

**Евгений Стоянов**

**ЭФЕКТИ ОТ ВЪВЕЖДАНЕТО НА  
СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНСКИ КОНТРОЛ**



**ГОДИШНИК НА ВУАРР**

**ТОМ IV**





*Проф. д.н. Евгений Стоянов е роден в град Сливен. Научното му израстване е свързано с придобиване на научно-образователна степен „доктор“ с тема по стратегически контрол през 2008 година в УНСС, а „доктор на икономическите науки“ – с тема по приложение на системите за управленски контрол в социалната сфера през 2016 година в НВУ „Васил Левски“.*

*Като преподавател се изявява във висши учебни заведения като Университет „Асен Златаров“, Нов български университет, Висше училище по агробизнес и развитие на регионите и др. Първата си хабилитация получава през 2010 година, а втората – през 2014 година.*

*Научните интереси на Е. Стоянов се проявяват в области като контрол, одит и финансов анализ и управление в нематериалната сфера.*

*Името му се свързва с написване и създаване на научна и учебна литература, както и с участие в множество научни форуми у нас и в чужбина.*

# **EFFECTS OF THE INTRODUCTION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS**

Evgeniy Stoyanov

## **Abstract**

The reason for the study is the objectively growing need for control, and mostly the need of the practice of adequate to the situation effective control and management systems. Grounds, that posit the investigation, can be found in several directions directly related to the development of management control. First - dynamics, lack of security and high risk in environment for development and operation of modern organizations. Second - changes in appearance and behavior of modern organizations as a consequence of the restructuring of the basic principles of organizational development and introduction of appropriate standards of conduct. Third - the accumulation primarily of theoretical developments and attempts to conceptual and model and improvement of modern concepts of management control and its systems.

**Keywords:** system, management control, goal setting, organizational culture, conflict generation, balanced scorecard (BSC), budget, control and information systems (ERP).

# ЕФЕКТИ ОТ ВЪВЕЖДАНЕТО НА СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНСКИ КОНТРОЛ

Евгений Стоянов

## Резюме

Повод за разработката е обективно нарастващата нужда от контрол и най-вече необходимостта на практиката от адекватни на ситуацията ефективни, контролно-управленски системи. Основанията, които предпоставят появата на студията, могат да бъдат открити в няколко насоки, свързани пряко с развитието на управленския контрол. Първа. Динамиката, липсата на сигурност и високата степен на риск на околната среда за развитие и функциониране на съвременните организации. Втора. Промените в облика и поведението на модерните организации, настъпили в следствие на реструктурирането на основните принципи на организационно развитие и въвеждането на целесъобразни норми за поведение. Трета. Натрупването предимно на теоретични разработки и опитите за концептуално и моделно усъвършенстване на съвременните схващания за управленския контрол и неговите системи.

**Ключови думи:** система, управленски контрол, целеполагане, организационна култура, конфликтногенност, балансирана карта (БКО), бюджет, контролно-информационни системи (ERP).

## ВЪВЕДЕНИЕ

Разглеждането на понятието контрол е сериозен акт на познавателната и аналитична дейност, своего рода среща с един своеобразен социален феномен, поради няколко причини – неговата нарастваща значимост, увеличаващ се периметър на влияние и все по-трудното му дефиниране. Почти няма научна тематика и поле на изява на съзнателна човешка активност, където той да няма приложение. Същността на контрола като управленска функция се определя като форма на проява на принципа на обратната връзка в процеса на управление. Съгласно този принцип управление може да бъде осъществявано само тогава, когато управляващите получават информация за хода на достигане на зададеното състояние. В поразгърната форма управленският контрол се определя като организационна система за търсене и натрупване на информация, за отчетност и обратна връзка, създадена да констатира, че организацията се адаптира към промените в средата ѝ, че работното поведение на кадрите се измерва по критерии, свързани с определени подцели, така че разликата между тях да може да бъде отстранена или коригирана.

Актуалността на темата в по-частен план се обосновава от необходимостта от приобщаването на българската изследователска и управленска практика към поне две водещи тенденции в развитието на теорията и практиката на управленския контрол. Първата е свързана с развитието и утвърждаването на концепцията за учещата организация като концепция за споделянето на интелектуалните модели за успеха на развитието. Втората водеща тенденция е свързана със съвременната революция в измерването, обусловена от навлизането на съвременните организации в епохата на знанието и информацията. Този преход обуславя налагането на нови фактори на успеха, изискващи поставянето в центъра на вниманието на управлението на нов тип, предимно нематериални показатели, изискващи нови, или поне недостатъчно използвани и неизползвани от управлението досега, техники за измерване и оценка. Теорията и практиката на управленския контрол, поради своята специфика, е изключително чувствителна към развитието на тази революция. Това е особено характерно за страни като България, чиито управленски системи през последните години традиционно са ориентирани към използването на предимно финансови модели и показатели.

Актуалността на разглежданата проблематика се обуславя допълнително от недостатъчното изследване на нейните научно-

приложни аспекти в български условия. На фона на значимите постижения на българските изследователи в областта на теорията на контрола, в частност на теоретичните основи на управленския и стратегическия контрол, в трудовете на Ат. Атанасов, М. Динев, К. Донеv, К. Каменов, О. Симеонов и др., се очертава определена празнота в изследванията на управленския и най-вече на стратегическия контрол на инструментално и приложно равнище. Въпреки навлизането през последните години на водещи системи за управленски и стратегически контрол, включително на образци на балансираните карти за оценка в практиката на някои български финансови и нефинансови предприятия, предимно чуждестранна собственост, липсват специализирани монографични и дисертационни изследвания от български автори в тази област. Тази липса има сериозен резонанс и в процеса на научна и практическа подготовка на управленци и контрольори за всички звена на обществена и социална активност, както в производствената, така и в непроизводствената дейност.

В по-широк план за предмета на изследване може да се каже, че обхваща теоретичните предпоставки в изследванията за същността и основните характеристики на контрола, в по-тесен план фокусът пада върху управленския контрол и неговите тенденции на развитие, намерили израз в концепции и системи като социален израз и феномен.

Обектът на изследване има поливалентен характер поради спецификата на развитието на разработката да анализира критично еволюцията на развитие на системите за управленски контрол, включително взаимодействието както между елементи, така и между въведени системи - система и организация.

Цел на целия този труд е на основата на систематизиране и анализ на съществуващите теоретични разработки и практически опит в изследваната проблематика да се внесе принос в развитието на някой практико-приложни и методически аспекти на процеса по прилагане на водещи системи за управленски контрол.

Възприема се, че целите на студията се постигат при решаването на следните основни задачи:

Първо. Анализиране и обобщаване на съществуващите теоретични разработки и практически подходи за управленския контрол.

Второ. Анализиране и обобщаване на съществуващите теоретико-приложни разработки и практически опит, формиращи авторово виждане за насоките, където тяхното развитие като

инструмент за управленски контрол, реално регистрира висока ползотворност и допълнителни градивни ефекти.

Критичният преглед на цялата разработка дава рационален отговор на заложената в началото хипотеза, че правилното приложение на адекватни и ефективни системи за управленски контрол е един от верните пътища за успешно както организационно, така и обществено развитие.

## **СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНСКИ КОНТРОЛ**

Еволюцията на човешкото общество приема обективната потребност от контрол. Неговата богата история доказва обществената му значимост като необходим атрибут на социалната среда. Появата на контрола е свързана с първите дни на човешката съзнателност. Развитието и усъвършенстването му са ангажирани с постигнатото от човешкия гений в общественото развитие. Поради този факт научно обосновано е същността на контрола да се осмисли и експонира в естествената среда на социалното обкръжение, което развива и обогатява конкретни форми на проява. Същността на контрола е израз на най-важната и съществена страна, определяща вътрешната относителна устойчивост и дълбочина на процесите, на явленията, на отношенията, проявявани чрез формите и методите на въздействие.

Дефинирането на понятието „контрол“ и неговото изследване може да бъде осъществено от различни гледни точки. В теорията на контрола се срещат множество определения за същността му, които в преобладаващите случаи само се докосват до външните форми на проява и конкретен начин на съществуване. Болшинството автори го разглеждат като функция на държавното управление, по-точно като организация в системата на държавата и съвкупност от функции, продължение на държавните функции, като следящ измененията в параметрите на системата и т.н. Поредицата от мнения може да изглежда още по-внушителна и подробна, но от това няма да се промени общият извод: държавната функция, управленската функция, системата за управление и т.н. са все външни страни и белези за конкретна форма на съществуване на контрола. В изложените и други мнения липсват вътрешната страна, логиката на протичащите процеси, устойчивите характеристики на общественото отношение, защото контролът се проявява преди държавната институция и нейните форми на управление, преди формиралите се структури, системи и функции в тях.

За най-пълното и обстойно изясняване на разглежданата проблематика<sup>1</sup>, а от там и за удовлетворяване на поставените цели, са избрани две становища относно контрола, отразяващи неговата възможност да бъде форма на обществено отношение и като функция на управлението. Общество го въвежда и изразява като отношение на колектива, на групата хора към поведението и индивидуалните възможности на отделните членове от обществото да отговарят точно на изискванията на възприетите правила за равноправно участие при създаване и потребление на материални блага. Още в този автентичен и примитивен израз на обществено отношение се открояват две страни – субект в лицето на колектива и обект – отношението на отделните индивиди към начина на производство и разпределение. В следващите етапи на обществено развитие контролът съхранява същностната си характеристика като форма на обществено отношение, обвързана с конкретно обоснована критичност. Относно осмислянето и позиционирането на контрола като особена форма, отразяваща общественото отношение авторът приема като най-пълно становището, че контролът е критическо обществено отношение, основаващо се на социалнозначимата зависимост „господство-подчинение“, целенасочено ангажирана с ограничаването на свободата на група социални субекти, с оглед реализирането на интересите на друг или друга група социални субекти.

Усложняването на контрола като обществено отношение с определена критичност<sup>2</sup> е свързано с качествени изменения в процеса по промяна на начина на производство и разпределение на обществени блага. В усложняващите се социални отношения в по-късните етапи от развитието на човешкото общество все по-ярко се изразява тенденцията на индивидуализация на субекта на контрол и неговото превръщане във функция на специално създадените институции. Управляващата система формира свой апарат и конкретизира неговата функционалност в зависимост от интересите за господство.

Контролът като социалнобалансирана форма, изразяваща отношението на господство и подчинение, предопределя възможностите на контролиращия да ограничава поведението на контролирания и да го принуди да съблюдава определени норми. В този смисъл контролиращият властва над контролирания, като ограничава свободата му в името на реализацията на своя интерес.

---

<sup>1</sup> Симеонов, О. Теорията на контрола и делото на проф. д.ик.н. М. Динев, Годишник – УНСС, С., 2005, с. 235.

<sup>2</sup> Атанасов, Ат. Контрол върху стопанската и бюджетната дейност, С., 1968, с. 5.

Предпоставки за утвърждаването на тази власт се съдържат в обективните различия в потенциалите на социалните субекти, съдържащи се в техните основни характеристики<sup>3</sup>.



**Фиг. 1.** Структура и предпоставки на контрола като обществено отношение

Анализът на контролните отношения като социален феномен регистрира голямо многообразие по отношение на тяхната класификация и видове. Причисляването на определени, разглеждани отношения към конкретен тип<sup>4</sup> се осъществява в зависимост от начина на съвместяване и експониране на различията на интереси и потенциал на социалните обекти. Различията в интересите презентират съществени характеристики на конкретните, социални организационни структури, както и спецификата на периодите от тяхното развитие. Именно този факт конкретизира разнообразна, преобладаваща целенасоченост на критичните отношения към определени аспекти на поведение на социалните субекти, където интересите провокират висока конфликтност.

В отговор на тези преобладаващи критични аспекти на поведението се обособяват зони с ескалираща необходимост от контрол. Потребителите на властови ресурси, мотивирани от своите интереси, обявяват конкретен суверенитет на критичните за тях граници на поведение в тези зони в установени правила и норми на организациите. Различията в потенциалите на включените в организациите социални субекти отново имат своята историческа и конкретна специфика.

Преобладаващите източници на властта могат да бъдат различни, с което като доминиращи да се наложат определен кръг възможности за господство. Доминиращите възможности за господство от своя страна предопределят съответните, най-широко

<sup>3</sup> Morgenthau H., Politics Among Nations, N.Y., 1960, p. 9.

<sup>4</sup> Симеонов О., Теоретични въпроси на контрола, Академ Консулт, С, 1997, с. 18.

