

КОНЦЕПЦИЯТА НА СИМА ЗА БИЗНЕС МОДЕЛ КАТО ОСНОВА ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНСКО СЧЕТОВОДСТВО

гл. ас. д-р Драган Георгиев¹, гл. ас. д-р Илиян Христов²
^{1,2} Икономически университет – Варна

CIMA'S CONCEPT OF BUSINESS MODEL AS A BASIS FOR BUILDING EFFECTIVE MANAGEMENT ACCOUNTING

Chief Assist. Prof. Dragan Georgiev, PhD¹, Chief Assist. Prof. Iliyan Hristov PhD²
^{1,2} University of Economics – Varna, Bulgaria

Резюме

При изследване на възгледите на Института на сертифицираните управленски счетоводители (СИМА), става ясно, че ефективното управленско счетоводство изисква цялостно разбиране за бизнес модела на организацията. Той описва начинът, по който дадена организация генерира стойност, както на нейните пазарни сегменти, така и в макроикономическа среда, за да постигне устойчиво развитие. Тъй като двете ключови понятия „бизнес модел“ и „стойност“ могат да бъдат разглеждани от различни гледни точки и съответно да придобиват различно съдържание, това поражда необходимостта да се изясни какво СИМА „вижда“ в тях при изграждане на модела на ефективно управленско счетоводство, основан на Глобалните принципи за управленско счетоводство.

Ключови думи: бизнес модел, стойност, управленско счетоводство, глобални принципи за управленско счетоводство

JEL Класификация: M41

Abstract

When examining the perspectives of the Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), it becomes clear that effective management accounting requires a comprehensive understanding of the organization's business model. It describes how an organization generates value, both in its market segments and in the macroeconomic environment, to achieve sustainable development. Since the two key concepts, "business model" and "value," can be explored from different perspectives and consequently acquire different meanings, this necessitates clarifying what CIMA "sees" in them when constructing the model of effective management accounting based on the Global Management Accounting Principles.

Keywords: business model, value, management accounting, global management accounting principles

JEL Classification: M41

Въведение

Независимо дали за дадена дейност съществува или не официален бизнес модел, в процеса на неговото осъществяване, е необходимо да се заложи изходна концепция относно използваните ресурси, протичащите процеси или дейности, крайните продукти и резултати, така че да се генерира печалба (СИМА, 2013). Още преди навлизането на термина "бизнес модел", всяка дейност се е основавала на определена идея как да създава и доставя стойност. Самият термин "бизнес модел" навлиза в края на 90-те години на

миналия век по време на интернет революцията и се превръща в утвърдена концепция при стратегическото мислене (CIMA, 2013).

Настоящият доклад има за цел да изясни същността и подчертае необходимостта от бизнес модела като важен компонент на ефективното управленско счетоводство във всяка една организация, в стремежа ѝ към създаване на стойност и устойчиво развитие. Ясната представа за същността на бизнес модела на предприятието е полезна за широк кръг от заинтересовани страни, както от външната, така и за вътрешната среда на организацията.

Актуалността на проблема е подсилен и от динамично развиващия се дигитален свят и технологичните промени, които създават нови предизвикателства за бизнес моделите на всяка една организация. Това затруднява ръководителите и служителите на всяка една компания в стремежа им да генерират стойност. Отговор на посочените предизвикателства до голяма степен предлагат Глобалните принципи за управленско счетоводство (GMAP – Global Management Accounting Principles) , чрез изграждане и внедряване на ефективното управленско счетоводство, основано на цялостна представа за бизнес модела на организацията. Последният описва начинът, по който дадена организация генерира стойност, както и на нейните пазарни сегменти и макроикономическа среда, за да постигне устойчиво развитие.

1. Необходимостта от ясна представа за бизнес модела

Според Института на сертифицираните управленски счетоводители (CIMA - the Chartered Institute of Management Accountants) от жизненоважно значение за всеки ръководител и за висшите нива на управление е те да са наясно с начина на функциониране на бизнес моделите и как те създават стойност за компаниите. В наши дни бизнес средата се характеризира с динамични промени - постоянно се въвеждат нови технологии, поведението и желанията на клиентите непрестанно се изменят, веригите на предлагане и дистрибуционните канали се променят, а влиянието на групите от заинтересовани страни се увеличава и намалява с невиджано до момента в икономическата история темпо (CIMA, 2013).

