

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВОФИНАНСОВО-  
СЧЕТОВОДЕН ФАКУЛТЕТ

КАТЕДРА „ФИНАНСОВ КОНТРОЛ“

**Оценка на приложението на диагностичен модел за контрол  
на приходите в предприятието в зависимост от неговите ор-  
ганизационни характеристики**

**Автореферат**

по дисертационен труд за присъждане на образователна и научна  
степен „доктор“ по научна специалност „Счетоводна отчетност,  
контрол и анализ на стопанската дейност“

МАРИЯ БАЛТАДЖИЕВА

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ  
Проф. д-р Емил Асенов

София  
2021

МАРИЯ БАЛТАДЖИЕВА

<b>I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД .....</b>	<b>4</b>
Актуалност и значимост на темата.....	4
Обект и предмет на изследването.....	5
Изходната изследователска теза.....	5
Цели и задачи на дисертационния труд.....	6
Методология на изследването .....	7
Ограничение на изследването.....	8
Степен на разработеност .....	10
<b>II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД .....</b>	<b>10</b>
<b>III. СЪКРАТЕНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД .....</b>	<b>12</b>
Увод.....	12
<b>Глава Първа - Теоретични и концептуални основи на диагностиката в организацията и нейното приложение в управленския контрол.....</b>	<b>12</b>
1.1 Изследване на общите характеристики, специфики и тенденции на съвременната организация, позволяващи развитието на организацията .....	12
1.2 Същност на диагностиката.....	14
<b>Глава Втора - Упражняване на функцията контролинг на изпълнението на приходите като финансова цел на организацията .....</b>	<b>26</b>
2.1 Видове финансови цели и отчет за успеха на организацията. Приходите като финансова цел.....	26
2.2 Диагностичният анализ като четвърти елемент на управленската контролна функция и предпоставка за контролинга на приходите .....	26
2.3 Упражняване на функцията контролинг при изпълнението на приходите като финансова цел на организацията.....	28
<b>ГЛАВА ТРЕТА Елементи и връзките между тях при диагностичен модел за контролинг на изпълнението на приходите .....</b>	<b>35</b>
Външна среда .....	37
Организационен дизайн и структура .....	38
Стратегия.....	39
Степен на координация .....	42
Процеси и контрол.....	45
<b>ГЛАВА Четвърта Възможности и насоки за подобряване на процеса за контролинг на изпълнението на целите чрез ключовите елементи на организацията според структурата. Анализ и интерпретация на резултатите от емпирично изследване.....</b>	<b>48</b>
Задачи и хипотези на изследването .....	48
Организация на въпросника .....	48
Извадка.....	49
<b>Статистическо изследване.....</b>	<b>49</b>
<b>Статистически резултати и тяхната интерпретация .....</b>	<b>50</b>

<b>Насоки за приложението на диагностичния модел за контрол на приходите в предприятието в зависимост от организационните му характеристики в резултат от емпиричното изследване .....</b>	<b>51</b>
Първа група от препоръки (I).....	51
Втора група от препоръки (II).....	53
Трета група от препоръки (III).....	59
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>60</b>
<b>IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСНИТЕ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....</b>	<b>61</b>
<b>V. НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ.....</b>	<b>65</b>
Фигура 1 Организационна архитектура - имплементиране на стратегията чрез организационния дизайн .....	15
Фигура 2 Диагностиката - част от процеса за взимане на решения.....	16
Фигура 3 Перспектива на процеса на промяната.....	23
Фигура 4 Ключови елементи на решението .....	30
Фигура 5 Развитие на концепцията за контролинг в края на XX-ти век.....	34
Фигура 6 Елементите на диагностичен модел за изпълнение на приходите като част от функцията контролинг .....	36
Фигура 7 Препоръки за оценка възможността за постигане на целите за приходи на предприятието според предпоставките организационните характеристики чрез прилагане на диагностичния модел.....	52
Фигура 8 Актуализиран диагностичен модел за изпълнение на приходите.....	59
Фигура 9 Графично изображение на профилите, изведени от емпиричното изследване в рамките на дефинираните граници .....	61
Таблица 1. Параметри на 5те конфигурации .....	18
Таблица 2 Рамка за организационния дизайн на Бикриншоу .....	20
Таблица 3 Обобщение на резултатите от проведените статистически тестове.....	53

## I. Обща характеристика на дисертационния труд

### *Актуалност и значимост на темата*

От класическата управленска теория е известно, че целите на всяка една бизнес организация е свързано с максимизирането на ползите, най-често стойностно изразени в различни финансови показатели<sup>1</sup>. В повечето случаи важните индикатори са свързани с постигането на оптимално ниво на приходите, максимизирането на печалбата или осигуряването на растеж на бизнеса, а именно стабилността на тези фактори е основа за дългосрочното съществуване на организация. От гледна точка на контрола са едни от най-важните обекти гарантиращи оцеляването на предприятията, а от гледна точка на управлението успехът е свързан най-вече с едно надеждно ниво на определянето на стратегията. Това е така тъй като чрез стратегическите цели на организацията се поставят маркерите за успех, съответно оттам изхожда и нуждата за различаване на понятията, процесите и участниците.

Изследваният диагностичен модел е насочен именно към налагащата се необходимост за обвързване на моделите за контролиране и планиране като част от контролинга и в следствие от еволюцията му като система за осигуряване на рационалност и съобразителност на управлението<sup>2</sup>.

Вариациите на процеса в различните организации, тъй като съвременните предприятия са сложна съвкупност от процеси и хора, които взаимодействат непрестанно в една динамична среда. Допълнително влияние върху контролинга оказва размера, индустрията, конкурентната среда, типове клиенти, бизнес модел, както и множество други фактори. За да бъде оптимален всяко предприятие се ориентира към създаването на свои вътрешни стандарти за

---

<sup>1</sup> Koller, T. (August 1994 г.). *What is value-based management?* Извлечено от [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

<sup>2</sup> Becker, W., Baltzer, B., & Ulrich, P. (8 (2) 2011 г.). Controlling as a science in Germany – Retrospective Status Quo and Outlook. *Singidunum Revija*, , p. 45.

функциониране на предприятието и прилагането им в процеса на управлението. Самият процес по залагане и управление на целите представлява цикъл, който е част от основна управленска функция, тъй като е свързан с подсигурирането приходите<sup>3</sup> на организацията и съответно съществуването на предприятията.

### ***Обект и предмет на изследването***

**Обект** на текущата работа ще бъдат единствено диагностичния контрол на ефективността при **изпълнението на финансовите цели за приходите в организацията**. Ще потърсим как вътрешните елементи на организациите го подсигурират.

**Предмет** на изследването са именно ***елементите на диагностичните модели за контрол и влиянието им върху контролинга*** при оценка на изпълнението на приходните финансови цели. Фокус на текущото изследване ще е бъде именно управленския и социален контрол.

### ***Изходната изследователска теза***

**Основната изследователската теза** е, че адекватното организиране на елементите на диагностичните модели при процеса по управленски контрол и контекста на даден организационен дизайн е от значение за ефективността му и постигането на поставените цели. За да се случи това следва да се излезе от традиционната рамка, базираща се само на финансово-счетоводния анализ и да се разгледа как съществуващите диагностични модели, най-вече в областта на организационното развитие се прилагат в рамките на контрола<sup>4</sup> на финансовите цели за приходи.

---

<sup>3</sup> В текущата разработка не се разглежда строго определена дефиниция за приходи, тъй като този аспект представлява интерес най-вече за финансовите партньори на бизнеса. Съответно не всички лице са ангажирани пряко с конкретните измерения според стандартите

<sup>4</sup> Термините контрол и контролинг са конкретно разглеждани във втората глава на текущата разработка.

**Основната изследователска хипотезата** е, че има връзка (корелация) между успешното постигане на поставените цели и елементите на диагностичния модел, а организационният дизайн влияе на отделните елементи на диагностичния модел и съответно най-вече на контрол при изпълнението на финансовите цели.

### ***Цели и задачи на дисертационния труд***

**Целта** на разработката е да се изследва ефекта от прилагането на ***диагностичните модели за контрол*** в организациите и да се установят какви са предпоставките за оптималното им приложение. За да се провери до колко тя се реализира в рамките на изследваните обекти е необходимо изпълнението на следните научни **задачи**:

1. Изследване на нуждата на организацията от диагностика в рамките на различните видове организационни конфигурации, ще се потърси как организационното развитие и планираната промяна дават възможност за подобряване представянето.
2. Ще се проследят видове диагностични модели, елементи им и взаимовръзки се прилагат и разгледат от какви елементи се състоят.
3. Изследване на видове финансови цели и отчет за успеха на организацията. Обследване на обвързаността между контрола приходите като финансова цел с диагностичните модели в съвременните организации.
4. Обобщаване на елементите на оптимален диагностичен модел и връзките между тях при упражняването на контролинга на целите за приходи.

5. На база на емпирично изследване да се прегледат на възможностите и насоките за подобряване на организирането на процеса за контрол на изпълнението на целите в организацията според организационния дизайн и начина на организация на диагностичните модели.

### *Методология на изследването*

В разработката ще се използват следните общи комбинирани и емпирични методи за постигане на целите ѝ.

- Анализ – ще се разгледат съставните части на диагностиката на контрола при изпълнението на целите за приходи и специфичността в рамките на изследваните организации. Въз основа на анализа се установяват проблемите при упражняването на контрол и как той варира в рамките на контролинга според организационните характеристики.

- Индукция – На база на анализа ще бъдат направени изводи от единични факти за изследваните предмети към общи изводи. Ще се търсят доказани връзки, които необходимо обуславят изводите в текущата разработка.

- Сравнения – първо ще го приложим при изложението на теоретичната част, тъй като това позволява да се обяснят различни аспекти на определени наблюдения, чрез сравняването им с известни аналози. Ще се разгледат съществуващите разработки за диагностика в организациите, а обобщените резултатите ще се използват като предпоставка за емпиричното изследване.

- Емпирично изследване и статистически анализ – провеждане на експеримент сред организациите, като се спазват предварително заложените ограничения. Ще се сравнят фактите по различни показатели, като

целта ще бъде да се търси потвърждение или отхвърляне на изложената по-горе хипотеза.

### ***Ограничение на изследването***

Поради специфичността на обекта, изследването ще бъде ограничено до частните предприятия, чиято цел е осигуряването на дългосрочна финансова стабилност чрез оптимизация на приходите. Допълнително **ограничение** върху изследването, наложено от предмета на изследването е **типа организации**. Тъй като в наши дни диагностиката представлява сложни модели, за чието разработване и разбиране са необходими определени средства и хора. За да бъдат набавени съответните належащи ресурси е необходимо предприятията, които прилагат тези модели да генерират достатъчно висока добавена стойност чрез ресурсите си. Моделът на контролния процес може да се използва като стандартна карта за контролиране на процесите във всяка фирма. Като цяло той не е специфичен за определена промишленост или размер на компанията, но се фокусира повече върху средните до големите производствени компании и доставчици на услуги, както и не се отнася обикновено до доставчиците на финансови услуги като банки, застрахователни компании или обществени организации поради специфичността на тяхната дейност<sup>5</sup>.

Моделът не би бил подходящ за предприятия, които обикновено се определят като микро и чиито персонал е до 10 души или генерират приходи под 2 млн. евро годишно. В рамките на ЕС<sup>6</sup> около 93% от всички предприятия са именно такъв тип фирми, а те генерират едва 20,8% от добавената стойност създадена в съюза в рамките на 2018 година, като тези резултати са консис-

---

<sup>5</sup> Haufe Gruppe. (2012). *Controlling Process Model A Guideline for Describing and Designing Controlling Processes*. Freiburg . Berlin . Munchen: Haufe Gruppe.

<sup>6</sup> EASME), E. A.-s. (2019). *Annual report on European SMEs 2018/2019 Research & Development and Innovation by SMEs*. Brussels: European Commission



тентни през последните години. Изследването ще се концентрира върху останалите 7% от организациите, тъй като именно те създават основната добавена стойност чрез оптимизации, за които е нужна високо ниво на контрола. Най-голям дял от добавената стойност в ЕС (ок. 44%) се дължи на големите предприятия, съставляващи 0.2% от всички бизнеси. Рисковете за тези високи нива на добавената стойност в по-големите организации налагат създаването на ефективни контролни механизми.