използвани начини за въздействие върху поведението на другите, чрез които се осигурява спазването на възприетите правила и норми. Подобно на правилата и нормите, начините за въздействие за тяхното спазване под някаква форма получават институционализация в социалните организации.

Въздействието върху поведението на отделните индивиди, неговото насочване в определена посока в зависимост от определени критерии, норми и правила е обективно протичащ процес на непрекъснат стремеж за балансирано съответствие между субекта и обекта на контрол. Персонификацията и индивидуализацията не променят отношенията в този процес, освен в случаите, когато приобщаването на поведението към интересите на определена група е и въпрос на целенасочено провеждана манипулация в точно определени граници, регистрирани от определени интереси.

От написаното до тук може да се направи изводът, че анализът на спецификата в различните етапи на проявление на двусмисленост<sup>5</sup> на единното контролно отношение – като критично отношение и като отношение на господство и подчинение – предоставя възможност за типологизирането на това контролно отношение в различните организации, както и в периодите на тяхното развитие<sup>6</sup>.



**Фиг. 2.** Факторно-обоснована типология на контролните отношения

Всяка икономическа система може да бъде разгледана като съвкупност от взаимосвързани, производствени процеси, състоящи се от отделни операции, при които определени предмети на труда се преобразуват в потребителни стойности<sup>7</sup>. Единството на процесите и формиращите ги операции е организирано в производствено-технологична целесъобразност, на доказана необходимост и логическа последователност на връзките между тях. Фактът, че икономическата

<sup>5</sup> Huntington, S. Political Order in Changing Societies, 1968, New Haven: Yale Univ. Press, p. 25.

<sup>6</sup> Робинс Р., Ленин интересувал мене невероятно, М., в-к Правда, 175/ 1989.

<sup>7</sup> Матеев Евг., Структура и управление на икономическата система, С., 1987, с. 15.

система е моделирана от процеси и операции – конкретен израз на преднамерена човешка дейност, осмислена от отношения на личности и техни формирания, я определя като социална организационна структура с производствено-функционално предназначение. Централният проблем при анализа на социалната организация е доколко нейното устройство и функциониране ефективно обслужват нейното производствено-функционално предназначение. За неговото решаване е необходимо управлението на икономическите системи да следи както производствено-технологичната целесъобразност на включените в системата процеси и операции, така и тяхната социална страна, ефективното структуриране на социалните отношения, в т.ч. и отношенията на контрол.

Като специфична форма на социално отношение предназначението на контрола е осигуряването на ефективно присъствие на човешкия фактор в производствено-технологичния процес. Контролът може да бъде разгледан като своеобразен, функционално-предопределен инструмент за господство, обективно обусловен от потребностите на кооперираното производство в условията на разделение на труда<sup>8</sup>. Обективната необходимост е заложена в интересите на тези, чиито монопол е провеждането на организаторските и управленските функции.

Организираният контрол неутрализира възможностите за автономност на изпълнителите, обслужващи производствените процеси. Принудителният характер на осъществявания върху подтиснатите контрол предизвиква неудовлетвореност. Това е естествена реакция като израз на несъгласие с целенасочената дейност на организациите да ги погълнат и подчинят съобразно своите цели<sup>9</sup>. В този смисъл, макар да се регистрира определена съпротива, обективно се възприема по необходимост общественото въздействие като главно условие за развитие и усъвършенстване.

При осъществяването на контрол във всяка икономическа система твърде показателно за ефективността на процеса е възможността да се регистрира и анализира нивото на определени фактори. Първо. Действителната степен на реална заинтересованост на участващите индивиди и групи от стриктното изпълнение на делегираните им функции и задачи. Второ. Качество на изпълнение при липса на контрол. Трето. Качество на изпълнение при насилствено провеждане на контролни мероприятия.

---

<sup>8</sup> Маркс К., Капитал/пер.с нем./, М., 1955, с. 337.

<sup>9</sup> Etzioni A., Soziologie der Organisationen, M/D., 1967, p. 83.

При формирането на възгледа за последствията от контрола винаги трябва да се държи сметка за това, че реализирането на производствено-технологичната целесъобразност е резултат както на дисциплинираното поведение на личностите и техните групи, така и на творчеството, активността и инициативата им при осъществяването на техните функции в организацията. Съдържанието на контрола се определя от непосредствената връзка и непрекъснатото взаимодействие между обекта и субекта, от техните прояви в различните форми на обществено управление. От развитието на социалната среда, от нейното съвършенство се определя и поведението на субекта към обекта, вътрешните механизми на въздействие и взаимодействие. Несъмнено обществото и неговите структури<sup>10</sup> се нуждаят от контрол. Това е контрол, който съдейства за усъвършенстването на обществените отношения, фокусирайки силата на въздействие върху поведението на личността или групата личности, обединени при постигането на конкретна цел.

Социалният резонанс на контрола и усещането за неудовлетвореност от него е исторически обективно и конкретно обусловено от културните различия<sup>11</sup> на организациите, формирани от националните културни особености<sup>12</sup> и организационна идентичност. Контролът, който се осъществява от името на обществото по отношение на съставляващите го индивиди, социални групи и организации, е известен като социален контрол<sup>13</sup>. Той се опира на авторитета на цялото общество и се осъществява чрез апарата, с който то разполага, в т.ч. възможностите за господство и подчинение от държавата.

Като предмет на социалния контрол се определя спазването на обществени норми, които осигуряват целостта и устойчивостта на обществото, интегрират индивидите, групите и социалните организации в него, осигуряват решаването на обществено приети цели и задачи. Тези норми, цели и задачи придобиват значението на „социален порядък“ или „обществен договор“. Самият факт на общоприетост е резултат на компромис с оглед избягването на конфликтите и съхраняването на обществото. В този контекст социалният контрол е призван да игнорира и регулира противоборствата на индивидите и социалните формации. Той е

---

<sup>10</sup> Динев М., Контрол и регулиране на икономическите системи, С., 1986, с. 18.

<sup>11</sup> Nakata C., K. Sivakumar, National Culture and New Product Development: An Integrative Review, Journal of Marketing, Jan. 1996, p. 61.

<sup>12</sup> Hofstede G., All think differently: Handling cultural differences, A/N: Contact, 1991, p. 39.

<sup>13</sup> Ross E., Sozial control. A Survey of the Foundations Order, 1969, p. 33-41.

продукт на обществения консенсус, до който се стига, за да се избегнат конфликти. Задачата на социалния контрол е да регулира отклоняващото се поведение<sup>14</sup>, което е в контраст с господстващия начин на живот и нарушава правни, морални, политически, религиозни, естетически и други социални норми<sup>15</sup>.

На определен етап от своето развитие обществото създава структура и организация на управлението като свой вътрешен механизъм за действие. Различията в отделните общественоекономически формации са резултат от променени съотношения в начина на производство и потребление, на противоречия, изразени чрез формата на власт и управление. Еволюцията на човека е резултат от изграждането и усъвършенстването на конкретна структура на обществото, базирана на определен начин на обективно, потребно, лично участие в конкретна степен на общественото производство. Структурата фиксира динамизма, подвижната страна на общественото развитие и предопределя неговите възможности за реализирането на определена цел. В теорията на управлението съществуват множество дефиниции на понятието „управление“, но липсва удовлетворяваща всички гледни точки.

Определени теоретици осмислят понятието „управление“, като го обвързват със социални трансформации и приемат ,че: ”управлението е особен вид дейност, която превръща неорганизираната тълпа в ефективна производителна група<sup>16</sup>”.

Друга група специалисти, разглеждайки еволюцията на човешкото общество, свързвайки я с развитието и усъвършенстването на определени обществени организации и структури, предлагат дефиницията: „управлението е целенасочен и ефективен процес за достигане целите на организацията чрез планиране, организиране, мотивиране и контрол върху ресурсите на организацията<sup>17</sup>“. Съществен момент в това становище е съвместяването на основните управленски функции – планиране, организиране, мотивиране и контрол с ефективното и рационално постигане на реалните цели на организацията.

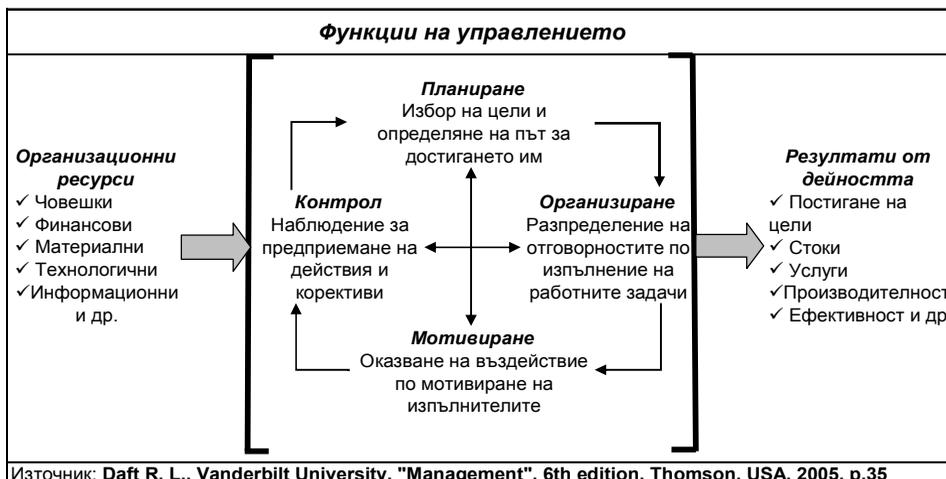
---

<sup>14</sup> Durkheim E., Education et sociologie, Paris., 1966/4, p. 8.

<sup>15</sup> Merton R., Social Theory and Social Structure, G., 1957/9.

<sup>16</sup> Drucker P., Management Tasks, Responsibilities, Practices, NY, Harper and Row 1974, p. 81.

<sup>17</sup> Stoner and Freeman, Management, 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall, 1989, p. 44.



**Фиг. 3.** Функции на управлението

Управленските функции на всяко общество в динамика изразяват възможностите на отделните структурни единици да управляват и да бъдат управлявани. Самият характер на управленските функции фиксира възможността всяка структура да си поставя цели, като организира, проверява и регулира тяхното изпълнение.

Структурата по необходимост съдържа контролната функция, която определя поведението на системата и нейната възможност да се развива в строго определени параметри до постигане на целта. В този контекст може би най-удачна е дефиницията: Управлението може да бъде дефинирано като задаване на конкретна система от значения, определяне на норма  $X_1, X_2 \dots X_N$  за параметрите на функциониране на управляваната система, както на система от значения,  $Y_1, Y_2 \dots Y_N$  за параметрите на функционирането на подсистеми  $y$ , чието постигане води до реализацията на значенията  $X_1, X_2 \dots X_N$ <sup>18</sup>.

В теорията на управлението е известно, че нормата е решение за параметрите, в които се развива системата, нейната цел и целите за всяка подсистема, на всеки елемент и процес. Контролната функция се проявява не само за да определи изпълнението на нормата, но и да оцени качеството на взетото решение<sup>19</sup>. Тук е мястото да се отбележи, че нормата не е канон или догма със специфичен ограничителен характер, а прецизен израз на максимално удовлетворяващи стойности,

<sup>18</sup> Матеев Евг., цит. пр., с.144.

<sup>19</sup> Динев М., Контрол в социалното управление, С., Тракия-М, 1999, с. 23.

взетото решение, презентиращи неговата значимост и потенциал. Управленското решение относно съвкупността и значенията на системите от значения за параметрите  $X_1, X_2 \dots X_N$  и  $Y_1, Y_2 \dots Y_N$  предполага наличието на няколко компонента.



**Фиг. 4.** Управлението като въвеждане на система от значения за функционирането на управляваната система и нейните подсистеми

Всяка норма, отразявайки конкретно управленско решение, е свързана със съвместяването на определен диапазон от стойности на управляеми и неуправляеми параметри. Класификацията на параметрите се реализира въз основа на обективната възможност субектът на нормата да им въздейства, като особено важно е да се отбележи, че и неуправляемите, за конкретната норма параметри оказват влияние върху нейното формулиране.

В процеса на формиране на управленското решение се анализират възможните изходи като се свързват със стойностите на резултативните параметри и се формират няколко възможни изхода, предоставящи условия за фиксиране на критерии за избор. Конкретният избор е свързан с възможност за постигане на желани стойности на резултативните параметри. За неговото осъществяване е необходимо наличието на поне два варианта от комбинации на стойностите на управляемите параметри, водещи до приемливи за субекта на решение резултати<sup>20</sup>.

