-сериозното предизвикателство при разработването на счетоводни принципи е свързано с постигането на баланс в степента на обобщеност на самите принципи. Неслучайно основното притеснение на Комитета по концепциите и стандартите на производственото счетоводство към Американската счетоводна асоциация (ААА, 1952, с. 174) е свързано с разработването на принципи, „които биха могли да бъдат толкова общи, че да имат малка приложимост към конкретната ситуация, или да бъдат толкова специфични, че да имат ограничен обхват“. Това предизвикателство винаги е съществувало и винаги ще съществува. Именно степента на обобщеност на формулираните принципи е вододелът, който разграничава принципите от по-конкретните правила за действие. В преодоляването на това предизвикателство помагат формулировките на вече съществуващите счетоводни принципи, както и тези на принципите в областта на управленското счетоводство, анализирани в глава първа.

Дискусията на предизвикателствата при разработването на поведенческите принципи не може да не засегне и въпроса за интересите, които следва да защитават тези принципи. Иначе казано, коя гледна точка следва да обслужват поведенческите принципи? Идеята за разглеждането на този въпрос дължа на Raby (1959). Според него счетоводството се осъществява обективно (от гледна точка на отчетната единица) единство в рамките на счетоводното отчитане на историческите данни; интерпретирането на данните с оглед техния потенциален ефект върху бъдещето, обаче, е невъзможно без възприемането на гледната точка на определена заинтересована страна (собственици, мениджъри, кредитори и т.н.), при това, възможно е възприемането на само една гледна точка по едно и също време. Ако се доверим на това мнение, следва да приемем, че интерпретирането на счетоводните данни, което е в основата на извличането на смисъл от тях, е невъзможно от две гледни точки едновременно. Оттук и невъзможността да се създаде общ набор от принципи, които да обслужват повече от една гледна точка, т.е. повече от интересите на една група. Въпросът следователно е коя гледна точка следва да защитават поведенческите принципи.

Според мен не е възможен отговор, различен от този, че поведенческите принципи на управленското счетоводство следва да обслужват гледната точка на собствениците на организацията. Подобно е и предложението на Gordon (1964,

с. 263) за установяване и налагане на „принципи, които максимизират ползността за акционерите“, а не – за мениджърите. Тогава, когато интересите на собствениците и мениджърите съвпадат (т.е. не са налице агентни конфликти), поведенческите принципи биха обслужвали еднакво добре интереса и на двете страни. Това е така, защото те биха имали един и същ интерес. При наличието на агентни конфликти обаче поведенческите принципи, възприемайки интересите на собствениците на организацията, защитават техния интерес по два начина. От една страна, те насърчават развитието и приложението на управленско-счетоводните практики, които намаляват агентните конфликти. Например, възприемане на подходящо ниво на бюджетна трудност, което минимизира бюджетното недоизползване на капацитета. От друга страна, тези принципи благоприятстват разработването и внедряването на управленско-счетоводните практики, които намаляват опортюнистичното поведение от страна на мениджърите. Например, въвеждане на адекватна система за оценка на изпълнението и за възнаграждения на мениджърите, обвързана с постигане целите на организацията. С това поведенческите принципи биха допринесли за утвърждаване на разбирането, че счетоводството е „процес на съгласуване на конфликтни икономически интереси“ (Odmark, 1954, с. 638); че то е социален и организационен феномен (Burchell и кол., 1980, с. 22) и като такъв, бива повлияван от поведението на заинтересованите страни в организацията, но и сам, на свой ред, влияе върху това поведение.

4. Поведенчески принципи на управленското счетоводство – общо представяне

При прилагане на изведената по-горе рамка (фигура 2.4.) в следващите три глави на труда последователно са обосновани три поведенчески принципа на управленското счетоводство. Елементите на разработената рамка са приложени, както следва:

- (а) Цели на принципите:** Формулираните принципи имат три главни цели: (1) да насърчат дебатите относно важността на поведенческите аспекти за управленско-счетоводната теория и практика; (2) да осигурят подходяща платформа за устойчиво навлизане на

поведенческите идеи в теорията на управленското счетоводство и (3) да допринесат за подобряване на управленско-счетоводната практика.

- (б) **Подход на разработване:** При разработването на поведенческите принципи е приложен хипотетико-дедуктивният подход в неговите две фази – фаза на издигане на хипотезата и фаза на емпирична проверка.
- (в) **Начин на формулиране:** Принципите са формулирани като позитивни (описателни) твърдения. Избран е подход на подробно (многоелементно) представяне: Цел > Твърдение > Причина.
- (г) **Критерии за оценка:** Принципите са логически съгласувани с многобройни научни публикации от сферата на поведенческите науки и управленското счетоводство. Всеки от тях е подкрепен с изследване за емпирично съответствие. Принципите са базирани на общоприложими тенденции в поведението и игнорират индивидуалните личностни различия на потребителите на управленско-счетоводна информация.

Формулираните поведенчески принципи са схематично представени на фигура 2.5. Те са подробно обосновани един по един в следващите три глави на настоящия труд. Представянето на принципите следва една и съща логика на изложение: (1) формулировка на принципа; (2) теоретична обосновка; (3) емпирична проверка и (4) конкретни насоки за приложение на принципа в управленско-счетоводната практика. След самостоятелното представяне на принципите (в края на последната глава на труда) е разгледана и взаимовръзката между тях. Направено е сравнение със съществуващи набори от принципи в областта на управленското счетоводство и са дискутирани ползите за счетоводната теория и практика от възприемането на предложените поведенчески принципи.



Фиг. 2.5. Поведенчески принципи на управленското счетоводство

5. Обобщения и изводи

Изложението в настоящата глава обосновава необходимостта от разработването на поведенчески принципи на управленското счетоводство. То позволява извеждането на четири съществени извода.

Първо. Поведенческите ефекти на управленското счетоводство са иманентно присъща и фундаментална част от неговата теория и практика. Без тях управленското счетоводство губи своята функция и същността си на социална наука. Развитието на принципите на управленското счетоводство следва да бъде базирано на разбирането за въздействието на управленско-счетоводната информация върху възприятията на мениджърите и служителите в организацията, а оттам и върху техните решения и последващо поведение.

Второ. Неокласическият икономикс като нормативна теория на рационалния избор и като теория на пазара (а не на организацията), ограничава потенциала на неокласическата изследователска програма за обяснение и прогнозиране на реалното поведение на икономическите субекти на организационно ниво. Подходящо негово допълнение е поведенческият икономикс, със своите позитивни (описателни) теории, реалистични допускания

относно това как хората мислят и действат и емпирично-експериментален изследователски подход. Интегрирайки две от изследователските направления, оказали най-силно влияние върху развитието на управленското счетоводство през последните 50 години (когнитивната психология и агентната теория), поведенческият икономикс, наред с неокласическия икономикс, представлява исторически обусловеният фундамент на съвременното управленско счетоводство.

Трето. Поведенческите проблеми се отличават с изключителна сложност, поради което поведенческите счетоводни изследвания остават твърде разнообразни и фрагментарни; липсва цялостна рамка, която да задава обща визия и цели на поведенческата изследователска програма. Разработването на поведенчески принципи на управленското счетоводство ще допринесе за по-нататъшното и силно интердисциплинарно развитие на българската счетоводна теория и ще осигури съвременен прочит на управленско-счетоводните теории с идеята същите да служат като основа за бъдещи решения.

Четвърто. Разработването на поведенчески принципи на управленското счетоводство се нуждае от обща рамка, която да интегрира в едно ключовите насоки, свързани с тяхното разработване. Тези въпроси са свързани с: (а) целите на поведенческите принципи (да насърчат дебатите относно важността на поведенческите аспекти за управленско-счетоводната теория и практика; да осигурят подходяща платформа за устойчиво навлизане на поведенческите идеи в теорията на управленското счетоводство; и да допринесат за подобряване на управленско-счетоводната практика); (б) подхода за разработване (хипотетико-дедуктивен подход); (в) начина на формулиране (като позитивни твърдения); (г) критериите за оценка (логическа съгласуваност и емпирично съответствие).

Глава трета

ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПРИНЦИП „ИНФОРМАЦИЯТА И КОМУНИКАЦИЯТА СА РЕЛЕВАНТНИ НА ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ“ (INFORMATION AND COMMUNICATION ARE PROCESS-RELEVANT)

В настоящата глава от труда се обосновава първият от трите поведенчески принципа на управленското счетоводство: „*Информацията и комуникацията са релевантни на процеса на вземане на решения*“ (т. 1). Релевантността на счетоводната информация се дефинира като поведенчески проблем (т. 2) и се обосновава необходимостта от избора на процеса на вземане на решения като първенстващ критерий за релевантност. Предлага се типология на основните когнитивни заблуди, проявяващи се в процеса на вземане на управленски решения, която ги систематизира около отделните негови подпроцеси, и се демонстрира възможността поведенческият принцип да допринесе за неутрализиране на когнитивните заблуди и съответно – за постигане на по-високо качество на управленските решения (т. 3). Теренен експеримент подлага поведенческия принцип на емпирична проверка (т. 4). Демонстрира се приложението на принципа в управленско-счетоводната практика (т. 5).

1. Формулировка на поведенческия принцип

Първият поведенчески принцип на управленското счетоводство е свързан с когнитивните заблуди в човешкото мислене. Той може да бъде формулиран по следния начин:

ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПРИНЦИП: Информацията и комуникацията са релевантни на процеса на вземане на решения

Цел: Формулирането и изпълнението на стратегията на организацията

Твърдение: изискват управленско-счетоводната информация и нейното комуникиране на заинтересованите страни да бъдат релевантни на процесите на вземане на решения и управление на изпълнението,

Причина: защото процесите са тези, които могат устойчиво да доведат до добри решения и ефективно управление на изпълнението и като такива

имат нужда от информация, която допринася за неутрализиране на когнитивните заблуди в мисленето на лицата, управляващи и участващи в тези процеси.

Изведеният поведенчески принцип е приложим както към вземането на решения, така и към управлението на изпълнението. Доколкото голяма част от когнитивни заблуди се проявяват приоритетно в процеса на вземане на решения, настоящата глава поставя акцент именно върху него, но не пропуска да обърне внимание и на управлението на изпълнението.

Без съмнение характеристиките на счетоводната информация са свързани с процеса на нейното комуникиране. Особено що се отнася до управленското счетоводство. Tappery (1952, с. 285) например подчертава, че предоставянето на полезна за мениджърите информация е функция на „качеството на преценката и мъдростта, упражнени по отношение избора на важна информация, нейния анализ и начина на представяне“. Доколкото комуникацията е свързана с начина на представяне на информационно съдържание, фокусът в изложението е върху самата информация и нейните основни качествени характеристики, а не толкова върху процеса на комуникация. Независимо от това, изведените постановки са приложими и към процеса на комуникация като цяло. Иначе казано, постановките за релевантност касаят не само информацията, но и процеса на нейното комуникиране и съответно неговия потенциал да оказва влияние върху вземането на решения и тяхното изпълнение.

2. Поведенчески аспекти в основата на принципа

Релевантността винаги е била сред стандартите за качествена счетоводна информация, определяни още като качествени характеристики на счетоводната информация. Примерите, които могат да бъдат приведени в потвърждение на тази теза, са наистина много. Сред първите, които признават значението на релевантността като качествена характеристика, е Littleton (1938b, с. 235):

Считам счетоводството като създадено за една единствена функция: да осигурява надеждна, релевантна информация за бизнес предприятието. Когато релевантната информация е била подходящо събрана, записана, тествана, обобщена и

докладвана под ръководството на единна координирана теория, счетоводството е изпълнило своята функция.

Релевантността е част и от първите стандарти за качество на счетоводната информация, предложени от Американската счетоводна асоциация (Sterling, 1967, с. 100), както и от свойствата на счетоводната информация, формулирани от Комитета по концепциите и стандартите във вътрешното планиране и контрол към Асоциацията (AAA, 1974b, с. 83). Тя се определя като „доминиращия стандарт“ за счетоводна информация и от Комитета по моделите за вземане на управленски решения (AAA, 1969, с. 47). Релевантността на управленско-счетоводната информация се извежда и като един от четирите Глобални принципи на управленското счетоводство (CIMA, 2017 [2014]). Понастоящем релевантността е определена в Концептуалната рамка за финансово отчитане (IASB, 2018, §2.5) като фундаментална качествена характеристика на информацията във финансовите отчети, наред с достоверното представяне.

Значението на релевантността като качествена характеристика е важно за финансовото счетоводство, но още по-голямо е то в областта на управленското счетоводство. Това е така поне по три причини. Първо, защото управленското счетоводство, както вече стана ясно, е доминирано от утилитарния подход, и при него това, което е определящо за качеството на информацията, е нейната полезност (и тясно свързаната релевантност), а не съответствието със стандартите за финансово отчитане (AAA, 1962, с. 524). Второ, финансовите отчети с общо предназначение имат общи цели и релевантността на информацията за всяко едно възможно решение, което може да бъде взето на базата на тази информация, е трудна за прогнозиране. Оттук и изводът, че „релевантността не играе толкова важна роля при подбора и обработката на данните във финансовите отчети, както при вътрешното отчитане“ (AAA, 1962, с. 533). Трето, защото необходимостта от подобряване качеството на счетоводната информация за вътрешни цели е по-голяма от тази за целите на финансовото счетоводство. Не без основание Ross (1983, с. 379) изтъква, че промените в правилата за отчитане на един или друг счетоводен обект (например разходите за развойна дейност) могат да имат значение за целите на планирането и управленския контрол, но рядко са от съществено значение за инвеститорите, които разполагат с различни механизми за коригиране на предложените счетоводни оценки.

В управленското счетоводство релевантността е качествена характеристика на информацията със статут на „златен стандарт“; такъв, който има първенстващо значение над останалите характеристики. Ето и няколко примера в потвърждение на тази теза:

- Релевантността е по-фундаментална и всеобхватна от обективността, съпоставимостта и съществеността на информацията. Това твърдение се поддържа от Комитета по управленско счетоводство към Американската счетоводна асоциация (ААА, 1962, с. 532–534) и заслужава нашето внимание. Релевантни на нуждите на мениджмънта могат да бъдат както *обективните*, така и субективните данни. Оттук обективността, която основно е свързана с произхода на данните – с възможността за проверка посредством независими доказателства и с липсата на заблуди – има второстепенно значение. Доколкото вътрешните отчети винаги имат конкретно предназначение, релевантността доминира и над *съпоставимостта* на данните. Същото се отнася и за съществеността на информацията. *Съществеността* се разглежда само като един от аспектите на релевантността, тъй като това, дали една информация е съществена или не, се определя от нейната релевантност с оглед конкретното предназначение на информацията (отчети за висшия мениджмънт, отчети за преките ръководители, регулярни отчети, отчети с конкретно предназначение и т.н.). Друг мотив, с който се обосновава превъзходството на релевантността като стандарт за качествена информация в управленското счетоводство, се изтъква от McFarland (1961, с. 22). Както той правилно отбелязва, релевантността може да бъде установена сравнително обективно, докато „подходящ“, „честен“ и „справедлив“ са категории, които отразяват субективна оценка.
- Релевантността е по-фундаментална от надеждността на информацията. Според Murphy (1976, с. 284) счетоводството следва да предоставя релевантна информация; моделът за вземане на решението е този, който включва или не дадена релевантна информация и я превръща в надеждна.

- Релевантността е по-фундаментална дори от истинността на информацията. Истинността, както беше обосновано в глава втора, може да бъде разглеждана като семантичното информационно съдържание (отнасящо се до връзката между знаците и обектите), а релевантността – като прагматичното информационно съдържание (касаещо връзката между знаците и субектите). Оттук, както посочва Sterling (1970, с. 453, 456), без значение дали информацията е вярна (със семантично съдържание) или лъжлива (с негативно семантично съдържание), реакция от страна на потребителите може да предизвика само информация, която има прагматично съдържание: „това, че е факт или истина, [само по себе си] не придава смисъл (значение)“. Следователно, без релеванност, т.е. без въздействие на информацията върху възприятията на потребителите, няма реакция от тяхна страна, няма решение и съответно – няма резултатно поведение.

Поради всички изложени по-горе причини (и не само) релевантността на управленско-счетоводната информация често бива идентифицирана с полезността. В системата на финансовото счетоводство връзката между полезност и релеванност на информацията е ясно дефинирана. Концептуалната рамка за финансово отчитане определя като полезна онази информация, която е едновременно релевантна и достоверно представена (IASB, 2018, §2.5). Същото не може да бъде директно отнесено към управленско-счетоводната информация. Поради първенстващото значение на релевантността в системата на управленското счетоводство, двете характеристики – полезност и релеванност – обикновено вървят ръка за ръка. Разбира се, възможно е да се твърди, че полезността е по-висша категория от релевантността, и оттук да се поддържа тезата, че, за да е полезна информацията, тя трябва да е релевантна. Този подход би бил в съответствие с разбиранията на различни автори, че полезността на счетоводната информация има характер на един от фундаменталните постулати на счетоводството, който обединява останалите принципи или концепции (Givens, 1966, с. 459–462; Snavely, 1967, с. 224–231). Това разграничение, макар и концептуално възможно, рядко се следва от счетоведите. Доказателството, както ще се убедим по-долу, са съществуващите определения за релевантността. Причината е, че прокарването на отчетлива разделителна линия между полезност

и релевантност не води до конкретни резултати, т.е. не допринася с насоки, които да са от помощ при преценката на едни или други алтернативни модели за счетоводната практика.

Релевантността на счетоводната информация като поведенчески проблем. Да се твърди, че релевантността е важен стандарт за качеството на управленско-счетоводната информация е лесно; да се достигне до сравнително цялостно разбиране за нейната същност – не е. Преди да изложи мотивите си за тази теза, нека се спрем на едно от първите определения за релевантната счетоводна информация, дадено от Американската счетоводна асоциация (ААА, 1966, с. 9, цитирано по Shwayder, 1968, с. 86, 89):

Релевантността е основният стандарт... За да покрива стандарта за релевантност, информацията трябва да оказва влияние или да е полезна на действието, което е предназначена да улесни, или на резултата, който следва да бъде получен. Това изисква или информацията, или нейното комуникиране да оказват влияние или да имат потенциал за оказване на влияние върху планираните действия.

Тази дефиниция съдържа двата най-съществени компонента на традиционното разбиране за фундаменталната качествена характеристика. Първо, релевантността се свързва с потенциала за оказване на влияние върху решението (Feltham, 1968, с. 690; Riahi-Belkaoui, 2002, с. 6 и др.) или върху крайния резултат, определян още като цел за постигане (Moonitz и Nelson, 1960, с. 208; ААА, 1962, с. 532; Chua, 1986, с. 609; Demski 1973, с. 721 и др.). Вторият ключов елемент в дефиницията за релевантност е свързан с потребителите на информацията и техните конкретни нужди. Показателна в това отношение е следната логическа верига, формулирана от Комитета по управленско счетоводство към Американската счетоводна асоциация (ААА, 1970, с. 1):

Данните, които са *полезни* за вземания решение, по необходимост трябва да са *релевантни*, а релевантните данни по необходимост са съвместими със *задачите* на вземания решения.

Ясно е следователно, че релевантността не е изначално съществуваща характеристика, а такава, която се определя от конкретния потребител, вземащ решението (Feltham, 1968, с. 690; ААА, 1974b, с. 84; Riahi-Belkaoui, 2002, с. 6), както и от цялостния контекст, в който информацията бива използвана (Burchell и кол., 1980, с. 11).

Общият извод е, че релевантността се свързва с крайното използване на счетоводната информация, а то от своя страна зависи от потребителите на информацията. Последното превръща *релевантността във въпрос с поведенчески измерения* – в т.ч. цели на лицата, вземащи решения; процес на вземане на решения; използван/и модел/и и т.н. Този въпрос, макар и да не се отрича в счетоводната теория, обичайно се пренебрегва. Причината е, че в традиционните счетоводни изследвания потребителите на счетоводната информация се считат за част от външната за счетоводството среда (Wheeler, 1970, с. 6; Chua, 1986, с. 610 и др.).

Игнорирането на поведенческите измерения на концепцията за релеванност обаче създава проблем, който на практика я прави неработеща. Този проблем е осъзнат в счетоводната теория много отдавна, но същото не може да се каже за неговата причина.

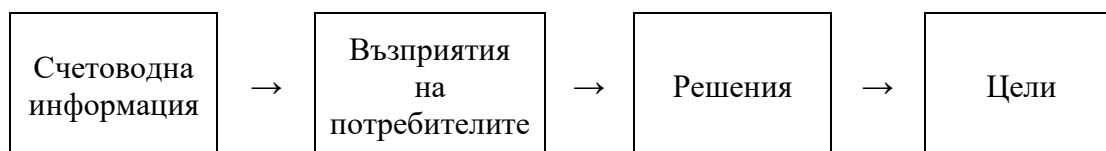
На този етап съществува изкушението да се откажем от целия въпрос относно концепциите, залегнали в основата на вътрешните отчети, казвайки, че единствената концепция с обща приложимост в тази област е концепцията за релеванност. Тоест ... полезността на резултата по отношение на конкретни управленски проблеми. Въпреки че това важи за вътрешното отчитане, подобно общо твърдение едва ли оправдава статута на основна концепция. То не предоставя насоки на счетоводителите относно методите, които да следват, нито пък помага на потребителите при тълкуването на вътрешните доклади. Използван в този смисъл, терминът релеванност е по-скоро формулировка на проблема, а не негово решение (AAA, 1962, с. 536).

Цитираното становище на Комитета по управленско счетоводство към Американската счетоводна асоциация ясно показва, че едностранчивото разглеждане на релевантността единствено като „полезност ... по отношение на конкретни управленски проблеми“ при игнориране на поведенческата страна на въпроса, превръща концепцията в „проблем“, а не в „решение“, призвано „да предоставя насоки“ и да „помага на потребителите“. Преодоляването на този проблем не е в отказа той да бъде решен, нито в отхвърлянето на релевантността като стандарт за качествена счетоводна информация, а в признаването и вземането под внимание на поведенческите аспекти, с които концепцията е обективно натоварена.

Ключът към решаването на този проблем следователно е в разбирането, че потребителите на счетоводна информация са част от счетоводната система, а не външен за нея елемент. Когато възприемем потребителите на счетоводна информация като един от елементите на счетоводната система, тогава, както отбелязва Sterling (1970, с. 452), счетоводната информация престава да бъде финалният резултат на счетоводната система, а се превръща във входящ информационен ресурс за потребителите, чието поведение спрямо информацията е крайният неин резултат. Оценката на нуждите от данни от страна на потребителите и конкретните техни цели, по тезата на Wheeler (1970, с. 6–7), стават водещи за разработването на оптимални процеси в останалите фази на счетоводния процес – „отчитане“, „обработване на данни“ и най-вече „комуникация“. Тази теза се потвърждава и от позицията на теорията на информацията (известна още като информационен икономикс). Според нея субектите могат да влияят на следните елементи на информационната система: филтриране на данните, избор на модел за обработка на данните, канал за предаване, декодиране и избор на критерий за вземане на решения. Разработването на добра счетоводна система, както правилно отбелязва Crandall (1969, с. 461), е невъзможно без вземане под внимание на декодирането (интерпретирането на данните от страна на потребителя) и на критериите за вземане на решения (реакцията на информацията). Това разбиране логически обосновава защо на потребителите на счетоводна информация не може да се гледа като на външен за счетоводната система елемент.

Нива на релевантност на счетоводната информация. Инкорпорирането на поведенческите аспекти по подходящ начин при възприемането на релевантността като фундаментална концепция налага да бъдат разгледани различните нива на релевантност. Те са най-общо три (Shwayder, 1968, с. 88–89): (1) релевантност спрямо резултата (или целта); (2) релевантност спрямо решението и (3) семантична релевантност – свързана със смисъла, който информацията има за потребителя. Последната, от гледна точка на семиотиката (вж Sterling, 1970, с. 453, 456), е коректно да бъде наричана не семантична, а прагматична релевантност, тъй като, както вече беше пояснено, семантиката касае истинността на информацията, а прагматиката – реакциите на потребителите. Shwayder (1968, с. 89) обосновава трите нива на релевантност със

следния логически модел: за да окаже влияние върху постигането на целите, информацията следва да окаже влияние върху решенията; а за да има ефект върху решенията, тя трябва да повлияе на възприятията на потребителите (вж фигура 3.1.).



Източник: Базирано на описание на Shwayder (1968, с. 89).

Фиг. 3.1. Въздействие на управленско-счетоводната информация върху постигането на целите – традиционен модел

Различните критерии за релевантна счетоводна информация имат различни функционални характеристики. Те имат и редица присъщи недостатъци.

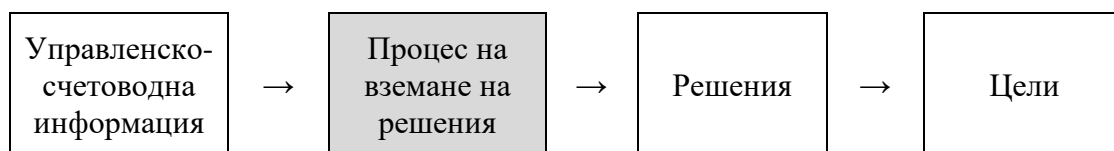
- *Релевантността спрямо целта (допринася или не за постигане на целта)* е най-висшият критерий за релевантност. Така например, според Националната асоциация на счетоводителите на САЩ релевантността спрямо целта е „най-добрият и вероятно единственият тест ... за различаване на добро от лошо счетоводство“ (McFarland, 1961, с. 22). Този стандарт обаче е по-скоро идеал, а не критерий, който е постижим на настоящия етап на развитие на счетоводното знание. Това е така, защото лицата, вземащи решението, имат различни полезностни функции, които могат да се променят във времето, а „агрегирането на субективни полезности“ е наистина сериозен проблем (Hendriksen, 1982, с. 102). Трябва да се съгласим със Shwayder (1968, с. 90) и за това, че тестването на емпиричното съответствие на този критерий е крайно проблематично (ако не и невъзможно).
- *Релевантността спрямо решението (променя или не решението)* като по-малко амбициозен критерий е най-често срещаният в литературата. Въпросът е, че именно този критерий превръща концепцията за релевантността в „проблем“, а не в „решение“. Той е самият проблем. Че информацията трябва да е релевантна на решението, не е спорно твърдение. Тъкмо обратното. Bedford и Onsi (1966, с. 16) например

считат, че самото словосъчетание „релевантна на решението информация“ е безсмислено, тъй като само сигнал, който е релевантен на решението, може изобщо да бъде определен като информация. Спорното въсъщност е дали покриването на този критерий, който на практика игнорира поведението на потребителите на информацията, е достатъчно, за да считаме, че информацията е релевантна.

- *Прагматичната релевантност (променя или не възприятията на вземащите решения)* игнорира външната среда и се свързва само с лицата, вземащи решения, и възприемането на информацията от тяхна страна. Критерият, така както е формулиран от неговия автор (Shwayder, 1968, с. 91), е бинарен – разграничава информацията на релевантна (такава, която променя възприятията) и нерелевантна (такава, която не ги променя). Бинарността е недостатък. Той не позволява ранкиране на алтернативните решения, които следва да бъдат преценявани на базата на критерия за релевантност.

Какъв е възможният изход за избора на коректен критерий за релевантност на информацията в управленското счетоводство? Според мен логическият модел на фигура 3.1. може и да е валиден за информацията, съдържаща се във финансовите отчети с общо предназначение, но за управленско-счетоводни цели е прекалено опростен и като такъв – той е непълен. В него липсва най-важният елемент – процесът на вземане на решението. Съгласно този модел информацията повлиява на възприятията на потребителите и това е достатъчно, за да могат те да вземат или не дадено решение; решението сякаш се случва автоматично – без анализ, без преценка и т.н. И докато във финансовото счетоводство е твърде трудно (да не кажа невъзможно) процесите на вземане на решения от страна на потребителите да бъдат интегрирани в теоретичната рамка, то в управленското счетоводство е далеч по-постижимо тези процеси (или отделни техни елементи) да бъдат взети под внимание в модела. Изходът следователно е в разширяване на логическия модел на Shwayder (1968, с. 89). Възприятията на потребителя не са самостоятелен елемент, а част от процеса на вземане на решения, който процес е онази липсваща брънка, логически свързваща счетоводната информация и взетите решения (вж фигура 3.2.). Управленско-счетоводната информация е на входа на процеса – тя изпъква като входящ ресурс за процеса и следователно

именно този процес следва да бъде възприет като критерий за релевантност. Самото решение е на изхода на процеса – то е крайният продукт, неговият резултат.



Фиг. 3.2. Въздействие на управленско-счетоводната информация върху постигането на целите – поведенчески модел

Съгласен съм, че разликата между процеса на вземане на решение и решението като краен резултат от този процес е трудно доловима, но трябва да подчертая, че тя е много съществена. Тази разлика разкрива две съвсем различни гледни точки – първата разглежда вземането на решения като процес, а втората – като събитие. Двете перспективи са красноречиво описани от Garvin и Roberto (2001, с 108–110):

Повечето бизнесмени разглеждат вземането на решения като събитие – дискретен избор, който се осъществява в даден момент... Мениджърът на „събитието“ ще мисли в усамотение, ще поиска съвет, ще прочете доклади, ще помисли още малко, след това ще каже „да“ или „не“ и ще създаде организация, за да бъде изпълнено. Но да гледаме на вземането на решения по този начин означава да пренебрегнем по-широкия социален и организационен контекст, който в крайна сметка определя успеха на всяко едно решение.

Истината е, че вземането на решения не е събитие. То е процес, който се развива в продължение на седмици, месеци или дори години; процес, в който са замесени власт и политика и е изпълнен с личностни особености и институционална история; такъв, който е изпълнен с дискусии и дебати; и такъв, който изисква подкрепа на всички нива в организацията...

Двете гледни точки водят до различно качество на решенията. Според изследването на Garvin и Roberto (2001, с. 110) мениджърите, които считат вземането на решения за събития под техен контрол, вземат лоши решения, а тези, които приемат вземането на решения за процес, който управляват, вземат добри решения, и разликата между едните и другите е „поразителна“.

На процеса на вземане на решения започва да се обръща внимание в счетоводната литература през 60-те години на миналия век, когато става ясно, че

счетоводството по това време не успява да отговори на очакванията на мениджърите по отношение на процеса на вземане на решения, представляващ, както се изразяват Davidson и Trueblood (1961, с. 577), „нещо повече от финалния избор, който е [само] кулминацията на процеса“. Kircher (1961, с. 44) настоява за прекратяване на теоретичното описание на практики, считани за ефективни, и за фокусиране на изследователските усилия върху фундаментални теоретични въпроси, свързани с процеса на вземане на решения. Той ясно заявява, че ангажирането с процеса на вземане на решения „няма да е лесно“, но е необходимо, тъй като управленските счетоводители са тези, на които мениджърите разчитат за помощ в „разработването или полагането на основите за вземането на решения“ (Kircher, 1961, с. 44). Подобни са предложенията и на много други автори: за по-тясно ангажиране на управленското счетоводство с процеса на вземане на решения (Campfield, 1959, 558–559; Davidson и Trueblood, 1961, с. 581; Raun, 1961, с. 466; Murphy, 1976, с. 284 и др.); за инкорпориране на теорията на вероятностите в счетоводните оценки (Bierman, 1962, с. 403); за изследване на поведенческите измерения на връзката между счетоводната информация и бизнес решенията (Bruns, 1968, с. 469–470). В края на 60-те години Американската счетоводна асоциация дори сформира специален Комитет по моделите за вземане на управленски решения, който има задачата „да прегледа стандартните модели за вземане на управленски решения за целите на отправянето на препоръки по отношение подготовката и отчитането на счетоводна информация, необходима за приложението на моделите“ (AAA, 1969, с. 43). Този Комитет е първият, който обръща сериозно внимание на връзката между счетоводството, и по специално управленското счетоводство, и процеса на вземане на управленски решения, като призовава за изследване на трудните проблеми – „проблеми, които имат както икономически, така и поведенчески ефекти“ (AAA, 1969, с. 58). В началото на 70-те години се отчита известен напредък и се препоръчва изследванията да продължат с цел проектиране на по-ефективни счетоводни системи (Wheeler, 1970, с. 7).

Въпреки обаче многобройните опити (на Bouwman, 1984, и други автори) през следващите десетилетия процесът на вземане на решения остава „черна кутия“; до началото на 90-те години няма напредък в откриването на „забележими тенденции в процеса на вземане на решения от потребителите [на счетоводна

информация]” (Birnberg и Shields, 1989, с. 46). Само преди десетилетие Институтът на управленските счетоводители (ИМА, 2013, с. 94) напомни, че управленско-счетоводната информация „трябва да бъде съставяна като се използват принципи, които подкрепят прилагането от страна на мениджърите на практики, съответстващи на науката за вземане на решения“. За щастие напредъкът в психологията, а оттам и в поведенческия икономикс, днес позволява открояването на общи тенденции в процеса на вземане на решения, които могат да бъдат използвани за генерирането на релевантна управленско-счетоводна информация на всеки един етап от този процес.

Включването на процеса на вземане на решения като самостоятелен елемент в модела на въздействие на управленско-счетоводната информация може да бъде мотивирано по няколко начина. Първо, предложеният модел е в пълно съответствие с т.нар. „логическа структура“ на управленското счетоводство, предложена от Kircher (1961, с. 47). Тази логическа структура почива на разбирането, че след избора на цел, икономическите проблеми се свеждат до процес, който „оказва влияние върху бъдещето“, така че да бъде постигната целта, иначе казано, до процес на вземане на решения (и разбира се, до процеси на изпълнение на тези решения и оценка на изпълнението). От своя страна процесът на вземане на решение изисква (Kircher, 1961, с. 47): (а) разбиране на човешките желания и на средата; (б) формулиране на алтернативи на действие, които съществуват или трябва да бъдат създадени; (в) прогнозиране на резултатите; (г) описание на факторите, които въздействат; (д) остойностяване и (е) преглед на системата.

Второ, моделът е в съответствие с логиката, че качеството на решенията, по които в крайна сметка всички лидери биват оценявани (Garvin и Roberto, 2001, с. 108), се определя от една страна от качеството данните, а от друга – от качеството на процеса на вземане на решения. Нещо повече. Той акцентира на взаимовръзката между едното и другото, в основата на която е релевантността на информацията като фундаментална качествена характеристика. Изследователите считат, че релевантността, а оттам и полезността на информацията не могат да бъдат оценявани без вземане под внимание на потребителите на тази информация и използвания от тях процес на вземане на решения (Bruns, 1968, с. 477; Driver и Mock, 1975, с. 490).

Трето, тази взаимовръзка е предпоставка за по-нататъшно усъвършенстване на процесите по подготовка на релевантна счетоводна информация и тяхното съответствие с процеса на вземане на решение. Осигуряването на по-високо ниво на съответствие, т.е. регулирането на процесите от едни и същи правила, гарантира по-ниски разходи при вземането на дадено решение в организацията (AAA, 1970, с. 2).

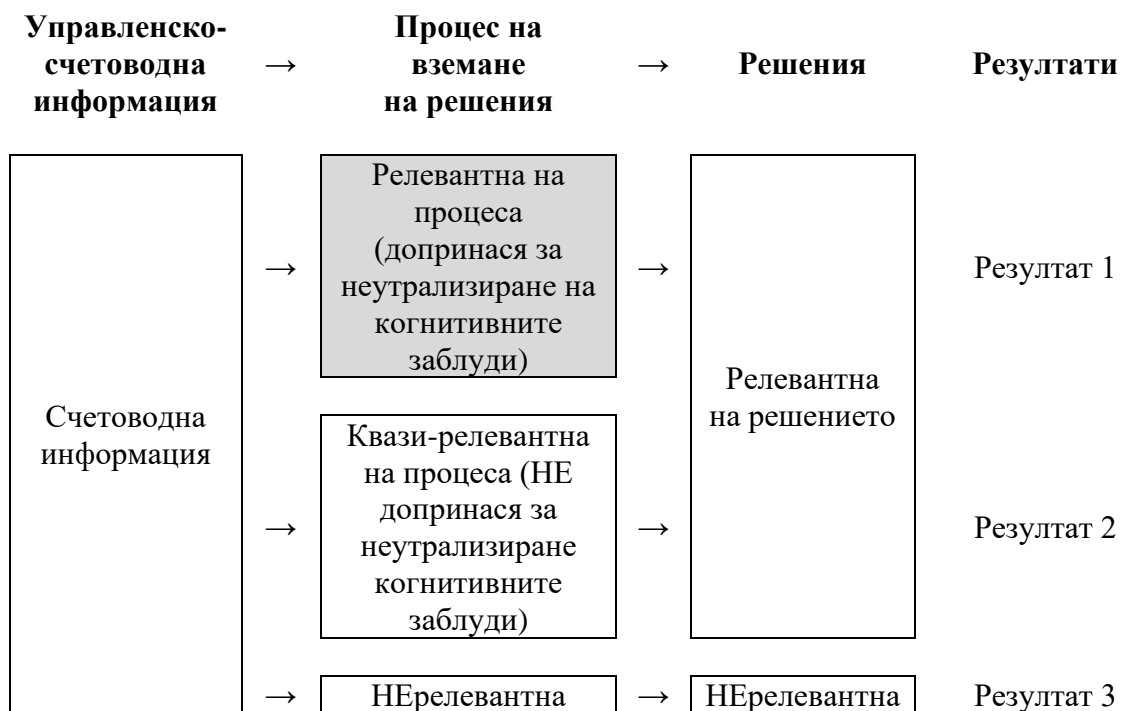
Четвърто, моделът позволява разграничаване между лицата, вземащи решенията (т.е. използвания от тях процес), и самите решения. Тази разлика, както се изразяват Leisenring и Johnson (1994, с. 75) – и двамата част от Борда по стандарти за финансово счетоводство – „често се пренебрегва“, но тя е важна за използването на информацията, т.е. за нейната полезност.

3. Теоретична обосновка на поведенческия принцип

3.1. Общи положения

Включването на процеса на вземане на решения в логическия модел на въздействие на управленско-счетоводната информация (фигура 3.2.) и превръщането му в критерий за релевантност на тази информация води до настъпването на качествени промени. В стандартната икономическа теория (тази на рационалните агенти) процесът обективно предполага оптимален избор на алтернатива. В рамките на поведенческия икономикс това не е така. Ограничената рационалност на вземащите решения и склонността им да използват различни евристики, водещи до различни когнитивни заблуди при вземането на решения, превръщат процеса на вземане на решения в ключов. Релевантността спрямо процеса не е бинарна характеристика по подобие на прагматичната релевантност (която променя или не възприетията на лицата, вземащи решения). Причината е, че информацията, която въздейства върху възприетията на лицата може да допринесе в различна степен за неутрализирането на когнитивните заблуди, проявяващи се в процеса на вземане на решения, но може и по никакъв начин да не допринесе за това. Първата аз наричам *релевантна на процеса информация*, а втората – *квази-релевантна на процеса*. Разбира се, информацията, която не въздейства върху възприетията, си остава нерелевантна.

Нека разгледаме връзката между двата критерия за релевантност – процеса на вземане на решенията и самите решения. Фигура 3.3. систематизира възможните резултати по отношение на тези два критерия.



Фиг. 3.3. Връзка между „процеса на вземане на решения“ и „решенията“ като критерии за релевантност на управленско-счетоводната информация

- Когато информацията не въздейства върху възприятията на лицата, вземащи решения, тя напълно се игнорира от тях (нерелевантна е спрямо процеса на вземане на решения) и съответно няма потенциала да доведе до промяна в решението (нерелевантна е и спрямо решението). Това е резултат 3.
- Когато информацията въздейства върху възприятията на лицата, вземащи решения, тя има потенциала да доведе до промяна в решението. В тези случаи (резултати 1 и 2) информацията е релевантна спрямо решението, независимо от това, дали потребителите избират да се възползват от нея или не. Тук обаче имаме два различни сценария.
 - В единия случай, информацията може да допринася в някаква степен за неутрализиране на когнитивните заблуди, т.е. да е релевантна на процеса на вземане на решения. Това е резултат 1.
 - В другия случай, информацията може да не допринася с нищо за неутрализиране на когнитивните заблуди, т.е. да е квази-релевантна на процеса на вземане на решения. Това е резултат 2.

Проблемен е резултат 2, при който информацията е релевантна на решението, но квази-релевантна на процеса на вземане на същото това решение. Това означава, че тя има потенциала да повлияе върху крайния резултат от решението като остави абсолютно неповлияни всички онези когнитивни заблуди, на които е изложен самият процес на вземане на решения. Именно този резултат показва важността на извеждането на процеса на вземане на решения като поведенчески критерий за релевантност на счетоводната информация. Този поведенчески критерий довежда релевантността на счетоводната информация до нейния логически край като я приближава максимално до потребителите. Нещо повече. Той е и критерий за успешната комуникация на счетоводната информация, т.е. критерий за комуникацията с въздействие. Това е така, защото само предоставянето на информация по начин, който противодейства на когнитивните заблуди, на които е изложено човешкото мислене, има потенциала да въздейства в посоката на постигането на целите на решението.

Има и още един аргумент в полза на ангажирането с проблема с когнитивните заблуди в процеса на вземане на решения. Този аргумент е установен емпирично в практиката на медиците. Както посочват Ralston и кол. (2018, с. 9): „Знанието и опитът не елиминират грешките. Вместо това, има редица начини, по които можем да действаме, за да намалим грешките при вземането на решения“. Конкретните насоки за действие, които авторите предлагат, са свързани с прилагането на стратегии за намаляване на когнитивните заблуди, използването на статистически модели за вземане на решения и провеждането на ефективна комуникация. Всички тези стратегии считам за напълно приложими и в практиката на управленските счетоводители.

3.2. Основен теоретичен модел: типология на когнитивните заблуди

Вземането на решения е сложен когнитивен процес, който се състои от различни стъпки, водещи до избора на конкретна алтернатива (решение), в т.ч. определяне на целите, събиране на данни и информация, формулиране на алтернативни, оценяване, преценка на алтернативите. Изборът на конкретно решение е въпрос на предпочитание, а предпочитанията от своя страна се определят от когнитивните представи на лицата, вземащи решението.

Процесът на вземане на решението е ключов за качеството на взетото решение. Lovallo и Sibony (2010) изследват 1048 стратегически управленски решения, вземани в продължение на пет години, за да разберат до каква степен резултатът от дадено решение зависи от качеството на анализа на данните (тук се включва използването на различни модели – финансово моделиране, анализ на чувствителността, анализ на пазарните реакции и др.) и до каква степен от качеството на процеса на вземане на решения (тук се включват целенасоченото проучване на различни видове несигурност, разглеждане на алтернативи, които са в противоречие с гледната точка на вземащия решение, участие в дискусиите на експертен принципи и др.). Те откриват, че процесът на вземане на решения е много по-важен от качеството на използваните аналитични модели, и обясняват своето откритие по следния начин: „едно от нещата, които непредубеденият процес на вземане на решения прави е да открие лошия анализ. Обратното не е вярно“ (Lovallo и Sibony 2010, с. 6). Тяхното изследване разкрива, че данните и използваните модели за анализ обясняват едва 8% от успеха, докато качеството на процеса на вземане на решения – 53% (останалото се дължи на променливи, свързани с конкретната организация и пазара, на който тя функционира). Оттук и заключението на Kahneman, Lovallo и Sibony (2011, с. 60):

организациите трябва да осъзнаят, че дисциплинираният процес на вземане на решения, а не индивидуалният гений, е ключът към стабилната стратегия. И те ще трябва да създадат култура ..., в която подобни процеси могат да процъфтяват.

Както за всички когнитивни процеси, така и за процеса на вземане на решения са присъщи когнитивните деформации на човешкото мислене. Колкото по-важно е дадено решение, толкова повече допускания и приблизителни оценки изисква неговото вземане, а оттук и предразположеността към заблуди е по-голяма (Hammond, Keeney и Raiffa, 2013 [1998], с. 19). Разбира се, прав е Сибони (2020, с. 179, 39) като твърди, че „склонностите със сигурност не подвеждат всички, които вземат решения през цялото време“, но ефектът им върху интерпретацията на информацията и съответно върху качеството на решенията е осезаем. При това, заблудите често се проявяват не самостоятелно, а в комбинация с други склонности, които взаимно се подсилват (Сибони, 2020, с. 159; Hammond, Keeney и Raiffa, 2013 [1998], с. 19). Извън съмнение е, че този ефект ги прави още по-трудни за противодействие.

Проблемът е в двата модуса на човешкото мислене, които бяха разгледани в глава втора. Модусът на автоматично мислене често прибягва до използването на различни евристики, а те от своя страна, когато не бъдат разпознати от модуса на рефлексивното мислене, водят до когнитивни заблуди. Добрата новина тук е, че евристиките и когнитивните заблуди имат характер на „забележими тенденции“ в мисленето, т.е. те имат систематичен характер и формират обща характеристика на човешкото мислене. Оттук, възможно е възприемането на стратегия, която да води до избягването на тези заблуди и съответно до намаляване на техните „вредни ефекти“ (Талеб, 2019 [2018], с. 209). Това усилие си заслужава резултата. Според изследването на Lovallo и Sibony (2010, с. 6), организациите, които работят за намаляване на ефекта на когнитивните заблуди върху процеса на вземане на решения, постигат до седем процентни пункта по-висока възвръщаемост на своите инвестиции.

Въпросът всъщност е в това, че бидейки част от самото мислене на дадено лице, когнитивните дефекти на мисленето трудно се идентифицират от съответното лице. Да знаем, че мисленето ни е податливо на когнитивни заблуди, не е достатъчно, за да можем да ги идентифицираме, а щом не можем да ги идентифицираме – не можем да ги преодолеем (Hammond, Keeney и Raiffa, 2013 [1998], с. 2; Lovallo и Sibony, 2010, с. 3; Сибони, 2020, с. 20, 168 и др.). Това важи най-вече за дефектите в собственото мислене на всеки един човек, в т.ч. и мениджърите. Решение обаче може да бъде намерено.

Все пак има основание за надежда, когато се прехвърлим от индивидуалното към колективното, от вземащия решение към процеса на вземане на решение и от изпълнителния директор към организацията... Фактът, че отделните хора не са наясно с техните собствени заблуди, не означава, че заблудите не могат да бъдат неутрализирани – или поне намалени – на организационно ниво (Kahneman, Lovallo и Sibony, 2011, с. 52).

Следователно, на организационно ниво бихме могли да се противопоставим на когнитивните заблуди в индивидуалните мисловни процеси като използваме дисциплиниран процес на вземане на решения, който, освен от релевантни данни, има нужда и от екипна работа.

Необходимостта от релевантна информация и от работа в екип легитимират и изпълват със съдържание ролята на управленските счетоводители

в процеса на вземане на решения. Факт е, че управленските счетоводители не контролират този процес, но те участват в него и като участници в процеса имат влияние върху него. При това, влиянието им се простира не само върху предоставянето на данни и информация, които да бъдат използвани в конкретните модели, а върху целия процес. За да демонстрират това влияние, Luft и Shields (2009, с. 212–214) предлагат разглеждането на процеса на вземане на решения като съвкупност от следните пет подпроцеса, свързани с управленско-счетоводната система:

- (1) оценка на очакваната полезност;
- (2) структуриране на модела за вземане на решения;
- (3) избор на специфични променливи, които да бъдат включени в модела;
- (4) избор на форма на връзка/и между променливите и
- (5) определяне на конкретните стойности на параметрите и променливите.

Двамата автори предлагат тази класификация за целите на систематизирането на изследванията в областта на управленското счетоводство, базирани на теории от психологията, и показват по недвусмислен начин, че управленско-счетоводната информация влияе върху всеки един от идентифицираните подпроцеси. Информацията има потенциала да повлияе върху субективната оценка на монетарните и немонетарни ползи, очаквани от вземащия решения; при формулирането на проблема; при избора на променливи, които да бъдат включени, и на моделите за анализ, които да бъдат използвани; най-сетне – при осигуряването на данни за избраните аналитични модели.

Типология на когнитивните заблуди за управленско-счетоводни цели.

Идентифицирането и повлияването на когнитивните заблуди предполага преди всичко останало тяхното познаване. Показателна в това отношение е следната теза:

Ако искаме да разберем защо организациите правят нещата, които правят, или защо се представят по начина, по който се представят, трябва да разгледаме когнитивните заблуди и склонностите на лицата с най-голяма власт – най-висшите ръководители (Hambrick, 2007, с. 334).

Към момента са открити и доказани над 100 когнитивни заблуди (Croskerry, 2003). Изследователите имат различни класификации, а някои от тях предлагат дори повече от една. Например, Hammond, Keeney и Raiffa (2013 [1998]) предлагат

списък от осем „психологически капана“ на традиционните управленски решения.¹ Lovallo и Sibony (2010) и Сибони (2020, с. 151–156) използват типология от пет вида „бизнес ориентирани“ заблуди.² Kahneman, Lovallo и Sibony (2011) разработват чеклист от 12 стъпки, който вземащият решението трябва да следва, за да разпознае и противодейства на когнитивните заблуди с най-голямо влияние върху управленските решения.³ Изброяването може да продължи, но изводите ще бъдат все едни и същи. Първо, когнитивните заблуди са много и се проявяват в различен контекст, и, за да бъде постигнат осезаем ефект, е необходимо да бъдат повлияни основните от тях.⁴ Второ, идентифицирането и повлияването на когнитивните заблуди изисква класификация на основните от тях, която класификация винаги е целева.

В случая целта е идентифициране на влиянието на управленско-счетоводната информация върху процеса на вземане на решения (и отделните подпроцеси). Ето защо като основа за типологизацията на когнитивните заблуди могат да бъдат използвани подпроцесите на вземането на решение, предложени от Luft и Shields (2009) и представени по-горе. Още повече, че процесът на вземане на решения (наред с вида на решението и организационната култура) е един от главните фактори за проявлението на една или друга когнитивна заблуда (Lovallo и Sibony, 2010, с. 13). Възприемането на подобен подход би допринесло за по-отчетливото открояване на ролята на управленското счетоводство в отделните подпроцеси на вземането на управленски решения и съответно – на значението на управленско-счетоводната информация в тях.

¹ В т.ч.: (1) капан на закотвянето (anchoring trap); (2) капан на статуквото (status-quo trap); (3) капан на окончателните разходи (sunk-cost trap); (4) капан на потвърждението (confirming-evidence trap); (5) капан на рамкирането (framing trap) и група от заблуди, свързана с оценяването на вероятности: (6) капан на прекалената увереност (overconfidence trap); (7) капан на предпазливостта (prudence trap) и (8) капан на запомнящото се (recallability trap).

² В т.ч.: (1) заблуди/склонности, свързани с разпознаване на модели (pattern-recognition biases); (2) склонности, ориентирани към действието (action biases); (3) склонности към личен интерес (interest biases); (4) склонности към инерция (stability biases) и (5) социални склонности (social biases).

³ В т.ч.: (1) склонност към личен интерес (self-interested bias); (2) евристика на афекта (affect heuristic); (3) групово мислене (groupthink); (4) заблуда на запомнящото се (saliency bias); (5) заблуда на потвърждението (confirmation bias); (6) заблуда на наличността (availability bias); (7) заблуда на закотвянето (anchoring bias); (8) ефект на ореола (halo effect); (9) заблуда на окончателните разходи (sunk-cost fallacy); (10) заблуда на прекалената увереност (overconfidence); (11) пренебрегване на най-лошия сценарий (disaster neglect) и (12) непоносимост към загубата (loss aversion).

⁴ Тук е мястото да си припомним общоизвестния принцип на Парето, според който приблизително 20% от усилията осигуряват 80% от резултата.

Предложената типология е представена в таблица 3.1. Тя систематизира 15 базови когнитивни заблуди в три групи, организирани около отделните подпроцеси на вземането на решения, свързани с управленско-счетоводната информация, както следва:

- Когнитивните заблуди, повлияващи *оценката на очакваната ползност и структурирането на модела на вземане на решения*, включват четири деформации, както следва:
 - заблуда, която произтича от самото формулиране или представяне на проблема или на очакваните ползи (*ефект на рамкирането*);
 - заблуди, свързани с възприятията на вземащия решения спрямо постигането на целите (*склонности към личен интерес и склонност към запазване на статуквото*);
 - заблуди, свързани с цялостния начин на вземане на решенията в организацията (*социални склонности*).
- Когнитивните заблуди, повлияващи *избора на специфични променливи и формата на връзката/ите между променливите*, включват пет деформации, както следва:
 - заблуди, които водят до изключването на релевантни променливи (*заблуда на наличността, пренебрегване на най-лошия сценарий и пренебрегване на конкуренцията*),
 - заблуда, която води до включването на нерелевантни променливи (*заблуда на окончателните разходи*) и
 - заблуда, която сама по себе си представлява модел за вземане на решения (*закотвяне и недостатъчни преизчисления*).
- Когнитивните заблуди, повлияващи *конкретните стойности на параметрите и променливите*, включват шест деформации:
 - заблуди, които замъгляват способността ни да оценяваме вероятности (*заблуда на запомнящото се, заблуда на прекаления оптимизъм, заблуда на прекалената увереност и склонност към прекалена предпазливост*) и
 - заблуди, водещи до преднамерено или некоректно интерпретиране на конкретни данни (*склонност към потвърждение и ефект на ореола*).

Таблица 3.1. Типология на когнитивните заблуди

Процес на вземане на решения	Когнитивни заблуди с голям потенциал за въздействие върху процеса на вземане на решения	Възможности за противодействие на когнитивните заблуди
1	2	3
<p>Оценка на очакваната полезност и структуриране на модела за вземане на решения</p>	<p>Ефект на рамкирането (Framing effect) Представянето на проблема може да генерира заблуди за останалите лица (например може да заздравя статуквото, да въведе котвата, или да подсили потвърждаващо доказателство и др.) и да опорочи целия процес на вземане на решения. Различните начини за рамкиране на един и същ проблем или на един и същ очакван резултат могат да доведат до различен избор.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • опит за промяна на рамката (рамкиране като печалба/загуба и/или рамкиране спрямо различни референтни точки); • анализ на проблема в различни рамки, по възможност – в по-широки рамки, които преодоляват неговото изолирано разглеждане
	<p>Склонности към личен интерес (Interest biases) Свързани са с конфликтните интереси в рамките на организацията. Една от често срещаните им форми е „изолираното мислене“ – склонността за постигане на резултати в полза на конкретното лице или на неговия център на отговорност, дори когато това е за сметка на организацията като цяло.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • анализ на допълнителни алтернативни решения; • дискусии в екипи от участници с различни интереси; • въвеждане на подходяща система за стимулиране на постиженията, която насърчава постигането на съвместимост между индивидуалните цели и тези на организацията
	<p>Склонност към запазване на статуквото (Status-quo bias) Предпочитание към статуквото (при липса на натиск за промяна) поради излагане на по-малък психологически дискомфорт. Промяната изисква действие и поемане на отговорност, които при евентуален неуспех могат да доведат до критика и психологически дискомфорт. Колкото повече са алтернативите на статуквото, толкова по-силно е пристрастието към него.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • идентифициране на алтернативи на статуквото (и оценяването му наравно с тях); • оценяване на алтернативите от позициите на бъдещето, а не само на настоящето; • регулярно поставяне на статуквото под въпрос; • избягване на надценяването на разходите по превключване към другите алтернативи; • бюджетиране на нулева база

Продължение

1	2	3
	<p>Социални склонности (Social biases) Склонността да се придържахме към доминиращата гледна точка на групата, от която сме част (или към тази на нейния лидер).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • дискусии в екипи от участници с различни професионални и личностни качества; • насърчаване на организационна култура, в която дебатите са деперсонализирани
<p>Избор на специфични променливи, които да бъдат включени в модела, и на формата на връзка/и между променливите</p>	<p>Заблуда на наличността (Availability bias) Склонността за асиметрично третиране на наличната информация и информацията, която не виждаме експлицитно или е изпусната, разчитайки на допускането „Онова което виждам е всичко, което е“ (ОКВЕВКЕ).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • изготвяне на чеклист на релевантната на решението информация; • анализ на допълнителни данни
	<p>Пренебрегване на най-лошия сценарий (Disaster neglect) Склонността да недооценяваме последиците от най-лошия възможен сценарий.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • прилагане на подхода „предварителна аутопсия“ (допуска се, че най-лошият възможен сценарий се е реализирал на практика и се анализират причините, които биха могли да са го причинили)
	<p>Пренебрегване на конкуренцията (Competitor neglect) Склонността при планиране да не вземаме под внимание отговора на конкурентите.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • анализ на потенциалния отговор на конкурентите и инкорпориране в прогнозните оценки
	<p>Заблуда на окончателните разходи (Sunk-cost fallacy) Възниква винаги, когато се взема решение по начин, който оправдава предишно взето решение. Свързаността с решения от миналото (поради нежеланието за признаване на минали грешки) води до некоректно вземане под внимание на окончателни разходи, които са невъзстановими и съответно нерелевантни на решението. Организационна култура на строго санкциониране на допуснатите грешки допълнително увеличава заблудата.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • игнориране на всички окончателни разходи; • включване в анализа на лица, които не са участвали в предишното решение; • оценяване на качеството на решението, а не на неговия резултат

Продължение

1	2	3
	<p>Закотвяне и недостатъчни преизчисления (Anchoring and adjustment)</p> <p>Придържане към първоначалната отправна точка (стойност/идея), което „закотвя“ мисленето и влияе на следващите мисли и преценки, в т.ч. води до недостатъчни преизчисления на първоначалната стойност. При вземането на решения тази заблуда може да бъде под формата на: (а) първоначална оценка, която е необоснована; (б) екстраполация на оценка или тренд от миналото, които не са валидни поради динамика в средата; (в) преднамерено използване на закотвяща стойност.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • преглед на всички ключови стойности (в т.ч. първоначална оценка и преизчисления); • преизчисляване на ключовите стойности като се използват алтернативни референтни точки и подходи на преизчисляване; • „презакотвяне“ посредством генериране на алтернативна котва; • разширяване на рамката посредством използване на допълнителна информация и мнения; • внимание към вземащия решения с оглед избягване на неговото „закотвяне“
<p>Определяне на конкретните стойности на параметрите и променливите</p>	<p>Заблуда на запомнящото се (Saliency bias / Recallability)</p> <p>Склонността да базираме прогнозите си на минали събития, които са се случили наскоро и/или силно са ни впечатлили, надценявайки тяхната вероятност. Проявява се и под формата на използване на аналогии от минал опит, които са несравними или могат да се окажат погрешни. Всичко, което пречи на балансираното припомняне на минали събития, пречи и на оценката на вероятностите за настъпване на бъдещи събития.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • разработване и анализ на алтернативни хипотези за миналите събития; • сравнителен анализ на достатъчно на брой аналогични събития и на тяхното съответствие; • анализ на използваните допускания (с цел отстраняване влиянието на впечатленията); • използване на обективни статистически данни
	<p>Заблуда на прекаления оптимизъм (Excessive optimism bias)</p> <p>Склонността да сме прекалено оптимистично настроени за очакваните резултати от планираните действия, която води до надценяване на вероятността за благоприятни събития и до подценяване на вероятността за неблагоприятни такива.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • прилагане на подхода „поглед отвън“; • анализиране на много потенциални сценарии; • дефиниране на ключови показатели за оценка и предприемане на коригиращи действия; • използване на стандартизирани рамки при вземане на повтарящи се решения

Продължение

1	2	3
	<p>Заблуда на прекалената увереност (Overconfidence bias) Склонността да сме свръхуверени в собствената си възможности (и съответно да надценяваме възможностите си за точност в оценките и за повлияване на бъдещите резултати) може да доведе до грешни преценки. Тази заблуда води до нереалистично тесен интервал от стойности при оценката на критична променлива (поради подценяване на най-високата стойност и надценяване на най-ниската стойност). Следва неадекватна преценка на риска, а оттук пропускане на благоприятни бизнес възможности или неадекватно включване в начинания с висок риск за неуспех.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • първоначално прогнозиране на екстремалните стойност (най-ниската и най-високата); • анализ на потенциални събития, при които фактическата стойност на променливата би била извън интервала от прогнозни стойности; • разграничаване на контролируемите от неконтролируемите елементи в прогнозите
	<p>Склонност към прекалена предпазливост (Overcautiousness / Prudence bias / Loss aversion) Склонността да преизчисляваме оценките или прогнозите „просто за по-сигурно“. Възниква поради обстоятелството, че желанието за избягване на загубите е по-силно от желанието за печалби. Води до систематично по-слабо представяне на организацията.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • акцентиране на необходимостта от точни оценки, а не от преизчислени такива; • въвеждане на система за стимулиране, която отчита споделянето на отговорността за риска; • разширяване на рамката чрез агрегиране на индивидуални рискови проекти и разглеждането им като цялостно портфолио
	<p>Склонност към потвърждение (Confirmation bias) Склонността да подкрепяме съществуващ инстинкт, гледна точка или хипотеза посредством надценяване на доказателствата, които потвърждават предпочитанието, и подценяват тези, които му противоречат, и/или чрез тенденциозно търсене на потвърждаващи доказателства. Свързана е с недостатъчна безпристрастност при подбора на информация и нейното интерпретиране.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • анализ на алтернативни решения; • сравнителен анализ на достатъчно на брой аналогични събития и на тяхното съответствие с решението; • оценяване на всички доказателства с еднаква прецизност; • допълнителен анализ на потвърждаващите доказателства

Продължение

1	2	3
	<p>Ефект на ореола (Halo effect) Склонността да считаме, че щом една организация е успешна, всички нейни практики са образцови и биха били успешни и в други организации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • оценка на това доколко релевантно е конкретното сравнение; • анализ на примери на по-малко успешни организации

Източник: Типологията на когнитивните заблуди е авторова. Описанието на заблудите и на мерките за противодействие е базирано на Hammond, Keeney и Raiffa (2013 [1998]), Lovallo и Sobony (2010), Kahneman, Lovallo и Sobony (2011) и Сибони (2020, с. 288–290).

3.3. Управленско-счетоводни практики за реализиране на поведенческия принцип

Типологията на основните заблуди, възникващи в процеса на вземане на решения, показва, че тяхното неутрализиране е свързано с изграждането на култура на вземане на решения, в рамките на която дебатите да бъдат деперсонализирани и в тях да участват екипи от професионалисти с различни интереси и различни професионални и личностни качества (Lovallo и Sibony, 2010, с. 11–12). Управленските счетоводители имат своето място в процеса и със своите компетенции могат да допринесат за неговото подобряване по три начина: (1) чрез осигуряване на управленско-счетоводна информация; (2) чрез насочване на вниманието на вземащия решението и (3) чрез участие в различни екипи за изработване на решения. Това е в сила за всички управленски решения, но най-вече за стратегическите такива, защото колкото по-трудно е едно решение, толкова по-силни са негативните ментални усещания у лицата, които вземат решението, а те от своя страна реагират като отлагат или избягват вземането на решението (Sawers, 2005). Оттук, помощта от страна на екипа (в т.ч. и на управленските счетоводители) логически води до намаляване на негативния ефект у вземащите решения и съответно до ускоряване на целия процес на вземане на решения.

Въз основа на предложената типология дедуктивно могат да бъдат изведени някои базови управленско-счетоводни практики, които генерират информация релевантна на процесите на вземане на решения и управление на изпълнението. Тези практики се простират отвъд традиционната препоръка, свързана с експлицитното насочване на вниманието на мениджърите към потенциалните когнитивни заблуди, на които тяхното мислене е изложено (вж например Chen, Nasev и Wu, 2022, с. 117). Без претенции за изчерпателност тези базови практики са представени по-долу, като са условно обособени в две групи: (1) практики, които подпомагат процеса на вземане на решения, и (2) практики, които са приложими по-скоро в процеса на управление на изпълнението.

Първо. Управленско-счетоводните практики, генериращи информация, релевантна на процеса на вземане на решения, включват (но не се ограничават до) редица конкретни решения. По-важните от тях са систематизирани в изложението по-долу.

- *Алтернативно рамкиране на проблема.* Тъй като е възможно различното рамкиране на един и същ проблем (или на едни и същи очаквани ползи) да доведе до различни решения (Kahneman и Tversky, 1984), често е необходима промяна на рамката. Това може да стане като проблемът се представи веднъж като възможност за генериране на печалба и втори път – като възможност за избягване на загуба. Например, експеримент на Luft (1994) показва, че участниците в него предпочитат договор с ниска базова ставка и бонус при добро изпълнение, отколкото договор с висока базова ставка и удръжка при незадоволително представяне, въпреки че очакваното възнаграждение и при двата сценария е едно и също. Алтернативно рамкиране е възможно и чрез промяна на референтната точка (Hammond, Keeney и Raiffa, 2013 [1998], с. 13–15), а много от референтните точки могат да бъдат силно повлияни от управленско-счетоводната информация. Например, включването на разходи, които не се променят спрямо решението за приемане/отхвърляне на еднократни поръчки, може да доведе до промяна в референтната точка (от пределния доход към оперативната печалба) и по този начин да повлияе върху крайното решение. Нивото на трудност, което се залага в счетоводния бюджет, е само по себе си референтна точка (Luft и Shields, 2010, с. 217). Различно рамкиране е възможно и при промяна на времевите периоди на анализа, т.нар. интертемпорално рамкиране (Loewenstein, 1988). Shelley и Omer (1996) доказват тази теория в счетоводен контекст. Техният експеримент показва, че в условията на висока несигурност, лицата, които очакват бонуси в текущия период, изискват много по-голяма компенсация за отлагането им за бъдещ период, докато тези, които очакват бонуси в бъдещето, са готови да жертват част от сумата, за да ги получат сега. Thaler (2016 [2015], с. 187–189) счита, че разширяването на рамката на анализа може да допринесе за преодоляване на склонността към прекалена предпазливост и недостатъчното поемане на риск от страна на организациите. Според неговия анализ изолираното разглеждане на независими рискови инвестиционни проекти води до непоемане на риск и съответно до отказ от инвестиране, докато агрегирането им в едно цялостно

инвестиционно портфолио прави възможна оценката на риска и доходността на съвкупностно ниво и съответно допринася за осъзнатото поемане на повече риск. Не на последно по значение място, важно е информацията да поставя акцент върху дългосрочните стойности на алтернативните решения. С пълно основание Kahneman (2003, с. 1457) напомня, че именно тези стойности следва да бъдат в основата на избора на решение.

- *Разработване на допълнителни алтернативни решения на проблема.* Наличните концептуализации на проблема следва да бъдат анализирани критично и да бъдат генерирани алтернативни осъществими решения. Често пъти проблемите се представят като бинарни (с две възможни алтернативни решения), без по същество те да са такива. Такова е например решението за доставка или производство на компонент. Това решение е само привидно бинарно, тъй като съществуват и различни алтернативи за едновременно производство на компонента и паралелни доставки от контрагент/и. В последна сметка, за преодоляване на заблудите е важно „искреното приемане на множество опции“ за потенциални решения (Kahneman, Lovallo и Sibony, 2010, с. 55).

Сибони (2020, с. 219–220) предлага две лесно приложими техники, които допринасят за генерирането на алтернативни решения, и с това стимулират диалога в процеса на вземане на решения. Едната техника се нарича „задължителни алтернативи“ и е свързана с изискването всяко предложение (например инвестиционно) да бъде съпроводено от задължително поне една негова алтернатива. Другата техника е известна като „изчезващи опции“ и представлява опит за генериране на допълнителни алтернативи при хипотезата, че наличните алтернативи (по някаква причина) се окажат нереалистични.

- *Изготвяне на чеклистове на релевантната информация и шаблони.* Чеклистове на информацията, която е релевантна на определен тип решения, се препоръчват от Kahneman, Lovallo и Sibony (2010). Необходимо е да участва целият управленско-счетоводен екип и всеки

един от членовете със своите компетенции и опит да допринесе за идентифицирането на релевантната информация. Веднъж изготвен и приложен, чеклистът за дадено решение може да бъде актуализиран и използван в бъдеще при вземането на сходни решения. Алтернатива на това предложение е използването на стандартизирани рамки при вземането на често повтарящи се решения (Сибони, 2020, с. 243–245). Например, възможно е използването на шаблон (стандартизиран набор от информация) при представянето на инвестиционни решения, който ще осигури сравнимост на решенията и ще преодолее субективно-избирателното представяне на данни за доходността и риска на съответните проекти.