Допълнително опростяване на мултидивизионалните компании, опериращи на различни пазари и в различни индустрии, е необходимо, тъй като обикновено те имат особен организационен дизайн. Въпреки че този тип компании се нуждае от повече ресурси, за да оперира, отколкото обикновена функционална или продуктова конфигурация, тя пести от бюрократичната разходи, свързани с оперирането чрез функционалните операции и дава възможност на компанията да се справи с дейности за създаване на стойност по-ефективно. Самото опростяване идва от факта, че всяка дивизия разполага се отделен център на приходите, разходите и печалбите<sup>7</sup>, което позволява самостоятелно разделение и всяка дивизия се третира като отделна единица, а финансовия контрол се използва за установяване на цели за изпълнение или всяко разделение и измерване на рентабилността. Тъй като целите за текущите приходи, обект на настоящото изследване, са най-вече част от бизнес стратегията е това опростяване е напълно възможно, тъй като всеки един център може се счита за отделен бизнес. Текущата разработка може да си позволи допълнително опростяване на база на предмета на разработката, а именно контролът изпълнението на финансовите цели за приходи.

---

<sup>7</sup> Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Stamford, CT: Cengage Learning., p. 443

## *Степен на разработеност*

В областта на контролинга и връзката му с организационния дизайн има множество български изследователи като проф. д-р Огнян Георгиев Симеонов, проф. д-р ик.н. Камен Каменов и Проф. д-р Емил Асенов. Техните разработки са посветени на контролинга, като разглеждат и зависимостите му от обособеният организационен контекст.

Най-сериозните изследвания относно организационния дизайн са разработени от Хенри Минцбърг и Джулиян Биркеншоу. Те обединяват предприятията по типове според признаците им и създават рамки за изследване на организационните характеристики.

За база са използвани разработки на Майкъл Хребниак относно управленския контрол и взаимодействието му организационните елементи на в рамките на диагностичен модел. Той цели да определи ключовите решения и действия за имплементирането на стратегията и нейното изпълнение.

До момента не съм установила конкретно изследване относно влиянието характеристиките в конкретиката на изпълнението и контрола на приходите в организациите.

## **II. Обем и структура на дисертационния труд**

Дисертационният труд е в общ обем от 200 страници. Състои се от увод (7 страници), четири глави (148 страници), заключение (11 страници), списък на използваната литература (111 източници) и 4 приложения. В основния текст са включени 24 фигури и 21 таблици.

### **ГЛАВА ПЪРВА ТЕОРЕТИЧНИ И КОНЦЕПТУАЛНИ ОСНОВИ НА ДИАГНОСТИКАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА И НЕЙНОТО ПРИЛОЖЕНИЕ В УПРАВЛЕНСКИЯ КОНТРОЛ**

13

1.1. Изследване на общите характеристики, специфики и тенденции на съвременната организация, позволяващи развитието на организацията	13
1.2. Същност на диагностиката	17
<b>ГЛАВА ВТОРА УПРАЖНЯВАНЕ НА ФУНКЦИЯТА КОНТРОЛИНГ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПРИХОДИТЕ КАТО ФИНАНСОВА ЦЕЛ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА</b>	<b>55</b>
2.1. Видове финансови цели и отчет за успеха на организацията. Приходите като финансова цел.	55
2.2. Диагностичният анализ като четвърти елемент на управленската контролна функция и предпоставка за контролинга на приходите	56
2.3 Упражняване на функцията контролинг при изпълнението на приходите като финансова цел на организацията	60
<b>ГЛАВА ТРЕТА ЕЛЕМЕНТИ И ВРЪЗКИТЕ МЕЖДУ ТЯХ ПРИ ДИАГНОСТИЧЕН МОДЕЛ ЗА КОНТРОЛИНГ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПРИХОДИТЕ</b>	<b>79</b>
3.1. Външна среда	82
3.2. Организационен дизайн и структура	84
3.3. Стратегия	87
3.4. Степен на координация	93
3.5. Процеси и контрол	101
<b>ГЛАВА ЧЕТВЪРТА ВЪЗМОЖНОСТИ И НАСОКИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ПРОЦЕСА ЗА КОНТРОЛИНГ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ЦЕЛИТЕ ЧРЕЗ КЛЮЧОВИТЕ ЕЛЕМЕНТИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА СПОРЕД СТРУКТУРАТА. АНАЛИЗ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ.</b>	<b>107</b>

• <i>Задачи и хипотези на изследването</i>	107
• <i>Организация на въпросника</i>	110
• <i>Извадка</i>	112
• <i>Статистически резултати и тяхната интерпретация</i>	114
• <i>Насоки за приложението на диагностичния модел за контрол на приходите в предприятието в зависимост от организационните му характеристики в резултат от емпиричното изследване</i>	136
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>155</b>
<b>ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА</b>	<b>133</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>171</b>

### **III. Съкратено изложение на дисертационния труд**

#### ***Увод***

В увода е дадена обща характеристика на дисертационния труд, както и обосновка за избор на темата, като следствие от нивото ѝ на актуалност и значимост. Описани са основните цели и задачи на изследването, а също така е направена и характеристика на обекта, предмета и на методите за реализиране на изследването.

#### ***Глава Първа - Теоретични и концептуални основи на диагностиката в организацията и нейното приложение в управленския контрол***

##### **1.1 Изследване на общите характеристики, специфики и тенденции на съвременната организация, позволяващи развитието на организацията**

В първа точка на първа глава се разглеждат най-широките от философска гледна точка дефиниции за организацията, като се търси повече дълбочина

на определението. Разгледани са и елементите на организацията, както и взаимовръзките между тях.

Обобщени са класическите виждания за организацията, както и нови модерни като тези на Ричард Дафт<sup>8</sup>, според когото въпреки различията си всички предприятия споделят общи характеристики, а именно, че те са *(1) социални субекти, които (2) са насочени към целта, (3) са проектирани съзнателно като структурирани и координирани активни системи и (4) са свързани с външната среда*. В допълнение към определението, авторът добавя, че организациите не са изградени от процеси или процедури, а от хора и тяхното взаимодействие. Според автора тя съществува, "когато хората си взаимодействат, за да изпълняват основни функции, спомагащи за постигането на целите"<sup>9</sup>. Тази гледна точка е изключително интересна, тъй като описва една нова перспектива за организациите, която предвижда служителите да се превърнат в централен елемент за създаването на по-добри възможности за самото дружество.

Авторът разглежда подробно и управленската функция, като се търсят най-вече предпоставките за постигане на организационните цели ефективно и ефикасно чрез **планиране, организиране, лидерство и контрол**, които дефинират рамките на контролинга.

Основният инструментариум на мениджмънта насочващ организацията в желаната посока се състои от 3 отделни операции - **комуникация, упълномощаване и вземане на решения**. Всеки един елемент от този инструментариум представлява поток в организацията, който свързва отделните ѝ звена и я превръща в едно цяло. Текущата работа има за задача да изследва, процесът по взимане на решение, като в настоящия случай това са поставените цели за

---

<sup>8</sup> Daft, R. L., 2008. *Organization Theory and Design*. Tenth Edition: Cengage Learning. p. 11

<sup>9</sup> Daft, R. L. & Marcic, D., 2009. *Understanding Management*. Cengage Learning, p.6-7

проходи, чиято отговорност именно на хората, които изготвят стратегията за тяхното поставяне.

## 1.2 Същност на диагностиката

След кратък преглед на произхода на диагностиката и транслирането му във финансовия контрол като надежден инструмент за наблюдение и изследване на характерните признаци за определянето на състоянието на дадена система.

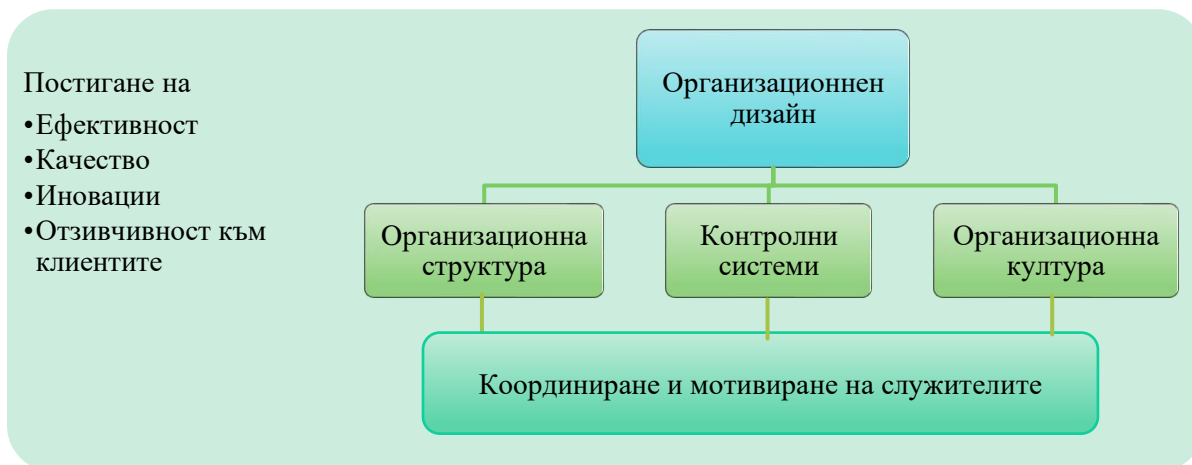
### Изследване на нуждата на организацията от диагностика за контрол чрез изследването на организационния дизайн

За да осигуряването на успешно прилагане на диагностичните модели в областта на контролинга обаче е необходимо добро познаване на контекста и средата, към която трябва да се нагоди. Организационната теория и теорията по организационното поведение и развитие успява да предостави определения относно това какво представлява всяка една такава конфигурация, което се отнася и за всички предприятия. За най-подходящ модел е избран модела на Хил, Джоунс и Шилинг, представен на Фигура 1.

От основно значение за изпълнението на стратегията е именно архитектурата на организацията, която е най-често изразена чрез индивидуалния **организационен дизайн**. Това е процеса на вземане на решения как една компания трябва да създава, използва и комбинира организационна структура, контролни системи и култура за успешно прилагане на бизнес модел, докато самата **стратегия** е набор от свързани действия, които мениджърите предприемат, за да увеличат представянето на компанията<sup>10</sup>. Важно е разграничението между дизайн и структура, тъй като според теорията организационния дизайн включва структурата, както може да се види на Фигура 1.

---

<sup>10</sup> Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Stamford, CT: Cengage Learning., p. 397



**ФИГУРА 1 ОРГАНИЗАЦИОННА АРХИТЕКТУРА - ИМПЛЕМЕНТИРАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА ЧРЕЗ ОРГАНИЗАЦИОННИЯ ДИЗАЙН<sup>11</sup>**

Представеният модел на организация до момента описва организацията по-скоро като една статична конфигурация, но тази информация е важна, защото се създава контекст. Той напомня анатомията на човешкото тяло, само че тук структурата<sup>12</sup> осигурява организация със скелет; контролът дава способността за усещане и съответно мениджърите имат възможност за регулирането и управляване на дейността, най-накрая културата дава индивидуалност на всяка отделна единица. За да се развива обаче тя се нуждае от динамика, която се осигурява чрез различни процеси, случващи се на различни нива.

Фигура 2 представя теоретичната рамка, даваща измерение на това как една организация се променя през времето. За да бъде ефикасен този процес, организацията се нуждае от да предприема определени стъпки. Част от тях е и диагностиката, предмет на текущото изследване, като основа на информирания процес по **взимането на решения**, за чийто успех отговорност носи управлението.

<sup>11</sup> Пак там., р. 398

<sup>12</sup> Пак там. р. 398

**ФИГУРА 2 ДИАГНОСТИКАТА - ЧАСТ ОТ ПРОЦЕСА ЗА ВЗИМАНЕ НА РЕШЕНИЯ**



Самото развитие или промяна се случва, когато мениджърите се сблъскат с необходимостта за взимането на **решение** най-често при наличието на проблем или възможност. **Проблемът** възниква при недостигане на установените цели и съответно някои аспекти на изпълнението са незадоволителни. При **възможността** мениджърите виждат потенциално постижение, което надвишава определените текущи цели<sup>13</sup>. Чрез тези две ситуации управлението *осъзнава нуждата за развитие или промяна*, а чрез тях започва именно и процесът за взимане на решения, а той до голяма степен е зависим от устройството на организацията.