Процесът по фиксиране на норма при вземане на управленски решения може да се разгледа в два аспекта по отношение на контрола: Първо. Контролът се проявява относно реалността на избраната норма, нейната правилна структурна подреденост за време и пространство, нейната пригоденост към възможностите на системата, съответствията с най-добрите постижения в други системи. Оценката на нормата на системата от позициите на утвърдени критерии и изисквания на

<sup>20</sup> Акофф Р., Искусство решения проблем, /пер.с англ./, М., 1982, с. 93.

ведещите постижения в света става обективна потребност за развитие, задължително условие за въздействие при оказване на контрол. Второ. Контролът преценява наличието на количествени и качествени измерения в нормата, точните характеристики на контролираните параметри. Норма, в която отсъстват времето и пространството, количествените и качествените измерения, отговорностите и стимулите, не се поддава на контрол. Тя лишава управленския процес от нормално развитие на правата и обратна връзка, от неговата същност и съдържание.

Предназначението на контрола като функция на управлението е да осигури реализацията и актуализацията на зададената целева функция на управляваната система на основата на принципа на обратната връзка. Съгласно този принцип управление може да бъде осъществявано само тогава, когато управляващите получават информация за хода на достигане на зададеното състояние. Несъответствието на фактическото състояние със зададеното е този коригиращ сигнал, който предизвиква промяна в управлението и намира израз под няколко форми:

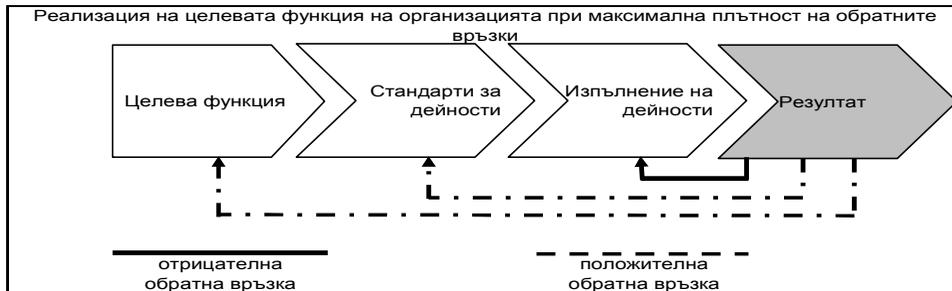
- подобряване на изпълнението, предприемане на регулиращи мерки за по-стриктното спазване на определените стандарти за дейности по изпълнението;
- изменения в стандартите за дейностите с оглед на тяхната по-пълна адекватност на поставените цели;
- коригиране на зададените значения на включените в целевата функция управляеми променливи;
- изменения в структурата на зададената целева функция.

В първия случай е налице отрицателна обратна връзка, която осигурява реализацията на планираните значения на целевата функция и гарантира изпълнението на предначертаните действия<sup>21</sup>. В останалите случаи се оформя положителна обратна връзка, която осигурява информация за необходимостта от промяна в избрания начин на функционирането на организацията, в нейните цели и задачи в съответствие с измененията в средата. Чрез прилагането на принципа на обратната връзка управлението се стреми въпреки влиянието на смущаващи и пречещи влияния от външната и вътрешната среда да намали различието между съществуващото и зададеното състояние. Обратните връзки са сложни причинно-следствени зависимости, които се характеризират с това, че резултатите от предходни действия

---

<sup>21</sup> Daft R. L., Vanderbilt University, Management, 6th edition, Thomson, US, 2005, p. 35.

въздействат върху последващото функциониране на управляваната система.



**Фиг. 5.** Реализация на целевата функция на организацията при максимална плътност на обратните връзки

Процесът на осъществяване на контролната функция преминава през два основни стадия, като в тях се регистрират по няколко съществени етапа<sup>22</sup>:

Подготвителен стадий

- оценка на планираното състояние;
- определяне на стандарти за допустими отклонения.

Същински стадий<sup>23</sup>

- измерване на фактическото състояние;
- съпоставяне на фактическото с планираното състояние и диагностика на отклоненията;
- регулиране.

Протичането на контролния процес в организацията се регулира чрез вътрешен стандарт за контрол. Стандартът обхваща както технологичните процедури по осъществяване на контролните дейности, така и отговорностите на различните йерархични звена и времевите хоризонти на контролните въздействия.

Анализът на контрола като функция на управлението няма да бъде завършен, ако в него не се включат неговия периметър на действие и не се осмислят връзките му с другите видове контрол, функциониращи и регулиращи дейността на всяка организация.

<sup>22</sup> Taylor F., The Principles of Scientific Management, N.Y., 1911, p. 29.

<sup>23</sup> Fayol A., General and Industrial Management, L., 1916, p. 33-42.



**Фиг. 6.** Теоретичен модел на стандарт на контролен процес

Корените на контрола като функция на управлението могат да бъдат открити още в ранни образци на управленската мисъл<sup>24</sup> като всеки следващ образец допълва и доразвива значението на контрола в съдържателен и функционален аспект.

Самата му същност и организираност като набор от формиращите го етапи и тяхното разположение и протичане във времето го обособяват като процес, чрез който мениджърите се уверяват, че ресурсите са придобити и се използват ефективно и ефикасно за постигане на целите на организацията<sup>25</sup>. Съвкупността от действия в развитието на контрола като функция на управлението, протичащи под формата на процес, са логически организирани като последователност.

Алгоритъмът на провеждане почива на базата на осмислена причинност и конкретна закономерност, които формират процеса като специфична организационна система. В развитието на организационната теория, усложняването на социалната и политическа среда е основната предпоставка за усъвършенстването и

<sup>24</sup> Worthy, J. C., Organizational Structure and Employee Morale, ASReview, 1950, p. 173-175.

<sup>25</sup> Динев, М., К. Донеv. Усъвършенстване на контрола в народното стопанство, Г. Бакалов, В., 1989, стр. 8.

усложняването на съвременните организационни форми и видовете контрол, реализиран в тях.

В класифицирането на формите на контрол определен интерес представлява диференцирането на конкретни видове в съответствие със сферите на проявление на контролната функция. Всяка сфера на проявление по правило предполага различни обстоятелства, даващи отражение върху необходимите характеристики на контролна дейност и оттук върху използваните форми на контрол<sup>26</sup>. За икономическите системи подходът в подобна класификация е съобразен с времевия хоризонт на контролирана дейност, с обхвата на дейност и със специализацията на дейност.

Със задълбочаващата се необходимост от усъвършенстване на стратегическото управление в развитието на икономическите системи постепенно се появява потребност от структурно и субектно обособяване на стратегическите, тактическите и оперативните аспекти на контролна дейност. Израз на тенденцията в стратегически план е обособяването на специални субекти в големите системи, занимаващи се със стратегически контрол. Макар процесът на подобно конкретно обособяване все още да не е придобил сериозни размери, диференциацията на специфичните задачи в различните времеви хоризонти на контрола се провежда активно в рамките на йерархическата структура на различните контролни субекти. Позиционирането на трите вида контрол дава отражение върху тяхното съдържание и същност, методи и форми на реализация, цели и значимост на крайния продукт. Макар тези форми на контрол да са взаимодопълващи се, всяка от тях регистрира дефинитивни различия.

Въпреки теоретичното формулиране на съществени характеристики на трите вида контрол, е прекалено трудно да се конкретизира и дозира прилагането в строго определена форма за контролно въздействие. Имайки предвид динамичната вътрешна и външна среда, в която се развиват системите, трудните пазарни условия и високите клиентски изисквания, растящата техническа и технологична обезпеченост, развитието на необходимостта от контрол се задълбочава и провокира композирането на по-адекватен формат, съчетаващ характеристиките на повече от един вид контрол, удовлетворяващ провокации по отношение на продължителност и обхват на дейност.

---

<sup>26</sup> Симеонов О., Теоретични въпроси на контрола, Академ Консулт, С, 1997, с. 99-115.

На определен етап от развитието на управленската мисъл ревизираните теоретически разработки на базата на подсказаните от практиката идеи формират нова по съдържание и периметър на действие форма на контрол - управленски контрол. Обособеният управленски контрол обобщава задачите по оперативния и тактическия контрол, разширявайки диапазона на действие и съществено увеличавайки времевия хоризонт. Тази конвергентна форма на контрол е една обобщаваща категория, натоварена с реализирането на контролните функции между контрола на изпълнението и стратегическия контрол.



**Фиг. 7.** Позициониране на управленския контрол в системата

Определена група учени<sup>27</sup>, ангажирани в развитието на идеята за управленски контрол, както в съдържателно, така и в структурно усъвършенстване, налагат своето становище за управленски контрол: Организационна система за търсене и натрупване на информация, за отчетност и обратна връзка, създадена да констатира, че организацията се адаптира към промените в средата ѝ, че работното поведение на кадрите се измерва по критерии, свързани с определени подцели, така че разликата между тях да може да бъде отстранена или коригирана.

Процесът по осъществяване на управленския контрол се провежда на базата на анализ от резултатите на реализираните ежедневни задачи, зададени на всички изпълнителски кадри от организацията. Системата за управленски контрол събира информация, координира съвкупността от всички дейности, като това води до

<sup>27</sup> McIntosh, N., The social Software of Accounting and Control Systems, N.Y., Wiley & Sons, 1985, p. 37-44.

реализация на конкретизирани цели. Съдържанието на целия този процес по осъществяване на управленски контрол доказва и определена промяна по отношение на съвместяването на двете основни взаимноангажирани дейности при реализирането на всички йерархически нива на контрол, а именно планиране и контрол, като в системата на управленски контрол се реализира разумен баланс, свързан с осъществяването на цели за по-значим като продължителност период /до 1 година/.

Актуализирането и обогатяването на съвременния управленски процес е свързано с няколко съществени характеристики, презентирани при въвеждането и реализирането на управленския контрол.

I. Отчетена е стойността в процеса на събраната и анализирана информация, провокираща регистрирана необходимост от действия по промяна на поведение, осъществено при функционираща обратна връзка.

II. Осмислено е състоянието на връзката – контрол и регулиране, където при предоставени от контрола данни за настъпили нежелателни промени, се налагат регулиращи въздействия. Същността на регулирането е ангажирана с минимизиране на различията между констатирано и желано състояние на резултатите. Без реализирането на регулиращи действия би се обезмислило осъществяването на обратна връзка и контролният процес би придобил аналитико-познавателен характер.

III. Отделено е внимание при реализирането на управленския контрол като координирана съвкупност от логически осмислени дейности на управленския екип.

IV. Издигната е ролята на критериите за поведение и стандартизиране на конкретни процеси и процедури, като ръководство при възприемане на действия, като регулатор на взаимоотношения и фактор за развитие на усъвършенстване върху самоконтрола при реализиране на целите на организацията.

Осъщественият преглед на съществуващите схващания за състоянието и развитието на управленския контрол в съвременните организации дава основание да бъдат направени следните обобщаващи изводи и оценки:

Първо. В рамките на развитието на управленската наука към края на XX век е постигната висока степен на зрелост на теоретичните схващания за контрола като функция на управлението. Тази степен на зрелост е позволила обособяването на теорията на контрола като

значим самостоятелен клон на научното познание за управлението. Направеният анализ на схващанията на българските изследователи и представянето им в обобщен вид в стандарт за контролен процес показват, че те изцяло кореспондират и се потвърждават от водещи западни изследвания. Нещо повече, сравнителното изследване за степента на детайлизираност и интердисциплинарност на разработения в български условия модел на елементите на контролния процес показва, че този модел заема водещо място сред известните чуждестранни възгледи.

Второ. Съвременният свят поставя осъществяването на управленския контрол в нови условия, които изменят акцентите, степента на значимост и приоритетност при интегрирането на елементите на контролния процес. Тези нови условия намират преди всичко израз в динамичните, радикални и неочаквани промени на околната среда на организациите. Новото състояние на средата води до преосмисляне на схващанията за управленския контрол като проявление и реализация на принципа на обратната връзка. Без да загубва своята роля на отрицателна обратна връзка, осигуряваща реализацията на стандартите за изпълнение на дейностите в организациите, управленският контрол все повече увеличава своята роля на положителна обратна връзка, водеща до промяна в целеполагането и планирането на дейностите. В този смисъл акцентът върху изследването на санкционните функции на контрола в рамките на възгледите за „контролираната организация“, към края на XX век радикално се премества към изследването на превръщането му във фактор за генериране на идеи за промяна в рамките на възгледите за „иновативната организация“. Тази тенденция може да бъде разглеждана като „първи основен стълб“ в по-нататъшното развитие на схващанията за управленския контрол.