- *Осигуряване на външна за организацията информация.* Външната информация е необходима за възприемане на подхода „поглед отвън“ (outside view) при оценка на очакваните резултати, наречен още „прогнозиране чрез референтен клас“ (Lovallo и Kahneman, 2003). По нова версия на подхода е представена в Канеман, Сибони и Сънстейн (2021, с. 456–460), които описват четирите стъпки по следния начин: (1) Започваме с конкретно предположение за анализирувания проект. (2) Осигуряваме информация за историческия опит за клас от сравними проекти в други организации и изготвяме разпределение на получените резултати. Тази информация ще ни осигури средната стойност за референтния клас. Важно е непредубеденото формиране на референтния клас (от успешни и неуспешни проекти) и по възможност използването на обективни статистически данни. (3) Следва оценка на диагностичната стойност на информацията за конкретния проект. Това става на базата на приблизителната корелация между информацията, която имаме, и резултата, които се опитваме да прогнозираме. (4) Последната стъпка е свързана с коригиране – средната стойност се коригира в посока първоначалното ни предположение и в степен, съответстваща на диагностичната стойност на информацията, с която разполагаме; когато считаме, че информацията ни е крайно ненадеждна – запазваме средната стойност за референтния клас; когато я считаме за изключително надеждна –

средната ще се придвижи почти до първоначалната ни оценка. Този подход е алтернатива на традиционното оценяване на даден проект на базата на „погледа отвътре“, използвайки информация за всичките негови особености, очакваните предизвикателства, сценариите за тяхното преодоляване и т.н. Не без основание Lovallo и Kahneman (2003) твърдят, че прогнозирането чрез референтен клас „е много по-вероятно да генерира точни прогнози и много по-малко вероятно да осигури крайно нереалистични такива“. Thaler (2016 [2015], с. 187) е на същото мнение като изтъква, че при правилно приложение „подходът отвън“ е „много по-надежден“ от подхода отвътре. Разбира се, двата подхода могат да бъдат прилагани едновременно, което ще подобри надеждността на оценката. Необходимо е обаче да се има предвид, че тенденцията за игнориране на базовата (статистически представителната) стойност е изключително силна (Hastie и Dawes, 2010, с. 114).

- *Преизчисляване на всички ключови стойности.* Противоедействието на много от склонностите минава през преизчисляване на ключовите стойности в прогнозите и анализите, независимо дали те са генерирани от счетоводната система или са външни за нея. Възможно е да се приложат различни референтни точки (вкл. бенчмаркинг) и различни подходи за преизчисляване (Hammond, Keeney и Raiffa, 2013 [1998], с. 14), както и ясно да бъдат разграничени фактическите от прогнозните данни (Kahneman, Lovallo и Sibony, 2010, с. 56). Възможно е също възприемането на тактика на регулярно поставяне на статуквото под въпрос, например чрез редовно критично преразглеждане на цялото инвестиционно портфолио на организацията (Сибони, 2020, с. 241–242). Особено внимание следва да се обръща на данните потвърждаващи алтернативата, която е или предстои да бъде избрана. Търсенето на данни, опровергаващи избора, трябва да продължи до самия момент на окончателно вземане на решението. Една възможна опция за преодоляване на склонността към потвърждение е генерирането и използването на множество успешни и неуспешни аналогии на решението, което се обсъжда (Сибони, 2020,

с. 240–241). „Най-лошият“ сценарий за избраното решение трябва да бъде внимателно оценен, тъй като е възможно да промени критерия за вземане на решение в условията на несигурност. При разработването на „най-лошия сценарий“ не следва да се забравя, че той не е просто резултат от някакво коригиране на променливите, а от „цялостно поставяне под въпрос на предположенията, които основният сценарий е възприел за даденост“ (Сибони, 2020, с. 246–247).

- *Прилагане на подхода „предварителна аутопсия“.* Този подход се прилага в процеса на вземане на решението – преди то да бъде взето. Допуска се например, че разглежданият проект се е оказал неуспешен, и се генерират хипотези относно потенциалните причини, които биха могли да са довели до неуспеха на проекта (Klein, 2007). Списъкът от потенциалните причини за неуспеха се използва за подобряване на плана за изпълнение на проекта.
- *Игнориране на окончателните разходи и експлицитно посочване на алтернативните разходи.* Игнорирането на окончателните разходи изглежда лесно на пръв поглед, но психолозите ни уверяват в обратното. Типичен случай е отпускането на нов заеман ресурс от банките на техни заемодатели, изпитващи финансови затруднения. Според Hammond, Keeney и Raiffa (2013 [1998], с. 9) решението е в определянето на нов банков служител, който да разгледа въпросите с проблемните клиенти (различен от банковия служител, одобрил първоначално заемния ресурс). Сходна трудност съществува и с адекватното третиране на алтернативните разходи. Изследванията показват, че лицата, вземащи решения, са склонни да игнорират или подценяват алтернативните разходи, когато те не са експлицитно представени. Трудността с адекватното третиране на алтернативните разходи е наистина голяма. Изследване на Vera-Munoz (1998) разкрива, че лицата с високи счетоводни познания по финансово счетоводство по-често игнорират алтернативните разходи от тези, с по-слаби познания, както и че увеличаването на опита на управленските счетоводители води до по-адекватно отчитане на алтернативните разходи в процеса на вземане на решения.

- *Разграничаване на контролируемите от неконтролируемите елементи във финансовите прогнози.* Много често заблудата на прекаления оптимизъм е свързана с факта, че не се прави разлика между аспекти на бъдещето, върху които може да се повлияе, и такива, върху които не може. Във връзка с това Сибони (2020, с. 78–79) подсказва едно възможно противодействие на заблудата на прекаления оптимизъм – ясното идентифициране на контролируемите от неконтролируемите елементи в прогнозите и тяхното посочване в разчетите. Контролируемите елементи (като например пазарен дял, производствени разходи и др.) са тези, върху които организацията има значителен контрол, и по отношение на които, оптимизмът има положително въздействие. Обратното е в сила за неконтролируемите елементи (като например големина на пазара, реакции на конкурентите, промени в макроикономическите параметри на прогнозата и др.). Оптимизъм по отношение на неконтролируемите елементи следва да бъде заменен от възможно най-обективни прогнози.
- *Осъвременяване на управленско-счетоводната информация при получаването на нови данни за ключови параметри.* Вземането на решения, както беше подчертано по-горе, е процес, при това, в много случаи – дългосрочен. Докато тече този процес е възможно много от ключовите параметри, от които зависи решението, да се променят. Новите данни следва да бъдат предоставени на лицата, вземащи решения, тъй като могат да доведат до осъвременяване и съответно – до промяна на техните убеждения. Същото се отнася и за процеса на изпълнение на решенията и свързания с него процес на оценка на изпълнението.

Второ. Управленско-счетоводните практики, генериращи информация, релевантна на процеса на управление на изпълнението, обхващат основно практики и модели, приложими преди всичко в процеса на управлението на изпълнението на организационната стратегия. Най-важните от тях са обобщени в последващото изложение.

- *Прилагане на бюджетирането на нулева база или на негова разновидност.* Закотвянето има изключително силен ефект върху процеса на бюджетното разпределение на ресурсите в организацията. Изследване на Hall, Lovallo и Musters (2012) на 1600 американски корпорации в продължение на 15-годишен период показва, че разпределението на капиталовите разходи между подразделенията не се променя във времето (корелацията е 0.92), както и че корпорациите, които преразпределят относително по-голям дял от капиталовите разходи между подразделенията, постигат 30% по-висока обща възвръщаемост за акционерите си. Следователно, инерцията в бюджетните прогнози не създава стойност и следва да бъде целенасочено избягвана. Бюджетирането на нулева база има потенциала да тушира ефекта на закотвянето, но прилагано в пълен мащаб е твърде ресурсоемко. Едно възможно решение, предложено от Сибони (2020, с. 239–240), е „презакотвянето“ – изготвянето на „опростен“ нулев бюджет (нова котва) на базата на няколко ключови показатели и съпоставянето му с бюджета от предходната година (стара котва). Тези две котви наклоняват решението в различни посоки и с това стимулират диалога и различните гледни точки в рамките на бюджетния процес. Друго възможно решение, предложено от Lovallo и Sibony (2010, с. 10), е бюджетите от последната финансова година да бъдат намалявани с определен фиксиран процент, като при липсата на добра обосновка от страна на съответните мениджъри освободените ресурси да се насочват към потенциално по-рентабилно използване.
- *Вземане под внимание на броя на конкурентите и на тяхното поведение.* Очакванията за развитието на пазара не са достатъчни за адекватни прогнози; необходимо е и вземане под внимание на броя на конкурентите и на тяхното потенциално бъдещо поведение (Camerer и Lovallo, 1999, с. 307). Игнорирането на промените в конкуренцията прави прогнозите на практика невалидни.
- *Определяне на ключовите стойности, по които ще бъде оценявано изпълнението.* Lovallo и Sibony (2010, с. 10) предлагат ключовите метрики за мониторинг на изпълнението да бъдат определяни на етапа

на вземане на решението. Това е наистина важно, тъй като, от една страна, фокусира процеса върху основните променливи, допринасящи за изпълнението на стратегията на организацията, а от друга – позволява още на етапа на вземане на решения една по-реалистична оценка на тези променливи, които впоследствие ще бъдат използвани за оценката на изпълнението.

- *Осигуряване на управленско-счетоводна информация, която позволява оценка на изпълнението на различни нива – индивидуално, по центрове на отговорност и организационно.* Метриката на ефективността на различните нива в организацията може да бъде в основата на система за оценка и компенсиране на изпълнението, която да е обвързана с индивидуалните постижения, постиженията на съответния център на отговорност и на цялата организация и по този начин да е един от устойчивите механизми за постигането на съвместимост на целите.

Прилагането на гореизброените практики за генериране на управленско-счетоводна информация, релевантна на процесите на вземане на решения и управление на изпълнението, превръща управленските счетоводители в истински партньори на мениджмънта. Те решават на практика един стар за управленското счетоводство проблем: „трябва ли счетоводителят да е зает с осигуряването на вида информация, която мениджмънтът реално иска, или с вида информация, който мениджмънтът трябва да иска“ (Caplan, 1966, с. 507). Отговорът на Sterling (1970, с. 454), който напълно споделям, е че „счетоводството следва да осигурява [по скоро] данни, определяни от теориите за вземане на решения, отколкото данни, желани от тези, които вземат решения“. Sterling (1970, с. 455–456) разглежда теорията на счетоводството като част от по-общите теории за вземане на решения и настоява за включване на счетоводите в „конструирането, усъвършенстването и разработването на теории за вземане на решения“. Много е силен и един друг психологически мотив, който изтъква Larcker (1981, с. 533) – че възприятията на мениджърите „относно важността на определени характеристики на счетоводната информация, може и да не кореспондират с характеристиките, които са важни за съответното решение“. Освен това, както подчертава Crossman (1958, с. 225), „мениджмънтът често не знае точно каква

информация е нужна, нито специфичните източници на данни по отношение на конкретния проблем“.

Съществува обаче опасност следването на гореизброените практики да доведе до генерирането на свръхинформация, което като резултат да влоши качеството на решения. Това е така, защото качеството на решението е обърната U-образна функция на количеството на информацията и достига най-висока точка при средно количество информация (Shields, 1983, с. 284). Luft и Shields (2009, с. 292) обясняват ефекта по следния начин: първоначалното увеличаване на количеството на информацията води до повишаване на качеството на решението, което в един момент започва да намалява в резултат на проблеми със селекцията на информацията и необходимостта от прилагането на по-високи когнитивни усилия. Следователно, посредством добавянето на допълнителна (макар и релевантна) информация, е възможно да се достигне до по-некачествено решение. Възможният изход е не в увеличаването на количеството, а в повишаване на качеството на информацията, т.е. в предоставянето на най-релевантната информация. А тя е тази, които съответства на процеса на вземане на решения.

4. Емпирично изследване на поведенческия принцип

Изложението в настоящата глава дотук теоретично обоснова формулирания поведенчески принцип като показва, че управленско-счетоводната информация и нейното комуникиране на лицата, вземащи решения в организацията, може да допринесе поне в известна степен за неутрализиране на когнитивните дефекти в човешкото мислене. В настоящата част са изложени резултатите от извършена емпирична проверка на дедуктивно изведените по-горе постановки. Тя е в съответствие с класическото разбиране в счетоводните изследвания относно целите на поведенческите науки: „да разберат, обяснят и прогнозираят човешкото поведение; т.е. да установят обобщения за човешкото поведение, които са подкрепени с емпирични доказателства“ (AAA, 1971, с. 248).

Важно е да се отбележи, че целта на емпиричното изследване не е да дублира вече провеждани изследвания в областта на поведенческия икономикс или психологията. Макар да е необходимо да се признае, че подобно дублиране не би било излишно. Това е така, защото използването на готово на емпирични изводи, достигнати в среда, коренно различна от тази на счетоводството, се

възприема като не достатъчно правилен подход за развитие на счетоводната теория и практика. Например, Jensen (1970, с. 508) алегорично посочва, че „емпиричните доказателства често страдат като риба извън водата, когато биват откъснати от средата, в която са генерирани“. Предупрежденията касаят обстоятелството, че поведенческите изследвания трудно се поддават на обобщения и трудно могат да бъдат екстраполирани в различни условия. Оттук и неговият апел (Jensen, 1970, с. 503) да не приемаме „емпиричните доказателства, получени в несвързани поведенчески експерименти, като база за установяване на счетоводни политики“. Hofstedt и Kinard (1970, с. 47) също насърчават повторенията на експериментите от поведенческите изследвания в случаите, когато счетоводният контекст има важни поведенчески характеристики, които не са били взети под внимание в първоначалните изследвания. Комитетът по взаимовръзката между поведенческите науки и счетоводството (AAA, 1974а, с. 130, 133) също намира за полезно репликирането на поведенчески изследвания в счетоводен контекст.

4.1. Концептуална рамка и изследователски хипотези

Една възможност да бъде тестван принципът „*Информацията и комуникацията са релевантни на процеса на вземане на решения*“ е да проверим дали една и съща по същество и обхват информация е възможно да доведе до различни решения у потребителите в зависимост от това дали тя е релевантна на процеса на вземане на решения или квази-релевантна на този процес. С други думи необходимо е да разберем дали релевантната и квази-релевантната информация могат да водят до различни решения, т.е. дали практически съществува разлика между резултат 1 и резултат 2 от фигура 3.3. Това би означавало, че двата вида информация, които са еднакво релевантни на решение, но не и на процеса на вземане на решението, водят до различно качество на решението и съответно имат различна полезност. На проверка се подлага следната хипотеза:

Релевантната на процеса на вземане на решения счетоводна информация и квази-релевантната на процеса информация водят до едни и същи предпочитания (решения) (H_0).

Релевантната на процеса на вземане на решения счетоводна информация систематично води до предвидимо различни предпочитания (решения), спрямо тези, формирани на базата на квази-релевантната на процеса информация (H₁)

Обект на изследването, което осигурява емпирични данни за проверка на хипотезата, са 352 студенти и докторанти на Университета за национално и световно стопанство (УНСС, София), в т.ч.:

- 119 студенти в четвърти семестър на образователно-квалификационната степен (ОКС) „бакалавър“¹;
- 25 студенти в първи семестър на ОКС „магистър“²;
- 208 докторанти, обучаващи се в образователно-научната степен „доктор“.

Предмет на емпиричното изследване е въздействието на начина на представяне на една и съща по същество и обхват счетоводна информация върху преценките на тези лица и последващия избор на инвестиционна алтернатива от тяхна страна.

Много от поведенческите експерименти в счетоводните изследвания се провеждат със студенти (вж например Nichol, 2019; Evans III, Hannan, Krishnan и Moser, 2001; Kim, 1992; Collins, Munter и Finn, 1987; Uecker, 1981 и много други автори). За целите на подобно емпирично проучване студентите, обучаващи се в икономически специалности, са напълно подходящи респонденти. Те разполагат с базовата финансова грамотност, придобита по време на следването им, която да им позволи вземането на несложно инвестиционно решение. Аналогично, докторантите (които вече имат придобита ОКС „магистър“) също могат да бъдат считани за подходящи респонденти, разполагащи с базовите знания и умения, необходими за вземането на несложно инвестиционно решение – и то на базата на далеч по-ограничена информация и по-малко на брой параметри, отколкото при много от решенията, пред които често сме изправени в ежедневието.

¹ Специалности „Финанси и счетоводство с преподаване на английски език“, „Международни икономически отношения с преподаване на английски език“, „Икономика с преподаване на английски език“, „Бизнес информатика и комуникации с преподаване на английски език“, „Маркетинг и стратегическо планиране с преподаване на английски език“ и „Бизнес икономика и мениджмънт с преподаване на английски език“.

² Специалност „Счетоводство, финансов контрол и финанси с преподаване на английски език“.

4.2. Методика на изследването

Изследователският експеримент, основан на извадковия метод, е проведен през м. януари 2023 г. на два пъти – поотделно за всяка от двете групи респонденти – студенти и докторанти. Първоначално експериментът е проведен присъствено сред общо 144 студенти. Участието е доброволно, анонимно и без заплащане. Експериментът е организиран в различни дни за всяка от двете групи респонденти – за студентите в ОКС „бакалавър“ – в деня на полагане на втори писмен изпит за оформяне на текуща семестриална оценка; за студентите в ОКС „магистър“ – в деня на полагане на семестриалния писмен изпит. По време на експеримента респондентите се разделят на случаен принцип в две групи, които получават две различни версии на един и същ инвестиционен казус.¹ Времето за работа на всички студенти е 15 минути.

С цел повишаване на представителността на резултатите експериментът е проведен и сред докторантите на УНСС. Проучването е проведено в онлайн среда (посредством анкетна карта, разработена в MS Teams). Първоначално е изпратено електронно писмо до всички 480 български и чуждестранни докторанти на УНСС с покана да се включат в експеримента и да попълнят анкетната карта посредством споделен с тях линк за достъп. Участието отново е доброволно, анонимно и без заплащане. Докторантите са разделени на случаен принцип в две групи.² Всяка група получава линк към една от двете версии на инвестиционния казус. На докторантите е даден срок от две календарни седмици за включване в проучването. След изтичане на половината срок и в началото на последния ден от срока са изпратени две напомнителни електронни писма до всички докторанти, които към съответния момент все още не са участвали. На поканата в трите електронни писма са се отзовали общо 208 докторанти (43% дял на отзовалите). Имайки предвид техниката за непреднамерен избор на единиците може основателно да се приеме, че те по същество съставляват случайна извадка от цялата съвкупност на докторантите в УНСС.

От двете групи респонденти са получени общо 324 валидно попълнени

¹ След като студентите са заели местата си в залата (през място и през ред), анкетните карти се раздават като двата сценария се редуват последователно – всеки респондент получава сценарий, различен от този на респондентите седящи в съседство.

² Списъкът на докторантите, подредени по азбучен ред на личното име е номериран и съответно четните поредни номера формират едната експериментална група, а нечетните поредни номера – другата.

анкетни карти. От тях поради неадекватни отговори на втория казус в анкетната карта – който има характер на контролен въпрос, индикиращ нивото на концентрация на респондентите – са отстранени 15 анкетни карти (4.6%). Така общият брой на респондентите, чиито отговори се използват за нуждите на анализа, е 309 души (в т.ч. 125 студенти и 184 докторанти).

За целите на експеримента е разработена анкетна карта в два варианта, които съдържат два начина на представяне на една и съща по същество и обхват информация, необходима за вземането на инвестиционно решение. Анкетната карта за студентите (всички, от които са в специалности с преподаване на английски език) е на английски език, а тази за докторантите – двуезична (на български и на английски език). И двата варианта на анкетната карта са предварително тествани за разбираемост сред университетски преподаватели, хабилитирани в професионално направление „Икономика“. Анкетните карти са представени в Приложения 3.1 и 3.2.

Казусът поставя респондентите в ролята на главни изпълнителни директори на международна корпорация. Налице са две взаимноизключващи се инвестиционни алтернативи – А и В, между които респондентите трябва да изберат предпочитаната от тях. С изключение на представените в казуса разлики между инвестиционните алтернативи, респондентите са информирани, че същите са абсолютно еднакви по отношение на всички останали неизвестни показатели (инвестиционни разходи, период на изплащане/получаване на паричните потоци и т.н.). От респондентите се изисква също да отбележат нивото си на увереност в направения от тях избор по скала на Ликерт от 1 до 5 (1 – „не много убеден/а“; 5 – „много убеден/а“).

Двата сценария на казуса са базирани на основата на една хипотеза на Drury (2018, с. 285) относно това, че е възможно инвестиционният избор да се промени само в резултат на различното представяне на една и съща счетоводна информация. Сценариите са разработени изцяло на базата на илюстративен пример, описан от Drury (2018, с. 285), като в анкетните карти оригиналното описание на инвестиционните алтернативи е преоформено в табличен вид. Стойностите на приходите, разходите и финансовия резултат от илюстративния пример са запазени непроменени с цел възможност за транспониране на получените резултати и използването им за целите на потвърждаване

(респективно отхвърляне) на хипотезата, залегнала в примера на Drury (2018, с. 285)¹.

Фигура 3.4. систематизира двата сценария на експеримента. Базовият сценарий (фигура 3.4, панел А) представя приходите от и разходите за двете инвестиционни алтернативи като единични очаквани стойностни оценки и предоставя информация за интервала от възможни стойности на разходите за всяка от алтернативите. Финансовият резултат е представен като единична очаквана стойностна оценка. За алтернатива А той е €90,000, а за алтернатива В – съответно €100,000. Очакванията са, че при този сценарий вземащите решения *ще предпочитат като цяло повече алтернатива В*, в която очакваният финансов резултат е с €10,000 по-висок от този при алтернатива А.

Алтернативният сценарий (фигура 3.4., панел Б) представя същите две алтернативи със същите единични очаквани стойностни оценки на приходите и разходите и със същия интервал от възможни стойности на разходите за всяка от алтернативите. Единствената разлика е в начина на представяне на финансовия резултат. Тук той е представен като интервал от възможни стойности. За алтернатива А този интервал е €80,000–€100,000, докато за алтернатива В интервалът е съответно €50,000–€150,000. Очакванията са, че при този сценарий предпочитанията на вземащите решения *ще бъдат повлияни от начина на представяне на финансовия резултат – като интервал от възможни стойности, а не като единична очаквана стойностна оценка – и те ще предпочитат по-сигурния финансов резултат (т.е. алтернатива А).*

Важно е да се подчертае, че случайният подход на разпределение на двата сценария между участниците (random assignment) елиминира влиянието на всички индивидуални (личностни) характеристики, в т.ч. вариация в нивото на финансова грамотност между отделните респонденти, различни личностни нагласи на респондентите към риска и др. Случайният подход предполага, че в двете групи респонденти делът на лицата с висока и ниска финансова грамотност, делът на лицата, избягващи риска, и на тези, предпочитащи риска, и т.н., е

¹ Има основания да се смята, че евентуална промяна в стойностите, например по начин, по който финансовият резултат при някоя от алтернативите варира, така че да включва и възможности за реализиране на отрицателен финансов резултат, би могла допълнително да повлияе на преценката на вземащите решенията. Въпросът за „непоносимостта към загубата“ е дискутиран в следващата глава на труда.

ПАНЕЛ А: БАЗОВ СЦЕНАРИЙ (Счетоводна информация, квази-релевантна на процеса на вземане на решения)		
	Алтернатива А	Алтернатива В
1. Приходи	€500,000	€500,000
2.1. Интервал на разходите	€400,000–€420,000	€350,000–€450,000
2.2. Разходи	€410,000	€400,000
3. Печалба (1–2.2.)	€90,000	€100,000

ПАНЕЛ Б: АЛТЕРНАТИВЕН СЦЕНАРИЙ (Счетоводна информация, релевантна на процеса на вземане на решения)		
	Алтернатива А	Алтернатива В
1. Приходи	€500,000	€500,000
2.1. Интервал на разходите	€400,000–€420,000	€350,000–€450,000
2.2. Разходи	€410,000	€400,000
3. Интервал на печалбата (1–2.1.)	€80,000–€100,000	€50,000–€150,000

Фиг. 3.4. Сценарии на емпиричното изследване

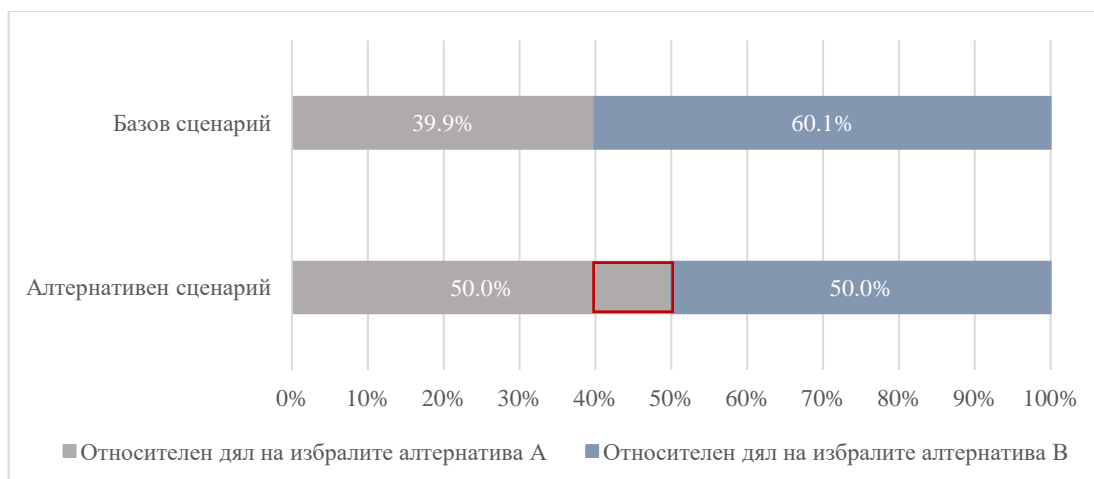
приблизително еднакъв, което на съвкупностно ниво елиминира влиянието на индивидуалните (личностните) характеристики на респондентите.

4.3. Резултати от изследването

Резултатите от експеримента са обобщени в таблица 3.2. и фигура 3.5. Те показват, че при базовия сценарий, когато информацията е релевантна на решението, но квази-релевантна на процеса на вземане на решения, близо 40% от респондентите предпочитат алтернатива А, а останалите 60% избират алтернатива В. В алтернативния сценарий, където същата тази информация е представена във вид, релевантен на процеса на вземане на решения, делът на респондентите, избрали алтернатива А, се увеличава от 40% на 50%, и съответно делът на респондентите, избрали алтернатива В, намалява от 60% на 50%.

Таблица 3.2. Избрани инвестиционни алтернативи

Сценарий	Избрали Алтернатива А	Избрали Алтернатива В
1	2	3
Базов сценарий (квази-релевантна на процеса информация) N = 153	61 39.9%	92 60.1%
Алтернативен сценарий (релевантна на процеса информация) N = 156	78 50.0%	78 50.0%
Разлика	10.1 процентни пункта	



Фиг. 3.5. Избрани инвестиционни алтернативи, относителни дялове при двата сценария

Получените от експеримента резултати показват, че двата сценария – базовият сценарий, базиран на квази-релевантната на процеса информация, и алтернативният сценарий, базиран на релевантната на процеса информация, водят до предвидимо различни предпочитания и съответно до различен избор на инвестиционна алтернатива. Разликата е 10.1 процентни пункта.

Или, ако си представим, че 100 души вземат инвестиционното решение на базата на квази-релевантната на процеса информация (вж фигура 3.6.), 40 от тях ще изберат алтернатива А и 60 ще предпочетат алтернатива В. Ако същите 100 души вземат същото това инвестиционно решение на базата на релевантната на процеса информация (вж фигура 3.7.), алтернатива А ще бъде предпочетена от 50 от тях (с 10 души повече), а алтернатива В – от останалите 50 души (с 10 по-малко). Въпросът е дали тази разлика е съществена (статистически значима).

В конкретния случай въпросът е за проверка на статистическа хипотеза относно разликата между относителни дялове в две независими извадки. Нулевата хипотеза гласи, че разликата между относителните дялове на респондентите, избрали алтернатива А в базовия (p_1) и в алтернативния сценарий (p_2) е случайна, т.е. $H_0: p_1 = p_2$. Алтернативната хипотеза традиционно гласи, че разликата между двата относителни дяла е статистически значима (съществена) – една ситуация, когато изследователят няма логически очаквания за една или друга посока на неравенството ($p_2 > p_1$ или $p_2 < p_1$). В случая обаче очакваме делът на респондентите, избрали алтернатива А при алтернативния сценарий (p_2), да бъде по-висок от дела на респондентите, избрали алтернатива А при базовия



**Фиг. 3.6. Избрани инвестиционни алтернативи, базов сценарий
(квази-релевантна на процеса информация)**

сценарий (p_1), т.е. $H_1: p_2 > p_1$. Тази формулировка отговаря и на очакванията на Drury (2018, с. 285) относно резултатите от предложения от него илюстративен пример. Така формулирана алтернативната хипотеза предполага едностранна (дясностранна) критична област.



Фиг. 3.7. Избрани инвестиционни алтернативи, алтернативен сценарий (релевантна на процеса информация)

При проверка на хипотези относно разликата между относителни дялове в две независими големи извадки се прилага статистическият z-критерий. Той изисква да е налице нормално разпределение на тестовата z-характеристика на хипотезата. В конкретния случай се изследва биномна величина (възможни само две стойности – избор на алтернатива А или избор на алтернатива В) и коректна проверка за нормално разпределение може да бъде извършена на базата на две известни статистически правила. Първото правило е свързано с обема на

извадка. При изследване на разликата между относителни дялове се приема, че допускането за нормално разпределение на z -характеристиката е изпълнено, когато обемът на извадките е голям, т.е. когато във всяка извадка има поне 40 наблюдения (Newbold, 1988, с. 316). В случая, обемът на първата извадка (базовия сценарий) е 153 наблюдения, а обемът на втората извадка (алтернативния сценарий) е 156 наблюдения и имаме основания да приемем, че разпределението в двете групи от респонденти е нормално или близко до нормалното. Друго статистическо правило (Waller, 2008, с. 169, 419; и др.) гласи, че при биномни величини може да се приеме, че е налице нормално разпределение на z -характеристиката, когато:

$$np \geq 5$$

и

$$n(1 - p) \geq 5,$$

където:

- n – общият обем на извадката;
- p – общата вероятност за избор на алтернатива А, изчислена по формулата: $(n_1p_1 + n_2p_2)/(n_1 + n_2)$;
- $1 - p$ – общата вероятност за избор на алтернатива В.

В конкретния случай, $np = 309 \times 0.45 = 139$, което надвишава многократно референтната стойност от 5. Същото се отнася и за другия критерий: $n(1 - p) = 309 \times (1 - 0.45) = 170$. На базата на анализа можем да приемем, че тестовата z -характеристика за проверка на статистическа хипотеза относно изследваната биномна величина има нормално разпределение.

Принципът на проверка на хипотезата е, че когато емпиричната характеристика z_{Emp} попадне извън границите на обхвата на теоретичните (очакваните) стойности при валидна нулева хипотеза ($z_{Emp} \leq -z_{Critical}$ или $z_{Emp} \geq z_{Critical}$), нулевата хипотеза се отхвърля и се приема за вярна алтернативната хипотеза. Емпиричната характеристика на z -критерия (z_{Emp}) се изчислява по следната формула (Newbold, 1988, с. 368):

$$z = \frac{(p_2 - p_1)}{\sqrt{p_0(1 - p_0)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

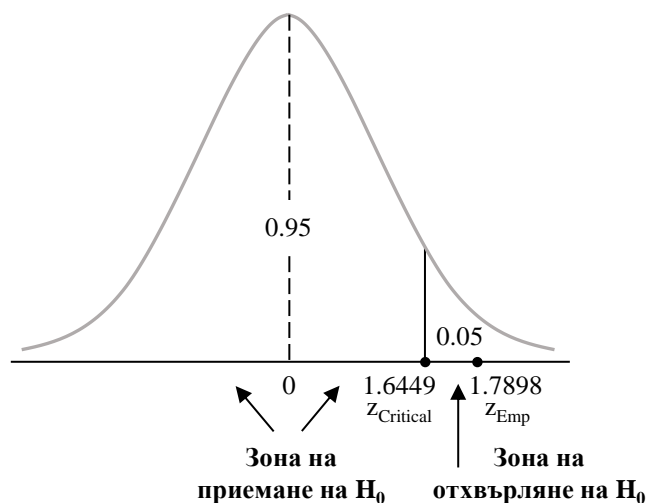
където:

- n_1 – обемът на извадката в базовия сценарий;
- n_2 – обемът на извадката в алтернативния сценарий;
- p_0 – общият относителен дял;
- p_1 – относителният дял на избраните алтернатива А в базовия сценарий;
- p_2 – относителният дял на избраните алтернатива А в алтернативния сценарий.

Характеристиката на проверяваната хипотеза на базата на данните от експеримента е, както следва:

$$z = \frac{(0.5000 - 0.3987)}{\sqrt{0.4498 (1 - 0.4498) \left(\frac{1}{153} + \frac{1}{156}\right)}} = 1.7898.$$

Или, емпиричната стойност на z-критерия (z_{Emp}) е 1.7898. Критичната стойност на този критерий ($z_{Critical}$) при едностранна критична област и риск за грешка 5% е 1.6449 (вж Levine, Stephan, Krehbiel и Berenson, 2008, с. 491). Съответно, $z_{Emp} > z_{Critical}$, откъдето следва, че нулевата хипотеза се отхвърля и за вярна се приема алтернативната хипотеза (фигура 3.8.). Иначе казано, приема се, че *установената разлика от 10.1 процентни пункта е съществена (статистически значима) при риск за грешка 5% ($\alpha = 0.05$)*. Това означава, че преценката на всеки десети, вземащ инвестиционното решение от илюстративния пример, се повлиява от начина на представяне на информацията.



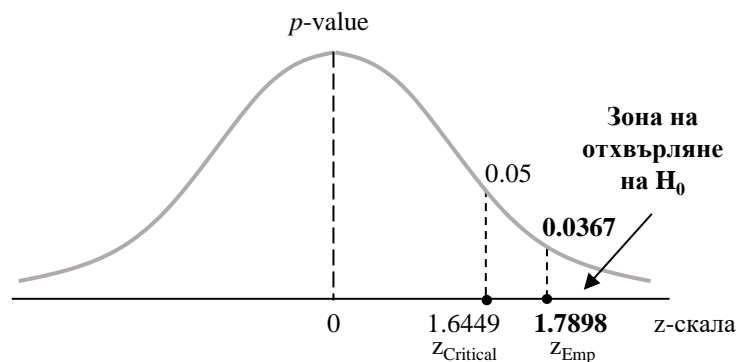
Фиг. 3.8. Разлика между относителните дялове, z-тест

Логиката на анализа дотук изискваше да определим критична стойност на z -характеристиката (z_{Critical}) при избран риск за грешка ($\alpha=0.05$ или 5%), след което да тестваме дали получената емпирична стойност z_{Emp} е във или извън границите на интервала, определен чрез тази критична стойност ($-z_{\text{Critical}}$; $+z_{\text{Critical}}$). Този подход ни позволява единствено да решим дали да приемем или отхвърлим нулевата хипотеза. Алтернативният подход е да работим с т.нар. емпирично ниво на значимост, обозначавано с p -value. Тази величина „дефинира най-ниската стойност на α , при която нулевата хипотеза може да бъде отхвърлена“ (Black, 2010, с. 302). Когато емпиричната стойност на p -value е по-малка от нивото на значимост α , тогава нулевата хипотеза се отхвърля и се приема за вярна алтернативната хипотеза. Но използването на p -value има и допълнителни предимства. Освен за решението за приемане/отхвърляне на нулевата хипотеза, стойността на p -value ни дава информация и за степента на убеденост във взетото решение. Колкото по-ниски са стойностите на p -value, толкова по-ниска е вероятността нулевата хипотеза да е вярна и съответно по-силни са основанията за нейното отхвърляне (Waller, 2008, с. 276; Lind, Marchal и Wathen, 2012, с. 345–346). На практика стойността на p -value ни дава най-ниското ниво на значимост, при което наблюдаваните стойности на характеристиката са статистически значими (Walpole, Myers, Myeers и Ye, 2013, с. 249).

Стойността на p -value може да бъде изчислена с помощта на MS Excel, функцията NORM.S.DIST (z ,cumulative). За стойност на $z_{\text{Emp}} = 1.7898$, площта под кривата на нормалното разпределение отляво на емпиричната стойност е 0.9633. Това означа, че площта отдясно на емпиричната стойност е p -value = $1 - 0.9633 = 0.0367$.

$$P = P(z > 1.7898) = 0.0367$$

Или, стойността на p -value, съответстваща на $z_{\text{Emp}} = 1.7898$, е 0.0367 и е обозначена на фигура 3.9. При едностранен тест зоната отдясно на z_{Critical} е $\alpha=0.05$ или 5%. Следователно, p -value $< \alpha$, откъдето следва, че има основания да се отхвърли нулевата хипотеза. При това, може да бъде направено заключението, че тези основания са дори по-силни отколкото първоначално определените по-горе, зададени от нивото на значимост $\alpha = 0.05$.



Базирана на Lind, Marchal u Wathen (2012, с. 346).

Фиг. 3.9. Равнище на значимост за z-теста относно разликата между относителни дялове (p -value)

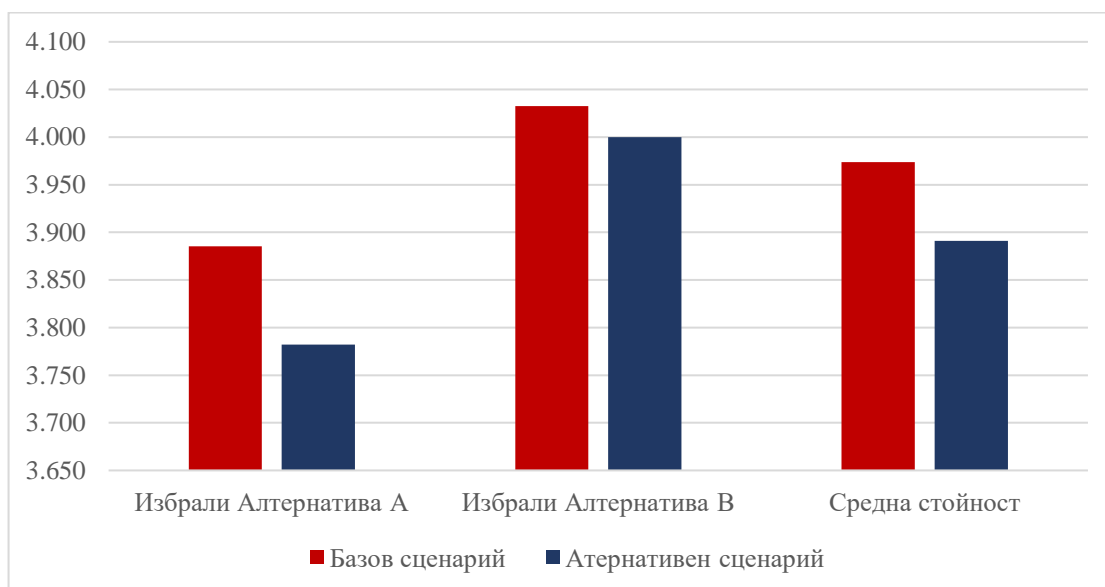
Изключително интересни изводи могат да бъдат направени и на база анализа на данните относно степента на увереност на респондентите в направения от тях избор. Средните самооценки за нивото на увереност на респондентите са обобщени в следващата таблица 3.3 и илюстрирани на фиг. 3.10.

Получените резултати показват, че нивото на увереност на респондентите във взетото от тях решение и в двата сценария е над средното ниво на увереност (3 по скала на Ликерт от 1 до 5). Нивото на увереност е по-високо при базовия сценарий в сравнение с нивото на увереност при алтернативния сценарий. Това важи за лицата, избрали алтернатива А ($3.885 - 3.782 = 0.103$ пункта), за тези, избрали алтернатива В ($4.033 - 4.000 = 0.033$ пункта) и общо за всички респонденти ($3.974 - 3.891 = 0.083$ пункта). Също така, налице е разлика в нивото на увереност между лицата в базовия сценарий, избрали алтернатива В и алтернатива А ($4.033 - 3.885 = 0.147$ пункта), както и между лицата в алтернативния сценарий, избрали алтернатива В и алтернатива А ($4.000 - 3.782 = 0.218$ пункта). И при двата сценария респондентите са по-уверени в избора на алтернатива В. Необходимо е да установим дали тези разлики са статистически значими.

Първоначално е осъществена проверка за нормално разпределение с теста на Колмогоров – Смирнов (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test). Резултатите са представени в таблица 3.4. Те показват, че равнището на значимост $Asymp. Sig.$ е

Таблица 3.3. Самооценка на нивото на увереност в направения избор, средни стойности по Ликерт

Сценарий	Избрали Алтернатива А	Избрали Алтернатива В	Средна стойност
1	2	3	4
Базов сценарий (квази-релевантна на процеса информация) N = 153	3.885	4.033	3.974
Алтернативен сценарий (релевантна на процеса информация) N = 156	3.782	4.000	3.891
Разлика	0.103	0.033	0.083



Фиг. 3.10. Самооценка на нивото на увереност в направения избор, средни стойности по Ликерт

0.000 и е по-малко от риска за грешка $\alpha = 0.05$, следователно за вярна се приема алтернативната хипотеза по теста на Колмогоров – Смирнов, а същата гласи, че разпределението на единиците в извадките по оценяваната променлива (ниво на увереност) не е близко до нормалното. Този извод налага използването на непараметрични критерии за проверка на статистически хипотези.

**Таблица 3.4. Ниво на увереност в направения избор,
статистически резултати от One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

Показатели	Базов сценарий – избрали А	Базов сценарий – избрали В	Базов сценарий – общо	Алтерна- тивен сценарий – избрали А	Алтерна- тивен сценарий – избрали В	Алтерна- тивен сценарий – общо	
1	2	3	4	5	6	7	
N	61	92	153	78	78	156	
Normal Parameters	Mean	3.89	4.03	3.97	3.78	4.00	3.89
	Std. Deviation	.839	.702	.760	.935	.721	.839
Most Extreme Differences	Absolute	.276	.258	.265	.323	.269	.302
	Positive	.216	.258	.238	.216	.256	.230
	Negative	-.276	-.253	-.265	-.323	-.269	-.302
Test Statistic		.276	.258	.265	.323	.269	.302
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000

Разликата между средните оценки при двата разглеждани сценария тестваме като прилагаме непараметричния рангов критерий на Ман – Уитни (Mann-Whitney Test). Резултатите са дадени в таблица 3.5. Равнището на значимост Asymp. Sig. и за трите променливи има стойности, които са по-големи от риска за грешка $\alpha = 0.05$, което означава, че се приема за вярна нулевата хипотеза. Тя гласи, че *няма съществена (статистически значима) разлика между нивото на увереност на респондентите при двата тествани сценария.*

**Таблица 3.5. Самооценка на нивото на увереност в направения избор по сценарии,
статистически резултати от Mann-Whitney Test^a**

Показатели	Избрали Алтернатива А	Избрали Алтернатива В	Средна стойност
Mann-Whitney U	2,287.500	3,523.000	11,513.500
Wilcoxon W	5,368.500	6,604.000	23,759.500
Z	-.422	-.223	-.584
Asymp. Sig. (2-tailed)	.673	.824	.559

a. Групираща променлива: сценарий

Разликата между средните оценки на лицата в базовия и алтернативния сценарий, избрали една и съща алтернатива, тестваме отново с помощта на теста на Ман – Уитни (Mann-Whitney Test). Таблица 3.6. обобщава резултатите. Равнището на значимост Asymp. Sig. и за двете тествани променливи има стойности, които са по-големи от риска за грешка $\alpha = 0.05$, което отново означава,

че се приема за вярна нулевата хипотеза – няма съществена (статистически значима) разлика между нивото на увереност на респондентите в рамките на отделните сценарии, независимо от това коя алтернатива са избрали.

Таблица 3.6. Самооценка на нивото на увереност в направения избор по избрана алтернатива, статистически резултати от Mann-Whitney Test^a

Показатели	Базов сценарий	Алтернативен сценарий
1	2	3
Mann-Whitney U	2,591.500	2,753.500
Wilcoxon W	4,482.500	5,834.500
Z	-.869	-1.120
Asymp. Sig. (2-tailed)	.385	.263

a. Групираща променлива: избрана алтернатива

Въз основа на анализа може да бъде направен важен извод. Без значение как виждат представени двете инвестиционни алтернативи и без значение какъв инвестиционен избор правят, *респондентите са еднакво уверени в него.*

4.4. Дискусия и изводи от изследването

Може да се приеме, че проведеният теренен експеримент осигурява емпиричното съответствие на поведенческия принцип „*Информацията и комуникацията са релевантни на процеса на вземане на решения*“. Според Drury (2018, с. 286) евентуални разлики в избора на инвестиционно решение ще бъдат илюстрация за нуждата от инкорпориране на несигурността в процеса на вземане на решения. Тук обаче има нещо много повече от вземането под внимание на несигурността.

Проведеният експеримент е нов пример за отклонение от неокласическия модел на рационалния икономически агент. Той показва, че различният начин на представяне на една и съща счетоводна информация е възможно да доведе до различни преценки у лицата, вземащи решения, и съответно до различни избори, които те правят. Използвайки терминологията на икономическата теория това означава, че е налице смяна на предпочитанията. Но моделът на рационалния икономически агент не е съвместим с подобно явление. В теорията на рационалните икономически агенти допускането, че лицата имат строги предпочитания – т.е. че ранкират алтернативите на базата на тяхната относителна полезност и правят оптимален избор – има фундаментален характер. Неслучайно

Thaler (2016 [2015], с. 48) отбелязва:

Учебниците по икономическа теория биха приключвали на първата страница, ако предположението за добре подредени предпочитания се изостави, защото без стабилни предпочитания няма какво да бъде оптимизирано.

Различният начин на представяне на една и съща релевантна на решението счетоводна информация не би трябвало да повлияе върху преценката на рационалните агенти и съответно не би трябвало да доведе до разлика във вземаните от тях решения. Въпреки че икономическата теория не може да ни каже коя от двете алтернативи в казуса е за предпочитане по принцип – алтернатива А или алтернатива В – фактът, че е налице смяна на предпочитанията, е отклонение от рационалния модел. Потвърждава се моделът на ограничената рационалност, в който когнитивните способности на хората да обработват информацията по напълно рационален начин са ограничени, и вместо да оптимизират, те се задоволяват с постигането на достатъчно добри резултати. Напълно рационалните агенти биха извели един и същ смисъл, и съответно една и съща полезност, както от релевантната на процеса информация, така и от квази-релевантната на процеса информация. Ограничено рационалните агенти обаче, както се потвърждава от експеримента, извличат различна полезност от релевантната и от квази-релевантната информация. Това е така, защото релевантната на процеса информация по дефиниция допринася в някаква степен за неутрализиране на когнитивните заблуди в процеса на вземане на решения и съответно – за подобряване на неговото качество.

Нека сега се върнем отново на експеримента и разгледаме когнитивните заблуди, проявяващи се в конкретния казус. При базовия сценарий респондентите виждат информацията за вариацията на разходите, но финансовият резултат за двете алтернативи е представен като единични очаквани стойностни оценки (съответно, €90,000 за алтернатива А и €100,000 за алтернатива В). Този начин на представяне активира поне две от склонностите, които замъгляват способността ни да оценяваме вероятности.

Едната склонност е *заблудата на прекаления оптимизъм* – респондентите надценяват вероятността за настъпването на по-благоприятното събитие (€100,000 печалба при алтернатива В) и съответно подценяват вероятността за по-неблагоприятното събитие (€90,000 печалба при алтернатива А), което води до

погрешното разбиране, че двете стойности имат приблизително сходни шансове за настъпване. Това обаче не е така. Очакваната печалба от €90,000 при алтернатива А произхожда от интервал на вариране \pm €10,000 (11%), докато очакваната печалба от €100,000 при алтернатива В – съответно от интервал с много по-висока степен на вариране: \pm €50,000 (50%). Или, при равни други условия, реализирането на очакваната печалба от €90,000 при алтернатива А е *много по-вероятно*, отколкото реализирането на очакваната печалба от €100,000 при алтернатива В. Погрешната преценка за вероятностите за реализирането на двете печалби води до наблюдавания резултат: респондентите предпочитат алтернатива В (60%) пред алтернатива А (40%). Може да се направи изводът, че те базират своя избор на по-високата очаквана доходност, като до известна степен игнорират съпътстващата я по-висока степен на несигурност.

Респондентите в алтернативния сценарий виждат непосредствено показана вариацията в двете печалби (съответно, €80,000–€100,000 за алтернатива А и €50,000–€150,000 за алтернатива В), което неминуемо ги провокира да вземат под внимание този фактор в своята преценка. В резултат, двете алтернативи биват избрани от еднакъв брой респонденти (50% / 50%). Или, релевантната на процеса информация в случая променя предпочитанията *посредством неутрализиране на заблудата на прекаления оптимизъм*.

Другата склонност, която участва в проведения експеримент, е *заблудата на прекалената увереност* – респондентите надценяват своите възможности за точност в оценките. Очевидно е, че респондентите в базовия сценарий изчисляват различен интервал от стойности за оценяваната променлива (печалбата) от този, който може да бъде обективно изчислен на база предоставената информация за вариация на разходите, и който е непосредствено видим за респондентите в алтернативния сценарий. Тези различни оценки повлияват техния избор. Ако те генерираха същия интервал от стойности за печалбата, изборът на респондентите в двата сценария щеше да бъде еднакъв.

Заблудата на прекалената увереност обаче има и друго измерение. То е свързано с нивото на увереност на респондентите в направения от тях избор. Проведеният експеримент не успява да установи статистически значима разлика в нивото на увереност в направения избор от страна на респондентите в двата сценария. Независимо от това, въпросът заслужава внимание.

Данните от експеримента показват, че заблудата на прекалената увереност е много силна. Резултатите от таблица 3.3. и фигура 3.10. разкриват един трудно обясним, но наблюдаван в реалността факт. Лицата, които са избрали алтернатива В с по-високата вариация на печалбата, са еднакво уверени в преценката си спрямо лицата, които са избрали алтернатива А с по-ниската вариация на печалбата (разликите от 0.147 и 0.218 пункта не са статистически значими). Явлението е в сила и за двата сценария. Това показва, че по-високото ниво на несигурност за реализирането на резултата при алтернатива В не оказва влияние върху нивото на увереност на респондентите. То остава сходно независимо от различната степен на несигурност на инвестиционните алтернативи.

Тези констатации са в пълно съответствие с предишни изследвания в областта на поведенческия икономикс. Сибони (2020, с. 70) например цитира проучвания, според които 93% от американските граждани считат, че притежават шофьорски умения над средното ниво, а 95% от магистрите по бизнес администрация вярват, че са в топ 50% в своята специалност, въпреки че разполагат с обективна информация и могат да сравнят своите постижения с тези на своите колеги. Резултатите от проведения експеримент показват, че трябва да считаме високото ниво на увереност като предупредителен знак. Същото предупреждение отправят Lovallo и Sibony (2010, с. 9), които подчертават, че положението в съвременните организации допълнително се влошава от обстоятелството, че „културата на много организации потиска несигурността и възнаграждава поведение, което я игнорира“. Те базират своя извод на факта, че по-високото ниво на увереност в успеха на даден проект е предпоставка за неговото одобрение от страна на преките ръководители. Експерименталните изводи са в съответствие и с тезата на Hammond, Keeney и Raiffa (2013 [1998], с. 15–16), че макар и да не умеят да правят добри прогнози, хората са склонни да бъдат прекалено уверени в тяхната точност.

Потвърждава се и предположението на Сибони (2020, с. 107), че изборът на по-несигурен инвестиционен проект не е задължително в резултат на съзнателен избор на по-високо доходен и същевременно по-рисков проект, а често е в резултат на висока убеденост в прекалено оптимистична перспектива. Резултатите от експеримента демонстрират необоснован оптимизъм относно крайния очакван резултат (при алтернатива В). Този резултат обаче възниква под

въздействието на различни фактори, само част от които са контролируеми и спрямо които оптимизмът в оценките има място. За всички останали фактори, които са неконтролируеми, е необходима обективна преценка. Налице е и съответствие с един по-предишен експеримент на Uecker (1981, с. 374), който установява, че, когато се налага оценяването на вероятности на несигурни резултати, лицата често разчитат на опростени модели за вземане на решения, които макар и понякога да осигуряват добри решения, често водят до систематични грешки. Такъв именно е конкретният случай.

Алтернативният начин на представяне на информацията (интервални стойности за печалбата) понижава средното ниво на увереност в направения избор на инвестиционна алтернатива (както за алтернативи А и В поотделно, така и общо), но не успява да постигне статистически значима разлика (т.е. възможно е разликите да се дължат на въздействието на случайни фактори). Какви биха могли да бъдат причините релевантната на процеса информация да не успява в случая да демонстрира значимо неутрализиране на заблудата на прекаления оптимизъм? Причините за това, така както аз ги виждам, са две. Едната причина се дължи на факта, че заблудата на прекалената увереност е твърде силна (както и самият експеримент потвърждава това). Другата причина е свързана с естеството на самия казус. Той няма потенциала да демонстрира подобен ефект. Нека обърнем внимание, че респондентите, избрали по-несигурната алтернатива В са еднакво уверени в избора си, както и респондентите, избрали по-сигурната алтернатива А. Тоест, информацията за по-голямата вариация в доходността на алтернатива В не се отразява на тяхната самооценка на степента на увереност. Логично е да се очаква тогава, че алтернативният начин на представяне на информацията (интервални стойности за печалбата) няма да окаже съществено влияние върху техните самооценки на степента на увереност в направения избор.

Трябва да се съгласим, че използваният пример по необходимост е прекалено опростен и по тази причина не отразява във висока степен сложността на инвестиционните решения в социално-икономическата практика. Още повече, експериментът е изцяло базиран на използването на количествени (монетарни) данни – всеки респондент прави своя избор единствено и само на базата на три стойности за всяка от двете алтернативи, и изцяло игнорира многобройните качествени фактори, свързани с вземането на инвестиционни решения. Можем

обаче лесно да си представим, че щом като такава малка промяна в представянето на една от общо трите стойности в алтернативния сценарий на казуса може да предизвика подобна значима промяна в избора, то в реалната социално-икономическа среда използването на допълнителна, релевантна на процеса информация, и нейното подходящо комуникиране, имат голям потенциал да допринесат за преодоляването и на тази склонност. Този въпрос маркира обещаваща насока за бъдещи изследвания.

5. Практическо приложение на поведенческия принцип

Тази последна част от изложението демонстрира приложението на изведения поведенчески принцип в управленско-счетоводната практика. Тя показва как принципът може да служи като критерий за избора на методи и модели в практиката на управленските счетоводители.

За целта са използвани практическите области на управленско-счетоводната функция, които СИМА (2017 [2014], с. 23–47) предлага, за да демонстрира приложимостта на Глобалните принципи на управленското счетоводство (Приложение 3.1). Използването на същите практически области ще осигури възможност за съпоставимост на Глобалните принципи с изведените в настоящия труд поведенчески принципи на управленското счетоводство. Пет от предлаганите от СИМА общо 14 области на управленско-счетоводна практика (в т.ч. „Външно отчитане“, „Управление на проекти“, „Съответствие с регулаторните изисквания“, „Стратегическо управление на данъците“ и „Вътрешен одит“) макар и свързани с управленското счетоводство, не представляват негова специфична област на проявление, и поради това са изключени от настоящия анализ. Останалите девет практически сфери, макар и с известна условност, могат да бъдат отнесени към някоя от двете функционални области: вземане на решения (в т.ч. „Оценка на инвестициите“, „Ценови и продуктови решения“, „Управление на ресурсите“ и „Управление на паричните средства“) и управление на изпълнението (в т.ч. „Трансформиране и управление на разходите“, „Финансова стратегия“, „Вътрешен контрол“, „Управленски и бюджетен контрол“ и „Управление на риска“).

По-долу е демонстрирано приложението на поведенческия принцип в двете функционални области на управленското счетоводство. В изложението те

са разгледани последователно като са изведени най-съществените разлики спрямо интерпретацията на управленско-счетоводните практики, залегнала в Глобалните принципи (СИМА, 2017 [2014])¹:

5.1. Приложение на принципа при вземането на управленски решения

- **Практическа област „Оценка на инвестициите“:**

- „Реални алтернативи, включително опцията „да не се прави нищо“, не просто се предлагат, но и *подробно се анализират*.
- „Предложенията за приоритизиране на инвестициите“ (когато такива се правят) се рамкират спрямо *различни референтни точки и в широка рамка*, която преодолява разглеждането на инвестиционното предложение като самостоятелен или откъснат инвестиционен проект. Независими инвестиционни проекти се агрегират в цялостно портфолио с оглед преодоляване на склонността към прекалена предпазливост.
- Освен „категоризиране“ на инвестиционните проекти, резултатите от анализа се представят по възможност в *стандартизиран (сравним) вид*, който затруднява прикриването на рискове и умишленото представяне на реалните данни по начин, който да повлияе на решението в желана посока.
- Прилага се *прогнозирането чрез референтен клас*, което наред с използването на „вътрешната и външната“ информация, „финансовата и нефинансовата“ информация, „трендовете“ и „приходо- и разходоопределящите фактори“ осигурява истински надеждна оценка.
- Извършва се *анализ по подхода „предварителна аутопсия“*, който освен че допълва анализа на „техническата, търговската, финансовата и оперативната осъществимост на предложението“, допринася и за идентифициране на ключовите фактори за (не)успеха на инвестиционното предложение.

¹ Текстът в кавички в настоящата част е директна препратка към интерпретацията на съответната практическа област в СИМА (2017 [2014], с. 23–47).

- В допълнение към „анализа на чувствителността“ се извършва и *задълбочен анализ на „най-лошия сценарий“*.
- „Слединвестиционният одит“ е нещо повече от сравняване на фактическите резултати с прогнозните стойности; осъществява се на базата на *предварително дефинирани ключови показатели за оценка – финансови и нефинансови* – с оглед навременно предприемане на адекватни коригиращи действия.
- Извършва се *анализ на потенциалния отговор на конкурентите* (когато такъв се очаква) и той се инкорпорира в анализа на инвестиционното предложение.
- Извършва се *преглед на използваните допускания* и всички ключови стойности се преизчисляват като се прилагат различни подходи за оценка. Анализират се *аналогични инвестиционни решения* и тяхното съответствие с разглеждания проект.
- При изготвянето на прогнозите *контролируемите от неконтролируемите елементи ясно се разграничават* едни от други.

- **Практическа област „Ценови и продуктови решения“:**

- Продуктовите и ценовите решения са стратегически, затова се вземат *във възможно най-широка рамка* – при отчитане на настоящия продуктов микс и стратегическите цели на организацията.
- Решенията за приемане/отхвърляне на договори се основават на *„релевантни парични потоци“* и *„количествено неизмерими фактори“*, но и на внимателен анализ с цел *игнориране на всички окончателни разходи и ясно идентифициране на алтернативните разходи*. Извършва се *сравнителен анализ с аналогични договори* – успешни и неуспешни – от миналото.
- „Анализът на чувствителността на решенията, базирани на разходи, обем и печалба“ *задължително се съпътства от анализ на „най-лошия сценарий“*.
- Извършва се *„многопродуктов анализ на критичната точка“*, но едновременно с това се държи сметка на факта, че водещ критерий за

вземане на решения е *въздействието върху стойността на организацията в дългосрочен план.*

- Продуктовите и ценовите решения вземат под внимание *броя на конкурентите и тяхното поведение* и включват тези променливи в прогнозите за „пазарен ръст“ и „пазарен дял“. При изготвянето на прогнозите *контролируемите от неконтролируемите елементи ясно се разграничават* едни от други.
- При анализа на продуктивния микс и на алтернативни ценови стратегии се прилага *подходът „поглед отвън“*; анализират се минали подобни решения, за да се установи *въздействието на промените в цените върху приходите на организацията и/или на конкурентите.*
- *Статуквото се поставя под въпрос* чрез регулярно критично преразглеждане на продуктивния микс, който на свой ред води до „разпределение на средства и други ресурси“.

- **Практическа област „Управление на ресурсите“¹:**

- Осигуряването на „ясна връзка между разпределение на ресурси и планове, бюджети и прогнози“, както и наличието на съответствие между разпределението на ресурсите и „бизнес модела“, не гарантира, че разпределението на ресурсите съответства на стратегическите приоритети на организацията; необходимо е *статуквото (разпределението на ресурсите през предишната година) да се поставя под въпрос* чрез регулярно критично преразглеждане на инвестиционното портфолио и/или на централите на отговорност.
- Прилага се *подходът на „презакотвянето“* – изготвя се разпределение на ресурсите (нова котва) на база няколко ключови показатели,

¹ Тази практическа област е единствената, която в Глобалните принципи съдържа препоръка за преодоляване на конкретна когнитивна склонност:

Външните данни за растеж и пазарен потенциал се разглеждат и използват като основа за създаване на хипотетично разпределение на ресурси. Това помага за предотвратяване на проблемите с когнитивната склонност, която възниква, когато разпределенията за следващата година се основават на [тези от] предходната година без критична оценка (CIMA, 2017 [2014], с. 40).

което се съпоставя с разпределението на ресурсите от предходната година (стара котва).

- Възможно да се изготви *чеклист на релевантната информация*, който да се актуализира и използва при бъдещо вземане на решения за разпределение на ресурсите.
- Анализ на „техническата, търговската, финансовата и оперативната осъществимост на предложеното разпределение“ се осъществява ведно със задълбочен *анализ на „най-лошия сценарий“*.

• **Практическа област „Управление на паричните средства“:**

- Информацията за паричните потоци се представя по категории („информация по сегменти“, „фактическа информация“, „информация за трендовете“, прогнозна информация“, „информация за факторите“) като при изготвянето на прогнозната информация и информацията за факторите се прави *разграничение на контролируемите от неконтролируемите елементи*. Възможно е да се изготви *чеклист на релевантната информация* за управление на паричните наличности.
- Извършва се *преглед на използваните допускания* в прогнозите за паричните потоци и всички ключови стойности се преизчисляват като се използват алтернативни референтни точки и подходи за оценка.
- Рискът от промени във валутните курсове и лихвените нива се оценява регулярно като се прилага *анализ на чувствителността и задълбочен анализ на „най-лошия сценарий“*. Възможно е да се приложи *подходът „предварителна аутопсия“* за целите на идентифицирането на ключовите фактори за (не)успеха на политиката по управление на паричните наличности.
- *Алтернативни инвестиционни възможности* за наличните парични наличности се анализират и предлагат регулярно.
- Мониторингът на паричните наличности се осъществява превантивно на базата на *предварително дефинирани ключови показатели за оценка* с оглед навременно предприемане на адекватни коригиращи действия.

5.2. Приложение на принципа при управлението на изпълнението

- **Практическа област „Трансформиране и управление на разходите“:**

- Управлението на разходите изисква анализ *в широка рамка – в контекста на генерирането на стойност за организацията и обществото като цяло*. В противен случай намаляването на разходите може да доведе до еквивалентно или по-високо намаляване на приходите, а с това – и до намаляване на генерираната от организацията стойност.
- Управлението на разходите зависи от постигането на поставените цели, а те от своя страна – от въвеждането на *подходяща система за стимулиране на постиженията*, която насърчава постигането на съвместимост между индивидуалните цели и тези на организацията.
- Управлението на разходите се осъществява на базата на *предварително дефинирани ключови показатели за оценка на изпълнението по отношение на разходоопределящите фактори*.
- Оптимизирането на разходите се осъществява при прилагане на *подхода „поглед отвън“*.

- **Практическа област „Финансова стратегия“:**

- „Миналото, настоящото и прогнозното представяне регулярно се комуникира“ с пазара, но ключът за успешното комуникиране е в *акцента върху дългосрочната стойност на организацията*. Целта е да се избегне прекомерният фокус върху краткосрочното представяне.
- „Одитът“ на изпълнението на финансовата стратегия се осъществява на базата на *предварително дефинирани ключови показатели за оценка* с оглед навременно предприемане на адекватни коригиращи действия.
- Използва се *външна информация от релевантни организации (бенчмаркинг)*, която изпълнява функцията на различни референтни точки при разработването и оценката на изпълнението на финансовата стратегия.

- **Практическа област „Вътрешен контрол“:**

- Оценката на рисковете се основава на двете екстремални стойности (най-високата и най-ниската) на ключовите променливи.
- Анализът на „характера, степента и въздействието на рисковете, пред които организацията е изправена“ се съпътства от *допълнителен анализ на ключовите допускания и преизчисляване на ключовите стойности.*

- **Практическа област „Управленски и бюджетен контрол“:**

- „Познаването и разбирането“ на ключовите стратегически приоритети не гарантира тяхното „ефективно ресурсно осигуряване“; прилага се *бюджетиране на нулева база или на негова разновидност*, за да се осигури „презакотвяне“.
- Оценката на изпълнението се основава не само на статичните бюджети, но взема предвид и *релевантна външна информация*, т.е. осигурява се в *широка рамка*.
- Оценката на изпълнението се основава на *предварително определени ключови стойности*. При нея се прави разграничение между *контролируемите и неконтролируемите елементи* за съответното йерархично ниво.

- **Практическа област „Управление на риска“:**

- Рискът се управлява в *широка рамка*, която допринася за оценката на взаимодействието между отделните видове риск, както и между рисковете на индивидуалните проекти и дейности в рамките на веригата на създаване на стойност.
- Информацията за „външната рискова среда и ключовите фактори на потенциални рискове/възможности“, както и за „оценката на въздействието“ се базира (по възможност) на *обективни статистически данни*. Извършва се *сравнителен анализ на достатъчно на брой аналогични събития* с оглед преодоляване на заблудата на запомнящото се.

- „Сценариите, които показват как рисковете взаимодействат и се комбинират“, задължително *включват „най-лошия сценарий“*.
- Релевантната информация за „предупредителните сигнали и червените флагове“ се основава на *предварително дефинирани ключови показатели* за мониторинг на риска и техните стойности, при които ще бъдат предприети съответни действия. Информацията идентифицира *контролируемите и неконтролируемите елементи*.

Примерите за усъвършенстване на управленско-счетоводните практики на базата на предложени поведенчески принцип могат със сигурност да продължат. И приведените допълнения са достатъчни, за да ни уверят, че управленско-счетоводните практики, съобразени с поведенческия принцип, имат потенциала да доведат до по-висока стойност в организацията, отколкото традиционно прилаганите.

6. Обобщения и изводи

Настоящата глава обосновава първия поведенчески принцип на управленското счетоводство, който е свързан с неутрализиране на когнитивните заблуди в мисленето на лицата, управляващи и участващи в процесите на вземане на решения и управление на изпълнението. Този принцип гласи: *„Информацията и комуникацията са релевантни на процеса на вземане на решения“*. Той изисква идентифициране на потенциалните заблуди, които могат да възникнат в процеса на вземане на решения, и прилагането на управленско-счетоводни практики, които имат потенциала да им противодействат с цел генерирането на качествени решения и ефективно управление на изпълнението. Принципът е изведен на базата на следните постановки:

Първо. Релевантността на счетоводната информация се определя от потребителя и като такава е въпрос с поведенчески измерения. Ключов критерий за релевантността на счетоводната информация е процесът на вземане на решения, а не самите решения. Релевантна на процеса на вземане на решения е информацията, която допринася за преодоляване на когнитивните заблуди в мисленето. Информацията, която не допринася за това, може да бъде определена като квази-релевантна на процеса.

Второ. Изследователски експеримент, проведен сред общо 309 респонденти (студенти и докторанти), илюстрира емпиричното съответствие на предложения принцип. Той потвърждава, че релевантната и квази-релевантната на процеса информация могат да доведат до систематично различни предпочитания у лицата, вземащи решения, и съответно до различни избори, и е нов пример за отклонение от модела на „рационалния агент“. В сила е моделът на „ограничената рационалност“, в който ограничено рационалните агенти извличат различна полезност от релевантната и от квази-релевантната информация.

Трето. За целите на управленското счетоводство когнитивните заблуди могат да бъдат типологизирани на базата на подпроцесите на процеса на вземане на решения: (1) оценка на очакваната полезност; (2) структуриране на модела за вземане на решения; (3) избор на специфични променливи, които да бъдат включени в модела; (4) избор на форма на връзка/и между променливите и (5) определяне на конкретните стойности на параметрите и променливите. Въз основа на тази типология могат да бъдат идентифицирани редица управленско-счетоводни практики, които допринасят за преодоляване на когнитивните заблуди, и съответно генерират и комуникират по подходящ начин информацията, релевантна на процеса. Тези практики включват, но не се ограничават до: алтернативно рамкиране на проблема; разработване на допълнителни алтернативни решения; осигуряване на външна за организацията информация; преизчисляване на ключовите стойности; игнориране на окончателните разходи и изрично посочване на алтернативните разходи; прилагане на бюджетирането на нулева база или на негова разновидност; вземане под внимание на броя на конкурентите и тяхното поведение; определяне на ключовите стойности, по които ще бъде оценявано изпълнението, и др. Практиките са приложими и в двете функционални области на управленското счетоводство: вземане на решения и управление на изпълнението.