<sup>13</sup> Daft, R. L. (2016). *Management, Twelfth Edition*. Boston: Cengage Learning. p. 295



Диагностичният модел е в основата на успеха на това решение, тъй като чрез него се формират рамките на постижимите резултати, тъй като той позволява на мениджърите да анализират основните причинно-следствени фактори, свързани с решението.

### **Устройство и еволюция на съвременните организации и връзка с диагностичния процес**

Разгледаните теоретични постановки спомагат да се намери връзката между организацията, мениджмънта и как варира управленския контрол. Оказва се, че организационният дизайн е от изключително значение за работата вътре в нея. Ето защо разработката се насочва към разглеждане на авторите и техните разработки в дадената област.

Обобщението започва с погледа на проф. Симеонов, който отбелязва, че съвременното управление се нуждае от *„разработването и апробирането на идеи, които все повече се отдалечават от представите на школата на научното управление и чертаят нови перспективи пред развитието на управленските системи“*<sup>14</sup>.

След това научната разработка се прехвърля към проследяване на разликите в концептуалната рамка на Минцбърг.<sup>15</sup> Според Минцбърг съществуват общо 5 теоретични конфигурации<sup>16</sup>, чиито ключови елементи се различават в достатъчна степен, за да бъдат разглеждани отделно.

Предоставената кратка история за еволюцията на съвременната организация предоставя възможност за разбиране на това как вариациите на мениджърския инструментариум са определящи за начина на функционирането всеки тип. Елементите на този инструментариума спомагат за формиране на

---

<sup>14</sup> Симеонов, О., 2010. Концептуални аспекти на съвременното развитие на управленския контрол. София: Издателство на ВУЗФ, стр. 41,

<sup>15</sup> Mintzberg, H., 1979. *The Structuring of Organizations*,. USA: Pearson, , p. 35

<sup>16</sup> Mintzberg, H., 1981. Organization Design: Fashion or Fit?. Issue JANUARY 1981 ISSUE.

определена организационна култура, контролна среда и структура.

**ТАБЛИЦА 1. ПАРАМЕТРИ НА 5ТЕ КОНФИГУРАЦИИ<sup>17</sup>**

Тип организация	Упълномощаване		Комуникация	Решения и контрол		
	Основен координационен механизъм	Пълномощия на контрол		Среда	Групиране	Планиране и контрол
<b>1) Проста организация</b>	Директно ръководство	Изпълнителен директор	Проста и динамична, понякога враждебна	Функционално	Малко планиране и контрол	Стратегически връх
<b>2) Машинна бюрокрация</b>	Стандартизация на работния процес	Технократичен и външен контрол	Проста и стабилна	Функционално	Планиране на дейности	Техноструктура
<b>3) Професионална бюрокрация</b>	Стандартизация на уменията	Професионалист от оперативното звено	Сложна и стабилна	Функционално и по пазар	Малко планиране и контрол	Операционно ядро
<b>4) Дивизионирана форма</b>	Стандартизация на крайния резултат	Средно ниво, периодично следене на представянето	Относително проста и стабилна, организиран по пазари	По пазар	Много контрол върху представянето	Средно ниво
<b>5) Адхокрация</b>	Взаимно приспособяване	Експертен контрол, Проджект мениджъри	Сложна и динамична, трудно сравнима	Функционално и по пазар	Лимитирано планиране на действия	Осигуряваща зона, заедно с оперативното ядро

Например елементи на **упълномощаването** и начина на **комуникация** са определящи за различните начини за организиране и най-вече за адхокрацията. При нея именно виждаме как **взимането на решения** еволюира значително и това се превръща в процес с определени стъпки. Обикновено този тип

<sup>17</sup> Mintzberg, H., 1981. Organization Design: Fashion or Fit?. Issue JANUARY 1981 ISSUE.

организация се случва при нужда от иновация, която е изключително сложна и креативността е от ключово значение.

Наблюдава се също, че въпреки навлизането на новите конфигурации, те не водят до заличаване на традиционните начини за устройство и нуждата от тях. Така интерес на настоящото изследване ще бъде дали диагностичните модели в сферата на контрола на приходи варират според избор на дизайн за устройство на организацията:

- **типа структура** - какъв е основния координационен механизъм;
- **средата на контрол** – дали различната среда създава предпостави за различен тип контрол и нужда от иновации в контрола;
- **процеса на взимане на решения** – необходимостта от планиране, контрол и видове групи, участващи в процеса;
- **културата и начинът на координация** – кой е упълномощен с контролни функции.

Въпреки че темата е изключително обширна и разглеждана от множество автори на базата на различни параметри, текущото изследване се интересува от тези модели формирани в следствие на изследването на **връзката между организационния дизайн и управленския инструментариум**. Независимо че основната функционална потребност от мениджмънта не се е променила, нуждата от развитие на методите на мениджмънта се променят заедно с развитието на организациите. В следствие **вариациите на тези две измерения и комбинирането им в различни конфигурации влияят на диагностичния процес, особено в рамките на приходната част на организацията**.

Обобщението продължава с търсенето на осъвременен модел и разглежда изследванията на Биркиншоу, който предлага актуализирана рамка относно групирането на организациите, частично базиран на идеите на Мин-

цбург. Модел е представен в Таблица 2 и съдържа само 3 конфигурации в следствие на пренареждане на характеристиките според приоритетите на мениджмънта.<sup>18</sup> Изборът на дизайн за устройство на организацията е обвързано сериозно със стратегията на организацията и външната среда, определена най-вече от индустрията на изследвания бизнес. Тъй като цел на настоящото изследване е определянето на оптимален диагностичен модел за контрол на изпълнението на приходите според организационния дизайн, текущата работа ще използва разработената опростена рамка предложена от Биркиншоу за профилиране на организациите по организационни характеристики.

**ТАБЛИЦА 2 РАМКА ЗА ОРГАНИЗАЦИОННИЯ ДИЗАЙН НА БИРКИНШОУ<sup>19</sup>**

<b>Организационен модел</b>	<b>Бюрокрация</b>	<b>Меритокрация</b>	<b>Адхокрация</b>
<b>Необходими условия за избор на модела</b>	Относително стабилна среда	Високи нива на технологичен прогрес	Високи нива на непредвидимост
<b>Координация на дейности</b>	Правила и процедури	Взаимно приспособяване и свободно споделяне на идеи	Групиране по проблеми и възможности
<b>Взимане на решения</b>	По йерархичния ред	Чрез аргументи и дискусии; обсъждане на идеи	Чрез експериментирание – проба грешка
<b>Мотивация на хора</b>	Външно – чрез заплащане	Интересна работа; лично усъвършенстване	Трудни за постигане цели; признание.

### **Организационното развитие и планираната промяна като възможност за подобряване представянето на организациите**

Въпреки навлизането на конфигурациите от нов тип, те не водят до заличаване на традиционните начини за устройство и нуждата от тях. Интересът

<sup>18</sup> Birkinshaw, J. & Ridderstråle, J., 2017. FAST/FORWARD, Make Your Company Fit for the Future. 1st ред. Stanford, California: Stanford University Press

<sup>19</sup> Пак там, р.70

на настоящото изследване е свързан с диагностичните модели в сферата на контрола на приходи и вариацията им организационните характеристики. Той е обвързан със стратегията на организацията и външната среда, определена най-вече от индустрията на изследвания бизнес. Избраната цел на настоящото изследване, свързана с определянето на оптимален диагностичен модел за контрол на изпълнението на приходите според организационния дизайн позволява използването на вече съществуващата опростена рамка предложена от Биркиншоу за профилиране на организациите по организационни характеристики. Неговият модел образува основата за взимане на решения, тъй като определят ключовите характеристики на организационния дизайн и позволяват разпределението им в смислени профили – подточка А/ на **Фигура 2**.

След този избора на основен модел за разграничаване на организационния контекст и елементите му, дисертационният труд разглежда кога и защо възниква нуждата от диагностика в рамките на процесите за взимане на решения (подточка Б/ на **Фигура 2**). За това научната разработка продължава с разглеждане на теоретичните предпоставки на организационното развитие и промяна. Ключова предпоставка за текущото изследване е необходимостта на бизнесите да се движат и да еволюират, за да отговорят на външните условия и това се случва в рамките на **организационното развитие**<sup>20</sup>, което следва да се че се различава от другите планирани усилия за положително изменение.

Двигателят на това развитие е процесът по **управлението на промяната**, чиято цел е синхронизацията на решенията, действията и реакциите, които водят до необходимото преобразуване за подобряване на представянето. Организационната промяна в този смисъл е само част от организационното развитие. Ето защо фокусирането за подобряване цялата система и нейните

---

<sup>20</sup> Cummings, T. G. & Worley, C. G., 2015. *Organization Development and Change*. 10th ред. Stamford, USA: Cengage Learning, p. 1

части засяга и текущо изследвания обект - **изпълнението на цели за приходите**, като целта е да се достигне по-висока ефективност.

Следваща важен момент разгледан в дисертационния труд са теоретичните разработки в областта на организационната промяна и видовете организационна промяна. Проследени са изследванията на Уайк и Куин<sup>21</sup>, има два вида промяна **епизодична** и **непрекъсната**. Първият тип - епизодичната е провокирана обикновено от фокусирането върху инерцията. Тя бива представена чрез триетапния модел на Курт Левин<sup>22</sup>, чието основно допускане е, че организацията се стреми да запази текущото поведение, но това отнема време. Вторият тип се отнася до предприятията, които успяват да създадат конфигурации, фасилитиращи непрекъснатото изменение. Прави се важно уточнение относно рамките на изследването и необходимостта от ограничаване на обхвата на изследваните организации, като няма да се разглеждат тези от втория тип поради рядкостта и специфичността им.

На база на представената информация може да се предположи, че има връзка между изборът на конфигурация на организацията и моделът за промяна в нейните рамки. Това би могло да се провери чрез тестване на силата на връзките между всеки един елемент на диагностичния модел и така се прецени до колко съответния тип предприятие е готова за реакция.

За финализиране на краткия теоретичен преглед на организационно развитие се разгледат и различните нива на промяна. Прегледът на тази информация цели да осигури по-добър контекст за нашия обект и кои са рамките, които се случва. Според едни от най-тителуваните автори в областта - Надлер и

---

<sup>21</sup> Weick, K. E. & Quinn, R. E., 1999. Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology, Issue Vol. 50, pp. 361-38, p. 366

<sup>22</sup> Lewin, K. & Cartwright, D., 1951. *Field theory in social science..* 1st ред. New York: : Harper.

Тъшман - има 4 измерения<sup>23</sup> – настройване, адаптиране, преориентиране и пресъздаване, които са следствие от комбинацията между обхвата и изначалната причина за промяна – дали е вътрешна или външна.

### **Диагностиката в организацията като част от процеса на организационно развитие и организационната промяна. Дефиниция за диагностика.**

На база на представената до момента информация става ясно, че в областта на организационната теория познаването и успешното имплементиране на **процеса на промяната** е от все по-голямо значение за оцеляването на предприятието. Текущата разработка избира формулировката за процес на промяна на проф. Хейс<sup>24</sup> (Фигура 3), експерт в областта на организационната теория.



### **ФИГУРА 3 ПЕРСПЕКТИВА НА ПРОЦЕСА НА ПРОМЯНАТА**

В рамките на този процес се намира и **диагностиката**, която само по себе си е процес на изследване на функционирането на една организация, чиято цел е да даде препоръки за подобрене. В тази стъпка на процеса на промяната, участващите агенти насочват вниманието на към определяне на текущото състояние и причините за него, както и определянето на желаното състояние на **база на анализа**.

Определението, което проф. Хейс<sup>25</sup> дава за организационната диагностика е, че това е „*процес на изследване на функционирането на една организация, който води до препоръки за подобрене*“.

<sup>23</sup> Nadler, D. A. & Tushman, M. L., (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of management executive*, Vol. III.(3), p. 194–204., p.196

<sup>24</sup> Hayes, J., 2014. *The theory and practice of change management*. 4th edition. UK: PALGRAVE MACMILLAN, p. 26

<sup>25</sup> Пак там, p. 142

На база на тази и други разгледани дефиниции за диагностиката може да се заключи, че няма особен спор сред авторите по организационна теория какво точно представлява организационната диагностика и съответно да се обобщи смисълът ѝ в следните две точки:

(1) Идентифициране на причини и фактори, пораждащи текущото състояние на организацията;

(2) Разработване на алтернативи за бъдещето преди да бъде взето решение.