Трето. Навлизането в подстъпите към новата икономика, основана на знанието и информацията, променя основните фактори на успеха на организациите. През последните години на стария и първите години на новия век категорично се утвърди разбирането, че в основата на тези фактори стои нарастващата роля на нематериалните активи. Това изправи управленския контрол в ситуация, изискваща теоретичното осмисляне на методологическо и методическо равнище на нови направления и методи за измерване на нормата на системите, тяхното фактическо и очаквано състояние, както на диагностиката на отклоненията. Очерта се ясна тенденция за разширяване на кръга от контролируемите предимно финансови параметри в посока към

нематериалните такива и за произтичащото от това задълбочаване на интердисциплинарния характер на теорията на контрола. Тази тенденция може да бъде разглеждана като “втори основен стълб” в съвременното развитие на теорията на управленския контрол.

Четвърто. Към края на XX век изследването на проблемите на стратегическия контрол започна да се превръща в централен проблем на обогатяването на познанията за управленския контрол. Търсят се разнообразни пътища и средства към теоретичните системи на контрола върху изпълнението и оперативно-тактическия контрол да бъдат интегрирани системи за стратегически контрол. Тази тенденция може да бъде разглеждана като „трети основен стълб“ в понататъшното развитие на научното познание за управленския контрол.

Разкриването на същността на управленския контрол създава условия да се обърне внимание на определени ефекти, които той и неговите системи възпроизвеждат върху процесите на функциониране и усъвършенстване в съвременната организация.

**Първият ефект**, или една от зоните на влияние, които са чувствителни към утвърждаването в практиката на съвременните системи за управленски контрол е процесът на целепологане. Макар и твърде съществен както за развитието, така и за поведението на съвременната организация, в този процес може да се твърди, че има доста неизвестни. Редица теоретични разработки в областта на управлението отделят внимание на същностната характеристика на организационните цели. Определена група учени свързват целите с посоката на организационно развитие, с отчитане на определени приоритети<sup>28</sup>. Друга група доказва, че липсата на цели провокира обособяването на вакуум в организационната среда, който лишава от обективност преценката за организационна ефективност<sup>29</sup>. Съвременните учени дават по-обща трактовка на понятието като отчитат крайното желано състояние след края на определен времеви период<sup>30</sup>. В началото на XXI век, съобразявайки се с Теорията на заинтересованите страни за организационните цели, в една от най-важните характеристики се превръща удовлетворяването на заложените в целите интереси.

Развитието в схващанията за организационните цели, както и високата динамика на икономическата среда за организационно развитие са две твърде съществени предпоставки както в по-общ план

---

<sup>28</sup> Griffin R.W., Management, HMCо, Boston, 1990, p. 15.

<sup>29</sup> Arnold J., Hope T., Accounting for Management Decisions, 2 ed., Prentice-Hall, 1990, p. 282.

<sup>30</sup> Steinmann H., H. Schreogg, Management - Konzepte, Funktionen, Praxisfalle, Gabler, 1999, p. 215.

за усъвършенстване на самите организации, така и по-конкретен план за прецизиране на процеса по целеполагане. Проучванията и критичният анализ на научната литература в областта на мениджмънта доказват определени празноти в тази посока, като например субектна страна, методика на целеполагане, а от там и процедурно съдържание на процеса.

По отношение на субектната страна на процеса по целеполагане може да се каже в най-общ план, че това е най-неизследваната и най-конфликтогенната зона.

В контекста на Теорията на заинтересованите страни, Теорията на многокритериалния анализ и други съвременни теоретични разработки, се оказва, че методи за съгласуване на противоречиви цели<sup>31</sup> - като Метод за избор на общо средство, Метод на инверсията, даже и Модела на Томпсън и Макивън<sup>32</sup>, са меко казано неподходящи. При положение че са налице толкова неизвестни за процедурите като съдържание и логика на подреждане навярно е твърде смело да се говори. Допълнително върху съдържанието на процеса по целеполагане в процедурно отношение оказват влияние както закононормативната уредба на околната икономическа среда, така и организационната култура. Новите нужди провокират функционално и методологично обновяване.

Процесът на разработване и въвеждане на съвременни системи за управленски контрол експонира сериозни промени в инвестиционния, но най-вече в стратегическия процес на съвременната организация. Тази тенденция оказва влияние и върху построяването на целевата функция в два аспекта.

Първи аспект: Съвременните модели с помощта на новите технологии генерират все повече данни, за измерването на организационната ефективност, информация, която доскоро бе недостъпна. Технологичното развитие и информационното обезпечаване предлагат нови неподозирани възможности за анализ. Но тази свръх информираност и огромното натрупване на излишна информация обособяват проблема с неефективната употреба на целия този информационен масив. Тук като приемливо решение възниква възможността в определени направления да се въведат системи от типа ERP ( поради своя контролно-информационен характер).

---

<sup>31</sup> Харизанова М., М. Кузманова, М. Александрова-Бошнакова, Н. Миронова-Ангелова, Управление-теория и практика, Рекламна агенция Неда, С., 2002, с. 75.

<sup>32</sup> Доралийски А., Основи на стопанското управление, НБУ, С., 1996, с. 91-99.

Вторият аспект, но не по важност, се оформя в посока по създаване на модел за построяване на целева функция. Висшият мениджмънт добре знае, че много стратегически решения, свързани с цялата съвкупност противоречиви цели са прости, елементарни, така както е фиксирана и ясна целевата функция<sup>33</sup>. На този етап може да се твърди (включително и за България) и в научните среди и сред консултантите, че се формира ново мнение от гледна точка на Теорията на заинтересованите страни - по отношение на съдържанието на целевата функция. Промените са обосновани от предимно субективни фактори за самите организации – част от акционерите приемат висши управленски постове. В този контекст всяка промяна в баланса на интереси оказва влияние на процеса по целеполагане.

До края на 90-те на XX век стратегическият процес за повечето организации бе свързан предимно с инвестиционно или стратегическо планиране. В него се правят три възможни сценария за развитие. При всеки от тях се изготвя оценка на критериите за ефективност и според нея се разпределя капиталът, като дори обемът му се определя според целта. Най-големият недостатък на целия този механизъм е неговата „проектност“, т.е. в процеса на планиране се залагат ограничения на обем работа, резултат и срок за отчетен период, като се игнорира организационното развитие.

На този етап в световното икономическо развитие този проблем принципно се решава на две нива. Принципно е преосмислено съдържанието на стратегическия процес и акцентът пада върху обратната връзка и реалния контрол. На индивидуално ниво организациите пък, които продължават постарому предимно да планират, макар и дългосрочно прибягват до изяви на борси и други тържища на ценни книжа. За съжаление на този етап за постсоциалистическите страни тази търговия в момента прохожда, а покрай икономическата криза в останалия свят всички сектори регистрират сериозни отстъпления. Въпреки всичко не всички съвременни организации са готови да предложат акции на борсата. Този тип финансова активност в някаква степен се разминава с разумните граници на действителното, разумното целеполагане.

В настоящата икономическа ситуация има смисъл стремежът към увеличаване на пазарната стойност на бизнеса в качеството на целева функция при условие, че се използва подход, различен от определяне на пазарната стойност на основата на борсовата котировка

---

<sup>33</sup> Вилкас Э., Майминас Е., Решения: теория, информация, моделирование, М, Радио и связь, 1981, с. 19.

на акции<sup>34</sup>. При този тип „ценообразуване“<sup>35</sup> се вмества и обвързването с конкретна стойност на новата категория организационни активи - нематериалните, която увеличава своята значимост.

Съгласявайки се със стойностно организираните критерии, е добре процесът целепологане да се разгледа и в социален план. Общеизвестно е, че социалното благосъстояние се оптимизира при условие, че всички организации максимизират своята собствена пазарна стойност<sup>36</sup>. Поради обективност е необходимо споменаването и на казуси, когато критерия максимизация на стойността не максимизира социалното благосъстояние. Това са случаи на монополно присъствие на ограничен пазар или определена „екстерналност“. Макар да съществуват много целеви функции, които могат да ръководят мениджърите при вземане на решения, максимизацията на стойността е важна, дотолкова, доколкото в най-пълна степен удовлетворява процеса по максимизация на общественото благосъстояние.

Въпреки всичко написано дотук, коментираният подход позволява да се реши проблема с многомерността. Логически е невъзможно да се провежда максимизация на повече от едно измерение при наличие на противоречиви цели. Целенасоченото поведение се нуждае от по-сложна целева функция и като съдържание, и като модел. Много съвременни организации правят грешка, като игнорират стратегическото си развитие и неговите цели, заменяйки ги с едностранчиво усъвършенстване само на финансови показатели и критерии за успех<sup>37</sup>, като по този начин те губят своята конкурентноспособност и виждането за пазарните тенденции. Рискът е много голям в присъствието на стратегически ориентирани организации, устремени към лидерски позиции не само на пазара, но и в конкретния бранш.

Като една противоположност на коментираната тенденция, или като обективно съществуваща нужда, може да се индикира Теорията на заинтересованите страни, утвърждаваща задължителното условие в процеса на вземане на решение за всеки мениджър да е анализ и отчитане състоянието на интересите на всички заинтересовани, най-вече в организацията страни. Консултантите на всеки казус с приложение на тази теория търсят границите на допустимите

---

<sup>34</sup> Портер.М., Конкуренция, М., Изд.дом Вилъямс, 2000, с. 18.

<sup>35</sup> Horvat & Partners, Balanced scorecard umsetzen, SPV, 2005, Stuttgart, p. 44-47.

<sup>36</sup> Jensen M., Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function, Journal of ACF, 2001.

<sup>37</sup> Томсон А., Стрикленд А., Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий, М., Юнити, 1998, с. 64-67.

юридически и финансови норми на поведение от всяка участваща страна, най-много подтикнати от желание да открият параметрите на критичната точка на компромиса. След невъзможността за фиксиране на желаната граница идва мениджърската интуиция за контрол над възникналата ситуация. В отсъствието на каквито и да е норми Теорията на заинтересованите страни превръща вземащото решение в неподотчетен, а ефективното управление и контрол - в изкуство.

Еволюцията на организациите и концепциите за тяхното усъвършенстване и развитие доказват, че не е възможно да се максимизира стойността, ако се игнорират интересите на заинтересованите страни. Реалната необходимост провокира намирането на разумен баланс между двата подхода - възприемането на максимизацията на дългосрочна пазарна стойност като критерии за намиране на компромис между ангажираните страни.

В настоящия момент расте интересът към Балансираната карта за оценка освен споменатите приоритети и като своеобразен израз на някои щрихи от Теорията на заинтересованите страни. Като основен недостатък авторът визира използвания подход всички критерии да се обвързват с финансово измерване при изготвяне на стратегическа карта. Този метод не създава условия за промени в целеполагането<sup>38</sup>.

За нуждите на разработката авторът излага един опит за съвместяване на опростен модел на Балансирана карта за оценка и Многокритериалната теория за полезността. След реализиране на първия етап (според Каплан и Нортън) по подготовка за разработване на балансирана карта, пълна с интервюта, е съставена система от цели, подходящи показатели и конкретни стойности. В процеса на работа част от предложените показатели отпадат по чисто технически причини, като трудно измерване. В резултат картата получава следния вид.

В качеството на показател, отразяващ стойността на бизнеса, е взето решение да се ползва пазарната стойност, при коригирани активи. Доколко проведената работа по оценка на обоснована пазарна стойност е реална и обективна е твърде трудно да се прецени, поради редица обективни и субективни фактори, но онагледяването има подчертано презентативен характер, подкрепящ заложената идея. Друг важен и обективен фактор е липсата на практика по измерване на някои фактори и отсъствието на исторически данни за проследяването на определени тенденции на развитие. Формулират се дефиниции и две

---

<sup>38</sup> Акофф Р., Эмери Ф., О целеустремленных системах, (пер. с англ.), М., Сов.радио, 1974, с. 275.

теорема<sup>39</sup>, разглеждащи взаимоотношенията на показателите, а оттам и на полезност, ефективност. Този анализ е опорна точка при развитие на доказателствената част.