Глава четвърта
**ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПРИНЦИП „ОЧАКВАНТОТО
ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ ПОВЕДЕНИЕТО Е
АНАЛИЗИРАНО“ (ANTICIPATED IMPACT ON HUMAN
BEHAVIOUR IS ANALYSED)**

В настоящата глава се обосновава вторият поведенчески принцип на управленското счетоводство: „*Очакваното въздействие върху поведението е анализирано*“ (т. 1). В изложението се разглежда въздействието на управленско-счетоводната информация върху когнитивните и мотивационните процеси, допринасящи за ефективното управление на динамиката в поведението на служителите и мениджърите от по-ниските управленски нива (т. 2). Акцент се поставя върху въпроса за нивото на бюджетната трудност като централен проблем на счетоводното бюджетиране с множество поведенчески измерения. Предлага се поведенчески модел на оптимално ниво на бюджетната трудност и се дискутират неговите предимства в сравнение с традиционния модел, разработен преди повече от 50 години (т. 3). Теренен експеримент потвърждава емпиричната съгласуваност на теоретично обоснования принцип (т. 4). Представят се и приложните аспекти на поведенческия принцип в управленско-счетоводната практика (т. 5).

1. Формулировка на поведенческия принцип

Вторият поведенчески принцип на управленското счетоводство е свързан с динамиката в поведението на лицата в организацията. Той може да бъде формулиран по следния начин:

ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПРИНЦИП: Очакваното въздействие върху поведението е анализирано

Цел: Ефективното прилагане на управленско-счетоводните практики и модели

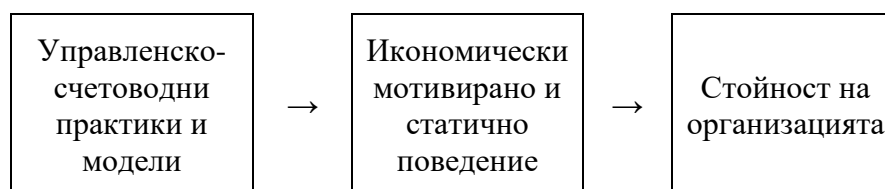
Твърдение: изисква анализ на очакваното въздействие на тези практики и модели върху поведението на лицата в организацията,

Причина: защото човешкото поведение, което допринася за и е в основата на успеха на организацията, не е константно във времето и пространството, а адаптивно, и зависи от възприятията, предпочитанията, очакванията, както и от други фактори, върху които управленското счетоводство може да има значително въздействие.

Формулираният поведенчески принцип е приложим както в областта на вземане на управленски решения, така и в сферата на управлението на изпълнението. Доколкото поведението на мениджърите и служителите е определящо за ефективното изпълнение на стратегията на организацията (в т.ч. и на счетоводните бюджети), акцентът в изложението е поставен именно върху управлението на изпълнението. Независимо от това, подобаващо внимание е обърнато и на онези съществени аспекти на предложения счетоводен принцип, които се проявяват в процеса на вземане на управленски решения.

2. Поведенчески аспекти в основата на принципа

Традиционните управленско-счетоводни теории анализират въздействието на една или друга практика върху стойността на организацията без да акцентират върху значението на поведението на хората в организацията. Имплицитното допускане е, че това поведение е движено единствено от икономически мотиви (Carlan, 1966, с. 497), и като цяло е статично (или константно) във времето (фигура 4.1.). Най-общо, възприема се традиционният модел на Тейлър за организацията, в който служителите са „пасивни участници“ (Schiff и Lewin, 1970, с. 259).



Фиг. 4.1. Въздействие на управленско-счетоводните практики и модели върху стойността на организацията – традиционен модел

Съвременната организационна теория обаче опровергава това твърде опростено разбиране за човешкото поведение. От една страна, човешкото

поведение в организацията не е мотивирано единствено и само от преследването на икономически цели:

Организациите се разглеждат като кооперативни усилия и коалиции, в които хората влизат, за да постигат лични цели... тези лични цели включват социални и психологически, както и икономически съображения... (Caplan, 1966, с. 502).

Съвременният поведенчески модел за организацията разглежда хората като мотивирани от собствени цели и стремежи, ограничено рационални в преценките и притежавачи индивидуални личностни характеристики (Schiff и Lewin, 1970, с. 259). Според психолозите и поведенческите икономисти върху човешкото поведение оказват влияние редица фактори, сред които възприятията, очакванията, предпочитанията и още много други.

От друга страна, човешкото поведение не е статично, а адаптивно. И то далеч по-адаптивно, отколкото допускат утвърдените теоретични модели от вида „стимул – реакция“.

Човешката дейност се разглежда по същество като процес на решаване на проблеми и адаптивно поведение – процес, в който целите, възприятията и способностите са взаимосвързани, и всички те непрекъснато се променят (Caplan, 1966, с. 503).

Човешкото поведение е адаптивно в смисъл, че непрекъснато се настройва към променящата се среда и новия опит, дори без съзнателно вземане на решение за това (Bentley, 2010, с. 36).

Наистина, не е необходимо съзнателно вземане на решение за промяна или не на поведението, тъй като според Waymire (2014, с. 2011) източникът на адаптивното поведение (разбирано в най-широк смисъл) е самият „човешки мозък“, в който много от процесите протичат несъзнателно. Kay и King (2020, с. 16) определят адаптирането към средата като „еволюционна рационалност“. За Hastie и Dawes (2010, с. 16, 229) адаптивността при вземането на решения в условията на несигурност е критерий за рационалност. Двамата автори приемат адаптивността за един от базовите процеси в живота на хората. Не на последно по значение място, прав е Saari (2013, с. 262), като твърди, че адаптивността е необходима в свят на непрекъснато променящи се бизнес реалности.

От позициите на двата модуса на мислене, които бяха обсъдени в глава втора, може да се направи изводът, че адаптивното поведение на лицата, е

закономерност, която има характер на еволюционно-обективна характеристика. Това поведение, както става ясно, е подсъзнателно – резултат от действието на модуса на автоматичното мислене. Той е този, който пръв ще открие грешка, или проблем, към които следва да бъде насочено вниманието. Впоследствие модусът на разсъдъчното мислене ще потвърди изводите като им придаде логика и ще помогне (при необходимост) със сценарии за реакция. Сред възможните сценарии за реакция, приложими в рамките на икономическите системи, са предложените от Alchain (1950, с. 218–220) два модела на съзнателно адаптивно поведение: имитационно поведение и поведение от типа „проба-грешка“. Оттук, адаптивното поведение изглежда сигурно, дълбоко присъщо на самото човешко мислене.

Именно тази адаптивност, която се проявява без необходимостта от съзнателно вземане на решение за промяна, се оказва изключително важна за успеха на всяка една организация. Нека видим защо това е така. В глава първа успехът на организацията условно беше представен като резултат от формулирането и изпълнението на нейната стратегия. За формулирането, но най-вече за изпълнението на стратегията е необходимо реализирането на множество сложни цели и задачи с помощта на „многото усилия на различните участници в организацията“ (Schiff и Lewin, 1970, с. 260). Кое обаче прави усилията на тези участници успешни? Едно изследване на Blair и Stout (1997, цитирано по Axtell, 1999, с. 24) показва, че едва по-малко от 35% от най-големите 5 000 корпорации в САЩ през 1982 г. продължават да съществуват като независими организации 14 години по-късно. Друго проучване – на Foster и Kaplan (2001, с. 7–24) – показва, че от 500-те първоначални корпоративни организации, включени в индекса S&P 500 през 1957 г., 40 години по-късно само 74 от тях продължават все още да бъдат част от пазарния индекс (или една 14.8%). От позициите на неокласическата икономическа теория тези факти биха могли да бъдат обяснени с неуспешната стратегия на организациите да максимизират финансовите си резултати. И това обяснение би изглеждало напълно задоволително. Но едно много мащабно изследване на Axtell (1999) разкрива съвсем друга картина. То показва, че в дългосрочен план успешни са не тези организации, които успяват да генерират по-високи печалби, а тези, които успяват да привличат и задържат продуктивни служители. Подобна е и тезата на Kay и King (2020, с. 17), че

начинът, по който хората успяват, е посредством „успешното развитие на мрежи на доверие, сътрудничество и координация“.

В експеримента на Axtell (1999, с. ii) сътрудничеството в рамките на организацията генерира ползи за лицата и съответно те се самоорганизируют в продуктивни екипи. Те могат да напуснат организацията и да се присъединят към друга такава или да започнат собствен бизнес, винаги когато това е икономически по-изгодно за тях. С разрастването на една организация всяко отделно лице има все по-ниска мотивация да допринесе за нейния успех, тъй като доходът на това лице става относително нечувствителен към нивото на полаганите усилия. Това води до появата на т.нар. гратисчици (free riders).

Броят на гратисчиците в типичната организация нараства с течение на времето, което води до намаляване на дяловете на доходите на агентите, напускане на най-продуктивните агенти в организацията и колапс на общите крайни резултати (Axtell, 1999, с. 83).

В основата на успешното изпълнение на организационната стратегия следователно е адаптивното поведение на агентите – тяхната непрекъсната промяна (осъзната и неосъзната) към заобикалящата среда и опита. Казано по-точно, успехът зависи от управлението на динамиката на това поведение по начин, при който се запазва ефективното сътрудничество между агентите. Това, според модела на Axtell (1999), става като организациите осигуряват по-голяма полезност за своите служители, отколкото те биха могли да получат по друг начин. Този ефект се осъзнава от редица големи организации. Например, служителите на General Electric, които постигат своите цели, но не вярват в корпоративните ценности, биват освобождавани, тъй като нарушават културата, от която организацията се нуждае за своето устойчиво и успешно бъдеще (ИМА, 2016, с. 23).

Допускането, че поведението на служителите (както и на мениджърите на по-ниските управленски нива) в организацията е мотивирано от фактори, които не са чисто икономически, а свързани с редица когнитивни процеси (възприятия, предпочитания и др.), както и че това поведение е адаптивно във времето и заобикалящата среда, поставя въпроса за успеха на организацията в нова светлина. То го превръща в проблем на психологията, а оттам – и на поведенческите науки. Стандартните статични модели, които приемат, че

агентите икономизират своето поведение по систематичен начин, не са достатъчни за разбиране на значението на човешкото поведение върху стойността на съвременната организация, а оттук – и на въздействието на управленско-счетоводните практики и модели върху тази стойност. Налага се тези модели да бъдат същностно преосмислени.

Въздействие на управленското счетоводство върху когнитивните и мотивационните процеси. Поведението на мениджърите и служителите в организацията, което е свързано с полагането на повече усилия и упорство, както и управлението на това поведение за целите на ефективното сътрудничество (при равни други условия) е въпрос на *мотивация*.¹ Мотивирането на служителите винаги е било сред главните функции на управлението (Millians, 1947, с. 67), както и сред неговите „най-важни и причиняващи безпокойство проблеми“, както алегорично се изразява Benston (1963, с. 347). Въпросът следователно е, възможно ли е управленско-счетоводните модели и практики да допринасят за по-високата мотивация на служителите, и ако да, по какъв начин.

Отдавна е известно, че управленско-счетоводната система на организацията може да оказва както непряко, така и пряко въздействие върху нивото на аспирации на служителите, а оттам и върху тяхната мотивация (Benston, 1963, с. 349). При индиректното въздействие се разчита на децентрализацията и на счетоводния анализ по центрове на отговорност (responsibility accounting). В големите организации децентрализацията е тази, която създава условията за ефективно мотивиране на мениджърите и служителите и за постигането на съвместимост между личните цели и тези на организацията. Счетоводния анализ по центрове на отговорност от своя страна осигурява нужната информация за периодична оценка на изпълнението.²

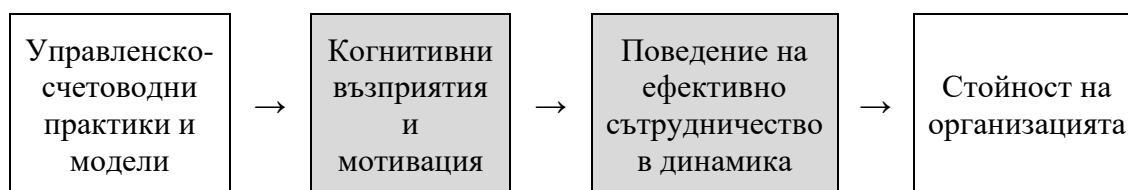
Прякото въздействие на управленско-счетоводната система се свързва със счетоводните бюджети и отчетите за тяхното изпълнение. За да могат да влияят върху мотивацията, а оттам и върху поведението на служителите в организацията

¹ Доброто представяне е резултат не само от високата мотивация, но и от компетенциите на служителите. За по-високи компетенции в рамките на екипа може да допринесе по-добрият подбор на служители и тяхното последващо включване в различни обучителни програми и др.

² Тази концепция съвсем не е без критика. Според Shillinglaw (1964, цитиран в Schiff и Lewin, 1970, с. 262) бюджетите могат да са твърде „уязвими“ за целите на оценката на представянето на отделните центрове на отговорност като се има предвид контролът на мениджърите при изготвянето на бюджетите и отчитането на постигнатите резултати.

в желаната посока, управленските счетоводители трябва да имат по-добро разбиране за факторите, които въздействат върху това поведение. Подобни твърдения, макар и рядкост, съществуват в научната литература (Carmichael, 1970, с. 235; Cherrington и Cherrington, 1973, с. 225; Ronen и Livingstone, 1975, с. 672). Всички те почиват на тезата на Beddingfield (1969, с. 54, цитирано по Milani, 1975, с. 274), че в основата на счетоводните бюджети са хората, защото те са тези, които ги изготвят, ревизират и изпълняват.

Идеята, че счетоводните бюджети служат не само за комуникиране на целите и решенията на топ мениджмънта, но и за мотивационни цели, се заражда в началото на 60-те години на миналия век (Stedry, 1960, с. 147; Benston, 1963, с. 352). Тя е валидна и днес (Брезоева и Мусов, 2020, с. 261). Следователно, не само е възможно, но е и необходимо, традиционният модел, представен на фигура 4.1., да бъде разширен. От една страна, той следва да включва потенциалното въздействие на управленско-счетоводните модели и практики върху когнитивните и мотивационните процеси на мениджърите/служителите, а оттам и върху тяхното поведение (усилията и постоянството например). Това е така, защото когнитивните възприятия и представи определят мотивацията и съответното поведение спрямо целта (Luft и Shields, 2009, с. 203). От друга страна, този модел следва да поставя ясен акцент върху насърчаване на поведението на ефективно сътрудничество, което всъщност предполага постигането на по-висока и по-устойчива стойност на организацията (вж фигура 4.2).



Фиг. 4.2. Въздействие на управленско-счетоводните практики и модели върху стойността на организацията – поведенчески модел

Има рационалност в това да си припомним разликата между традиционното разбиране за организацията (като модел от типа „черна кутия“) и съвременното разбиране за нея (като организационна структура).

Някога икономическата теория е разглеждала фирмата като съвкупност от оборудване, технология, материални запаси, работна сила и капитал. Като се

поставят всички тези входящи ресурси в черна кутия и се смесят по подходящ начин се получава крайният резултат от продукти и печалби. Днес, теорията възприема фирмата все повече като управленска структура. Фирмата успява, ако мениджърите съумеят успешно да координират нейните дейности... На първо място във фирмата са взаимоотношенията сред фирмените акционери, нейните директори и главни мениджъри (Roe, 1994, с. viii).

Докато не бъде напълно осъзната необходимостта от насърчаване на поведението на ефективно сътрудничество, и не се постигне възможно най-пълно и реалистично разбиране на факторите, които въздействат върху това поведение, всички управленски усилия ще постигат (в най-добрия случай) спорадични и краткосрочни резултати.

3. Теоретична обосновка на поведенческия принцип

3.1. Общи положения

С включването на когнитивните и мотивационните процеси в логическия модел на въздействие на управленско-счетоводните практики върху успеха на организацията в него настъпват качествени промени. От една страна, в цялостния модел се внася динамика. Поведението на агентите вече не е статично, а динамично, и миналият опит има значение за бъдещото поведение. Важността на този аспект е отбелязана още от Scott (1937, с. 296) при формулирането на неговите принципи на счетоводството като социална наука в идеята да се отдава дължимото на „фундаменталния принцип, че всички счетоводни принципи и практики трябва да запазват жизненоважна функционална връзка със свят на променящи се икономически факти“. От друга страна, усилията следва да са насочени не просто към повишаване на представянето, а към поведение, насърчаващо сътрудничеството и постигането целите на организацията чрез успоредно постигане на личните цели. Управленско-счетоводните модели и практики са предназначени за управлението на организацията, а „първата работа на мениджмънта“ – както посочва Millians (1947, с. 67) е „организирането на човешките усилия в името на обща цел – да поддържат силните хора да работят лоялно заедно“. Резултатът от това следва да бъде насърчаване на поведението на сътрудничество, водещо до успеха на организацията.

Най-яркият пример за управленско-счетоводен модел, влияещ върху когнитивните и мотивационните процеси на служителите и мениджърите от по-

ниските управленски нива, е свързан с различните теории за определяне на бюджетните цели или т.нар. ниво на бюджетна трудност (goal difficulty), а оттам – и с обвързването на възнагражденията с постигнатото ниво на изпълнение¹. Обяснението за това е съвсем просто – на практика теорията на мотивацията е неделима от теорията за целеполагането (Locke и Latham, 2013a, с. 3).

Определянето на оптималното ниво на бюджетна трудност е основен проблем в счетоводното бюджетиране. Емпирични проучвания показват, че организациите (особено големите) отделят значителни ресурси и време за определянето на бюджетните цели, което свидетелства за стратегическото значение на процеса на целеполагане (Feichter, Grabner и Moers, 2018, с. 29). Това е така, защото този въпрос фокусира много от останалите проблеми на бюджетирането: бюджетното недоизползване на капацитета в резултат на поставянето на ниски бюджетни цели; степента на участие в бюджетния процес; ангажираността към целите; склонността към риск; проблемите на постигането на краткосрочни вместо дългосрочни цели; оценката на изпълнението (включително самооценката спрямо целите и възможностите); възнагражденията, базирани на постигнати резултати; емоционалните възприятия, свързани с (не)постигане на целите и др. Въпросите за нивото на бюджетната трудност винаги са представлявали крайъгълен камък в изследванията в областта на счетоводното бюджетиране. В резултат, теориите, които обясняват ефекта на бюджетната трудност върху мотивацията, са наистина многобройни. Те се различават не само по своите обяснения и предсказания, но и по допусканията относно въздействието на нивото на бюджетна трудност върху мотивацията на служителите и мениджърите от по-ниските управленски нива.

Нивото на бюджетна трудност е един от елементите на съвременното разбиране за контролната функция на бюджетирането, наред с още два елемента: по какъв начин служителите възприемат бюджетния процес и доколко те идентифицират своите цели с тези на организацията (Hanson, 1966, с. 240). Нещо повече. Нивото на бюджетна трудност е не просто част от тези елементи, но до известна степен придава значение на останалите два. Например, вместо бюджетът

¹ Приложението на мотивационните съображения в останалите области на управленското счетоводство (например при разпределението на разходите) остава все още спорадично (вж Jaggi, 1979, с. 209).

да бъде възприеман като „създаващ напрежение“, той може да има характеристиките на „намаляващо напрежението“ средство – такова, което поставя амбициозни, но постижими цели и осигурява информация за необходимите действия за тяхното постигане. Или пък, нивото на бюджетна трудност може да бъде един от факторите за по-тясното идентифициране на личните цели на служителите с тези на организацията. Недостижимите нива на трудност водят до неудовлетвореност на служителите, а оттам и до невъзможност за постигане на съвместимост между техните лични цели и тези на организацията.

Множество са публикациите в областта на управленското счетоводство и управленския контрол преди 60-те години на миналия век, които се фокусират върху различни практически идеи, касаещи мотивирането на хората в организацията (Moonitz и Nelson, 1960, с. 210). Изходната постановка е, че непостижимите цели водят до подобряване на представянето, тъй като повишават нивото на амбиции у служителите (Stedry, 1960, цитирано по Grossman и Strawser, 1978, с. 496). Този постулат обаче лека-полека през годините губи своята хегемония. Charnes и Stedry (1964, цитирано по Grossman и Strawser, 1978, с. 497) са сред първите, които защитават тезата, че повишаването на трудността над определено (но недефинирано) ниво може да доведе до по-лошо представяне, тъй като служителите пренасочват своите усилия към постигането на други цели. По подобен начин Stedry и Kay (1966, цитирано по Grossman и Strawser, 1978, с. 496) твърдят, че изпълнението може да се подобри, когато целите се възприемат като предизвикателни, а не като невъзможни.¹ Примерите могат да продължат (AAA, 1972b, с. 320; Chow, 1983, с. 678; Hirst и Lowy, 1990, с. 425), но общият извод остава, а той е: поставянето на конкретни, трудно постижими цели като цяло генерира по-високо ниво на представяне отколкото средно и лесно изпълнимите цели.

Тясно свързан с нивото на бюджетна трудност е проблемът за бюджетното недоизползване на капацитета (*budgetary slack*). Феноменът се дефинира като „включване на бюджетни стойности, които правят бюджета по-лесен за постигане“ (Dunk, 1993, с. 400), което мениджърите постигат посредством

¹ Примери за това как *предизвикателните* цели, договорени с преките ръководители и насърчаващи екипната работа, могат да имат пряк ефект върху трансформирането на големи организации – като IBM, Boeing, Ford Motor Company – са дадени от Saari (2013).

„процес на подценяване на приходите и надценяване на разходите“ (Schiff и Lewin, 1970, с. 262), т.е. той се свързва с ниски нива на бюджетна трудност и е абсолютната противоположност на амбициозните бюджетни цели. Проблемът е резултат от целенасочени действия на служителите и мениджърите, а не от случайна грешка в бюджетните прогнози. Според оценки на Schiff и Lewin (1970, с. 263) недоизползването на капацитета може да възлиза на до 20-25% от бюджетните оперативни разходи.

Както служителите, така и мениджърите в една организация са склонни да поддържат недоизползване на капацитета в счетоводните бюджети. Това е резултат от необходимостта от постигане на личните цели – по-високо възнаграждение, по-голям контрол върху разпределението на ресурсите – които в противен случай могат да не бъдат удовлетворени (Schiff и Lewin, 1970, с. 261; Onsi, 1973, с. 535). Основният мотив следователно са нежеланите последствия от евентуално непостигане на заложените цели. Емпирично проучване на Onsi (1973, с. 541–543) показва, че за бюджетното недоизползване на капацитета са отговорни много фактори, но двата най-влиятелни са бюджетната трудност и пресирането на служителите от страна на преките ръководители. Оттук и изводът, който напълно споделям: „недоизползването на капацитета се създава в резултат на пресиране и на използване на бюджетните печалби като основен критерий при оценката на изпълнението“ (Onsi, 1973, с. 546).

Нивото на бюджетна трудност като поведенчески проблем.

Цитираните по-горе счетоводни изследвания относно нивото на бюджетна трудност са като цяло в съответствие с теорията на целеполагането (goal setting theory), която съществува в съвременната психология. Тази теория е индуктивно изведена на базата на над 500 емпирични изследвания, в които участват близо 40 000 респонденти. Нейните автори – Locke и Latham (2013а, с. 11) – сполучливо я представят посредством следните три базови постулата:

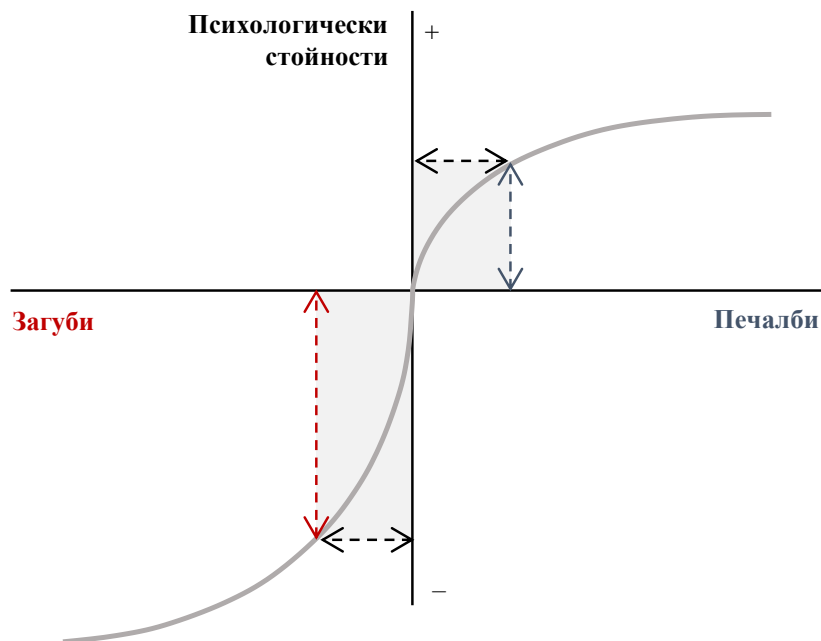
- (1) конкретна, трудна цел води до по-високо изпълнение отколкото липсата на цел, или пък абстрактна цел като например да се направи най-доброто възможно;
- (2) съществува линейна зависимост между степента на трудност на целта и изпълнението на възложената работа;
- (3) обратната връзка за изпълнението, участието във вземането на решения и конкуренцията оказват влияние върху представянето само в степента, в която те водят до поставянето на специфична, висока цел.

Теорията на целеполагането е мотивационна теория – акцентът в нея е изцяло върху мотивационните процеси и най-вече върху начина по който усилията и постоянството осигуряват дадено ниво на изпълнение на целта.

За разлика от нея, литературата в областта на вземането на решения, разглежда тези процеси като когнитивни – свързани с избора, а оттам и с риска. Без съмнение когнитивните процеси и мотивационните процеси са свързани и Heath, Larrick и Wu (1999, с. 79) ясно показват това. Използвайки теорията на перспективите (prospect theory) на Kahneman и Tversky (1979), те успяват да свържат целите със субективно придаваната им от лицата стойност, а оттам – и с мотивацията. С други думи, целите постигат мотивационен ефект върху усилията и постоянството, но не пряко, а индиректно – посредством тяхното въздействие върху психологическите нагласи на лицата в организацията.

Теорията на перспективите е разработена в края на 70-те години на миналия век. Докато господстващата по това време теория на Бернули за очакваната полезност работи с крайните нива на състоянията на богатството, теорията на перспективите изследва промяната (или прехода) между две крайни състояния. Основната теза е, че „хората усещат живота чрез промените, които настъпват [между отделните състояния]“ (Thaler, 2016 [2015], с. 30), както и че след привикването (адаптирането) към дадено състояние човешкото мислене е склонно просто да го игнорира. Предимството на теорията на перспективите е, че включва в аналитичната рамка когнитивните процеси, свързани с вземането на решения. Тази теория измерва психологическите стойности на печалбите и загубите, тоест тя работи не с парични стойности, а с тяхното осмисляне като психологически стойност, и показва че икономически еквивалентни стойности могат да бъдат възприемани от субектите по различен начин, което на практика противоречи на рационалното икономическо мислене. Три са принципните постановки на теорията на перспективите (фигура 4.3.).

Първо. Референтната точка (определяна още като адаптивно ниво) позволява разграничаване на резултатите като благоприятни (печалба) и неблагоприятни (загуба). Референтните точки представляват вариация на концепцията за ниво на аспирация (Kim, 1992, с. 305). Хората оценяват и съответно рамкират резултатите като отклонения от референтната точка, което води до промяна в предпочитанията им за риск, за полагане на усилия и т.н.



Източник: Канеман (2012 [2011], с. 366).

Фиг. 4.3. Теория на перспективите

Второ. Адаптирането към еквивалентни стойности на печалбите и загубите не е едно и също, тъй като съществува непоносимост към (отвращение от) загубата. Хората проявяват асиметрия в своето поведение – по отношение на еквивалентни стойности на печалби и загуби те се стремят по-силно (между два и четири пъти) да избегнат загубата, отколкото да постигнат печалбата. С други думи, нежеланието да бъде загубена сумата от €100 е между два и четири пъти по-силно от желанието да бъде спечелена същата сума от €100. Психологически загубите се приемат два пъти по-тежко отколкото печалбите. За печалбите хората проявяват избягващо риска поведение; за загубите – търсещо риска поведение.

Трето. Съществува намаляваща чувствителност към печалбите и загубите. Колкото по-отдалечени от референтната точка са наблюдаваните промени между едно и друго крайно състояние, толкова по-слаб е техният психологически ефект, и обратно. Иначе казано, усещането за ползата от получаването на €10 при начално състояние от €10 е по-голямо отколкото усещането за ползата от получаването на €10 при начално състояние от €110. Това означава, че референтната точка на промяната винаги има значение и тя определя отношението към самата промяна.

Обосновката на Heath, Larrick и Wu (1999, с. 83–94) за връзката между когнитивните и мотивационните процеси, която аз намирам за напълно логична, следва трите принципни постановки на теорията на перспективите. Ето как тримата автори представят тази връзка.

Първо. Целите, в т.ч. и бюджетните цели, изпълняват функцията на референтни точки от теорията на перспективите и имат техните свойства. Тези референтни точки служат за рамкиране на резултатите съответно като попадащи в зоната на успеха (печалбата) или в зоната на провала (загубата). Един и същ абсолютен резултат на фактическо изпълнение, в зависимост от първоначално избраното ниво на бюджетна трудност, може да попадне както в зоната на успеха, така и в зоната на провала. Това определя чувството на удовлетвореност, съответно неудовлетвореност на лицата от постигнатия от тях резултат. Нещо повече. То съществено повлиява полагането на усилия от тяхна страна, както и упорството за постигането на целта, които са част от мотивационните процеси.

Второ. Поради феномена на непоносимост към загубата хората са склонни да работят с повече усилия и упорство, когато се намират в зоната на загубата и достигат целта, отколкото когато вече са я постигнали. Тоест, непоносимостта към загубата води до асиметричност в мотивацията на лицата в зависимост от положението им спрямо референтната точка.

Трето. Когато са близо до целта, хората полагат повече усилия, за да я постигнат, отколкото когато вече са я постигнали. Ефектът има отношение и върху предпочитанията за риска. Когато резултатът е над референтната точка (т.е. в зоната на печалбата), хората проявяват избягващо риска поведение. Определящо за това поведение е нежеланието им да се окажат под референтното ниво. Когато резултатът е под референтната точка (т.е. в зоната на загубата), е много вероятно хората да проявяват търсещо риска поведение. Тук определящо е желанието за достигане на референтното ниво.

Теорията на перспективите помага да се разбере, че не винаги по-високите (по-ниските) цели водят до по-добро (по-слабо) представяне, както твърди теорията на целеполагането.

Моделът прогнозира, че ако дадено лице се представя *над* конкретна цел, то би се представило още по-добре, ако целта е била малко *по-висока*, но ако се представя

под целта, то би се представило по-добре, ако целта е била малко *по-ниска* (Heath, Larrick и Wu, 1999, с. 98).

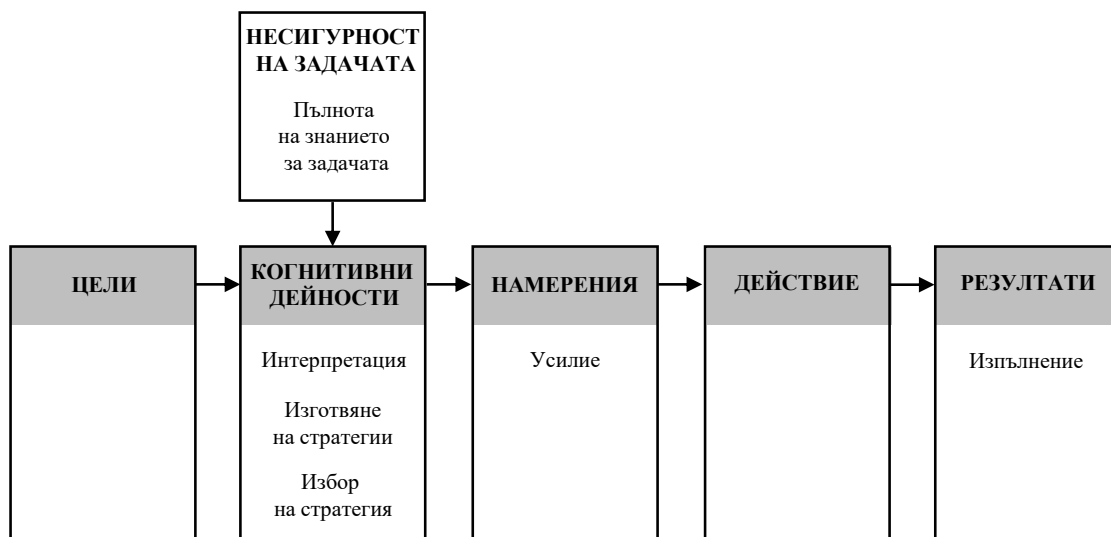
Тази констатация се допълва от разбирането, че индивидуалните предпочитания не са постоянни и не са независими от начина на представяне на отделните алтернативи (т.е. от тяхното рамкиране), а се конструират в процеса на вземане на решение (Slovic, 1995, с. 369; Ariely, Loewenstein и Prelic, 2006, с. 8). С други думи, бъдещото поведение зависи от рамкирането на постигнатия резултат, върху което пък управленското счетоводство може да оказва влияние.

Връзка между ниво на бюджетна трудност и фактическо изпълнение.

Въпросът за нивото на бюджетна трудност е важен най-вече от гледна точка на фактическото представяне, иначе казано – от гледна точка на постигнатото ниво на фактическо изпълнение на бюджетните цели. Както вече се посочи, традиционно се допуска, че високите нива на бюджетна трудност повишават мотивацията (като водят до по-високо ниво на аспирации, т.е. до по-високо ниво на изпълнение, което служителите се надяват да постигнат), а оттам и представянето. Въпросът обаче е далеч по-сложен. Най-общо казано връзката между нивото на бюджетна трудност и представянето не е пряка.

Hirst (1987) вероятно е първият изследовател в управленското счетоводство, разработил модел на връзката между бюджетната трудност и представянето. Съгласно този модел (фигура 4.4.), бюджетните цели предизвикват определени *когнитивни дейности* (в т.ч. интерпретиране на целите, формулиране на стратегии за тяхното постигане и избор на подходящата стратегия), които водят до формиране на *намерения за действия* (които се характеризират най-общо в три измерения: посока, ниво и продължителност) и съответно до *действия*, които осигуряват съответното ниво на изпълнение.

Hirst (1987, с. 777–782) счита, че една от променливите, които опосредстват връзката между нивото на бюджетна трудност и представянето, е несигурността на изпълняваната задача. Според неговото теоретично изследване високата несигурност има негативен ефект върху пълнотата на знанията за задачата, а колкото по-непълни са знанията ни за задачата, толкова по-трудно е да се разработят адекватни когнитивни стратегии за нейното изпълнение. Изводът съответно е, че при ниска (висока) несигурност за задачата, поставянето на високи (ниски) цели насърчава по-доброто представяне (Hirst, 1987, с. 783).

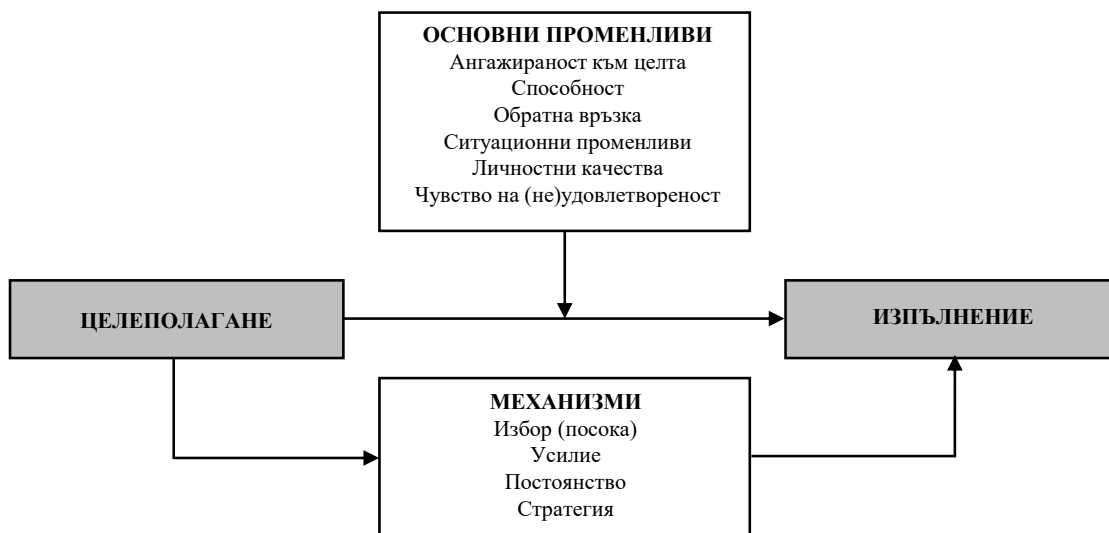


Източник: Hirst (1987, с. 778)

Фиг. 4.4. Модел на Hirst (1987) на връзката между бюджетни цели и изпълнение

Теоретичният модел на Hirst (1987) се оказва изключително близък до по-пълния модел, разработен в началото на 90-те години в теорията на целеполагането, който е валиден и днес. Според Locke и Latham (2013а, с. 6; 2013б, с. 625) зависимостта между целеполагането и изпълнението се опосредства от четири механизма (три мотивационни и един когнитивен), които обясняват положителната връзка между двете променливи (фигура 4.5.):

1. Избор или посока (choice or direction) – високата цел насочва вниманието и усилията към дейности, допринасящи за постигане на целта, и активира знанията и уменията, необходими за нейното постигане.
2. Усилие (effort) – мобилизираното усилие е пропорционално на нивото на трудност на целта.
3. Постоянство (persistence) – аналогично на усилието, времето работа за постигането на целта зависи нивото на нейната трудност.
4. Стратегия (knowledge or task strategy) – използване на знанията и уменията за разработване на планове, необходими за изпълнение на задачата.



Източник: Базирано на Borgogni и Russo (2013, с. 271)

Фиг. 4.5. Модел на Locke и Latham (1990) на връзката между целеполагане и изпълнение

Locke и Latham (2013a, с. 6–9; 2013b, с. 625–626) идентифицират и шест основни променливи, които оказват въздействие върху връзката между цели и представяне (фигура 4.5.):

- *ангажираност към целта (goal commitment)* – по-високата трудност води до по-високо представяне при хора с по-високо ниво на ангажираност към целта (Erez и Zidon, 1984, с. 69). Според някои емпирични изследвания това е променливата с най-съществено влияние върху представянето (Seijts и Latham, 2011, с. 189);
- *способност (ability)* – хората с по-високи способности избират по-трудни цели; високите цели имат по-силно влияние върху представянето при хора с относително по-високи способности и по-голяма убеденост в тях;
- *обратна връзка за изпълнението (performance feedback)* – високите цели водят до високо представяне, когато е налице обратна връзка. Обратната връзка се превръща в действия и съответно в подобро представяне благодарение на целеполагането. Отчетите за изпълнението също могат да имат мотивиращ ефект. Колкото по-подробни са отчетите за изпълнението и колкото по-бърза е обратната връзка, която дават, толкова по-бърз и по-значим е ефектът върху мотивацията и съответно

върху нивото на изпълнение (Ammons, 1956, с. 283–290, цитирано по Benston, 1963, с. 354);

- *ситуационни променливи (situational constraints/resources)* – различни организационни фактори оказват влияние върху представянето, в т.ч.: ресурсно осигуряване, организационна система и култура на целеполагане, подкрепа от преките ръководители, минимизиране на конфликтните цели и др. (Latham и Locke, 2006, 334–338). Неконтролируемите фактори следва да са с незначително влияние върху оценявания резултат (Merchant и Manzoni, 1989, с. 554);
- *личностни качества (personality)* – имат сравнително слабо влияние;
- *чувство на (не)удовлетвореност (affect)* – удовлетворението (неудовлетворението) е свързано с постигането (непостигането) на целта. Положителните нагласи и настроения могат да доведат до по-висока самоувереност и оттам до избор на по-високо ниво на бюджетна трудност;
- *трудност на задачата (task complexity)* – по-високите цели имат по-голямо влияние върху задачите, за които лицата притежават съответното знание и умения. Необходими са ефективни стратегии, съответстващи на сложността на действията, които следва да бъдат предприети (Borgogni и Russo, 2013, с. 272). Понастоящем не се счита за самостоятелен фактор, а за произведен на знанията на задачата.

От ситуационните променливи специално внимание заслужават два фактора. Единият от тях касае прилагания в организацията *подход на бюджетиране*, свързан с участието на заинтересованите страни – мениджъри и служители – в бюджетния процес. При авторитарния подход целите се поставят единствено от мениджърите от по-високите управленски нива; при активния подход участват всички заинтересовани страни, а при консултативното бюджетиране решението се обсъжда със служителите, но е изцяло на мениджърите (Йонкова, Орешаров, Рупска, 2010, с. 202–203).

Подходът на бюджетиране е важен, защото оказва влияние върху рамкирането на цялостния бюджетен процес. Това разбиране дължим на Rankin, Schwartz и Young (2008, с. 1084–1085). Например, когато мениджърите нямат

възможността да отхвърлят предложенията на служителите за бюджетни цели, тогава служителите рамкират проблема като „етична дилема“, при която те като цяло проявяват честност и резултатът е относително високи бюджетни цели. В ситуациите на договаряне на бюджетните цели, когато финалното решение се взема еднолично от мениджърите, проблемът се рамкира като „стратегическо взаимодействие“, в рамките на което всяка страна преследва своите собствени цели. Подобно на това рамкиране е и рамкирането по оста „индивидуално-групово“. Например Rowe (2004, с. 1153) показва, че груповото рамкиране допринася за намаляване на нагласите към гратисчийство. Той отбелязва, че споделянето на счетоводна информация между центрoвете на отговорност, изготвянето на консолидирани бюджети и други подобни счетоводни практики функционират като неформална система на вътрешен контрол, която създава доверие и съответно благоприятни условия за появата на ползите на груповото рамкиране.

Съществуват изследвания, които показват, че процесът на договаряне на счетоводния бюджет оказва влияние върху последващото изпълнение на бюджета. Връзката обаче между участието на заинтересованите страни и фактическото изпълнение не е еднозначна. Според изследване на Merchant (1981, с. 823) между двете променливи съществува положителна връзка, която се опосредства от мотивацията. Същото се потвърждава и от емпирични изследвания на Brownell (1981, с. 844) и Brownell и McInnes (1986, с. 587), но с уточнението, че съществуващата връзка не се модерира от мотивацията. Друго емпирично изследване – това на Foran и DeCoster (1974, с. 762) – показва, че е твърде наивно да се приема, че включването на служителите в бюджетния процес автоматично води до по-висока мотивация и съответно до по-високо представяне, защото „ангажираността не възниква докато субектите не получат положителна обратна връзка“ за предложените от тях бюджетни стандарти. Изследвания на Cherrington и Cherrington (1973), Kenis (1979) и Milani (1975) също свидетелстват за нееднозначна или дори за липса на връзка между участието и последващото изпълнение.

Публикация на Fisher, Frederickson и Peffer (2002) разкрива, че когато в процеса на изготвяне на бюджетите управляващи и служители не могат да достигнат до съгласие за нивото на трудността и управляващите наложат

едностранно „отгоре-надолу“ нивото на бюджетна трудност (дори то да е напълно постижимо), се стига до демотивация на служителите и съответно до опортюнистично поведение. Те считат, че е нарушена справедливостта на бюджетния процес и с цел да накажат управляващите постигат ниво на фактическо представяне, което е под нивото на възможностите им спрямо ситуация, в която същото ниво на трудност е било предварително договорено, а не едностранно наложено. Този извод потвърждава по-ранни изследвания, които акцентират върху ползността от участието на служителите в бюджетния процес (Argyris, 1952; Becker и Green, 1962; Foran и DeCoster, 1974; Merchant, 1981; и др.). Логиката на този аргумент е лесна за разбиране:

Ако служителят участва в определянето на собствените си стандарти за изпълнение, той ще е поел явен ангажимент към стандартите и следователно ще работи усилено, за да ги постигне (Foran и DeCoster, 1974, с. 751).

Постигането на по-ниско ниво на изпълнение от реално възможното води едновременно до намаляване на финансовия резултат за организацията, а оттам и до намаляване на допълнителното възнаграждение за управляващите. Допълнителното възнаграждение за служителите също намалява, но те са готови да платят цената, за да накажат несправедливото поведение на техните мениджъри.

Друга линия на проучвания изследва връзката между участието и представянето на базата не на мотивационни, а на когнитивни фактори. Според Chenhall и Brownell (1988, с. 225) участието намалява неяснотата на функциите при изпълнението на бюджета и по този начин повишава представянето. Според Mia (1989, с. 347) връзката между участие и представяне се опосредства от възприятията за трудността на задачата. Неговото изследване показва позитивна връзка между участие и представяне само когато трудността на задачата е висока. Емпирично изследване на Kren (1992, с. 523) сред мениджъри от над 60 производствени организации от Fortune 500 разкрива, че участието повишава информираността относно работата, а по-добрата информираност е позитивно свързана с представянето.

Независимо от всичко казано по-горе, участието на служителите и мениджърите от по-ниските нива в бюджетния процес осигурява ползи, които не могат да бъдат пренебрегвани с лека ръка. Ако не друго, то, както отбелязват

Locke и Latham (2013а, с. 10), по-широкото участие предполага постигането на по-високи нива на трудност отколкото тези, които биха били постигнати при наложените бюджети, и успоредно с това подобрява разбирането за същността на задачите.

Другата ситуационна променлива, която заслужава внимание, е използваният стил за *оценка на изпълнението* на бюджета. Оценката на изпълнението на бюджета често се бърка с оценка на постигането на целта, въпреки че, както отбелязват Pritchard, Young, Koenig, Schmerling и Dixon (2013, с. 243), първата е много по-важна от втората. Акцентът върху втората и съответно пресирането за непременно постигане на целта водят до появата на нежелани психологически ефекти на счетоводното бюджетирание и съответно – до появата на различни неетични практики в счетоводното бюджетирание.

В литературата съществуват различни управленски стилове за оценяване на изпълнението. Norwood (1976, цитирано по Drury 2018, с. 418–419) пръв идентифицира трите стила на оценяването:

- стил на оценяване, базиран на бюджетни данни (budget-constrained style), наричан още „твърд“ стил – оценява се дали съответният център на отговорност постига бюджетните цели в краткосрочен план;
- стил на оценяване, базиран на печалбата (profit-conscious style), наричан още „гъвкав“ стил – оценява се ефективността на съответния център на отговорност да допринесе за дългосрочния успех на организацията;
- стил на оценяване, базиран на несчетоводни данни (non-accounting style) – оценяването се извършва на базата на информация, различна от бюджетната.

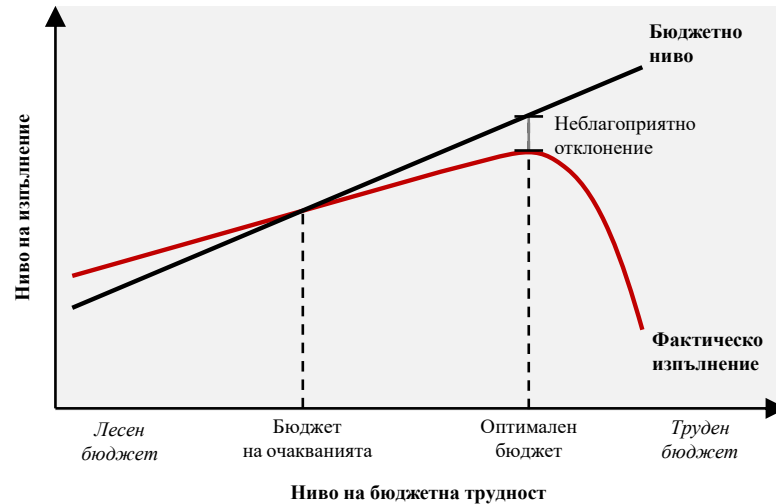
Заклучението на Norwood (1976, цитирано по Drury 2018, с. 419) е, че само стилът, базиран на печалбата, успява да постигне желаните резултати без да предизвика негативни емоции у оценяваните и съответно без да провокира неблагоприятни поведенчески ефекти на бюджетния процес. Изследване на Otley (1978) повтаря експеримента на Norwood и достига до почти същия извод, с допълнението, че колкото по-несигурна е средата и по-малък е контролът върху резултата, толкова по-неподходящ е стилът, базиран на бюджетни данни. Когато

едно лице е оценявано основно на база изпълнението на бюджета, за него е много по-вероятно да изпитва напрежение, свързано с работата и бюджета; да няма доверие в своя ръководител; да счита своята оценка за несправедлива (Otley, 1978, с. 126). Оттук, много по-вероятно е това лице да включи недоизползване на капацитета в бюджетните прогнози и да работи за постигане на краткосрочните, а не за дългосрочните стратегически цели на организацията.

3.2. Основен теоретичен модел: оптимално ниво на бюджетна трудност

Изложението дотук обоснова нивото на трудност в счетоводния бюджет като поведенчески проблем. Разбра се също, че бъдещото представяне на служителите и мениджърите от по-ниските управленски нива зависи от рамкирането на постигнатото фактическо изпълнение спрямо предварително определеното бюджетно ниво на трудност, върху който процес управленското счетоводство може да окаже влияние. Интерес в този контекст представлява въпросът за оптималното ниво на бюджетна трудност. В литературата по управленско счетоводство съществува отдавна разработен теоретичен модел за определяне на оптималната бюджетна трудност. От гледна точка на поведенческите науки този модел винаги е изглеждал доста спорен, но се е запазил като валиден и до днес. Настоящото изложение представя традиционния модел на оптимално ниво на бюджетна трудност и на базата на критичен анализ предлага нов – поведенчески модел, който взема под внимание когнитивните възприятия и мотивацията на мениджърите/служителите.

Традиционен модел на оптимално ниво на бюджетна трудност. Първоначалната версия на традиционния модел на оптимална бюджетна трудност е на Hofstede (1968, цитирано по Drury 1988, с. 595), а модифицираната – на Otley (1987, цитирано по Drury 2001, с. 336). Понастоящем този модел (фигура 4.6.) е представен в много от учебниците по управленско счетоводство (вж Drury, 1988, с. 595; 2001, с. 336; 2012, с. 408; 2015, с. 419; 2018, с. 416; Bhimani, Horngren, Datar и Rajan, 2015, с. 429; Becker, 2015, с. 8-25; Musov, 2018, с. 305 и др.).



Източник: Otley (1987, цитирано по Drury, 2012, с. 408)

Фиг. 4.6. Бюджетна трудност и изпълнение на бюджета – традиционен модел

Моделът се представя като координатна система, по хоризонталната ос на която е отбелязано нивото на бюджетна трудност, а по вертикалната ос – нивото на изпълнение. За улеснение се допуска, че нивото на аспирации (т.е. нивото на изпълнение, което служителите се надяват да постигнат) и нивото на фактическо изпълнение съвпадат. Хипотезира се, че увеличаването на бюджетната трудност води до увеличаване на нивото на аспирациите, а оттам и на нивото на фактическото изпълнение. При най-ниските нива на бюджетна трудност лицата сами си поставят по-високи цели от бюджетните и с лекота ги постигат. Това продължава до достигане на ниво на трудност, определяно като *бюджет на очакванията*. Според Shields (2005, с. 551) това ниво на трудност съответства на 50% вероятност за постигане. При него бюджетът и изпълнението съвпадат. Повишаването на нивото на трудност над бюджета на очакванията води първоначално до повишаване на нивото на аспирации и на фактическо изпълнение. С увеличаването на бюджетната трудност обаче постепенно се достига до точка, в която бюджетът се възприема като невъзможен за постигане и в която точка нивото на аспирациите и изпълнението рязко спадат. Според Otley (1987, цитирано по Drury, 2001, с. 335) това е точката, в която лицата считат, че вероятността за постигане на целта е значително под 50%, а според Shields (2005,

с. 552) тази вероятност дори може да достигне 25%.¹ От графиката е видно, че бюджетната трудност, която осигурява максималното ниво на аспирации и изпълнение, е на практика недостижима. Нивото, което е постижимо пък, мотивира по-ниско от оптималното ниво на изпълнение:

За да се мотивира най-високото ниво на фактическо изпълнение, трябва да се определят високателни бюджети и малките неблагоприятни отклонения трябва да се разглеждат като положителен знак, а не като нещо, което трябва да бъде избягвано. Ако бюджетите винаги се постигат без неблагоприятни отклонения, това показва, че стандартите са твърде хлабави, за да мотивират възможно най-добрите резултати (Drury, 2018, с. 416).

Основният *недостатък* на традиционния модел на оптималната бюджетна трудност е, че той напълно игнорира поведенческите аспекти на целеполагането за бюджетни нужди. Поведенческите фактори биват считани по думите на Thaler (2016 [2015], с. 9) за „предполагаемо нерелевантни“. На практика, както отбелязва Sherman (1995, с. 231), този модел „се опитва да получи повече резултати просто като изисква повече резултати“. Това няма как да се реализира на практика, защото тези, които се представят относително по-добре, са вече на нивото на своя предел, а тези, които се представят относително по-зле, трудно ще повишат представянето си, просто защото така се изисква от тях. Отделни автори обръщат внимание на това обстоятелство. Например, Drury (2001, с. 336) признава, че „моделът пренебрегва психологическото въздействие на провала“. Според Merchant (1998, цитирано по Drury, 2001, с. 336) усещането за неуспех може да се задържи у мениджърите/служителите през цялата следваща година (на практика – до отчета на следващия бюджетен период) и съответно би могло да доведе до твърде дълги периоди на „обезкуражаване и депресия“, което да се отрази изключително неблагоприятно върху цялостното представяне на организация. Неблагоприятният ефект обаче би могъл да бъде много по-дългосрочен. Drury (1988, с. 595) например посочва, че неизпълнението на бюджета е вероятно да доведе до понижаване на нивото на аспирация у мениджърите/служителите през следващите бюджетни периоди. Изключително силен е този ефект върху лицата, които по правило имат високо представяне в организацията. Сполучлива е

¹ Няма единодушие относно нивата на трудност на бюджетните цели. Heath, Larick и Wu (1999, с. 98) определят следните три нива на цели: ниски (90% обективна вероятност за успех); средни (50%) и високи (10%).

формулировката на Sherman (1995, с. 232), който отбелязва, че този модел ще накара „лицата, които са победители, да се чувстват така, сякаш са губещи“.

Както беше вече отбелязано, от гледна точка на теорията на перспективите бюджетни цели на мениджърите/служителите задават референтна точка (Luft и Shields, 2009, с. 217), която служи за рамките на фактическите резултати по изпълнението на целите. Всяко представяне, което не достига поставените цели, попада в зоната на загубата. Това съответно поражда у мениджърите/служителите усещането за провал, а неговото психологическо въздействие не е за подценяване. Според някои изследователи „психологическите ефекти от непостигане на целите биха могли да бъдат по-вредни, отколкото ако изобщо не съществуваха цели“ (Kerr и LePelley, 2013, с. 26).

Нека сега се опитаме да си представим усещането за неуспех и неудовлетвореност у мениджъри/служители, които през всеки отделен бюджетен период завършват в зоната на загубата, независимо от усилията, които полагат, и от постоянството, с което преследват целите, както и без оглед на стратегиите, които предприемат, за да изпълнят своите задачи. И всичко това – в твърде голям мащаб – мултиплицирано на ниво организация; приложено за твърде голяма част от служителите и мениджърите на средно управленско ниво, съответно – за твърде голяма част от екипите в организацията. Само като напомняне се отбелязва, че съгласно модела оптималното представяне е налице, когато лицата считат, че вероятността за постигане е далеч под 50%. На агрегатно ниво това означава, че в най-добрия случай далеч под 50% от служителите/мениджърите ще успеят да постигнат поставените цели. Прави са Locke и Latham (1984, с. 39, цитирано по Kerr и LePelley, 2013, с. 21) като посочват, че „нищо не предизвиква толкова чувство на отчаяние, както постоянният провал“. Част от негативните психологически последствия включват „понижено самочувствие“, „чувство за неадекватност“, „отчуждение на служителите от организацията“ и други негативни емоции (Kerr и LePelley, 2013, с. 25–27). Изследвания в управленското счетоводство свидетелстват, че системният неуспех при постигането на поставените цели води до по-ниско представяне в бъдеще (Fisher, Peffer и Sprinkle, 2003, с. 70–71). Според Eisenberger (1989, с. 170) повтарящият се неуспех кара хората да се отказват лесно, дори когато техните усилия имат шанс да доведат до успех. Това обаче не е всичко. Стремещт към постигане на целите и

системното (можем дори да кажем „по дефиниция“) приключване в зоната на загубата предполага на свой ред и висока вероятност от изопачаване на фактическото представяне (Drury, 2018, с. 417). Всички тези неблагоприятни ефекти ще създават постоянно напрежение, което систематично ще подкопава сътрудничеството в екипа и ще нарушава духа на кооперативното поведение.

Нека продължим нашия мисловен експеримент и се опитаем да го доведем до логически край – до точката на неудобство за всички онези, които безкритично приемат модела за пригоден. В даден момент във времето, рано или късно, все по-голяма част от служителите постепенно ще започнат да разбират, че целите умишлено се поставят на ниво, което е трудно достижимо за преобладаващата част от тях. Това е свързано с допълнителни емоционални щети за мениджърите/служителите и на свой ред ще доведе до още по-ниски резултати за организацията (Charan, 2007, с. 195). Осъзнаването на непостижимостта на целите ще доведе и до деморализиране и оттегляне на ключовите служители (Kerr и LePelley, 2013, с. 22). Иначе казано, те ще адаптират своето поведение. Служителите ще приемат това поведение от страна на висшето ръководство за нечестно, дори за манипулация, и съответно ще накажат управляващите с по-ниско ниво на изпълнение от възможното. Това е поради склонността ни да наказваме „несправедливите предложения“, дори понякога с цената да понесем разходи за своя сметка (Thaler, 2016 [2015], с. 268). Изследване на Fisher, Frederickson и Peffer (2000, с. 101) потвърждава наличието на реципрочност в поведението: „кооперативното (конкурентното) поведение по принцип предизвиква реципрочно кооперативно (конкурентно) поведение“. Същото се отнася и за изследване на Rilling (2002, цитирано по Млодинов, 2013 [2012], с. 105), което показва, че взаимното сътрудничество се приема като награда. И обратно, ефектът от възприемането на организацията като „експлоатираща и индиферентна към нуждите на хората“ може да бъде крайно негативен за самата нея (Schein, 1965, с. 33, цитирано по Carmichael, 1970, с. 241).

Традиционният модел страда и от друг голям недостатък, който допълва неговата непригодност за определяне на т.нар. оптимално ниво на бюджетна трудност. Той имплицитно допуска съществуването на пряка и при това недвусмислена връзка между бюджетните цели и фактическото представяне, опосредствана единствено от нивото на аспирации на мениджърите/служителите. Тук обаче влияние оказват разгледаните по-горе шест фактора – ангажираността

към целта, способностите, обратната връзка за изпълнението, различните ситуационни променливи, личностните качества, чувството на (не)удовлетвореност и трудността на задачата – чиято роля по никакъв начин не се взема под внимание в модела.

Дискусията дотук налага следния основен извод: *традиционният теоретичен модел на оптималната бюджетна трудност би могъл да работи като такъв само в краткосрочен план*. Въпреки че преобладаващата част от мениджърите/служителите (главно тези, които полагат най-много усилия с най-голямо постоянство) ще бъдат разочаровани от фактическото изпълнение спрямо бюджетните цели, съществува вероятност моделът да сработи на съвкупностно (организационно) ниво като постигне високо абсолютно ниво на изпълнение на заложените цели. Има например данни (вж Locke, 1982, с. 512 и Garland, 1983, с. 20), според които дори и невъзможните за постигане цели имат мотивиращ ефект в краткосрочен план. Но в дългосрочен план, т.е. през множество последователни бюджетни периоди, нещата стоят по съвсем различен начин. Мениджърите/служителите ще адаптират своето поведение и ще накажат управляващите с представяне под оптималното ниво или ще напуснат организацията. Единствената възможност да се избегне това поведение, е мениджърите/служителите системно да бъдат подменяни с нови лица, които първоначално няма да бъдат наясно с поставяните прекалено амбициозни цели. Тази опция обаче е вероятно да доведе до още по-ниско представяне на организацията в дългосрочен план поради загубата на ноу-хау, невъзможността за проявление на феномена „крива на професионалната квалификация“ и др.

За всеки проблематичен модел в теорията съществуват като цяло две възможности. Едната от тях е свързана със запазване на модела във вида, в който съществува, но с едновременно ограничаване на неговата приложимост до използването му в конкретно определени случаи. Такава възможност осигурява отдавнашната идея за „различни бюджети за различни цели“ (Kemp, 1962, с. 44 и др.). Най-общо се има предвид използването на амбициозен бюджет за мотивационни цели и реалистичен (или постижим) бюджет за финансови цели. Например, според Комитета по управленско счетоводство на Американската счетоводна асоциация (AAA, 1972b, с. 320) е необходимо разграничаване между желано ниво на бюджетна трудност и комуникирано ниво:

Всъщност счетоводителите често приемат, че високият стандарт за постижения има положителен ефект върху мотивацията, въпреки че стандартът няма да бъде постигнат в някои случаи. Това предполага, че трябва да бъде установена предсказуема връзка между комуникация стандарт, да го наречем Sc, и изпълнението на желаното ниво, Sd. Въсъщност желаният стандарт ще бъде постигнат само ако счетоводителят комуникира стандарт, който умишлено включва известна грешка.

Или, Комитетът счита, че за постигането на дадено желано ниво на изпълнение, нивото на бюджетна трудност, което следва съзнателно да бъде комуникирано с мениджърите/служителите, следва да бъде различно – по-високо от него. Сравнително подобно е и мнението на Kahneman, Lovallo и Sibony (2011, с. 58), според които е необходимо да се прави ясно разграничение „между прогнози и оценки, от една страна, и планове или цели, от друга страна. Прогнозите трябва да са точни, докато целите трябва да са амбициозни“.

Налице са обаче поне две причини, поради които предложението за „различни бюджети за различни цели“ има голяма вероятност да се окаже неработещо. Първият проблем е, че независимо, че желаното ниво на изпълнение ще бъде постигнато (при комуникирано сравнително по-високо ниво на трудност), мениджърите/служителите отново приключват в зоната на загубата, спрямо нивото на трудност, което е било първоначално комуникирано с тях. Това означава отново същото усещане за провал и неудовлетвореност, породено от непостигане на зададените цели.

Вторият и по-сериозен проблем беше дискутиран по-горе. Той възниква, когато служителите разберат, че са налице различни бюджетни цели, по които ще бъде осъществявана оценката на изпълнението. Амбициозните цели, на база на които ще бъде оценявано представянето на служителите и плановите цели, по които евентуално ще бъдат оценявани техните мениджъри.

Такова алтернативно приложение на бюджетите понякога изисква да бъде установено определено „редуциране“ [на целите]. Ако такова „редуциране“ стане известно в рамките на организацията, взаимоотношенията между мениджърите и подчинените, както и между звената, вероятно ще бъдат негативно засегнати. Следователно, мотивационната роля на амбициозния бюджет със сигурност ще пострада (Bhimani, Horngren, Datar и Rajan, 2015, с. 428).

Това поведение от страна на висшето ръководство отново ще бъде прието за

нечестно и ще бъде наказано с по-ниско ниво на представяне през следващите периоди. Поради тези две причини концепцията „различни бюджети за различни цели“ не среща добър прием в управленско-счетоводната практика. Емпирично изследване показва, че на практика близо 75% от организациите използват един и същ бюджет едновременно за целите на планирането и за целите на мотивирането (Umapathy, 1987, с. 27, цитирано по Fisher, Frederickson и Peffer, 2000, с. 94).

Следователно, опцията за ограничено приложение на съществуващия модел не е за предпочитане. Алтернативата е разработването на нов модел, който да превъзхожда съществуващия като преодолява идентифицираните недостатъци. Условно бихме могли да го наречем поведенчески. Този поведенчески модел следва да отчита въздействието на бюджетните цели върху когнитивните и мотивационните процеси, както и адаптивността в поведението на мениджърите/служителите, за да постига основната цел – оптимално представяне на организацията в дългосрочен план.

Поведенчески модел на оптималната бюджетна трудност. Три са принципните постановки, които следва да бъдат взети предвид при разработването на новия поведенчески модел.

Първо. Мотивационната функция на счетоводния бюджет е тясно свързана с *ангажираността към (приемането на¹) бюджетните цели като лични цели* за постигане. Това е базова постановка на Hofstede (1968, цитирано по Drury, 1988, с. 596) – автора на традиционния модел на оптимална бюджетна трудност – която се споделя от мнозина. Например, Locke, Latham и Erez (1988, с. 23) отбелязват, че е „на практика аксиома, че ако няма ангажираност към целите, целеполагането няма да работи“. Според Hofstede (1968, цитирано по Drury, 1988, с. 596) до достигане на максималното ниво (прага) на приемане по-високите бюджетни цели водят до по-високо изпълнение, а след преминаването на прага на приемане, те нямат мотивиращ ефект. За съжаление това ключово разбиране не е намерило

¹ Според Locke и Latham (2013а, с. 7) *ангажираността* (commitment) представлява “привързаност или решителност за постигане на целта, независимо от нейния източник (например, самопоставена или зададена цел)” и в този смисъл е по-широко понятие отколкото *приемането* (assentance), което се свързва „конкретно с ангажираността към зададена цел“. Важно допълнение е и фактът, че *приемането* е бинарна характеристика, докато при *ангажираността* е възможно да бъдат разглеждани различни нива на привързаност към конкретна цел. Извън тези различия, настоящото изложение използва „ангажираността към целта“ и „приемането на целта“ като синонимни понятия.

адекватно отразяване в традиционния модел на оптимална бюджетна трудност. При него, както вече се убедихме, оптималното ниво е такова, което се възприема от страна на мениджърите/служителите като невъзможно за постигане.

Ангажираността често се бърка с мотивацията и се смесва с факторите на и/или с резултатите от самата ангажираност (Klein, Cooper и Monahan, 2013, с. 65–67). Една от добре обоснованите дефиниции е тази на Klein, Molloy и Brinsfield (2012, с. 130), които определят ангажираността като волевата психологическа връзка, отразяваща отдадеността на конкретна цел и отговорността към нея. Могат да бъдат дадени и други примери, но това няма да промени основното разбиране, че приемането на дадена цел и съответно ангажираността към нея е когнитивен процес, свързан преди всичко със субективните ментални възприятия на мениджърите/служителите. Оттук максималното ниво на приемане на (ангажираност към) дадена бюджетна цел не е задължително да съвпада с нивото на същата цел, което мениджърите/служителите възприемат като невъзможно за постигане. Още повече, че на настоящия етап на развитие на теорията данните за връзката между бюджетната трудност и ангажираността не са еднозначни и съществува необходимост от допълнителна изследователска работа – налице са например емпирични изследвания, които докладват за негативна връзка, както и такива, които разкриват липсата на връзка (Klein, Cooper и Monahan, 2013, с. 77, 81).

Има и още нещо изключително важно. Върху приемането на бюджетните цели и ангажираността към тях оказват влияние множество фактори, отвъд бюджетната трудност, в т.ч.:

- фактори, които правят постигането на целта важно или желано – като например атрактивността на постигането на целта, различните материални и нематериални облаги, моралните награди, наказанията (Locke и Latham, 2013a, с. 7–8; Locke и Latham, 2013b, с. 625) и др.;
- психологически фактори, които повишават увереността на лицата, че целта може да бъде постигната – като например очакванията за успех и самоувереността (Locke и Latham, 2013a, с. 7–8; Locke и Latham, 2013b, с. 625); положителната нагласа и възприемането на изпълнението на бюджета като контролируем елемент (Heslin и Wang, 2013, с. 141) и др.;

- културни и организационни фактори (Hofstede, 1968, цитирано по Drury, 1988, с. 596). Към тях могат да бъдат отнесени например: подкрепата от страна на прекия ръководител, организационната подкрепа и обратната връзка (Borgogni и Russo, 2013 с. 280). Положителната обратна връзка по отношение на фактическото изпълнение повишава аспирациите към по-високи цели, а отрицателната обратна връзка – обратно, води до тяхното намаляване (Heslin и Wang, 2013, с. 142; Cook, 1967, с. 221 и др.). Важно място тук заема и подходът на бюджетиране, макар връзката между него и трудността на целите, да не е еднозначна. Например, според едни изследователи (вж Lukka, 1988, с. 281) участието на заинтересованите страни (в комбинация с други фактори) води до по-ниски бюджетни цели и съответно увеличава недоизползването на капацитета в бюджета. В свое емпирично изследване обаче Dunk (1993, с. 406) показва, че противно на теоретичните очаквания, бюджетното недоизползване на капацитета остава ниско при високо участие, съчетано с висока информационна асиметрия (положение, в което подчинените разполагат с повече информация от техните ръководители) и използване на бюджета като база за формиране на допълнителни възнаграждения;
- личностни фактори (Hofstede, 1968, цитирано по Drury, 1988, с. 596). Високите цели се предпочитат от хората, които са съвестни, настроени са конкурентно и са поставени в конкурентна среда, с високо самочувствие и идентифицирани с група (Heslin и Wang, 2013, с. 141);
- фактори, които допринасят за възприемането на целта като лична – според класическия експеримент на Stedry (1960, цитирано по Benston, 1963, с. 351–352) по-високите нива на бюджетна трудност водят до по-високо представяне, само ако са били съобщени на лицата преди те самите да формират своите нива на аспирация. В противен случай, високите нива на бюджетна трудност водят до ниско представяне.