В настоящата дигитална ера, все по-необходимо е финансовите специалисти да притежават подходящи технически умения, ясна представа за своята организация, както и да имат способността да въздействат и ръководят персонала си. Това налага използването на дигитален мениджмънт, за да може управленските счетоводители да получат по-задълбочен поглед върху своята организация, като по този начин успешно да изпълняват начертаните фирмени стратегии (AICPA & CIMA, 2020). Компаниите постигат реални ползи за бизнеса си, като използват дигиталните технологии като свое предимство и го интегрират в своя бизнес модел, за да променят и адаптират своите вътрешни операции и бизнес модели. Но не само дигиталният свят е причината за големите промени, иновации в бизнес практиките, бизнес моделите и нуждите на клиентите. Към това трябва да се прибавят и икономическите и обществените, промените в сферата на екологията, социалната сфера и др., които налагат необходимостта от промяна в приоритетите при управление на предприятието, за да може то да бъде в крак с тях (AICPA & CIMA, 2020).

Освен актуалността на въпросите, свързани с бизнес модела, в своите доклади CIMA също аргументира причините за изследване на понятието “бизнес модел”. То е широко използвано в бизнеса и в академичните среди по три основни причини (CIMA, 2016):

- някои регулаторни органи изискват от определен кръг организации да описват своите бизнес модели, когато представят информация пред акционерите. (напр. Законът

за дружествата на Обединеното кралство и "Ръководство за стратегическия отчет" на Съвета за финансовото отчитане (FRC - Financial Reporting Council) (CIMA, 2016).

- бизнес моделите са инструментите, чрез които организациите създават дългосрочна стойност и постигат устойчив успех. Според Международния съвет за интегрирано отчитане (IIRC - International Integrated Reporting Council) добре разработеният и съгласуван бизнес модел насърчава интегрираното и цялостното мислене, което е основа на организационния успех в компанията. От тази гледна точка, ключова е ролята на висшите мениджъри да проектират и внедрят подходящи бизнес модели, които да дадат възможност на организациите да се възползват от заобикалящите ги бизнес възможности.

- за някои организации използването на бизнес модели представлява най-добра практика в управлението на бързо променящи се бизнес среди и дори организации, които не са задължени да използват или оповестяват бизнес моделите си, го правят (CIMA, 2016).

В допълнение на трите основни причини, може да се изведе още една съществена предпоставка за изследване на бизнес модела от теоретична и практическа гледна точка - като компонент при изграждането на ефективно управленско счетоводство, съобразно Глобалните принципи за управленско счетоводство (Принципите). Логическата връзката между управленското счетоводство и бизнес модела е ясно дефинирана в тях. Принципиите определят управленското счетоводство като "набиране, анализ, комуникация и използване на финансова и нефинансова информация, свързана с вземането на решения за генериране и запазване на стойност за организациите" (CGMA, 2018). Като се има предвид, че стойността е в основата на бизнес модела, следва, че управленското счетоводство може да подпомогне проектирането, прилагането и представянето на бизнес модела. Дейностите на всяка една компания са насочени към операции, свързани със създаване на стойност. По този начин се формира всяка среда на организацията и се осъществява нейната адаптация в съответствие със заобикалящата я среда.

Ефективното управленско счетоводство изисква цялостно разбиране на бизнес модела на организацията, който описва начинът, по който дадена организация генерира стойност, както и на нейните пазарни сегменти и макроикономическа среда, за да постигне устойчиво развитие. Тъй като двете ключови понятия „бизнес модел“ и „стойност“ могат да бъдат разглеждани от различни гледни точки и съответно да придобиват различно съдържание, е от съществено значение да се изясни какво CIMA като част от Асоциацията на международните сертифицирани професионални счетоводители (AICPA – The Association of International Certified Professional Accountants) „вижда“ в тях при изграждане на модела на ефективно управленско счетоводство, базирано на Принципиите.

2. Изясняване на същността на понятията „бизнес модел“ и „стойност“

Терминът „бизнес модел“, макар и във фокуса на непрестанни дискусии, до скоро не е бил охарактеризиран с една общоприета дефиниция. Докато едни автори го разглеждат през призмата на бизнес стратегиите и конкурентните предимства, то други прилагат една по-широкообхватна гледна точка, като определят бизнес модела като цялостното въздействие на предприятието върху заобикалящата го среда.