### **Роля на диагностичните модели за оценка на организационното поведение. Видове диагностични модели. Типове холистични модели**

Според изследванията диагностичните модели са два основни вида – 1) моделите на компонентите се фокусират върху конкретни аспекти като мотивация, вземане на решения и 2) **холистични модели, които** разглеждат системата като цяло. Въпреки полезността на моделите на компонентите, текущото изследване се интересува повече от холистичните (тотални) модели, които са широко използвани за диагностициране на нуждата или възможност за промяна. Разработката се спира върху тях, тъй като обекта на изследването е от интерес за всички управленски позиции и носи най-голям риск за продължаването на съществуването на организацията.

Преди да се продължи към разглеждането на различните видове организационни модели се добавят теоретичните предпоставки за съществуването на тези модели, а именно теорията на отворените системи. Целта на моделите е да опишат взаимодействията на компонентите на една организация, като се отчитат принципите на отворената система. Всеки модел се стреми да представи различни тактики и систематизирани подходи за диагностициране на организацията.



Целта на разгледаните диагностични модели е да осигурят теоретична основа за този, който ще се разработи и тества в изследването. Избрани са най-наложилите се модели и обхващат всичките елементи на :

**1. Рамка McKinsey 7S** - съдържа седем важни и взаимно зависими елемента на всяка организация, които се разпределят в две групи -Твърди елементи – те са по-лесни за определяне и мениджърите могат да им влияят директно, и меки елементи – те са съответно по-трудни за дефиниране, тъй като са по-слабо измерими.

**2. Моделът за шестте компонента на Уайсбърд** - функционирането на организацията е представено чрез шест компонента (цели, подпомагащи механизми, лидерство, структура на организацията, възнаграждения, взаимоотношения), които са взаимосвързани помежду си. Има два аспекта на всеки елемент, на които следва да се обърне внимание: официалното и неформалното.

**3. Интегриращ модел на организационната динамика на Котър** – Съдържа шест структурни елемента- външна среда, служители и активи, формални структури, социална система, технологии и доминиращо обединение. Според модел има две взаимозависими групи организационни процеси, тези отнасящи се до създаване на продукт/услуга (преобразуването на енергия и материя) и тези, отнасящи се до информация, вземане на решения и комуникация.

Накрая на глава първа се синтезира информацията, която следва да бъде модел за текущото изследване. Цел на текущото изследване е именно установяването това кои ключови елементи на съществуващите диагностични модели и връзките между тях. Ето защо изследването е насочено към изграждането на модел, който да може да бъде прилаган като контролинг механизъм относно изпълнението на финансовите цели за приходите на организацията.

## ***Глава Втора - Упражняване на функцията контролинг на изпълнението на приходите като финансова цел на организацията***

### **2.1 Видове финансови цели и отчет за успеха на организацията.**

#### **Приходите като финансова цел**

След като са е дадено определени характеристиките на диагностичния модел и мястото му в организацията е наред да се определи средата, която този модел ще се прилага. Ето защо в разработката се отделя внимание на поставеното ограничение върху обекта само до постигането на определени нива на приходи.

Тази метриката е избрана, тъй като постигането на определени нива на приходи е от основно значение за дългосрочното развитие и съществуване на организацията, тъй като приходите са проекция на нефинансовите фактори на бизнеса. В съвременния бизнес организацията има възможност да оцелее и създава иновации само, ако основата част от бизнеса и носи приходи.

### **2.2 Диагностичният анализ <sup>26</sup> като четвърти елемент на управленската контролна функция и предпоставка за контролинга на приходите**

След поставянето на рамките на обекта на изследването, работата продължава с изследване на връзката между обекта и предмета на изследването. За това се търсят предпоставки в теоретичните разработки на контрола. Една от основните теоретични предпоставки на изследването. Разглежда се четвъртият елемент на контролната функция, който се отнася до съпоставката между зададената **норма (бенчмарк), измереното фактическо и прогнозираното очаквано състояние.**

---

<sup>26</sup> Следва да се прави разлика между диагностичен модел и диагностичен анализ

Задача на диагностичния анализ е да намери съответната информация, тъй като уместността на данните и информацията е от решаващо значение за ефективните процеси на вземане на решения и полезността на диагностичния модел. Ето защо ще се навлезе най-вече в сферата на контролинг, тъй като именно тя се занимава най-вече с определянето на целевата функция на предприятието, планирането и контрола на включените в нея променливи.

### **Предпоставки за нуждата от диагностичен анализ като част от контролинга според дизайна на организацията и процеса**

След като се установява направлението от науката за финансов контрол, в което ще бъде насочен анализа, научната разработка разглежда теоретичните предпоставки на контролинга, за да могат да бъдат установени пресечените точки за прилагането на диагностичен анализ.

От гледна точка на контролинга е важно да отбележим, че съществуват 2 форми на устройство на управление на организацията<sup>27</sup> - 1) Традиционна, предназначена за опростените и компактни организации със сравнително пасивно управление, като това са най-вече за не толкова големите фирми; 2) Активно или целево-адаптивно управление – в следствие на еволюцията на бизнес организациите и все по-високото ниво на сложност се създава необходимостта от по-децентрализиран подход при контрола.

Тези две форми зависят от организационния дизайн, а диагностичният модел достига нееднаква дълбочина на контрола и за него може да се мисли като за постигането на различни "нива на контрол", в зависимост от броя на елементите на диагностичния модел, включени в него.<sup>28</sup> Разбирането на връзките между елементите създава предпоставка за разбиране на ефектите и де-

---

<sup>27</sup> Каменов Камен и Асенов Анатолий Бизнес-контролинг, стр.33

<sup>28</sup> Flamholtz., E. G. (1996). *Effective management control : Theory and Practice*. Norwell: Kluwer Academic Publishers., p. 22

фектите на системите за управление, но също така и позволява лесно оценяване на организационната среда. Тези твърдения се установени на база на теорията на Фламхолц относно „*нивата на контрол, постигнати от различни конфигурации на системни елементи*“. Прегледът на работата на Фламхолц дава основания да се твърди, че комбинацията между устройството на контрола в организацията и дълбочината му конкретизира организационния дизайн и предпоставките на прилагането на диагностичен модел. Разработеният в като резултат от изследването диагностичен модел също ще зависи от **дълбочината на контролинга и вида организационен дизайн, а разликите между различните конфигурации зависи от нивото на участие на елементите при приложението на модел**

### **2.3 Упражняване на функцията контролинг при изпълнението на приходите като финансова цел на организацията**

#### **Значение на управленския цикъл и контролинга**

Контролингът е четвъртата функция в процеса на управление и чрез него се определя дали организацията е насочена към целите си и при необходимост за корекции. Основната му цел на е да се определи очакваното състояние спрямо фактическото и бюджетираното такова (определения бенчмакрк). Чрез него управленското звено разполага със систематичен подход за оценка на текущата посока. Използват се релевантни данни и модели за определянето на финалния резултат на приходите според как текущата перспектива и евентуалните рискове, а в последствие се разработва план за действие за връщане към целта.

Планът обикновено е тясно свързан с процеса по взимането на решения и предприемането на стъпки за изпълнение. Това се случва именно чрез прилагането на *диагностичният анализ* и сравняването на текущото състояние на организацията с желаното, предварително зададено от ръководството.

### **Разлика между контролинг и контрол. Предизвикателства за управленския инструментариум при контролинга на изпълнението на целите за приходи в съвременната организация**

Текущата разработка засяга и анализира е по-широкото многомерно понятие управленския (организационния) контрол или контролинга, а самият контрол е един от компонентите му.<sup>29,30,31</sup> Определението, значението и ролята на контролинга в организациите еволюира от години. Така в съвременните организации от нов тип при прилагането на целево-адаптивното управление и изпълнението на стратегията е необходимо високо ефективна колаборация между служителите. За контролинга в 21-ви век изграждането на добри междуличностни отношения спомага за организирането на задачите и намаляването на конфликтите в организацията.

Научната разработка продължава като разглежда как контролинга е еволюирал по отношение на процеса за взимане на решение в рамките на изследвания обект. Разглеждат се изследванията на Триантис (Фигура 4) относно ключовите елементи на решението, тъй като разработката му се базира същите съвременни организации, обект на текущото изследване и предлага добър ориентир относно акцентите, използвани от фирмите при концепцията си за развитие на бизнеса.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2016). *GROWING PAINS, Building Sustainably Successful Organizations 5th edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., p. 185

<sup>30</sup> ceopedia.org. (13 December 2019 г.). *Differences between control and controlling*. Извлечено от ceopedia.org/

<sup>31</sup> Reichmann, T. (1997). *Controlling: Concepts of Management Control, Controllership, and Ratios*. Berlin: Springer-Verlag, p. 8

<sup>32</sup> Triantis John E. *Navigating Strategic Decisions: The Power of Sound Analysis and Forecasting* [Книга] - CRC Press, 2013, p.4

## ФИГУРА 4 КЛЮЧОВИ ЕЛЕМЕНТИ НА РЕШЕНИЕТО<sup>33</sup>

1) **Мениджърски императиви** – този елемент заедно със счетоводния анализ и оценка са класически елементи на контролинга, при традиционната форма те са основен елемент.. Предизвикателство за мениджърите е да осъзнаят нуждата от промяна на доскорошната йерархична структура, наложена в миналото от модела на бюрокрацията. Предизвикателство за мениджърите



е да осъзнаят нуждата от промяна на доскорошната йерархична структура, наложена в миналото от модела на бюрокрацията.

2) **Анализ, оценка и същност** - събирането и анализът на информацията е все по-голямо предизвикателство пред бизнеса, тъй като източниците и форматите на анализите и оценките стават все по-разнообразни и многобройни. Друго предизвикателство е установяването на нуждата не само на традиционен дескриптивен анализ, а формулиране на рамка за създаването на диагностичен, предсказващ и прескриптивен анализ<sup>34</sup>.

3) **Комуникация между хората и личностни отношения** – днес малко предприятия успяват да прилагат планови бюджети/норми и прогнози, изпълнявани без отклонения, тъй като развитието на бизнес-процесите може да бъде *„толкова многообразно, понякога дори неочаквано, че е трудно да*

<sup>33</sup> Triantis John E. Navigating Strategic Decisions: The Power of Sound Analysis and Forecasting [Книга] - CRC Press, 2013, p.4

<sup>34</sup> Onix-Systems. (27 November 2018 r.). Things You Should Know About Types Of Data Analysis. Извлечено от medium.com

бъде обхванато и предвидено изцяло“<sup>35</sup>. Според обобщения на изследвания в областта минимум около 60% от бизнесите изпитват затруднения да изпълнят стратегията на компанията, а подозрението е, че именно липсата на комуникация води до такива разминавания<sup>36</sup>.

4) **Стратегия, политика, процеси** - Според изследователи в областта на стратегическото планиране за момента, сроковете и структурата на стратегическото планиране създават затруднения за доброто вземане на решения. Огромно предизвикателство пред компаниите ще бъде интегрирането на процесите по стратегическо планиране и процеса по взимане на решения.

### **Изследване на организационно развитие в рамките на различните типове организации и видове контролинг при процеса на изпълнение на финансовите цели за приходи**

При сравнение на рамката на Биркиншоу за бюрокрация, мериторкация и адхокрация в специфичния контекст на контролинга се наблюдават съществени различия. Изложени са характеристиките на различните видове контролинг, които проф. Каменов описва и лесно могат да бъдат наложени върху споменатите видове организационен дизайн. Комбинацията между устройството на контрола и дълбочината на контрол носи *връзката именно между установената организационна среда и модела на контролинг*.

1. **Счетоводно-ориентиран** – където целта е постоянна и ресурсите я определят до голяма степен, а организацията е негъвкава, тъй като управлението е сравнително пасивно. Целите и задачите на този тип контрол са насочени към финансовата и счетоводната дейност на фирмата. Тази дейност се развива традиционно в административното звено и най-често във финансово-счетовод-

---

<sup>35</sup> Асенов, Е. (2006). Устойчивото развитие и новата корпоративна отчетност. София: Университетско издателство „Стопанство“..стр..78

<sup>36</sup> Hove, N. v. (Summer 2016 r.). An S&OP Communication Plan: The Final Step in Support of Company Strategy. *Foresight*, p. 5.