Всичко това показва, че дадено ниво на бюджетна трудност може да бъде прието или неприето и съответно да предизвика различна степен на ангажираност у

мениджърите/служителите в зависимост от редица фактори, чието въздействие следва да бъде отчитано (в една или друга степен).

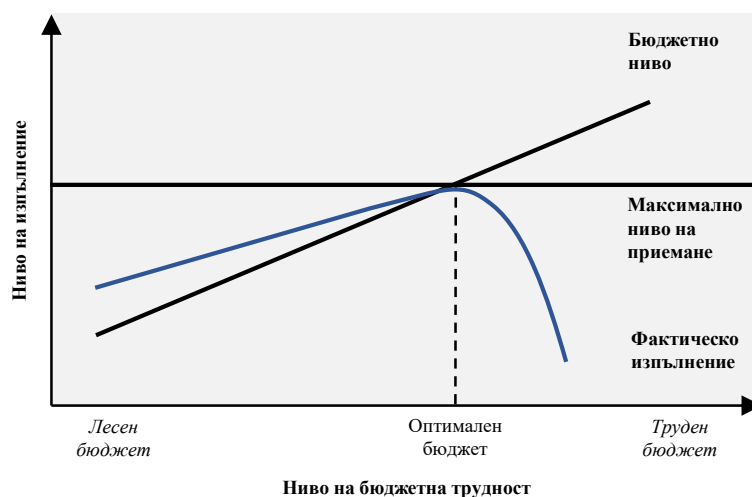
Второ. Базовите психологически постулати на *теорията на перспективите* – референтните точки, непоносимостта към загуба и намаляващата чувствителност при отдалечаване от референтната точка – имат ключово значение за разбирането и управлението на когнитивните процеси, свързани с поставянето на бюджетните цели и с тяхното изпълнение. Например, „ако хората не се ангажират с дадена цел, тяхната референтна точка няма да се премести и техните стойности [които придават на резултатите] няма да се променят“ (Heath, Larrick и Wu, 1999, с. 92). Това означава, че единствено бюджетните цели, които се приемат, имат характеристиката и съответно функциите на референтни стойности.

Трето. Изпълнението/неизпълнението на бюджета през предходния/ите периоди има *психологическо въздействие*, което не може да бъде пренебрегвано при определяне нивото на трудност на бюджетните цели за следващия период. Същото се отнася и за промените във факторите, влияещи върху приемането на бюджетните цели и ангажираността към тях.

Предложеният модел на оптимална бюджетна трудност е представен на фигура 4.7. По абсцисата отново са нанесени нивата на бюджетна трудност, а по ординатата – нивата на изпълнение. В координатното пространство последователно се начертават, както следва:

- функцията на нивото на приемане – представлява хоризонтална права, пресичаща ординатната ос в точка, съответстваща на максималното ниво (прага) на приемане на бюджетната цел;
- функцията на бюджетното ниво (нивото на бюджетните цели) – представлява права с положителен наклон, отразяващ зависимостта между нивото на бюджетна трудност и очакваното ниво на изпълнение на бюджета;
- функцията на нивото на аспирация и на фактическото изпълнение – представлява крива с променлив наклон, както следва:

- до достигане прага на приемане на бюджетната цел функцията е с положителен наклон, което показва, че по-високата бюджетна трудност има мотивационен ефект и води до по-високо ниво на аспирации и съответно до по-високо ниво на фактическо изпълнение (Hofstede, 1968, цитирано по Drury, 1988, с. 596);
- след преминаване на прага на приемане на бюджетната цел функцията е с отрицателен наклон, което показва, че бюджетната трудност няма мотивационен ефект; подходяща аналогия в случая е негативната връзка, която съществува между нивото на бюджетна трудност отвъд възможностите и мотивацията на служителите и тяхната ангажираност към бюджетната цел (Fisher, Frederickson и Pfeffer, 2000, с. 97).



Фиг. 4.7. Бюджетна трудност и изпълнение на бюджета – поведенчески модел

Пресечната точка на линията на нивото на бюджетните цели и линията на максималното ниво на приемане на бюджетна трудност маркира *оптималното ниво на бюджетна трудност* (проектирано съответно върху абсцисата). При него нивото на аспирации и съответно нивото на фактическо изпълнение достигат максимум.

Логически погледнато *оптималното ниво на бюджетна трудност* в предложения поведенчески модел (фигура 4.7.) не би следвало да се различава съществено от *нивото на бюджета на очакванията* в традиционния модел (фигура 4.6.). От една страна, няма основания да се мисли, че

мениджърите/служителите могат да имат праг на приемане на бюджетна цел значително различен от това, което се очаква да бъде постигнато през съответния бюджетен период. На практика всяка цел, чувствително по-висока от очакванията, би предизвикала поредицата от поведенчески проблеми, описани по-горе. От друга страна, концепцията за използването на единен бюджет за целите едновременно на планирането и на мотивацията предполага близостта между очаквания и оптималния бюджет. В общия случай, това ще означава 50% обективна вероятност за постигане на бюджета. Тази стойност обаче не следва да се абсолютизира, тъй като в зависимост от конкретните центрове на отговорност е възможно очакваното ниво да бъде различно. Например, Shields (2005, с. 552) отбелязва, че за мениджърите на централните печалбата не е необичайно да изпълняват своите бюджети в 80-90% от случаите и пояснява, че това се дължи на несигурност, високо конкурентна среда и взаимозависимост между отделните центрове на отговорност в организацията.

Съгласно предложения модел до достигане на оптималното ниво на бюджетна трудност нивото на аспирации (и съответно на фактическо изпълнение) ще бъде над бюджетното ниво. С други думи, при равни други условия, налице ще бъдат благоприятни бюджетни отклонения. Това е така по две причини. Първо, при бюджетни цели под оптималното ниво обективната вероятност за постигане на бюджетните нива в общия случай е над 50%, т.е. аспирациите и фактическото изпълнение ще бъдат над определеното ниво на бюджетна трудност. И второ, при бюджети под нивото на възможностите (а всички бюджетни цели под прага на приемане по дефиниция са такива) служителите/мениджърите са мотивирани да си поставят лични цели приблизително равни на възможностите (Fisher, Frederickson и Peffer, 2000, с. 97), т.е. по-високи от бюджетните. Съгласно модела с повишаването на бюджетната трудност величината на положителните бюджетни отклонения постепенно намалява, докато достигне нула в нивото на оптимална бюджетна трудност. Отвъд оптималното ниво на бюджетна трудност ще се регистрират единствено неблагоприятни бюджетни отклонения.

Въпросът за неблагоприятните бюджетни отклонения заслужава специално внимание. Трябва да се съгласим с факта, че фактическото изпълнение през периода винаги може да бъде по-ниско от съответния бюджет, независимо

от нивото на бюджетна трудност. Това е така, защото върху фактическото изпълнение на бюджета оказват въздействие и други фактори, различни мотивацията. Докато мотивацията предизвиква движение по функцията на фактическото изпълнение, всички останали фактори предизвикват нейното изместване. При неблагоприятен техен ефект (например, недостатъчни знания и умения за изпълнение на задачите, липса на подкрепа от страна на прекия ръководител, конфликтни цели и др.) ще се наблюдава изместване на функцията на фактическото изпълнение под функцията на бюджета и съответно ще се регистрират неблагоприятни отклонения. Въпросът за неблагоприятните бюджетни отклонения е валиден и за традиционния модел на бюджетна трудност, с разликата, че този модел изначално игнорира потенциалното влияние на другите фактори.

Два други въпроса също заслужават да бъдат дискутирани. Първият от тях е свързан с *бюджетното недоизползване на капацитета* в резултат на поставянето на ниски бюджетни цели. Недоизползването на капацитета в счетоводния бюджет се измерва с разликата между очакваното изпълнение и бюджета (Fisher, Frederickson и Peffer, 2000, с. 96). Съгласно разработения модел оптималното ниво на бюджетна трудност не се различава съществено от очакваното ниво на изпълнение. Това логически предполага, че при оптималното ниво на бюджетна трудност недоизползване на капацитета не съществува, или ако съществува такава, то е пренебрежимо малко. Недоизползване е налице за всички нива на бюджетна трудност под оптималното. Колкото по-близо е бюджета до оптималното ниво на бюджетна трудност, толкова по-малко е недоизползването и обратно.

Вторият въпрос е свързан с т.нар. *завишени цели* (stretch targets). Разбирането за тяхната трудност варира от „постижими нива на очакваното изпълнение, предназначени да създават лек дискомфорт“ (Datar и Rajan, 2018, с. 221), през „цели, чиито нива на изпълнение са толкова високи, че по-голямата част от опитите за постигането им неизменно завършват с неуспех“ (Kerr и LePelley, 2013, с. 22), до „привидно невъзможни цели“ (Sitkin, See, Miller, Lawless и Carton, 2011, с. 544). Обикновено под „завишени цели“ се имат предвид цели с 0% обективна вероятност за постигане при текущите възможности за организацията (Sitkin и кол., 2011, с. 547) или цели, които по дефиниция не знаем

как да постигнем (Sherman, 1995, с. 231). Традиционно в дискусиите, фокусирани върху завишените цели, винаги се дава за пример тяхното внедряване в американския концерн General Electric (GE). Тук обаче е необходимо да се има предвид нещо много важно.

[Завишените цели] не са били използвани като заместител на „обикновените“ цели, които мениджърите на GE абсолютно трябва да постигнат, или рискуват да загубят работата си. По-скоро завишените цели са били предназначени да катализират творческото мислене и да стимулират нетрадиционни решения... традиционното целеполагане би трябвало да доведе до високо представяне днес, докато завишените цели са били с цел осигуряване на високо представяне утре (Kerr и LePelley, 2013, с. 24). [С курсив в оригиналния текст.]

Или, завишените цели се използват като допълнение към „обикновените“ цели, като инструмент – при това стратегически (Charan, 2007, с. 198) – за насърчаване на креативността и търсене на решения за подобряване на бизнес процесите и за постигане на по-високо представяне в бъдеще. В този смисъл – възприемани като допълнение на бюджетните цели – завишените цели не са предмет на поведенческия модел. Същото се отнася и за традиционния модел на оптимална бюджетна трудност.

Ограничения на поведенческия модел на оптималната бюджетна трудност. Както всички модели в икономиката, така и предложението поведенческия модел на оптимална бюджетна трудност има своите ограничения. Най-важните от тях са обобщени в оставащото изложение на тази част.

В интерес на истината е да се подчертае, че мотивацията, освен когнитивни измерения, има и емоционални такива. Този факт се признава още от Комитета по концепциите и стандартите в управленското планиране и контрол към Американската счетоводна асоциация (AAA, 1974b, с. 94). Макар и съществени, емоционалните аспекти на мотивацията остават извън обхвата на предложението модел.

Изследването на груповите цели също остава извън рамката на разработения поведенчески модел. Има данни (Matsui, Kakuyama и Onglatco, 1987, с. 413–414), които показват, че ангажираността към дадена цел е по-голяма при работа по двойки, които имат както групови, така и индивидуални цели (а не само индивидуални). Тази тема заслужава самостоятелно изследване, което да

обърне внимание на следните променливи: индивидуална цел за лицето; индивидуална цел за групата; групова цел за лицето и групова цел за групата (Klein, Cooper и Monahan, 2013, с. 79). Тук влияят и много други фактори: вид на задачата, взаимозависимост между задачите, характеристики на групата и процесите и др. Едно от последните изследвания в тази област (Black, Newman, Stikeleather и Waddoups, 2019, с. 25) показва, че груповите цели и оценяването на относителното представяне оказват влияние върху желанието на служителите да си сътрудничат. Експериментът на авторите разкрива, че лицата, които получават по-високи (по-ниски) относителни оценки спрямо своите колеги, показват по-ниски (по-високи) нива на поведение на сътрудничество в сравнение с лицата, които получават единствено индивидуална оценка. Препоръката на четиримата автори е, че решенията за системата за оценка на изпълнението следва да възприемат холистичен подход към задачите на служителите, а не да ги разглеждат в изолация. Иначе казано, необходима е широка рамка за вземане на това сложно управленско решение. Друго скорошно изследване (Kaplan, Petersen и Samuels, 2018, с. 169) обръща внимание на обстоятелството, че относителното оценяване на представянето е възможно да доведе до конфликти и опортюнистично поведение в случаите, в които оценяващите и оценяваните имат различия в поставените оценки.

Възнагражденията, обвързани с представянето, са следващият компонент, който остава извън предложението модел. Те са изключително широка тема и заслужават самостоятелно внимание. Само като илюстрация на сложността на въпроса ще посоча идентифицираните от Latham и Locke (2013, с. 576–577) четири модела на възнаграждения, обвързани с представянето:

- възнаграждения от типа „всичко или нищо“ – допълнително възнаграждение се получава само при постигане на целта;
- различни възнаграждения за различни степени на постигане на целта
- възнаграждения, следващи линейна функция, която обвързва заплащането с постигането на целта („възнаграждения на парче“);
- възнаграждения за изпълнение, оценявано (поне частично) от прекия ръководител.

Отдавнашно изследване на Chow (1983, с. 678) показва, че моделът на възнаграждения оказва влияние върху представянето – при зададено ниво на трудност лицата сами избират типа на компенсиране съобразно своите умения и изборът им води до по-високо ниво на представяне. Макар трудът на Chow (1983, с. 683) да не открива пряка връзка между нивото на бюджетна трудност и модела на възнаграждения, той ясно показва, че отделните модели въздействат върху когнитивните процеси на мениджърите/служителите и върху тяхната мотивация. Проучване на Heslin и Wang (2013, с. 139) разкрива, че най-високите цели се поставят при определяне на възнагражденията на база на линейна функция. Jensen (2001, с. 98–99) дори препоръчва прилагането на изцяло линеен план за формиране на възнагражденията – без овързване с бюджетните цели, т.е. без долна граница на фиксирано възнаграждение и без горна граница за допълнителното възнаграждение. Според него по този начин ще бъде избегнато поведение, което е в ущърб на организацията. Възнагражденията от типа „всичко или нищо“ са ефективни само при умерено трудни цели (Locke и Latham, 2013а, с. 8). При тях стимулите за включване на бюджетно недоизползване на капацитета (с цел по-лесно постигане на целта) са най-високи. Върху поведенческите аспекти на възнагражденията, обвързани с представянето, въздействие оказва рамкирането на резултатите като печалба (фиксирано възнаграждение за минимален резултат и увеличение за постигнати по-високи резултати) или като загуба (фиксирано възнаграждение за максимален резултат и намаление за постигнати по-ниски резултати). Поради съществуващата непоносимост към загубата Datar и Rajan (2018, с. 221–222) считат, че служителите ще работят по-усилено при рамкиране на допълнителното възнаграждение като загуба. В същото време преобладаващо е мнението, че наказанията в бюджетната система, дори и да съществуват, работят само тогава, когато не се прилагат (вж Shields, 2005, с. 552; Бюканан, 2011 [2007], с. 228).

Поведенческият модел не касае и проблема за индивидуалните и груповите възнаграждения. Този въпрос е свързан с множество аргументи „за“ и „против“ (Kaplan и Norton, 2001, с. 268). От една страна, груповите възнаграждения (на ниво организация или екип) работят в полза на кооперативното поведение и съвместното решаване на проблеми. Тези ефекти произтичат от по-активното групово вземане на решения, от приноса на лицата в решаването на проблеми,

извън конкретните им задължения и сфери на отговорност, и др. От друга страна обаче, има възможност тези възнаграждения да допринесат за засилване на проблема с гратисчиите в организацията – с онези лица, които се възползват от работата на останалите. За преодоляване на този проблем се препоръчва създаването на среда с високо ниво на видимост, „където много хора могат да наблюдават и оценяват усилията и приноса на отделните лица“ (Kaplan и Norton, 2001, с. 268).

Накрая, но не и по важност, следва отново да се посочи, че поведенческият модел е базиран на принципните постановки на теорията на перспективите. Редно е да се признае, че е възможно да съществува и друга теоретична основа, която да има поне същата полезност за усъвършенстване на традиционния модел на бюджетна трудност, каквато има теорията на перспективите. Например, като алтернативна теоретична рамка за разглеждане на проблемите, свързани с мотивирането на служителите, може да бъде използвана теорията на очакванията (expectancy theory). При нея лицата правят избор на базата на очакванията (субективните оценки на вероятностите) за резултата от своето поведение и сумата от личните ползи, които биха получили от този резултат. Подобно изследване в счетоводната теория е проведено за първи път от Ronen и Livingstone (1975), а впоследствие от Ferris (1977), Rockness (1977), Dillard и Jiambalvo (1979) и други счетоводи. Изследователската рамка на теорията на очакванията е обект на критика, тъй като „моделите понякога показват доста слаба връзка с усилията и изпълнението... повдигайки въпроси относно тяхната валидност при използване в практиката“ (Brownell и McInnes, 1986, с. 598). В настоящата глава се акцентира върху съвременните поведенчески теории, които до голяма степен имат потенциала да обяснят всичко, което и теорията на очакванията обяснява, както и в допълнение да направят връзката между теорията на перспективите и теорията на целеполагането.

3.3. Управленско-счетоводни практики за реализиране на поведенческия принцип

Редица успешни управленско-счетоводни практики, свързани с обоснования поведенчески принцип, могат да бъдат изведени на базата на предимствата на предложения поведенчески модел на оптимална бюджетна трудност в сравнение с традиционния модел. Тези предимства са

систематизирани в последващото изложение и на тяхна база са открити управленско-счетоводните практики, които ги привеждат в действие.

Първо. Предложеният модел е изграден въз основа на поведенчески аспекти, свързани с определянето и изпълнението на бюджетните цели, и на база принципните постановки на теорията на перспективите. Той определя оптималното ниво на бюджетна трудност въз основа на максималното ниво на приемане на (ангажиране с) бюджетната цел от страна на субекта. Иначе казано, в основата му е залегнало психологическото отношение на субекта към нивото на трудност (респективно приемането на целта и ангажираността към нея). За разлика от поведенческия модел, при традиционния такъв оптималната бюджетна трудност се задава от дадено ниво на целта, което бива сякаш пасивно възприемано от субекта като невъзможно (или почти невъзможно) за постигане. Поведенческият модел също така възприема бюджетните цели като референтни точки от теорията на перспективите ведно с всички техни функции по отношение рамкирането на фактическите резултати като попадащи в зоната на печалбата или загубата. С това той допринася за развитието на теорията на счетоводното бюджетиране въз основа на общоприети научни теории, каквато несъмнено е теорията на перспективите, и отговаря на близо вековната критика, че бюджетирането представлява „компиляция от предположения“, които не си заслужават усилията (Drucker, 1929, с. 175).

Моделът обосновава и предсказва, че повишаването на прага на приемане на бюджетната цел е свързано с подходящо въздействие върху факторите, които оказват влияние върху приемането. Това са: *факторите, които правят постигането на целта важна; психологическите фактори, които повишават увереността в успеха; културните и организационните фактори; личностните фактори и факторите, които допринасят за възприемането на целта като лична.* Във връзка с това *добрата комуникация* (Hofstede, 1968, цитирано по Drury 1988, с. 596), *предоставянето на навременна обратна връзка и организирането на обучения за повишаване на самоувереността* (Borgogni и Russo, 2013, с. 281), *участието в целеполагането и в обсъждането на обратната връзка и действията, които следва да бъдат предприети* (Pritchard, Young, Koenig, Schmerling и Dixon, 2013, с. 237), могат да допринесат за приемането на по-високи нива на бюджетна трудност.

Второ. Поведенческият модел допринася за дългосрочния успех на организацията като отчита въздействието върху когнитивните възприятия и мотивацията на мениджърите/служителите. Докато основната цел на традиционния модел е краткосрочното постигане на възможно най-високи нива на бюджетна трудност с цената на усещането за неуспех и неудовлетвореност сред преобладаващата част от служителите/мениджърите, поведенческият модел цели точно обратното. При нормални условия за всички нива на бюджетна трудност поведенческият модел предполага положителни бюджетни отклонения, т.е. лицата ще приключват бюджетния период в зоната на успеха (печалбата). Постигането на бюджетните цели и тяхното преизпълнение създава чувството на удовлетвореност от постиженията и по дефиниция води до по-високо ниво на ангажираност и по-високи нива на аспирации у мениджърите/служителите през следващите бюджетни периоди (Drury, 2018, с. 417). Това по дефиниция предполага постигането на устойчив успех в дългосрочен план.

Като управленско-счетоводна практика моделът предполага *прилагането на гъвкавия стил на оценяване на представянето*. Ключовите характеристики на този стил са следните (Shields, 2005, с. 554–555):

- акцентът при оценяването е върху *приноса за дългосрочния успех* на организацията, а не за постигането на целите през конкретния бюджетен период;
- *допустима е замяна на бюджетните цели* (например, реализирането на по-високи от заложеното разходи за обучения, които ще доведат до по-високо качество на изпълнението в бъдеще);
- използват се *финансови и нефинансови измерители* на представянето;
- разчита се на *субективното оценяване на приноса* за постигането на дългосрочен успех; изисква се добро познаване на спецификата на дейността, доверие и добра комуникация между ръководители и подчинени¹;
- *служителите участват в процеса на оценка* на тяхното фактическо представяне и др.

¹ Само като напомняне следва да се отбележи, че субективното оценяване остава подвластно на някои когнитивни заблуди, разгледани в предишната глава (например, закотвяне и недостатъчни преизчисления; склонности към личен интерес и др.).

Трето. Поведенческият модел е динамичен, тъй като „по дефиниция“ не само допуска, но и изисква изменения както в нивото на оптимална бюджетна трудност, така и в определените бюджетни цели в резултат на очакваните промени в поведението на субектите. Целта е оптимизирана на представянето. Последното не се отнася за традиционния модел, при който веднъж определено оптималното ниво на бюджетна трудност остава сякаш константно във времето и генерира период след период неблагоприятни бюджетни отклонения.

Becker и Green (1962, цитирано по Drury, 1988, с. 596) предлагат три възможни управленско-счетоводни практики, насочени към промяна на бюджетното ниво на база фактическото изпълнение. И към днешна дата тези практики изглеждат адекватни и са в пълно съответствие с предложения поведенчески модел.

- когато фактическото представяне е значително под бюджетните цели, *нивото на бюджетна трудност следва да бъде намалено*. В противен случай нивото на аспирации, както и ангажираността към бюджетната цел ще спаднат като резултат от приключването в зоната на загубата;
- когато фактическото представяне е малко по-ниско от бюджетните цели, *не са необходими промени в бюджета*. Препоръчва се *навременна обратна връзка*, която да допринесе за постигането на бюджетните цели и за приключване в зоната на печалбата. Според Chang, Johnson и Lord (2010, с. 73) обратната връзка за малко неизпълнение води до по-висока ангажираност към целта. С превантивна цел е необходимо да се има предвид и констатацията на Schweitzer, Ordonez и Douma (2004, с. 429), че лицата, които са близо до постигането на целта, са по-склонни да преувеличават представянето си;
- когато фактическото представяне е над бюджетните цели, *нивото на бюджетна трудност следва да бъде повишено*. По-високите цели спрямо предходния бюджетен период (когато са договорени), от своя страна, водят до по-високи нива на аспирации и на ангажираност към бюджетните цели съответно – до по-високи резултати (Benston, 1963, с. 353). Те ще водят и до постепенно понижаване на недоизползването

на капацитета в бюджета, което според Schiff и Lewin (1970, с. 266) е най-вероятно да се появи след поредица от успешни периоди. Новите бюджетни цели трябва да кореспондират с фактическото представяне, за да се възприемат като атрактивни, и в същото време да не бъдат достижими без подобряване на представянето (Lovallo и Sibony, 2010, с. 10; Kemp, 1962, с. 47). Това е и подходът, който Daniels (2009, с. 47) предлага като алтернатива на завишените цели: постепенно нарастващи цели, навременна обратна връзка и положителна подкрепа, за да бъдат постигнати високи резултати в среда, в която хората ще работят с удоволствие.

4. Емпирично изследване на поведенческия принцип

Изложението дотук теоретично представи формулирания поведенчески принцип като показва, че управленско-счетоводните практики оказват влияние върху поведението на лицата в организацията (служителите и мениджърите от по-ниските управленски нива), което влияние следва да бъде вземано под внимание при избора на един или друг управленско-счетоводен модел. Акцентът беше поставен върху проблема, свързан с нивото на бюджетна трудност, като за целта беше изведен поведенчески модел на оптимално ниво на бюджетна трудност. Изследването логически обоснова, че в сравнение с традиционното разбиране за оптимална бюджетна трудност, предложеният модел допринася за относително по-високо ниво на ангажираност към бюджетната цел, което на свой ред води до по-добро представяне и съответно до по-високо ниво на изпълнение на стратегията. Необходимо е теоретично изведените постановки да бъдат подложени на емпирична проверка.

4.1. Концептуална рамка и изследователски хипотези

Целта на емпиричното изследване е да установи дали традиционният и поведенческият модел на оптимално ниво на бюджетна трудност водят до различни нива на ангажираност към бюджетните цели. Конкретните задачи на изследването са свързани с проверка на валидността на следните хипотези:

Хипотеза 1: Ангажираността към бюджетните цели при традиционния и при поведенческия модел на оптимално ниво на бюджетна трудност е една и съща (H_0).

Хипотеза 2: Ангажираността към бюджетните цели при традиционния модел на оптимално ниво на бюджетна трудност не се променя във времето (H_0).

Хипотеза 3: Ангажираността към бюджетните цели при поведенческия модел на оптимално ниво на бюджетна трудност не се променя във времето (H_0).

И при трите хипотези алтернативните предположения (H_1) се състоят в предполагагането за вярно на обратното твърдение.

Обект на изследването, което осигурява емпирични данни за проверка на хипотезите, са 144 студенти на Университета за национално и световно стопанство (УНСС, София), в т.ч. общо 119 студенти в четвърти семестър на ОКС „бакалавър“¹ и 25 студенти в първи семестър на ОКС „магистър“².

Предмет на емпиричното изследване са самооценките на лицата за тяхното ниво на ангажираност към конкретни бюджетни цели, заложи в съответствие с два различни управленско-счетоводни модела – традиционен и поведенчески модел на оптимално ниво на бюджетна трудност.

За целите на експеримента можем да приемем, че студентите са подходящ обект на изследване, тъй като те следва да дадат своята собствена оценка за ангажираност към определена бюджетна цел в качеството си на потенциални изпълнители (по-конкретно, служители в търговски отдел на международна организация). При това, една немалка част от анкетираните студенти в ОКС „бакалавър“ имат практически опит в реална работна среда. Същевременно, всички анкетираните студенти в ОКС „магистър“ успоредно със следването си работят на пълен или непълен работен ден по специалността си в различни организации и имат добра представа относно поставянето и постигането на бюджетни цели в тези организации.

¹ Специалности „Финанси и счетоводство с преподаване на английски език“, „Международни икономически отношения с преподаване на английски език“, „Икономика с преподаване на английски език“, „Бизнес информатика и комуникации с преподаване на английски език“, „Маркетинг и стратегическо планиране с преподаване на английски език“ и „Бизнес икономика и мениджмънт с преподаване на английски език“.

² Специалност „Счетоводство, финансов контрол и финанси с преподаване на английски език“.

4.2. Методика на изследването

Изследователският експеримент е проведен през м. януари 2023 г., присъствено сред общо 144 респонденти. Участието е доброволно, анонимно и без заплащане. Получени са общо *140 валидно попълнени анкетни карти*. Експериментът е организиран в различни дни за всяка от двете групи респонденти: за студентите в ОКС „бакалавър“ – в деня на полагане на втори писмен изпит за оформяне на текуща семестриална оценка; за студентите в ОКС „магистър“ – в деня на полагане на семестриалния писмен изпит. По време на експеримента респондентите се разделят на случаен принцип в две групи и работят по два различни сценария на един и същ казус.¹ Времето за работа на всички студенти е 15 минути.

За целите на експеримента е разработена анкетна карта в два варианта (два сценария на един и същ казус). И двата варианта са предварително тествани за разбираемост сред университетски преподаватели, хабилитирани в професионално направление „Икономика“. Анкетните карти са представени в Приложения 4.1 и 4.2.

Казусът поставя респондентите в ролята на служители в маркетингов отдел на международна организация. В тази хипотетична организация средните месечни продажби, реализирани от служител в отдела, възлизат на €10,000, като 90% от реализираните месечни продажби попадат в интервала между €9,000 и €11,000. Експериментът обхваща три последователни бюджетни периода (години). За всеки от тях са налице четири ключови показателя:

- *фактическо изпълнение през предходния бюджетен период* (константа за всички участници);
- *максимално (най-високото възможно) ниво на бюджетна цел за периода, което служителят е готов да обсъжда със своите преки ръководители* (променлива, която участниците избират);
- *бюджетна цел за изпълнение през периода* (независима променлива);
- *ангажираност към бюджетната цел* (зависима променлива).

¹ След като студентите са заели местата си в залата (през място и през ред), анкетните карти се раздават като двата сценария се редуват последователно – всеки респондент получава сценарий, различен от този на респондентите седящи в съседство.

Двата сценария на експеримента са представени на фигура 4.8. Базовият сценарий (фигура 4.8., панел А) е разработен в съответствие с традиционния модел на оптимално ниво на бюджетна трудност. При него през всеки от трите експериментални години бюджетната цел за периода се определя без оглед на максималното ниво на приемане на бюджетната цел от страна на респондентите. За всеки период тази цел е фиксирана над максималното ниво на приемане. В съответствие с традиционния модел на оптимално ниво на бюджетна трудност, през всеки един от периодите служителите не достигат заложената цел и се реализира неблагоприятно отклонение между бюджетната цел и фактическото изпълнение. Алтернативният сценарий (фигура 4.8., панел Б) е проектиран в съответствие с поведенческия модел на оптимално ниво на бюджетна трудност. При него през всяка от трите години бюджетната цел за периода е съобразена с максималното ниво на приемане на бюджетната цел от страна на респондентите.

За измерване на ключовата зависима променлива – ангажираността към бюджетната цел – е приложен моделът на Klein, Wesson, Hollenbeck, Wright и DeShon (2001, с. 34), който по всяка вероятност е най-широко възприетият и препоръчван модел за самооценка на ангажираността към дадена цел. Той изисква самооценка по следните пет твърдения:

- *„Трудно е тази цел да бъде взета на сериозно.“ (R);*
- *„Няма да отнеме много, за да се откажа от тази цел.“ (R);*
- *„Честно казано, не ме интересува дали ще постигна или няма да постигна тази цел.“ (R);*
- *„Мисля, че това е добра цел за преследване.“;*
- *„Силно съм отдаден на преследването на тази цел.“*

Авторите (Klein и кол., 2001, с. 52) посочват, че този модел е „психометрично логична, конструктивно релевантна, стабилна и широкообхватна мярка за решимостта на един човек да постигне дадена цел“. В края на всеки период респондентите дават своята оценка доколко са съгласни с всяко от петте твърдения по скала на Ликерт от 1 до 5 (1 – пълно несъгласие; 5 – пълно съгласие).

Показатели	Период		
	Година 1	Година 2	Година 3
ПАНЕЛ А: БАЗОВ СЦЕНАРИЙ (Традиционен модел на оптимално ниво на бюджетна трудност)			
Фактическо изпълнение през периода n-1 (константа)	€10,000	€10,000	€10,000
Максимално ниво на приемане на бюджетна цел за периода n	€9,000 или €10,000 или €11,000	€9,000 или €10,000 или €11,000	€9,000 или €10,000 или €11,000
Бюджетна цел за периода n (независима променлива)	< €12,000	< €12,000	< €12,000
	↓ <i>Самооценка на ангажираността към бюджетната цел за Година 1</i>	↓ <i>Самооценка на ангажираността към бюджетната цел за Година 2</i>	↓ <i>Самооценка на ангажираността към бюджетната цел за Година 3</i>
ПАНЕЛ Б: АЛТЕРНАТИВЕН СЦЕНАРИЙ (Поведенчески модел на оптимално ниво на бюджетна трудност)			
Фактическо изпълнение през периода n-1 (константа)	€10,000	€10,000	€10,000
Максимално ниво на приемане на бюджетна цел за периода n	€9,000 или €10,000 или €11,000	€9,000 или €10,000 или €11,000	€9,000 или €10,000 или €11,000
Бюджетна цел за периода n (независима променлива)	= Съответства на максималното ниво на приемане	= Съответства на максималното ниво на приемане	= Съответства на максималното ниво на приемане
	↓ <i>Самооценка на ангажираността към бюджетната цел за Година 1</i>	↓ <i>Самооценка на ангажираността към бюджетната цел за Година 2</i>	↓ <i>Самооценка на ангажираността към бюджетната цел за Година 3</i>

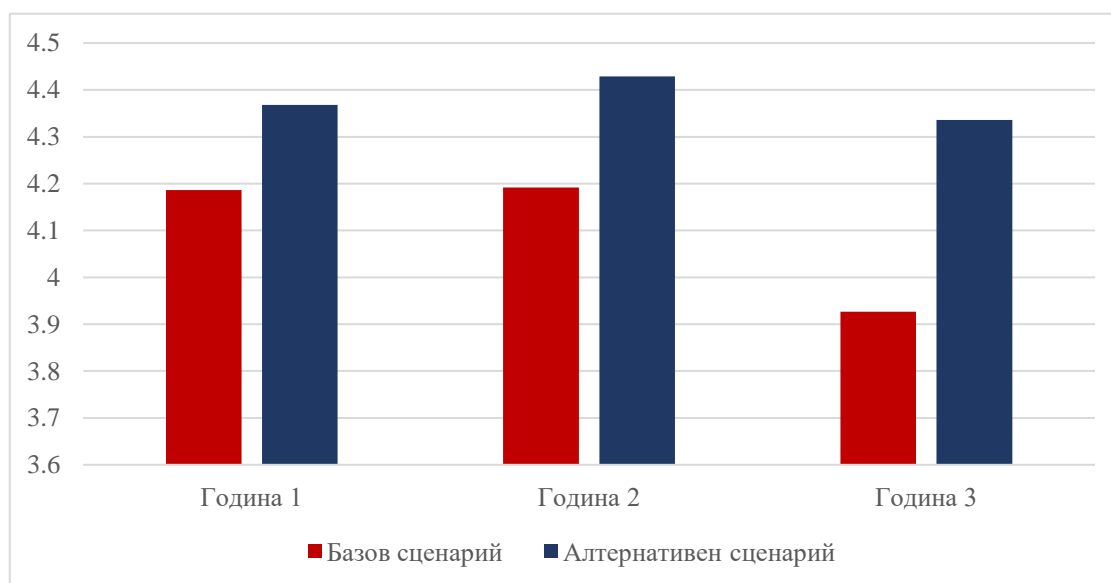
Фиг. 4.8. Сценарии на емпиричното изследване

4.3. Резултати от изследването

Самооценките по всяко едно от петте твърдения са кодирани по скалата от 1 до 5. Първите три твърдения (тези, маркирани с R по-горе) са „кодирани обратно“ (reverse scoring) съобразно препоръката на Klein и кол. (2001, с. 34) – самооценка 1 получава код 5, самооценка 2 получава код 4 и т.н. За всеки един от респондентите самооценките по петте елемента за съответния период са осреднени. По този начин за всеки респондент се работи със средна оценка на ангажираността към целта за всеки един от трите периода – общо три оценки за респондент. Средните Ликертови оценки за ангажираността към бюджетната цел за двете групи респонденти са дадени в таблица 4.1. Данните са визуализирани на фигура 4.9.

Таблица 4.1. Самооценка на ангажираността към бюджетните цели, средни стойности по Ликерт

Сценарий	Година 1	Година 2	Година 3
1	2	3	4
Базов сценарий (традиционен модел) N = 71	4.186	4.192	3.927
Алтернативен сценарий (поведенчески модел) N = 69	4.368	4.429	4.336
Разлика	0.182	0.237	0.409



Фиг. 4.9. Самооценка на ангажираността към бюджетните цели, средни стойности по Ликерт

Осъществена е проверка за нормално разпределение на средните Ликертови оценки с теста на Колмогоров – Смирнов (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) за всяка година на двата сценария (Гоев, Бошнаков, Тошева, Харалампиев и Бозев, 2019, с. 101). Резултатите са представени в таблица 4.2. Те показват, че равнището на значимост Asymp. Sig. е между 0.000 и 0.017 за отделните периоди и е по-малко от риска за грешка $\alpha = 0.05$, следователно за вярна се приема алтернативната хипотеза по теста на Колмогоров – Смирнов. Същата гласи, че разпределението на единиците в извадката по съответната изследвана променлива не е близко до нормалното. Този извод налага използването на непараметрични критерии за проверка на статистически хипотези.

Таблица 4.2. Самооценка на ангажираността към бюджетните цели, статистически резултати от One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Показатели		Базов сценарий – Година 1	Базов сценарий – Година 2	Базов сценарий – Година 3	Алтернативен сценарий – Година 1	Алтернативен сценарий – Година 2	Алтернативен сценарий – Година 3
1		2	3	4	5	6	7
N		71	71	71	69	69	69
Normal Parameters	Mean	4.186	4.192	3.927	4.368	4.429	4.336
	Std. Deviation	.5086	.5937	.8547	.5653	.5586	.6375
Most Extreme Differences	Absolute	.131	.149	.117	.169	.153	.149
	Positive	.071	.087	.105	.132	.153	.149
	Negative	-.131	-.149	-.117	-.169	-.152	-.143
Test Statistic		.131	.149	.117	.169	.153	.149
Asymp. Sig. (2-tailed)		.004	.001	.017	.000	.000	.001

Хипотеза 1: Ангажираността към бюджетните цели при традиционния и при поведенческия модел на оптимално ниво на бюджетна трудност е една и съща (H_0). Получените резултати (таблица 4.1.) показват, че за всеки от трите периода ангажираността към целта при поведенческия модел е по-висока от тази при традиционния модел. При това, разликата между двете оценки се увеличава с всеки следващ период: Година 1 – 0.182; Година 2 – 0.237 и Година 3 – 0.409.

Въпросът е дали тези разлики между средните самооценки на ангажираността към бюджетните цели са статистически значими. Разликата между средните оценки при двата разглеждани сценария тестваме като прилагаме теста на Ман – Уитни (Mann-Whitney Test) – непараметричен тест, основан на

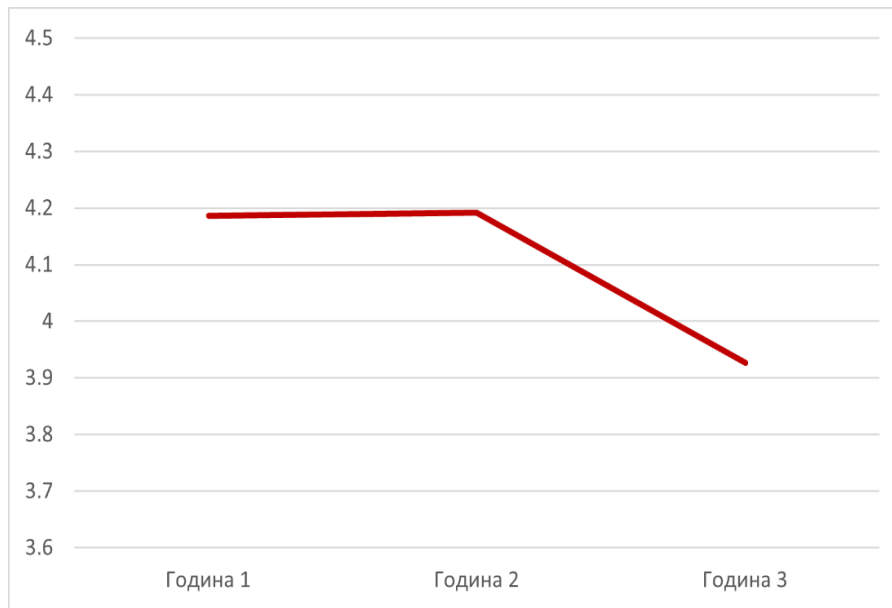
анализа на рангове, който няма изискване за нормално разпределение на изследваните променливи. Резултатите са дадени в таблица 4.3. Равнището на значимост *Asymp. Sig.* и за трите години има стойности, които са по-малки от риска за грешка $\alpha = 0.05$, което означава, че се отхвърля нулевата хипотеза (която гласи, че няма разлика между тези средни нива). Следователно, при риск за грешка 5% може да се твърди, че е налице съществена (статистически значима) разлика между нивата на ангажираност към целта при двата тествани сценария. *В алтернативния сценарий*, който се основава на поведенческия модел на оптимално ниво на бюджетна трудност, *ангажираността към бюджетната цел е по-висока* от тази в базовия сценарий, който е разработен на основата на традиционния модел на оптимално ниво на бюджетна трудност.

Таблица 4.3. Самооценка на ангажираността към бюджетните цели, статистически резултати от Mann-Whitney Test^a

Показатели	Година 1	Година 2	Година 3
1	2	3	4
Mann-Whitney U	1,895.000	1,842.000	1,718.500
Wilcoxon W	4,451.000	4,398.000	4,274.500
Z	-2.329	-2.552	-3.066
Asymp. Sig. (2-tailed)	.020	.011	.002

а. Групираща променлива: сценарий

Хипотеза 2: Ангажираността към бюджетните цели при традиционния модел на оптимално ниво на бюджетна трудност не се променя във времето (H_0). При базовия сценарий (традиционния модел) ангажираността към целта се запазва приблизително на едно и също ниво през първите два периода (= 4.192 – 4.186), но намалява с -0.265 пункта през последния период (= 3.927 – 4.192). Тази разлика, визуализирана на фигура 4.10., следва да бъде тествана за същественост (статистическа значимост).



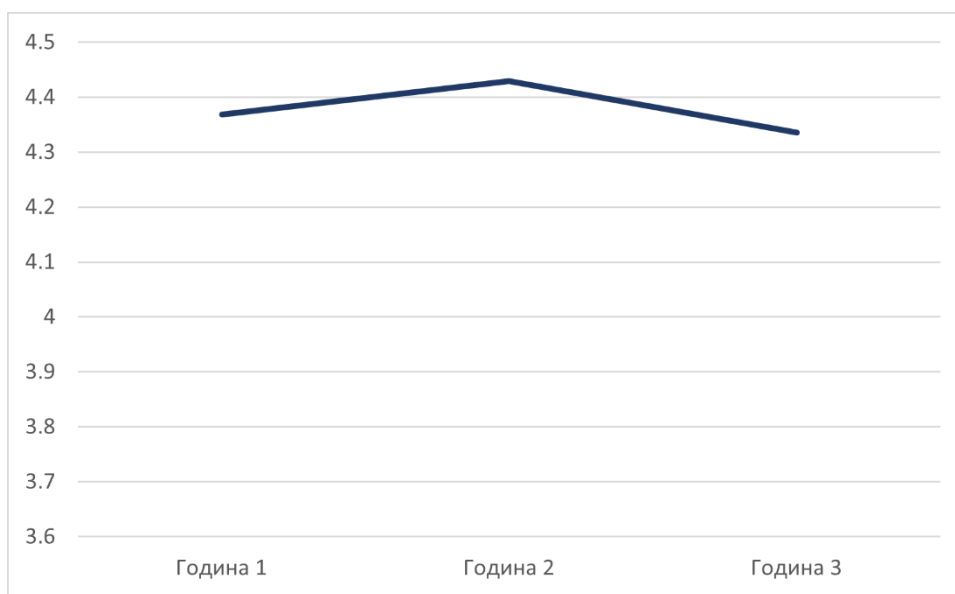
Фиг. 4.10. Динамика на самооценката на ангажираността към бюджетните цели при базовия сценарий, средни стойности по Ликерт

Тук въпросът е за сравнение на средни в рамките на една извадка (базовия сценарий). Непараметричният рангов тест, който може да бъде приложен, е този на Уилкоксън (Wilcoxon Signed Ranks Test). Получените резултати са обобщени в таблица 4.4. Равнището на значимост (Asymp. Sig.), измерено при изследване на разликата между Година 2 и Година 1, е 0.810, което е по-голямо от риска за грешка $\alpha = 0.05$ и съответно показва, че между двете оценки няма статистически значима разлика. В същото време равнището на значимост при изследване на разликата в средните оценки между Година 3 и Година 2 е 0.005. Тази стойност е по-ниска от риска за грешка $\alpha = 0.05$, което означава, че при риск за грешка 5% можем да отхвърлим нулевата хипотеза и да приемем, че е налице съществена (статистически значима) разлика. Или с други думи, *в базовия сценарий, разработен на основата на традиционния модел на оптимално ниво на бюджетна трудност, ангажираността към бюджетните цели не е постоянна във времето, а намалява.*

Таблица 4.4. Статистически резултати от Wilcoxon Signed Ranks Test, базов сценарий (традиционен модел)

Показатели	Година 2 спрямо Година 1	Година 3 спрямо Година 2
1	2	3
Z	-0.241	-2.838
Asymp. Sig. (2-tailed)	.810	.005

Хипотеза 3: Ангажираността към бюджетните цели при поведенческия модел на оптимално ниво на бюджетна трудност не се променя във времето (H_0). Оценките за ангажираността към целта при поведенческия модел показват леко повишаване през втория период с 0.061 пункта (= 4.429 – 4.368), последвано от лек спад от -0.093 пункта (= 4.336 – 4.429) през последния период. Необходима е оценка на статистическата значимост на тези разлики, изобразени на фигура 4.11.



Фиг. 4.11. Динамика на самооценката на ангажираността към бюджетните цели при алтернативния сценарий, средни стойности по Ликерт

Прилагаме теста на Уилкоксън (Wilcoxon Signed Ranks Test) и по отношение разликата между средните оценки по години на алтернативния сценарий (поведенческия модел). Резултатите са обобщени в таблица 4.5. Равнището на значимост Asymp. Sig. при изследване на разликата между Година 2 и Година 1 е 0.210, а между Година 3 и Година 2 е 0.143. И двете стойности са по-големи от риска за грешка $\alpha = 0.05$, което показва, че нулевата хипотеза не може да бъде отхвърлена и следва да приемем, че между самооценките по години няма съществена (статистически значима) разлика. Казано по друг начин, при риск за грешка 5% може да се твърди, че *в алтернативния сценарий, който се основава на поведенческия модел на оптимално ниво на бюджетна трудност, ангажираността към бюджетната цел остава постоянна във времето.*

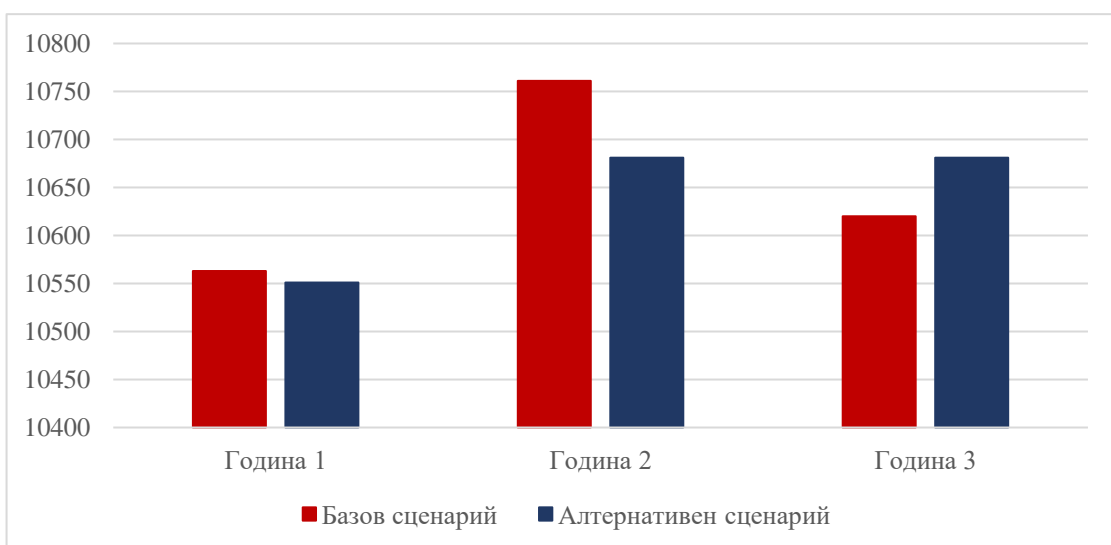
Таблица 4.5. Статистически резултати от Wilcoxon Signed Ranks Test, алтернативен сценарий (поведенчески модел)

Показатели	Година 2 спрямо Година 1	Година 3 спрямо Година 2
1	2	3
Z	-1.253	-1.465
Asymp. Sig. (2-tailed)	.210	.143

Други резултати. Извън проверката на трите изследователски хипотези данните от проведения теренен експеримент позволяват още два извода, които се нуждаят от допълнително изследване. Първият от тях е свързан с максималните нива на приемане на бюджетни цели от страна на респондентите. Средните стойности за всеки от трите периода на двата сценария са дадени в таблица 4.6, както и на фигура 4.12. Разликите между средните оценки при двата сценария са доста малки (варират между €12 и €80).

Таблица 4.6. Максимални нива (прагове) на приемане на бюджетни цели, средни стойности, €

Сценарий	Година 1	Година 2	Година 3
1	2	3	4
Базов сценарий (традиционен модел) N = 71	10,563	10,761	10,620
Алтернативен сценарий (поведенчески модел) N = 69	10,551	10,681	10,681
Разлика	-12	-80	61



Фиг. 4.12. Максимални нива (прагове) на приемане на бюджетни цели, средни стойности, €

За да установим дали тези разлики са статистически значими, прилагаме отново теста на Ман – Уитни (Mann-Whitney Test). Резултатите са обобщени в таблица 4.7. Равнището на значимост (Asymp. Sig.) и за трите години има стойности, които са по-големи от риска за грешка $\alpha = 0.05$, което означава, че се приема нулевата хипотеза, която гласи, че няма статистически значима разлика между тези средни нива. Следователно, няма съществена разлика между посочваните максимални нива на приемане на бюджетните цели при двата тествани сценария. Това означава, че *поставянето на високи цели само по себе си не води до повишаване на прага на приемане*. Върху него оказват въздействие други фактори, които бяха разгледани по-горе, и които заслужават самостоятелно изследване.

Таблица 4.7. Максимални нива (прагове) на приемане на бюджетни цели, статистически резултати от Mann-Whitney Test^a

Показатели	Година 1	Година 2	Година 3
1	2	3	4
Mann-Whitney U	2,383.500	2,231.500	2,277.000
Wilcoxon W	4,798.500	4,646.500	4,833.000
Z	-.321	-1.178	-.873
Asymp. Sig. (2-tailed)	.748	.239	.383

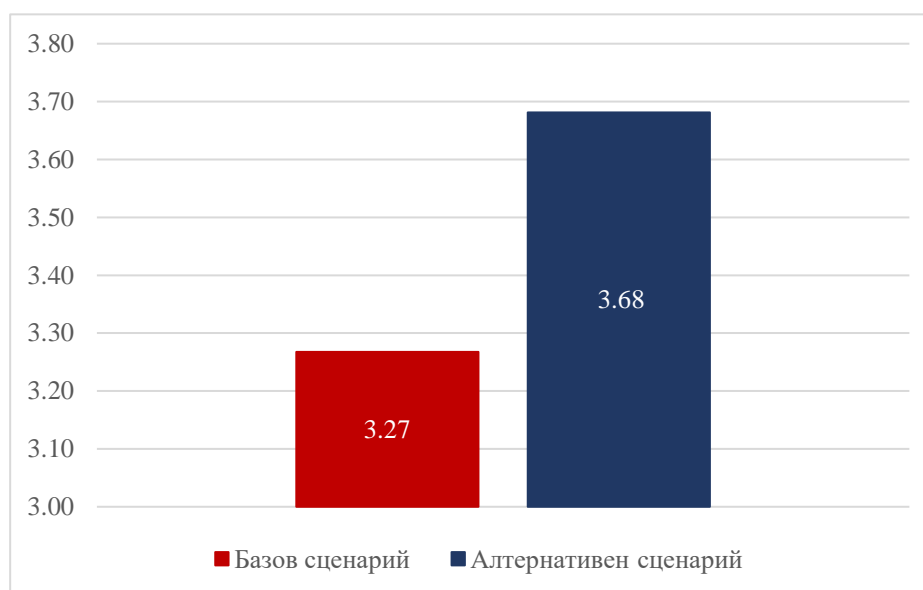
а. Групираща променлива: сценарий

Вторият извод е свързан със самооценка на степента на ангажираност на респондентите към организацията като цяло. Този въпрос е включен като последен в анкетната карта. Той изисква оценка по петобална Ликертова скала (1 – пълно несъгласие; 5 – пълно съгласие) на това, доколко респондентът е съгласен с твърдението *„Изпитвам силно чувство на принадлежност към организацията“*. Този въпрос е един от общо петте въпроса, които психолозите използват за самооценка на емоционалната привързаност към организацията (вж Allen и Meyer, 1990, цитирано по Borgogni и Russo, 2013, с. 276). Включен е в анкетната карта единствено с цел потенциална индикация, че изборът на един или друг модел на бюджетна трудност би могъл да доведе и до промяна в привързаността към организацията, а оттам и в постиганите резултати.

Средните самооценки на респондентите за чувството за принадлежност са дадени в таблица 4.8. Данните са графично представени на фигура 4.13.

Таблица 4.8. Самооценка на чувството за принадлежност към организацията към края на периода, средни стойности по Ликерт

Сценарий	Самооценка
1	2
Базов сценарий (традиционен модел) N = 71	3.268
Алтернативен сценарий (поведенчески модел) N = 69	3.681
Разлика	0.414



Фиг. 4.13. Самооценка на чувството за принадлежност към организацията към края на периода, средни стойности по Ликерт

От нея се вижда, че тези самооценки са различни – при базовия сценарий (традиционния модел) средната стойност е 3.268, а при алтернативния (поведенческият модел) оценката е 3.681. Дали обаче разликата от 0.414 пункта е достатъчно голяма, за да можем да твърдим, че тя е статистически значима?

Резултатите от теста на Ман – Уитни (Mann-Whitney Test) са дадени в таблица 4.9. Равнището на значимост (Asymp. Sig.) е 0.015, което е по-малко от риска за грешка $\alpha = 0.05$ и означава, че нулевата хипотеза се отхвърля. Следователно, може да се твърди и то при риск за грешка доста по-нисък от 5%, че е налице съществена (статистически значима) разлика между нивата на самооценка на респондентите в базовия и алтернативния сценарий.

Таблица 4.9. Самооценка на чувството за принадлежност към организацията, статистически резултати от Mann-Whitney Test^a

Показатели	Стойности
1	2
Mann-Whitney U	1,894.500
Wilcoxon W	4,450.500
Z	-2.423
Asymp. Sig. (2-tailed)	.015

a. Групираща променлива: сценарий

Тук се налага да се напомни отново, че експериментът изисква самооценка на само един от общо пет елемента, свързани с цялостното оценяване на емоционалната ангажираност на лицата към организацията. Оттук, резултатите, макар и статистически значими, не могат да бъдат генерализирани. Те показват, че *има определена вероятност при алтернативния сценарий*, който се основава на поведенческия модел на оптимално ниво на бюджетна трудност, *емоционалната привързаност към организацията да бъде по-висока* от тази в базовия сценарий, който е разработен на основата на традиционния модел на оптимално ниво на бюджетна трудност. Необходими са допълнителни изследвания, за да потвърдят или отхвърлят верността на това твърдение.

4.4. Дискусия и изводи от изследването

Проведеното емпирично изследване като цяло е в съответствие с обоснования поведенчески принцип. То показва, че посредством използването на различни управленско-счетоводни модели (в случая – традиционния и поведенческия модел на оптимално ниво на бюджетна трудност) може да се окаже въздействие върху когнитивните и мотивационните процеси на служителите. В конкретния случай влиянието е върху ангажираността на лицата към бюджетните цели, която, както беше отбелязано, е променливата, опосредстваща в най-голяма степен връзката между цели и представяне.

При базовия сценарий, разработен в съответствие с традиционния модел на оптимално ниво на бюджетна трудност, заложените цели системно не се достигат и съответно служителите приключват бюджетните периоди в зоната на загубата. Системният неуспех в постигането на целите води по-ниска ангажираност, която на свой ред води до по-ниско представяне през следващите периоди. Този резултат съответства на изследванията на Fisher, Pfeffer и Sprinkle

(2003), Eisenberger (1989) и др. Задържането на ангажираността към бюджетните цели без промяна през първите два периода при традиционния модел може да бъде обяснено с проучванията на Garland (1983) и Locke (1982), според които дори и невъзможните за постигане цели могат да бъдат мотивиращи в краткосрочен план. Промяната обаче в ангажираността и съответно адаптивното поведение са налице през последния период, което показва, че предходните периоди имат психологическо въздействие и миналото има значение. Традиционният модел се проваля в поддържането на устойчива ангажираност към целта и съответно трудно може да бъде определен като оптимален. Въздействието върху поведението на лицата е важен фактор, който не може да бъде приет за „предполагаемо нерелевантен“.

Постигнатите резултати потвърждават наличието на реципрочност в поведението на служителите, установена от Fisher, Frederickson и Pfeffer (2000, с. 101). Съобразяването на бюджетните цели с нивото на приемане *води до по-висока ангажираност към целта* отколкото залагането на цели, които игнорират нивото на приемане. Погледнато в дългосрочен план това би подтикнало лицата към един от двата края на спектъра „кооперативно поведение – гратисчийство“.

Проведеното тук емпирично изследване има няколко *ограничения*. Най-важните от тях могат да бъдат обобщени, както следва:

- Експериментът има за предмет единствено изследването на въздействието върху ангажираността към бюджетните цели. Останалите пет фактора, които опосредстват връзката между цели и изпълнение (фигура 4.5) – способностите, обратната връзка, ситуационните променливи, личностните качества, чувството на (не)удовлетвореност и трудността на задачата – не са част от експеримента. Те обаче заслужават да бъдат обект на самостоятелно изследване.
- Експериментът не специфицира изрично прилагания от организацията подход на бюджетиране и съответно степента на участие на служителите в бюджетния процес (част от ситуационните променливи). Съществуват обаче следните имплицитни допускания, които като цяло са част от съответните модели на оптимално ниво на

бюджетна трудност: (1) в базовия сценарий приложимият подход е авторитарният, и (2) в алтернативния сценарий са възможни подходите на „активно бюджетирание“ и „консултативно бюджетирание“. Възможно е различните подходи на бюджетирание да оказват влияние върху ангажираността към целта.

- В експеримента фактическото изпълнение на бюджетните цели за всеки респондент е фиксирано на средното за организацията ниво. Възможно е включването на фактическото изпълнение на бюджетните цели на база реалните способности на участниците да доведе до промяна на резултатите.

Не на последно по значение място, проведеното емпирично изследване индикира, че има вероятност поведенческият модел да води и до по-висока емоционална връзка с организацията. Изследване на Klein, Cooper и Monahan (2013, с. 76) открива значителна положителна корелация между ангажираността към дадена цел и привързаността към организацията като цяло, и в общ план подкрепя хипотезата. Нейното изследване обаче също остава обект на бъдещи изследователски усилия.

5. Практическо приложение на поведенческия принцип

Настоящата част демонстрира приложението на изведения принцип в двете области на управленското счетоводство – вземане на управленски решения и управление на изпълнението. Изложението разкрива по какъв начин отчитането на въздействието върху поведението на мениджърите/служителите може да бъде интегрирано в управленско-счетоводната практика. Като основа на представянето отново е използвана базовата интерпретация на управленско-счетоводните практики по практически области, представена в Глобалните принципи (CIMA, 2017 [2014]).¹

5.1. Приложение на принципа при вземането на управленски решения

- **Практическа област „Оценка на инвестициите“:**

¹ Текстът в кавички в настоящата част е директна препратка към интерпретацията на съответната практическа област в CIMA (2017 [2014], с. 23–47).

- Отвъд „слединвестиционния одит“ изпълнението на инвестиционния проект се оценява при прилагането на *гъвкавия стил на оценяване*, който включва, но не се ограничава до: оценка на приноса за дългосрочния успех, измерен чрез финансови и нефинансови показатели; субективно оценяване, активно участие на оценявания в процеса на оценка, и др.

- **Практическа област „Ценови и продуктови решения“:**

- Анализът на продуктовия микс допринася за „вземането на решения, базирани на доказателства“, но това не е достатъчно за вземането на тези решения и поемането на свързания с тях риск. Необходимо е мениджърите и служителите да знаят, че „вземането на решение, базирано на доказателства, винаги ще бъде възнаградено, без оглед на резултата, който ще се реализира“ (Thaler, 2016 [2015], с. 357). В това отношение ролята на *добрата комуникация* е ключова.
- Поради феномена на непоносимостта към загубата повишаването на цените на продуктите/услугите води до два-пъти по-голям отлив на клиенти, отколкото намаляването на цените да води до повишаване на търсенето. Тази *асиметрия в ценовата еластичност на търсенето* се отчита при анализа и прогнозите за промени в продажните цени.
- *Възприятията за честност от страна на потребителите* са отчетени. Това е особено важно за дългосрочното генериране на стойност. Повишаването на цените в резултат повишаването на разходите например се възприема за честно (Thaler, 2016 [2015], с. 131), но повишаването на цените с цел генерирането на по-високи печалби не се възприема като справедливо.
- *Обратната връзка* за резултата от дадено продуктово решение е възможно най-бърза и възможно най-подробна, за да допринесе за адекватни и навременни коригиращи действия.
- Необходим е *анализ на риска*, особено в ситуации, в които са реализирани загуби и съществува възможност за тяхното покриване в рамките на бюджетния период.

- **Практическа област „Управление на ресурсите“:**

- Постигането и поддържането на „прозрачност между служителите и мениджъри относно свободните ресурси/недоизползвания капацитет“ е процес, който активно се управлява. Някои от механизмите за това са: прилагане на *подход на бюджетиране, в който служителите и мениджърите от по-ниските нива участват* (активен подход или консултативен подход); използване на *стил на оценяване, базиран на печалбата* (т.нар. „гъвкав“ стил), или стил на *оценяване, базиран на несчетоводни данни*; и др.
- Бързата *обратна връзка* е ключова за оценката на решенията. Служителите и мениджърите от по-ниските управленски нива *участват в обсъждането на обратната връзка и планирането на коригиращите действия*.

- **Практическа област „Управление на паричните средства“:**

- Прогнозните парични потоци са важни за „ефикасното структуриране на капитала, инвестиционната активност и управлението на ликвидността“, което предполага, че *ангажираността към прогнозите и тяхното изпълнение* е ключова за всички тези дейности. За ангажираността към високи цели при управлението на паричните средства допринасят различни фактори: целите се възприемат като атрактивни; постигането на целите е обвързано с подходяща система от материални и нематериални стимули; изпълнението на прогнозите се възприема като контролируемо от страна на служителите/мениджърите; осигурява се организационна подкрепа и подкрепа от страна на прекия ръководител и др.
- „Анализът на отклоненията и ефективните контроли“ по отношение прогнозите за паричните потоци се основава на *бърза обратна връзка*.

5.2. Приложение на принципа при управлението на изпълнението

- **Практическа област „Трансформиране и управление на разходите“:**

- „Целите за разходите се обсъждат и разработват съвместно ... за да се спечели подкрепа“, но от определящо значение за приемането на целите е *подходящото рамкиране на цялостния бюджетен процес. Рамката „етична дилема“* предполага по-високи цели отколкото рамката „стратегическо взаимодействие“.
 - Възприемането на „рационални, но завишени цели“ отчита всички *рискове, свързани със завишените цели и въздействието на тяхното системно непостигане върху поведението на служителите/мениджърите* (приключването в зоната на загубата намалява удовлетвореността на служителите/мениджърите, което води до намаляване на ангажираността към бюджетните цели, както и на аспирациите за постигане на високи цели в бъдеще).
 - За ангажираността към високи цели за разходите допринасят *различни фактори, които се отчитат*: целите се възприемат като атрактивни; постигането на целите е обвързано с подходяща система от материални и нематериални стимули; постигането на целите се възприема като контролируемо от страна на служителите/мениджърите; налице е организационна подкрепа и подкрепа от страна на прекия ръководител; осигурява се участие в обсъждането на обратната връзка и планирането на коригиращи действия, и др.
- **Практическа област „Финансова стратегия“:**
 - Изпълнението на стратегията се основава на *„гъвкавия стил на оценяване“*. Отчита се приносът за дългосрочната стойност на организацията, допуска се замяна на една бюджетна цел с друга, използват се различни (финансови и нефинансови) измерители на представянето, служителите участват в оценяването и др.
 - „Извличат се поуки“ *на базата на динамиката в поведението на лицата в организацията*. При представяне значително по-ниско от бюджетното ниво – нивото на бюджетна трудност се намалява; при представяне малко по-ниско от бюджетното ниво – нивото на бюджетна трудност не се променя; при представяне над бюджетното ниво – нивото на бюджетна трудност се повишава.

- **Практическа област „Вътрешен контрол“:**

- „Физическите и финансовите процеси, които представляват най-голям риск за организацията, се идентифицират и оценяват“, но наред с тях *се идентифицира и въздействието на референтните точки (в контекста на теорията на перспективите) върху когнитивните и мотивационните процеси* на служителите и мениджърите от по-ниските управленски нива.
- „Риск апетитът“ не е статичен; съгласно теорията на перспективите риск апетитът се променя в резултат на рамкирането на резултатите като отклонения от референтната точка; *промяната в риск апетита се идентифицира и анализира.*
- *Вътрешният контрол взема под внимание потенциалните неетични практики, свързани с управлението на изпълнението:* пресирането за постигане на цели води до нежелани психологически ефекти и увеличава риска от неетични практики; системното неизпълнение на бюджетните цели създава висок риск от изопачаване на фактическото представяне; желанието за излизане от „зоната на загубата“ (когато съществува възможност за това) води до рисково поведение, обикновено отвъд нивото на риск, толерирано от организацията, и т.н.
- „*Груповото рамкиране*“ се използва като неформална система на вътрешен контрол при управлението на екипи с взаимосвързани функции.

- **Практическа област „Управленски и бюджетен контрол“:**

- Прилага се *подход на бюджетиране, в който служителите и мениджърите от по-ниските нива участват* (активен подход или консултативен подход).
- *Нивото на бюджетна трудност е в съответствие с максималното ниво на приемане на бюджетна трудност.* Факторите, които допринасят за повишаване на прага на приемане *се идентифицират и анализират.* С цел оптимизиране на представянето нивото на

оптимална бюджетна трудност и нивото на определените *бюджетни цели се преразглеждат* с оглед очакваните промени в поведението на лицата в организацията.

– Прилага се *гъвкав стил на оценяване* на представянето.

• **Практическа област „Управление на риска“:**

– „Поведенческите рискове“ са не просто самостоятелна рискова категория наред със „стратегическите, тактическите, оперативните и репутационните рискове“, но и един от факторите за останалите видове риск в организацията (изпълнението на стратегията е преди всичко проблем на ефективно сътрудничество в рамките на организацията, т.е. поведенчески проблем; тактическите решения зависят от много фактори, основният от които е мениджмънтът с неговите поведенчески характеристики; бюджетирането и оценката на бюджетното изпълнение са съпроводени от редица поведенчески аспекти, които определят до голяма степен ефективността; служители и мениджъри, които напускат организацията, могат да допринесат за по-висок репутационен риск и др.). Ето защо *поведенческите рискове се идентифицират, оценяват и управляват* подобаващо.

– Поведенческите рискове могат да бъдат резултат и от други видове риск (например, настъпването на репутационен риск може да има неблагоприятен ефект върху поведението – ниска мотивация за постигане на целите, нарушаване на кооперативното поведение, напускане на организацията от страна на мениджъри и квалифицирани служители и др.). Това изисква *изследване на поведенческите рискове* в рамките на идентифицирането на „взаимовръзките между рисковете“.

– *Промяната в риск апетита се идентифицира* и анализира.

Изложените по-горе примери за усъвършенстване на управленско-счетоводните практики, съобразени с предложения поведенчески принцип, са достатъчни, за да ни уверят в неговата жизнеспособност. Анализът на една или друга управленска политика върху стойността на организацията минава през

анализ на нейното въздействие върху поведението на служителите и мениджърите от по-ниските управленски нива. Всички онези практики и модели, които negliжират въздействието върху поведението, нямат потенциала да доведат до генерирането на стойност в организацията по устойчив и дългосрочен начин.