Едната теорема е свързана с обективното доказване на наличието на някаква степен на съществуващата взаимна независимост на заложените показатели в модела Балансирана карта. Този резултат е показан и анализиран, както теоретично, така и емпирично: математически - с предложения модел и статистически - чрез установяване на корелативна зависимост между показатели на картата, при използване на методите на най-малките квадрати и този на четите медиани. За част от двустранните връзки е логично обяснението, че поради съществени различия в характер и съдържание е невъзможно доказването на каквото и да е сходство и опит за съвместяване. Този извод е налице след анализ на статистически достигнатите резултати най-вече, докато при математическите просто това е в сферата на допускане.

Но в процеса на анализ е налице в много по-голяма степен това, което доказва втората теорема, че между повечето показатели съществува доказана висока степен на взаимодопълване, която е обективен резултат от състоянието на коефициентите на мултипликативната функция полезност. Интересно е да се отбележи тук, че в конкретния случай има при статистическите методи наличие до 55-60% съвпадение на значимите корелационни връзки. От регистрацията на тези съвпадения са направени следните изводи:

а) въпреки късия ред, има достатъчно по брой и значимост връзки;

б) паралелната употреба на 2-та метода за премахване на тенденциите на развитие взаимно се допълват и компенсират изгубената в процеса на изглаждане информация. Същевременно е игнорирана огромната несигурност относно тенденциите /регистрирана в къс ред/, дори с допускане над 10% грешки, защото се отчита, че няма да има съществени промени в съдържанието и логиката на изводите;

в) големият % съвпадения игнорират случайния характер на корелационна зависимост между наблюдаваните променливи.

Паралелната употреба на математически модел и статистически методи при критичния анализ на процеса по целеполагане доказват

---

<sup>39</sup> Райфа, Кини, Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения, М., Радио и связь, 1981, с. 279-288.

неговия подчертано стратегически характер и реални възможности за усъвършенстване.

От написаното може да се обособят няколко извода:

Първо: Всяка от системите за стратегическо целеполагане има свои силни и слаби страни. Необходимостта от този анализ е обоснована от неудовлетвореност от състоянието и развитието на процеса и частичната едностранчивост на прилагания модел на Белман - Заде<sup>40</sup>, базиран главно на математико-статистически методи. Анализът и коментарите не бива да бъдат възприемани като рецепта за успех на процеса по целеполагане, а като една своеобразна превенция.

Второ: Употребата в практиката на система за управленски контрол от типа Балансирана карта за оценка в комбинация с Теорията на заинтересованите страни<sup>41</sup> или в комбинация БКО + EVA, или с друга теоретична разработка е доказателство, че търсенията в посока усъвършенстване на процеса целеполагане продължават. Изграждането на усъвършенствана целева функция е най-сигурната заявка за целенасоченото създаване на още по-ефективни системи за управленски контрол.

Трето: Усъвършенстването на процеса целеполагане е в пълна съгласуваност с тенденцията<sup>42</sup> всяка организационна дейност да се базира на стойностно ориентирано мислене. При условие, че този интелектуален акт има две страни – система за измерване на стойността и стойностно обоснована идеология основателно можем да припознаем в тях както Теорията на заинтересованите страни, така и Многокритериалната теория за полезността. Впечатлението за идейна симбиоза<sup>43</sup> намира израз в налагащата се след края на XX век видоизменена теоретична основа, наречена Просветна теория за максимизация на стойността, използвана за анализ на причинно-следствените връзки, формиращи системите от показатели. Тя признава дефинирането на нарастването на стойността като върховна организационна цел в стратегически план, но същевременно подчертава, че тази цел не може да бъде постигната, без да се отчетат в достатъчна степен интересите на всички обективно засегнати страни. Теоретичното усъвършенстване формира нова интелектуална среда, в

---

<sup>40</sup> Заде Л., Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений, (пер. с англ.), М., Мир, 1976, с. 166-176.

<sup>41</sup> Norreklit H., The balance on the BSC – critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research 2000| 11.

<sup>42</sup> Коупленд, Коллер, Муррин, Стоимость компаний: оценка и управление, М., Олимп-Бизнес, 1999, р. 77.

<sup>43</sup> Stern, Shiely, Ross, The Eva challenge: implementing value added in an organization, HBR Press, 2001.

която чрез балансираната карта<sup>44</sup> да затвърждава подходът за априорно ситуиране на съществените аспекти за организационно функциониране, но заедно с това като се удовлетворяват претенциите за постигане на монистична йерархия на включените показатели.

**Вторият ефект** от приложението на концепцията за управленски контрол и нейните системи е, от една страна, възприемането на самата идея, а от друга намирането на подходящи личности, които да бъдат оправомощени да управляват и контролират самите системи. Доказано е, че в успешното развитие на всяка съвременна организация все по-сериозна става потребността от контрол. Всеки по-добър резултат, или по-висока позиция са резултат от изкуството да се открие верният за конкретната ситуация баланс между ефективно управление и реален контрол. В действителност най-обективен израз на тези взаимоотношения е работният контакт мениджър – контрольор, развиващ се във висококонфликтозна среда. Като възможни причини за утвърждаването на този тип среда могат да бъдат отчетени както обективни, така и субективни фактори.

Съществена част от конфликтите, възникващи между ръководни кадри и контролен апарат, могат да се причислят към функционалните конфликти. Като правило този тип конфликти са резултат от наличие на конфликтни точки или изяви при сближаване на границите на правомощия, делегирани на определени длъжностно ангажирани лица. Регистрирането на ескалиращо напрежение може да бъде случайно или следствие на недостатъчното осъзнаване на реалните граници на правомощия и свързаната с тях роля на съответното лице. Конфликтна ситуация е промяна на равновесното състояние в системата, в следствие на различно поведение на конкретно длъжностно лице, свързано с по-голямо от допустимото отклонение в психофизиологичен, или в социално-професионален план. За анализ на разисквания конфликт<sup>45</sup> е необходимо да се разгледат ролите на мениджъра и контрольора най-вече в начина, по който се отнасят към субектите на управление и контрол.

Ако се започне с основната функция на един висш мениджър то тя е свързана с разработването на организационна стратегия, в повечето случаи стойностно ориентирана. Заедно с това основната част от делегираните правомощия е ангажира длъжностната характеристика с процеса по вземане на окончателни решения. Обективно погледнато за ефективния мениджмънт освен властовия ресурс са нужни и редица

---

<sup>44</sup> Atkinson A., Epstein M., Measure for measure: Realizing the power of the BSC, CMA/ M, 2000|9.

<sup>45</sup> Димитров Д., Конфликтология, С., Стопанство, 2004, стр. 72.

индивидуални качества, които доста често биват омаловажавани. В много случаи уникалните характеристики на личността и поведение ѝ са причини или предпоставки за вътрешноличностни или за междуличностни конфликти<sup>46</sup>.

Доста различна от всичко споменато е ролята на контролора. Той разработва системи за контрол, посредством които отговорните лица метрифицират организационните резултати, установявайки отклонения от целевите задания и организират мероприятия по тяхното отстраняване. Мониторингът на показателите от организационната дейност, организиран и анализиран чрез контролно-информационни системи, позволява възможности за създаване на нови сценарии и алтернативи за по-верни решения. Наред със задължителната компетентност и високата професионална подготовка наличието на голям обем информация правят от лицата делегирани с контролни функции възможно добри и ефективни вътрешни консултанти.

Съпоставката на функционално-длъжностните характеристики на двете страни провокира наличие на възможни конфликтни зони по отношение на методи на управление, включително на собствеността, съдържание на процеса по вземане на решения, устойчивост на организационен климат, култура и имидж. Прави впечатление, че тази среда, разглеждана като взаимодействие на два взаимно ангажирани компонента-управление и контрол, е един важен фактор за развитие и усъвършенстване както на организацията като цяло, така и на нейните материални и най-вече нематериални активи.

Благодатната почва за развитие на конфликти при анализ на процесите на управление и контрол в съвременната организация се явяват преди всичко в самите участници. Първата реална форма на конфликт се очертава между мениджър и контролор и по своята същност е с определен амбивалентен<sup>47</sup> характер. Развитието на този конфликт е свързано с редица условия, както външни като връзки с клиенти, доставчици и държавни институции, така и с вътрешни като сътрудници, персонал и лица с контролни функции. Анализът на тези взаимоотношения води, насочва разрешаването на проблемите до отношението на всички засегнати страни към властовия ресурс и съобразно своята ангажираност в и към организацията вменяването на конкретни правомощия.

---

<sup>46</sup> Зайцев А., Социальный конфликт, М., 2000, с. 96.

<sup>47</sup> Lachnit L., Controllingkonzeption für Unternehmen mit Projektleistungstätigkeit, MJD, 1994, p. 137.

Разглеждайки ответната страна - лицата, натоварени с контролни функции, също са едно тлеещо огнище на скрит конфликт<sup>48</sup>. Опасност за неговото задълбочаване могат да причинят няколко фактора.

Първо. Твърде рядко в съвременната практика могат да се посочат случаи, в които намирането на критичната точка за ефективност на контролния апарат да съвпада с желаната от организацията, или казано по друг начин реалният контрол да е обективен израз на градивна критика и метрифицирана истина.

Второ. Нестабилната икономическа среда провокира относителна неустойчивост както в организационните структури, така и в състоянието на организационното поведение и култура. Социалната сеизмичност рефлектира и върху осъзнатата нужда от контрол и оттук социалният статус на лицата, занимаващи се с контрол е твърде нестабилен. Именно това е причината в състояние на стрес във високо конфликтогенна среда да се приема ролята на организационна производствено-икономическа съвест.

Трето. Съществува неуточненост и по отношение на мястото и ролята на контролора в процеса на целеполагане и в следствие на вземане на решения. В полза на организационната ефективност е в групата на правомощия, делегирани на контролорите, да не се вменяват такъв род дейности.

От написаното в този ред на мисли може да се каже, че за ефективна работа на контролния апарат са нужни високо позициониране в управленската йерархия и възприемането на тази дейност не като контролно-ревизионна, а като консултантско-информационна към висшия мениджмънт.

Твърде интересно е да се отбележи, че конфликти се регистрират при установяване на отклонения, но и в доста по-ранни стадии от управленския цикъл, а именно при формулирането на организационни цели. Доста парадоксално звучи фактът, че организационни цели се реализират успешно тогава, когато формулировката им не е твърде прецизна<sup>49</sup>. От управленска гледна точка това намира обяснение във възможността стратегически ориентираната организация да адаптира към условията и към стратегията си и към самите цели.

От гледна точка на контрола задаването на целевата функция и системата от ограничения е добре да се тълкува в посока не

---

<sup>48</sup> Дмитриев А., Социальный конфликт: общее и особенное, М., Гардарики, 2002, с. 191.

<sup>49</sup> Морита А., Сделано в Японии, М., РТК, 2000, с. 79-81.

преодоляване на бариери, а оптимизиране на условия. Тук ролята на контролѐра съвместява ролята на вътрешен консултант и същевременно на конструктивен опонент. Повишаването на ефективността в процеса на целепологане е възможност за обезпечаване на прозрачност и съгласуваност между плановите показатели и като правило подобряване на организационния климат и култура.

Висока конфликтногенност съдържа процесът по провеждането на организационна инвестиционна политика. Традиционно в правомощията на контролния апарат влиза и мониторингът на организационна ефективност, обоснована на инвестиционна целесъобразност. Критичният анализ на всяко инвестиционно предложение, провеждан от страна на висшия мениджмънт с обезателното участие на контролѐр, или му вмениява свойства на вярно решение, или мотивирано го отхвърля. В по-голямата си част предложенията са свързани с нови технологии, оборудване или информационни продукти, включително различни типове системи. В този аспект може да се разглеждат в повечето случаи споделени в научната литература от практиката както последни образци на ERP системи, така и най-вече в процеса по разработване и внедряване на Балансирани карти за оценка във всичките им разновидности в ролята на водещ модел от системите за управленски контрол.

За внасяне на яснота по отношението на наличието на огнища на евентуални конфликти в процеса по моделиране и въвеждане на БКО в организационното развитие трябва да се отчетат определени фактори за успеха: лица инициатори и двигател на процеса, лице в ролята на „главен архитект“<sup>50</sup>, фиксиране на граници на процеса, включително и като време. Макар че съществуват няколко основни разновидности на БКО<sup>51</sup>, анализът възприема като обект на изследване Стратегическите балансирани карти. При субектната страна поради очакване на промени във функционалните приоритети, разглеждани като съотношение управление и контрол, отново се разглежда ролята на мениджъра и контролѐра.