Много често понятието „бизнес модел“ се отъждествява с понятието „бизнес стратегия“. Според едно от най-популярните определения за стратегията, тя е „курсът на действие, който организацията предприема, преследвайки целите си и съобразявайки се със своите външни възможности и заплахи и с вътрешните си силни и слаби страни“ (Серафимова, 2015). Ramon Casadesus-Masanell и Joan E. Ricart (2011) се опитват да

разграничат двете понятия. Според тях бизнес моделът е ". . . логиката основа на компанията - как тя функционира, как създава и улавя стойност за заинтересованите страни на конкурентния пазар. Това определение предполага, че предприятието е направило избор как желае да се конкурира на пазара. Системата от избори и последствия е отражение на стратегията, но на практика не е самата стратегия - това е бизнес модел. Стратегията се отнася до условен план за бизнес модела, който да се използва. . . . Докато всяка организация има бизнес модел, то не всяка организацията има стратегия - план за действие за непредвидените обстоятелства, които могат да възникнат."

А. Атанасова (2021) подчертава, че „управленското счетоводство трябва да свързва бизнес модела и стратегията на предприятието с цел запазване и нарастване на стойността му.“ От гледна точка на процеса на стратегическото планиране, бизнес моделът се основава едновременно на стратегията, визията и мисията на организацията. Следователно може да се твърди, че корпоративната стратегия и бизнес модела вървят “ръка за ръка“. Поради тази причина двата инструмента на управление трябва да се разглеждат заедно, защото промяната в стратегията неимоверно ще наложи изменение и в бизнес модела.

СИМА прави обзор на множество популярни определения за бизнес модела в процеса на извеждане на собствена дефиниция (СИМА, 2016). Според някои автори бизнес моделът представя "съдържанието, структурата и управлението на стопанските операции, предназначени да създават стойност чрез оползотворяване на бизнес възможности" (Zott & Amit, 2010) или представлява "логиката на организацията, начинът на функциониране и пътя, по който тя създава и улавя стойност за своите заинтересовани страни" (Baden-Fuller, et al., 2008). Бизнес моделът е и обяснение, което изяснява как организациите функционират, включително как правят пари и как предоставят стойност на клиентите при подходящо ниво на разходите (Magretta, 2002). Те се считат и за "набор от ключови решения, които заедно определят начина, по който предприятието генерира своите приходи, разходи и управлява своите рискове" (Girotra & Netessine, 2015) и олицетворяват "организационната и финансовата "архитектура" на бизнеса" (Теезе, 2010).

FRC (Financial Reporting Council) (AICPA, 2018) инкорпорира темата за създаването на стойност по следния начин при дефинирането на бизнес модела - "начин, по който предприятието генерира или запазва стойността си в дългосрочен план". Това не е изненадващо, защото всяка организация съществува, за да отговори на нуждите на определена група.

Според KPMG всяко описание на бизнес модела трябва да включва начина, по който е структурирана организацията, пазарите, на които оперира, начина, по който се ангажира с тези пазари, нейните основни продукти и услуги, нейните основни сегменти от клиенти, както и основните дистрибуционни методи. По този начин бизнес моделът се фокусира не само върху това как организациите създават стойност, но също и как те предоставят стойност (Magretta J., 2002), улавят стойност (Baden-Fuller, et al., 2008) и вземат решения, които са в основата на създаването на стойност (Girotra & Netessine, 2015).

В рамките на информационен доклад Международният съвет за интегрирано отчитане (IIRC) (2013), при разработване на рамката за интегрирано отчитане, успява да съчетае различните начини, по които се използва терминът "бизнес модел" и извежда обща и широкоприета дефиниция за него: "Избраната система от входящи ресурси, бизнес дейности, крайни продукти и резултати, която има за цел да създава стойност в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план" (СИМА, 2013). Въпреки, че определението е разработено с идеята да послужи на съответната рамка за отчитане и оповестяване, то има по-широко поле на приложение, като дава възможност на организациите да придобият по-ясна визия относно техния бизнес модел и да управляват ефективно бизнеса си.