6. Обобщения и изводи

В тази глава на труда се обосновава вторият поведенчески принцип на управленското счетоводство, който е свързан с въздействието на управленско-счетоводната информация върху когнитивните и мотивационните процеси на лицата в организацията (служители и мениджъри от по-ниските управленски нива), а оттам – и върху тяхното поведение. Целта е насърчаването на ефективното сътрудничество, предполагащо по-висока и по-устойчива стойност на организацията. Този принцип гласи: *„Очакваното въздействие върху поведението е анализирано“*. Той изисква по-добро разбиране на факторите, които въздействат върху когнитивните и мотивационните процеси, и съответно – върху поведението на лицата при изпълнението на организационната стратегия, както и съобразяване на управленско-счетоводните практики с тези фактори. Принципът е изведен на базата на следните базови постановки:

Първо. Ефектът на управленското счетоводство върху стойността на организацията се опосредства от въздействието на управленско-счетоводните практики и модели върху поведението на мениджърите и служителите, което поведение е адаптивно във времето и пространството. Илюстративен пример в това отношение е въпросът за нивото на бюджетната трудност – централен проблем на счетоводното бюджетиране с множество поведенчески измерения. Нива на трудност, които игнорират поведенческите ефекти, водят до системен неуспех при постигането на целите, чувство на неудовлетвореност, деморализиране и ниски нива на изпълнение в бъдеще, оттегляне на ключови служители и съответно – до по-ниска стойност на организацията в дългосрочен план. Обратно, нива на бюджетна трудност, които са съобразени с максималното ниво на приемане от страна на мениджърите и служителите, имат потенциала да доведат до по-висока ангажираност към бюджетните цели, сравнително по-благоприятни психологически нагласи на база изпълнение на бюджета през

предходни периоди, по-високи нива на изпълнение на бюджета в бъдеще и съответно – до по-висока стойност на организацията в дългосрочен план.

Второ. Изследователски експеримент, проведен сред общо 140 респонденти (студенти), илюстрира емпиричното съответствие на предложения принцип. Той потвърждава, че нива на бюджетна трудност, съобразени с максималното ниво на приемане, водят до относително по-висока ангажираност към бюджетните цели, която остава постоянна във времето. Нива на бюджетна трудност, които игнорират поведенческите ефекти, водят до относително по-ниска ангажираност към бюджетните цели, която не е постоянна, а намалява във времето. Експериментът индикира, че съществува вероятност подобни цели да водят до ниска емоционална привързаност на мениджърите и служителите към организацията.

Трето. Теорията на перспективите може да бъде използвана за целите на разработването на поведенчески модел на оптимално ниво на бюджетна трудност, при който това ниво се определя въз основа на максималното ниво на приемане на бюджетната цел от страна на лицата в организацията. На базата на този модел могат да бъдат идентифицирани редица управленско-счетоводни практики, които допринасят за вземане под внимание на факторите, въздействащи върху когнитивните и мотивационните процеси и съответно – върху поведението на лицата при изпълнението на организационната стратегия. Тези практики включват, но не се ограничават до: добра комуникация с цел подходящо рамкиране на цялостния бюджетен процес; прилагане на подход на бюджетиране, в който служителите и мениджърите от по-ниските нива участват; определяне на ниво на бюджетна трудност, съобразено с максималното ниво на приемане; предоставяне на навременна обратна връзка и участие в нейното обсъждане; прилагане на гъвкав стил на оценяване на представянето; адаптиране на нивото на бюджетна трудност спрямо постигнатото фактическо изпълнение на бюджета; идентифициране, оценяване и управление на поведенческите рискове и др. Практиките са приложими както в процеса на вземане на управленски решения, така и в процеса на управление на изпълнението.

Глава пета

ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПРИНЦИП „ФУНДАМЕНТАЛНАТА НЕСИГУРНОСТ Е ОТЧЕТЕНА“ (FUNDAMENTAL UNCERTAINTY IS GENUINE RECOGNIZED)

В последната глава на труда се обосновава третият поведенчески принцип на управленското счетоводство: „*Фундаменталната несигурност е отчетена*“ (т. 1). Изложението в настоящата глава разглежда взаимовръзката между причинност и случайност и въпроса доколко причинно-следствеността може да бъде приета за силна зависимост. Внимание се обръща и на проблемите, свързани с коректното възприемане на причинно-следствените връзки (т. 2). В следващата част се разглеждат нивата на несигурност в социално-икономическата система и нейните източници. Обосновава се, че в условията на несигурност е налице слаба връзка между решенията и действията, от една страна, и постигнатите резултати, от друга страна, а постоянният успех е малко вероятен (т. 3). Резултатите от теренно проучване на базата на реални данни за „стратегически-фокусираните организации“ (Kaplan и Norton, 2001) потвърждават емпиричната съгласуваност на изведения принцип (т. 4). Демонстрира се приложението на принципа в управленско-счетоводната практика (т. 5). В последната част на главата трите поведенчески принципа на управленското счетоводство се разглеждат във взаимосвързано единство и се извършва сравнителен анализ със съществуващи принципи в областта на управленското счетоводство. Предлага се оценка на изведените принципи въз основа на очакваните ползи и съпътстващите ги ограничения (т. 6).

1. Формулировка на поведенческия принцип

Третият поведенчески принцип на управленското счетоводство е свързан със съществуващата в социално-икономическата среда фундаментална несигурност, която традиционно се оказва трудна за осмисляне, а оттам – и за приемане от страна на хората. Принципът може да бъде формулиран, както следва:

ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПРИНЦИП: Фундаменталната несигурност е отчетена.

Цел: Постигането на стратегическите цели на организацията

Твърдение: изисква управленско-счетоводните практики и модели да признават и отчитат съществуващата несигурност в социално-икономическата система и в организационната среда,

Причина: защото влиянието на несигурността върху изпълнението на стратегията и постигането на целите е фундаментално, а преобладаващата форма на причинно-следствените връзки между дейности и резултати е слаба.

Поведенческият принцип има пряко отношение както към процеса на вземане на управленски решения, така и към процеса на управление на изпълнението. Приложението на принципа в тези две функционални области на управленското счетоводство е подобаващо илюстрирано в следващото изложение.

2. Поведенчески аспекти в основата на принципа

Детерминистичното мислене, т.е. мисленето в причинно-следствени зависимости, винаги е заемало централно място в счетоводната теория и практика. Например, както беше отбелязано в глава първа, принципът на причинността е част от поне три набора счетоводни принципи: Концептуалната рамка от принципи за отчитане на разходите за външни цели (Shillinglaw, 1979); базовите счетоводни принципи, формулирани от американския Борд за счетоводни принципи в железниците (RAPB, 1987) и Концептуалната рамка за управленско калкулиране (IMA, 2013). С причинно-следствените зависимости са свързани и едни от последните най-значими идеи в управленското счетоводство – Балансираната карта за оценка (balanced scorecard) и стратегическите карти, базирани на нея (strategy maps). Например, Kaplan и Norton (2001, с. 75–76) посочват, че Балансираната карта се основава на взаимосвързани хипотези за стратегията на организацията, които с помощта на стратегическите карти биват описани като набор от причинно-следствени връзки между дейности и резултати. Въпросът с наличието на несигурност в социално-икономическата среда най-общо не се отрича, но не се и акцентира; той продължава да бъде сред периферните теми на управленско-счетоводната теория и практика. Силният

акцент върху сигурността и причинността води до подценяване на несигурността и случайността и техния ефект върху развитието на социално-икономическите системи. А този ефект, както ще се убедим в последващото изложение, може да бъде твърде значим.

Причинност и случайност. Като начало на нашата дискусия нека първо обърнем внимание на връзката между причинността и случайността. Mill (2011 [1843], с. 316) разглежда причинността като съвкупност от всички случайности, т.е. строго погледнато причинността е еквивалент на сигурност: „причината във философския смисъл на думата е пълната сума на условията, ... цялото на случайностите от всякакъв вид, които щом са налице, следствието следва неизменно“. Оттук и схващането на Popper (2002 [1934], с. 39), че причинността е свързана, от една страна, с разбирането на дадено събитие (възможността то да бъде обяснено), и, от друга страна, с предсказанието на това събитие: „Принципът на причинността“ е твърдението, че което и да е събитие *може* да бъде обяснено причинно – че то *може* да бъде дедуктивно предсказано“. Подобно е и виждането на Vorn (1949 [1948], с. 47), че наличието на елемент на случайност е това, която опровергава причинността:

Мисля, че случайността е по-фундаментална концепция от причинността; дали в конкретния случай има причинно-следствена връзка или не, може да се прецени само чрез прилагането на законите на случайността към наблюденията.

Можем да направим извода, че понятията за причинност и случайност са свързани. Те взаимно се отричат и съответно взаимно се предполагат; едното се свързва с другото и бива обяснено посредством него, и обратно. Причинността се разбира като не-случайност, и обратно; случайността – като липса на причинност. Този извод обаче е в сила за причинността и случайността, разглеждани и схващани като бинарни концепции – съответно като „пълна причинност“ и „пълна случайност“.

Нито пълната причинност, нито пълната случайност са подходящи модели за изследване на човешкото поведение и дейности (в т.ч. и икономическите такива). Срещу концепцията за пълния детерминизъм има различни аргументи (Mlodinow, 2008, с. 194–195): (1) социалните системи не се управляват от точни закони, подобни на тези във физиката – поведението на хората е непредсказуемо и нерационално; (2) за предсказванията са необходими множество точни данни,

които не могат да бъдат осигурени – голяма част от обстоятелствата не могат да бъдат контролирани; и (3) не на последно място, дори данните да можеха да бъдат осигурени, изчисленията биха били прекалено сложни, за да могат да бъдат направени. Концепцията за пълната случайност също не може да бъде приета, тъй като това би означавало, че знанията, уменията, опитът, усилията и постоянството нямат абсолютно никакво значение; с други думи, всички резултати от човешките дейности са напълно случайни.

Извън бинарните състояния на пълната сигурност и пълната случайност съвременната философия допуска идеята за едновременното съществуване на двете концепции. Известно е твърдението на Popper (1988 [1982], с. 130), че „нашата вселена е отчасти причинно обусловена, отчасти вероятностна, и частично отворена: тя е неочаквана (emergent)“. На езика на икономистите това означава да приемем съществуването на причинно-следствени връзки, които са податливи на въздействието на случайността. Такива зависимости най-общо са известни с термина слаба причинност (IMA, 2013, с. 36). Слабата причинност не означава, че в организацията не съществуват причинно-следствени връзки, които да могат да се хипотезират с определена степен на сигурност. Нито пък означава, че успехът на организацията е изцяло плод на случайността. Това, което слабата причинност предполага, е, че макар да са налице причинно-следствени връзки, постигането на успех от страна на организацията остава подвластно на несигурността и този факт трябва да бъде подобаващо отчитан както по отношение вземането на управленски решения, така и по отношение на управлението на изпълнението.

С цел да подчертая значението на възприемането на концепцията за несигурността за развитието на счетоводната теория, ще си послужа със следния цитат от Brief (1975, с. 285–286):

Докато темата за несигурността не получи централно място в счетоводната теория, проблемите, признати в по-ранни времена, ще продължат да бъдат отлагани за решаване от следващите поколения... В исторически план е бил правен опит за минимизиране на проблемите, свързани с несигурността, посредством твърдения, че основните отговорности на счетоводителите са били [свързани с] „прозаични факти“ и „сухи реалности“.

На практика темата за несигурността се оказва вододел между старото и новото разбиране на отговорностите на счетоводителите. Старото разбиране е свързано с тесния фокус единствено върху историческите данни и то главно за целите на контрола; при него прогнозирането, поради наличието на несигурност, се счита (поне от части) за невъзможно (Kelley, 1936). Новото разбиране касае възприемането на несигурността в счетоводните оценки. Постепенно започват да се прокрадват мнения, че записването на историческите счетоводни данни има смисъл единствено доколкото помага за разбирането и прогнозирането на бъдещето развитие (Odmark, 1954, с. 637).

Идеите за използването на вероятностни оценки започват да си проправят път в счетоводната теория от началото на 60-те години на миналия век. Например, Moonitz и Nelson (1960, с. 209) настояват за признаване на съществуването на несигурността, което, както правилно посочват те, изисква разбиране на теорията на вероятностите. Комитетът по управленско счетоводство към Американската счетоводна асоциация (AAA, 1962, с. 534) поставя въпроса, дали счетоводният принцип на предпазливостта е адекватен за справяне с несигурността, тъй като най-добрата оценка е не най-консервативната такава, а „тази с най-голямата вероятност да се окаже вярна впоследствие“. Дори нещо повече. Информираното вземане на решения всъщност не се свежда до най-консервативната, нито до най-вероятната оценка, а до целия пул от възможни резултати и от съответните им вероятности. По-късният Комитет по моделите за вземане на управленски решения (AAA, 1969, с. 55–56) също отчита, че моделите за вземане на решения в много случаи трябва да вземат под внимание проблема с несигурността. По отношение управленското счетоводство Руе (1960, с. 441) пише, че „теорията на вероятностите стои в [неговата] основа“. Сходно е положението и във финансовото счетоводство. И към днешна дата изглежда утопична позицията на Bedford (1967, с. 83), че „единствената реалистична концепция за подходящо счетоводно отчитане в бъдеще“ е използването на множество оценки, които да вземат под внимание стандартното отклонение от средната и дисперсията и да съответстват на различните цели, за които могат да бъдат използвани. По-умерена е позицията на Wheeler (1970, с. 7), според когото работата със субективни вероятности и тяхното приложение за прогнозиране на бъдещето развитие са част от последната фаза на счетоводния процес – вземането на решения (въпреки че

тази фаза, както вече беше посочено, не винаги се е приемала за част от счетоводството). Независимо от всички тези напредничави идеи от времето на т.нар. „златна ера“ на управленското счетоводство, не може да се каже, че към момента сме постигнали съществен напредък в оценяването на значението на несигурността за развитието на социално-икономическите системи.

Несигурността обаче е изключително важна за аналитичната рамка на всеки един управленски и икономически анализ. Ще дам конкретен пример. Edwards и Bell (1961, с. 9, цитирано по Brief, 1975, с. 294) твърдят, че несигурността е тази, която прави печалбата възвръщаемост за поетия риск. Ако в това твърдение заменим „риск“ с неговия еквивалент – измеримата несигурност, то би звучало по следния начин: „несигурността е тази, която прави печалбата възвръщаемост за поетата измерима несигурност“, в което на пръв поглед трудно можем да открием кой знае какъв смисъл. Това твърдение обаче може да бъде доразвито по начин, който откроява фундаменталното значение на несигурността за аналитичната рамка. Известно е, че стойността на една организация се определя на база едновременно на реализираната печалба, от една страна, и на риска, отразен в цената на капитала, от друга страна. Това означава, че несигурността е тази, която е в основата на разбирането ни за стойност на организацията. Нека го кажа по друг начин. В условията на сигурност критерият за максимизиране на стойността на организацията се свежда до критерия за максимизиране на печалбата. С въвеждането на несигурността в аналитичната рамка двата критерия престават да са равнозначни. Максимизирането на печалбата не е критерий за максимизиране стойността на корпорацията. Последната се превръща в променлива, зависима не само от реализираните печалби, но и от степента на несигурност.

Подобна теза, макар и с други логически аргументи, представя още в средата на миналия век Alchain (1950, с. 211–213). В своя труд той посочва, че при наличие на несигурност максимизирането на печалбата е неясен критерий за успеха на организацията. Вероятно всеки би се запитал защо. Защото когато са налице множество възможни резултати със съответни застъпващи се (препокриващи се) вероятностни разпределения, решението се свежда до избора на предпочитано разпределение, а не до максимизиращото такова.

В условията на несигурност – необходимо условие за наличието на печалби – няма смислен критерий за избор на решението, което ще „максимизира печалбите“... Реализираните печалби, а не *максималните* печалби, са знакът за успех и жизнеспособност... тези, които реализират *печалби*, оцеляват; онези, които понасят загуби, изчезват (Alchain, 1950, с. 212–213).

Както ще се убедим в последващото изложение, дори и този (на пръв поглед твърде скромно) критерий за реализирането на устойчиви във времето печалби (а не максимални такива) се оказва труден за постигане в условията на неопределеност на социално-икономическата среда.

Причини за проблема, свързан с коректното възприемане на причинно-следствените зависимости. Проблемът с детерминистичното мислене има две страни, всяка от които – по няколко измерения. Едната страна на проблема е лекотата, с която *разпознаваме причинно-следствените зависимости*, дори когато такива не са налице. Според когнитивната психология причинно-следственото мислене е вродено у хората. Иначе казано, откриваме причинно-следствените връзки автоматично; те са част от модуса на автоматичното мислене (Канеман, 2012 [2011], с. 99–100). Понякога тези връзки съществуват, а друг път – не, което на практика е проблем за валидността на направените изводи, но не и за модуса на автоматичното мислене. Този модус като цяло е склонен да вижда явленията и процесите като „по-подредени, по-прости, по-предсказуеми и по-свързани“ отколкото те са в действителност (Канеман, 2012 [2011], с. 264). Намеса на модуса на разсъдъчното мислене не е необходима. Той просто приема предложената му причинно-следствена интерпретация и приключва въпроса като решен.

Тази стана на проблема с причинно-следствените зависимости има различни аспекти. Първо, често *смесваме причинно-следствеността с обикновената корелация*, докато двете явления са различни. Когато съществува причинно-следствена връзка между две променливи, това винаги означава, че между тях има корелация. Самата корелация най-общо показва доколко добре разбираме установената причинно-следствена връзка (Канеман, Сибони и Сънстейн, 2021, с. 181). Тази зависимост обаче не е обратима. Наличието на корелация не означава наличието на причинно-следствена връзка и с това, както предупреждават мнозина, трябва много да се внимава (Wainer, 2007, с. 250; Rosenzweig, 2007, с. xi).

Медиите често правят заключение за причинно-следствена връзка между корелираните наблюдения, докато самото изследване дори не е имало предвид причинно-следственост. Без ясни причини да приемем причинно-следствената връзка, трябва да приемем единствено съществуването на корелация. При две събития, случващи се в едновременно, не означава, че едното е причинило другото, дори и това да изглежда напълно логично (Goldin, 2015).

Наличието на корелация означава единствено, че между двете променливи (например X и Y) има статистическа взаимна връзка. За наличието на корелация е възможно да има различни причини, например: X е причината за Y ; Y е причината за X ; X и Y са причинени от Z или корелацията между X и Y е въпрос на чисто съвпадение.

Второ, нерядко *погрешно определяме вида на причинно-следствената връзка* между променливите. Свикнали сме да мислим за зависимостите като за линейни такива. Често обаче връзката не е линейна, което означава, че малките изменения могат да имат непропорционални по мащаби въздействия. Нелинейните ефекти са в основата на различни научни теории. Най-популярната сред тях е теорията на хаоса. Според един от нейните постулати, наречен „чувствителна зависимост“ (sensitive dependence), малка промяна в състоянието на дадена динамична система води до това следващите състояния на системата да се различават значително от състоянията на същата тази система, които биха били на лице без влиянието на промяна (Lorenz, 1993, с. 204). Друга подобна теория, свързана със случайното въздействие на незначителни фактори и техния нелинеен ефект върху системите, е теорията за нормалните произшествия (normal accident theory). Според нея е напълно естествено и дори неизбежно в системите, които се характеризират със сложни (нелинейни) взаимодействия и строга организация, незначителна повреда или грешка да задейства неочаквана и непредвидена поредица от неблагоприятни ефекти, които да предизвикат сериозни произшествия. Характеристиките на системите, най-податливи на подобни произшествия, Perrow (1984, с. 72–96) представя по следния начин:

- сложните взаимодействия (complex interactions) се свързват с непланирани или неочаквани последователности, които или не са видими, или не са директно разпознаваеми. За тях са характерни: взаимосвързани подсистеми, множество обратни връзки, множество и

взаимосвързани контроли, непряка информация и непълно разбиране на някои процеси и др.;

- строгата организация (tight coupling) се характеризира със строго определена последователност на процесите, недопускане на забавяне, ограничена възможност за замяна на използваните ресурси и др.

Ефектът на нелинейността в случая се задейства от малка повреда или грешка. Сложните взаимодействия в системата и строгата организация създават предпоставките тази малка повреда или грешка да доведе до каскада от повреди или грешки, които да взаимодействат по неочакван начин и да ескалират до тежък инцидент.

Тези примери идват да покажат, че нелинейните ефекти са обичайни и до голяма степен неизбежни за организациите. Всяка организация носи характеристиките на динамична и сложна система (а някои и на системи със строга организация) и съответно е чувствително зависима, както от малки промени, така и от неочаквано взаимодействие между различни фактори, които могат (по стечение на обстоятелствата) да доведат до непропорционално по-големи ефекти – благоприятни или неблагоприятни. Проблемът е, че „[нашият мозък] не е създаден за нелинейни явления... Емоционално ние сме пригодени за линейна причинно-следственост“ (Талеб, 2012 [2004], с. 228). Иначе казано, ние не просто разпознаваме някакви причинно-следствени връзки, а очакваме тези връзки по дефиниция да са линейни.

Трето, проблематична за мисленето ни се оказва и *посоката на причинно-следствената връзка* (Schneider, Hanges, Smith и Salvaggio, 2003, с. 837; Талеб 2012 [2004], с. 26). Например, може да е вярно, че всяка организация, която има правилна стратегия и я изпълнява отлично, успява. Това обаче не означава, че всяка успяла организация задължително има добра стратегия и я следва ефективно.

Една от когнитивните заблуди, които допринасят за неправилното възприемане на посоката на причинно-следствените връзки, е „ефектът на ореола“ (halo effect). Той е онази заблуда, при която нашите добри или лоши общи впечатления за даден субект или обект повлияват очакванията и изводите ни за него (Aronson, 2008, с. 141). В икономиката едно от проявленията на ефекта на

ореола се свързва с формулирането на изводи за конкретни характеристики на организацията (например, добър/лош мениджмънт; доволни/недоволни служители и т.н.) на базата на общото впечатление за нея (например, на база на оценката на финансовото ѝ представяне). Нека да дам един конкретен пример. Повече от 40 години се считаше, че причинно-следствената връзка е от удовлетвореността на служителите към представянето на организацията. Schneider, Hanges, Smith и Salvaggio (2003, с. 836) използват лагова корелация при времеви редове и установяват, че това не е така: финансовото представяне (измерено чрез рентабилността на активи) и пазарното представяне (измерено чрез дохода на една акция) имат много по-силен ефект върху удовлетвореността на служителите, отколкото удовлетвореността на служителите влияе върху представянето на организацията. Този ефект като цяло води до смесване на характеристиките, базирани на представянето (например, качествата на мениджмънта, които по дефиниция се оценяват на база представянето) с факторите, които наистина определят представянето (например, някакво конкурентно предимство), и прави изследването на представянето наистина трудно (Rosenzweig, 2007, с. 50–64).

Дотук разгледахме едната страна на проблема с детерминистичното мислене – лекотата, с която разпознаваме причинно-следствените зависимости (дори когато такива не съществуват), техния вид и посока. Другата страна на същия този проблем е *трудността ни да разберем правилно несигурността* и свързаната с нея *случайност*. Ролята на случайността системно се подценява и по този въпрос сякаш има консенсус (Канеман, Сибони и Сънстейн, 2021, с. 171–174; Hastie и Dawes, 2010, с. 139–156; Талеб, 2012 [2004], с. 20, 25, 37; Mlodinow, 2008, с. 11; и др.). В това отношение Hastie и Dawes (2010, с. 140) отбелязват:

По природа имаме погрешни схващания за несигурността и случайността... По-скоро светът изглежда като куп събития и обекти, слепени ведно от причинно-следствени връзки, и повечето от нас мислят за причинно-следствените връзки детерминистично.

Това твърдение почива на множество емпирични изследвания. Някои от тях са систематизирани от Slovic, Kunreuther и White (2000 [1974], с. 11), но изводът остава все един и същ: „хората имат много слаби познания относно случайността – не я разпознават, когато я виждат, и не могат да я породят, когато се опитват“.

Оказва се наистина трудно да се направи разлика между случаен процес и процес, който изглежда случаен, защото много случайни процеси генерират регулярности, които е трудно да бъдат приети за случайни (Канеман, 2012 [2011], с. 151; Mlodinow, 2008, с. 175). Впечатляващ в това отношение е примерът за случайните поредици от единици и нули, който дава Spencer-Brown (1957, с. 55):

В случайна серия от $10^{1000007}$ цифри трябва да очакваме да намерим около десет подсерии от милион последователни нули. Сега, нека си представим един наблюдател с механизъм за генериране на случайни числа, озовал се в началото на една от тези подсерии от милион последователни нули. Дали ще нарече серията случайна?

Интуицията ни подсказва отговора. За нас регулярностите са част от онзи по-подреден, по-свързан и по-предсказуем свят, който нашето автоматичното мислене вижда. Склонни сме да търсим модел и причинна зависимост, тъй като просто не свързваме систематичната подреденост със случайността, по думите на Hastie и Dawes (2010, с. 144) – тя „не ни изглежда достатъчно случайна“. Докато всъщност истината е съвсем друга. Случайните процеси водят до случайни поредици от едни и същи резултати, които със своята подреденост е лесно да ни заблудят, че са систематични, докато всъщност си остават напълно случайни.

Естествено продължение на проблема с трудното осмисляне на несигурността и случайността са и трудностите при работа с *вероятности и вероятностни модели*. Проблемът е в това, че вероятностният начин на мислене като цяло е неинтуитивен. Мисленето ни не е настроено по начин, подходящ за решаването на вероятностни проблеми (Hastie и Dawes, 2010, с. 140; Талеб, 2012 [2004], с. 82; Tierney, 1991, с. А1)¹. На практика разгледаните в глава трета когнитивни заблуди, които замъгляват способността ни да оценяваме вероятности (*заблуда на запомнящото се, заблуда на прекаления оптимизъм,*

¹ Само като пример за трудността за работа с вероятности ще приведа един популярен експеримент, проведен сред 60 души – граждани, лекари и студенти по медицина. На всички тях Cassells, Schoenberger и Grayboys (1978, с. 999) задават следния въпрос:

Ако медицински тест за откриване на заболяване, което поразява 1/1000 души, генерира 5% фалшиво положителни резултати, какъв е шансът човек с положителен резултат наистина да е болен, приемайки, че не знаете нищо за неговите симптоми или признаци?

Коректният отговор е под 2% – средно, на всеки 1 000 направени теста ще се регистрира един истински положителен резултат и 50 фалшиво положителни резултата ($5\% \times 999$); отгук вероятността даден положителен тест да е наистина болен човек е 1/51. В експеримента на Cassells, Schoenberger и Grayboys (1978, с. 1000) този отговор дават едва 18% от анкетираните; 45% от участниците погрешно предполагат вероятност от 95%.

заблуда на прекалената увереност и склонност към прекалена предпазливост) са част от отклоненията от вероятностния начин на мислене (вж Таблица 3.1.). Обикновено сме свикнали да приемаме вероятността за количествено понятие. Според Талеб (2012 [2004], с. 22–23, 82) тя е преди всичко качествено (квалитативно) понятие. Без да влизам в прекалени детайли само като пример ще отбележа трудно разбираната дори от професионалистите разлика между ансамбловата вероятност и времевата вероятност.¹ Когато най-лошият сценарий води до несъстоятелност, последващата оценка на вероятностите следва да се промени, тъй като при несъстоятелност моделът на очакваната стойност не е приложим като критерий за вземане на решение; в решение, „което съдържа опасност от крах, ползите никога не компенсират риска от крах“ (Талеб, 2019 [2018], с. 299).

Да виждаме и да искаме да виждаме света по-подреден, по-свързан и по-предсказуем има своето логично обяснение и то е нуждата да чувстваме, че контролираме събитията около нас. Гледната точка на причинността внушава, че събитията не са случайни и можем да ги контролираме. Обратното би означавало случайни събития, които са извън нашия контрол. Не без основания Mlodinow (2008, с. 186) пише, че „съществува фундаментален сблъсък между нашата нужда да чувстваме, че контролираме нещата, и способността ни да идентифицираме случайността. Този сблъсък е една от причините да интерпретираме погрешно случайните събития“. Тоест, той е причината, поради която не можем да разграничим ситуациите, в които резултатът е контролируем, от ситуациите, в които резултатът е повече или по-малко подвластен на несигурността. Но това не е целият проблем. Защото дори и хората да приемат „на думи“ идеята за случайността, според множеството експерименти на Langer (1982, с. 231) те продължават да се „държат така, сякаш случайните събития подлежат на контрол“.

¹ Талеб (2019 [2018], с. 286–293) описва разликата между ансамбловата и времевата вероятност по доста красноречив начин. Ансамбловата вероятност е свързана с поемането на риск от много лица (100 души залагат в казино; провалът на 28-мия не се отразява на 29-тия). Времевата вероятност е свързана с многократното поемане на риск от едно и също лице (едно лице залага в казино 100 пъти; провалът на 28-мия път слага край на играта). Това дава основание на Талеб (2019 [2018], с. 288) да твърди, че „почти всичко в социалните науки, което е свързано с вероятности е неправилно. Дълбоко неправилно. Много дълбоко неправилно. Всъщност фатално неправилно“.

Нека се върнем отново на експеримента на Spencer-Brown (1957, с. 56) и да си представим, че нулите и единиците са събития, които се наблюдават продължително време – да речем, не повече от „пет пъти в човешкия живот“. Такива например биха могли да бъдат управленските мандати, които даден човек има възможността да реализира през професионалния си живот, или големите инвестиционни решения, които има възможността да вземе и т.н. Евентуална регулярност при подобни събития, освен че би ни се струвала безкрайна, разбира се, би ни убедила, че процесът в крайна сметка не е случаен. Поредица от успехи би могла да бъде обяснена единствено с високи професионални умения; обратно, поредица от неуспехи – с липсата на такива умения. Това обяснение може и да изглежда смислено, но пропуска въздействието на случайността. То произтича най-малко от нашето погрешно възприемане на представянето като абсолютно – като зависимо единствено от нашите действия. Обаче в конкурентна среда представянето на една организация е относително; то е зависимо и от действията на нейните конкуренти, което пък означава просто, „че някои елементи на бизнес представянето са извън нашия контрол“ (Rosenzweig, 2007, с. 116). Казано по друг начин, тези елементи са подвластни на несигурността и свързаната с нея случайност. При това, както правилно отбелязва Alchain (1950, с. 213), „колкото по-голяма е несигурността, толкова по-голяма е възможността печалбите да отидат при дръзките и късметлиите, а не при логичните, внимателните и събиращите факти личности“. Въпросът следователно е, колко голяма е степента на несигурност в социално-икономическите системи.

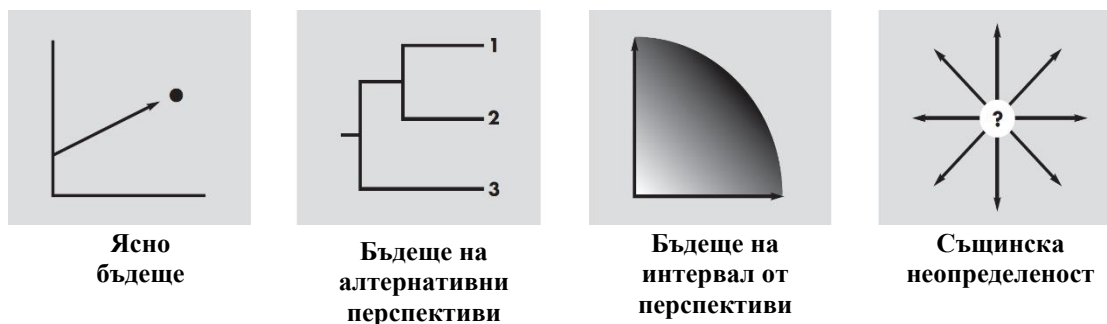
3. Теоретична обосновка на поведенческия принцип

3.1. Общи положения

Добра основа за дискусията относно степента на несигурност в социално-икономическите системи е хипотезата на Courtney, Kirkland и Viguerie (1997, с. 68–71) за четирите възможни нива на несигурност, пред които са изправени организациите при разработването на своите стратегии (фигура 5.1.):

- ниво 1: „Ясно бъдеще“ – несигурността е на обичайното ниво, характерно по принцип за бизнеса, и може да бъде управлявана посредством информация и анализи, които са по дефиниция достъпни.

- ниво 2: „Бъдеще на алтернативни перспективи“ – възможни са различни алтернативни резултати във формата на отделни сценарии; информацията и анализите могат да помогнат за изготвянето на вероятно разпределение, но не могат да предскажат кой от потенциално възможните сценарии ще се реализира на практика; ниво 2 на несигурност е налице при неяснота на очакваните законодателни промени и при неяснота на стратегическите действия на конкурентите.
- ниво 3: „Бъдеще на интервал от перспективи“ – няколко ключови променливи определят множество алтернативни резултати, простиращи се в определени граници; ниво 3 на несигурност е налице при навлизане на нови географски пазари, както и за организации в сектори, зависещи от технологичните иновации.
- ниво 4: „Същинска неопределеност“ – налице е взаимодействие на несигурности, които правят средата невъзможна за прогнозиране; съществува неяснота относно ключовите променливи и интервала на очакваните резултати.



Източник: Courtney, Kirkland и Viguerie (1997, с. 70–71).

Фиг. 5.1. Нива на несигурност за стратегията на организацията

Тази класификация на нивата на несигурност има за цел да преодолее традиционното бинарно разбиране – *сигурност и предвидимост* срещу *несигурност и непредвидимост* – и да предложи на изпълнителните директори различни подходи за справяне с несигурността на етапа на разработване на организационната стратегия (Courtney, Kirkland и Viguerie, 1997, с. 71–73). Тя може да бъде възприета като принципно правилна. Например, при несигурност от ниво 2 имаме възможност да използваме добре известните подходи, разчитащи на вероятно разпределение и оценка на очакваната стойност. При несигурност

от ниво 3 прогнозите не позволяват изчисляването на очаквана стойност (тъй като липсват вероятности), но все още могат да бъдат полезни за качествена оценка на стратегиите и т.н. Същото се отнася и за ниво 4. Доколко обаче идентифицираните в класификацията четири нива на несигурност дават представа за несигурността, която съществуваща в бизнес средата? За да отговоря на този въпрос ще си послужа с две други гледни точки към несигурността.

3.2. Основен теоретичен модел: сигурност срещу радикална несигурност

Едно от понятията в литературата, които се използват за описване на фундаменталната несигурност в социално-икономическите системи, е това за „радикална несигурност“ (radical uncertainty). *Радикалната несигурност* се свързва преди всичко с незнанието относно бъдещето – с невъзможността на базата на минали данни да направим точно предсказване за явление или събитие в бъдещето.

Разрешимата несигурност е несигурност, която може да бъде отстранена ... или която може да бъде представена посредством известно вероятностно разпределение на резултатите... При радикалната несигурност, обаче, няма подобни средства за разрешаване на несигурността – просто не знаем. Радикалната несигурност има много аспекти: неизвестност; невежество; неопределеност; неяснота; зле дефинирани проблеми; и липса на информация... Радикалната несигурност не може да се опише с вероятности... Това е свят на несигурно бъдеще и непредсказуеми последствия, за които има спекулации и неизбежни разногласия... И това е този свят, с който най-често се сблъскваме. Оттук, последиците от радикалната несигурност стигат отвъд финансовите пазари; те се простират до индивидуалните и колективни решения, ... до ежедневните решения, които вземаме (Kau и King, 2020, с. 14–15).

Току-що представената концепция връща бинарното разбиране за несигурността. От едната страна е разрешимата несигурност, която може да бъде отстранена посредством допълнителна информация (пазарен дял, брой конкуренти в отрасъла и т.н.), или посредством приложението на обективни вероятности (изчислени на базата на дългосрочни статистически данни за честотата, като например, поправим и непоправим производствен брак, средна продължителност на производствения цикъл и други подобни). От другата страна са всички останали елементи, които се определят като радикална несигурност, произтичаща от липсата на информация (най-вече такава, която просто няма как да знаем), неизвестност, неопределеност и неяснота, както и от некомпетентност.

Нека сега наложим разбирането за радикалната несигурност върху представената по-горе четиристепенна скала на несигурност. Ясно е, че при нива 3 и 4 са налице елементи на фундаментална несигурност. При ниво 3 – нямаме представа дали инвестицията в нов пазар или нова технология ще бъде печеливша и доколко. При ниво 4 прогнозите са на практика невъзможни. Обаче обективността изисква да признаем, че фундаментална несигурност съществува и при ниво 2. Единствената опция несигурността от ниво 2 да бъде считана за разрешима е възможността вероятностите за идентифицираните сценарии да бъдат оценени обективно. За да направим това се налага да разполагаме с теоретичната вероятност за събитията или с емпирични данни за дългосрочната (статическата) честота. За по-голямата и за по-съществената част от бизнес решенията това не е възможно. Никога няма да можем да оценим обективно вероятностите за очакваните действия от страна на конкурентите, за изхода на дадено дело, в което организацията е въввлечена, и т.н. В тези случаи разчитаме на субективни вероятности, които не подлежат на проверка. Обаче, субективните вероятности (макар и да са най-доброто решение, което можем да приложим) не превръщат съществуващата несигурност в разрешима. Неизвестността, неопределеността, неяснотата, липсата на информация, спекулациите и разногласията остават.

Друго понятие, с което психолозите описват несигурността на средата, е т.нар. *валидност* (validity). Валидността е термин, който Kahneman и Klein (2009, с. 520) използват, за да опишат „причинно-следствената и статистическа структура“ на дадена среда. В среди с висока валидност съществуват „стабилни зависимости между обективно разпознаваеми сигнали и последващи събития или между сигнали и резултатите от възможни действия“, докато в среди с нулева валидност „резултатите не могат да бъдат предсказани ефективно“ (Kahneman и Klein, 2009, с. 524).

Класически пример за среда с нулева валидност са финансовите пазари. За да се убедим в това е достатъчен само един пример. Емпирично изследване на Jensen (1968) има за обект представянето на 115 взаимни фонда за период от близо 20 години. Както знаем, целта на тези фондове е да увеличават възвръщаемостта като формират портфолио на базата на прогнозиране на бъдещите цени на акциите. Заключение на автора е категорично:

Доказателствата за ефективността на взаимните фондове ... показват не само, че тези 115 взаимни фонда *като цяло* не са били в състояние да предскажат цените на ценните книжа достатъчно добре, ..., но също така, че има много малко доказателства, че който и да е отделен фонд е успял да се справи значително по-добре от това, което очакваме от чистата случайност (Jensen, 1968, с. 415).

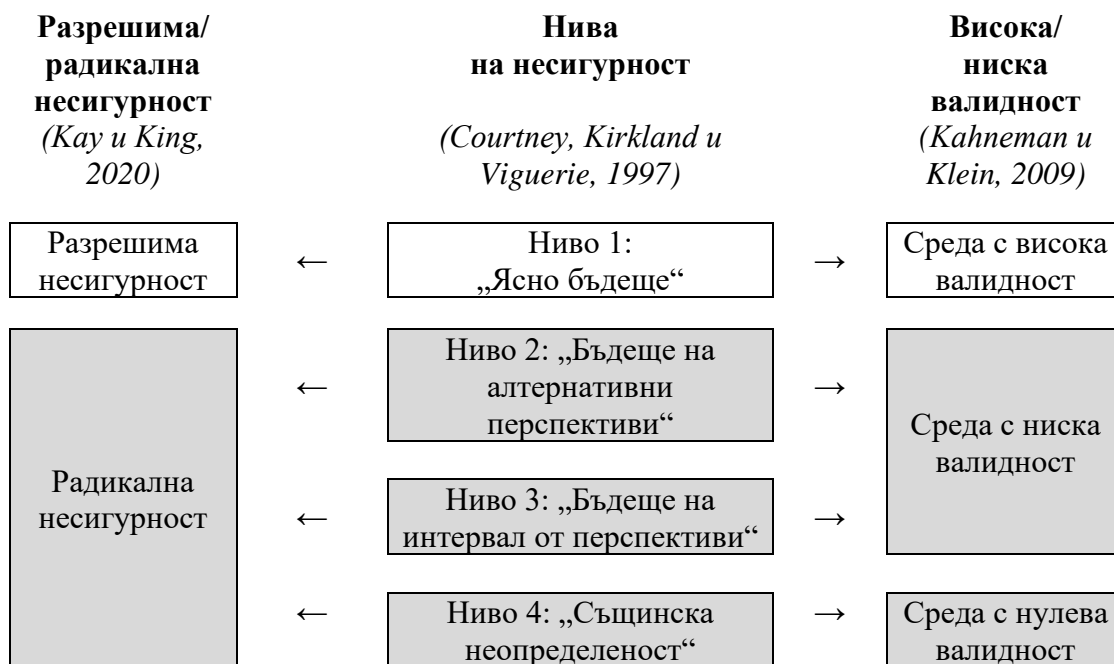
Ето и мнението на друг от най-изявени изследователи в областта на корпоративните финанси и един от съавторите на съвременната Теория за капиталовата структура – Miller (2000):

Ако вземете 10 000 души, които наблюдават акциите и се опитват да уцелят печелившите, един от тези 10 000 ще успее да го постигне по чиста случайност, и това е всичко. Става дума за игра, за случаен процес – хората мислят, че вършат нещо целенасочено, но всъщност не е така.

Между средите с нулева валидност и средите с висока валидност са тези с *ниска степен на валидност*, които са „свързани със значителна степен на несигурност и непредсказуемост“ (Канеман, 2012 [2011], с. 288). Такива са например перспективите за развитие на един нов бизнес, оценката на кредитния риск на банките и т.н. В подобни условия се оказва, че прогнозите на експертите често са по-ненадеждни от използването на елементарни математически модели, просто защото не съществуват регулярности, които могат да бъдат изучени (Канеман, 2012 [2011], с. 303–317).

Нека сега транспонираме разбирането за валидността на средата върху четирите нива на несигурност, с които започна нашата дискусия. Ниво 2 „Бъдеще на алтернативни перспективи“ и 3 „Бъдеще на интервал от перспективи“ могат да бъдат определени като съдържащи значителна степен на несигурност и непредсказуемост, зададени най-вече от външната среда – нямаме представа за поведението на конкурентите, нито какъв ще бъде успехът ни на новия пазар или как пазарът и конкуренцията ще реагират на новата технология, в която обмисляме да инвестираме. Ниво 4 „Същинска неопределеност“ е на практика среда с нулева валидност – чиста случайност.

Изводите от дискусията дотук са, че от по-висока степен на абстракция *несигурността си остава бинарна характеристика* (фигура 5.2.). От едната страна това е ниво 1, ясното бъдеще, разрешимата несигурност или средата с висока валидност на прогнозите. От другата страна е фундаменталната несигурност. И макар да съществуват нюанси в степените на фундаменталната



Фиг. 5.2. Нива на сигурност, разрешима/радикална несигурност и среди с висока/ниска валидност

несигурност (ниво 2, ниво 3 и ниво 4), ниска или нулева валидност, нейната радикалност остава. Ясно е следователно, че дори и на теория да можем да разграничим несигурността на различни нива (2, 3 и 4, и т.н.), на практика всички те са просто различна форма и степен на проявление на радикалната несигурност и на ниската валидност, които съществуват в социално-икономическата екосистема. Оттук, необходимо е да следваме препоръката на Wohlstetter (1962, с. 401, цитирано по Fischhoff, 1975, с. 298): „приемете факта на несигурността и се научете да живеете с него. Тъй като никаква магия няма да осигури сигурност, плановете ни трябва да работят и без нея.”

Още в началото на глава първа на настоящия труд беше посочено, че според Porter (1985, с. 3) успехът на една организация зависи от създаването на устойчиво конкурентно предимство, което пък от своя страна може да бъде сведено до *формулиране и изпълнение на нейната стратегия*. Проблемът е, че това са начинания, изпълнени с несигурност (Porter, 1985, с. 3; Courtney, Kirkland и Viguerie, 1997, с. 71–73; Rosenzweig, 2007, с. 144). Johnson, Scholes и Whittington (2008, с. 213) дори посочват:

Не е възможно несигурността да бъде намалена до такава степен, че да се достигне до ясна стратегическа позиция, въз основа на която стратегиите да могат да бъдат рационално оценявани. Познаването и разбирането на основите на стратегическата позиция на организацията никога не може да бъде достатъчно пълно.

Главните *източници на несигурност*, които традиционно се споменават в литературата, могат да бъдат обобщено представени, както следва:

- Фактори на външната среда:
 - клиенти, конкуренти и технологични промени (Porter, 1985, с. 21; Rosenzweig, 2007, с. 145–147) – несигурни предпочитания и платежоспособност на клиентите; невъзможност за предвиждане на стратегическите действия на конкурентите, както и на техния отговор на нашите действия, докато в същото време представянето остава относително, а не абсолютно; неяснота относно бъдещия успех на една или друга технология, както и на потенциалните последици;
 - нагласи на обществото относно развитието на дадени иновации (Johnson, Scholes и Whittington, 2008, с. 377) – например, „приемане“ или „неприемане“ на генно модифицираните култури; „за“ или „против“ използването на определени технологии за добив на полезни изкопаеми и др.
- Фактори на вътрешната среда:
 - организационна среда и култура – служителите, с техните умения, опит и очаквания, както и целият организационен контекст от взаимоотношения са в основата на слабите причинно-следствените връзки при изпълнението на стратегията (Rosenzweig, 2007, с. 150–152); системите за вземане на решения и управленски контрол, както и менталните модели, характеризиращи организацията, постепенно губят адекватност, с което създават предпоставки за блокиране на по-нататъшното развитие на организацията (Foster и Kaplan, 2001, с. 16–19; 61–89);
 - използвани технологии (Perrow, 1984, с. 96–100) – повишен риск от възникване на системни произшествия (при сложни и строго организирани процеси).

Тези фактори на външната и вътрешната среда могат да бъдат допълнително детайлизирани, но това не е необходимо. По-полезно би било да се

опитаме да разберем какво стои зад тях. Според Alchain (1950, с. 212) несигурността се дължи на две причини: „ограничените възможности за предсказване и човешката неспособност за решаване на сложни проблеми, съдържащи множество променливи“. Невъзможността за съвършени прогнози пък на свой ред е предпоставена от липсата на достатъчно информация – първо, от „това, което не можем да знаем“ и, второ, от „това, което можем да знаем, но не знаем“, което Канеман, Сибони, Сънстейн (2021, с. 166) определят с термина „обективно невежество“ (objective ignorance). Следователно, нашето *обективно невежество* относно външната и вътрешната среда в комбинация с нашата *недобра пригодност да решаваме сложни проблеми* са първопричината на проблемите ни с несигурността. Оттук и невъзможността за достигането до „ясна стратегическа позиция“, която да бъде „достатъчно пълно“ опозната и разбрана.

След всичко казано дотук и отчитайки изброените източници на несигурност, Rosenzweig (2007, с. 172) е прав да твърди, че към факторите за успеха на организацията (в т.ч. разработването и изпълнението на стратегията) следва да добавим и добрия късмет. Успехът, пише той, е „комбинация от проницателна стратегия, превъзходно изпълнение и късмет“. За да се убедим в ролята на случайността, е необходимо да разгледаме по-детайлно връзката „действия – резултати“.

Несигурността и връзката „действия – резултати“. Едно от проявленията на слабата причинно-следственост е слабата връзка между решенията и действията, от една страна, и постигнатите резултати, от друга страна. В условията на несигурност на средата връзката между действия и резултати е подвластна на „произволното въздействие на непредвидими и непостоянни външни сили“ (Mlodinow, 2008, с. 11). Това означава, че няма основания да считаме, че добрите решения и правилните действия задължително водят до добри резултати (Сибони, 2020, с. 191; Datar и Rajan, 2018, с. 94; Rosenzweig, 2007, с. 158–159, с. 174; Baron и Hershey, 1988, с. 569; Edwards, 1984, с. 7; и др.); добрите решения могат да доведат и до лоши резултати (Hammond, Keeney и Raiffa, 2013 [1998], с. 9; Baron и Hershey, 1988, 569–570; и др.). Следователно, необходимо е да приемем, че понякога успехът (неуспехът) се дължи не толкова на правилни (погрешни) действия, а на „непредвидени обстоятелства“ (Alchain, 1950, с. 213).

Нека разгледаме въпроса първо от гледна точка на теорията на психологията, където приписването на причинно-следствени връзки за поведението и резултатите от него се представя с помощта на различни когнитивни заблуди. По-общата концепция е свързана с оценката на поведението на други хора. Тя се нарича „*фундаментална атрибутивна грешка*“ (fundamental attribution error): присъщата склонност при оценка на поведението на други хора да надценяваме значението на личностните им черти и нагласи (вътрешните фактори) за сметка на подценяване на значението на ситуационните (външните) фактори (Ross, 1977, с. 184). По-тясната концепция е свързана с оценката на нашето собствено поведение. Тази концепция е известна като „*заблудата на собствения интерес*“ (self-serving bias): склонността успехът да бъде приписван на собствените умения (вътрешни фактори), а провалът – на външни фактори (Hastorf, Schneider и Polefka, 1970, с. 73, цитирано по Moskowitz, 2005, с. 314). Изследване на Clapham и Schwenk (1991, с. 226) установява, че мениджърите наистина са склонни да приемат добрите постижения като резултат от своите усилия и да отдават слабите такива на въздействието на различни фактори на средата.

Отвъд когнитивните заблуди интерес представляват и изследванията на икономическата практика, имащи за цел да установят дали съществува връзка между управленските практики и компетентността на мениджмънта, от една страна, и представянето на организацията, от друга страна, и доколко силна е тази връзка. По-долу са систематизирани някои от най-съществените изследователски резултати, постигнати през последния четвърт век.

- McGahan и Porter (1997, с. 15, 24, 29) провеждат изследване на рентабилността на 7 003 американски корпоративни организации. То разкрива, че *32% от съвкупната вариация в рентабилността* може да бъде обяснена от фактори, специфични за бизнес сегмента. Тук авторите включват всички онези променливи, които са различни за различните бизнес сегменти: „различие в пазарния дял, диференциация, разнородност на дълготрайните активи, разлики в организационните процеси, разлики в организационната ефективност, разнородност в дейностите, разлики в счетоводните практики и в управленската компетентност“ (McGahan и Porter, 1997, с. 16–17).

- Bloom и Van Reenen (2007, с. 1371) изследват връзката между различни управленски практики и представянето на 731 средни по големина производствени предприятия от САЩ, Франция, Германия и Великобритания. Проучването им установява, че добрите управленски практики могат да обяснят *между 10 и 23% от общото представяне*. Това означава, че влиянието на всички останали фактори върху успеха е между 77 и 90%.
- Joyce, Nohria и Roberson (2003, с. 20) докладват за свое проучване, според което изборът на главен изпълнителен директор определя около *15% от вариацията в представянето* на организациите. Под представяне в случая те имат предвид възвръщаемостта за акционерите (Nohria, Joyce и Roberson, 2003). Проучването установява, че секторът, в който оперира организацията, има еквивалентно влияние върху рентабилността от 15%. Изводът, който авторите правят, е че изборът на нов главен изпълнителен директор е еднакво съществен с решението дали организацията да запази или да смени сектора, в който работи.
- Bertrand и Schoar (2003, с. 1171) се фокусират върху връзката между характеристиките на главните изпълнителни директори и организационните политики. Включването на характеристиките на главните изпълнителни директори към изследователския модел на авторите повишава коефициента на детерминация (R^2) между независимите променливи (корпоративните практики) и зависимите променливи (инвестиционна политика, финансова политика, организационна стратегия и представяне) с около *четири процентни пункта*. Друг резултат от изследването е, че характеристиките на мениджърите имат по-голямо за някои видове решения (като например за диверсификацията на дейността, дивидентната политика, покритието на лихвите и политиките по намаляване на разходите) отколкото за други.

Със сигурност могат да бъдат приведени и други подобни примери от изследвания на икономическата практика, но те едва ли биха променили крайния извод, който се налага от само себе си. А той е, че управленският стил на главните изпълнителни директори и прилаганите управленски модели оказват влияние

върху успеха на организацията, но това влияние е значително по-малко отколкото традиционно сме свикнали да приемаме, че е. Влиянието на много други фактори, в т.ч. и случайността (т.нар. „непредвидени обстоятелства“), е твърде по-значимо.

За да илюстрирам какво означават посочените по-горе проценти ще използвам коефициента на конкордация (percentage concordant, PC) – една мярка, предложена от Канеман, Сибони и Сънстейн (2021, с. 128–129). Този коефициент показва каква е вероятността при наличие на едната променлива, да е налице и другата, и е тясно свързан с добре известния коефициент на корелация (R)¹. За да обясня коефициента на конкордация ще си послужи с един пример от Канеман (2012 [2011], с. 265), който хипотетично разглежда множество двойки от сходни организации, различаващи се единствено по своите изпълнителни директори – във всяка от двойките едната организация разполага с по-добър изпълнителен директор от другата. Въпросът, който се поставя, е да се оцени вероятността организацията с по-добрия изпълнителен директор да се представя по-добре от своя конкурент на базата на очакваната връзка между качествата на изпълнителния директор и представянето на организацията.

- Едната екстремална възможност е пълната корелация ($R = 1$), което означава, че в 100% от случаите по-добрият мениджър ръководи по-успешната организация (PC = 100%).
- Другата крайност е липсата на връзка ($R = 0$), което ще означава пълна случайност. Тогава в 50% от случаите можем да очакваме, че по-добрият мениджър ръководи по-успешната организация (PC = 50%).
- Възможна междинна хипотеза за сила на връзката е корелация от 0.3 ($R = 0.3$). При това допускане коефициентът на конкордация ще бъде 60% (PC = 60%). Тоест в 60% от наблюдаваните случаи ще очакваме, че по-добрият мениджър ръководи по-успешната организация. Това на практика означава, че ако приемем, че при 0.3 сила на връзката между качествата на изпълнителния директор и представянето на организацията (коефициент на корелация $R = 0.3$), изпълнителният директор ще бъде отговорен за едва 9% от вариацията в представянето

¹ Коефициент на корелация (Коефициент на конкордация): 0 (50%); 0.1 (53%); 0.2 (56%); 0.3 (60%); 0.4 (63%); 0.6 (71%); 0.8 (79%); 1 (100%). Източник: Канеман, Сибони и Сънстейн (2021, с. 129).

на организацията (коефициент на детерминация $R^2 = 9\%$) и съответно в едва от 60% от случаите (коефициент на конкордация $PC = 60\%$) ще наблюдаваме по-добро представяне на организацията с по-добрия изпълнителен директор.

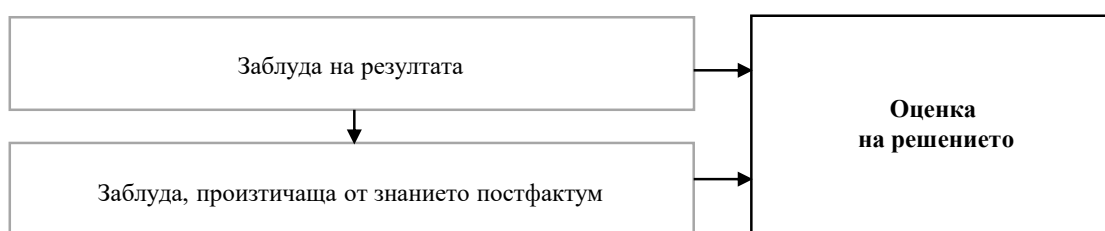
Сравнението между последните два сценария ($R = 0$ и $R = 0.3$) показва, че точността, с която можем да предскажем по-доброто представяне, е само с 10 процентни пункта по-висота отколкото при хвърлянето на монета ($PC = 50\%$ и $PC = 60\%$). Резултатът при $R = 0.4$, тоест действията на изпълнителният директор определят 16% от представянето на организацията, не са по-различни. Коефициентът на конкордация се повишава само до 63%, което е с 13 процентни пункта по-високо от чистата случайност.

Необходимо е да имаме предвид и още един неинтуитивен начин, по който случайността се промъква в анализите и преценките. Той е свързан с твърде краткосрочния хоризонт на оценката, който не позволява да бъдат адекватно оценени реалните способности на мениджърите. Краткият хоризонт означава малко на брой данни, а при тях разсейването е голямо и екстремалните стойности се появяват по-често. Просто малката извадка не е представителна за истинското разпределение. Това от своя страна предполага, че в такъв кратък период по-често ще наблюдаваме лошо представяне от добри мениджъри и добро представяне от лоши такива. По данни на Mlodinow (2008, с. 100), ако даден мениджър има 60% вероятност да регистрира успех през всяка една финансова година, то в рамките на един петгодишен (минал или бъдещ) период има само 33% вероятност представянето да отразява точно тази вероятност (т.е., 3 успешни години) и едва 10% вероятност представянето да е успешно през всяка от годините (т.е., 5 поредни успешни години).

От дискусията дотук става ясно, че на организационно ниво съществува набор от достатъчни условия, разбирани като причина за успеха на организацията. Без съмнение сред тези фактори попадат и прилаганите управленски практики. Но наред с тях имаме въздействие на още много фактори, както и на случайността. Оттук, в условията на несигурност крайните резултати се превръщат в слаба (ненадеждна) база за оценка на качеството на взетите решения, на изготвените бюджети и на тяхното изпълнение.

Слабата причинно-следствена връзка между действия и резултати създава проблем, свързан с оценката на резултатите. Той, разбира се, е известен отдавна, но и до днес остава силно подценяван. По всяка вероятност Bernoulli (1913, цитирано по Maistrov, 1974, с. 68) е първият, който е разбрал това и извежда следното общо правило: „Не трябва да преценяваме човешките действия въз основа на техните резултати“. Очевидно той приема това правило за фундаментално, защото в противен случай нямаше да го включи до толкова фундаментални правила като „Няма място за предположения, където можем да имаме пълна сигурност“ или „Винаги трябва да се предпочита нещо, което в определени случаи е полезно и никога не е вредно, пред нещо, което никога не е полезно или вредно“ (Bernoulli, 1913, цитирано по Maistrov, 1974, с. 68). Днес тезата, че оценката на качеството на едно решение или пък оценката на представянето не следва да се основава единствено на резултатите, изглежда широко приета (Канеман, 2012 [2011], с. 261; Mlodinow, 2008, с. 100; Талеб, 2012 [2004], с. 67; Edwards, 1984, с. 7; Brown, Kahr и Peterson, 1974, с. 4; и др.).

Пътят към коректната оценка на представянето минава през преодоляването на две когнитивни заблуди, които е възможно понякога да се проявяват едновременно (фигура 5.3). И двете от тях са свързани с използването на информацията за резултата, която е налична единствено постфактум. Едната е *заблудата, произтичаща от знанието постфактум* (hindsight bias), и е свързана с въздействието на фактичката информация за резултата върху оценката на вероятностното разпределение на възможните резултати (Fischhoff, 1975, с. 297). Другата е *заблудата на резултата* (outcome bias) и е свързана с директното въздействие на фактичката информация за резултата върху оценката на качеството на решенията по неуместен начин (Baron и Hershey, 1988, с. 570).



Източник: Базирано на Baron и Hershey (1988, с. 570).

Фиг. 5.3. Когнитивни заблуди при оценката на решения

Изследването на тези въпроси не е новост и за счетоводната теория. Например, Covalski и Dirsmith (1983) проучват бюджетирането в здравния сектор и заключават, че при висока степен на несигурност и сложност (т.е., слаба причинно-следствена връзка) използването на бюджетна информация за оценка на представянето не е подходящо (за подробности вж Birnberg и Shileds, 1989, с. 60). На практика оценката на изпълнението, базирана на бюджета, би била надежда само и единствено в случай, че успеем да елиминираме случайността като фактор. Това изисква да свържем причините с резултатите посредством ясна и измерима логическа верига от дейности. Докато успеем да направим това, бюджетът ще продължава да служи като несъвършено средство за оценка на изпълнението. Тази теза е аналогична на тезата на Canning (1929), че докато икономистите не създадат теория за стойността, която да проследява събитията от крайните причините до резултатите, тя не може да бъде използвана за оценъчни цели в счетоводната теория. Консултантската практика на Kaplan и Norton (2001, с. 267) също показва, че мениджърите предпочитат повече „обективни и базирани на резултата“ измерители. Всички тези схващания произтичат от вярата в силните причинно-следствени връзки, които, както вече беше показано, рядко съществуват в социално-икономическата действителност.

Несигурността и постоянството в представянето на организацията.

Независимо от приведените по-горе примери, убеждението ни, че правилните решения и действия имат голямо значение за нивото на представяне на организацията, сякаш остава. Остава защото в крайна сметка правилните решения и действия са най-прекият път към желания резултат, макар и да не го гарантират.

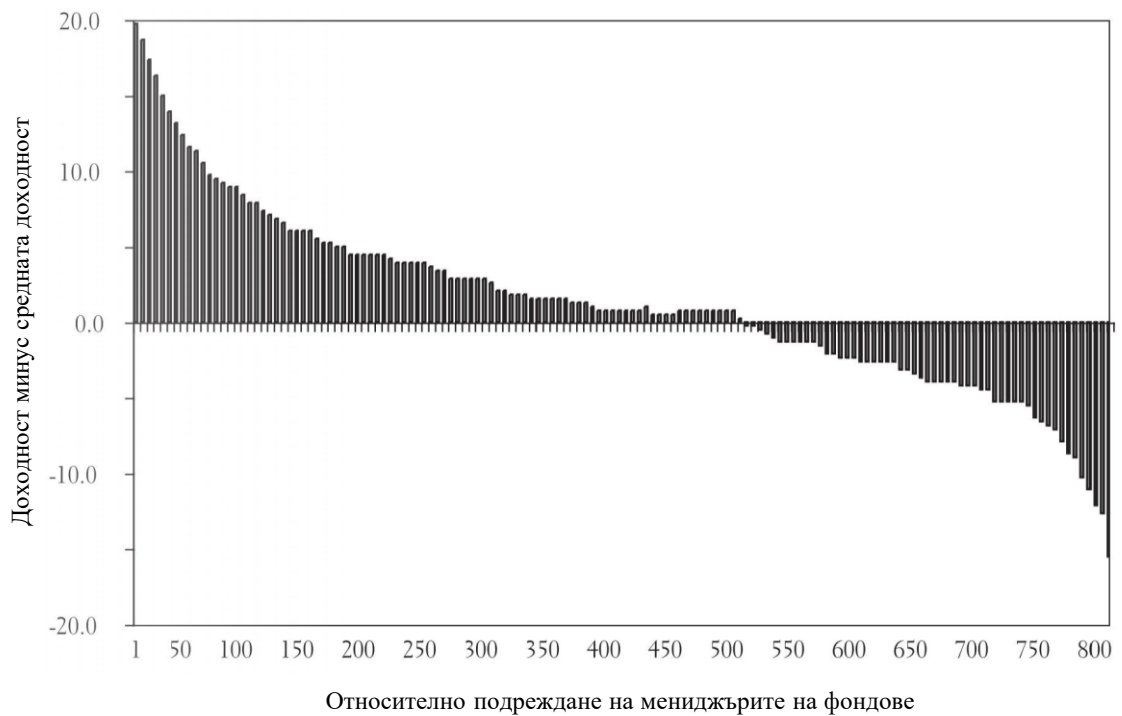
Ако има нещо, което наистина може да свидетелства за степента, в която мениджърските умения влияят върху представянето на организацията, това е постоянството в техния успех. Предпочитаната област от изследователите за подобни проучвания са взаимните фондове и съответно поведението на професионалните инвеститори, тъй като се предполага, че те най-добре познават пазара и могат да извлекат по-високи печалби в сравнение с останалите участници.

Твърде показателен пример за вариацията в представянето на фондовете предоставя едно теренно проучване на Mlodinow (2008, с. 198–200), проведено с

данни на общо 800 взаимни фонда в САЩ. В първата част на експеримента авторът подрежда взаимните фондове в низходящ ред според тяхното представяне през петгодишния период 1991–1995 г. (фигура 5.4.). Подредбата е на база реализирана възвръщаемост над/под средната (медианата) за периода. За да проверим относителното представяне на 50тия най-добър мениджър на взаимен фонд за петгодишния период, е необходимо да открием съответната точка по хоризонталната ос на графиката и съответно да засечем по вертикалната ос постигнатата възвръщаемост спрямо средната такава. Във втората част на експеримента авторът проследява представянето на същите фондове и през следващия пет годишен период – 1996–2000 г. Той конструира еквивалентна графика като запазва подредбата на фондовете според представянето им през първия петгодишен период и нанася реализираната доходност през втория петгодишен период (фигура 5.4.). Тоест, фигура 5.5. запазва ранкига на фондовете от фигура 5.4., но показва резултатите, постигнати през периода 1996–2000 г.

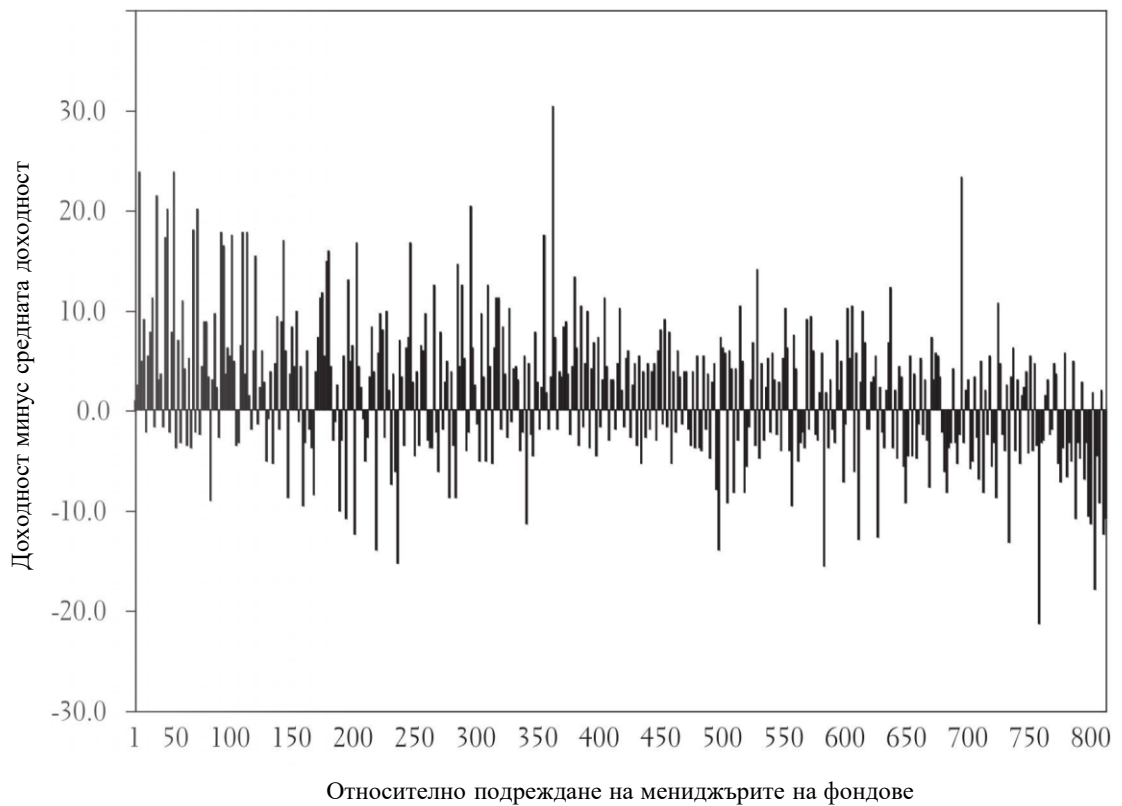
Ако печелившите (вляво на графиката) продължават да се представят по-добре от останалите, а губещите (вдясно) съответно по-лошо, втората графика би била почти идентична с първата. Вместо това, както можем да видим, подреждането в миналото се разпада, ..., и в крайна сметка [втората] графика изглежда като случаен шум (Mlodinow, 2008, с. 199).

Този експеримент не е единственият, който демонстрира непостоянството в успеха при това на професионалните инвеститори. Odean (1999, с. 1287) анализира общо 10 хил. клиентски сметки на американска брокерска къща за период от седем години. Неговата методология сравнява доходността на продаваните и на купуваните акции и установява, че инвеститорите като цяло са правили погрешни избори относно това, кои акции да купят и кои да продадат. Той открива, че за период от 12 месеца след съответната транзакция пазарно-коригираната възвръщаемост на закупените акции е средно 3.2 процентни пункта по-ниска от пазарно-коригираната възвръщаемост на продадените акции.



Източник: Mlodinow (2008, с. 198).

Фиг. 5.4. Представяне на най-добрите взаимни фондове през петгодишния период 1991–1995 г.



Източник: Mlodinow (2008, с. 200).

Фиг. 5.5. Представяне на най-добрите взаимни фондове за 1991–1995 г. през петгодишния период 1996–2000 г.