Мениджърската позиция при разработване и въвеждане на БКО се свързва преди всичко с възможността да разполага с основната

---

<sup>50</sup> По тази тема има проведено обемно изследване, иницирано от американски консултантски фирми и Бизнес школата на Харвардския университет за периода 1997-2000г. включително. Резултатите са свързани с над 1000 организации, в които са вменени качества на „главен архитект“ - 60% изпълнителен директор, 24% икономически директор, 12% мениджър по технологии и иновации и 4% други лица.

<sup>51</sup> Стоянов Евг., Методически аспекти на Балансираните карти за оценка като инструмент за стратегически контрол (дисертация), С., УНСС, 2008, с. 86.

инициатива и да е своеобразен двигател на процеса при положение, че се залага в картата организационния успех за следващите 5-10 години. Разглеждането на въпроси от стратегическо естество и обвързването им с конкретно решение е акт на колективна дейност, независимо от посоката, иницираща предложението за решение. Въпреки своя колективен характер, основната тежест за решението е на мениджъра и екипа му. В тези ситуации се подхожда не към детайлите на изпълнение, а към обобщаване на всички операции и детайли в единен процес по развитие. По друг начин казано, консолидирането на процеса на организационно усъвършенстване и процеса по внедряване на БКО се превръщат в две страни на един стратегически процес, в който никой не може да снесе отговорността като основно мениджърско правомощие. Стратегическите карти са модел с доказана полифункционалност, които дават на всеки добър мениджър възможности, ако може и е в състояние да ги използва<sup>52</sup>, да управлява организационната ефективност и развитие.

В процеса по внедряване на системи за управленски контрол по отношение на ролята на контролора прави впечатление, че с всеки по-нов и усъвършенстван модел кръгът на правомощия се увеличава. Не прави изключение и внедряването на БКО в констатираната тенденция. Анализирайки концептуалното усъвършенстване на управленския контрол и конкретни модели, се наблюдава процес по увеличаване на организационните потребности, от което произтича и нарастване на изискванията към контролния апарат.

В много съвременни организации все още не се разграничава контролинг от контролиране, а как може да се мисли за по-нови концепции и модели на модерно поведение. Ролята на контролора повече или по-малко се състои в организирането на отчетни данни или анализ върху резултати, като на тази база се обсъждат бюджети за бъдещи периоди. Разгледаната ситуация не може да се възприеме като удовлетворителна, доколкото тя приравнява ролята на съвременния контрол до управление на цифри и способства за развитие на недоверие в организационния климат, в който не е възможно да се формират творчески настроени и мотивирани сътрудници. В този план така възприеманият управленски контрол и неговите системи в началото на XXI век при развитие на технологии и модели като БКО увеличават риска всичко това да се възприема като ненужни разходи, от които е разумно да се откаже всяка организация.

---

<sup>52</sup> Rampersad H., Total Performance Scorecard, Amsterdam, BH, 2005, p. 77-88.

Съответствие между тази роля и идеалния образ на контролѐра е твърде трудно да се намери дори при изграждане на нестандартни сценарии за организационен успех. Все по-голяма част от правомощията на лицата, занимаващи се с контрол, се осмисля не толкова с анализ на отчет и интерпретация в бюджет, колкото чрез контролираните показатели да актуализира целевите ориентири и системата от мотиватори.

Тази характеристика вмениява на контролѐра най-вече качествата на вътрешен консултант. В този вид хората, налагащи както новия прочит на концепцията за управленски контрол, така и най-новите му системи като бюджетни рамки, ERP и БКО, провокират интензивно организационно усъвършенстване и ефективна организационна култура. Нарастващата значимост на съвременния контрол прибавя още един шрих в правомощията на контролѐра – да овладее изкуството на общуване и да доведе аналитичните си способности до съвършенство дори когато трябва да преформулира абстрактни виждания в икономически обоснована реалност, или задължителна е социална компетентност.

В този контекст ретроспективният преглед на еволюцията на теоретичните разработки и концептуалното усъвършенстване на фона на все по-успешните модели доказва, че е необходимо да се направи още една стъпка от контролѐрите, за да станат равноправни партньори с ефективните мениджъри и се постигне относителна функционална равнопоставеност. За реализацията на тази задача пред контролѐрите стои нуждата не само да са проводник на стратегически цели, но и да превръщат теоретично разработените планове в стратегически действия. Логиката на споменатата трансформация е в унисон с усложняването на съвременните научни схващания за управленския контрол. А неговите системи, и най-вече балансираните карти, се явяват метод не само за организационно усъвършенстване, но и за кардинална промяна на статута на контролѐра и реално институционализиране на контролния апарат.

От написаното дотук могат да се направят няколко извода:

Първо. Архитект на процеса по разработване и внедряване на стратегическа Балансирана карта трябва да е лице, имащо качества на модератор, посредник в диалога между целия персонал на организацията по въпросите на комуникациите, формулирането на цели и организирането на адекватна мотивация.

Второ. Дори в контекста на възприемането на Балансираната карта като видоизменен модел на Теорията на Заинтересованите

страни за конфликт или дилема - управление или контрол не може да се говори. Верен, удовлетворяващ резултат една съвременна стратегически ориентирана организация може да получи само при рационален баланс между двата процеса, при условия, че този интелектуален акт се осъществява в модел като БКО, уникален за всяка организация.

**Третият ефект** е организационната или корпоративна култура. Този ключов елемент възприема влиянието на системите за управленски контрол като повод за своето оптимизиране, от една страна, а от друга, като механизъм, който в голяма степен игнорира зараждането на конфликтотенна среда в самата организация.

Може би най-трудният и важен въпрос, който стои пред съвременните организации във всеки един момент от развитието им, е управлението и контролът върху човешките ресурси, или с други думи казано всичко свързано с хората. Колкото расте мащабът на организацията и като обем на дейност, и като структура, толкова по-важен става факторът ефективно управление и контрол на човешкия капитал. Изкуството на добрия мениджмънт е добро съчетание да се откриват индикатори и да се игнорират факторите, превръщащи значимите въпроси в проблеми или реална опасност. За тази цел е редно да се анализира явлението организационна култура, през модел, който я свързва с конкретна организационна дейност или поне с реални бизнес задачи.

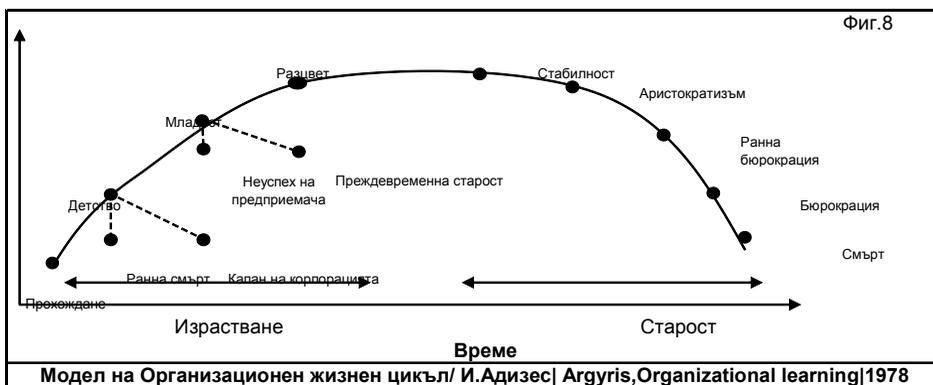
Критичният преглед на споменатото явление би бил немислим, непълен и нереален, ако се осъществи дефинитивно и изолирано без да се анализира развитието и състоянието на неговата естествена среда – съвременната организация. Етапите в развитието на всяка организация, включително кризисните, са закономерно явление известно като жизнен цикъл. Независимо от уникалността на всяка организация всеки период от нейното съществуване може да се декомпозира на основни фази, през които преминава. Всеки преход е свързан с осъществяване на конкретни изменения. За тяхната по-безболезнена реализация и осъществяване чрез по-плавен преход е необходимо да се познават детайли и характеристики на всяка фаза и етап на организационно развитие.

В научната литература съществуват доста варианти на класификации за етапи и фази на организационно развитие. При всички тях се описва жизненият цикъл на организация еталон<sup>53</sup>. Може

---

<sup>53</sup>Спивак В., Корпоративная култура, Питер, 2001, с. 24.

би най-удачно според автора се възприема предложението на Адизес<sup>54</sup> (окончателно оформен от С. Филонович). Основание за предпочитанията са свързани не само с пълнотата и изчерпателността на описание на процеса, а с неговия аналитичен характер. Причинно-следствената логика на организационното развитие е свързана с достигане на предопределени кризисни моменти, чиито разрешаване е свързано с получени от натрупване качествени изменения.



Фиг. 8. Модел на организационен жизнен цикъл

Анализирайки разнообразни форми на организационно съществуване, на този етап не може да се говори за определен универсален тип успешна организация. Непрестанните промени на икономическата среда провокират оцеляването на мутиращи идейни ядра и патологични отклонения на организационно съществуване. Те преминават през процеси на централизация, сливания и децентрализация, а също и постоянно реструктуриране на управленските системи вследствие на нормативно-законови неуредици, включително и трансформации на собственост.

В този ред на мисли все по-често се задават въпроси като: Кога в определена организация ще настъпи криза?; или - При какви условия ще възникне и как ще протече? От гледна точка на конкретното организационно развитие отговорите на тези въпроси лежат в плоскостта на парадигмите на общото, закономерно организационно развитие. При всеки конкретен казус и във всеки бранш, при добър мениджмънт и реален контрол, е възможно да се индикират достатъчно количество признаци за доближаване на кризисен момент или период.

<sup>54</sup> Ярних В., Кризис в организации, М., 2006, Бизнес-Букс №7, с. 18.

По обратен ред всеки един аспект от жизненоважните за организацията като: управленски процеси, технологии, структура, персонал или организационна култура може да бъде засегнат първи. При положение, че се говори за организацията като едно единно цяло, се обезмисля диагностицирането на най-засегната зона, а общо се откроява дисбаланс на организационната активност и ефективност<sup>55</sup>.

За постигане на заложената цел другото условие при разглеждане на организационната култура е това, да се прави в организация на етап от нейното развитие, когато се работи по модел на управление и контрол, какъвто е Балансираната карта за оценка (във всичките ѝ разновидности).

Успешното внедряване на система за управленски контрол от този тип е тясно свързано с анализа по измененията на съществуващата организационна култура. Тази тенденция има възможност да се задълбочава и поради факта, че разработването на БКО обикновено върви успоредно и с други образци на системите за управленски контрол като бюджети, ERP системи и др. Може би в края е добре да се коментират и теоретичните предпоставки, които осигуряват максимално добра интелектуална среда за развитието на организационната култура.

Моделът Балансирана карта за оценка е консолидиран образ на редица разработки като Теория на заинтересованите страни, Теория за максимизация на стойността, Моделите за всеобщото управление на качеството (TQM), Моделите за управление на резултативността (Performance Management), разработките за управление на компетентността (Competence Management) и други. Процесът на моделна еkleктика се провежда успоредно със системния процес на непрекъснато и последователно усъвършенстване, развитие и обучение (обособен като TPS Process<sup>56</sup>, на принципа на самообучаващата се организация<sup>57</sup>, както на индивидуално, така и на организационно равнище, при което човешкото познание, във всичките му форми и разновидности на превъплъщение, е единствената реална и вярна отправна точка.

За понятието организационна култура няма твърдо и окончателно възприето определение, защото трудно ще бъде обхванато всичко важно и съществено. Това е една модна тема, както

---

<sup>55</sup> Стоянов Евг., Корпоративната култура-фактор за устойчиво развитие, сп."Управление и устойчиво развитие", С., 2005, бр. 3/4.

<sup>56</sup> Rampersad H., Total Performance Scorecard, Amsterdam, BH, 2005, p. 35.

<sup>57</sup> Kaplan, Norton D., The balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. 222.

злюбодневна, така и стратегически значима, за която в научните среди от последното десетилетие на XX век все повече се пише. Съдържанието на това понятие включва в себе си набор от осъзнати и неосъзнати идеи, предположения и убеждения за относително различни аспекти на действителността, важни за организацията. Това е един своеобразен процес на обучение, в който се дава насока за поведението на всички сътрудници, като то целесъобразно, коректно и избирателно се моделира.



**Фиг. 9.** Знанието като свързващ елемент в процеса TPS при въвеждане на БКО в организационното развитие

Организационната култура е един своеобразен комплекс от необходими и социално проверени модели за взаимоотношения с клиенти, доставчици, акционери, инвеститори, но най-вече с колеги<sup>58</sup>. Определена група теоретици я характеризират общо като колективна интелектуална програма на заинтересовани лица<sup>59</sup>.