Според СИМА бизнес моделът интегрира в себе си елементите на създаване, доставяне и улавяне на стойността (AICPA, 2018). Предприятията трябва да определят стойността, целта и стратегията (т. е. да вземат решения относно стойността), като създават, доставят и улавят остатъчната стойност за себе си и за останалите заинтересовани от тяхната дейност страни. За да определят стойността, организациите преценяват за кого създават стойност, с каква цел и какво се счита като ценно за тях. За да създадат стойност, фокусът е върху начина, по който ресурсите се осигуряват и се превръщат в продукти, които клиентите желаят. Това означава, че е необходимо да се начертае стратегия. Предоставянето на стойност означава да се намерят начини стойността да достигне до тези, за които е създадена. Улавянето на стойността означава да се гарантира, че има достатъчно остатъчна стойност, която да се разпредели между предприятията, техните акционери и другите заинтересовани страни (СИМА, 2016).

Следователно, стойността е в основата на бизнес моделите, като СИМА представя едно по-широко разбиране за нея, спрямо това, възприето в счетоводството. Стойността е свързана с хората и по-скоро с начина по който техните нужди се удовлетворяват. Тя се създава от хората, заедно с хората и за хората, а това зависи от конкретните условия и опита. Икономистите и философите изясняват това чрез концепция за полезността (CGMA, 2018).

Според СИМА стойността надхвърля най-често разглежданата стойност за акционерите, като обхваща създаването на споделена стойност. Организациите осъзнават, че стойността се създава съвместно от различни заинтересовани страни и е необходимо да се постигне симетрия в нейния обмен помежду им. Твърди се, че стойността за акционерите може да бъде оптимизирана в дългосрочен план, тогава когато другите заинтересовани страни получават подходящи стимули да създават стойност съвместно с акционерите (CGMA, 2018).

Обхватът на стойността не се ограничава само до миналото, а включва настоящето и бъдещето. Така например ретроспективната стойност се използва при изготвяне на финансовите отчети, настоящата стойност в оперативното управление, а бъдещата стойност при оценка на инвестициите (CGMA, 2018). В краткосрочен план тя е важна, за да може предприятията да оцелеят и да имат някаква перспектива в дългосрочен план.

С оглед на гореизложеното, първоначално е изведена следната дефиниция: “бизнес моделът показва как предприятието по последователен и съгласуван начин дефинира, създава, доставя и улавя стойност за, с и към своите ключови заинтересовани страни” (СИМА, 2016).

След публикуването на първоначалния доклад за бизнес модела *Rethinking the Business Model*, публикуван в *FM magazine* през 2016, от СИМА решават да проведат консултации в международен план относно неговата рамка и да получат експертна обратна връзка от професионалисти в сферата на финансите и бизнеса. Посочените консултации имат за цел да установят неговите силни и слаби страни, за да се подобри доказателствена му тежест и да го направят по-широко приложим и актуален. От Асоциацията са домакини на редица кръгли маси по целия свят през лятото на 2017 г., включително в САЩ, Европа, Азия и Австралия (AICPA, 2018). Установява се, че определението за бизнес модел е твърде статично. Актуализираната дефиниция в доклада от 2018 г. е следната – “бизнес моделът показва как предприятието непрекъснато дефинира, създава, доставя и улавя стойност за, с и към своите ключови заинтересовани страни до колкото е необходимо с течение на времето” (CGMA, 2018).

В актуализирания доклад се изяснява как стойността се създава, предоставя и споделя между заинтересованите страни през призмата на бизнес модела. Въпреки, че се акцентира едновременно на стойността, както за клиентите, така и на инвеститорите, той се застъпва за една по-широка концепция за споделената стойност. Основен елемент на

посочения доклад е акцентът върху необходимостта от свързаност и съгласуваност между организацията и нейната оперативна среда (както вътрешна, така и външна), като по този начин се насърчава интегрираното мислене (AICPA, 2018). Екосистемата е средата, в която организацията функционира и в нея се включват етичните ограничения, проблемите, свързани с работната сила, натискът от страна на клиентите и конкуренцията, взаимоотношенията с доставчиците и социалните, политическите и икономическите условия в по-широк план (AICPA, 2018). Бизнес моделът формира и се формира от фирмената култура и от натиска на конкуренцията. Разбирането на бизнес модела може да даде възможност на ръководителите да проучат културите и субкултурите на предприятието и да го съгласуват с целта и визията на организацията. По същия начин разбирането на бизнеса моделите на конкурентите може да даде полезна представа за пазарната позиция на организацията.