Примерите могат да продължат (Blair и Stout, 1997, цитирано по Axtell, 1999, с. 24; Foster и Kaplan, 2001, с. 7–24; Hastie и Dawes, 2010, с. 152–153; и др.), но не променят извода. Нито професионалните инвеститори, нито професионалните мениджъри могат да осигурят непрекъснати постижения – успехът е преходен и фундаменталната несигурност на бизнес средата оказва своята роля (Канеман, 2012 [2011], с. 277–278; Vogle, 2010, с. 169; Rosenzweig, 2007, с. 103, 143, 159). По всичко личи, че дори „скромният“ критерий за успех на организациите в условията на несигурност, дефиниран от Alchain (1950, с. 213, 218) – постоянство в генерирането на печалби (а не максимизиране на печалбите) – е твърде труден за постигане. Foster и Kaplan (2001, с. 9) дори го считат за невъзможен:

Корпоративният еквивалент на Ел Дорадо, златната компания която непрекъснато се представя по-добре отколкото пазара, *никога не е съществувала*. Това е мит. Управлението с цел оцеляване, дори сред най-добрите и уважавани корпорации, не гарантира силни дългосрочни резултати за акционерите. Всъщност е точно обратното. В дългосрочен план пазарите винаги печелят.

Това, разбира се, не означава, че някои организации не биха могли да постигнат дълготраен успех. В тези случаи обаче рационалното мислене налага на тях да се гледа като на организации, постигащи поредица от няколко краткосрочни успехи (Rosenzweig, 2007, с. 138).

Проектирана спрямо бъдещото развитие на организацията, идеята за преходността на успеха означава, че високите постижения на една организация в миналото не е задължително да водят до високи постижения в бъдещето. Това, което нарушава връзката между миналото и бъдещото представяне, са различните несигурности, в т.ч. и непрекъснатите промени във външната и вътрешната среда на организацията.

Има малко, ако изобщо има някакво, постоянство в представянето. Това означава, че изследователите не са открили начин да оценят миналите доходи на фондовете и да предскажат с увереност бъдещите победители. Нещо повече, ... [евентуално] доказателство за минало постоянство само по себе си не би било непременно доказателство, че същото постоянство ще преобладава в бъдеще. Факт е, че пазарните условия се променят; портфолио мениджърите на фондовете се променят (при това, бързо); фондовите организации се променят; и стратегиите на фондовете се променят... Този набор от промени подкопава самото значение на миналото и ефективно елиминира всякаква връзка между миналото и бъдещето представяне (Vogle, 2010, с. 287).

Като цяло хората не дооценяват ролята, която случайността е имала при реализирането на вече миналите събития. March и Shapira (1987, с. 1414) обясняват този ефект със следното обстоятелство:

Реконструкцията на събитията след като са се случили позволява една история да бъде разказана по такъв начин, че „шансът“ – в смисъла на истински вероятностни явления, или в смисъла на необяснима вариация – да бъде сведен до минимум като обяснение.

Нашият поглед към миналото е детерминистичен и обяснението за това е лесно – просто миналите събития винаги са се случили само по един от всичките възможни начини (Талеб, 2012 [2004], с. 102). Трудно ни е със задна дата да си представим неизвестността, различните потенциални сценарии, тяхното вероятностно разпределение и т.н.

Тясно свързана с непостоянството на успеха и със слабата връзка между минало и бъдещо представяне е статистическата концепция за *регресия към средната стойност* (вж Thaler, 2016 [2015], с. 222–223; Канеман, 2012 [2011], с. 232–239 и др.). Регресията се наблюдава при събития, които: (1) са обичайно повтарящи се и (2) подвластни на въздействието на случайни фактори. Повторяемостта на събитията предполага, че те имат средна стойност, често определяна като обичайна. Случайността, определяна от Канеман (2012 [2011], с. 233, 235) като липсата на пълна корелация между събитието и детерминиращите го фактори, предполага отклонение от тази средна стойност. Оттук, феноменът на регресията към средната стойност се отнася най-вече до това, че ако дадено представяне през определен период е високо (ниско), е много вероятно то да бъде по-ниско (по-високо) през следващ период, т.е. вероятно е да клони към обичайната си средна стойност. На организационно ниво примери за явления и събития, при които се проявява регресията към средната стойност, могат да бъдат: представянето на самата организация (общо или по центрове на отговорност); стойността на реализираните продажби (общо или по центрове на отговорност); текучеството на работната сила и др.

Проблемът е отново с нашите мисловни нагласи, които приемат, че случайните събития не водят до регресивни прогнози (Hastie и Dawes, 2010, с. 150). При това, колкото по-голямо е наблюдаваното отклонението от средната, толкова по-съществено е било въздействието на случайните фактори, и съответно

– по-вероятно е да се наблюдава ефектът на регресията към средното. Важно е да се подчертае, както посочва Bevelin (2007, с. 183), че регресията към средната стойност е само статистическа тенденция, а не закономерност с характер на природен закон. Това предполага, че не можем да очакваме ефектът да бъде непременно наблюдаван в краткосрочен план. Пример за феномена на регресията към средната стойност е даден в емпиричната част на настоящата глава.

3.3. Управленско-счетоводни практики за реализиране на поведенческия принцип

Управленско-счетоводните практики, допринасящи за признаването и отчитането на фундаменталната несигурност при вземането на решения и управлението на изпълнението, могат да бъдат различни. Без претенции за изчерпателност в настоящото изложение са систематизирани някои базови практики, като условно ги обособява в две групи: (1) практики, приложими в процеса на вземане на решения, и (2) практики, приложими в процеса на управление на изпълнението.

Първо. Управленско-счетоводните практики, допринасящи за съблюдаване въздействието на фундаменталната несигурност в процеса на вземане на решения, включват (но не се ограничават до):

- *Възможно най-адекватно инкорпориране на съществуващата несигурност в изготвяните оценки и прогнози.* Оценката на риска е неизменна част от процеса на вземане на решения, тъй като по дефиниция „всяко решение е преценка, свързана с поемането на риск“ (Drucker, 1967). Тя почива на анализа на източниците на несигурност – вътрешни и външни. Не по-малко важно е инкорпорирането на вероятностните оценки. Обаче, както се посочи по-горе, човешкото мислене не е пригодно да работи добре с вероятности. Емпирични изследвания показват, че това важи дори за професионални математици (Posner, 1991). Според Hammond, Keeney и Raiffa (2013 [1998], с. 15) мисленето ни „никога не е било калибрирано за оценки в условията на несигурност“ поради липсата на ясна обратна връзка при прогнозирането на вероятностни събития. Това обаче не означава, че трябва да се откажем да работим с тях. Необходимо е използване на обективни статистически данни при оценката на вероятностите

(Hammond, Keeney и Raiffa, 2013 [1998], с. 18). Отдавна е известно, че представянето на само една оценка поддържа необоснованата вяра в нейното детерминистично начало. Счетоведите знаят, че е необходимо представянето на алтернативни стойностни оценки със съответните им статистически характеристики – стандартно отклонение и други измерители на разсейването (Bedford, 1967, с. 83). Част от арсенала за преодоляване на несигурността е и методът „аутопсия на успеха“ (Сибони, 2020, с. 263–264). При него организациите правят анализ на успешните проекти и инициативи най-вече с цел да установят факторите за този успех – късмет или талант – и да използват това знание при следващи решения. Това допринася за подобряване на разбирането на факторите, които детерминират представянето, както и на фундаменталната несигурност, а това разбиране е наистина важно за успеха (Rosenzweig, 2007, с. xix). Когато е трудно несигурността да бъде оценена и инкорпорирана в аналитичната рамка, възможна стратегия за гъвкаво вземане на решения и ограничаване на щетите е „постепенното обвързване“ (Сибони, 2020, с. 564–265). При нея инвестицията в даден проект се увеличава на всеки етап „въз основа на миналите постижения и бъдещите планове“. Независимо от всичко, капаните при работа с вероятности остават трудно преодолими.

- *Коректна оценка на малките рискове.* Съществуват данни, според които човешкото мислене не преценява коректно малките рискове. Канеман (2012 [2011], с. 188) например счита, че „ние или ги игнорираме изцяло, или им придаваме прекалено голямо значение – няма нищо по средата“. Тази некоректна оценка има за първоизточник модуса на автоматичното мислене. Рамкирането на проблема в по-широка рамка е една от възможностите за противодействие на тази неспособност.
- *По-бърза обратна връзка.* Необходимостта от навременна обратна връзка беше дискутирана в предходната глава за целите на подобряването на представянето. Но тя е много важна и при оценката на несигурността (вж Канеман, 2012 [2011], с. 313–314; Foster и Kaplan, 2001, с. 23, и др.). На практика по-бързата обратна връзка способства за повишаване на валидността на средата.

- *Преоценка на взетите решения, довели до неблагоприятен резултат, с оглед подобряване на процеса на вземане на решения в бъдеще.* Фактичката информация за резултата сама по себе си не може да бъде използвана за подобряване на процеса на вземане на бъдещи решения, защото, както правилно отбелязват Baron и Hershey (1988, с. 569, 578), оценката на решението е различна от оценката на последствията от решението. Стъпвайки на тази констатация двамата автори препоръчват за всяко решение, довело до неблагоприятен резултат, извършването на повторен анализ от позицията на вземащия решението към датата на вземане на решението. С основание те считат, че единствено този метод може да доведе до реално подобряване на самия процес на вземане на решения.

Второ. Управленско-счетоводните практики, допринасящи за вземането под внимание на фундаменталната несигурност в процеса на управление на изпълнението, включват (но не се ограничават до):

- *Повишено внимание при екстраполирането на данни.* Обикновено нашите изводи и прогнози се основават на анализ на миналото. Често обаче сме склонни да приемаме миналите събития детерминистично и да екстраполираме миналите тенденции в бъдещето. Кау и King (2020, с. 15–17) напомнят да се отнасяме с повишено внимание към изводите и прогнозите, тъй като „социално-икономическата действителност не се управлява от неизменни закони“.
- *Отчитане на феномена на регресията към средната стойност.* Статистическата концепция за регресия към средната стойност има важно приложение както в рамките на счетоводното бюджетиране, така и при оценката на изпълнението на бюджета. Бюджетните прогнози са свързани изцяло с оценка на бъдещите стойности на променливите (например, обем производство, обем продажби, количество на вложените преки материали, отработени човечкочасове пряк труд, количество на производствения брак и т.н.). Оценката на бъдещите стойности на базата на анализ на фактичките данни без вземане под внимание на феномена на регресията към средната стойност крие риск от систематични деформации на прогнозите. При

оценката на изпълнението на бюджета приложението на феномена на регресията към средната стойност е свързано с възможността фактическите данни да бъдат сравнявани не само с бюджетните, но и със средната (регресната) стойност (Hastie и Dawes, 2010, с. 154).

- *Преодоляване на когнитивните заблуди, свързани с оценката на изпълнението.* Подобряването на процеса на оценка изисква преодоляването на заблудата на резултата и на заблудата, произтичаща от знанието постфактум. Както беше посочено и в глава първа, самото разбиране за наличието на когнитивни заблуди не ни предпазва от тях. Необходими са мерки, посредством които да оценяваме качеството на решението не по резултата, а по процеса на вземане на решението. Под оценка на качеството на процеса на вземане на решения най-общо се има предвид преценката на тяхната съвместимост със законите на логиката и с теорията на вероятностите (Hastie и Dawes, 2010, с. 168). Необходимо е също така да помним, че коректността (некоректността) на едно решение или действие е редно да бъде оценявана единствено на базата на информацията, налична към момента на вземане на решението или осъществяване на действието (Талеб, 2012 [2004], с. 103).

Едно от най-големите притеснения при прехода от оценка, базирана на резултатите, към оценка, базирана на процеса на вземане на решения, е свързано със загубата на обективност и на проверимост на оценката. Но Комитетът по управленско счетоводство на Американската счетоводна асоциация (ААА, 1970, с. 8) с право счита, че подобна загуба може да е необходима, като се отчете фактът, че средностатистическото решение се взема при значителна несигурност и една от целите на подсистемата за оценка е да измери ефективността на управленските действия именно в такава среда.

- *Използване на множество измерители за оценка на представянето.* В счетоводната теория се препоръчва използването на множество измерители на представянето (ААА, 1970, с. 7, Орешаров, 2017 и др.). Тази практика, макар и нееднозначно приемана от всички (вж например препоръката за ясно дефинирана мярка за цялостно

оценяване на успеха, предложена от Jensen, 2001, с. 100), има потенциала да преодолее едностранчивостта на оценката – най-вече в случаите, в които тя се осъществява на базата на само един показател.

Иска ми се отново да подчертая, че организационната стратегия се реализира в условията на несигурност и нейното изпълнение съответно също е несигурно. Случайността има роля и тя често е по-голяма, отколкото сме свикнали да мислим. Инкорпорирането на несигурността не означава, че организациите нямат шанс за успех и че усилията са напразни. То просто означава, че не винаги добрите решения и действия ще водят до добри резултати. И макар връзката между усилия и резултати да е слаба, както посочва Rosenzweig (2007, с. 174), „постоянството и упоритостта имат значение“ за успеха.

4. Емпирично изследване на поведенческия принцип

Теоретичната обосновка на изведения поведенчески принцип показва, че несигурността в бизнес средата е фундаментална. Тази фундаментална несигурност прави причинно-следствените зависимости, а оттам и връзката „действия – резултати“ слаби. Фундаменталната несигурност при разработването и изпълнението на стратегията на една организация води до непостоянство в успеха. Тази теза, като всяка научна теза, съгласно принципите на съвременната философия на науката и научните революции не подлежи на емпирично потвърждение, но подлежи на емпирично опровержение. Целта на настоящата част от изложението е проверката за емпирично съответствие на изведения поведенчески принцип.

4.1. Концептуална рамка на изследването

Бихме могли да тестваме ефекта на различни управленско-счетоводни практики и модели, които считаме, че безотказно водят до устойчив успех на организацията – калкулиране на базата на дейности, бюджетиране на базата на дейности, управление на качеството, и много други. Балансираната карта за оценка, за краткост – Балансирана карта, обаче изпъква като един от най-подходящите модели за целта. Едната причина е, че тя е инструмент за изпълнението (а понякога и за разработването) на стратегията на организацията и като такъв има пряко отношение към нейния успех, който по-горе свързахме с

формулирането и изпълнението на стратегията. Другата причина е, че този модел се нарежда (заедно с калкулирането на базата на дейности) сред най-значимите постижения на управленско-счетоводната мисъл през последните 40 години.

Концепцията за Балансирана карта като система от множество измерители на представянето води началото си от публикация на Kaplan и Norton (1992), прераснала в тяхната първа книга по темата, озаглавена „Балансираната карта: превръщане на стратегията в действие“ (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action) (Kaplan и Norton, 1996). До момента по темата за Балансираната карта има огромно множество публикации от чуждестранни автори и от български икономисти (Симеонов, 2005; Тодоров, 2011, с. 143–152; Тимчев, 2020; и др.)¹. Преобладаващо тези публикации представят модела на Балансираната карта и неговите предимства и правят различни предложения за неговото усъвършенстване. Единици са публикациите, които подлагат модела на същински критичен анализ (вж например Nielsen, Lund и Thomsen, 2017).

“The Strategy-Focused Organization” (Kaplan и Norton, 2001). Близо 10 години след първата им публикация Kaplan и Norton (2001) публикуват “The Strategy-Focused Organization”, която представя Балансираната карта като ефективно средство за изпълнение на организационната стратегия. Според Koll (2002, с. 532) това е „първата книга по въпросите за ефективното приложение на идеята за управление на заинтересованите страни“. Същевременно, това е последният труд на двамата автори по темата, който акцентира върху еволюцията на дизайна на Балансираната карта.²

Kaplan и Norton (2001, с. 1–7) обвързват Балансираната карта със стратегията на организацията. Стратегията задава целите и измерителите в Балансираната карта, а тя от своя страна фокусира организационните ресурси и процесите върху изпълнението на стратегията. Оттук и използването на Балансираната карта за създаването на организации, фокусирани върху стратегията (strategy-focused organizations). Пет са принципите на тези организации, които Kaplan и Norton (2001, с. 7–17) извеждат индуктивно на базата на своя консултантски опит:

¹ Търсене на словосъчетанието „balanced scorecard“ в Google открива над 10 800 000 резултата, а в Google Scholar – над 285 000 записа (към март 2023 г.).

² Последващата книга “The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage“ (Kaplan и Norton, 2008) е фокусирана предимно върху приложението, а не върху дизайна на Балансираната карта.

1. *Операционализиране на стратегията* – Балансирана карта е цялостна рамка за комуникиране на стратегията. Самата Балансирана карта се изгражда на базата на стратегическа карта, представляваща измерими взаимовръзки от причинно-следствени зависимости между акционери, клиенти, бизнес процеси и компетенции, от една страна, и желаните стратегически резултати, от друга страна.
2. *Привеждане на организацията в съответствие със стратегията* – стратегиите и Балансираните карти за оценка на отделните центрове на отговорност в организацията следва да бъдат интегрирани и координирани.
3. *Превръщане на стратегията в ежедневна работа на всички в организацията* – успешното изпълнение на стратегията изисква всички в организацията да я разбират, за което Балансираната карта (и свързаната с нея стратегическа карта) може да допринесе като я представи посредством взаимосвързани причинно-следствени зависимости. Възможно е разработването на измерими цели на ниво екипи и/или служители (включително персонални Балансирани карти) и/или въвеждане на възнаграждение, обвързано с изпълнението на показателите в картата.
4. *Превръщане на стратегията в непрекъснат процес* – включва: обвързване на стратегията с процеса на счетоводно бюджетирание (вкл. използването на завишени цели); провеждане на регулярни управленски срещи за обсъждане на дизайна и изпълнението на Балансираната карта; процес на обратна връзка и адаптиране на стратегията.
5. *Мобилизиране на промяна чрез лидерство* – свързва се с инициране на промяна, изграждане на нова управленска култура и постепенно създаване на нова стратегическа управленска система.

Трябва да признаем, че тези принципи не са нещо качествено ново за бизнес литературата. Например, много от разгледаните по-горе въпроси се припокриват с тези, приложими за 18-те най-перспективни корпорации, анализирани в „Създадени вечни“ (Built to Last) (Collins и Porras, 1994, с. 7–11):

преследват съвкупност от цели; отдават предимство на широкото разбиране на ценностите на организацията пред тяхното конкретно съдържание; използват завишени цели; понякога експериментират и разчитат на метода проба-грешка; развиват своите служители и управленски кадри, преследват баланс между стабилност и промяна, и не на последно място, демонстрират всички тези свойства и характеристики непрекъснато. Тези и подобни на тях характеристики – хора, ценности, култура и действия – са присъщи и на други подобни изследвания (вж Rosenzweig, 2007, с. 96).

Особено внимание в така формулираните принципи следва да се обърне на мястото на *причинно-следствените зависимости*. Тези зависимости са в основата на Балансираната карта и на свързаната с нея концепция за стратегическа карта. И двете карти се разработват при допускането, че стратегията представлява набор от хипотези за връзката между факторите и желаните стратегически резултати.

Стратегията предполага развитието на една организация от сегашната ѝ позиция към желана, но несигурна бъдеща позиция. Тъй като организацията никога не е била на тази бъдеща позиция, нейният очакван път включва серия от взаимосвързани хипотези. [Балансираната] карта позволява стратегическите хипотези да бъдат описани като набор от причинно-следствени зависимости, които са очевидни и подлежат на проверка (Kaplan и Norton, 2001, с. 75–76).

Или, Балансираната карта и свързаната с нея стратегическа карта описват и визуализират стратегическите хипотези за връзката между фактори и резултати с помощта на съвкупност от причинно-следствени зависимости. Няма измерител в Балансираната карта, който да не е част от хипотезирана причинно-следствена верига. Изключително правилно е възприемането на тези зависимости като хипотези, които подлежат на проверка. При първоначалното разработване на стратегията и на Балансираната карта зависимостите между факторите и резултатите най-често представляват непроверени хипотези – допускане за това какви са евентуалните взаимовръзки между променливите. Веднъж щом стратегията започне да бъде изпълнявана, тези хипотези могат да бъдат проверени. Kaplan и Norton (2001, с. 308) настояват, че въпросните хипотези „трябва да бъдат непрекъснато тествани за валидност и отхвърляни, когато се съберат доказателства, че очакваните връзки не се проявяват“. На свой ред хипотезите за причинно-следствени връзки се използват за прогнозиране на бъдещото развитие и съответно за промяна на стратегията при необходимост.

Във връзка с проверката на хипотезите е необходимо да се отбележи, че Kaplan и Norton (2001, с. 15, 308–310) не успяват напълно и категорично да обяснят разликата между причинно-следствеността и корелацията. На две места в своята книга те акцентират върху един и същ пример, при който конкретна организация – Rockwater Division към Brown & Root Energy Services – тества и установява причинно-следствени връзки на базата на обикновена корелация между показатели, включени в Балансираната карта (например, зависимостта между морала на служителите и удовлетвореността на клиентите, както и между удовлетвореността на клиентите и събираемостта на вземанията от клиенти). В същото време двамата автори представят и пример за друга организация – Sears (базиран на Rucci, Kirn и Quinn, 1998), където се прилага задълбочен статически инструментариум на времеви редове, на базата на който надеждно могат да бъдат установени причинно-следствени зависимости.

Методологията, която [статистиците] използват, се нарича *моделиране на причинно-следствени зависимости* [*causal pathway modeling*] – за разлика от регресионния анализ, който изследва данни и наблюдава корелации, без да установява причинно-следственост. Експертите ... сравниха резултатите по време и по място, и използвайки статистически техники като клъстерен и факторен анализ, откриха в данните връзки и влияния. Месец по-късно те ни дадоха своя доклад, след като откриха някои силни и някои слаби връзки и някои връзки, които никога не сме очаквали или предполагали (Rucci, Kirn и Quinn, 1998).

Вече беше пояснено, че обикновената корелация не бива да се смесва с установяването на причинно-следствени зависимости. С последните са свързани друг тип статистически изследвания – лаговите модели при времеви редове, такива, които показват как промени в едната променлива към даден момент водят до промени в другата променлива в бъдещето. Вярно е, че Kaplan и Norton (2001, с. 310) допускат възможност за извършването на „статистически анализ на времеви редове“, но това тяхно допускане страда от две неточности. Първо, не всеки статистически анализ на времеви редове разкрива причинно-следствени зависимости, а само приложението на лаговите модели. Второ, това допускане е представено по-скоро като допълнителна опция към обикновения корелационен анализ, а не като единствената възможност за надеждно статистическо установяване на посоката на връзката между две променливи, каквато всъщност е.

Нека оставим тези проблеми на страна и се фокусираме върху *основното послание* на книгата. А то е, че организациите, които са внедрили Балансираната карта, „процъфтяват и просперират“ (Kaplan и Norton, 2001, с. vii), че те „реализират положителна възвръщаемост в рамките на дванадесет до двадесет и четири месеца ... [и] се радват на голям нелинеен напредък в представянето“ (с. viii); че използването на Балансираната карта като рамка за нов процес на управление на изпълнението води до „значителни подобрения в представянето бързо, надеждно и по устойчив начин“ (с. 26), както и до други подобни благоприятни ефекти. Двата автори дават конкретни примери за това, как внедряването на Балансираната карта има за резултат значителното подобряване на представянето: Mobil North America Marketing and Refining Division например успява след поредица от години на представяне под средното за отрасъла само за две години след въвеждане на Картата да постигне 56% доходност над средната (с. 4–5); Chemical (Chase) Retail Bank за три години след внедряване на Балансираната карта постига 19 пъти увеличение на печалбата (с. 6); United Parcel Service, Inc. успява само в рамките на няколко години да постигне устойчив годишен ръст на приходите от 10% (при средно 3-4% за отрасъла) и повишаване на доходността съответно с 30 и 40 процента за две последователни години (с. 21–22). Има и още. Kaplan и Norton (2001, с. 355–357) цитират различни проучвания, според които организациите, които разполагат с управленска система на базата на Балансираната карта, превъзхождат останалите: те например, имат по-добро екипно представяне на висшето ръководство или по-добра комуникация, представят се над или на нивото на конкурентите си, или пък се справят по-добре от организациите, които използват традиционни управленски системи.

От публикуването на “The Strategy-Focused Organization” до днес са изминали повече от 20 години. Това е достатъчно дълъг период от време, позволяващ да се проследи доколко наистина организациите, внедрили Балансираната карта, успяват да задържат постигнатия успех след 2001 г. Очакванията за резултатите от подобно емпирично изследване могат да бъдат твърде различни. От една страна, въз основа на посочените по-горе примери за успешни организации, внедрили Балансираната карта, можем да очакваме, че постигнатият успех продължава в дългосрочен план и тези организации устойчиво се представят много по-добре от средното. От друга страна,

обосновката в теоретичната част ни кара да сме предпазливи в очакванията си и да вземем предвид фундаменталната несигурност в социално-икономическата среда и феномена на регресията към средната стойност, характерна за всички променливи, които са подвластни на влиянието на несигурността (в т.ч. и за тези, измерващи представянето).

4.2. Методика на изследването

Методиката на настоящото теренно проучване може да бъде представена в няколко последователни стъпки: определяне на организациите, които да бъдат включени в изследването; избор на показатели; събиране на данни; изчисляване и сравняване на показателите. Тези стъпки, които са последователно разгледани по-долу, като цяло следват методиката, използвана от Rosenzweig (2007, с. 89), за сравняване на постигнатата възвръщаемост за акционерите на 43 водещи американски корпорации със средната пазарна доходност (индекса S&P 500).

Първо, определяне на организациите – обект на емпиричното изследване. Внимателният прочит на труда на Kaplan и Norton (2001) позволява да бъдат идентифицирани наименованията на общо 61 организации, които са споменати по една или друга причина в изложението (Приложение 5.1). От тях в групата на организациите – обект на изследване, попадат тези, които отговарят едновременно на следните три критерия:

- *организации, които са предмет на различни казуси (case study) в книгата* – една част от организациите (38 бр.) са предмет на казуси, в които Kaplan и Norton (2001) дават подробна информация за самите организации и/или за прилагането на принципите на стратегически-фокусираните организации, и/или за възприетите иновативни управленски подходи от съответните организации (например, за стратегическо трансформиране, за връзката между стратегическо планиране и оперативно бюджетиране, за изследване на причинно-следствени зависимости, за изграждане на динамични симулационни модели и др.). Именно тези организации са обект на теренното проучване, тъй като те са във фокуса на книгата на двамата автори и формират нейната емпирична сърцевина. Останалата част от организациите (22 бр.) двамата автори просто споменават или

изброяват като примери на организации, внедрили изцяло или частично Балансираната карта, без да предоставят каквато и да било допълнителна информация за тях и/или за възприетите от тях управленски подходи.¹ Тези организации не са обект на емпиричното изследване.

- *организации, които са стопански по характер на осъществяваната дейност* – организациите, които са предмет на подробно разглеждане в труда на двамата автори, включват: стопански организации (25 бр.), нестопански организации (3 бр.), организации от публичния сектор (7 бр.) и здравни или учебни заведения (3 бр.). Единствено стопанските организации са обект на настоящото изследване, тъй като при тях може да бъде установена степента на устойчивост на постигнатия финансов успех, както и същият да бъде сравнен със среднопазарната доходност за съответния период.
- *организации, които са публични* – от бизнес организациите само една част са публични (15 бр.), т.е. корпорации, чиито акции се търгуват на фондовата борса. Тези организации попадат в изследването, тъй като единствено за тях може да бъде изчислена пазарна капитализация, а информацията от финансовите отчети е общодостъпна, надеждна и сравнима. Корпорациите, чиито акции не се търгуват на фондовата борса (10 бр.), остават извън обхвата на проучването.

В резюме, емпиричното изследване включва общо 15 „стратегически-фокусирани организации“ – публични корпорации, които са предмет на подробно (или сравнително подробно) разглеждане в *“The Strategy-Focused Organization”* (таблица 5.1.). Акции на тези корпоративни организации се търгуват на следните финансови пазари: Toronto Stock Exchange (Канада), New York Stock Exchange, NASDAQ и OTC Markets (САЩ) и SIX Swiss Exchange (Швейцария).

¹ Една от организациите е с променено от Kaplan и Norton (2001, с. 131) наименование с цел анонимизиране на единицата. Тя е изключена от анализа поради невъзможност да бъде идентифицирана с реално съществуваща организация към настоящия момент.

Табл. 5.1. Списък на „стратегически-фокусираните организации“, обект на емпиричното проучване

Държава	Наименование на организацията в Kaplan и Norton (2001)	Настоящо наименование на организацията (към 2022)
1	2	3
Канада	Nova Scotia Power, Inc., Canada	Emera Incorporated (EMA.TO)
САЩ	Chemical and Chase Banks / Chemical (Chase) Retail Bank	J.P. Morgan Chase & Co. / JPMorgan Chase & Co (JPM)
	Cigna Corporation (> Property & Casualty Division)	Cigna Corporation (CI)
	Citicorp	Citigroup Inc. (C)
	Fannie Mae (> Operations and Corporate Services Division)	Federal National Mortgage Association (FNMA)
	FMC Corporation	FMC Corporation (FMC)
	General Motors Corporation	General Motors Company (GM)
	GTE Service Corporation	Verizon Communications Inc. (VZ)
	Halliburton Corporation (> Brown & Root Energy Services > Rockwater Division)	Halliburton Company (HAL)
	Mobil Oil Corporation (> North America Marketing and Refining Division)	Exxon Mobil Corporation (XOM)
	Motorola, Inc.	Motorola Solutions, Inc. (MSI)
	Royal Dutch Shell plc. (> Shell Services International Division), the Netherlands	Shell plc (SHEL)
	Sears, Roebuck and Co.	Sears Holdings Corporation (SHLDQ)
	United Parcel Service	United Parcel Service, Inc. (UPS)
Швейцария	ABB Switzerland	ABB Ltd. - Switzerland (CFN)

Източник: Кол. 2 е базирана на Kaplan и Norton (2001). Кол. 3 е базирана на информация от <https://finance.yahoo.com/>.

Второ, избор на показатели. Макар че като цяло трудът на Kaplan и Norton (2001) застъпва теорията за управление на база на интересите на заинтересованите страни (stakeholder theory), водещ измерител на представянето остава финансовият, т.е. „как се създава стойност за акционерите“ (с. 11) или „създаването на превъзхождащи дългосрочни финансови резултати“ (с. 266). Именно това е основната и най-важната цел, която Балансираната карта преследва в рамките на корпоративната организация. При това, както Kaplan и Norton (2001, с. 59) подчертават, успехът на една организация в дългосрочен план се свързва с нейното представяне спрямо конкурентите. Следователно, подходящ показател за

оценка на създаването на стойност за акционерите в дългосрочен план е постигнатата обща възвръщаемост за акционерите, измерена посредством процентното изменение в коригираната цена на акциите (adjusted close price). Коригираната цена на акциите е цената на акциите при затваряне, коригирана за събития като разделяне на акциите, разпределение на дивиденди и капиталова печалба. Тя се счита за надежден измерител на представянето на корпорацията в дългосрочен план (Rosenzweig, 2007, с. 98).

Относно сравнителното оценяване на представянето спрямо конкурентите са необходими и данни за пазарни индекси, които могат да служат за бенчмарк. Съпоставимостта изисква стойността на пазарните индекси да бъде изчислена също на база пълна възвръщаемост (total return), която включва както доходността от промените в цените на акциите, включени в съответния индекс, така и доходността от дивидентите. За фондовите пазари в САЩ най-разпространеният индекс е *S&P 500 TR (SPXTR)*, който обхваща над 500 от водещите корпорации в САЩ, представляващи около 80% от пазарната капитализация на страната. Еквивалентен на този индекс в Канада е *S&P/TSX Composite Total Return (TRGSPTSE)*. Той обхваща около 250 корпорации, търгувани на Toronto Stock Exchange, които представляват приблизително около 70% от пазарната капитализация. За Швейцария най-релевантният бенчмарк индекс е *SMI Cum Div (SMIC)*, който включва 20-те най-големи акционерни дружества, търгувани на SIX Swiss Exchange и представлява 80% от пазарната капитализация в Швейцария.

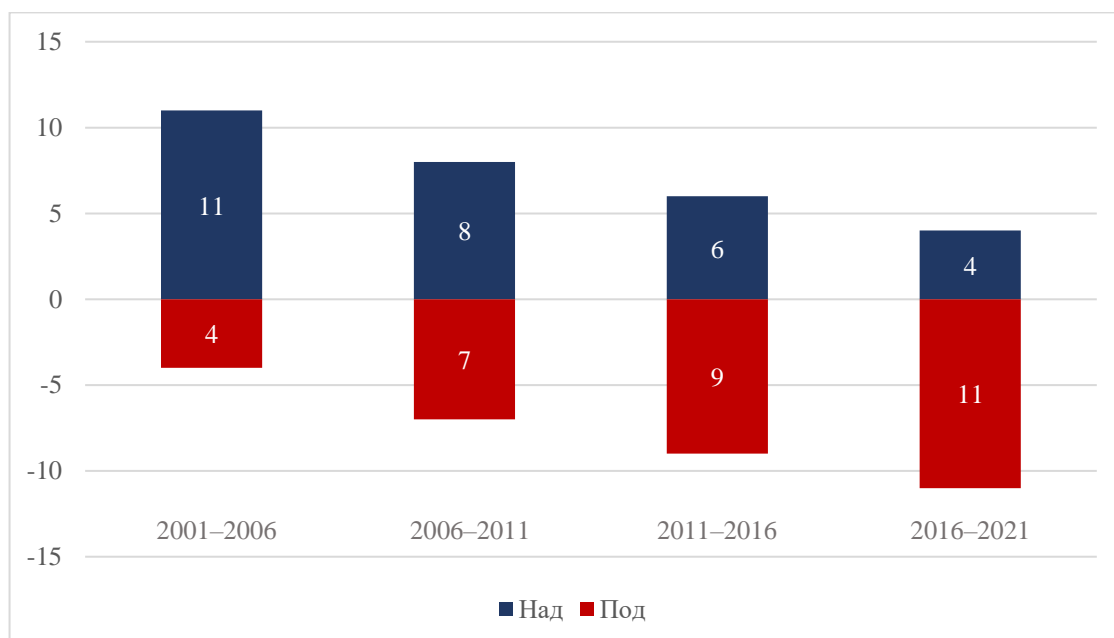
Трето, събиране на данни. Като източник на данните за коригираната цена на акциите на изследваните корпорации е използвана финансовата платформа Yahoo! Finance (достъпна на <https://finance.yahoo.com/>). Източник на котировките на пазарните индекси е платформата Investing.com (достъпна на <https://www.investing.com/>). Събрани са данни за съответните стойности към края на следните пет финансови години: 2001, 2006, 2011, 2016 и 2021 г.

Четвърто, изчисляване и сравняване на показателите. Въз основа на събраните данни са изчислени процентните изменения в цените на акциите и в стойността на пазарните индекси за четири последователни петгодишни периода, както следва: 2001–2006 г., 2006–2011 г., 2011–2016 г. и 2016–2021 г. Измененията в цените на акциите са сравнени с измененията в котировките на съответния индекс. Резултатите са представени в Приложение 5.2.

Изчислени са и процентните изменения в цените на акциите и в стойността на пазарните индекси за период от 10 години (2001–2011 г.) и за период от 20 години (2001–2021 г.) след публикуването на “The Strategy-Focused Organization” (Kaplan и Norton, 2001). Измененията в цените на акциите са сравнени с измененията в котировките на съответния индекс. Резултатите са обобщени в Приложение 5.3.

4.3. Резултати от изследването

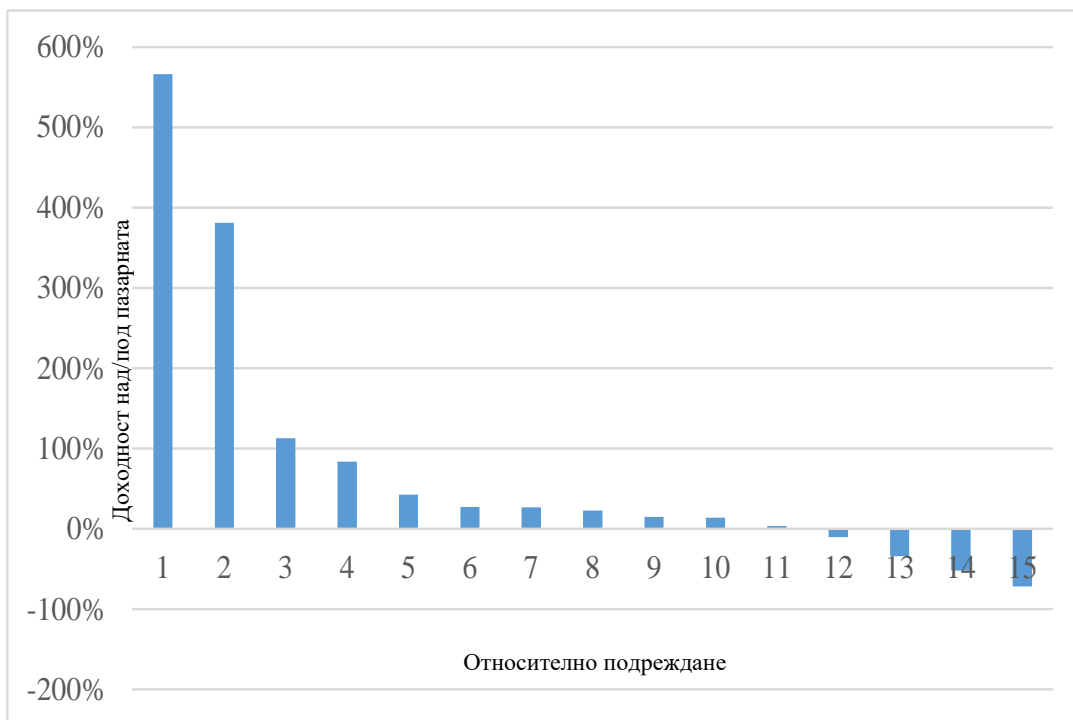
Приложение 5.2. показва, че броят на корпорациите, които се представят по-добре от съответния пазарен индекс, постепенно намалява през разглежданите периоди за сметка на увеличаване на броя на организациите, които не успяват да достигнат средната пазарна възвръщаемост (фигура 5.6). Например, през периода 2001–2006 г. 11 корпорации се представят по-добре от пазарния индекс и едва четири организации постигат по-ниска възвръщаемост от пазара. През периода 2016–2021 г. ситуацията е абсолютната противоположност. Само четири от изследваните организации (27%) се представят по-добре от пазарния индекс. Останалите 11 организации (73%) не успяват да постигнат средната пазарна доходност.



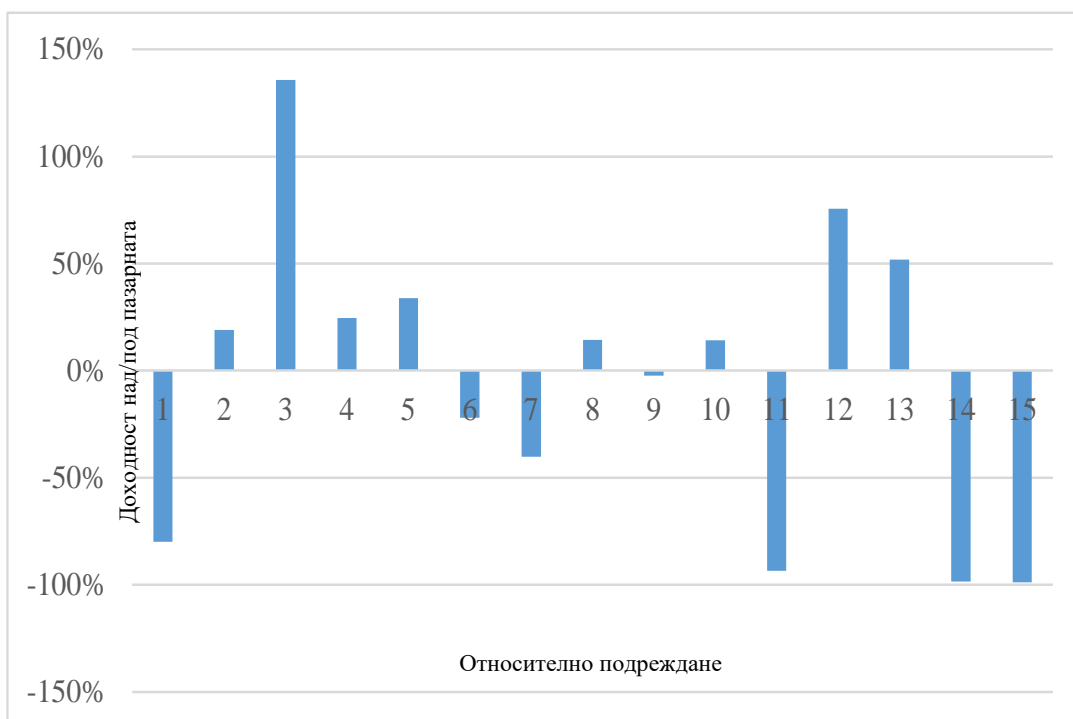
Фиг. 5.6. Пазарно представяне на „стратегически-фокусираните организации“ спрямо средната пазарна възвръщаемост през петгодишните периоди 2001–2006 г., 2006–2011 г., 2011–2016 г. и 2016–2021 г. (брой организации)

Налице е също така значителна вариация в представянето на отделните корпорации през четирите анализирани периода. Това ясно се вижда при провеждане на експеримента на Mlodinow (2008, с. 198–200) с данни на 15-те корпорации. Фигура 5.7. представя корпорациите подредени в низходящ ред на постигнатата от тях доходност (възвръщаемост над/под пазарната) през периода 2001–2006 г. Фигури 5.8., 5.9. и 5.10. показват възвръщаемостта през следващите три последователни пет годишни периода като запазват подредбата на корпорациите според представянето им през първия анализирани период. От графиките е видно, че първоначалната подредба на успешните и по-малко успешните корпорации, проектирана през следващите петгодишни периоди, се разпада. Това е поредното потвърждение, че миналите данни и резултати не са достатъчни за надеждното прогнозиране на бъдещето представяне.

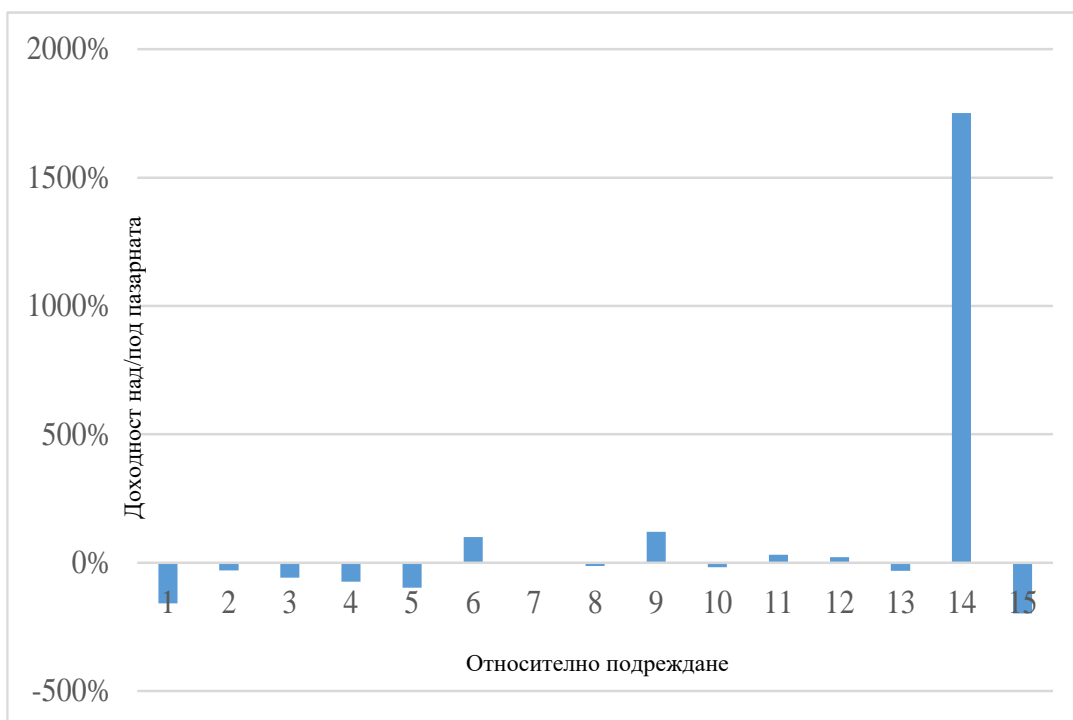
Резултатите в Приложение 5.3. не са много по-различни. За първите 10 години след 2001 г. (т.е. за периода 2001–2011 г.) девет организации (60%) постигат по-висока доходност от пазарната. За целия 20-годишен период след 2001 г. (т.е. за периода 2001–2021 г.) обаче едва седем корпорации (47% или малко под половината) успяват да надминат средната пазарна възвръщаемост (фигура 5.11.). Някои от успешни организации дори постигат доходност значително по-висока от пазарната – например, FMC Corporation (3.6 пъти по-висока от пазарната), Emera Incorporated (2.5 пъти по-висока от пазарния индекс) и др. За целия 20-годишен период осем от изследваните организации не достигат средното пазарно ниво на възвръщаемост. Това означава, че акционерите биха постигнали по-висока доходност инвестирайки в пазарния индекс, отколкото в някоя от тези осем „стратегически-фокусирани организации“. Но това не е всичко. Четири от слабо представящите се осем организации – General Motors Corporation (обявена в несъстоятелност през 2009 г.), Sears Holdings Corporation, Fannie Mae и Citigroup Inc. – реализират възвръщаемост между -100% и -81%, което означава пълна или почти пълна загуба на средствата, инвестирани от техните акционери през 2001 г.



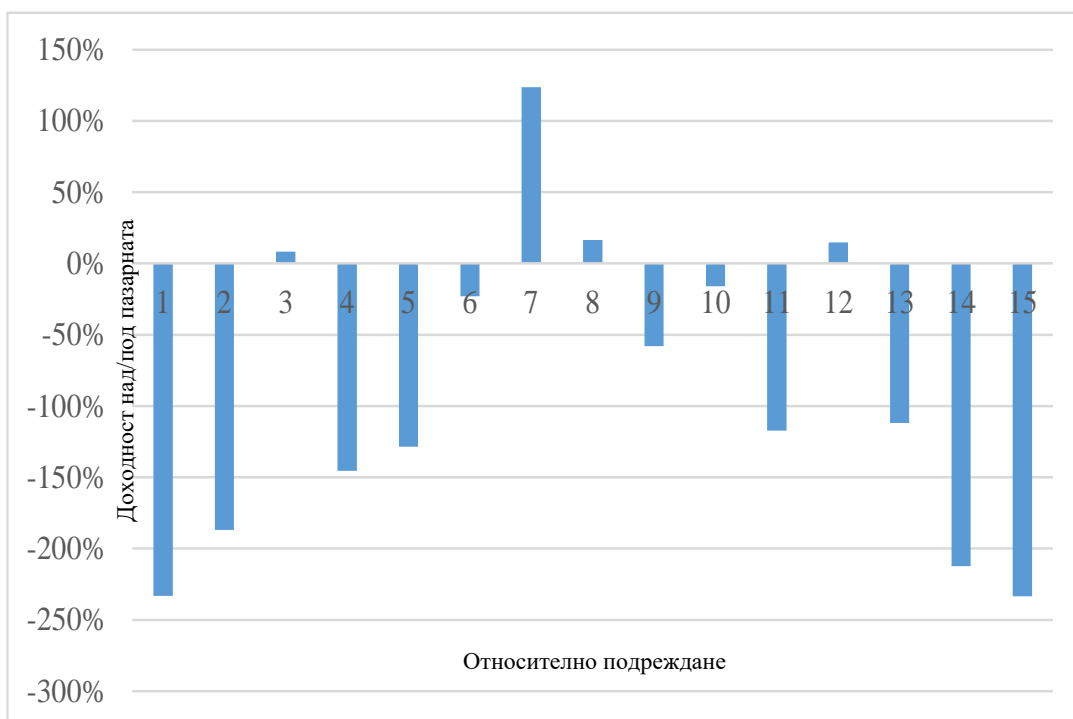
Фиг. 5.7. Представяне на „стратегически-фокусираните организации“ през периода 2001–2006 г.



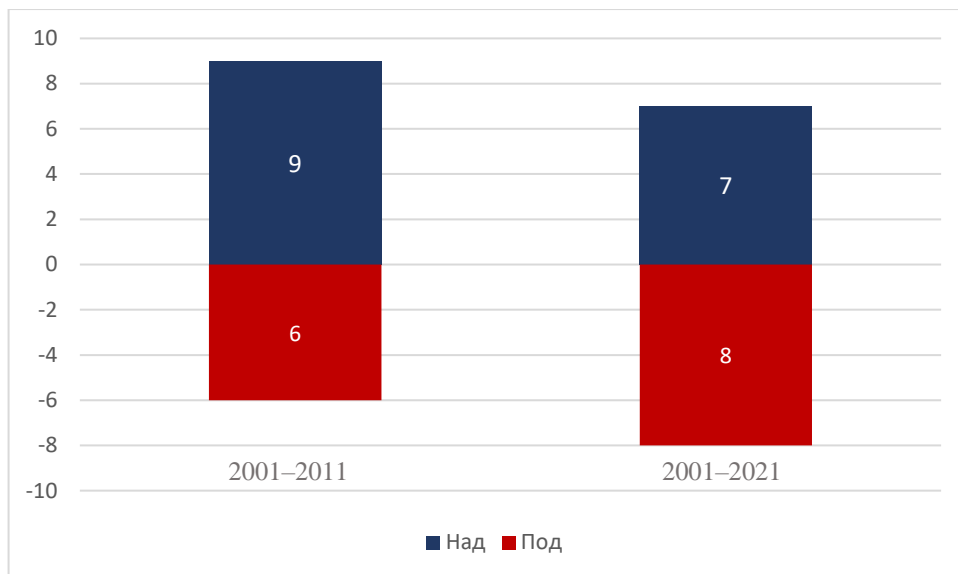
Фиг. 5.8. Представяне на „стратегически-фокусираните организации“ през периода 2006–2011 г. (подредени според представянето им през периода 2001–2006 г.)



Фиг. 5.9. Представяне на „стратегически-фокусираните организации“ през периода 2011–2016 г. (подредени според представянето им през периода 2001–2006 г.)



Фиг. 5.10. Представяне на „стратегически-фокусираните организации“ през периода 2016–2021 г. (подредени според представянето им през периода 2001–2006 г.)



Фиг. 5.11. Пазарно представяне на „стратегически-фокусираните организации“ спрямо средната пазарна възвращаемост през десетгодишния период 2001–2011 г. и през двадесетгодишния период 2001–2021 г. (брой организации)

4.4. Дискусия и изводи от изследването

Резултатите от проведеното емпирично изследване на относителното представяне на 15 „стратегически-фокусирани организации“ спрямо общото представяне на финансовия пазар не потвърждават тезата на Kaplan и Norton (2001), че Балансираната карта и свързаната с нея стратегическа карта осигуряват дългосрочен и устойчив успех като „процъфтяват“, „просперират“, „радват се на голям нелинеен напредък в представянето“ и т.н. Изследването показва, че за 20-годишния период след публикуването на “The Strategy-Focused Organization” половината от публичните корпорации не успяват да достигнат средната пазарна доходност, а половината от тези, които се представят слабо, не само че не създават стойност за своите акционери, но и на практика губят напълно инвестициите им. Трайният успех не е налице сред „стратегически-фокусираните организации“.

Тези резултати са напълно съпоставими с резултатите на други предишни изследвания. Например, Rosenzweig (2007, с. 83–105) изследва представянето на организациите, които са част от най-популярните книги в световната история, посветени на изследване на търговския успех. По отношение на организациите, включени в “In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies” (Peters и Waterman, 2004 [1982]) той установява, че две трети от най-добрите американски корпорации не успяват да достигнат средната пазарна доходност пет

години след публикуването на книгата. Авторът докладва и отличен пример за феномена на регресията към средната стойност. Той демонстрира как разликата в представянето между 18-те най-перспективни корпоративни организации и по-малко успешните им еквиваленти, изследвани в “Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies” (Collins и Porras, 1994, с. 3), все повече се свива и дори напълно изчезва съответно през първите пет и първите 10 години след публикуването на “Built to Last”. Резултатите напълно потвърждават и извода на Foster и Kaplan (2001, с. 9), че няма гаранции за дългосрочен успех за акционерите: „В дългосрочен план пазарите винаги печелят“. Те напълно подкрепят и тезата на Alchain (1950 с. 212–213), че в условията на несигурност, не реализирането на максимални печалби, а реализирането на устойчиви във времето печалби е твърде трудна за постигане задача.

Защо „стратегически-фокусираните организации“ не успяват да задържат постигнатия успех? На този въпрос могат да бъдат предложени различни обяснения. Първото възможно обяснение е, че тези организации изначално преследват стратегии, които не са адекватни и подходящи за целите на постигането на дългосрочен успех. Възможно е например организациите да не променят стратегическите си приоритети, въпреки промяната в средата, или пък да ги променят, но не навреме. В тези случаи, както предупреждават Kaplan и Norton (2001, с. 303), управленските системи, базирани на Балансираната карта, могат да доведат до неуспех, при това – по-бърз отколкото при липсата на подобни системи.

Друго потенциално обяснение е, че организациите могат и да следват адекватна стратегия, но те не винаги прилагат Балансираната карта по правилния начин. Възможно е например в даден момент организациите да започнат да изпитват въздействието на един или повече от „капаните“, възпрепятстващи развитието на „стратегически-фокусираните организации“, за които предупреждават Kaplan и Norton (2001). Примери за такива са: недобра връзка между фактори на представянето и желани стратегически резултати и/или липса на координация между Балансираните карти на отделните центрове на отговорност (с. 360–361); прилагане на Балансираната карта частично, а не като „централна рамка за нов процес за управление на изпълнението“ (с. 26); прилагане на управленски стил, който не е фокусиран върху „визията,

комуникацията, участието, инициативата на служителите и иновацията“ (с. 352, 353, 359); различни проблеми с конкретните процеси по внедряването на Балансираната карта и нейната актуализация (с. 361–368) – липса на ангажираност от страна на висшето ръководство, твърде малко участници при разработването на Картата, разглеждане на Балансираната карта като еднократен проект, а не като непрекъснат процес и др. Обяснението на неуспеха на Балансираната карта в някои организации с пропуски или грешки при разработването и въвеждането на Картата е повече от нормално. То обаче не осигурява задоволително обяснение на обстоятелството, защо близо половината от корпорациите, които служат за образец при написването на “The Strategy-Focused Organization”, не успяват да постигнат средната пазарна доходност в дългосрочен план.

Трето възможно обяснение е, че тези „стратегически-фокусирани организации“, както всички останали организации, преминават през смяна на мениджърите, което създава несигурност относно по-нататъшното прилагане на Балансираната карта във въпросните организации. Kaplan и Norton (2001, с. 358) подчертават, че новото ръководство на Signa Corporation не задържа управленската система, която заварва през 1998, а това на AT&T Canada продължава прилагането на Балансираната карта, но от началото на 1999 г. – начело с нов екип и по нов начин. Наистина, смяната в лидерството е изпитание за съществуващите в организацията управленски системи, но мъдрото ръководство предполага запазване на работещите и замяна на неработещите процеси и модели. Организация, която веднъж се е възползвала от предимствата на Балансираната карта, би трябвало по скоро да продължи да прилага модела, независимо от промените в управленския екип. За всяко ново ръководство би било изключително трудно да замени работеща управленска система с друга, особено когато тя е въведена на ниво отделни центрове на отговорност в организацията или дори на персонално ниво – където всеки вижда своя принос в успеха на организацията. Освен ако съществуващата система не работи толкова добре, колкото старото ръководство счита или представя, че системата работи. Но и това не е достатъчно, за да разкрие общата причина защо близо половината от успешните примери за „стратегически-фокусирани организации“ се оказват неуспешни 20 години по-късно.

Със сигурност могат да бъдат приведени и други обяснения за неуспеха на „стратегически-фокусираните организации“ в дългосрочен план, но това няма да означава, че Балансираната карта е неподходящ или неефективен инструмент за изпълнение на организационната стратегия. Резултатите от изследването не намаляват потребността от нея. Концепцията за Балансираната карта и свързаната с нея стратегическа карта е полезна за управлението на организацията по ред причини, но най-вече за това, защото апелира за действия от страна на мениджмънта. Трудно можем да си представим ситуация, при която следването на препоръките в “The Strategy-Focused Organization” би могло да се окаже, че нанася вреда на организацията. Точно обратното. Организациите могат да извлекат полза от преследването на ясна визия, грижата за служителите, фокуса върху клиентите и/или стремежа към все по-добри резултати. В този смисъл съм напълно съгласен с тезата на Kaplan и Norton (2001, с. 104), че „ако можем да опишем стратегията по по-дисциплиниран начин, увеличаваме вероятността за успешно изпълнение“. Но това на практика е всичко, което можем да кажем за Балансираната карта – тя увеличава вероятността за успех, до известна степен предполага този успех, но не го гарантира.

Нито Балансираната карта, нито друг подобен инструмент биха могли да гарантират успеха на организацията. Това е така, защото успехът при изпълнението на стратегията е резултат не от прилагането на конкретен инструмент или система, а от съвкупното въздействие на редица фактори, като влиянието на несигурността при неговото постигане е наистина голямо. Всички причинно-следствени връзки в средата на „радикална несигурност“ имат характер на слаби зависимости. При това, без значение какъв статистически инструментариум е приложен за валидиране на хипотезите за зависимости. Как да се обясни например казусът със Sears? Както видяхме по-горе през 1998 корпорацията предприема мащабно статистическо изследване на валидността и силата на връзката на хипотезираните причинно-следствени зависимости и вярва, че е установила стойности, които работят (Rucci, Kirn и Quinn, 1998). В същото време корпорацията не просто не достига средната пазарна доходност, а губи 100% от инвестициите на своите акционери. (Цената на акциите на Sears в края на 2003 г. – първата година на търгуването им – е 18.08 щ.д., а в края на 2021 г. е едва 0.02 щ.д.). Установените на база исторически данни причинно-следствени

зависимости не се проектират в бъдещето. Фундаменталната несигурност неизбежно внася промени, а те от своя страна могат да направят допусканията при разработването на стратегията невалидни, или пък да променят дадена коректно измерена сила на зависимост между две или повече променливи. А това прекъсва връзката между минало и бъдеще; миналото представяне престава да бъде добър индикатор за бъдещото представяне. И накрая, да не забравяме, че фундаменталната несигурност неизбежно води до регресия към средната стойност на всички онези резултатни и вероятностни величини, сред които и цената на акциите. Динамиката в средата, необходимостта от поемане на риск с цел по-добро представяне от конкуренцията, действията и отговорът на конкурентите правят продължителния успех рядкост. Няма системи и инструменти, които гарантират неговото постигане, а само такива, които увеличават шансовете за успех в съответствие с конкретните условия в организацията. Балансираната карта и свързаната с нея стратегическа карта са именно такива инструменти.

5. Практическо приложение на поведенческия принцип

Настоящата част илюстрира конкретното приложение на изведения поведенчески принцип „*Фундаменталната несигурност е отчетена*“ в двете функционални области на управленското счетоводство – вземане на управленски решения и управление на изпълнението. Изложението разкрива конкретни примери за различни начини, по които несигурността може да бъде интегрирана в управленско-счетоводната практика. Като основа за конкретните примери отново служи интерпретацията на отделните практически области в Глобалните принципи (СИМА, 2017 [2014]).¹

5.1. Приложение на принципа при вземането на управленски решения

- **Практическа област „Оценка на инвестициите“:**

- Всички *фактори, които генерират несигурност* – в т.ч. външни и вътрешни – се анализират и инкорпорират в анализа. Това касае както самата „техническа, търговска, финансова и оперативна

¹ Текстът в кавички в настоящата част е директна препратка към интерпретацията на съответната практическа област в СИМА (2017 [2014], с. 23–47).

- изпълнимост“ на инвестиционните предложения, така и тяхното въздействие върху стойността на организацията в дългосрочен план.
- Преди да се пристъпи към детайлно разработване на конкретна инвестиционна алтернатива, *всички възможни алтернативи се оценяват подходящо.*
 - Поведението на ключовите променливи, идентифицирани от „анализа на чувствителността“, се оценява с помощта на *вероятностно разпределение, по възможност базирано на обективни вероятностни оценки.*
 - За успешните инвестиционни решения се използва *методът „аутопсия на успеха“* с цел идентифициране на факторите за успех. Резултатите от анализа се използват при вземането на бъдещи инвестиционни решения.
 - За неуспешните инвестиционни решения се извършва *повторен анализ от позицията на вземащия решението* към датата на вземане на решението. Резултатите от повторния анализ се използват при вземането на бъдещи инвестиционни решения.
 - При невъзможност за идентифициране на степента на несигурност и за нейното адекватно включване в аналитичната рамка се прилага *стратегията „постепенно обвързване“.*

- **Практическа област „Ценови и продуктови решения“:**

- За успешните ценови и продуктови решения се прилага *методът „аутопсия на успеха“*, защото успешните решения заслужават също толкова внимание, колкото и неуспешните, и могат еднакво да допринесат за подобряване на продуктовете и ценовите решения в бъдеще.
- За неуспешните ценови и продуктови решения се извършва *повторен анализ от позицията на вземащия решението* към датата на вземане на решението. Резултатите от повторния анализ се използват при вземането на бъдещи решения.

– *Оценката на решенията за приемане/отхвърляне на договори се основава на техния предварителен потенциал да максимизират стойността и на информацията, известна към момента на вземане на решението, а не на базата на последващата информация и реализирания се резултат (Thaler, 2016 [2015], с. 190). Информацията, която е станала известна впоследствие и не е можело да бъде предвидена към момента на вземането на решението, се игнорира.*

• **Практическа област „Управление на ресурсите“:**

– При анализа на „въздействието на използването на ресурсите върху резултатите“ се отчита, че *причинно-следствените зависимости са слаби.*

– „Разпределението на ресурсите е ясно съобразено с бизнес модела“ като се взема под внимание *слабата причинно-следственост между входящи ресурси, дейности и резултати.*

– *Оценката на решенията се основава на техния предварителен потенциал да максимизират стойността и на информацията, известна към момента на вземане на решението.*

– При висока степен на несигурност за разпределението на ресурсите се прилага *стратегията на „постепенното обвързване“.*

– Решенията се оценяват като се прилага *методът „аутопсия на успеха“* или като се извършва *повторен анализ от позицията на вземащия решението.*

• **Практическа област „Управление на паричните средства“:**

– Решенията се оценяват като се прилага *методът „аутопсия на успеха“* или като се извършва *повторен анализ от позицията на вземащия решението.*

– *Вероятността бъдещите парични потоци да не могат да покриват плащанията за финансови разходи и главниците по привлечения капитал се оценява коректно, по възможност на базата на обективни статистически данни.*

- При прогнозирането на паричните потоци се отчита ефектът на *феномена на регресията към средната стойност*.

5.2. Приложение на принципа при управлението на изпълнението

- **Практическа област „Трансформиране и управление на разходите“:**

- „Въздействието на разходоопределящите фактори върху ключовите резултати се калкулира“, но това не е достатъчно, за да осигури надеждна оценка на бъдещите разходи. *Силата на съществуващите причинно-следствени връзки между разходоопределящите фактори и разходите* се оценява.
- При прогнозирането на разходите се отчита ефектът на *феномена на регресията към средната стойност*. Екстраполирането на данни от минали периоди се извършва с необходимото внимание.
- *Използват се множество измерители за оценка на изпълнението* с оглед изместване на фокуса от минимизиране на разходите към устойчиво създаване на стойност в дългосрочен план.

- **Практическа област „Финансова стратегия“:**

- Финансовите решения се оценяват като се прилага *методът „аутопсия на успеха“* или като се извършва *повторен анализ от позицията на вземащия решението*. Целта е подобряване на финансовите решения в бъдеще.
- „За търговски предприятия влиянието на решенията върху стойността за акционерите се моделира и разбира“, което предполага *вземане под внимание на слабата причинност*. Оценката се осъществява на базата на множество показатели – *„печалба или печалба на една акция, повишаване цените на акциите, свободен паричен поток, пазарен дял, удовлетвореност на клиентите, възвръщаемост на активите“* и *ефектът на феномена на регресията към средната стойност* се отчита, т.е. фактическите данни се сравняват с регресните.

- При високо рискови проекти се прилага *стратегията на „постепенното обвързване“*.

- **Практическа област „Вътрешен контрол“:**

- „Физическите и финансовите процеси, които представляват най-голям риск за организацията, се идентифицират и оценяват“, но това не е достатъчно за предотвратяването на *нормалните произшествия* (съгласно теорията за нормалните произшествия). Необходим е *анализ потенциалното взаимодействие между рисковете*.
- Вътрешният контрол *отчита слабата причинно-следственост* между действия и резултати.
- Оценката на вероятностите се базира (по възможност) на *обективни статистически данни*.
- *Навременната обратна връзка* във вътрешния контрол повишава валидността на средата, които от своя страна намалява несигурността и подобрява процеса на вземане на решения.

- **Практическа област „Управленски и бюджетен контрол“:**

- Счетоводното бюджетиране се осъществява *на базата на различни сценарии* и инкорпорира *вероятностни оценки за ключовите променливи*.
- *Екстраполирането* на минали трендове в бюджетните прогнози се осъществява с необходимата грижа.
- Оценката на изпълнението на бюджета *не се ограничава до оценката на постигнатите резултати*.
- „Причинно-следствените зависимости между дейности и целеви резултати се комуникират, за да могат служителите да разберат по какъв начин техните дейности допринасят за успеха на организацията“, но успоредно с това *се комуникира и слабият характер на тези зависимости*.
- „Миналите резултати осигуряват увереност в постижимостта на прогнозните резултати“, но тази увереност е слаба, тъй като

причинно-следствените зависимости между дейности и резултати са слаби.

- Бюджетният контрол взема под внимание *ефекта на регресия към средната стойност* както при прогнозиране, така и при оценка на изпълнението (сравняване на фактическите с регресните стойности).

- **Практическа област „Управление на риска“:**

- „Взаимовръзките между рисковете се идентифицират, разбират и картографират, за да се разбере въздействието и вероятността за множество свързани събития“, включително въздействието и вероятността за настъпването на т.нар. *нормални произшествия* (съгласно теорията за нормалните произшествия).
- „Оценката на вероятностите“ на различните категории рискове се базира (по възможност) на *обективни статистически данни*.
- *Малките рискове* се оценяват коректно (без да бъдат игнорирани или преувеличавани).

Всички тези примери идват да покажат, че традиционните управленско-счетоводните практики могат да бъдат усъвършенствани посредством вземане под внимание на поведенческите ефекти, които те предизвикват. Не се нуждае от доказателство обстоятелството, че направените допълнения към интерпретацията на отделните практически области, залегнала в Глобалните принципи (СИМА, 2017 [2014]), имат потенциала да подобрят управленско-счетоводната функция и да допринесат за по-високата стойност на организацията.

6. Ползи и ограничения на поведенческите принципи на управленското счетоводство

6.1. Взаимовръзка между поведенческите принципи на управленското счетоводство

Обоснованите три поведенчески принципа на управленското счетоводство (фигура 5.12.) формират интегрирана рамка от базови поведенчески правила, които могат да бъдат систематично прилагани за оценка на полезността на



Фиг. 5.12. Поведенчески принципи на управленското счетоводство – детайлно представяне

конкретните практики на управленското счетоводство в неговите две функционални области. Тази рамка представя управленското счетоводство като единна система от вътрешно съгласувани (непротиворечащи си) принципи, които, посредством постигане на въздействие върху възприятията, когнитивните и мотивационните процеси на потребителите на счетоводна информация (а оттам и върху тяхното поведение), имат потенциала успешно да изпълнят неговата основна функция.

Първият принцип – „Информацията и комуникацията са релевантни на процеса на вземане на решения“ – е свързан с човешкото мислене и когнитивните процеси, които протичат в него. В основа му е залегнала теорията за евристиките и когнитивните заблуди, които се проявяват най-вече в процеса на вземане на

управленски решения. Той възприема разбирането, че поведението на хората е ограничено рационално и подвластно на редица когнитивни заблуди. Въздействието върху решенията преминава през въздействие върху процеса на вземане на решения, в частност – през неутрализиране на когнитивните заблуди, проявяващи се в този процес.

Вторият принцип – *„Очакваното въздействие върху поведението е анализирано“* – е свързан с поведението на хората в организацията. В основата му е теорията на перспективите. Той признава адаптивността в поведението на мениджърите и служителите, с което внася динамика в рамката от поведенчески принципи. Този принцип е логическо продължение на принципа *„Информацията и комуникацията са релевантни на процеса на вземане на решения“*. Не се нуждае от доказателства фактът, че управленските решения не приключват с получаването на информация и придобиването на добро разбиране за проблема; управленските решения изискват определени действия за тяхното изпълнение, а те от своя страна, само в редки случаи, водят до прости и недвусмислени ефекти (Мусов, 2017b, с. 119). Въздействието върху стойността на организацията преминава през въздействие върху когнитивните и мотивационните процеси на мениджърите и служителите, а оттам – и върху тяхното поведение, което въздействие следва да цели насърчаването на ефективното сътрудничество.