ния отдел на фирмата и се прилага в традиционни структури с модел на **бюрократията**, където няма много волатилност и има ниски нива на несигурност. Основна цел на този модел е **ефикасността** постигната от строгата функционално устройство и хората, които стоят зад всяка определена функция, като обикновено това нарушава бързата комуникация, връзката с клиентите и приписването на усилията към конкретен резултат.

2. **Ориентиран към действия** – в съвременния динамичен свят малко бизнеси успяват да постигнат планови бюджети/норми и прогнози, които да се изпълняват без отклонения. Според обобщения на различни изследвания в областта минимум около 60% от бизнесите изпитват затруднения да изпълнят стратегията на компанията, а подозрението е, че именно липсата на комуникация води до такива разминавания<sup>37</sup>. За да станат по-ефективни в обмена на информация, ръководителите също трябва да разработят неформални форми на комуникация. За целта обаче се използват не само финансовите данни, а и всички други видове налични данни. Ако трябва да се върнем по-горе в разсъжденията ще видим, че този тип контролинг е с епизодичен характер, тъй като събирането на доказателства, анализирането, обсъждането и комуникирането отнема време, а типът организация най-често е **меритокрация**.

3. **Ориентиран към управлението** – освен само да се установяват отклоненията е необходимо и взимането на навременни мерки за отстраняването им. Към задачите на контролинга се добавя и разработването на сценарии, а мисленето е насочено към бъдещето, като се развива индивидуално разбиране и преценка за управление в несигурността<sup>38</sup>. Този модел на контролинг би бил

---

<sup>37</sup> Hove, N. v. (Summer 2016 r.). An S&OP Communication Plan: The Final Step in Support of Company Strategy. *Foresight*, p. 5.

<sup>38</sup> Chermack, T. J. (2011). *Scenario Planning in Organizations*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc., p. 105



изключително полезен при **адхокрацията**, тъй като тази конфигурация функционира на пазари с високо ниво на несигурност. Тези специфики водят до висок риск и лесно да се загуби контрол върху структурата, тъй като участниците сами се организират.

### **Изследване на нивата на контрол за изпълнението на целите за приходи**

Най-общо този процес е свързан с поставените задачи за контрола на управленската дейност. Този процес е част от системата за контролинг, тъй като към него се отнася не само процеса по контрол или контролирането, а и до **планирането и информационното осигуряване**.

Нивата са общо три<sup>39</sup> и са ориентирани към бъдещето и в рамките на тях е необходим различен баланс между трите елемента на контролинга:

1. Оперативен контролинг – обхваща най-често периода от настоящо до една година и е свързан най-вече със самото изпълнение на целите и диагностиката.
2. Тактически контролинг – обхваща период от 2 до 3 години и се преразглеждат оперативните и тактически планове.
3. Стратегически контролинг – обхваща значително по-голям период от 3 до 10 години и се разглеждат рисковете и плановете на организацията, като съответно стъпва на базата на дескриптивния и диагностичен анализ, създадени при оперативния и тактически контролинг.

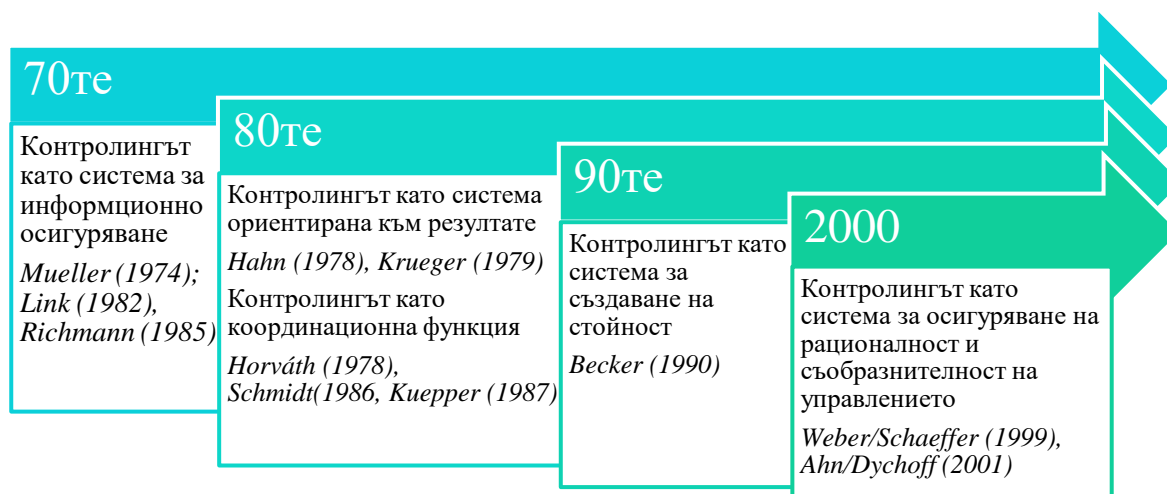
Предвид насочеността на текущото изследване (диагностичните модели за постигане на целите за приходи) е най-логично концентрирането върху оперативния и тактическия контролинг поради ориентацията му към бизнес стратегията като функция на вече изградената корпоративната такава.

---

<sup>39</sup> Каменов Камен и Асенов Анатолий Бизнес-контролинг- София : НБУ, 2008., стр. 49

## Еволюция на контролинга в рамките на организационния дизайн

Естествената еволюция на организациите налага по-високо ниво на комплексност, което води до промени и в елементите и процесите на контролинга. Контролингът е представен като подмножество от задачи във финансовото управление, като е балансиран с други задачи. При контролинга има определени локални специфики и наименования, но независимо от това практиките и задачите са същите що се отнася до изпълнението на целите за приходи, които са ключови за оцеляването на всяка една организация. Паралелното сравнение на еволюцията на контролинга с развитието на организационния дизайн само подсилва представата за съществуващ паралел между тях. Обобщението на тези процеси може да се види на Фигура 5.



### ФИГУРА 5 РАЗВИТИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА КОНТРОЛИНГ В КРАЯ НА XX-ТИ ВЕК<sup>40</sup>

Допускането, на което се базира текущата работа е, че днес могат да се наблюдават организации от всеки тип и те са обвързани с определен модел на контролинг на изпълнението на приходите. За да се определи връзката между

<sup>40</sup> Becker, W., Baltzer, B., & Urlich, P. (8 (2) 2011 r.). Controlling as a science in Germany – Retrospective Status Quo and Outlook. *Singidunum Revija*, , p. 45.

тях, ще се анализират класическите модели за диагностика и елементите им. Адаптирането им и привеждането им до един единствен прост диагностичен модел за контекста на изпълнение на приходите създава специфичния предмет на текущата работа.

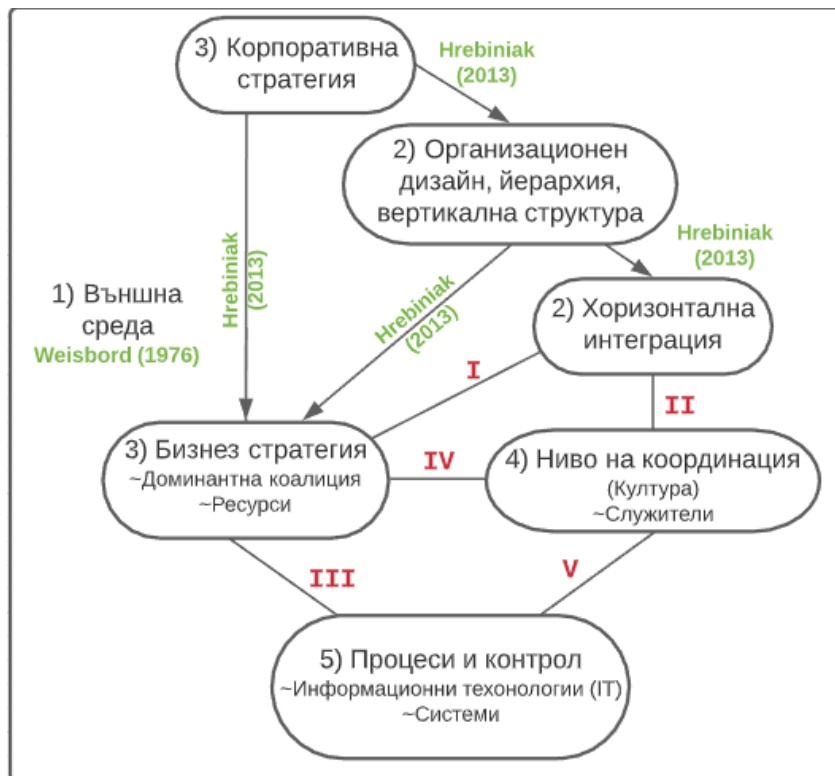
### ***ГЛАВА ТРЕТА Елементи и връзките между тях при диагностичен модел за контролинг на изпълнението на приходите***

Подходът при изследването на елементите на диагностичния модел следва да разглежда и адресира проблемите на управленския контрол в рамките на различните организационни модели. Организационната диагностика е процес на изследване на **функционирането** на организацията и извежда препоръки за подобрене, а успешното ѝ прилагане при вземане на решения предопределя новото на постигане на планираното състояние на предприятието. Разгледаните достойнства на холистичните модели в организационната диагностика ги превръща в отправна точка за текущия модел, тъй като предоставят цялостна оценка на контролинга на изпълнението на приходите.

Всички управленски функции, разгледани в началото на текущата работа, поотделно или заедно могат бъдат оптимизирани чрез диагностичните модели. Текущият труд се концентрира основно върху функцията контролинг, тъй като предмет за изследване е **конкретен и повтарящ се процес, в който участват сравнително малък брой служители**. Моделът е изграден на база на две основни допускания:

- (1) Има връзка (корелация) между успешното постигане на поставените цели за приходи и елементите на диагностичния модел. (Изследват се общо 5 елемента от вече съществуващи диагностични модели)
- (2) Според вида организационен дизайн има разлика категоричността на прилагането на отделните елементи на диагностичния модел.

При успешно интегриране на модела, компанията би придобила ясен механизъм за навременно установяване на потенциални отклонения от целите за приходите и същевременно въвеждането на сполучливи превантивни мерки.



**ФИГУРА 6 ЕЛЕМЕНТИТЕ НА ДИАГНОСТИЧЕН МОДЕЛ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПРИХОДИТЕ КАТО ЧАСТ ОТ ФУНКЦИЯТА КОНТРОЛИНГ**

Моделът за диагностика, представен на Фигура 6 предоставя конкретна рамка за ефективно и устойчиво изпълнение на конкретните финансови цели за приходи, благодарение на съществуването на контролинга като управленска функция. Той е съставен на базата на класическия модел за управление на контролната система<sup>41</sup>, както и взаимовръзките между избраните елементи, присъщи за класическите диагностични модели, характерни за организационното развитие или организационната промяна<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Flamholtz., E. G. (1996). *Effective management control : Theory and Practice*. Norwell: Kluwer Academic Publishers., p. 15

<sup>42</sup> Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management* (4th изд.). UK: PALGRAVE MACMILLAN., p. 119

Допуска се, че външната среда влияе на останалите елементи, а организациите обикновено не могат да и влияят, особено при функцията контролинг. Организационната среда и повлияната от него структурата е вторият разгледан елемент и е поставена в центъра, тъй като тя е силно повлияна от външната среда и различни предпоставки, присъщи на конкретната организация, като размер или индустрия, но също така влияе пряко и върху бизнес стратегията и нивата на координация. От организационният дизайн и хоризонталната структура също зависят начинът на структуриране на процесите и дълбочината и видовете контрол, които ще се прилагат върху при бизнес стратегията и нивата на координация.

## **Външна среда**

Всички разгледани модели отчитат въздействието ѝ поради зависимостта на организациите от всевъзможен брой външни фактори на всяко ниво. Най-общо организациите не разполагат с инструменти за влияние на обстоятелствата, тъй като най-голям брой фирми оперират на пазар с монополистична или свършена конкуренция<sup>43</sup>. Нерядко организациите правят подробен анализ по установения модел на Майкъл Портьър<sup>44</sup> за сравнителните предимства. Тъй като текущото изследване е концентрирано върху вътрешната среда, а е ориентирано към вътрешната организация, няма да се разглежда влиянието ѝ върху диагностичния процес.