Въпреки, че дискусиите относно дефиницията за бизнес модел обуславят известна несигурност, едно е ясно - бизнес моделът има съществено значение. В днешната бизнес среда е важно да се знае какво точно прави бизнес модела устойчив, тъй като традиционните модели понякога се оказват морално остарели. Организациите трябва да бъдат устойчиви и адаптивни. Мениджърите следва да са наясно как бизнесът им ще реагира на колебания в качеството и количеството на основните ресурси. Тази способност за реагиране на промените е ключов елемент на ефективния и устойчив бизнес модел. За да може да бъде изграден устойчив бизнес модел в предприятието, е необходимо ръководителите да притежават нов инструментариум от знания, свързан с управление на организацията, процесите на вземане на решения, следване на стратегията и изграждане на устойчив бизнес модел за развитие (AICPA, 2020). **Информационно осигуряване на този управленски инструментариум следва да се основава на ефективно управленско счетоводство, което подпомага проектирането, прилагането и представянето на бизнес модела, като за целта то трябва да се основава на най-добри практики и общоприети от заинтересованите страни принципи.**

Всичко изложено дотук разкрива една нова по-актуална и задълбочена гледна точка относно същността и приложението на бизнес модела, представени и в последния публикуван доклад за бизнес модела. Предвид ключовата значимост на бизнес модела като **фундамент за изграждане на ефективно управленско счетоводство**, се налага заинтересованите страни в тази сфера внимателно и задълбочено да се запознаят и вникнат в замисъла на неговата концептуална рамка. Това на свой ред поражда необходимостта от допълнителни проучвания в тази насока, които да изяснят посочените въпроси, да ги направят по-достъпни до заинтересованите страни.

3. Бизнес моделът като ключов компонент за изграждане на ефективно управленско счетоводство

Според Принципите, стратегията на организацията определя корпоративните цели, които следва да се постигнат при прилагане на бизнес модела. Той от своя страна изяснява как се генерира, доставя и запазва стойността в организацията. Бизнес моделът на организацията представя избраната система от входящи ресурси, бизнес дейности, продукти и постигнати резултати (AICPA, 2017). Управленското счетоводство свързва стратегията на организацията с бизнес модела чрез системата за управление на представянето. Целта на мениджърите е организациите да продължават да генерират стойност за заинтересованите страни в бъдеще, което може се случи само при бизнес модел, който е бързо адаптивен и устойчив (AICPA, 2017). За да постигнат устойчив успех, организациите трябва да идентифицират и използват възможностите за генериране стойност спрямо заинтересованите страни, като същевременно активно управляват своите разходи

и рискове. За да се случи това, мениджърите участват и наблюдават управлението на представянето.

От Асоциацията отбелязват един съществен принос на Принципите в управленското счетоводство - те са най-добрата рамка за интегрирано мислене и вземане на решения в предприятието (CGMA, 2016). Управленското счетоводство е в основата на вземане на информирани и ефективни решения, защото то извежда на преден план най-подходящата информация за анализ и създаване на стойност в предприятието. Глобалните принципи за управленско счетоводство описват същността на интегрираното мислене. Те дават необходима и точна информация, която отразява цялостния мироглед за създаване на стойност в предприятието в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план. Принципите спомагат да се анализира какво се случва с бизнес модела и насърчават поведение, което изгражда доверие, споделя информация и осъществява влияние. По този начин управленското счетоводство реално се основава на интегрирано мислене в рамките на дадено предприятие.

M. Abednazari, F. Roodposhti, H. Nikoomaram и Z. Pourzamani (2018) в свое изследване доказват, че ако управленското счетоводство не е в съответствие с принципа на стойност, то не би съществувала жизненоважната връзка между управленското счетоводство и бизнес модела на предприятието, чрез която връзка да се оценяват и анализират различни сценарии и модели. Следователно липсата на задълбочено разбиране за бизнес модела на предприятието, довежда до неправилно моделиране на възможностите и рисковете за организацията.

Към изграждането на ефективното управленско счетоводство е необходимо да се отчете и ролята на специалистите в тази област. Регулярната преоценка на желаните резултати спрямо действителното представяне, крайните продукти и стратегически цели може да доведе до нуждата от корекции и промени в бизнес модела. В този несигурен свят управленските счетоводители играят ключова роля в поддържането на актуален, устойчив и бързо адаптиращ се към промените в условията бизнес модел на организацията (CIMA, 2013).