Третият принцип – *„Фундаменталната несигурност е отчетена“* – е провокиран от несигурността на бизнес средата, в която организацията функционира и изпълнява своята стратегия, както и от нашата неспособност да я разбираме правилно. Той е изключително тясно свързан с първите два принципа. Връзката с принципа *„Информацията и комуникацията са релевантни на процеса на вземане на решения“* е двuasпектна. От една страна, когнитивните заблуди са еволюционно формирани като отговор на сложния свят на фундаментална несигурност, в който хората съществуват (Kau и King, 2020). От друга страна, склонността да се отрича съществуването на несигурността се счита за една от най-силните когнитивни заблуди (Hastie и Dawes, 2010, с. 319–325). Връзката с принципа *„Очакваното въздействие върху поведението е анализирано“* също е двuasпектна. От една страна, адаптивността в поведението е еволюционен отговор на несигурността в средата и промените в нея. При несигурност в средата адаптивността се превръща в критерий за рационалност. От друга страна,

фундаменталната несигурност показва, че за успешното реализиране на стратегията на организацията добрите решения и правилните действия са необходимо, но недостатъчно условие. Успехът на организацията остава, в една или друга степен, извън прекия контрол на мениджърите и служителите – той остава подвластен на много други фактори, в т.ч. и на случайността.

В структурата на интегрираната рамка трите поведенчески принципа са напълно равнопоставени, тъй като имат еднакъв обхват и приложение. В нея отделните принципи имат своето самостоятелно място и значение, но само в единство могат да разгърнат своя пълен потенциал. Тази рамка е изградена върху допускания за поведението на потребителите на управленско-счетоводна информация, формирани в рамките на поведенческия икономикс. Тя поставя отново „човека“ в центъра на организацията, където той, по думите на Добрев (1941, с. 9–10), „движи и направлява стопанските действия, които изхождат от него, отнасят се до него и се свеждат в него“, и служи за ръководно начало при избора между един или друг метод за практиката, който избор в последна сметка определя „отношенията между човек и човек, човек и благо“. Нещо повече. Рамката не просто отново връща „човека“ в центъра на организацията, а го проектира на качествено ново равнище, възприемайки неговата ограничена рационалност и цялата сложност, многоаспектност и динамичност на неговото поведение, което намира проявление в организационната среда на фундаментална несигурност.

6.2. Сравнение със съществуващи принципи в областта на управленското счетоводство

В глава първа беше извършен критичен анализ на съществуващите набори от принципи в областта на управленското счетоводство. Тук е мястото отново да се върнем на тези принципи, за да можем по-добре да открийм мястото и ролята на изведените три поведенчески принципа. В последващото изложение предложената рамка от поведенчески принципи е сравнена с двата най-скорошни опита за разработване на принципи в областта на управленското счетоводство – Концептуалната рамка за управленско калкулиране (ИМА, 2013) и Глобалните принципи на управленското счетоводство (СИМА, 2017 [2014]).

Критичният анализ на Концептуалната рамка за управленско калкулиране в глава първа разкри, че същата страда от поне три недостатъка, които лимитират нейната приложимост. Първият недостатък е в игнорирането на реалното

поведение на потребителите на управленско-счетоводна информация за разходите. Допускането е за безпристрастно (непредубедено) вземане решения и пълна съвместимост на личните цели с тези на организацията. Тези допускания ограничават съществено границите на приложимост на Концептуалната рамка. При наличието на когнитивни деформации и агентни конфликти тази рамка на практика престава да действа. Вторият недостатък е в допускането за неограничена рационалност на управленските счетоводители, за които се хипотезира, че могат да идентифицират както силните, така и слабите причинно-следствени зависимости и да работят с тях без оглед на това, че съответните зависимости могат да бъдат нелинейни, непреки, забавени във времето, двупосочни и т.н. Дори и някои от нас да познават подобни свръхрационални и опитни управленски счетоводители, не можем да не се съгласим, че те са по-скоро изключение, отколкото правило. Третият недостатък е свързан с недооценяването на фундаменталната несигурност, съществуваща в социално-икономическата среда. Слабата причинност и липсата на пряка връзка между минало и бъдеще са обстоятелствата, които допълнително ограничават приложимостта на Концептуалната рамка.

От изложението в последните три глави става ясно, че предложената в труда интегрирана рамка от поведенчески принципи допринася за преодоляване на идентифицираните по-горе слабости на Концептуалната рамка. Поведенческите принципи не отричат, а същностно допълват и надграждат базовите постулати на Концептуалната рамка. По конкретно, те: (а) налагат разбирането за ограничена рационалност както по отношение лицата, вземащи управленски решения, така и по отношение на управленските счетоводители; (б) настояват за интегриране на реалното поведение на мениджърите и служителите в хипотезираните причинно-следствени зависимости, и (в) изискват вземане под внимание и признаване на фундаменталната несигурност в средата. Всичко това идва да покаже, че моделирането на поведението на разходите е доста по-сложно от осигуряването на информация за количествените и парично-стойностните връзки между входящите ресурси и крайните резултати, както и че поведенческите фактори са поне толкова важни, колкото и бизнес моделът, върху който бива изграждан разходният (калкулационният) модел на организацията. Понастоящем изследователите все повече започват да разбират това – че разходите са резултат от управленските решения, които от своя страна „са обект

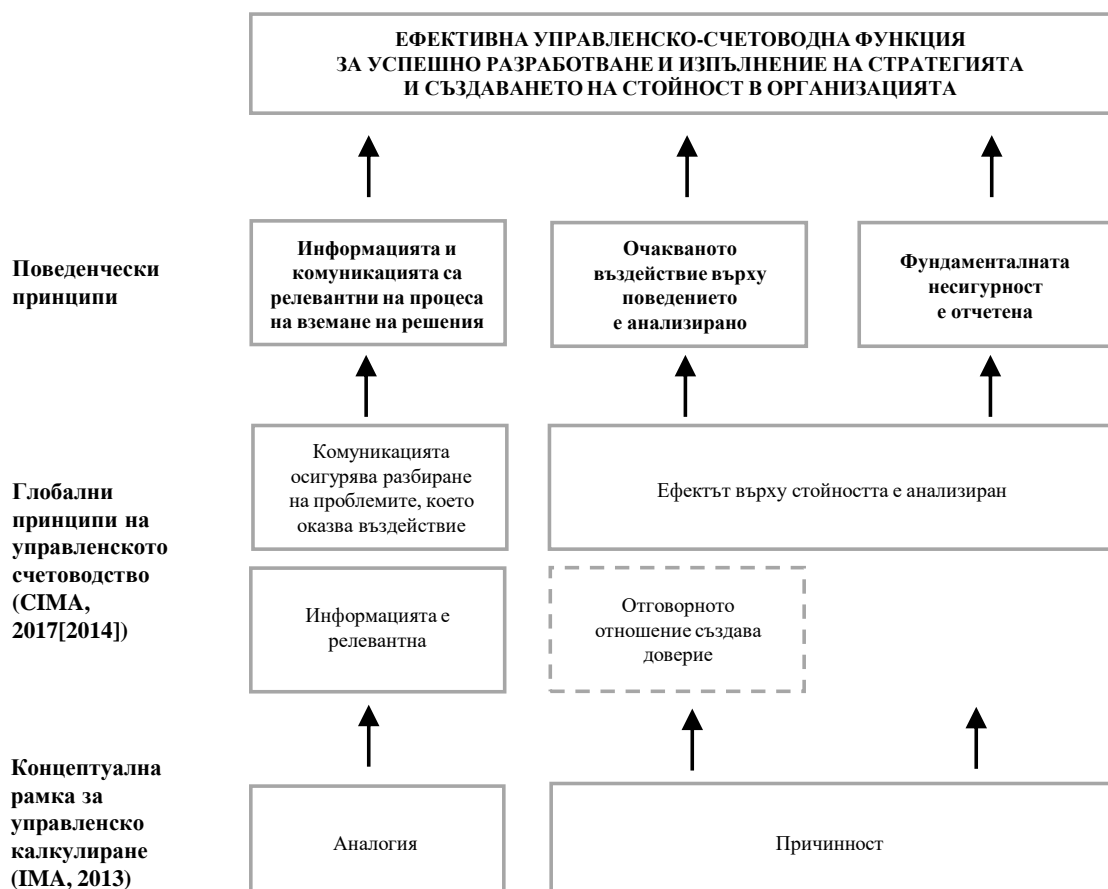
на различни ограничения, стимули и психологически заблуди“ (Banker, Byzalov, Fang и Liang, 2018, с. 187). Принципите на причинност и аналогия са добра отправна точка за моделиране на разходните модели, но без вземане под внимание на поведенческите ефекти, които предизвикват, не биха могли да доведат до разработването на издържани и ефективни разходни модели, които да допринасят за постигане на стратегическите цели на организацията.

Подобно е и положението с Глобалните принципи на управленското счетоводство. Критичният анализ в глава първа открои, че техните недостатъци са сходни с тези на Концептуалната рамка и се дължат на силния индуктивен подход, приложен при тяхното разработване. Първият недостатък, до който води индуктивният подход е свързан с недооценяване значението на поведението на потребителите на управленско-счетоводна информация. Комуникацията с въздействие, както и релевантността на информацията са свързани със смисъла, който потребителите извличат, а този смисъл от своя страна се определя от техните възприятия и резултатното поведение. Вторият недостатък произтича от допускането за безгранична рационалност на управленските счетоводители. Приема се, че те могат да балансират конфликтните интереси в организацията и да приоритизират интересите на една заинтересована група пред тези на друга. Допуска се, че комуникацията би могла да доведе до преодоляване на когнитивни заблуди в процеса на вземане на решения, без да се изяснява как управленският счетоводител разбира за заблудите в съзнанието на вземащия решения, как осъзнава заблудите, които са част от собствените му когнитивни процеси, и как преценява приложимите корективни намеси за неутрализиране на тези заблуди. Индивидуалният гений на управленският счетоводител е превърнат във функционален императив. На трето място, Глобалните принципи подценяват фундаменталната несигурност в средата и игнорират наличието на слабите причинно-следствени връзки.

В контекста на представените недостатъци на Глобалните принципи, предложената интегрирана рамка от поведенчески принципи изпъква като логическо тяхно продължение в полето на поведенческите науки. Поведенческите принципи са ръководни правила за следното: (а) как управленско-счетоводната информация би могла да допринесе за преодоляване на когнитивните заблуди, проявяващи се в процеса на вземане на управленски решения; (б) как управленско-счетоводните практики биха могли да въздействат върху

когнитивните и мотивационните процеси на мениджърите и служителите, и съответно – върху тяхното поведение, с цел създаване на по-висока стойност в организацията и (в) как стойността се създава в резултат на хипотезирани причинно-следствени зависимости, които се реализират в условията на фундаментална несигурност на средата. По този начин, без да отрича разработените Глобални принципи, предложената рамка допринася за тяхното прагматизиране и за тяхната по-висока ефективност в постигането на целите на Глобалните принципи.

Интерес представляват конкретните връзки и зависимости между Концептуалната рамка и Глобалните принципи, от една страна, и предложената интегрирана рамка от поведенчески принципи, от друга страна. Те са представени на фигура 5.13. От нея е видно, че предложените принципи са по-широкообхватни от съществуващите до момента. Тоест, те съдържат в себе си съществуващите, но ги доразвиват на качествено ново ниво.



Фиг. 5.13. Връзка между поведенческите принципи на управленското счетоводство и съществуващите принципи в областта на управленското счетоводство

6.3. Ползи от възприемането на поведенческите принципи

Не се нуждае от доказателства твърдението, че всеки новопредложен модел, включително предложената в настоящия труд интегрирана рамка от поведенчески принципи, следва да бъде анализиран на базата на очакваните ползи и съпътстващите го ограничения. Въз основа на дискусиата дотук по-долу са систематизирани най-съществените ползи от възприемането на рамката.

Първо. Поведенческите принципи напълно съответстват на разбирането за счетоводни принципи, изведено в глава първа. Те имат характера на основополагащи правила, които формират поведенчески начин на мислене и действия, представляващи критерии за професионална преценка на полезността на алтернативни управленско-счетоводни модели за практиката. При това тези принципи имат характер на абстрактни теоретични обобщения, които по никакъв начин не могат да бъдат амалгамирани с тясното разбиране за конкретни счетоводни правила. Вътрешната непротиворечивост на принципите произтича от цялостното разбиране за функцията на управленското счетоводство, обосновано в глава първа.

Второ. Рамката от поведенчески принципи е разработена на основата на съвременните допускания за поведението на потребителите на управленско-счетоводна информация. Следователно, тя възприема традиционното убеждение, че усъвършенстването на съществуващите принципи в областта на счетоводство следва да се осъществява на базата на подходящо разбиране за реалното поведение на потребителите на счетоводна информация.

Трето. Теоретико-методологичен фундамент на трите изведени принципа е поведенческият икономикс като качествено ново допълнение на неокласическата изследователска програма. Интегрирането на поведенчески теории в управленското счетоводство допринася за утвърждаването на неговия интердисциплинарен характер и за по-нататъшното развитие на счетоводната теория в съответствие с постиженията на съвременната наука. Рамката може да служи като обща основа, която систематизира (до известна степен) твърде многобройните и твърде разнородните поведенчески изследвания в областта на счетоводството. Това винаги е било изтъквано като сериозен проблем, който във времето е затруднявал изучаването, разбирането и възприемането на поведенческите теории. Тя може успешно да служи и като платформа за

устойчиво навлизане на нови поведенчески идеи в теорията на управленското счетоводство.

Четвърто. Предложените принципи, като дедуктивно изведен теоретичен модел, имат силата да бъдат основата за по-точни емпирични обяснения и предсказания отколкото съществуващите принципи на управленското счетоводство. Въз основа на дефинираните принципи можем да твърдим, че: (а) релевантната на процеса на вземане на решения информацията и квази-релевантната на процеса информация имат различна полезност за потребителите; (б) чистите неокласически икономически модели, традиционно считани за оптимални, могат, поради тяхното въздействие върху когнитивните и мотивационните процеси на мениджърите и служителите, да доведат до поведение, които не е съвместимо с целите на организацията; (в) причинно-следствените зависимости са полезни при анализа на динамиката на стойността, но въпреки това, много от явленията в социално-икономическата среда остават трудно предвидими и подвластни на въздействието на случайността. Никое от тези твърдения не може да бъде изведено на базата на съществуващите принципи, или което е същото, съществуващите принципи не могат да предпоставят използването на методи и практики, които да вземат под внимание емпиричните обяснения и предсказания на предложените принципи.

Пето. Поведенческите принципи не отричат, а доразвиват съществуващите принципи на управленското счетоводство. По този начин те осигуряват по-балансиран набор от ръководни начала за преценки при избора на една или друга управленско-счетоводна практика, които на свой ред привеждат принципите в действие. Налице е модел за развитие на управленско-счетоводната теория и практика, в който строго професионалните принципи намират своята адекватна проекция в полето на поведенческите науки. Този балансиран модел има потенциала да преодолее риска от твърде ограничено представяне на предметната област на управленското счетоводство като допринесе за изграждането на по-ефективна управленско-счетоводна функция в съвременните организации.

Шесто. Подходящото интегриране на поведенческите принципи (или на отделни техни аспекти) в учебните планове по счетоводство в бъдеще ще осигури разбиране на поведенческите ефекти на управленското счетоводство от страна на студентите. Успоредно с това то ще осигури и по-добро разбиране за професията

и за нейната роля в създаването на стойност в организацията и в обществото като цяло.

6.4. Ограничения на поведенческите принципи

Основното ограничение при приложението на поведенческите принципи на управленското счетоводство е същото, както и основното ограничение на приложението на която и да е управленско-счетоводна теория – съображението за *съизмерване на ползите и разходите* от въвеждането на принципите (Datar и Rajan, 2018, с. 12–13). Преценката за баланса на ползите и разходите ще определя избора на конкретните управленско-счетоводни практики в зависимост от стратегическата важност на въпросите за решаване.

Друго потенциално ограничение на приложението на поведенческите принципи е *организационната култура* в съответната организация. Необходимо е цялостно създаване на среда, която да насърчава доверието и поведението на ефективно сътрудничество. На съществените несъгласия следва да се гледа като на „продуктивна част от процеса на вземане на решения“ (и съответно да бъдат разрешавани възможно най-обективно), а не като на сигнал за тежки междуличностни конфликти (които съответно да бъдат потискани) (Kahneman, Lovallo и Sibony, 2011, с. 55, 60). Сибони (2020, с. 170, 288–290) не е единственият, който счита, че промяната в средата дава добър резултат и препоръчва редица мерки за нейното подобряване: осигуряване на когнитивно разнообразие сред вземащите решения, отделяне на достатъчно време за диалог и дискусии, изграждане на мрежи от неформални съветници, създаване на приятелска атмосфера и на култура на споделяне на личното мнение и др.

7. Обобщения и изводи

Тази последна глава на труда обосновава третия поведенчески принцип на управленското счетоводство, който е свързан с трудността да разберем правилно несигурността в социално-икономическата система и свързаната с нея случайност. С лекота разпознаваме причинно-следствени зависимости, дори когато такива не съществуват, смесваме причинно-следствеността с корелацията, погрешно определяме вида и посоката на причинно-следствените връзки, трудно работим с вероятности и т.н. Този принцип гласи: „*Фундаменталната несигурност е отчетена*“. Той изисква осъзнаване и вземане под внимание на

фундаменталната несигурност и нейните многоаспектни проявления при формулирането и изпълнението на организационната стратегия. Принципът е изведен на базата на следните постановки:

Първо. В социално-икономическата среда несигурността е бинарна характеристика – проявява се като сигурност и фундаментална несигурност (макар и с различни степени на проявление). Тази фундаментална несигурност прави причинно-следствените зависимости, а оттам и връзката между решенията/действията и резултатите слаби. Фундаменталната несигурност при разработването и изпълнението на стратегията на една организация води до непостоянство в успеха. Крайният успех остава, в една или друга степен, извън прекия контрол на мениджърите и служителите. Той е подвластен на много фактори, в т.ч. и на случайността.

Второ. Теренно проучване на базата на реални данни за периода 2001–2021 г. за 15 „стратегически-фокусирани организации“, дадени от Kaplan и Norton (2001) като пример за успешни корпорации, внедрили Балансираната карта, осигурява емпиричното съответствие на приложения принцип. Резултатите от експеримента показват, че половината от корпорациите не успяват да достигнат средната пазарна доходност, както и че половината от тези, които се представят слабо, не само че не създават стойност за своите акционери, но и на практика губят напълно инвестициите на акционерите си. Тези резултати потвърждават тезата, че трайният успех не е налице сред „стратегически-фокусираните организации“. Балансираната карта е инструмент, който увеличава вероятността за успех, до известна степен дори предполага този успех, но не го гарантира.

Трето. За преодоляването на когнитивните трудности, свързани с правилното разбиране на несигурността в социално-икономическата система и нейното адекватно инкорпориране в процеса на вземане на решения и управление на изпълнението, могат да бъдат идентифицирани редица управленско-счетоводни практики. Тези практики включват, но не се ограничават до: използване на обективни статистически данни за целите на оценката на вероятностите; изготвяне на алтернативни стойностни оценки, придружени от релевантни статистически характеристики; прилагане на стратегията „постепенно обвързване“ при невъзможност за оценка на несигурността; осигуряване на навременна обратна връзка за изпълнението; преоценка на минали

решения, довели до неблагоприятен резултат; екстраполиране на минали тенденции в бъдещето с дължимата грижа; отчитане на феномена регресия към средната стойност при прогнозиране; оценяване на качеството на решението не по резултата, а по процеса на вземане на решението; използване на множество измерители на представянето и др. Всички тези практики са еднакво приложими както в процеса на вземане на управленски решения, така и в процеса на управление на изпълнението.

Трите изведени принципа на управленското счетоводство имат характера на основополагащи начала, които формират поведенчески начин на мислене и действия, представляващи критерии за професионална преценка на полезността на алтернативни управленско-счетоводни модели за практиката. Те формират интегрирана рамка от базови поведенчески правила. Предложените принципи са по-широкообхватни от съществуващите до момента, т.е. съдържат в себе си съществуващите, но ги доразвиват на качествено ново ниво. От гледна точка на развитието на счетоводната теория това постижение ще позволи по-голяма степен на достоверност при обяснението и предсказанието. От гледна точка на управленско-счетоводната практика постижението ще допринесе за по-високата ефективност на управленско-счетоводна функция и създаването на по-висока стойност за организациите и обществото.

Заклучение

Всяка една разработка повдига и оставя без отговор много въпроси от най-различен характер. Последният от тях обаче винаги е един и същ: дали трудът си е заслужавал усилията? Мисля, че този труд ще си е струвал времето и усилията, ако е допринесъл за осмислянето на поведенческите аспекти в управленско-счетоводната теория и практика по нов и различен начин, ако е довел идеята за необходимостта съвременните разбирания за реалното поведение на хората в организацията да бъдат интегрирани в счетоводните принципи до онази точка, от която няма връщане. За настоящия труд това е достатъчно, за да оправдае своето съществуване, доколкото неговата тема е изцяло извън полето на традиционните изследвания. А приемането на различното винаги е било мъчно изпълнима задача. Сещам се за думите на Horwood (2008, с. 3), които той изрича при приемането му за член на „Залата на славата на счетоводството“ (вж <https://aaahq.org/Accounting-Hall-of-Fame/Members>) в САЩ:

Живеем във времена на счетоводни изследвания, когато има ясни признаци на нетърпимост към различията и разнообразието. Мейнстриймът често е доминиращ, неизменно в резултат на тесногърдие, фалшиво чувство на вяра в много конкретни истини и страх от обида на академичната установеност...

Вероятно трябва да признаем, че Horwood има основания за тези думи, но трябва да признаем също, че мъчните начинания са тези, които истински провокират въображението и могат да доведат до напредък.

Мисля, че задачите, стоящи за разрешаване пред дисертационния труд, могат да бъдат считани за изпълнени, а с това и неговата теза – защитена. С цел да аргументирам тази своя позиция, а не с намерението да преповторя обобщенията и изводите, формулирани в края на всяка глава от труда, ще се опитам да резюмирам логическата нишка минаваща през най-важните идеи на разработката.

Първо. Изследването обоснова основната функция на управленското счетоводство в контекста на формулирането и изпълнението на организационната стратегия и с оглед създаването на по-висока стойност в организацията. Тази своя функция управленското счетоводство изпълнява посредством приложение в две

ключови функционални области: вземане на управленски решения и управление на изпълнението. Аргументирана беше тезата, че приносът на управленското счетоводство за създаването на по-високата стойност в организацията е свързан с възможностите за постигане на въздействие върху решенията и поведението на мениджърите и служителите. Това разбиране за управленско-счетоводната функция като поведенческа функция е основна предпоставка за разработването на вътрешно съгласуван набор от непротиворечащи си счетоводни принципи. Последните намериха своята обосновка като основополагащи правила, които формират определени начини на мислене и действия, представляващи критерии за преценка на полезността на алтернативни нормативни модели за счетоводната практика. Като логическо продължение на анализа беше обоснована необходимостта от самостоятелен набор от принципи, приложими в полето на управленското счетоводство, която необходимост обективно произтича от различните цели, които управленското и финансовото счетоводство обслужват.

Второ. Разработените през последните деветдесет години набори от принципи в областта на управленското счетоводство бяха подложени на критичен анализ. Той установи, че двата най-скорошни опита за обосноваване на принципи на управленското счетоводство страдат от едни и същи недостатъци: (а) игнориране на когнитивните възприятия и реалното поведение на потребителите на счетоводна информация; (б) допускане на неограничена рационалност на управленските счетоводители; (в) недооценяване на съществуващата несигурност в социално-икономическата среда. Тези недостатъци се дължат на теоретичния фундамент, въз основа на който са разработени моделите (IMA, 2013), или на използвания индуктивен подход (CIMA, 2017 [2014]). Установено беше, че доразработването на тези принципи в сферата на поведенческите науки има потенциала да преодолее идентифицираните недостатъци.

Трето. Теоретично беше обосновано, че поведенческите ефекти на управленското счетоводство са присъща и фундаментална част от неговата теория и практика, както и че без тях управленското счетоводство губи своята функция и същността си като социална наука. Изведена беше тезата, че бъдещото развитие на принципите на управленското счетоводство следва да бъде базирано на разбирането за въздействието на управленско-счетоводната информация върху

възприятията на мениджърите и служителите в организацията, а оттам и върху техните решения и последващо поведение. Търсенето на подходяща методологична основа на поведенческите счетоводни изследвания ни отведе в областта на поведенческия икономикс. Той, наред с неокласическия икономикс, е исторически обусловеният фундамент на съвременното управленско счетоводство.

Четвърто. За целите на разработването на поведенческите принципи на управленското счетоводство беше създадена обща рамка, синтезираща в едно ключовите насоки, свързани с разработването на счетоводните правила. Тази рамка способства за: (а) дефиниране на целите на поведенческите принципи – да насърчат дебатите относно важността на поведенческите аспекти за управленско-счетоводната теория и практика; да осигурят подходяща платформа за устойчиво навлизане на поведенческите идеи в теорията на управленското счетоводство и да допринесат за подобряване на управленско-счетоводната практика); (б) обосноваване на хипотетико-дедуктивния подход на разработване на принципите; (в) формулиране на принципите като позитивни (описателни) твърдения; (г) установяване на двата базови критерия за оценка на принципите – логическа съгласуваност и емпирично съответствие.

Пето. Обоснована беше интегрирана рамка от базови поведенчески правила, съдържаща три вътрешно съгласувани (непротиворечащи си) поведенчески принципа, представляващи критерии за професионална преценка на полезността на алтернативни управленско-счетоводни модели за практиката. Посредством постигане на въздействие върху възприятията, когнитивните и мотивационните процеси на потребителите на счетоводна информация (а оттам и върху техните решения и поведение), изведените принципи имат потенциала успешно да изпълнят основната функция на управленското счетоводство.

- Първият принцип – *„Информацията и комуникацията са релевантни на процеса на вземане на решения“ (Information and Communication Are Process-Relevant)* – е свързан с човешкото мислене и когнитивните процеси, които протичат в него. В основа му е залегнала теорията за евристиките и когнитивните заблуди, които са налице най-вече в процеса на вземане на управленски решения. Той възприема разбирането, че поведението на хората е ограничено рационално и

подвластно на редица когнитивни заблуди, които, поне в известна степен, могат да бъдат неутрализирани с помощта на счетоводна информация, релевантна на процеса на вземане на решения (а не просто релевантна на решението).

- Вторият принцип – „*Очакваното въздействие върху поведението е анализирано*“ (*Anticipated Impact on Human Behaviour is Analysed*) – е свързан с поведението на хората в организацията. В основата му е теорията на перспективите. Въздействието на управленското счетоводство върху стойността на организацията се опосредства от въздействието на управленско-счетоводните практики и модели върху поведението на мениджърите и служителите, което е адаптивно във времето и пространството. Без добро разбиране на факторите, които въздействат върху когнитивните и мотивационните процеси, и без насърчаване на поведение на ефективно сътрудничество, не може да се очаква устойчиво създаване на стойност в дългосрочен план.
- Третият принцип – „*Фундаменталната несигурност е отчетена*“ (*Fundamental Uncertainty Is Genuine Recognized*) – е провокиран от условията на средата, в която функционира организацията и изпълнява своята стратегия. Той е изключително тясно свързан с първите два принципа. Фундаменталната несигурност показва, че за успешното реализиране на стратегията на организацията добрите решения и правилните действия са необходимо, но недостатъчно условие. Успехът остава, в една или друга степен, извън прекия контрол на мениджърите и служителите – той остава подвластен на много други фактори, в т.ч. и случайността.

За логическата обосновка на всеки от трите принципа бяха използвани отделни теоретични модели (предложена беше типология на когнитивните заблуди, проявяващи се в процеса на вземане на решения; разработен беше поведенчески модел на оптимално ниво на бюджетната трудност; обоснована беше бинарната същност на несигурността в социално-икономическата среда). За емпиричното съгласуване на принципите бяха проведени два теренни експеримента и едно теренно проучване на базата на реални данни. Последователно беше демонстрирано приложението на всеки един от принципите

в двете функционални области на управленското счетоводство – вземане на управленски решения и управление на изпълнението. За сравнителни цели бяха използвани практическите области на управленско-счетоводната функция, дефинирани от СИМА (2017 [2014], с. 23–47). Сравнителният анализ разкри, че предложените принципи са по-широкообхватни от съществуващите до момента принципи на управленското счетоводство, т.е. съдържат в себе си съществуващите, но ги доразвиват на качествено ново ниво. От гледна точка на развитието на счетоводната теория това постижение ще позволи по-голяма степен на достоверност при обяснението и предсказанието, която достоверност е крайният критерий за научност на една всяка една теория. От гледна точка на управленско-счетоводната практика постижението ще допринесе за по-високата ефективност на управленско-счетоводна функция.

Написах този труд с убеждението, че можем да подобрим ефективността на управленско-счетоводната функция посредством интегрирането на съвременните разбирания за реалното поведение на хората в организацията като част от принципите, приложими в полето на управленското счетоводство. Сега това мое убеждение е по-силно, отколкото, когато обмислях основната идея на труда. Друг е въпросът, дали обосноваваните поведенчески принципи са най-подходящите. На него не може да се даде окончателен отговор. Само като напомняне следва отново да отбележа, че предложените принципи имат изследователски и предварителен (неокончателен) характер и нямат претенции за изчерпателност. Без съмнение, те ще подлежат на промяна в бъдеще. Почти без изключения, всяка публикация посветена на тема, свързана със счетоводните принципи, изрично признава това. Такъв е законът на развитието на науката съгласно философията на науката. Всички теории остават остатъчно неверни – обект на непрекъсната промяна в резултат на нови данни за явленията и процесите в социалната действителност.

Всъщност най-истинската оценка за този дисертационен труд ще бъде, ако изводите в това заключение се използват като основа за нови решения в следващи изследвания. По тезата на Добрев (1941, с. 336), че „настоящото винаги ще се коригира от бъдещето, а бъдещето винаги ще носи последствията и отраженията на миналото“, бъдещите изследвания ще са тези, които ще изменят или допълнят

настоящите изводи. Това, което има значение на този етап, е, че счетоводната теория продължава да се развива успоредно със съвременните постижения в социалните науки; че нейното обогатяване и допълване от съвременни концепции и теории не води до изоставяне на характерните ѝ особености и утвърдени принципи, а до тяхното качествено усъвършенстване и по-плътното приближаване до условията на съвременната практика. Всичко това утвърждава интердисциплинарния характер на счетоводното знание и все по-голямото значение на счетоводната професия в наши дни.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Башева, С. (2019). Концептуални основи на счетоводната теория – счетоводни правила. *Икономически и социални алтернативи*, бр. 3: 97–107.
- Брезоева, Б., и Мусов, М. (2020). *Управленско счетоводство*. София, ИК – УНСС.
- Бюканан, М. (2011 [2007]). *Социалният атом*. София, „Изток-Запад“.
- Видолова, М. и Павлова, М. (2020). Риск мениджмънт и професионална етика във фирмената дейност. В *Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“*, т. 18, 51–77.
- Гоев В., Бошнаков, В., Тошева, Е., Харалпиев, К. и Бозев, В. (2019). *Статистически анализ в социологически, икономически и бизнес изследвания*. София, ИК – УНСС.
- Динев, М. (2017). Счетоводната наука и нейните обект, предмет и метод. В *Сборник научни статии, Катедра „Счетоводство и анализ“, УНСС, 1920 – 2017*, с. 117–132. София, ИК – УНСС.
- Динев, М. и Златарева, К. (2011). *Теоретични основи на счетоводството*. София: Издателство на ВУЗФ.
- Добрев, Д. (1941). *Учение за отделното стопанство*. София, Печатница „Х.Г. Данов“.
- Душанов, И. (2003). *Обща теория на счетоводството*. Трето основно преработено и допълнено издание. София, Ромина.
- Душанов, И. и Димитров, М. (2011). *Курс по счетоводство на предприятието*. Седмо основно преработено и допълнено издание. София, Ромина.
- Йонкова, Б. (2008). *Управленско счетоводство*. Второ преработено и допълнено издание. София, Ромина.
- Йонкова, Б., Орешаров, Н. и Рупска, Т. (2010). *Основен курс по управленско счетоводство*. София, УИ „Стопанство“.
- Канеман, Д. (2012 [2011]). *Мисленето*. София, „Изток-Запад“.
- Канеман, Д., Сибони, О. и К.Р. Сънстейн. (2021). *Noise: Смущения в човешкото мислене*. София, „Изток-Запад“.
- Кулов, В. (2014). *Лекции по философия*. Второ допълнено и преработено издание. София, ИК – УНСС.
- Млодинов, Л. (2013 [2012]). *Подсъзнателното. Как подсъзнанието управлява поведението*. София, „Изток-Запад“.
- Мусов, М. (2017а). Методология на научните изследвания в корпоративните финанси и управленското счетоводство: сравнителен анализ. В *Съвременни предизвикателства пред финансовата наука в променяща се Европа – Сборник доклади от международна научно-практическа конференция, 07–08 април 2017 г.*, с. 90–95. Свищов, АИ Ценов.

- Мусов, М. (2017b). *Професионални компетенции и личностни качества във висшето образование по счетоводство: минало, настояще и бъдеще*. София, ИК – УНСС.
- Мусов, М. (2023). *Управленско-счетоводен анализ на корпоративния капитал*. София, ИК – УНСС.
- Орешаров, Н. (2017). Нефинансова информация във финансовите отчети. В Сборник научни статии „Катедра „Счетоводство и анализ“ 1920 – 2017“, УНСС, с. 333–347. София, ИК – УНСС.
- Павлова, М. (2020). Променящата се роля и новите компетенции на управленските счетоводители в ерата на цифровите технологии. В *Приносите на счетоводството в икономическата наука. Сборник с доклади от Юбилейна международна научна конференция по повод 100-годишнината на катедра „Счетоводство и анализ“, УНСС*, с. 136–143. София, ИК – УНСС.
- Павлова, М. (2020). Професионалната компетентност на счетоводните кадри и обучението в академична среда – проблеми и перспективи. В *Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“*, т. 18, 267–279.
- Пергелов, К. (2002 [1972]). Счетоводната отчетност – обективно необходим компонент на икономическата информационна система. *Юбилеен сборник, посветен на проф. Коста Пергелов по случай навършване на 80 годишна възраст и 55 години непрекъсната преподавателска дейност*, с. 41–58. София, ЕТ „Максла“.
- Пергелов, К. (2002 [1983]). Съобразяването на счетоводната отчетност с постиженията на науката и техническия прогрес – обективно обусловен и исторически детерминиран процес. *Юбилеен сборник, посветен на проф. Коста Пергелов по случай навършване на 80 годишна възраст и 55 години непрекъсната преподавателска дейност*, с. 104–111. София, ЕТ „Максла“.
- Пергелов, К. (2002 [1984]). Интензификацията на народното стопанство и усъвършенстване функциите на счетоводната отчетност. *Юбилеен сборник, посветен на проф. Коста Пергелов по случай навършване на 80 годишна възраст и 55 години непрекъсната преподавателска дейност*, с. 112–128. София, ЕТ „Максла“.
- Пергелов, К. (2002 [1997]). За същността и значението на счетоводството като наука. *Юбилеен сборник, посветен на проф. Коста Пергелов по случай навършване на 80 годишна възраст и 55 години непрекъсната преподавателска дейност*, с. 81–90. София, ЕТ „Максла“.
- Пергелов, К. (2002 [1999]). Още за същността и значението на теоретичното счетоводно знание. *Юбилеен сборник, посветен на проф. Коста Пергелов по случай навършване на 80 годишна възраст и 55 години непрекъсната преподавателска дейност*, с. 91–103. София, ЕТ „Максла“.
- Пергелов, К. (2002 [2001]). Счетоводната теория в по-пълно съответствие с развитието на съвременната наука. *Юбилеен сборник, посветен на проф. Коста Пергелов по случай навършване на 80 годишна възраст и 55 години непрекъсната преподавателска дейност*, с. 129–140. София, ЕТ „Максла“.

- Пергелов, К. (2002). Счетоводната теория и методология в прехода ни към пазарна икономика. *Юбилеен сборник, посветен на проф. Коста Пергелов по случай навършване на 80 годишна възраст и 55 години непрекъсната преподавателска дейност*, с. 141–154. София, ЕТ „Максла“.
- Рангелова, Петкова, Л. (2017). Управленското счетоводство – предизвикателство пред счетоводната теория и практика в банковия сектор, *сп. Ново знание*, 6(1): 76–81.
- Рупска, Т. (2020). Управленското счетоводство – между отчетност, анализ, планиране и контрол. В *Приносите на счетоводството в икономическата наука. Сборник с доклади от Юбилейна международна научна конференция по повод 100-годишнината на катедра „Счетоводство и анализ“*, УНСС, с. 256–265. София, ИК – УНСС.
- Сибони, О. (2020). *На път сте да допуснете голяма грешка: Как нашите предубеждения определят изборите ни*. София, „Изток-Запад“.
- Симеонов, О. (2005). Балансираните карти за оценка, *сп. Икономически алтернативи*, бр. 4: 13–28.
- Станчева-Тодорова, Е. (2014). Счетоводните постулати, принципи и концепции като основополагащи елементи на концептуалната основа на счетоводната теория. *Годишник на ИДЕС*: 353–402.
- Стоянов, С. и Савова, К. (2010). *Счетоводство. Основен курс*. София, УИ Стопанство.
- Стоянов, С. и Савова, К. (2015). *Теории, системи и школи в счетоводството*. ИК–УНСС.
- Стоянов, С., Фесчиян, Д. и Башева, С. (2008). *Банково счетоводство*. София, УИ Стопанство.
- Талеб, Н.Н. (2019 [2018]). *Да заложии своята кожа*. София, Инфодар.
- Талеб, Н.Н. (2012 [2004]). *Надхитрени от случайността*. София, Инфодар.
- Талер, Р.Х. и Сънстейн, К.С. (2014 [2008]). *Побутване: По-добрите решения за здраве, благосъстояние и щастие*. София: „Изток-Запад“.
- Тимчев, М. (2020). Стопански счетоводен анализ – модели и насоки за усъвършенстване. В *Приносите на счетоводството в икономическата наука. Сборник с доклади от Юбилейна международна научна конференция по повод 100-годишнината на катедра „Счетоводство и анализ“*, УНСС, с. 281–292. София, ИК – УНСС.
- Тодоров, Л. (2011). *Съвременни модели за оценка на бизнеса*. София, Тракия-М.
- Трифонов, Т. (1999). *Теория на счетоводството*. Второ издание. София, Тракия-М.
- Трифонов, Т. (2004). *Стратегическо счетоводно бюджетиране (Управленски счетоводен анализ)*. Трета част. София, Тракия-М.
- Трифонов, Т. (2006). Принцип за счетоводната двойственост в контекста на оптимизацията на пасивното проявление на стойността. *Научни трудове на УНСС*, т. 2: 117–151.

- Трифонов, Т. (2007). Методологията на корпоративното икономическо знание в съответствие с философията на науката, сп. *Икономическа мисъл*, бр. 2: 29–49.
- Трифонов, Т. (2008). *Теория на счетоводството: философско-икономически основи и моделиране*. София, УИ „Стопанство“.
- Достоевский, Ф.М. (1866 [1864]). *Записки из подполья*. Новое просмотренное издание. Издание и собственность Ф. Стелловского. СПб.: Тип. Ф. Стелловского. Достъпно на: <https://fedordostoevsky.ru/works/lifetime/underground/1866/>, посетено през март 2023.
- Accenture. (2008). *Most U.S. Companies Say Business Analytics Still Future Goal, Not Present Reality*. Dec., 11. Available at: https://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=4777, accessed March 2023.
- Albery, M. (1953). Analysis versus Interpretation of Cost. *The Accounting Review*, Vol. 28, No. 3 (Jul.): 425–430.
- Alchain, A.A. (1950). Uncertainty, Evolution, and Economic Theory. *The Journal of Political Economy*, Vol. 58, No. 3 (Jun.): 211–221.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- American Accounting Association (AAA). (1952). Report of the Committee on Cost Concepts and Standards. *The Accounting Review*, Vol. 27, No. 2 (Apr.): 174–188.
- American Accounting Association (AAA). (1956). Tentative Statement of Cost Concepts Underlying Reports for Management Purposes. *The Accounting Review*, Vol. 31, No. 2 (Apr.): 182–193.
- American Accounting Association (AAA) Committee on Management Accounting. (1959). Report of Committee on Management Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 34, No. 2 (Apr.): 207–214.
- American Accounting Association (AAA) Committee on Management Accounting. (1960). Report of The Committee on Management Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 35, No. 3 (Jul.): 400–404.
- American Accounting Association (AAA) Management Accounting Committee. (1962). Report of The Management Accounting Committee. *The Accounting Review*, Vol. 37, No. 3 (Jul.): 523–537.
- American Accounting Association (AAA) Committee to Prepare a Statement of Basic Accounting Theory. (1966). *A Statement of Basic Accounting Theory*. Evanston, IL: AAA.
- American Accounting Association (AAA). (1969). Report of Committee on Managerial Decision Models. *The Accounting Review*, Vol. 44, Committee Reports: Supplement to Volume 44 of the Accounting Review, 43–76.

- American Accounting Association (AAA) Committee on Management Accounting. (1970). Committee Report: Committee on Management Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 45, Committee Reports: Supplement to Volume XLV of The Accounting Review: 1–8.
- American Accounting Association (AAA). (1971). Report of the Committee on Behavioral Science Content of the Accounting Curriculum. *The Accounting Review*, Vol. 46, Committee Report: Supplement to Vol. 46 of The Accounting Review, 247–285.
- American Accounting Association (AAA). (1972a). Report of the Committee on Research Methodology in Accounting. Vol. 47, Committee Reports: Supplement to Vol. XLVII of *The Accounting Review*, 399+401–520.
- American Accounting Association (AAA) Committee on Managerial Accounting. (1972b). Report of the 1969-70, 1970-71 Committee on Managerial Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 47, Committee Reports: Supplement to Vol. 47 of *The Accounting Review*, 317–335.
- American Accounting Association (AAA). (1974a). Report of the Committee on the Relationship of Behavioral Science and Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 49, Committee Reports: Supplement to Volume 49 of The Accounting Review, 127–139.
- American Accounting Association (AAA) Committee on Concepts and Standards – Internal Planning and Control. (1974b). Report of the Committee on Concepts and Standards – Internal Planning and Control. *The Accounting Review*, Supplement to Vol. 49: 79–96.
- American Accounting Association (AAA) Committee on Concepts and Standards – Managerial Planning and Control. (1977). Report of the Committee on Concepts and Standards – Managerial Planning and Control. *The Accounting Review*, Vol. 52, Committee Reports: Supplement to Volume 52, 53 + 55–63.
- American Institute of Accountants (AIA). (1940). Accounting Research Bulletin, No. 7 (special): *Reports of Committee on Terminology (Nov.)*, NY: American Institute of Certified Public Accountants.
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). (1968). Planning Committee, *Research* (Exposure Draft).
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). (1973). Study Group on the Objectives of Financial Statements, *Objectives of Financial Statements* (Oct.).
- Ammons, R.B. (1956). Effect of Knowledge of Performance: A Survey and Tentative Theoretical Information, *Journal of General Psychology*, Vol. 54: 279–299.
- Angner, E. (2016). *A Course in Behavioral Economics*. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan.
- Anthony, R.N. (1956). *Teacher's Guide: Management Accounting, Text and Cases*. R.D.Irwin.
- Anthony, R.N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* (Cambridge, MA.: Harvard University Graduate School of Business Administration, Studies in Management Control).

- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budgets on People*. New York: The Controllershship Foundation, Inc., at Cornell University.
- Ariely, D., Loewenstein G., & Prelic, D. (2006). Tom Sawyer and the construction of value. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 60: 1–10.
- Aronson, E. (2008). *The Social Animal*, 10th ed., New York, NY: Worth Publishers.
- Association of International Certified Professional Accountants (AICPA). (2017 [2014]). *CGMA Competency Framework*.
- Association of International Certified Professional Accountants (AICPA). (2019). *CGMA Competency Framework: 2019 update*.
- Axtell, R.L. (1999). *The Emergence of Firms in a Population of Agents: Local Increasing Returns, Unstable Nash Equilibrium, and Power Law Size Distributions*. Working Paper No 3. Brookings Institution.
- Banker, R.D., Byzalov, D., Fang, S., & Liang, Y. (2018). Cost Management Research. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 30, No. 3: 187–209.
- Bagranoff, N., Houghton, K., & Hronsky, J. (1994). The Structure of Meaning in Accounting: A Cross-Cultural Experiment. *Behavioral Research in Accounting*, 6 Supplement: 35–57.
- Baron, J., & Hershey, J.C. (1988). Outcome Bias in Decision Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54. No. 4, 569–579.
- Basheva, S., & Pozharevska, R. (2019). Changes to the Conceptual Framework and its effect on the regulatory system in the Republic of Bulgaria. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Anno CXIX, 1, 2, 3, 4.
- Becker Professional Education’s ACCA Study Materials (Becker). (2015). *ACCA: Performance Management F5 Study System*. September 2015 – June 2016 Ed. Teddington: DeVry/Becker Educational Development Corp.
- Becker, S.W. (1967). Discussion of the Effect of Frequency of Feedback on Attitudes and Performance. *Journal of Accounting Research*, Supplement, Vol. 5: 225–228.
- Becker, S.W., & Green, D. (1962). Budgeting and Employee Behavior. *The Journal of Business*, Vol. 35, No. 4 (Oct.): 392–402.
- Beckett, J.A. (1951). A Study of the Principles of Allocating Costs. *The Accounting Review*, Vol. 26, No. 3: 327–333.
- Beddingfield, R. (1969). Human Behavior – The Key to Success in Budgeting, *Management Accounting*, LI (Sep.): 54–56.
- Bedford, N.M. (1967). The Nature of Future Accounting Theory. *The Accounting Review*. Vol. 42, No, 1 (Jan.): 82–85.
- Bedford, N.M., & Baladouni, V. (1962). A Communication Theory Approach to Accountancy. *The Accounting Review*, Vol. 37, No. 4 (Oct.): 650–659.
- Bedford, N.M., & Onsi, M. (1966). Measuring the Value of Information – An Information Theory Approach. *Management Services*, Vol. 3, No. 1: 15–22.

- Benninger, L.J. (1954). Development of Cost Accounting Concepts and Principles: Role of the Committee on Cost Accounting Concepts and Standards. *The Accounting Review*, Vol. 29, No. 1 (Jan.): 27–37.
- Benston, G.J. (1963). The Role of the Firm's Accounting System for Motivation. *The Accounting Review*, Vol. 38, No. 2 (Apr.): 347–354.
- Bentley, T. (2010). Innovation and Diffusion as a Theory of Change. In: Hargreaves, A., Lieberman, A., Fullan, M., & Hopkins, D. (Eds.) *Second International Handbook of Educational Change*, Springer International Handbooks of Education, vol 23. (pp. 29–46), Dordrecht: Springer.
- Bernoulli, J. (1913). *Pars Quarta, tradens usum et applicationem proecedentis Doctrinae in Civilibus, Moralibus, et Oeconomicis (Application of the Previous Study to Civil, Moral and Economic Problems)* (Ya.V. Upsenkii, transl.; A.A. Markov, ed.). St.Petersburg.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 118, No. 4 (Nov.): 1169–1208.
- Bevelin, P. (2007). *Seeking Wisdom: From Darwin to Munger*. 3rd ed. Malmö, Sweden: PCA Publications L.L.C.
- Bevis, H.W. (1961). Riding Herd on Accounting Standards. *The Accounting Review*, Vol. 36, No. 1 (Jan.): 9–16.
- Bhimani, A., Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2015). *Management and Cost Accounting*. 6th ed. Harlow: Prentice-Hall, Inc.
- Bierman, H. Jr. (1962). Probability, Statistical Decision Theory, and Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 37, No. 3 (Jul.): 400–405.
- Birnberg, J. (2011). A Proposed Framework for Behavioral Accounting Research. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 23, No. 1, 1–43.
- Birnberg, J., Luft, J., & Shields, M. (2007). Psychology Theory in Management Accounting Research. In C.Chapman, A. Hopwood, and M.Shields (eds.): *Handbook of Management Accounting Research* (pp. 113–135), Vol. 1. Oxford: Elsevier.
- Birnberg, J., & Nath, R. (1967). Implications of Behavioral Science for Managerial Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 42, No. 3 (Jul.): 468–479.
- Birnberg, J., & Shields, J. (1989). Three Decades of Behavioral Accounting Research: A Search For Order. *Behavioral Research in Accounting*, 1: 23–74.
- Black, K. (2010). *Business Statistics for Contemporary Decision Making*. 6th ed. John Wiley & Sons. Hoboken, NJ.
- Black, P.W., Newman, A.H., Stikeleather, B.R., & Waddoups, N.J. (2019). Performance Feedback Type and Employees' Subsequent Willingness to Help Other Employees. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 31, No. 3: 25–39.
- Blair, M.M., & Stout, L.A. (1997). *A Theory of Corporation Law as a Response to Contracting Problems in Team Production*. Working paper. Brookings Institution: Washington, D.C.

- Blodgett, R.H. (1943). The Value of Economics for the Accountant. *The Accounting Review*, Vol. 18, No. 4 (Oct.): 324–330.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 122, No. 4 (Nov.): 1351–1408.
- Blough, C.G. (1937). The Need for Accounting Principles. *The Accounting Review*, Vol. 12, No. 1 (Mar.): 30–37.
- Blough, C.G. (1956). Accounting Principles and Their Application in R.L.Kane (ed.) *CPA Handbook*, Volume 2, Chapter 17, NY: AICPA.
- Bogle, J.C. (2010). *Common Sense on Mutual Funds: Fully Updated 10th Anniversary Edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Borgogni, L., & Russo, S.D. (2013). A Quantitative Analysis of the High Performance Cycle in Italy. In E.A. Locke & G.P. Latham (Eds.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (pp. 270–283). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Born, M. (1949 [1948]). *Natural Philosophy of Cause and Chance*. Oxford: Clarendon Press.
- Botosan, C.A. (2019). Pathway to an Integrated Conceptual Framework for Financial Reporting. *The Accounting Review*. Vol. 94, No. 4: 421–436.
- Bouwman, M.J. (1984). Expert vs. Novice Decision Making in Accounting: A Summary. *Accounting, Organizations, and Society*, Vol. 9: 325–327.
- Bowers, R. (1945). Economic and Accounting Concepts. *The Accounting Review*, Vol. 20, No. 4 (Oct.): 420–431.
- Brief, R.P. (1975). The Accountant's Responsibility in Historical Perspective. *The Accounting Review*. Vol. 50, No. 2 (Apr.): 285–297.
- Bromwich, M., & Bhimani, A. (1989). *Management Accounting: Evolution not Revolution*. London: CIMA.
- Brown, J.L., Evans, J.H., & Moser, D.V. (2009). Agency Theory and Participative Budgeting Experiments. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 21, No. 1: 317–345.
- Brown, R.V., Kahr, A.S., & Peterson, C. (1974). *Decision Analysis for the Manager*. NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Brownell, P. (1981). Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The Accounting Review*, Vol 56, No. 4 (Oct.): 844–860.
- Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4 (Oct.): 587–600.
- Bruns, W.J. (1968). Accounting Information and Decision-Making: Some Behavioral Hypotheses. *The Accounting Review*, Vol. 43, No. 3 (Jul.): 469–480.
- Bruns, W.J. (1972). Behavioral Sciences in the Accounting Curriculum. *The Accounting Review*, Vol. 47, No. 3 (Jul.): 591–595.

- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The Role of Accounting in Organizations and Society. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 5(1): 5–27.
- Byrne, G. R. (1937). To What Extent Can Accounting Be Reduced to Rules and Standards? *Journal of Accountancy*, 64(5): 364–379.
- Camerer, C., Babcock, L., Loewenstein, G., & Thaler, R. (1997). Labor supply of New York City cabdrivers: One day at a time. *Quarterly Journal of Economics*, 112(3): 407–441.
- Camerer, C., & Lovallo, D. (1999). Overconfidence and Excess Entry: An Experimental Approach. *The American Economic Review*, Vol. 89, Iss. 1 (Mar.): 306–318.
- Campfield, W.L. (1959). Re-Examination of Bases and Opportunities for Applying Accounting Judgement. *The Accounting Review*, Vol. 34, No. 4 (Oct.): 555–563.
- Canning, J.B. (1929). Some Divergences of Accounting Theory from Economic Theory. *The Accounting Review*, Vol. 4, No. 1 (Mar.): 1–8.
- Caplan, E.H. (1966). Behavioral Assumptions of Management Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 41, No. 3 (Jul.): 496–509.
- Caplan, E.H. (1968). Behavioral Assumptions of Management Accounting – Report of a Field Study. *The Accounting Review*, Vol. 43, No. 2 (Apr.): 342–362.
- Cartwright, E. (2018). *Behavioral Economics*. 3rd ed. Oxon, OX: Routledge.
- Carmichael, D.R. (1970). Behavioral Hypotheses of Internal Control. *The Accounting Review*, Vol. 45, No. 2 (Apr.): 235–245.
- Cassells, W., Schoenberger, A., & Grayboys, T. (1978). Interpretation by physicians of clinical laboratory results. *New England Journal of Medicine* 299: 999–1001.
- Chang, C.-H. (D.), Johnson, R.E., & Lord, R.G. (2010). Moving beyond discrepancies: The importance of velocity as a predictor of satisfaction and motivation. *Human Performance*, 23 (1): 58–80.
- Charnes, A., & Stedry, A.C. (1964). Exploratory Models in the Theory of Budgetary Control, In W.W. Coopeb, H. J. Leavitt, & M.W. Shelly (Eds.), *New Perspectives in Organization Research* (pp. 212–249), New York: John Wiley & Sons.
- Cherrington, D.J., & Cherrington, J.O. (1973). Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process. *Journal of Accounting Research*. Vol. 11, Empirical Research in Accounting: Selected Studies 1973: 225–253.
- Clark, J.M. (1923). *Studies in the Economics of Overhead Costs*. Chicago: University of Chicago Press.
- Chambers, R. J. (1957). Detail for a Blueprint. *The Accounting Review*, Vol. 32, No. 2 (Apr.): 206–215.
- Chambers, R.J. (1995). *An Accounting Thesaurus: 500 Years of Accounting*. Oxford: Pergamon.

- Charan, R. (2007). *Know-how: The 8 skills that separate people who perform from those who don't*. New York: Crown.
- Charifzadeh, M., & Taschner, A. (2017). *Management Accounting and Control: Tools and Concepts in a Central European Context*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA.
- Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). (2014). *Global Management Accounting Principles*©. *Driving better business through improved performance*. (Consultation Draft, February). London: CIMA.
- Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). (2017 [2014]). *Global Management Accounting Principles* ©. *Effective management accounting: Improving decisions and building successful organisations*. London: CIMA. Available at: <https://www.cgma.org>, accessed March 2023.
- Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). (2018). *What is Management Accounting?* Available at: <https://www.cimaglobal.com/Starting-CIMA/Why-CIMA/what-is-management-accounting/>, accessed April 2018.
- Chen, C.X., Nasev, J., & Wu, S.Y. (2022). CFO Overconfidence and Cost Behavior. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 34, No 2: 117–135.
- Chen, R.S. (1975). Social and Financial Stewardship. *The Accounting Review*. Vol. 50, No. 3 (Jul.): 533–543.
- Chenhall, R.H., & Brownell, P. (1988). The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, No. 3: 225–233.
- Chow, C.W. (1983). The Effects of Job Standard Tightness and Compensation Scheme on Performance: An Exploration of Linkages. *The Accounting Review*, Vol. 58, No. 4 (Oct.): 667–685.
- Chua, W.F. (1986). Radical Development in Accounting Thought. *The Accounting Review*. Vol. 61, No. 4 (Oct.): 601–632.
- Clapham, S.E., & Schwenk, C.R. (1991). Self-Serving Attributions, Managerial Cognition, and Company Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 3 (Mar.): 219–229.
- Cohen, K.L., & Cyert, R.M. (1975). *Theory of the Firm: Resource Allocation in a Market Economy*. New York: Prentice-Hall.
- Coleman, R.W. (1949). The Role of Accounting in Management. *The Accounting Review*. Vol. 24, No. 2 (Apr.): 179–183.
- Collins, F., Munter, P., & Finn, D.W. (1987). The Budgeting Games People Play. *The Accounting Review*, Vol. 62, No. 1 (Jan.): 29–49.
- Collins, J.C., & Porras, J.I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness.
- Cook, D.M. (1967). The Effect of Frequency of Feedback on Attitudes and Performance, *Journal of Accounting Research*, Vol. 5, Empirical Research in Accounting: Selected Studies 1967, 213–224.
- Corr, P., & Plagnol, A. (2019). *Behavioral Economics: The Basics*. Oxon, OX: Routledge.

- Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy Under Uncertainty. *Harvard Business Review*, Vol. 75 (Nov.-Dec.): 67–79.
- Covaleski, M.A., & Dirsmith, M.W. (1983). Budgeting as a means for control and loose coupling. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, No. 4: 323–340.
- Crandall, R.H. (1969). Information Economics and Its Implications for the Further Development of Accounting Theory. *The Accounting Review*, Vol. 44, No. 3 (Jul.): 457–466.
- Croskerry, P. (2003). The importance of cognitive errors in diagnosis and strategies to minimize them. *Academic Medicine*, 78: 775–780.
- Crossman, P.T. (1958). The Nature of Management Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 33, No. 2 (Apr.): 222–227.
- Daniels, A.C. (2009). *OOPS! 13 Management Practices that Waste Time & Money (and what to do instead)*. Aubrey Daniels International: Atlanta.
- Datar, S.M., & Rajan, M.V. (2018). *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 16th ed. Hoboken, NJ: Pearson.
- Davidson, H.J., & Trueblood, R.M. (1961). Accounting for Decision-Making. *The Accounting Review*, Vol. 36, No. 4 (Oct.): 577–582.
- Dein, R.C. (1958). The Future Development of Accounting Theory. *The Accounting Review*, Vol. 33, No. 3 (Jul.): 389–400.
- Demski, J. (1973). The General Impossibility of Normative Accounting Standards. *The Accounting Review*, Vol. 48, No. 4 (Oct.): 718–723.
- Demski, J. (2008). *Managerial Uses of Accounting Information*. 2nd ed. New York, NY: Springer Science+Business Media, LLC.
- Demski, J., & G. Feltham. (1976). *Cost Determination: A Conceptual Approach*. Ames, Iowa: Iowa State University.
- Devine, C.T. (1960). Research Methodology and Accounting Theory Formation. *The Accounting Review*, Vol. 35, No. 3 (Jul.): 387–399.
- Dhami, S. (2016). *The Foundations of Behavioral Economic Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Dickinson, A.L. (1911). The Economic Aspect of Cost Accounts and Its Application to the Accounting of Industrial Companies. *The American Economic Review*, Vol. 1, No. 2, Papers and Discussions of the Twenty-third Annual Meeting (Apr.): 110–123.
- Dillard, J.F., & Jiambalvo, J. (1979). Expectancy Theory in a Budgetary Setting: A Comment. *The Accounting Review*, Vol. 54, No. 3 (Jul.): 630–634.
- Dixon, R.L. (1943). The Need for a Statement of the Principles Underlying Cost Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 18, No., 3 (Jul.): 256–258.
- Dixon, R.L., & Kerrigan, H.D. (1941). Criticism of the Tentative Statement of Accounting Principles. *The Accounting Review*, Vol. 16, No. 1 (Mar.): 49–65.

- Driver, M.J., & Mock, T.J. (1975). Human Information Processing, Decision Style Theory, and Accounting Information Systems. *The Accounting Review*, Vol. 50, No. 3 (Jul.): 490–508.
- Drucker, A.P.R. (1928). The Accountant as an Efficiency Expert. *The Accounting Review*, Vol. 3, No. 4 (Dec.): 364–368.
- Drucker, A.P.R. (1929). Budgeting and The Sales Quota. *The Accounting Review*, Vol. 4, No. 3 (Sep.): 175–180.
- Drucker, P.F. (1967). The Effective Decision. *Harvard Business Review*, (Jan.). Available at: <https://hbr.org/1967/01/the-effective-decision>, accessed March 2023.
- Drury, C. (1988). *Management and Cost Accounting*. 2nd ed. London: Chapman & Hall.
- Drury, C. (2001). *Management Accounting for Business Decisions*. 2nd ed. London: Thomson Learning.
- Drury, C. (2012). *Management and Cost Accounting*. 8th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Drury, C. (2015). *Management and Cost Accounting*. 9th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting*. 10th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Dunk, A.S. (1993). The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*, Vol. 68, No. 2 (Apr.): 400–410.
- Edwards, E.O., & Bell, P.W. (1961). *The Theory and Measurement of Business Income*, University of California Press.
- Edwards, W. (1984). How to make good decisions. In: What constitutes a good decision? A panel discussion, in K. Borchering, B. Brehmer, C. Vleck, & W.A. Wagenaar (Eds.), Research perspectives on decision making under uncertainty: basic theory, methodology, risk and applications. Selected proceedings of the ninth research conference on subjective probability, utility and decision making, Groningen, Aug. 29-Sept. 2, 1983. *Acta Psychologica*, 56: 5–27.
- Eisenberger, R. (1989). *Blue Monday: The Loss of The Work Ethic in America*. New York: Paragon House.
- Elliott, R. (1998). *Accounting in the 21st Century*. Lecture, November 2, Newman Library Digital Collections, Baruch College, CUNY, New York. Available at: https://academicworks.cuny.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2061&context=b_b_pubs, accessed March 2023.
- Emmanuel, C., Merchant, K.A., & Otley, D. (1990). *Accounting for management control* (2nd ed.). London; New York; Tokyo and Melbourne: Chapman and Hall.
- Engelmann, K. (1954). In Search of An Accounting Philosophy. *The Accounting Review*, Vol. 29, No. 3 (Jul.): 383–390.

- Erez, M., & Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(1): 69–78.
- Evans, J.S.B.T. (2006). The heuristic-analytic theory of reasoning: Extension and evaluation: *Psychonomic Bulletin: Review*, 13 (3): 378–395.
- Evans III, J.H., Hannan, R.L., Krishnan, R., & Moser, D.V. (2001). Honesty in Managerial Reporting. *The Accounting Review*, Vol. 76, No. 4 (Oct.): 537–559.
- Farrell, A., Goh, J., & White, B. (2014). The Effect of Performance-Based Incentive Contracts on System 1 and System 2 Processing in Affective Decision Context: fMRI and Behavioral Evidence. *The Accounting Review*, Vol. 89, No. 6: 1979–2010.
- Feichter, C., Grabner, I., & Moers, F. (2018). Target Setting in Multi-Divisional Firms: State of the Art and Avenues for Future Research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 30, No. 3: 29–54.
- Feltham, G.A. (1968). The Value of Information. *The Accounting Review*, Vol. 43, No. 4 (Oct.): 684–696.
- Ferris, K.R. (1977). A Test of the Expectancy Theory of Motivation in an Accounting Environment, *The Accounting Review*, Vol. 52, No. 3 (Jul.): 605–615.
- Fischhoff, B. (1975). Hindsight is not equal to foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, Vol. 1, No. 3: 288–299.
- Fisher, J.G., Frederickson, J.R., & Pfeffer, S.A. (2000). Budgeting: An Experimental Investigation of the Effects of Negotiation. *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 1 (Jan.): 93–114.
- Fisher, J.G., Frederickson, J.R., & Pfeffer, S.A. (2002), The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, No. 1–2 (Jan.–Mar): 27–43.
- Fisher, J.G., Pfeffer, S.A., & Sprinkle, G.B. (2003). Budget-Based Contracts, Budget Levels, and Group Performance. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15: 71–94.
- Flanders, D.P. (1961). Accountancy, Systematized Learning, and Economics. *The Accounting Review*, Vol. 36, No. 4 (Oct.): 564–576.
- Foley, D.K. (1998). Introduction. In D. K. Foley (Ed.), *Barriers and Bounds to Rationality*, Princeton: Princeton University Press: 3–72.
- Foran, M.F., & DeCoster, D.T. (1974). An Experimental Study of the Effect of Participation, Authoritarianism, and Feedback on Cognitive Dissonance in a Standard Setting Situation. *The Accounting Review*, Vol. 49, No. 4 (Oct.): 751–763.
- Forrester, J.W. (1961). *Industrial Dynamics*, Cambridge, MA: The M.I.T. Press.
- Foster, R.N., & Kaplan, S. (2001). *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform Them*. New York, N: Currency and Doubleday.

- Frederick, S. (2005). Cognitive Reflection and Decision Making. *Journal of Economic Perspectives*, 19(4): 25–42.
- Fudenberg, D. (2006). Advancing beyond Advances in Behavioral Economics. *Journal of Economic Literature*, 44 (Sept.): 694–711.
- Garland, H. (1983). Influence of ability, assigned goals, and normative information on personal goals and performance: A challenge to the goal attainability assumption. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68(1): 20–30.
- Garrison, R.H., Libby, T., Webb, A., Noreen, E.W., & Brewer, P.C. (2015). *Managerial Accounting*. Tenth Canadian Edition, Canada: McGraw-Hill Ryerson.
- Garrison, R.H., Noreen, E.W., & Brewer, P.C. (2018). *Managerial Accounting*. 16th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Garvin, D.A., & Roberto, M.A. (2001). What You Don't Know About Making Decisions. *Harvard Business Review*, 79(8): 108–116.
- Givens, H.R. (1966). Basic Accounting Postulates. *The Accounting Review*, Vol. 41, No. 3 (Jul.): 458–463.
- Goldin, R. (2015, August 19). *Causation vs Correlation*. Available at: <http://senseaboutscienceusa.org/causation-vs-correlation/>, accessed March 2023.
- Gordon, M.J. (1964). Postulates, Principles and Research in Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 39, No. 2 (Apr.): 251–263.
- Greer, H.G. (1954). Managerial Accounting – Twenty Years From Now. *The Accounting Review*, Vol. 29, No. 2 (Apr.): 175–185.
- Grossman, S.D., & Strawser, R.H., (1978). Accounting and Behavioral Concepts: A Classroom Approach. *The Accounting Review*, Vol. 53, No. 2 (Apr.): 495–500.
- Gul, F.A. (1984). The Joint and Moderating Role of Personality and Cognitive Style on Decision Making. *The Accounting Review*, Vol. 59, No. 2: 264–277.
- Hall, S., Lovallo, D., & Musters, R. (2012). How to put your money where your strategy is. *McKinsey Quarterly*. March 1. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-to-put-your-money-where-your-strategy-is>, accessed March 2023.
- Hambrick, D.C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2: 334–343.
- Hammond, J., Keeney, R., & Raiffa, H. (2013 [1998]). The Hidden Traps in Decision Making. In *On Making Smart Decision*. HBR's 10 Must Reads series (pp. 1–19). Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Hanson, E.I. (1966). The Budgetary Control Function. *The Accounting Review*, Vol 41, Vol. 2 (Apr.): 239–243.
- Hastie, R., & Dawes, R.M. (2010). *Rational Choice in an Uncertain World. The Psychology of Judgement and Decision Making*. 2nd ed. London, SAGE Publications, Inc.

- Hastorf, A., Schneider, D., & Polefka, J. (1970). *Person Perception*. Reading, Mass.: Addison-Wiley.
- Heath, C., Larrick, R.P., & Wu, G. (1999). Goals as Reference Points. *Cognitive Psychology*, Vol. 38, No. 1 (Feb.): 79–109.
- Heilman, E.A. & Collins, C.W. (1935). Accounting and Economics. *The Accounting Review*, Vol. 10, No. 2 (Jun.): 149–155.
- Hendriksen, E.S. (1982). *Accounting Theory*, 4th ed. Homewood, IL: Irwin.
- Heslin, P.A., & Wang, K.L. (2013). Determinants of Goals. In E.A. Locke & G.P. Latham (Eds.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (pp. 133–146). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Hines, R.D. (1988). Popper's Methodology of Falsificationism and Accounting Research. *The Accounting Review*. Vol. 63, No. 4 (Oct.): 657–662.
- Hirsch, M.L. (1988). *Advanced Management Accounting*. Boston: PWC-Kent Publishing Company.
- Hirst, M.K. (1987). The Effect of Setting Budget Goals and Task Uncertainty on Performance: A Theoretical Analysis. *The Accounting Review*, Vol. 62, No. 4 (Oct.): 774–784.
- Hirst, M.K., & Iowy, S.M. (1990). The linear, additive and interactive effects of budget goal difficulty and feedback on performance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 5: 425–436.
- Hofstede, G.H. (1968). *The Game of Budget Control*. London: Tavistock.
- Hofstede, T.R., & Kinard, J.C. (1970). A Strategy for Behavioral Accounting Research. *The Accounting Review*, Vol. 45, No. 1 (Jan.): 38–54.
- Homans, G.C. (1949). The Strategy of Industrial Sociology, *American Journal of Sociology*, Vol. 54, No. 4: 330–337.
- Hopwood, A. (1976). *Accounting and Human Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hopwood, A. G. (2008). *Anthony Hopwood's Response to His Induction into Accounting Hall of Fame*. Columbus, OH: Fisher School of Business of The Ohio State University.
- Horn, F.E. (1951). Managerial Emphasis in Elementary Accounting. *The Accounting Review*. Vol. 26, No. 3 (Jul.): 308–312.
- Hylton, D.P. (1962). Current Trends in Accounting Theory. *The Accounting Review*, Vol. 37, No. 1 (Jan.): 22–27.
- Imke, F.J. (1966). Relationships in Accounting Theory. *The Accounting Review*, Vol. 41, No. 2: 318–322.
- Institute of Management Accountants (IMA). (2008). *Definition of Management Accounting*. Statements on Management Accounting. Montvale, NJ: IMA.
- Institute of Management Accountants (IMA). (2013). *Conceptual Framework for Managerial Costing*. Report of the IMA Managerial Costing Conceptual Framework Task Force. Montvale, NJ: IMA.