Научната разработка разглежда рамката, предложена от БСГ<sup>45</sup>, която представлява интерес тъй като анализира рамките на свобода на бизнеса за

---

<sup>43</sup> <https://www.novavizia.com/pazarni-strukturi/>

<sup>44</sup> Porter, M. E. (MARCH–APRIL 1990 r.). The Competitive Advantage of Nations. Извлечено от [hbr.org/https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations](https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations)

<sup>45</sup> Reeves, M., Love, C., & Tillmanns, P. (19 2012 January r.). *Your Strategy Needs a Strategy*. Извлечено от [bcg.com: https://www.bcg.com/publications/2012/why-strategy-needs-a-strategy.aspx](https://www.bcg.com/publications/2012/why-strategy-needs-a-strategy.aspx)

избор на стратегия от всяка индустрия според нивата на непредвидимост, податливост за промяна и комплексност на бизнеса

Тази информация позволява на бизнесите да устроят вътрешните елементи на системата си и отговор на вътрешните предизвикателства.

## Организационен дизайн и структура

До момента в голяма степен организационния дизайн беше разгледан в първата глава на текущата работа и е основа на текущия модел. При емпиричното търсене на насоки за подобряване на модела ще се търси именно как типа организационен дизайн влияе и на останалите елементи и на функцията контролинг. След формулиране на бизнес модел и стратегия на компанията, ръководството се заема приоритетно с проектиране на организационна структура. . Структурата цели дава възможност за успешно изпълнение на стратегията и постигането на оптимален резултат.

Терминът организационна структура най-често се отъждествява с **корпоративната** организационна схема, дефинираща всички интеграционни и координационни механизми. Тези целокупни процеси са нужни за справяне със сложността при разпределянето на отговорностите и функциите в определени департаменти или официална **вертикална** структура.

Освен необходимостта от съществуването на класическата вертикална структура, съвременните организации се интересуват и от **хоризонтална** структура<sup>46</sup>, наложителна заради споделеността и централизацията на на административните структури като например финанси, човешки ресурси, ПР и комуникации и др. Допълнително се създават системи за **обработване на информацията** и канали за комуникация на хората в различни отдели и на различни нива. **Сътрудничеството** означава съвместни усилия между хората от

---

<sup>46</sup> Пак там. р.344

два или повече отдела за постигане на резултати, обединени от обща цел. Хоризонтална интеграция се определя от индивидуалните нужди на всяка една бизнес единица и проектите в нея, като за всеки един проект или процес участват определени хора от различни отдели.

Въпреки че вертикалната функционална структура е ефективна в стабилна среда не осигурява хоризонталната координация, която е необходимо време на бързи промени. Иновациите в сферата на структурата водят до развитието на междуфункционални екипи, които работят в рамките на вертикалната структура, но осигуряват оперират благодарение на хоризонталата интеграция, гарантираща комуникация и сътрудничество.

## Стратегия

Под стратегия в областта на организационния мениджмънт, най-често се разбира план или съзнателно предвиден ход на действие. Това значение се приема и в текущата работа, тъй като презумпцията е, че системите за диагностичен контрол се прилагат от управлението за командване и контролиране чрез проследяване на установени параметри за представяне с цел постигане на планираните бизнес цели. **Стратегията** се разделя нерядко на две нива – корпоративна и бизнеса<sup>47</sup>, а основната цел е да се улесни разбирането на целите и съответно последващото представяне. Някои модели включват и трето функционално ниво на стратегията<sup>48</sup>, чиято цел е да се намерят най-добрите алтернативи за успешно изпълнение на бизнес стратегията и е умишлено изпусната, тъй като диагностичния модел се интересува и от функционалното изпълнение на стратегията.

---

<sup>47</sup> Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work - Making Strategy Work*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

<sup>48</sup> Daft, R. L. (2016). *Management, Twelfth Edition*. Boston: Cengage Learning., p. 255

**Корпоративна стратегия** - отнася се до решенията за цялото предприятие като съставяне на бизнес портфолио, разпределяне на ресурси, диверсификация. На корпоративно ниво се задава дългосрочен курс на развитие спрямо тенденциите на външната среда и пряко е свързана с визията за бъдещето. Финалният вариант не рядко включва не финансови цел, а също и очакваното състояние, което ще позволи на фирмата да продължи да съществува и да бъде конкурентна. Разпределението на ресурси и инвестиции е влияе пряко на бизнес стратегията и определя нейните рамки.<sup>49</sup>

Относно целите за приходи на корпоративно ниво често се определя нормата (бюджетът) за всеки бизнес. Докато начините за постигане на целите за приходи са част от стратегията на всяка отделна бизнес единицата, тъй като в нейните рамки се съставят именно прогнозните стойности, измерването на актуалното състояние и контрола и сравнението между тях.

**Бизнес стратегия** (*обикновено на бизнес единица*) – базира се на целите, заложи на корпоративно ниво, като е свързана с тактическото или оперативното им планиране. Целите се представляват конкретни измерими параметри, подлежащи на контрол. Това ниво на стратегията подсигурава на фокусирането и последователността, тъй като е достатъчно грануларен, но все пак изхождайки от общата корпоративна стратегия, осигурява необходимия анализ на външната среда.

**Свободата на отделните части на организацията да определят параметрите за ефективност и ефикасност на резултатите зависи от типа стратегически цели.**<sup>50</sup> Колкото повече се търси оптимизация на разходите, стабилност и ефикасност на бизнеса, толкова по-вероятно е корпоративното ниво на стратегия е да е доминантно при определянето на бизнес стратегията.

---

<sup>49</sup> Hrebiniak, L. G. (2013). Making Strategy Work - Making Strategy Work. New Jersey: Pearson Education,., p.44

<sup>50</sup> Daft, R. L., & Marcic, D. (2009). Understanding Management. USA: Cengage Learning., p. 274



Важен детайл, който научната разработка прави на тази е тап е относно **принципа** на А.Д. Чандлър<sup>51</sup>, който установява, че организационната структура (отделите, отделите, екипите, процесите и технологиите) е предназначена за постигане на стратегията на фирмата и следователно структурата е функция на стратегията. В предложения модел структурата и организационният дизайн са определени на корпоративно ниво и са функция на общата корпоративна стратегия, докато стратегията на бизнес единицата зависи от възможността за съставяне на хоризонтална структура. Допълнително организационният дизайн и хоризонталната структура, определящи йерархията са елементи, които не могат да се променят често или бързо. Ето защо веднъж имплементирани, те започват да влияят не само на бизнес стратегията, но и на корпоративната.

- **Доминантна коалиция** - Концепцията за доминираща коалиция е полезна, тъй като дава възможност на отделния човек и различните функционални групи в организацията да имат влияние (макар и не еднакво) върху процеса за взимане на решения. Възможно е доминиращата коалиция да се променя с течение на времето. Тя контролира фундаменталното определяне на политики и решения за управляваната единица и влияе основно върху корпоративната стратегия. Определянето на тази ръководна група е от ключово значение, тъй като той ще създава, управлява, контролира и подsigурява изпълнението на стратегията.

В рамките на една и съща организация може да има няколко доминантни коалиции според нивото на взимане на решения. За корпоративната стратегия това е изпълнителния директор и на-вече преките му подчинени, докато за бизнес стратегията са хората, носещи най-голямата отговорност за съответните

---

<sup>51</sup>Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. . Cambridge, MA: MIT Press.

бизнес единици, като основната концепция е, че това са хора отговорни за различни функционални управленски решения. От значение е допълването на доминантната коалиция с високо обучени специалисти, които да се превърнат в доверени консултанти на хората, взимащи решения.<sup>52</sup>

### **Степен на координация**

Докато структурата е скелета, обозначаващ статичната организация, а динамичността и взаимодействието се определят от връзките между звената и степента на сътрудничество. Индивидите предвиждат необходимите степен на комуникация, необходима за свършване на работата<sup>53</sup>. Нивото на координация зависи в относително голяма степен от еволюционното ниво на фирмата или бизнес единица. Според теоретичния модел на Лари Грайнер<sup>54</sup>, базиращ се на анализ на вътрешните проблеми на организацията, най-високото ниво на растеж в рамките на органичния растеж, предприятието може да достигне именно чрез сътрудничеството (колаборацията). Обменът на информация, трансферът на знания и ефективната комуникация са жизненоважни за изпълнението на стратегията, а недоброто или неадекватно споделяне на информация всъщност нерядко е пречка за това. Отговорните лица за изпълнението на стратегията зависят от формалните и неформални фактори влияещи на комуникацията и трансфера на знания.

В областта на координацията научната разработка изследва модела на Грайнер, който представя фазите на **координацията**. Колаборацията като най-високата степен цели да ограничи естествения ход на микроменажиране и бюрократизиране, като се насърчава спонтанността в управленските действия по

---

<sup>52</sup> Triantis, J. E. (2013). *Navigating Strategic Decisions: The Power of Sound Analysis and Forecasting*. CRC Press.p.7

<sup>53</sup> Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work - Making Strategy Work*. New Jersey: Pearson Education, p.163

<sup>54</sup> Greiner, L. E. (May–June 1998 r.). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Извлечено от hbr.org

екипи и умелото противопоставяне на междуличностните конфликти чрез подпомагането на социалния контрол и самодисциплината като алтернатива на официалния контрол.

Нюансите на комуникацията като средство за обмен на информация определят нивото на координация.

1. Първото ниво е **координацията**, при която комуникацията имплицитно включва предположение за различия, подлежащи на уравнивяване. Различни хора и различни екипи създават припокриване, излишък и/или разделяне, което се избягва чрез съгласуване и търсене на структурна хармония.

2. **Кооперацията** е по същество е свързана с избягването на конфликти, хората и екипите да общуват помежду си и целят да идентифицират областите на разногласия и начини за тяхното избягване. Противопоставянето обикновено произтича от ограничената споделеност на целите, а взаимната полза подпомага намирането на такива.

3. **Колаборацията** от своя страна е свързана със споделяне на идеи. Сътрудническите групи не само споделят едни и същи цели на високо ниво, но често работят заедно за постигането им чрез самоорганизация и споделеност на всички нива. В идеалния случай групите, които си сътрудничат, си осигуряват взаимно допълващи се и синергични набори от умения, за да постигнат резултати извън възможностите на всяка група, работеща независимо. Сътрудничеството не може да бъде изисквано или възлагано, тъй като то работи само когато групите взаимно се съгласят да бъдат в отворени взаимноизгодни отношения помежду си.

Докато комуникацията, координацията и кооперацията могат да бъдат насърчавани, то сътрудничеството се нуждае от по-целенасочена отправна точка. Изисква се потенциал и желание за справяне със задачите и залагането

на специфична среда и култура с ясна организационна подкрепа, имплементирана в стратегията. Наличието на организационната култура се случва при наличието на определен набор от споделени убеждения, ценности, дейности, норми, мисия и разбирания, които се съчетават за създаване на специфична култура. Тогава комуникационният и групов климат в една се допринасят за контекста на тази култура. Обобщение на различни проучвания показват, че споделеният контрол и принос от служителите създават по-високи нива на ангажираността към организацията и към поставените цели<sup>55</sup>.

- **Споделени ценности, мотивация и култура** - при разглеждането на модела на Маккинзи 7S този елемент е поставен в центъра. Значението му се свързва с основни вярвания и ценности и влиянието им върху посоката на бизнес единицата към клиенти, служители, акционери и обществото като цяло. Определеният курс създава цел, а споделените ценности спомагат за подобряването на морала и ангажираността на служителите, връщане на общността и подпомагането на околната среда<sup>56</sup>. Силата на тези споделени ценности и общата култура води до повишена **интеграция и усъвършенстване на способите на координацията** между членовете на организацията.

- **Служители** - в последните години се акцентира все повече и повече върху метриката - ангажираността на служителите (employee engagement)<sup>57</sup>. Проучване на Харвард бизнес ревю сред лидерите на средни и големи организации показва, че силно ангажираният човешки капитал води до увеличаване на иновациите, производителността, като същевременно се намалят разходите,

---

<sup>55</sup> Bowen, S. A. (2015). Exploring the Role of the Dominant Coalition in Creating an Ethical Culture for Internal Stakeholders. *Public Relation Journal*, p. 5

<sup>56</sup> Malnight, T. W., Buche, I., & Dhanaraj, C. (Sept–Oct 2019 г.). *Put Purpose at the Core of Your Strategy*; Извлечено от hbr.org

<sup>57</sup> HBR review analytics services. (2016). The Impact of Employee Engagement on Performance. Hbr.com.