Заклучение

Бизнес моделът „показва как една организация непрекъснато определя, създава, доставя и улавя стойност за, със и към нейните ключови заинтересовани страни до колкото е необходимо с течение на времето“ (AICPA, 2018). Настоящият доклад извежда и подчертава жизненоважната значимост на бизнес модела като основа за изграждане на ефективно управленско счетоводство във всяка една организация, което обуславя нуждата всички заинтересованите страни в тази сфера внимателно и задълбочено да познават и разбират замисъла на неговата концептуална рамка.

Управленското счетоводство има съществен принос за устойчивото развитие на организациите, тъй като изисква задълбочено разбиране относно техния бизнес модел, пазарите и макроикономическа среда на организациите. Както става ясно, организациите не осъществяват своите дейности изолирани от заобикалящата ги среда (AICPA, 2018). Те следва да се адаптират и развиват в нея, което от своя страна изисква от тях да я изследват. Всичко посочено определя и необходимостта от допълнителни научни и практически проучвания за бизнес модела, за да се превърне той в основа на интегрираното мислене на всяка компания и като ключова стъпка към изграждането на ефективно управленско счетоводство.

Използвана литература

1. Abednazari, M., Roodposhti, F., Nikoomaram, H., & Pourzamani, Z. (2018). A Critical View of Global Management Accounting Principles. *International Journal of Finance and Managerial Accounting*, 3(9), 18-27.
2. AICPA. (2017). *Guide to the Global Management Accounting Principles®. Effective management accounting: Improving decisions and building successful organisations*. [Online] Available at: <https://www.sidrea.it/wp-content/uploads/2015/03/global-management-accounting-principles.pdf>, [Accessed: 30/09/2023]
3. AICPA. (2018). *Rethinking the business model 2018. Business Models Concepts*. [Online] Available at: <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/business-models-concepts-cgma-white-paper>, [Accessed: 30/09/2023]
4. AICPA, CIMA. (2020). *GMAP Effective management accounting: Improving decisions and building successful organisations*. [Online] Available at: <https://www.aicpa-cima-cn.com/upload/file/File20230710170611.pdf>, [Accessed: 30/09/2023]
5. Baden-Fuller, C., IC MacMillan, B., Demil, X., Lecocq. (2008). Call for Papers for Long Range Planning Special Issue on Business Models. [Online] Available at: <https://www.sciencedirect.com/journal/long-range-planning/about/call-for-papers>, [Accessed: 30/09/2023]
6. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, January-February. [Online] Available at: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>, [Accessed: 30/09/2023]
7. CGMA. (2016). *THE CGMA perspective: Why management accounting is integrated thinking*. [Online] Available at: <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/integrated-thinking-in-integrated-reporting>, [Accessed: 30/09/2023]
8. CGMA. (2018). *Business Models Concepts. Rethinking the business model 2018*.
9. CIMA. (2013). *Building Resilience: An introduction to business models*. [Online] Available at: <https://aicpaconferences.com/sessions/6228/view>, [Accessed: 30/09/2023]
10. CIMA. (2016). *An FM Report: Rethinking The Business Model*. Available at: https://issuu.com/cimaglobal/docs/cima_business_model, [Accessed: 30/09/2023]
11. Girotra, K., & Netessine, S. (2015). Four Paths to Business Model Innovation. *Harvard Business Review*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/293007230_Four_paths_to_business_model_innovation, [Accessed: 30/09/2023]
12. IIRC. (2013). *Business Model Background paper for <IR>*. Available at: https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf, [Accessed: 30/09/2023]
13. Magretta J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>, [Accessed: 30/09/2023]
14. Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*(43), 172 - 194.
15. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*(43), 216-226.
16. Атанасова, А. (2021). *Управленско счетоводство* (ИУ-Варна). Наука и икономика. Варна.
17. Серафимова, Д. (2015). *Теория на управлението*. СТЕНО. Варна.

Информация за контакт с авторите:

гл. ас. д-р Драган Георгиев

Икономически университет – Варна, катедра “Счетоводна отчетност”

E-mail: dragan.georgiev@ue-varna.bg

гл. ас. д-р Илиян Христов

Икономически университет – Варна, катедра “Счетоводна отчетност”

E-mail: ilian_hristov@ue-varna.bg