- Institute of Management Accountants (IMA). (2014). *The Conceptual Framework for Managerial Costing*. Statement on Management Accounting. Available at: <https://www.imanet.org/research-publications/statements-on-management-accounting/conceptual-framework-for-managerial-costing>, accessed March 2023.
- Institute of Management Accountants (IMA). (2016). *The Behavioral Aspects of Cost Management*. Statement on Management Accounting. Available at: <https://www.imanet.org/research-publications/statements-on-management-accounting/behavioral-aspects-of-cost-management>, accessed March 2023.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2010) (as amended). *Conceptual Framework for Financial Reporting*. Available at: <https://www.ifrs.org/>, accessed March 2023.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2018) (as amended). *Conceptual Framework for Financial Reporting*. Available at: <https://www.ifrs.org/>, accessed March 2023.
- Jaggi, B. (1979). A Comment on Motivational Considerations in Cost Allocation Systems: A Conditioning Theory Approach, *The Accounting Review*, Vol. 54, No 1 (Jan.): 209–214.
- Jensen, M.C. (1968). The Performance of Mutual Funds in the Period 1945-1964. *Journal of Finance*, Vol. 23, No. 2 (May): 389–416.
- Jensen, M. (1976). *Reflections on the State of Accounting Research and the Regulation of Accounting*”, Stanford Lectures In Accounting (Graduate School of Business, Stanford University, California).
- Jensen, M. (1983). Organization Theory and Methodology, *The Accounting Review*, Vol. 58, No. 2 (Apr.): 319–339.
- Jensen, M. (2001). Corporate Budgeting is Broken – Let’s Fix It. *Harvard Business Review* 79: 94–101. Available at: <https://hbr.org/2001/11/corporate-budgeting-is-broken-lets-fix-it>.
- Jensen, R.E. (1970). Empirical Evidence from the Behavioral Science: Fish Out of Water. *The Accounting Review*, Vol. 45q No. 3 (Jul.): 502–508.
- Johnson, B. (1977). *Communication: The Process of Organization*. Boston, MA: Allyn and Bacon, Inc.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. Harlow: Prentice Hall.
- Johnson, H.T., & Kaplan, R.S. (1991 [1987]). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Joyce, W., Nohria, N., & Roberson, B. (2003). *What really works: the 4 + 2 formula for sustained business success*. New York, NY: HarperCollins Publishers, Inc.
- Just, D.R. (2014). *Introduction to Behavioral Economics*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *The American Economic Review*, 93(5): 1449–1475.

- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist*, Vol. 64, No. 6, 515–526.
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). Before You Make that Big Decision... *Harvard Business Review*, June: 51–60.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, Vol. 47, No. 2 (Mar.): 263–292.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist*, 39(4): 341–350.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* (January–February): 71–79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kaplan, S.E., Petersen, M.J., & Samuels, J.A. (2018). Further Evidence on the Negativity Bias in Performance Evaluation: When Does the Evaluator’s Perspective Matter? *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 30, No 1: 169–184.
- Kay, J., & King, M. (2020). *Radical Uncertainty: Decision-Making Beyond the Numbers*. New York, NY: W.W.Norton & Company, Inc.
- Kelley, A.C. (1936). In Defense of the Accountant. *The Accounting Review*, Vol. 11, No. 1 (Mar.): 63–65.
- Kelley, A.C. (1941). Is Accountancy a Science? *The Accounting Review*, Vol. 16, No. 3 (Sep.): 231–234.
- Kemp, P.S. (1962). Accounting Data for Planning, Motivation and Control. *The Accounting Review*, Vol. 37, No. 1(Jan.): 44–50.
- Kenis, I. (1979). Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance, *The Accounting Review*, Vol. 54, No. 1 (Oct.): 707–721.
- Kerr, S., & LePelley, D. (2013). Stretch Goals: Risks, Possibilities, and Best Practices. In E.A. Locke & G.P. Latham (Eds.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (pp. 21–31). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Kester, R.B. (1942). Sources of Accounting Principles. *Journal of Accountancy*, Dec., 531–535.
- Kim, D.C. (1992). Risk Preferences in Participative Budgeting. *The Accounting Review*, Vol. 67, No. 2 (Apr): 303–318.
- Kircher, P. (1961). Theory and Research in Management Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 36, No. 1 (Jan.), 43–49.

- Klein, G. (2007). Performing a Project Premortem. *Harvard Business Review*, 85(9): 18–19. Available at: <https://hbr.org/2007/09/performing-a-project-premortem>, accessed March 2023.
- Klein, H.J., Cooper, J.T., & Monahan, C.A. (2013). Goal Commitment. In E.A. Locke & G.P. Latham (Eds.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (pp. 65–89). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Klein, H.J., Molloy, J.C., & Brinsfield, C.T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, Vol. 37, No. 1 (Jan.): 130–151.
- Klein, H.J., Wesson, M.J., Hollenbeck, J.R., Wright, P.M., & DeShon, R.P. (2001). The Assessment of Goal Commitment: A Measurement Model Meta-Analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. Vol. 85, No. 1, May: 32–55.
- Kohler, E.A. (1957). *A Dictionary for Accountants*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. Inc.
- Koll, O. (2002). Book review. *Journal of Business Research*, 55: 531–532.
- Kren, L. (1992). Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*, Vol. 67, No. 3 (Jul.): 511–526.
- Kuhn, T.S. (1970 [1962]). *The Structure of Scientific Revolutions*. 2nd ed. Enlarged. Chicago: The University of Chicago Press.
- Labro, E. (2015). Hobby Horses Ridden. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1): 133–138.
- Lakatos, I. (1970). Falsification and the methodology of scientific research programmes. In I. Lakatos and A. Musgrave (eds.), *Criticism and the Growth of Knowledge*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Langer, E.J. (1982). The illusion of control. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases* (pp. 231–238). New York: Cambridge University Press.
- Larcker, D.F. (1981). The Perceived Importance of Selected Information Characteristics for Strategic Capital Budgeting Decisions. *The Accounting Review*, Vol. 56, No. 3 (Jul.): 519–538.
- Larson, K. D. (1990). *Financial Accounting*. 4th ed. Homewood, IL: Irwin.
- Latham, G.P., & Locke, E.A. (2006). Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 4: 332–340.
- Latham G.P., & Locke, E.A. (2013). Potential Pitfalls in Goal Setting and How to Avoid Them. In E.A. Locke & G.P. Latham (Eds.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (pp. 570–579). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Lavoie, D. (1987). The accounting of interpretations and the interpretation of accounts: the communicative function of “the language of business”. *Accounting, Organizations and Society*, 12: 579–604.

- Lawrence, W.B. (1945). Cost accounting versus the Pricing System. *The Accounting Review*, Vol. 20, No. 2 (Apr.): 177–182.
- Leavitt, H.J. (1958). *Managerial Psychology*. The University of Chicago Press.
- Leisenring, J.J., & Johnson, L.T. (1994). Accounting research: On the relevance of research to practice. *Accounting Horizons*, 8(4): 74–79.
- Levine, D.M., Stephan, D.F., Krehbiel, T.C., & Berenson, M.L. (2008). *Statistics for Managers: Using Microsoft® Excel*, 5th Ed. Pearson, Upper Saddle River, NJ.
- Lewis, C. A. Jr. (1959). Are There “Principles” of Accounting? *The Accounting Review*, Vol. 34, No. 2 (Apr.): 239–241.
- Lichtenstein, S., & Slovic, P. (1973), Response-induced reversals of preference in gambling: An extended replication in Las Vegas, *Journal of Experimental Psychology*, 101(1): 16–20.
- Lind, D.A., Marchal, W.G., & Wathen, S.A. (2012). *Statistical Techniques in Business & Economics*. 15th ed. McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.
- Littleton, A.C. (1938a). Tests for Principles. *The Accounting Review*, Vol. 13, No. 1 (Mar.): 16–24.
- Littleton, A.C. (1938b). The Relation of Function to Principles. *The Accounting Review*, Vol. 13, No. 3 (Sep.): 233–241.
- Littleton, A.C. (1939). Suggestions for the Revision of the Tentative Statement of Accounting Principles. *The Accounting Review*, Vol. 14, No. 1 (Mar.): 57–64.
- Littleton, A.C. (1977 [1953]). *Structure of Accounting Theory*. AAA.
- Locke, E.A. (1982). Relation of goal level to performance with a short work period and multiple goal levels. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67(4): 512–514.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1984). *Goal Setting: A Motivational Technique That Works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2013a). Goal Setting Theory, 1990. In E.A. Locke & G.P. Latham (Eds.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (pp. 3–15). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2013b). Goal Setting Theory: The Current State. In E.A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (pp. 623–630). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Locke, E.A., Latham, G.P., & Erez, M. (1988). The Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1 (Jan.): 23–39.
- Loewenstein, G. (1988). Frames of mind in intertemporal choice. *Management Science*, Vol. 34, No. 2: 200–214.
- Lorenz, E.N. (1993). *The Essence of Chaos*. London, UK: UCL Press Limited.

- Lovullo, D., & Kahneman, D. (2003). Delusions of success. How optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*, (Jul.). Available at: <https://hbr.org/2003/07/delusions-of-success-how-optimism-undermines-executives-decisions>, accessed March 2023.
- Lovullo, D., & Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*. March, 1–14.
- Lowe, E. A. (1971). On the Idea of a Management Control System: Integrating Accounting and Management Control. *Journal of Management Studies*, 8: 1–12.
- Luft, J. (1994). Bonus and penalty incentives: Contract choice by individuals. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 18, No. 2: 181–206.
- Luft, J., & Shields, M.D. (2009). Psychology Models of Management Accounting. *Foundation and Trends in Accounting*. Vol. 4, No. 3-4, 199–345.
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, No. 3: 28–301.
- Maistrov, L.E. (1974). *Probability Theory: A Historical Sketch*. (Translated and Edited by Samuel Kotz) NY: Academic Press.
- Mankins, M.C., & Steele, R. (2013 [2006]). Stop Making Plans; Start Making Decisions. In *On Making Smart Decision*. HBR's 10 Must Reads series (pp. 157–175). Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- March, J.G., & Shapira, Z. (1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science*, Vol. 33, No. 11, 1404–1418.
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Matsui, T., Kakuyama, T., & Onglatco, M. (1987). Effects of goals and feedback on performance in groups. *Journal of Applied Psychology*, 72(3): 407–415.
- Mattessich, R. (1956). The Constellation of Accountancy and Economics. *The Accounting Review*, Vol. 31, No. 4 (Oct.): 551–564.
- Mattessich, R. (1972). Methodological Preconditions and Problems of A General Theory of Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 47, No. 3 (Jul.): 469–487.
- Mattessich, R. (1995). Conditional-Normative Accounting Methodology, Incorporating Value-Judgments and Means-End Relations of an Applied Science. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No. 4: 259–284.
- May, G.O. (1937). Principles of Accounting. *The Journal of Accountancy*, Dec., 423–425.
- McFarland, W.B. (1961). Research in Management Accounting by the National Association of Accountants. *The Accounting Review*, Vol. 36, No. 1 (Jan.): 21–25.
- McGahan, A.M., & Porter, M.E. (1997). How Much Does Industry Matter, Really? Special Issue on Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. S1 (Jul.): 15–30.

- McGhee, W., Shields, M.D., & Birnberg, J.G. (1978). The Effect of Personality on a Subject's Information Processing. *The Accounting Review*, Vol. 53, No. 3 (Jul.): 681–697.
- McWatters, C.S., & Zimmerman, J.L. (2016). *Management Accounting in A Dynamic Environment*. New York, NY: Routledge.
- Merchant, K.A. (1981). The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance, *The Accounting Review*, Vol. 56, No. 4 (Oct.): 813–829.
- Merchant, K.A. (1998). *Modern Management Control Systems: Text and Cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Merchant, K.A., & Manzoni, J-F. (1989). The Achievability of Budget Targets in Profit Centers: A Field Study. *The Accounting Review*, Vol. 64, No. 3 (Jul.): 539–558.
- Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2nd ed., Harlow, UK: Prentice Hall.
- Metcalf, R.W. (1964). The “Basic Postulates” in Perspective. *The Accounting Review*, Vol. 39, No. 1 (Jan.): 16–21.
- Mia, L. (1989). The Impact of Participation in Budgeting and Job Difficulty on Managerial Performance and Work Motivation: A Research Note, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 14, No. 4: 347–357.
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, Vol. 50, No. 2 (Apr.): 274–284.
- Mill, J.S. (2011 [1843]). *A System of Logic, Ratiocinative and Inductive, Being a Connected View of the Principles of Evidence, and the Methods of Scientific Investigation*. Adelaide, AU, eBooks@Adelaide, The University of Adelaide Library.
- Miller, M. (2000, February 8), *Trillion Dollar Bet*. NOVA, PBS broadcast. Available at: <https://www.pbs.org/wgbh/nova/transcripts/2704stockmarket.html>, accessed March 2023.
- Millians, P.M. (1947). Profit Planning and Budgetary Control. *The Accounting Review*, Vol. 22, No. 1 (Jan.): 65–68.
- Mischel, M. (1973). Toward a Cognitive Social Learning Reconceptualization of Personality. *Psychological Review*, (Jul.): 252–283.
- Mlodinow, L. (2008). *The Drunkard's Walk: How Randomness Rules Our Lives*. NY: Pantheon Books.
- Montgomery, R.H. (1938). Dealings in Treasury Stock: We Call It Capital, The Courts Call It Income”, *Journal of Accountancy*, (Apr.): 466–479.
- Moonitz, M., & Nelson, C.L. (1960). Recent Developments in Accounting Theory. *The Accounting Review*, Vol. 35, No. 2 (Apr.): 206–217.
- Moskowitz, G.B. (2005). *Social Cognition: Understanding Self and Others*, New York, NY: The Guilford Press.

- Murphy, G.I. (1976). A Numerical Representation of Some Accounting Conventions. *The Accounting Review*, Vol. 51, No. 2 (Apr.): 277–286.
- Musov, M. (2018). *Management Accounting: Integrating Basic Concepts and Meaning*. Sofia: UNWE Publishing Complex.
- Musov, M. (2023). *Management Accounting: Integrating Basic Concepts and Meaning*. 2nd ed. Sofia: UNWE Publishing Complex.
- National Association of Accountants (NAA). (1952). Analysis of manufacturing Cost Variances, *NACA Bulletin, Research Series*, 22.
- National Association of Accountants (NAA). (1981). Statements on Management Accounting, Statement 1A. *Definition of Management Accounting*. New York: NAA.
- Nelson, E.G. (1949). Science and Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 24, No. 4 (Oct.): 354–359.
- Newbold, P. (1988). *Statistics for Business and Economics*. 2nd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Newcomer, H.L. (1948). Report of Committee on Revision of the Statement of Principles: Introductory Statement. *The Accounting Review*, Vol. 23, No. 1 (Jan.): 7–12.
- Newell, A., & Simon, H.A. (1972). *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Nichol, J.E. (2019). The Effects of Contract Framing on Misconduct and Entitlement. *The Accounting Review*, Vol. 94, No. 3 (May): 329–344.
- Nielsen, C., Lund, M. and Thomsen, P. (2017). Killing the balanced scorecard to improve internal disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18, No. 1: 45–62.
- Nietzsche, F. (2002 [1886]). *Beyond Good and Evil*. *Cambridge Texts in the History of Philosophy*. R.-P. Horstmann & J.Norman (Eds), J.Norman (Transl.) Cambridge: Cambridge University Press.
- Nohria, N., Joyce, W., & Roberson, B. (2003). What Really Works. *Harvard Business Review*, (Jul.). Available at: <https://hbr.org/2003/07/what-really-works>, accessed March 2023.
- Odean, T. (1999). Do Investors Trade Too Much? *The American Economic Review*. Vol. 89, No. 5 (Dec.): 1279–1298.
- Odmark, V.E. (1954). Some Aspects of the Evolution of Accounting Functions. *The Accounting Review*, Vol. 29, No. 4 (Oct.): 634–638.
- Onsi, M. (1973). Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. *The Accounting Review*, Vol. 48, No. 3 (Jul.): 535–548.
- Otley, D.T. (1978). Budget Use and Managerial Performance, *Journal of Accounting Research*, Vol. 16, No. 1 (Spring): 122–149.
- Otley, D.T. (1987). *Accounting Control and Organizational Behaviour*. Butterworth-Heinemann.

- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5(3–4): 289–299.
- Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, 10(4): 363–382.
- Pareto, V. (2014 [1906]). *Manual of Political Economy: A Critical and Variorum Edition*. (Eds. Montesano, A., Zanni, A., Bruni, L., Chipman, J., and McLure, M. Oxford: Oxford University Press.
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. New York: Basic Books.
- Perry, K.W. (1958). Accounting and Economics Reciprocally Indebted. *The Accounting Review*, Vol. 33, No. 3 (Jul.): 450–454.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (2004 [1982]). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York, NY: HarperBusiness Essentials.
- Popper, K. (1963). *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Popper, K. (1988 [1982]). *The Open Universe. An Argument for Indeterminism*. From the Postscript to the Logic of Scientific Discovery, W.W.Bartley, III (Ed.). London and NY: Routledge.
- Popper, K. (2002 [1934]). *The Logic of Scientific Discovery*. London and NY: Routledge.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New Your, NY: The Free Press.
- Posner, G.P. (1991). Nation's Mathematicians Guilty of Innumeracy. *Skeptical Inquirer*, Vol. 15 (Summer): 342 – 345. Available at: https://www.gpposner.com/vos_Savant.html, last accessed March 2023.
- Prickett, A.L. (1944). General Principles of Cost Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 19, No. 2 (Apr.): 169–180.
- Pritchard, R.D., Young, B.L., Koenig, N., Schmerling, D., & Dixon, N.W. (2013). In E.A. Locke & G.P. Latham (Eds.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (pp. 233–245). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Pye, M.L. (1960). Reasons, Probabilities, and Accounting Principles. *The Accounting Review*, Vol. 35, No. 3 (Jul.): 437–443.
- Pyle, W.W., & White, J.A. (1966). *Fundamental Accounting Principles*. 4th ed. Homewood, Ill, R.D. Irwin.
- Raby, W.L. (1959). The Two Faces of Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 34, No. 3 (Jul.): 452–461.
- Railroad Accounting Principles Board (RAPB) (1987). *Railroad Accounting Principles: Final Report*. Vol. 1 – Summary of Report (Sept. 1). Washington, DC, RAPB.
- Ralston, S.H., Penman, I.D., Strachan, M.W.J., & Hobson, R.P. (Eds.) (2018). *Davidson's Principles and Practice of Medicine*, 23rd ed. Edinburgh: Elsevier.

- Rankin, F.W., Schwartz, S.T., & Young, R.A. (2008). The Effect of Honesty and Superior Authority on Budget Proposals. *The Accounting Review*, Vol. 83, No. 4 (Jul.): 1083–1099.
- Raun, D.L. (1961). Accounting for Decisions. *The Accounting Review*, Vol. 36, No. 3 (Jul.): 460–471.
- Read, W.H. (1948). Cost Accounting Concepts: Introductory Statement. *The Accounting Review*, Vol. 23, No. 1 (Jan.): 28–31.
- Riahi-Belkaoui, A. (2002). *Behavioral Management Accounting*. Quorum Books: Westport.
- Rilling, J. (2002). A Neural Basis for Social Cooperation. *Neuron*, 35(2): 395–405.
- Rockness, H.O. (1977). Expectancy Theory in a Budgetary Setting: An Experimental Examination, *The Accounting Review*, Vol. 52, No. 4 (Oct.): 893–903.
- Roe, M.J. (1994). *Strong Managers, Weak Owners: The Political Roots of American Corporate Finance*, Princeton: Princeton University Press.
- Ronen, J., & Livingstone, J.L. (1975). An Expectancy Theory Approach to the Motivational Impacts of Budgets. *The Accounting Review*, Vol. 50, No. 4 (Oct.): 671–685.
- Rosenzweig, P. (2007). *The Halo Effect... and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*. New York, NY: Free Press.
- Ross, H.I. (1966). *The Elusive Art of Accounting; A Brash Commentary on Financial Statements*. Ronald Press Co.
- Ross, L. (1977). The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 173–220). New York: Academic Press.
- Ross, S.A. (1983). Accounting and Economics. *The Accounting Review*, Vol. 58, No. 2 (Apr.): 375–380.
- Rowe, C. (2004). The Effect of Accounting Report Structure and Team Structure on Performance in Cross-Functional Teams. *The Accounting Review*, Vol. 79, No. 4 (Oct.): 1053–1180.
- Rozoff, D. (1964). Heuristic. *The Accounting Review*, Vol. 39, No. 3 (Jul.): 768–769.
- Rucci, A.J., Kirn, S.P., & Quinn, R.T. (1998). The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review*, (Jan.–Feb.). Available at: <https://hbr.org/1998/01/the-employee-customer-profit-chain-at-sears>, accessed March 2023.
- Russell, B. (1912). On the Notion of Cause. *Proceedings of the Aristotelian Society*, New Series, 13 (1912 – 1913): 1–26.
- Ryan, B., Scapens, R., & Theobald, M. (2002). *Research Method and Methodology in Finance and Accounting* (2nd ed.). London: Thomson.
- Saari, L.M. (2013). Goal Setting and Organizational Transformation. In E.A. Locke & G.P. Latham (Eds.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (pp. 262–269). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

- Samuelson, W.F., & Marks, S.G. (2012). *Managerial Economics*. 7th ed. Danvers, MA.
- Sanders, T.H. (1935). The Development of Accounting Principles. *The Accounting Review*, Vol. 10, No. 1 (Mar.): 100–102.
- Sanders, T.H. (1940). Accounting Research: Objectives and Methods. *The Accounting Review*, Vol. 15, No. 1 (Mar.): 77–89.
- Sawers, K. (2005). Evidence of choice avoidance in capital-investment judgements. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 22, No. 4: 1063–1092.
- Schein, E.H. (1965). *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Schiff, M., & Lewin, A.Y. (1970). The Impact of People on Budgets. *The Accounting Review*, Vol. 45, No. 2 (Apr.): 259–268.
- Schmidt, L.A. (1949). Practical Uses of the Device of Formal Logic in Accountants' Daily Work. *The Journal of Accountancy*, Nov., 378–387.
- Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B., & Salvaggio, A.N. (2003). Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance?," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5 (Oct.): 836–851.
- Schweitzer, M.E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). The role of goal setting in motivating unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47(3): 422–432.
- Scott, D. (1931). Unity in Accounting Theory. *The Accounting Review*, Vol. 6, No. 2 (Jun.): 106–112.
- Scott, D. (1937). The Tentative Statement of Principles. *The Accounting Review*, Vol. 12, No. 3 (Sep.): 296–303.
- Scott, D. (1939). Responsibilities of Accountants in a Changing Economy. *The Accounting Review*, Vol. 14, No. 4, Part I (Dec.): 396–401.
- Scott, D. (1941). The Basis for Accounting Principles. *The Accounting Review*, Vol. 16, No. 4 (Dec.): 341–349.
- Seijts, G.H., & Latham, G.P. (2011). The effect of commitment to a learning goal, self-efficacy, and the interaction between learning goal difficulty and commitment on performance in a business simulation. *Human Performance*, 24(3): 189–204.
- Shank, J.K. (1989). Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles? *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 1 (Fall): 47–65.
- Shelley, M., & Omer, T. (1996). Intertemporal framing issues in management compensation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 66, No. 1: 42–58.
- Sherman, S. (1995). Stretch Goals: The Dark Side of Asking for Miracles. *Fortune*. (November, 13).
- Shields, M.D. (1983). Effects of Information Supply and Demand on Judgment Accuracy: Evidence from Corporate Managers. *The Accounting Review*, Vol. 58, No. 2 (Apr.): 284–303.

- Shields, M.D. (2005). Operating Budgets and Budgeting – Benefits and Costs. In R.L.Weil & M.W. Maher (Eds.), *Handbook of Cost Management*. 2nd ed. (pp. 539–572). Somerset, NJ: John Wiley & Sons.
- Shields, M.D. (2015). Established Management Accounting Knowledge. *Journal of Management Accounting Journal*, 27 (1): 123–132.
- Shields, M.D. (2018). A Perspective on Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 30, No. 3 (Fall): 1–11.
- Shillinglaw, G. (1964). Divisional Performance Review: An Extension of Budgetary Control. In C.P.Bonini, R.K.Jaedicke, & H.M.Wagner, (Eds.), *Management Controls: Bew Directions in Basic Research* (pp. 149–163): McGraw-Hill.
- Shillinglaw, G. (1979). Cost Accounting Principles for External Reporting: A Conceptual Framework, In S.A.Zeff, J.Demski & N.Dopuch (Eds.) *Essays in Honor of William A. Paton: Pioneer Accounting Theorist* (pp. 157–183), Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Shulman, L. S. (2005). *The Signature Pedagogies of the Professions of Law, Medicine, Engineering, and the Clergy: Potential Lessons for the Education of Teachers*. Presentation at the Math Science Partnerships (MSP) Workshop: Teacher Education for Effective Teaching and Learning hosted by the National Research Council’s Center for Education, February 6–8, Irvine, CA.
- Shwayder, K. (1968). Relevance. *Journal of Accounting Research*, Vol. 6, No. 1 (Spring): 86–97.
- Sick, H.L., & Williams, J.C. (1981). *Management and Organization*. 4th ed. Cincinnati: Southwestern Publishing Co.
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man*. John Wiley & Sons. Inc.
- Simon, H.A. (1960). *The New Science of Management Decision*. The Ford Distinguished Lectures... Vol.III. NY: Harper & Brothers Publishers.
- Simon, H.A. (1992). What is an “Explanation” of Behavior? *Psychological Science*, 3(3): 150–161.
- Sitkin, S.B., See, K.E., Miller, C.C., Lawless, M.W., & Carton, A.M. (2011). The paradox of stretch goals: Organizations in pursuit of the seemingly impossible. *Academy of Management Review*, 36(3): 544–566.
- Slovic, P. (1995). The construction of preferences. *American Psychologist*, 50(5): 364–371.
- Slovic, P., Kunreuther, H., & White, G.F. (2002 [1974]). Decision Processes, Rationality and Adjustment to Natural Hazards. Reprinted as chapter 1 of P.Slovic (Ed.), (2000). *The Perception of Risk* (pp. 1–31). London: Earthscan Publications.
- Smith, A. (1984 [1759]). *The Theory of Moral Sentiments*. (D.Raphael & A.Macfie, Eds.). Indianapolis: Liberty Fund.
- Snavely, H.J. (1967). Accounting Information Criteria. *The Accounting Review*, Vol. 42, No. 2 (Apr.): 223–232.
- Sorter, G.H. (1969). An “Events” Approach to Basic Accounting Theory. *The Accounting Review*, Vol. 44, No. 1: 12–19.

- Spencer-Brown, G. (1957). *Probability and Scientific Inference*. London: Longmans, Green and Co Ltd.
- Stedry, A.C. (1960). *Budget Control and Cost Behavior*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Stedry, A.C., & Kay, E. (1966). The Effect of Goal Difficulty on Performance: A Field Experiment, *Behavioral Science*, 11(6): 459–470.
- Stempf, V.H. (1938). A Critique of the Tentative Statement of Accounting Principles, *The Accounting Review*, Vol. 13, No. 1 (Mar.): 55–62.
- Sterling, R.R. (1967). A Statement of Basic Accounting Theory: A Review Article. *Journal of Accounting Research*, Vol. 5, No. 1: 95–112.
- Sterling, R.R. (1970). On Theory Construction and Verification. *The Accounting Review*, Vol. 45, No. 7 (Jul.): 444–457.
- Taggart, H.F. (1951). Cost Accounting versus Cost Bookkeeping. *The Accounting Review*, Vol. 26, No. 2 (Apr.): 141–151.
- Taggart, H.F. (1953). Sacred Cows in Accounting. *The Accounting Review*, Vol. 28, No. 3 (Jul.): 313–319.
- Tannery, F.F. (1952). Accounting Leadership and Responsibilities in Industry. *The Accounting Review*, Vol. 27, No. 3 (Jul.): 284–291.
- Thaler, R.H. (2016 [2015]). *Misbehaving: The Making of Behavioural Economics*. UK: Penguin Random House.
- The Economist. (2011). *Big data: Harnessing a game-changing asset*. A report by the Economist Intelligence Unit, available at: http://www.eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/SAS_BigData_final.pdf, accessed January 2018.
- The Economist. (2014). *Beyond spreadsheets: How the new breed of CFO makes decisions*. A report by the Economist Intelligence Unit, available at: <http://www.economistinsights.com/business-strategy/analysis/beyond-spreadsheets>, accessed January 2018.
- Tierney, J. (1991, July 21). Behind Monty Hall's Doors: Puzzle, Debate and Answer? *The New York Times*. Available at: <https://www.nytimes.com/1991/07/21/us/behind-monty-hall-s-doors-puzzle-debate-and-answer.html>, accessed March 2023.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, New Series, Vol. 185, No. 4157 (Sep. 27): 1124–1131.
- Uecker, W.C. (1981). Behavioral Accounting Research As A Source For Experiential Teaching Aids: An Example. *The Accounting Review*, Vol. 56, No. 2 (Apr.): 366–382.
- Umapathy, S. (1987). *Current Budgeting Practices in U.S. Industry*. New York: Quorum Books.
- Vatter, W.J. (1950). *Managerial Accounting*. New York, Prentice-Hall.
- Vatter, W.J. (1963). Postulates and Principles. *Journal of Accounting Research*, Vol. 1, No. 2 (Autumn): 179–197.

- Vera-Munoz, S. (1998). The effects of accounting knowledge and context on the omission of opportunity costs in resource-allocation decisions. *The Accounting Review*, Vol. 73, No. 1: 47–72.
- Wainer, H. (2007) The Most Dangerous Equation. *American Scientist*, Vol 95 (May–June): 249–256.
- Waller, D.L. (2008). *Statistics for Business*. Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.
- Walpole, R.E., Myers, R.H., Myers, S.L., & Ye, K. (2013). *Essentials of Probability & Statistics for Engineers & Scientists*. Pearson Education, Boston, MA.
- Waymire, G.B. (2014). Neuroscience and Ultimate Causation in Accounting Research. *The Accounting Review*, Vol. 89, No. 6: 2011–2019.
- Weißberger, B., & Angelkort, H. (2011). Integration of financial and management accounting systems: The mediating influence of a consistent language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research*, 22: 160–180.
- Wheeler, J.T. (1970). Accounting Theory and Research in Perspective. *The Accounting Review*, Vol. 45, No. 1 (Jan.): 1–10.
- Wohlstetter, R. (1962). *Pearl Harbor: Warning and Decision*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Zimmerman, J. (2017). *Accounting for Decision Making and Control*. 9th ed. NY: McGraw-Hill.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Принципи на счетоводството като социална наука (Scott, 1941)

Базови постановки
<p>Счетоводството е социална наука, а социалните науки формулират надеждни обобщения, които да моделират човешкото поведение спрямо заобикалящата среда.</p> <p>Счетоводните принципи са „обща твърдения, свързващи счетоводните правила и процедури с основополагащите социални принципи”.</p>

Наименование на принципите	Съдържание на принципите	Връзка между принципите
Принцип на справедливост (Principle of justice)	Процедурите, правилата и техниките на счетоводство трябва да позволяват справедливо третиране на всички интереси, които действително и потенциално участват във финансовите ситуации, обхванати от сметките.	Най-важният счетоводен принцип
Принцип на честност (Principle of fairness)	Счетоводните правила, процедури и техники трябва да бъдат честни, безгрешни и безпристрастни. Те не трябва да обслужват определени интереси.	Допълващ принципа на справедливостта
Принцип на истина (Principle of truth)	Счетоводните записи и обобщените отчети, изготвени на тяхна база, трябва да представят вярно и точно изложение на информацията, която целят да отчетат и представят. Сметките не трябва да се превръщат в средство за погрешно представяне.	Подчинен на принципа на справедливостта (при практическото му прилагане)
Принцип на адаптивност (Principle of adaptation)	Счетоводните правила, процедури и техники трябва да бъдат непрекъснато преразглеждани с оглед променящите се икономически отношения, за да могат да продължат да изпълняват принципите на справедливост, честност и истина.	Подчинен на горните три принципа
Принцип на последователност (Principle of consistency)	Счетоводните правила, процедури и техники трябва да бъдат последователно прилагани. Те никога не трябва да бъдат променяни произволно, за да обслужват временните цели на управлението. При необходимост от промени, те трябва да бъдат контролирани от принципите на справедливост, честност и истина.	Свързан с принципа на адаптивността и подчинен на първите три

Източник: Базирано на Scott (1941).

Принципи на разпределението на разходите (Beckett, 1951)

Базови постановки
<p>А. Информация за разходите се акумулира поради различни цели. Най-общо тези цели са:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. определяне на финансовия резултат (в т.ч. оценка на материалните запаси); 2. контрол на разходите; 3. ценообразуване; 4. оценка на алтернативи за действие. <p>Б. Различните цели изискват прилагането на различни подходи, техники и философии.</p> <p>В. Определянето на финансовия резултат е исторически първата цел и е много вероятно нейните техники да бъдат приложени и към останалите цели, което може да направи данните безполезни за целите, за които са предназначени.</p>

№ по ред	Съдържание на принципите
1.	За целите на определянето на финансовия резултат – разпределението и пропорционалното отнасяне на непреките разходи са важни и съществени
2.	За целите на контрола на разходите – разпределението и пропорционалното отнасяне на непреките разходи нямат смисъл и са несъвместими с основната философия на контрола на разходите при източника
3.	За целите на ценообразуването – разпределението и пропорционалното отнасяне на непреките разходи са полезни в дългосрочен план (с оглед тяхното покриване)
4.	За целите на оценката на алтернативи за действие – разпределението и пропорционалното отнасяне на непреките разходи не могат да бъдат оценени еднозначно (необходима е преценка според решението)

Източник: Базирано на Beckett (1951).

Приложение 1.3.

Принципи на производственото счетоводство, разработени от Комитета по концепциите и стандартите в производственото счетоводство от 1952 г. – непубликуван доклад на Комитета (Benninger, 1954)

Базови постановки
Производственото счетоводство е „измерване на разходите в съответствие с нуждите на бизнес мениджмънта“.
Счетоводните принципи са „основно ръководство за действие“, т.е. за „приемане от счетоводителя на правило или процедура, които да бъдат следвани в даден счетоводен процес“

№ по ред	Съдържание на принципите
1.	За да се осигури здрава основа за решения, измерванията на разходите трябва, доколкото е възможно, да отразяват истината.
2.	За да се получат полезни измервания на разходите, измерванията трябва да бъдат извършвани възможно най-обективно.
3.	За да се осигурят данни, полезни за правилната оценка на бизнес операциите, измерванията на разходите трябва да бъдат извършвани в сравними стойности.
4.	За да се постигне по-полезно изчисляване на себестойността на даден обект на калкулиране, разходите трябва да бъдат пряко отнасяни, където е възможно, към обекта.
5.	За да се представят най-полезните данни, измерванията на разходите трябва да са релевантни на проблема или целта.
6.	За да се увеличат максимално ползите от извършваните усилия, измерванията на разходите трябва да се фокусират върху значимите данни.
7.	За да се подпомогне мениджмънта в контрола на разходите, измерванията трябва да бъдат разработвани така, че да показват отклонения от управленските стандарти за изпълнение.
8.	За да се представи полезна информация за контрол на разходите, данните за разходите трябва да бъдат представяни в съответствие с класификациите на управленската отговорност.
9.	За целите на финансовото счетоводство данните за разходите трябва да бъдат измервани така, че да показват стойността на инвестицията в себестойността на единица продукция с оглед осигуряване на подходящо съответствие между тази инвестиция и приходите.
10.	За целите на финансовото счетоводство разпределенията на непреките разходи трябва да бъдат свързвани по логически начин с основната дейност, която поражда тези разходи.

Източник: Benninger (1954).

Принципи на управленското калкулиране, разработени от Института на управленските счетоводители (ИМА, 2013)

Базови постановки
<p>„Целта на управленското калкулиране е да осигури парично изражение на използването на бизнес ресурси и свързаните с тях причинно-следствени връзка в миналите, настоящите или бъдещите икономически дейности на предприятието. Управленското калкулиране подпомага мениджърите в техния анализ и вземане на решения и допринася за оптимизирането при постигането на стратегическите цели на предприятието.“</p> <p>В основата на управленското калкулиране е истината, разбрана като „отражение на реалността на операциите, които биват моделирани“.</p> <p>Принципите на управленското калкулиране (вж таблицата по-долу) са част от цялостна Концептуална рамка, която се състои още от:</p> <ul style="list-style-type: none"> • концепции, свързани с моделирането на операциите – включват: <ol style="list-style-type: none"> (1) съставните елементи на бизнес модела: ресурси (resources) и управленски цели (managerial objectives); (2) характеристиките на тези елементи: хомогенност (homogeneity), капацитет (capacity), извършена работа (work), проследимост (traceability) и разходи (cost); (3) връзките между елементите в модела: корелация (responsiveness) и относимост (attributability); (4) връзките между данните, необходими за модела: интегрирана ориентация на данните (integrated data orientation); • концепции, свързани с използване на информацията – включват: <ol style="list-style-type: none"> (1) концепции, относими основно към анализа: възможност за избягване (avoidability) и възможност за разделяне (divisibility); (2) концепции, относими основно към вземането на решения: взаимозаменяемост (interchangeability) и взаимозависимост (interdependence); • ограничения, свързани с моделирането – обективност (objectivity), точност (accuracy), проверимост (verifiability), измеримост (measurability) и същественост (materiality); • ограничения, свързани с използването на информацията – безпристрастност (objectivity) и съвместимост с целите на предприятието (congruence).

Наименование на принципите	Съдържание на принципите	Приложение
Първи принцип: Причинност (Causality)	Връзката между количествения резултат на дадена управленска цел и количествата ресурси, консумирани за постигането на този резултат	За разработване на разходен (калкулационен) модел, който е парично отражение на бизнес модела на организацията.
Втори принцип: Аналогия (Analogy)	Използване на причинно-следствена информация за извеждане на минали и бъдещи причини или следствия	За приложение на разходния модел за анализ на минали и бъдещи събития.

Източник: ИМА (2013).

Приложение 1.5.

Глобални принципи на управленското счетоводство, разработени от Американския институт на дипломираните експерт-счетоводители (AICPA) и Института на сертифицираните управленски счетоводители (CIMA, 2017[2014])

Базови постановки
<p>Управленското счетоводство е „извличането, анализирането, комуникирането и използването на релевантна на решенията финансова и нефинансова информация с цел генериране и запазване на стойност за организацията“.</p> <p>Ефективната управленско-счетоводна функция „извлича стойност от информацията“, с което допринася за „по-доброто качество на вземаните решения“, а с това и за успеха на организацията.</p> <p>Управленско-счетоводната функция се състои от хора, принципи, система за управление на изпълнението и конкретни практики; „принципите се прилагат от хората спрямо управлението на изпълнението в организацията и спрямо управленско-счетоводните практики“.</p>

№ по ред	Съдържание на принципите
1.	<p>Комуникацията осигурява разбиране на проблемите, което оказва въздействие (Communication provides insight that is influential)</p> <p>Цел: Да осигури по-добри решения относно стратегията и нейното изпълнение на всички нива. Резултат: Въздействие</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Разработването и изпълнението на стратегията е общуване:</i> дискусиите относно изпълнението на стратегията се провеждат на всички нива в организацията и трябва да включват всички служители като елиминират изолираните дейности и мислене. • <i>Комуникацията е съобразена:</i> нивото на детайлност и метода на комуникация е съобразен с ползвателите на информация, с решението, което се дискутира и с различните стилове на вземане на решение. • <i>Комуникацията допринася за по-добри решения:</i> никакво количество информация и анализи не е полезно, докато не постигне ефект чрез начина на предоставяне и не допринесе за генерирането и защитата на дългосрочната стойност на организацията.
2.	<p>Информацията е релевантна (Information is relevant)</p> <p>Цел: Да допринесе за планирането и осигуряването на информация, необходима за създаването на стратегия и тактики за изпълнение. Резултат: Релевантност</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Информацията е най-добрата възможна:</i> управленското счетоводство сканира най-добрите налични източници на информация, която е релевантна на решението, което трябва да бъде взето, на лицата, вземащи решението, и на използвания стил или процес на вземане на решения. • <i>Информацията е надеждна и достъпна:</i> стойността на релевантната на решението информация се основава на нейното качество, точност съвместимост и навременност.

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Информацията е контекстуална</i>: управленското счетоводство използва информация с три ключови характеристики: свързани с времето (минала, настояща и бъдеща), свързани с границите (вътрешна и външна) и свързани с данните (количествена и качествена).
3.	<p>Ефектът върху стойността е анализиран (Impact on value is analysed)</p> <p>Цел: Да симулира различни сценарии, които показват причинно-следствените връзки между ресурси и резултати.</p> <p>Резултат: Анализ</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Симулациите осигуряват разбиране за опциите на решението</i>: моделите позволяват на организациите да остойностят вероятността дадена възможност да успее или даден риск да се прояви, както и стойността, която ще бъде създадена или загубена. • <i>Действията се приоритизират според техния ефект върху резултатите</i>: сценариите има различен ефект върху разходите, рисковете и стойността на организацията; задълбоченото разбиране на стратегическите цели на организацията, на нуждите на заинтересованите страни и на договорените цели означава, че действията се приоритизират на база стойност, а не на база разходи.
4.	<p>Отговорното отношение създава доверие (Stewardship builds trust)</p> <p>Цел: Да управлява активно взаимоотношенията и ресурсите по начин, защитаващ финансовите и нефинансовите активи, репутацията и стойността на организацията</p> <p>Резултат: Доверие</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Отчетност и достоверност</i>: управленските счетоводители се ангажират да балансират нуждите на различните заинтересовани страни, които участват в процеса на вземане на решения, и да адресират въпросите от всяко лице или група, които могат да повлияят на – или са засегнати от – решението. • <i>Устойчивост</i>: управленското счетоводство осигурява на вземащите решения информация за факторите за устойчивостта, така че тези фактори да бъдат интегрирани в бизнес планирането и отчитането. • <i>Интегритет и етика</i>: при изпълнението на стратегията управленските счетоводители привеждат своите действия в съответствие с ценностите на организацията; полагат се всички усилия, за да се избегне предоставянето на информация, която може да бъде подвеждаща или обект на погрешно интерпретиране.

Източник: СИМА (2017[2014]).

Приложение 3.1.

Практически области на управленско-счетоводната функция (СИМА, 2017[2014])

Практическа област	Определение	Функционална област на управленското счетоводство
1	2	3
Трансформиране и управление на разходите (cost transformation and management)	Намаляването на отпадъците при запазване и повишаване на генерираната стойност. Това включва устойчивото идентифициране и намаляване на отпадъците в цялата организация, като същевременно освобождава ресурси за инвестиране в иновации като фактор за генериране на бъдеща стойност за заинтересованите страни.	Управление на изпълнението
Отчитане за външни цели (external reporting)	Предоставяне на интегриран и цялостен поглед върху финансовото и нефинансовото представяне на организацията, бизнес модела, рисковете и стратегията, които заедно формират основата за ефективна оценка на очакваното бъдещо представяне.	×
Финансова стратегия (financial strategy)	Идентифицирането на възможните стратегии, които имат потенциала да максимизират нетната настояща стойност на организацията, разпределянето на ограничените капиталови ресурси между конкуриращи се възможности, и прилагането и наблюдението на избраната стратегия.	Управление на изпълнението
Вътрешен контрол (internal control)	Съществуващата рамка от политики, системи, процеси и процедури за управление на рисковете, свързани с генерирането и запазването на стойността, ефикасното и ефективното внедряване и функциониране на рамката, в т.ч. нейното отчитане и контрол.	Управление на изпълнението
Оценка на инвестициите (investment appraisal)	Оценка на това дали да се предприеме определена инвестиция или не въз основа на съответствие със стратегията, приоритизиране на опциите, достъпност, възвращаемост и риск.	Вземане на решения
Управленски и бюджетен контрол (management and budgetary control)	Системата за контрол на изпълнението спрямо предварително определени цели на всички нива на организацията, която може да включва: проекти, хора, дейности, процеси, продажби и приходи, ресурси, оперативни разходи, активи, пасиви и парични потоци, както и нефинансови мерки).	Управление на изпълнението
Ценови и продуктови решения (price, discount and product decisions)	Вземане на решения какъв продукт да се произвежда или каква услуга да се предоставя и определяне на продажната цена и структурата на ценовите отстъпки за продуктите/услугите.	Вземане на решения

Продължение

1	2	3
Управление на проекти (project management)	Интегриране на всички аспекти на проекта, така че подходящите знания и ресурси да са налични, когато и където са необходими, а очакваният резултат да бъде осигурен на време, ефективно и качествено.	×
Съответствие с регулаторните изисквания (regulatory adherence and compliance)	Изпълнение на регулаторните изисквания във връзка със счетоводното отчитане, оповестяването на счетоводна информация, съответствие с данъчното законодателство и др. Целта е превенция на евентуални наказания и промотиране на положителна репутация на организацията.	×
Управление на ресурсите (resource management)	Отдаване на приоритет на наличността на ресурси в при процеса на вземане на решения, тъй като тя допринася за ефикасното и ефективното управление на непрекъснатото подобряване на продуктите и процесите. Тук се включва постигането на съответствие на ресурсите, системите и служителите със стратегическите цели и приоритети.	Вземане на решения
Управление на риска (risk management)	Процесът на идентифициране, оценка и реагиране на несигурността с оглед подпомагане постигането на стратегическите цели на организацията.	Управление на изпълнението
Стратегическо управление на данъците (strategic tax management)	Активно управление на данъците при вземането на решения при спазване на нормативните изисквания.	×
Управление на паричните средства (treasury and tax management)	Корпоративното управление на всички финансови въпроси, генерирането на външни и вътрешни средства, включващо управление на валутен и лихвен риск и управление на парични средства.	Вземане на решения
Вътрешен одит (internal audit)	Предоставяне на независима увереност, че процесите, свързани с управление на риска, корпоративно управление и вътрешен контрол, работят ефективно. Може да се разглежда като преглед на контролите от страна на ръководството.	×

Източник: Колони 1 и 2 са изцяло базирани на СИМА (2017 [2014]), Таблица 2, с. 25–27.

QUESTION 2

You are the Chief Financial Officer (CFO) of a company that manufactures two products – M and N – in two separate manufacturing departments – M and N – respectively.

The total budget for the next period for the two departments is €1,000,000 (for materials, labor and overheads). Additional data is available in the table below.

You must allocate the amount to Department M and Department N.

	Department M	Department N
Draft budget allocation according to the new strategy	€700,000	€300,000
Draft budget allocation according to the previous three years	€500,000	€500,000
Self-estimated needs of the departments' managers	€600,000	€600,000
Draft budget allocation according to the superiors' estimations	€600,000	€400,000

My best estimate of budget allocation of €1,000,000 is:

Department M: €.....

Department N: €.....

My level of confidence in the decision can best be described as:

1

NOT very
confident

2

3

4

5

VERY
confident

QUESTION 2

You are the Chief Financial Officer (CFO) of a company that manufactures two products – M and N – in two separate manufacturing departments – M and N – respectively.

The total budget for the next period for the two departments is €1,000,000 (for materials, labor and overheads). Additional data is available in the table below.

You must allocate the amount to Department M and Department N.

	Department M	Department N
Draft budget allocation according to the new strategy	€700,000	€300,000
Draft budget allocation according to the previous three years	€500,000	€500,000
Self-estimated needs of the departments' managers	€600,000	€600,000
Draft budget allocation according to the superiors' estimations	€600,000	€400,000

My best estimate of budget allocation of €1,000,000 is:

Department M: €.....

Department N: €.....

My level of confidence in the decision can best be described as:

1

NOT very
confident

2

3

4

5

VERY
confident

Приложение 4.1.

**Анкетна карта „Базов сценарий“
(Традиционен модел на оптимално ниво на бюджетна
трудност)**

QUESTIONNAIRE

Dear students,

The purpose of this questionnaire is to explore the issue of the optimal level of *budget goal difficulty*. The questionnaire asks about your *personal* responses and is *anonymous*. It is in line with the principles and good research practices set by the *European Code of Conduct for Research Integrity*.

Participation is optional, and you are free to withdraw at any time.
Please, keep in mind that your participation is highly appreciated!

INSTRUCTIONS: The following case considers a three-year period. It is important to answer the questions one by one (starting from Q1-1 to Q4); only after answering a question you have to continue reading the text and answering the next one. Do not answer the questions backwards.

CASE

You are a salesperson in the marketing department of a multinational corporation. Your compensation is partially performance-based.

The average sales revenue per salesperson for the corporation is €10,000; 90% of all individual achievements fall in the interval between €9,000 and €11,000 (all monthly amounts).

YEAR ONE

Your ACTUAL performance achieved during the previous year has been €10,000.

Q1-1: Please, indicate THE HIGHEST budgeted GOAL for Year 1 that you are willing to negotiate with your superior:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	€9,000	€10,000	€11,000

Finally, your personal budgeted TARGET for Year 1 is €12,000.

Q1-2: Please, indicate your level of agreement with the following statements for Year 1:	1 Strongly Disagree	2	3	4	5 Strongly Agree
• “It’s hard to take this goal seriously.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• “It wouldn’t take much to make me abandon this goal.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• “Quite frankly, I don’t care if I achieve this goal or not.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• “I think this is a good goal to shoot for.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• “I am strongly committed to pursuing this goal.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continue to the next page...

YEAR TWO

Your ACTUAL performance achieved during Year 1 has been €10,000.

Q2-1: Please, indicate THE HIGHEST budgeted GOAL for Year 2 that you are willing to negotiate:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	€9,000	€10,000	€11,000

Finally, your personal budgeted TARGET for Year 2 is €12,000.

Q2-2: Please, indicate your level of agreement with the following statements for Year 2:	1 Strongly Disagree				5 Strongly Agree
• “It’s hard to take this goal seriously.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
• “It wouldn’t take much to make me abandon this goal.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
• “Quite frankly, I don’t care if I achieve this goal or not.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
• “I think this is a good goal to shoot for.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
• “I am strongly committed to pursuing this goal.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5

YEAR THREE

Your ACTUAL performance achieved during Year 2 has been €10,000.

Q3-1: Please, indicate THE HIGHEST budgeted GOAL for Year 3 that you are willing to negotiate:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	€9,000	€10,000	€11,000

Finally, your personal budgeted TARGET for Year 3 is €12,000.

Q3-2: Please, indicate your level of agreement with the following statements for Year 3:	1 Strongly Disagree				5 Strongly Agree
• “It’s hard to take this goal seriously.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
• “It wouldn’t take much to make me abandon this goal.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
• “Quite frankly, I don’t care if I achieve this goal or not.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
• “I think this is a good goal to shoot for.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
• “I am strongly committed to pursuing this goal.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5

Your Actual performance achieved during Year 3 has been €10,000.

Q4: Please, indicate your level of agreement with the following statement at the end of this three-year period:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
“I feel a strong sense of belonging to the organization.”	1	2	3	4	5

Приложение 4.2.

**Анкетна карта „Алтернативен сценарий“
(Поведенчески модел на оптимално ниво на бюджетна трудност)**

QUESTIONNAIRE

Dear students,

The purpose of this questionnaire is to explore the issue of the optimal level of *budget goal difficulty*. The questionnaire asks about your *personal* responses and is *anonymous*. It is in line with the principles and good research practices set by the *European Code of Conduct for Research Integrity*.

Participation is optional, and you are free to withdraw at any time.

Please, keep in mind that your participation is highly appreciated!

INSTRUCTIONS: The following case considers a three-year period. It is important to answer the questions one by one (starting from Q1-1 to Q4); only after answering a question you have to continue reading the text and answering the next one. Do not answer the questions backwards.

CASE

You are a salesperson in the marketing department of a multinational corporation. Your compensation is partially performance-based.

The average sales revenue per salesperson for the corporation is €10,000; 90% of all individual achievements fall in the interval between €9,000 and €11,000 (all monthly amounts).

YEAR ONE

Your ACTUAL performance achieved during the previous year has been €10,000.

Q1-1: Please, indicate THE HIGHEST budgeted GOAL for Year 1 that you are willing to negotiate with your superior:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	€9,000	€10,000	€11,000

Finally, your personal budgeted TARGET for Year 1 is the same as you indicated above.

Q1-2: Please, indicate your level of agreement with the following statements for Year 1:	1				5
	Strongly Disagree				Strongly Agree
• “It’s hard to take this goal seriously.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
• “It wouldn’t take much to make me abandon this goal.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
• “Quite frankly, I don’t care if I achieve this goal or not.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
• “I think this is a good goal to shoot for.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
• “I am strongly committed to pursuing this goal.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5

Continue to the next page...

YEAR TWO

Your ACTUAL performance achieved during Year 1 has been €10,000.

Q2-1: Please, indicate THE HIGHEST budgeted GOAL for Year 2 that you are willing to negotiate:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	€9,000	€10,000	€11,000

Finally, your personal budgeted TARGET for Year 2 is the same as you indicated above.

Q2-2: Please, indicate your level of agreement with the following statements for Year 2:	1 Strongly Disagree				5 Strongly Agree
• “It’s hard to take this goal seriously.”	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• “It wouldn’t take much to make me abandon this goal.”	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• “Quite frankly, I don’t care if I achieve this goal or not.”	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• “I think this is a good goal to shoot for.”	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• “I am strongly committed to pursuing this goal.”	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

YEAR THREE

Your ACTUAL performance achieved during Year 2 has been €10,000.

Q3-1: Please, indicate THE HIGHEST budgeted GOAL for Year 3 that you are willing to negotiate:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	€9,000	€10,000	€11,000

Finally, your personal budgeted TARGET for Year 3 is the same as you indicated above.

Q3-2: Please, indicate your level of agreement with the following statements for Year 3:	1 Strongly Disagree				5 Strongly Agree
• “It’s hard to take this goal seriously.”	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• “It wouldn’t take much to make me abandon this goal.”	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• “Quite frankly, I don’t care if I achieve this goal or not.”	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• “I think this is a good goal to shoot for.”	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• “I am strongly committed to pursuing this goal.”	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Your ACTUAL performance achieved during Year 3 has been €10,000.

Q4: Please, indicate your level of agreement with the following statement at the end of this three-year period:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
“I feel a strong sense of belonging to the organization.”	1	2	3	4	5

Приложение 5.1.

**Типология на организациите,
включени в “Strategy-Focused Organization” (Kaplan и Norton, 2001)**

№	Наименование на организацията в Kaplan и Norton (2001)	Представяне в Kaplan и Norton (2001) като:	Вид	Публична/Непублична	Настоящо наименование на организацията
1	2	3	4	5	6
1	ABB Switzerland	Казус: с. 283-284	Стопанска	Публична	ABB Ltd. - Switzerland (CFN)
2	AgriChem	Казус: с. 123-130	Стопанска	Непублична	-
3	AlliedSignal, Inc.	Пример: с. 202	-	-	-
4	Analog Devices, Inc.	Пример: с. 311	-	-	-
5	AT&T Canada	Казус: с. 17-18, 304-306 и др.	Стопанска	Непублична	-
6	Borealis, Austria	Пример: с. 280, 288	-	-	-
7	Caltex Petroleum Corporation	Пример: с. 208	-	-	-
8	Centrelink, Australia	Казус: с. 143-144	Държавна/ общинска	-	-
9	Chemical and Chase Banks / Chemical (Chase) Retail Bank	Казус: с. 6-7, 316-318 и др.	Стопанска	Публична	J.P. Morgan Chase & Co. / JPMorgan Chase & Co (JPM)
10	Cigna Corporation (> Property & Casualty Division)	Казус: с. 5-6, 73-75, 259-260, 319-320 и др.	Стопанска	Публична	Cigna Corporation (CI)
11	Cisco Systems	Пример: с. 370	-	-	-
12	Citicorp	Казус: с. 102-103, 264 и др.	Стопанска	Публична	Citigroup Inc. (C)

Продължение

1	2	3	4	5	6
13	City of Brisbane, Australia	Пример: с. 143	-	-	-
14	City of Charlotte, North Carolina	Казус: с. 137-142, 178-183, 183-186 и др.	Държавна/ общинска	-	-
15	City of Cockburn, Australia	Пример: с. 143	-	-	-
16	City of Melville, Australia	Пример: с. 143	-	-	-
17	Duke Children's Hospital	Казус: с. 20-21, 153-155	Здравно заведение	-	-
18	Fannie Mae (> Operations and Corporate Services Division)	Казус: с. 116-121	Стопанска	Публична	Federal National Mortgage Association (FNMA)
19	Federal Aviation Agency Logistics Center	Пример: с. 143	-	-	-
20	Federal Express Corporation	Пример: с. 217	-	-	-
21	FINCO	Казус: с. 204-207	Стопанска	Непублична	-
22	Fluor Daniels, Inc., Philippines	Пример: с. 202	-	-	-
23	FMC Corporation	Казус: с. 170-172, 336-337	Стопанска	Публична	FMC Corporation (FMC)
24	General Motors Corporation	Казус: с. 340-341	Стопанска	Публична	General Motors Company (GM)
25	Grupo Bal, Mexico	Казус: с. 311-313	Стопанска	Непублична	-
26	GTE Service Corporation	Казус: с. 339-340	Стопанска	Публична	Verizon Communications Inc. (VZ)
27	Guideposts	Пример: с. 369	-	-	-
28	Halliburton Corporation (> Brown & Root Energy Services > Rockwater Division)	Казус: с. 6, 174-178, 308 и др.	Стопанска	Публична	Halliburton Company (HAL)
29	IKEA Systems B.V., the Netherlands	Пример: с. 288	-	-	-
30	J.P. Morgan Information Services	Пример: с. 208, 325	-	-	-

Продължение

1	2	3	4	5	6
31	Lockheed Martin Corporation	Пример: с. 202	-	-	-
32	May Institute, Inc.	Казус: с. 146-150	Нестопанска	-	-
33	Microsoft Corporation (Latin America)	Пример: с. 370	-	-	-
34	Mobil Oil Corporation (> North America Marketing and Refining Division)	Казус: с. 4-5, 29-62, 220-222, 337-339 и др.	Стопанска	Публична	Exxon Mobil Corporation (XOM)
35	Montefiore University Hospital	Казус: с. 154-159	Здравно заведение	-	-
36	Motorola, Inc.	Казус: с. 222-223	Стопанска	Публична	Motorola Solutions, Inc. (MSI)
37	National Bank Online Financial Services	Променено наименование от авторите с цел анонимизиране (с. 131)	-	-	-
38	Nationwide Mutual Insurance	Пример: с. 321	-	-	-
39	New Profit, Inc.	Казус: с. 150-153	Нестопанска	-	-
40	Nova Scotia Power, Inc., Canada	Казус: с. 121-123, 219-220, 258-259 и др.	Стопанска	Публична	Emera Incorporated (EMA.TO)
41	Novacor, Inc.	Казус: с. 230-231	Стопанска	Непублична	-
42	Reuters America, Inc.	Пример: с. 321, 335	-	-	-
43	Royal Dutch Shell plc. (> Shell Services International Division), the Netherlands	Казус: с. 196-199	Стопанска	Публична	Shell plc (SHEL)
44	Sears, Roebuck and Co.	Казус: с. 223-226, 308-310 и др.	Стопанска	Публична	Sears Holdings Corporation (SHLDQ)
45	Singapore District and Magistrates' Courts	Казус: с. 144	Държавна/ общинска	-	-

Продължение

1	2	3	4	5	6
46	SKF, Sweden	Пример: с. 288	-	-	-
47	Southern Gardens Citrus	Казус: с. 19-20	Стопанска	Непублична	-
48	State of Washington	Казус: с. 186-187, 334-335 и др.	Държавна/ общинска	-	-
49	Store 24	Казус: с. 81-83, 318-319 и др.	Стопанска	Непублична	-
50	Svenska Handelsbanken AB, Sweden	Пример: с. 288	-	-	-
51	Texaco	Казус: с. 226-227/262-263	Стопанска	Непублична	-
52	U.S. Department of Defense	Пример: с. 142	-	-	-
53	U.S. Department of Energy	Казус: с. 199-202	Държавна/ общинска	-	-
54	U.S. Department of Transportation	Пример: с. 143	-	-	-
55	U.S. Department of Veterans Affairs	Казус: с. 142-143	Държавна/ общинска	-	-
56	U.S. National Reconnaissance Office	Казус: с. 347-348	Държавна/ общинска	-	-
57	United Parcel Service	Казус: с. 21-22, 239-241 и др.	Стопанска	Публична	United Parcel Service, Inc. (UPS)
58	United Way of Southeastern New England	Казус: с. 145-147 и др.	Нестопанска	-	-
59	University of California, San Diego	Казус: с. 20, 202-203	Висше училище	-	-
60	Winterthur International	Казус: с. 242-244, 261-262	Стопанска	Непублична	-
61	Zeneca Ag Products North America	Казус: с. 18-19	Стопанска	Непублична	-

Източник: Изготвено на базата на Kaplan и Norton (2001).

Приложение 5.2.

**Пазарна доходност на „стратегически-фокусираните организации“
през петгодишните периоди 2001–2006 г., 2006–2011 г., 2011–2016 г. и 2016–2021 г.**

Държава	Наименование на организацията в Kaplan и Norton (2001)	Настоящо наименование на организацията	2001–2006	2006–2011	2011–2016	2016–2021
1	2	3	4	5	6	7
Канада	S&P/TSX Composite Total Return (TRGSPTSE)		84.9%	6.7%	48.6%	61.3%
	Nova Scotia Power, Inc., Canada	Emera Incorporated (EMA.TO)	74.4%	82.3%	70.5%	76.2%
САЩ	S&P 500 TR (SPXTR)		35.0%	-1.2%	98.2%	133.4%
	Chemical and Chase Banks / Chemical (Chase) Retail Bank	J.P. Morgan Chase & Co. / JPMorgan Chase & Co (JPM)	62.3%	-23.3%	198.3%	110.3%
	Cigna Corporation (> Property & Casualty Division)	Cigna Corporation (CI)	49.9%	-3.6%	218.4%	75.4%
	Citicorp	Citigroup Inc. (C)	38.5%	-94.8%	129.4%	16.2%
	Fannie Mae (> Operations and Corporate Services Division)	Federal National Mortgage Association (FNMA)	-16.6%	-99.6%	1850.0%	-79.0%
	FMC Corporation	FMC Corporation (FMC)	148.0%	134.5%	38.8%	141.8%
	General Motors Corporation	General Motors Company (GM)	-36.8%	-100.0%	-100.0%	-100.0%
	GTE Service Corporation	Verizon Communications Inc. (VZ)	0.8%	50.6%	66.9%	21.6%
	Halliburton Corporation (> Brown & Root Energy Services > Rockwater Division)	Halliburton Company (HAL)	416.1%	17.8%	67.9%	-53.5%

Продължение

1	2	3	4	5	6	7
	Mobil Oil Corporation (> North America Marketing and Refining Division)	Exxon Mobil Corporation (XOM)	118.9%	23.4%	23.5%	-12.0%
	Motorola, Inc.	Motorola Solutions, Inc. (MSI)	61.7%	-41.4%	98.5%	257.1%
	Royal Dutch Shell plc. (> Shell Services International Division), the Netherlands	Shell plc (SHEL)	77.6%	32.6%	-0.3%	4.8%
	Sears, Roebuck and Co.	Sears Holdings Corporation (SHLDQ)	601.2%	-81.1%	-61.3%	-99.8%
	United Parcel Service	United Parcel Service, Inc. (UPS)	48.9%	12.9%	80.8%	117.4%
Швейцария	SMI Cum Div (SMIC)		50.4%	-21.9%	62.8%	84.2%
	ABB Switzerland	ABB Ltd. - Switzerland (CFN)	73.3%	-7.6%	49.6%	100.7%

Брой организации с пазарна доходност над пазарните индекси	11	8	6	4
Брой организации с пазарна доходност под пазарните индекси	4	7	9	11
ОБЩО	15	15	15	15

Източници: <https://finance.yahoo.com/> и <https://www.investing.com/>.

Приложение 5.3.

**Пазарна доходност на „стратегически-фокусираните организации“
през десетгодишния период 2001–2011 г. и през двадесетгодишния период 2001–2021 г.**

Държава	Наименование на организацията в Kaplan и Norton (2001)	Настоящо наименование на организацията	2001–2011	2001–2021
1	2	3	4	5
Канада	S&P/TSX Composite Total Return (TRGSPTSE)		97.3%	373.1%
	Nova Scotia Power, Inc., Canada	Emera Incorporated (EMA.TO)	217.9%	855.1%
САЩ	S&P 500 TR (SPXTR)		33.4%	516.9%
	Chemical and Chase Banks / Chemical (Chase) Retail Bank	J.P. Morgan Chase & Co. / JPMorgan Chase & Co (JPM)	24.6%	681.8%
	Cigna Corporation (> Property & Casualty Division)	Cigna Corporation (CI)	44.6%	707.5%
	Citicorp	Citigroup Inc. (C)	-92.8%	-80.7%
	Fannie Mae (> Operations and Corporate Services Division)	Federal National Mortgage Association (FNMA)	-99.7%	-98.8%
	FMC Corporation	FMC Corporation (FMC)	481.5%	1851.8%
	General Motors Corporation	General Motors Company (GM)	-100.0%	-100.0%
	GTE Service Corporation	Verizon Communications Inc. (VZ)	51.8%	208.1%
	Halliburton Corporation (> Brown & Root Energy Services > Rockwater Division)	Halliburton Company (HAL)	508.1%	374.3%
	Mobil Oil Corporation (> North America Marketing and Refining Division)	Exxon Mobil Corporation (XOM)	170.0%	193.6%
	Motorola, Inc.	Motorola Solutions, Inc. (MSI)	-5.3%	571.3%
	Royal Dutch Shell plc. (> Shell Services International Division), the Netherlands	Shell plc (SHEL)	135.5%	146.2%
	Sears, Roebuck and Co.	Sears Holdings Corporation (SHLDQ)	32.7%	-99.9%
	United Parcel Service	United Parcel Service, Inc. (UPS)	68.1%	560.8%

Продължение

1	2	3	4	5
Швейцария	SMI Cum Div (SMIC)		17.4%	252.3%
	ABB Switzerland	ABB Ltd. - Switzerland (CFN)	60.1%	380.9%

Брой организации с пазарна доходност над пазарните индекси

9 7

Брой организации с пазарна доходност под пазарните индекси

6 8

ОБЩО

15 15

Източници: <https://finance.yahoo.com/> и <https://www.investing.com/>

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ДЕКЛАРАЦИЯ

за оригиналност на дисертационния труд
от доц. д-р Михаил Желязков Мусов

Декларирам, че настоящият дисертационен труд е изцяло авторски продукт и при неговото разработване не са нарушени авторски права при ползването на наши и чужди източници. Използваните литературни източници са добросъвестно и коректно цитирани в библиографската справка и под линия в основния текст на дисертацията.

Декларирам, че приносите в настоящия дисертационен труд са мое лично дело, оригинални са и не повтарят приносите от дисертационния ми труд за придобиване на образователната и научна степен „доктор“.

Декларирам, че посочените публикации по темата на дисертационния труд не повтарят други авторски публикации, свързани с придобиването на ОНС „доктор“ и академичната длъжност „доцент“.

Декларирам, че са изпълнени минималните национални изисквания по чл. 2б, ал. 2 и 3 от ЗРАСРБ за придобиване на научната степен „доктор на науките“, както следва: показатели от група „А“ – 50 т.; показатели от група „Б“ – 100 т.; показатели от група „Г“ – 165 т.; показатели от група „Д“ – 110 т.

Декларатор: /п/

(доц. д-р Михаил Мусов)