свързани с наемането и задържането на таланти. Проучванията успяват да докажат, че ангажираните служители са по-фокусирани върху клиентите, по-креативни в работата си и се грижат за бъдещето на бизнеса, като полагат по-големи усилия спомагащи за постигането на целите.<sup>58</sup>

**За да може да се оцени, доколко колаборативната култура спомага за максимизирането на целите за изпълнение на приходите се проверява значението на споделените ценности и ангажираността на служителите. Разработеният въпросник ще се провери дали споделеността и реципрочността са ценности, на която по-скоро се отделя внимание и най-вече съсредоточава върху логистиката и процесите, както и стимулите и резултатите<sup>59</sup>.**

## **Процеси и контрол**

След изясняването на целите чрез стратегията, както и нивото на координация на ресурсите е важно за подсигуряването на изпълнението чрез определянето на процеси и създаването на контроли. Те са взаимосвързани, тъй като всеки един добре организиран процес следва да включва контролни механизми.

i. **Процес** – създаването и координацията на процеси е ключов елемент в организациите, тъй като именно те са носители на ефективността и ефикасността. Те се създават след проучване на следните области в организацията<sup>60</sup>:

- Ниво на взаимозависимостта на задачите, влияещо върху избора на **методите за постигане на ефективна интеграция** или координация.
- Начини за насърчаване на **обмена на информация, трансфера на знания** и комуникацията между лица или организационни звена, отговорни за изпълнението на стратегията.

---

<sup>58</sup> Turner, P. (2020). *Employee Engagement in Contemporary Organizations Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness*. Leeds: Palgrave Macmillan.; p. 60

<sup>59</sup> Cable, D., & Vermeulen, F. (26 October 2018 r.). *Making work meaningful: A leader's guide*. mckinsey.com

<sup>60</sup> Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work - Making Strategy Work*. New Jersey: Pearson, p. 167

- Степен на изясненост на **отговорността и отчетността**, за да се гарантира, че правилните задачи ще бъдат изпълнени и ефективно интегрирани за изпълнение на стратегия.

- Критерии за разработване на **стимули за поддържане** на динамичността и гъвкавостта на оперативна структура, насочена към ефективна интеграция.

ii. **Контрол** – Подобно на стратегията и процесът, контролът има множество значения в областта на икономическата наука. Според Симънс<sup>61</sup> при изпълнението на стратегиите на една организация най-общо има 4 вида контрол, представляващи основа на контролинга, тъй като осигуряват надзор върху всички.

- **системи от убеждения** – надзор над изричен набор от убеждения, определящи *основните ценности, цел и посока*, включително начините за създаване на стойност, нивата на очакваните резултати и интегрираността при човешките взаимоотношения чрез да осигуряване на инерция и насоки за поведението, търсещо възможност. Тази система спомага най-вече да се определят нивата на координация и какви са общоприетата норма за принос на служителите.

- **гранични системи** – спомагат за установяване официално декларираните правила, ограничения и забрани, свързани с определени санкции и заплахата от наказание. Индивидуалната креативност съществува в тези граници на свободата, с цел *избягване на риска*. Този тип контрол е ключов за определянето на бизнес стратегията.

---

<sup>61</sup> Simons, R. (1994). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press., p. 7

- **системи за диагностичен контрол**<sup>62</sup> - системи за обратна връзка, които следят организационните резултати и коригират отклоненията по предварително зададени стандарти. Те позволяват на ръководителите да следят *основните мерки за представяне* и на база на тях да се гарантират, че важните цели се постигат ефикасно и ефикасно. Също представляват съществена част от упражняването на вътрешния контрол и успеха при прилагането на бизнес стратегията.

- **интерактивни системи за контрол** - позволяват на мениджърите от най-високо ниво да се съсредоточат върху *стратегическите несигурности*, да научат за заплахите и възможностите при промяна на конкурентните условия и да реагират навреме. Използват се за стимулиране на организационно обучение и появата на нови идеи и стратегии.

Намирането на баланса между тези четири вида контрол е от значение за диагностичния модел, понеже по този начин се осигурява качество на основните му елементи

• **Информационните технологии (ИТ)** представляват нова сфера на науката за управление, което често се отразява в управлението информационни системи, проектирани да предоставят навременно конкретни знания на ръководството. Този под-елемент включва най-вече софтуерни програми, помагачи на мениджърите да преценят нивата на различни показатели, да планират и проследяват производството, да управляват проекти, да разпределят ресурсите или времето на служителите..<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Тук следва да се прави разлика между диагностичен модел и система за диагностичен контрол.

<sup>63</sup> Daft, R. L. (2016). *Management, Twelfth Edition*. Boston: Cengage Learning., p.55

- **Системи** - включват официалните процедури за измерване, възнаграждение и разпределение на ресурсите, както и неформалните канали за общуване и разрешаване на конфликтни гледни точки<sup>64</sup>. Мениджърите избират организационните стратегии и структура, и се надяват да позволят на организацията да използва ресурсите си най-ефективно, за да следва своя бизнес модел и да създава стойност и печалба.

След това те създават системи за стратегически контрол, инструменти, които им позволяват да наблюдават и преценят дали всъщност техните **стратегии и структура** работят по предназначение, как те биха могли да бъдат подобрили и как трябва да бъдат променени, ако не работят.

***ГЛАВА Четвърта Възможности и насоки за подобряване на процеса за контролинг на изпълнението на целите чрез ключовите елементи на организацията според структурата. Анализ и интерпретация на резултатите от емпирично изследване.***

### **Задачи и хипотези на изследването**

В първата част от последната глава се дефинират последователно изследователските задачи и работните хипотези, които подлежат на тестване. Направеният теоретичен обзор на организационния дизайн, неговите елементи и еволюцията на контролинга, както и на база на опита и личните наблюдения на изследователя, като участник в екипи съставени в рамките на предходните 9 години са изведени общо 5 хипотези

### **Организация на въпросника**

Въпросникът е организиран в няколко различни секции, разделени според проверявания елемент на диагностичния модел. Тази част цели да даде пояснения за структурата, последователността и логиката на въпросника.

---

<sup>64</sup> Waterman, R. P. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–20



## **Извадка**

С цел проверка на мнението на професионалисти в конкретни организации е проведено анкетно проучване сред нерепрезентативна група хора. Формираната извадка е неслучайна и нецелева, с обем 200 респонденти като отговорите са на принципа на отзовалите се, което не дава основание за изчерпателност и репрезентативност, а по-скоро **представлява един първоначален опит за проверка относно прилагането на зависимостите на диагностичният модел за контрол на приходите и зависимостта му от организационния дизайн.**

Следва по-конкретно описание на участниците във въпросника.

## ***Статистическо изследване***

За проверка на хипотезите е използван IBM SPSS Statistics Data Document 26, като данните са взети от резултатите от въпросника.

**Тест за нормалност** – Отнася се до тестването дали да се избере основен тип статистически анализ се изследва дали ще се използва параметричен или непараметричен тест. От проведения анализ в Приложение 3 става ясно, че данните нямат нормално разпределение за изследваните групи.

**Надеждност и валидност на измерването** - Преди да се пристъпване към анализ на данните чрез статистическите модели, се проверява дали измерването е полезно и ще има смисъл за изследователя, а затова трябва да удовлетворява фундаментални критерии за надеждност.

**Избор на еднофакторен дисперсионен анализ** - Еднофакторният дисперсионен анализ (Анова) се използва, когато е необходимо сравнение на средните стойности на две или повече групи, както е в случая и данните са измерени с интервална или пропорционална скала, като се търсят статистически значими разлики между тях. Както бе определено данните нямат нормално

разпределение, съответно използваме непараметричните алтернативни статистически процедури на Анова анализа, а именно Крушкел-Уолис (Kruskal-Wallis) тест за съпоставка на три и повече независими извадки.

### **Тестът на Крушкел-Уолис относно разликата на променливите според организационния дизайн**

Тестът на Крушкел-Уолис (Kruskal-Wallis) е непараметрична алтернатива на еднофакторния дисперсионен анализ за съпоставка на три и повече групи. Получените резултати в следствие на направените задължителни стъпки са подробно разписани в **Глава 4** и **Приложение 3**.

Този анализ се отнася до тестването на всички хипотези с изключение на последната, където е необходимо друг тип статистическо изследване.

### **Корелационен анализ на връзките на диагностичния модел**

Корелационните изследователски въпроси са тези, в които две или повече променливи се асоциират или свързват. Корелацията е математическа мярка за силата на зависимостта между две променливи. Именно от тази сила се интересува текущото изследване, за да се определи адекватността на диагностичния модел. Ето защо са измерени корелационните коефициенти между отделните елементи, при които има хипотеза за корелация.

### ***Статистически резултати и тяхната интерпретация***

**Надеждност и валидност на измерването** - За проверка на надеждността на скалите и техните под-скали е използван коефициентът алфа  $\alpha$  на Кронбах. Получените резултати показват, че приложената методология за измерване на взаимодействието е задоволително надеждна и конструктивно валидна за дадената извадка. Това позволява да се проведе по-нататъшен статистически анализ.

**Тест на Крушкел-Уолис (Kruskal-Wallis) За на променливите според организационния дизайн**

### ***Анализ и тълкуване на резултати от статистическите тестове -***

Изследователският въпрос е дали има статистически значимо различие в средноаритметичните стойности между *адхокрацията, бюрокрацията и меритокрацията* за всяка една от 8-те сложни променлива. Направените анализи и тълкувания подпомагат израждането на насоки за приложението на модела във структуриран и завършен вид. На база на препоръките могат да се синтезират приносите на научната разработка.

### ***Насоки за приложението на диагностичния модел за контрол на приходите в предприятието в зависимост от организационните му характеристики в резултат от емпиричното изследване***

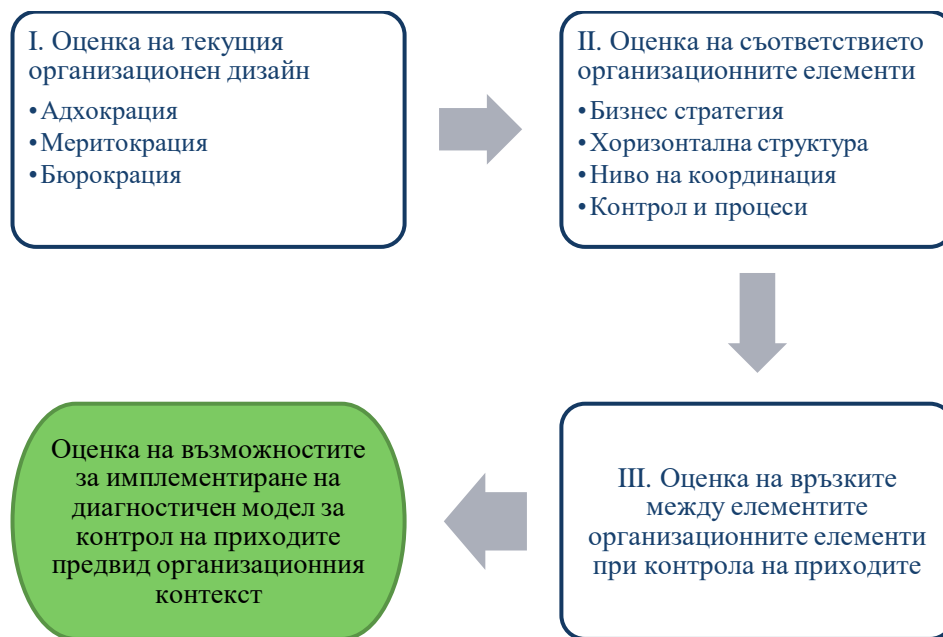
Вече при наличните резултати в следствие на емпиричното изследване, могат да се разработят и насоките за самото му приложение. Целта на насоките е да се подобри на финансовото представяне спрямо целите за приходи чрез оптимизиране на контролинга като част от управленския контрол.

### **Първа група от препоръки (I)**

В следствие на установените статически значими разлики относно организационните елементи от емпиричното изследване е всяко предприятие да оцени своя организационен контекст и да провери дали той съвпада с желания или необходимия такъв. Наличието на определеност на тази характеристика е вероятно да спомогне за по-доброто разбиране на елементите в дадената организация и финално да доведе до подобряване на процесите по вземане на решение.