След критичен анализ на писаното по този въпрос авторът възприема, че организационната култура е система (не задължително формализирана) от общоприети и проверени от и в организацията (не винаги съзнателно) културно-етични, морални и други постулати по отношения на цели, дейност, вътрешноорганизационни взаимоотношения и взаимодействия с обкръжение (клиенти, партньори, конкуренти и други социално заявени представители на обществено значими среди).

<sup>58</sup> Пригожин А.И., Методи развития организаций / доклад, М., МЦФЭР, 2003, с. 20.

<sup>59</sup> Hofstede G., All think differently: Handling cultural differences, A/N: Contact, 1991, p. 57-61.

Системата от споменатите постулати намира своето отражение в заложените спонтанно или осъзнато култивирани и обявени за организации и техните членове ценности и убеждения, норми, принципи, правила, процедури, стандарти, а също и обичаи, традиции, ритуали и други. Организационната култура е многофакторна субстанция и затова тя винаги е строго индивидуална, а значи и по правило се явява един от факторите, които предават на всяка организация уникален характер.

При положение, че една организация се усъвършенства като се трансформира от императивно управлявана в самообучаващата се в процеса на разработване и внедряване на балансирана карта и прилага TPS принципа, е неизбежно да не държи във фокус развитието на своята организационна култура. Балансът между всички фактори на успеха от картата провокира нейното повишаване и обогатяване, като едновременно с това реализира и допълнения в два аспекта:

Вътрешна интеграция:

- съгласуване и координиране на вътрешните процеси;
- оптимизация и настройка на способите за сътрудничество;
- придаване на ново съдържание и смисъл на нормите за поведение;
- утвърждаване на екипност;
- обезпечаване на стабилни взаимоотношения и правила на безопасност;
- използване на вътрешна конкуренция.

Корекции с отчитане на промени във външната среда:

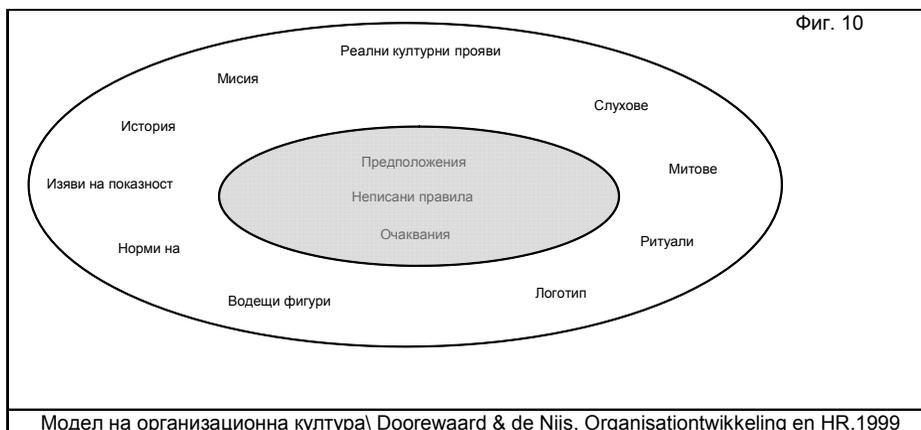
- отчет, анализ и прогнози за външните промени;
- съпоставяне и връзки между промени и организационни цели;
- обезпечаване на приемственост и устойчивост в организационната дейност при поддържане на вътрешни стандарти и норми, помагачи за това.

При анализ на структурата на организационната култура се диференцират няколко подхода. Определена група теоретици формира и налага становището за дупластова структура на организационната култура<sup>60</sup>. Първият пласт е реалното ниво на прояви на тази култура, включващо наблюдаеми и не винаги разбираеми персонални модели на поведение и постъпки, такива като принципи на провеждане на бизнес, норми на поведение, церемонии, ритуали, презентации и др. Вторият

---

<sup>60</sup> Doorewaard H., W. de Nijs, Organisatieontwikkeling en Human Resource Management, Utrechts, Lemma, BV, 1999, p. 39.

пласт или основата включва неписани правила, предположения и очаквания, особености на мисленето и народопсихологията, такива, които имат относително устойчив характер<sup>61</sup>.



**Фиг. 10.** Модел на организационна култура

Дихотомията на този двупластов модел може да се съпостави с друг, предложен в същия период, но състоящ се от три нива<sup>62</sup>. В модела за разлика от предходния, така обособеният по-рано втори основен пласт се анализира и се доразвива:

1. Артефакти – видимата част на организационната култура;
2. Разбираеми образци - норми и ценности, които могат да се коментират;
3. Скрити организационни тайни и секрети – основополагащи принципи.

При анализа на трипластовия модел се отделя необходимото внимание на някои нематериални фактори на успеха, които изцяло променят облика на съвременната организация. Този факт провокира дефинирането на извода, че развитието на модели за организационно поведение и формиране на организационна култура индикират промяна в механизма на съществуване и развитие на организационните структури<sup>63</sup>. Движещите сили на този процес са не над и извън самата организация, а вътре в нея и те я обособяват като самоусъвършенстваща се структура, отчитаща засилващото се влияние на организационната култура.

<sup>61</sup> Hofstede G., Culture,s Consequences, Newbury park, CA.: Sage, 1993, p. 78.

<sup>62</sup> Schein E., Organizational Culture and Leadership, SF, Jossey-Bass, 1992, p. 55.

<sup>63</sup> Яхонтова Е., Эффективные технологии управления персоналом, СПб, Питер, 2003, с. 117.

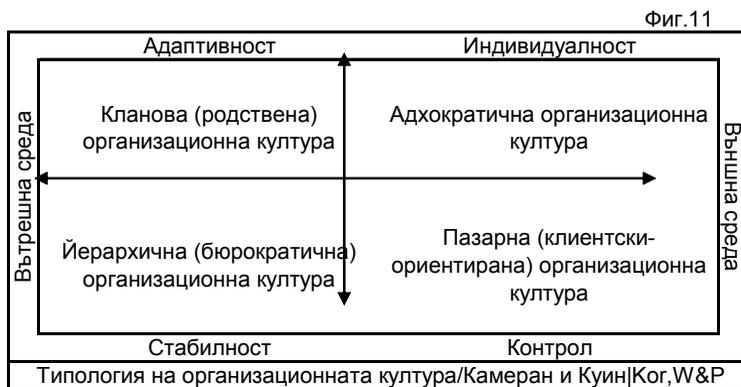
Наред с моделното разнообразие и усъвършенстване редица учени правят опити да типологизират явлението организационна култура. Ретроспективният преглед на типологиите оформя становището на автора, че всички тези образци<sup>64</sup> търсят обоснована връзка в някаква степен с оптимизацията на организационното развитие. В този контекст може би едно от най-успешните предложения е на Камерън и Куин<sup>65</sup>. Основните постулати на тяхната типология са следните:

Първо: Разграничават се четири основни типа организационна култура, основаващи се на конкуриращи се (взаимоизключващи се) ценности: кланова (родова), йерархична (бюрократична), пазарна (клиентски ориентирана) и адхократична (конкретно ангажирана).

Второ: Всяка организация и индивид притежават елементи от всеки тип култура в строго индивидуално съотношение, като това формира индивидуалния облик.

Трето: Индивидуалният профил на организационната култура и неговата трансформация в желан такъв, са пътят, доказващ взаимозависимостта между организационна култура и организационна ефективност<sup>66</sup>.

Четвърто: Разривът между ефективност и култура е проблем, разрешим с помощта на цялостното влияние на съвременните системи за управленски контрол<sup>67</sup>.



**Фиг. 11.** Типология на организационната култура

<sup>64</sup> Шо Р.Б., Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы, М., Дело, 2000, с. 47.

<sup>65</sup> Камерон К., Куинн Р., Диагностика и изменение организационной культуры, СПб.: Питер, 2001, с. 66.

<sup>66</sup> Bollinger D., The Four Cornerstone and Three Pillars in the House of Russia management system, 1994, с. 92.

<sup>67</sup> Питерс Т., Уотермен Р., В поисках эффективного управления, СПб: Питер, 2004, с. 8.

С натрупването на все повече познания за организационната култура се формира мнението в научните среди, че причинно-следствените връзки между нея и организационния успех са все по-задълбочени. По този повод са организирани редица изследвания. В тях многоспектният анализ е обуславян с помощта на методите на количествените и качествените социологически изследвания. Споменатото и други подобни изследвания са провеждани и продължават да се провеждат с цел диагностициране на нивото на организационна култура. Установеното ниво е един от основните фактори за успеха при въвеждане на утвърдени и съвременни методи и системи за управленски контрол.

От началото на 70-те на XX век се наблюдава засилен интерес към последиците, които действащите системи за управленски контрол, каквито на този етап са бюджетите, оказват върху поведението на персонала, което целеполага в организационния климат наченките на процес по обособяване на култура. Този процес се задълбочава при обособяването на бюджетните рамки, поради тяхната стратегическа ангажираност. Всеки следващ образец на контролно-управленска система внася нови нюанси в развитието на утвърждаващата се организационна култура.

Общо контролно-информационните системи от типа ERP внасят допълнителна яснота в йерархическото разпределение по отношението на качествата и степента на информираност (включително конфиденциалната), предполагаща преосмисляне на процеса по вземане на решения, както и стойността и реалните ползи от консултантския труд.

Следваща крачка в преосмислянето на съдържанието на организационната култура внася реализацията на проекти. Макар в границите на една организация да се реализират повече от една цели, се преподаждат и преосмислят определени секрети и ключови фактори на организационния успех. В този ред на мисли може да се каже, че новостите са желаната посока и предизвикателство, а адаптацията към промените е в основата на новата политика за организационно развитие<sup>68</sup>.

През 90-те години внедряването в модерните организации на концепцията за Балансираната карта за оценка предизвиква културен бум, или преврат във вижданията за новите фактори на успех и за

---

<sup>68</sup> Naumov A.I., Hofstede, s Measurement of Russia: The influence of national cultures on business management, 1996, Management - III/phd, p. 70-107.

посоката на движещите организационното развитие сили. В своята същност тя налага промяната да започне от самоопознаване, през мисленето и психологията, до осъзнаването на нуждата от нея. Оттук персоналната промяна на целите провокира преосмисляне на колективните планове и организационна дейност. Първата необходима стъпка е създаването на такива условия, при които от индивидуално да се премине към организационно учене. Измененията на индивидуалното поведение могат да прераснат в промяна на колективното поведение, което да провокира организационни промени<sup>69</sup>.

На този етап в научната литература се появяват куп методи за диагностика на организационната култура, но в повечето случаи се използват анкетни форми за събиране на информация, които нямат нужната ефективност<sup>70</sup>. От този период най – използвана е Матрицата на Хофстад, която дава моментна представа най-вече за състоянието на организационната култура. Този модел е адекватен на този етап от развитието на концепцията БКО като възможност да отговори на консултантските и организационни нужди.

Фиг.12

Вид организация	1	2	3	4	5	Вид организация
Процесно ориентиране		●				Резултатна ориентация
Ориентация към развитие на HR			●			Ориентирана към изпълнение на задачи
Връзки с организационна дейност	●					Професионална ангажираност
Отворена структура				●		Затворена структура
Твърд контрол		●				Мек контрол
Пазарна ориентация						Нормативно ориентирана
Диагностична матрица на организационна култура по Хофстад						

**Фиг. 12.** Диагностична матрица на организационната култура

При положение, че успешните съвременни организации са стратегически насочени, то тази тенденция намира отражение и в основните параметри, по които се анализира и организационната им култура. След края на XX век за нивото на организационната култура

<sup>69</sup> Elenkov D.S., Can American Management Concepts Work /study/, CMR №40, IV.

<sup>70</sup> Handy C., Understanding Voluntary Organizations, UK, Penguin Books, 1988, p. 45-54.

се съди по развитието на четири ключови фактора<sup>71</sup> – екипност, съгласуваност, адаптивност и стратегическа насоченост.



**Фиг. 13.** Модел на Денилсон

За по-голяма чувствителност при създаване на модели за организационна култура се въвеждат и степени на основните ключови фактори, които варират от 1 до 3. За екипността са: ефективност на правомощията, екипна ориентация и развитие на организационния потенциал. За съгласуваността са: овладяване на ключови дейности, координираност и ефективност на взаимодействие. За адаптивността са: организационно обучение, пазарна ориентация и провеждане на промени. За стратегическата насоченост са: мисия, визия и стратегия. За всеки казус изследване се изготвят хипотези за доказване и се задават условия близки до реалните.

Цялостният преглед на явлението организационна култура и моделите за диагностика би било повърхностно без анализ на взаимоотношенията му с последните образци на балансираната карта. Тези отношения са доказателство за концептуално консолидиране и процесуално усъвършенстване в няколко сфери.

<sup>71</sup> Пригожин А.И., Методы развития организаций/доклад, М., МЦФЭР, 2003.

Първо: Ефективната организационна култура е важно условие, критичен фактор и гаранция за успеха по разработване и внедряване на всяка модерна система за управленски контрол, каквато е балансираната карта за оценка. Анализът върху поведенските последици като очакван резултат от комплексното въздействие на системите за управленски контрол върху организациите и тяхната култура доказват единство им по отношение на структура и на потенциал. Системите регистрират свойството да се саморегулират, като този процес се явява разумен баланс между тях и всички компоненти на въвеждащите ги организационни структури.

Второ: Развитието на организационната култура е красноречиво доказателство за прелома в еволюцията на концепцията за организационно усъвършенстване и развитие. Социално значимите и активни формации, каквито са съвременните организации не са вече императивно ръководените структури, а се трансформират в целенасочено самоусъвършенстващи се и самообучаващи се организационни единици.

Трето: Организационната култура е една важна част от така наречените нематериални активи на съвременната организация. Тя придобива все по-голяма тежест и стратегическа стойност в епохата на знанието и технологиите. Поради своят относително абстрактен характер тя е сериозно предизвикателство за измерване, управление и най-вече контрол. Именно тази причина превръща като един от най-успешните модели Балансираните карти. Във всички техни образци от трите поколения неотменно присъстват индикатори, показатели, инициативи, коригиращи нормите на поведение и всичкото това организирано в перспективата на човешките ресурси. Този факт е основното доказателство за взаимоотношенията и реалната зависимост, както и за обективното влияние върху цялостния организационен успех.

Четвърто: Съдържанието на модерната организационна култура на съвременните организации е стратегически ориентирано. Ярък пример за това е целесъобразното съвпадение на организационните мисия, визия и стратегия в модела за диагностицирането на цялостното ѝ състояние преди въвеждане на БКО, като след това именно на тези опорни точки се базира изграждането на всяка стратегическа карта или общо казано този тип идейна приемственост намира израз и в адекватните модели.

След всичко написано може да се направи следният обобщаващ извод, че връзките и влиянието между организационната култура и

съвременните системи за управленски контрол е съпоставимо само с въвеждането в действие на един генериращ механизъм, адекватен на флуктоациите на социално-икономическото развитие, провокиращ формирането на уникални модели на организационно поведение и усъвършенстване в резултат на откриването на реален баланс между стремежа към интелектуален перфекционизъм, експониращ мозъчните итерации на управленската мисъл и критичните параметри на финансово-обременената действителност.

Може би най-деликатният момент от работата над един труд е моментът, в който авторът трябва да направи преценка за свършеното пред себе си и пред евентуалните си потребители, в случая читатели. Положителният отговор би бил очаквана реакция не само поради желанието да се внесе минимален принос към съществуващите теоретични разработки и практически подходи за управленски контрол, а може би поради опита критично да се представят неговите системи, като методика за приложение и алтернативите за тяхното усъвършенстване.

В този ред на мисли може да се прибави, че професията на контрольора не се учи само от теоретични разработки. Ефективната подготовка, практическия опит, интуицията и творческото начало в неговата дейност му вменияват все по-често основателно качествата на „архитект“ при разработването и внедряването на адекватните за организационните нужди системи за управленски контрол. Тук трябва да се добави, че съобразно преместването на фокуса в управленския контрол от операционно в посока към стратегическото ниво, ако контрольорът не е приел тази „роля“, то той се превръща в своеобразен консултант по развиваща се стратегия. Препоръчителният характер на консултантската дейност трансформира контрола в по-ниско конфликтен, но и в тази ситуация не го лишава от правомощията да оспорва становища и решения, да дискутира и да отстоява своите позиции. Констатираните разминавания в заключенията не са индикатор за конфликтност и липса на конструктивен диалог. В тези случаи организационните нужди и насоки на развитие тестват и практически доказват качествата и посоката за вярно решение.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Максималното динамизиране на икономическата среда, трудно предвидимото организационно поведение и свързаните с него стратегии са все условия, които променят взаимоотношенията между елементите, активно участващи в контролния процес. На тази база

настъпват необратими процеси на трансформация в няколко области, обременени със социалната тежест на контрола:

Първо. Стратегическият контрол обосновано се превръща в най-динамичната част от многообразните прояви на управленския контрол.

Второ. Успешните организации се преобразуват от ръководени и контролирани в самоконтролиращи и самообучаващи се, стратегически ориентирани структури.

Трето. Водеща роля при системите, реализиращи контрол на всички организационни нива, придобива Балансираната карта за оценка във всички формати, защото тя относително пълноценно реализира консолидирането на разнообразните други контролни модели и системи и ги пречупва през призмата на концепцията за управленски контрол.

Известна неудовлетвореност може би е нормално да съществува по повод на непостигнатото или недописаното в разглежданата област. Определен дисбаланс е трудно да бъде преодолян по отношение на засегнати теми, както и по отношение на обема на написаното по тях. При положение, че все повече водещи учени възприемат ефективния мениджмънт и контрол като изкуство, може да се твърди, че там, където започва изкуството, думите са в повечето случаи безсилни.

Все пак в края могат да се вмятат и добавят още много може би и съществени детайли. Изводът няма да придобие друг облик или съдържание и при още много, много допълнения към разглежданата тема. Той е, че управленският контрол е творчески процес, който игнорира незнание, некомпетентност и бюрократизъм. А неговите системи са рационален израз на организационна системна активност за търсене и натрупване на информация, за отчетност и обратна връзка, създадена да констатира, че организацията се адаптира към промените в средата ѝ, че работното поведение на кадрите се измерва по критерии, свързани с определени подцели, така че разликата между тях да може да бъде отстранена, минимизирана или коригирана.

## **БЛАГОДАРНОСТИ**

*Представените резултати са от изследване, проведено в рамките на научноизследователски проект от Плана за научноизследователската работа на Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив на тема „Анализ на системите за управленски контрол“, изпълняван в периода 2015 – 2016.*

## ЛИТЕРАТУРА

1. Акофф Р., Искусство решения проблем, /пер.с англ./, М., 1982.
2. Акофф Р., Эмери Ф., О целеустремленных системах, (пер. с англ.), М., Сов.радио, 1974.
3. Атанасов, Ат. Контрол върху стопанската и бюджетната дейност, С., 1968.
4. Вилкас Э., Майминас Е., Решения: теория, информация, моделирование, М, Радио и связь, 1981.
5. Димитров Д., Конфликтология, С., Стопанство, 2004.
6. Динев М., Контрол в социалното управление, С., Тракия-М, 1999.
7. Динев М., Контрол и регулиране на икономическите системи, С., 1986.
8. Динев, М., К. Донеv. Усъвършенстване на контрола в народното стопанство, Г. Бакалов, В., 1989.
9. Дмитриев А., Социальный конфликт: общее и особенное, М., Гардарики, 2002.
10. Доралийски А., Основи на стопанското управление, НБУ, С., 1996.
11. Заде Л., Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений, (пер. с англ.), М., Мир, 1976.
12. Зайцев А., Социальный конфликт, М., 2000.
13. Камерон К., Куинн Р., Диагностика и изменение организационной культуры, СПб.: Питер, 2001.
14. Коупленд, Коллер, Муррин, Стоимость компаний: оценка и управление, М., Олимп-Бизнес, 1999.
15. Маркс К., Капитал/пер.с нем./, М., 1955.
16. Матеев Евг., Структура и управление на икономическата система, С., 1987.
17. Морита А., Сделано в Японии, М., РТК, 2000.
18. Питерс Т., Уотермен Р., В поисках эффективного управления, СПб: Питер, 2004.
19. Портер М., Конкуренция, М., Изд.дом Вильямс, 2000.
20. Пригожин А.И., Методы развития организаций / доклад, М., МЦФЭР, 2003.
21. Райфа, Кини, Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения, М., Радио и связь, 1981.
22. Робинс Р., Ленин интересувал мене невероятно, М., в-к Правда, 175/1989.
23. Симеонов О., Теоретични въпроси на контрола, Академ Консулт, С, 1997.
24. Симеонов, О. Теорията на контрола и делото на проф. д.и.н. М. Динев, Годишник – УНСС, С., 2005.

25. Спивак В., Корпоративная культура, Питер, 2001.
26. Стоянов Евг., Корпоративната култура - фактор за устойчиво развитие, сп. "Управление и устойчиво развитие", С., 2005, бр. 3/4.
27. Стоянов Евг., Методически аспекти на Балансираните карти за оценка като инструмент за стратегически контрол (дисертация), С., УНСС, 2008.
28. Томсон А., Стрикленд А., Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий, М., Юнити, 1998.
29. Харизанова М., М. Кузманова, М. Александрова-Бошнакова, Н. Миронова-Ангелова, Управление- теория и практика, Рекламна агенция Неда, С., 2002.
30. Шо Р.Б., Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы, М., Дело, 2000.
31. Ярных В., Кризис в организации, М., 2006, Бизнес-Букс №7.
32. Яхонтова Е., Эффективные технологии управления персоналом, СПб, Питер, 2003.
33. Arnold J., Hope T., Accounting for Management Decisions, 2 ed., Prentice-Hall, 1990.
34. Atkinson A., Epstein M., Measure for measure: Realizing the power of the BSC, CMA/ М, 2000|9.
35. Bollinger D., The Four Cornerstone and Three Pillars in the House of Russia management system, 1994.
36. Daft R. L., Vanderbilt University, Management, 6th edition, Thomson, US, 2005.
37. Doorewaard H., W. de Nijs, Organisatieonwikkeling en Human Resource Management, Utrechts, Lemma, BV, 1999.
38. Drucker P., Management Tasks, Responsibilities, Practices, NY, Harper and Row 1974.
39. Durkheim E., Education et sociologie, Paris., 1966/4.
40. Elenkov D.S., Can American Management Concepts Work /study/, CMR №40, IV.
41. Etzioni A., Soziologie der Organisationen, M/D., 1967.
42. Fayol A., General and Industrial Management, L., 1916.
43. Griffin R.W., Management, HMCо, Boston, 1990.
44. Handy C., Understanding Voluntary Organizations, UK, Penguin Books, 1988, p. 45-54.
45. Hofstede G., All think differently: Handling cultural differences, A/N: Contact, 1991.
46. Hofstede G., Culture,s Consequences, Newbury park, CA.: Sage, 1993.
47. Horvat & Partners, Balanced scorecard umsetzen, SPV, 2005, Stuttgart.
48. Huntington, S. Political Order in Changing Societies, 1968, New Haven: Yale Univ./ Press.
49. Jensen M., Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function, Journal of ACF, 2001.

50. Kaplan, Norton D., The balanced scorecard: translating strategy into action, 1996.
51. Lachnit L., Controllingkonzeption für Unternehmen mit Projektleistungstätigkeit, M|D, 1994.
52. McIntosh, N., The social Software of Accounting and Control Systems, N.Y., Wiley & Sons, 1985, p.37-44.
53. Merton R., Social Theory and Social Structure, G., 1957/9.
54. Morgenthau H., Politics Among Nations, N.Y., 1960.
55. Nakata C., K. Sivakumar, National Culture and New Product Development: An Integrative Review, Journal of Marketing, Jan. 1996.
56. Naumov A.I., Hofstede,s Measurement of Russia: The influence of national cultures on business management, 1996, Management - III./phd, p. 70-107.
57. Norreklit H., The balance on the BSC – critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research 2000| 11.
58. Rampersad H., Total Performance Scorecard, Amsterdam, BH, 2005.
59. Ross E., Sozial control. A Survey of the Foundations Order, 1969, p. 33-41.
60. Schein E., Organizational Culture and Leadership, SF, Jossey-Bass, 1992.
61. Steinmann H., H. Schreogg, Management - Konzepte, Funktionen, Praxisfälle, Gabler, 1999.
62. Stern, Shiely, Ross, The Eva challenge: implementing value added in an organization, HBR Press, 2001.
63. Stoner and Freeman, Management, 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall, 1989.
64. Taylor F., The Principles of Scientific Management, N.Y., 1911.
65. Worthy, J. C., Organizational Structure and Employee Morale, ASReview, 1950, p. 173-175.