Тази бърза оценка създава една конкретност, която е инструмент за оценка дали текущия организационен модел спомага за постигането на конк-

ретните цели на организацията. Въпреки естествения тласък на всяко предприятие да бъде всеки един вид едновременно. Експертите<sup>65</sup> посочват, че без тази оценка повечето предприятия функционират всеки без конкретен модел, който представлява модел „по подразбиране“, който се изразява най-често в бюрокрация или меритокрация или комбинация от тях. Предизвикателството за фирмите днес е осъзнаването на обвързаността между следните фактори, определящи организационен контекст:



**ФИГУРА 7 ПРЕПОРЪКИ ЗА ОЦЕНКА ВЪЗМОЖНОСТТА ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛИТЕ ЗА ПРИХОДИ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО СПОРЕД ПРЕДПОСТАВКИТЕ ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЧРЕЗ ПРИЛАГАНЕ НА ДИАГНОСТИЧНИЯ МОДЕЛ**

- **Контролът върху представянето** - налага общи стандарти за изпълнение и се използват за измерване и мотивация, като се цели постигането на по-добри резултати и предприемане на коригиращи действия.

<sup>65</sup> Birkinshaw, J., & Ridderstråle, J. (2017). *FAST/FORWARD, Make Your Company Fit for the Future* (1st изд.). Stanford, California: Stanford University Press., p. 18

- **Планирането на действията** - налага конкретни решения и действия, които трябва да бъдат предприети в определени моменти от времето.

- **Формализирането на поведението** - налага средствата, чрез които решенията и трябва да бъдат извършени действия.

Ето защо *първата препоръка* към предприятията е да приложат наличните инструменти за оценка на организационната конфигурация. Благодарение на него ще се прецени най-общо, дали реализираният корпоративен контекст отговаря на планираният.

### Втора група от препоръки (II)

Насочена е към анализа на причинно-следствените връзки на елементите на организацията като тези връзки са търсени само в областта на целите за приходи на организацията. Основно допускане е, че *организационният дизайн позволява изграждането на конкурентно предимство и успешната му имплементация е необходимо да се обърне специално внимание съставните му елементи*. Целта е да се създаде рамка, позволяваща прилагането на избраната стратегия.

Променлива	Бюрократия	Меритокрация	Адхократия
X1 Горизонтална структура	●	●	●
X2.1 Бизнес Стратегия	●	●	●
X2.2 Ресурси	●	●	●
X2.3 Доминантна Коалиция	●	●	●
X3.1 Култура и ниво на координация между служителите	●	●	●
X3.2 Служители и приходен процес	●	●	●
X4.1 Процеси и диагностичен контрол на приходите	●	●	●
X4.2 Системи и последващи действия	●	●	●

**Забележки:** Големите сини кръгове посочват статистически значимите разлики по отношение на диагностичния модел при различния организационен дизайн (Хипотези от 1 до 4)

### ТАБЛИЦА 3 ОБОБЩЕНИЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОВЕДЕНИТЕ СТАТИСТИЧЕСКИ ТЕСТОВЕ

Ето защо втората препоръка е насочена към *анализ на посочените елементите на организацията и да се проверят характеристиките им и нуждата от тяхната актуализация, която би гарантирала оцеляване*. В конкретния случай се търси дали текущият модел на устройство е подходящ за постигането на целите за приходи. В изследването бяха потърсени статистически значими разлики при всички елементи, които имат тежест им при контрола на приходите. Съответно препоръките са насочени към всеки един от елементите и то според съответния организационен дизайн.

На Таблица 3 е изведено обобщение на проведените тестове върху хипотезите, сформирани по-рано. Анализът на всяка една проверена хипотеза, независимо дали е потвърдена или не би дала адекватна картина относно готовността на днешните предприятия за прилагането на най-ефективната степен на контрол на приходите. На база на тях могат да се дадат насоки за всеки един от елементите като се цели подобрене на нивата на изпълнение на целите на приходите според вече споменатите новите реалности.

Нека първо разгледаме изводите и насоките, които предоставят потвърдените хипотези:

1) **Хоризонталната структура** – основните елементи, които определят хоризонталната интеграция са намаления брой слоеве на организацията и начините за упражняване на влияние и контрол. Традиционните ценности на бюрокрацията и желанието за контрол създават трудно подвижна среда, ето защо се налага създаването на по-пъргави структури.

Проведеното изследване потвърждава хипотезата (X1), че бюрократичните структури по отношение на хоризонталната интеграция остават нересформирани спрямо новата порода *адаптивни* организационни модели – най-често това са адхокрацията и меритокрацията. Съвременната среда се получава изместване на културите за управление от фокусиране върху разпореждане и

контрол към управленски практики, които впрягат различни тълпи от хора, които са ангажирани и фокусирани върху клиенти и са необременени от прекомерната бюрокрация, която понякога видоизменя идеалната си цел от създаване на стойност за бизнес до преследване на лични стремежи. Тези резултати могат да се обяснят неотменните качества на бюрократичната организация, а именно постоянството и йерархията.

Проучвания в областта посочват, че традиционните функционални организации, ориентирани към резултата, преформулират своите структури от концепция та на „обхват на контрол“ започва да преминава към модел „обхват на подкрепа“<sup>66</sup>.

Ето защо препоръка (II.i) към предприятията е проверят дали хоризонталната интеграция отговаря на избрания организационен дизайн и стратегия с цел постигане на финансови резултати от всеки тип. Възползването от възможностите за хоризонтална интеграция би довела до по-добра организационна ефикасност и ефективност<sup>67</sup>. С въвеждането на оптимален обхват на управление, ръководството би останало свързано с работата, а мениджърите от средно ниво биха прекарвали времето си не само в управление и подобряване на операциите, но въвеждането на допълнителни въздействащи проекти.

2) **Бизнес стратегия** – се отнася най-вече до наличието на ясни и последователни цели за изпълнение, както и наличието на последователен план за действие. При този елемент се наблюдава структуриран подход при почти всички видове организации и адхокрацията е по-често излиза от тези рамки и типично е малко по-хаотична. Очаквано при нея, стратегията не се формулира толкова съзнателно от индивидите, колкото се формира имплицитно от решенията, които те взимат, едно по едно.

---

<sup>66</sup> Pag, Trevor; Rahnama, Amir. (2016). *Unlocking the flexible organization*. Извлечено от deloitte.com:

<sup>67</sup> McDowell, Tiffany; Miller, Don. (2019). *Spans and Layers for the Modern Organization*. Извлечено от <https://www2.deloitte.com/>, p. 1

Резултатите от емпиричното изследване потвърждават досегашните проучвания в областта (най-вече на Биркиншоу) – предприятията като цяло се стремят да определят своите цели и да ги облекат в конкретни цифри, за да осигурят своето съществуване. Но се потвърждава и факта, че има такива, за които тази конкретика не е от първостепенна важност и този тип предприятия са най-често адхокрациите. На тази основа могат да се изготвят следните насоки (**II.ii**) относно предизвикателствата за синхронизиране на организационните особености и начинът на сформирането на стратегията, и в частност целите за приходи:

- **Традиционни дизайни по отношение на бизнес стратегията** - при бюрокрацията е типично служителите предават информация нагоре с опит да се повлияе при разпределението на бюджета, докато при меритокрацията се събира информация, за да убеди ръководството и на колегите. За тези форми на управление предизвикателствата произтичат от по-ниска ефективност, висока предсказуемост на решенията и концентрация на “знанията“ на върха. Това се дължи най-вече на продължаващата битка между ефикасност и гъвкавостта, водеща се в рамките на много организации.

- **Адаптивни организации по отношение на бизнес стратегията** – за адхокрацията стана ясно, че вземащите решения са ангажирани възможно най-тясно с даден проект или бизнес и не са отдалечени от него. Ръководствата на този тип организации отчитат високата скорост на управление и рисковете на експерименталната структура. За този тип предприятия препоръката е да се постави ясно разделение за кои решения и до каква степен се позволява гъвкавост и отсъствие на структурираност.

3) **Доминантна коалиция** –разликите според организационния контекст са подобни на тези при разгледаната първо хоризонтална структура. Относно лидерския екип при бюрокрацията се наблюдава в най-висока степен



наличието на **по-структуриран** подход относно лицата, отговорни за определянето и контрола на целите за приходи като част от бизнес стратегията спрямо меритокрацията и адхокрацията. Така при задаването на препоръки **(II.iii)** отново се налага разделянето им в две големи групи:

- **Традиционни дизайни** по отношение на доминантната коалиция – имплементирането на правила и процедури е характерно за бюрокрацията и това се наблюдава и при контрола за изпълнението на приходи. Въпреки пониското ниво на хоризонтална интеграция, в изследваната област при бюрокрацията се търси сътрудничеството на тесни специалисти, които да осигурят и контролират тези процеси.

Ето защо една от препоръките е при решенията, свързани с приходите да се провери дали освен висши ръководители, в процеса не могат да се включат други служители, за да се намери най-широк консенсус.

- **Адаптивни организации** по отношение на доминантната коалиция – тук лидерите избягват да контролират непредсказуемостта чрез йерархичен модел и вместо това се опитват да наложат мрежови взаимоотношения и мултифункционални екипи. Според изследователите чрез тези новосформирани групи доверието и производителността значително се подобрява.<sup>68</sup> Препоръка към този тип организации е да държи служителите си информирани относно значението на показателите и проектите, обвързани с постигането и контрола на целите за приходи като ангажира на служителите си и да насърчат взаимодействието с доминантната коалиция в съответните области.<sup>69</sup> Фокусът се измества от вземането на оперативни решения към създаването на подходящата среда.

---

<sup>68</sup> Rahnema, Amir; Murphy, Tara. (2018). *deloitte.com*. Извлечено от The Adaptable Organization Harnessing a networked enterprise of human resilience., P.9

<sup>69</sup> Birkinshaw, J., & Ridderstråle, J. (2015). Adhocracy for an agile age. *McKinsey Quarterly*(December), p. 9

4) **Процеси и диагностичен контрол на приходите** – подобно на начина на изграждането на бизнес стратегия и при този елемент се различават стойностите за адхокрация от тези на бюрокрацията и меритокрацията. Този логичен резултат е в следствие на некатегоричната границата между тези два процеса и честото им преливане в един непрекъснат процес. Ето защо използваме разделението по същия начин (II.iv):

- **Традиционни организации** по отношение на процесите и контрола на приходите – В същността на бюрокрацията и меритокрацията е въвеждането на контролната среда, гарантираща постигането на заложената бизнес стратегия. Набляга се на следните характеристики<sup>70</sup> - *гъвкавост* за бърза реакция при неочаквани събития, изискване за *точна информация* и нейната *своевременност*.

- **Адаптивни организации** по отношение на процесите и контрола на приходите – Външната среда предразполага този тип предприятия към волатилност и хаотичност, а иновативната им същност създава труден за контролиране климат и високата степен на индивидуалност, предразполагаща към неэффективност. Затова фирмите с адхоратичен стил на управление прилагат контролни показатели, за осигуряване определена стабилност на средата.

При елементите, за които не са открити статистически значими разлики е от значение да се провери също как това влияе на приложението на предложения диагностичен модел за изпълнение на приходите. В дисертационния труд се разглеждат Ресурсите, Нивото на координация, Организационната култура и Системите в организацията. За тях са издадени насоки, чрез които да се изгради оптимален диагностичен модел приложим за всеки тип предприятие според особеностите му.

---

<sup>70</sup> Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Stamford, CT: Cengage Learning., p. 406



**ФИГУРА 8 АКТУАЛИЗИРАН ДИАГНОСТИЧЕН МОДЕЛ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПРИХОДИТЕ**

### Трета група от препоръки (Ш)

Насочена е към оценката на съществуващите взаимовръзки между самите елементи и как те се влияят един от друг. Чрез тази част се реализира диагностичния модел за оценка на контрола, чието приложение да бъде според организационния модел.

Фигура 8 обобщава резултатите от корелационния анализ. Оказва се, че всички предполагаеми връзки са с висока статистическа значимост, освен една която не се потвърждава – тази между хоризонталната структура и бизнес структурата. Останалите предполагаеми връзки се потвърждават, като при

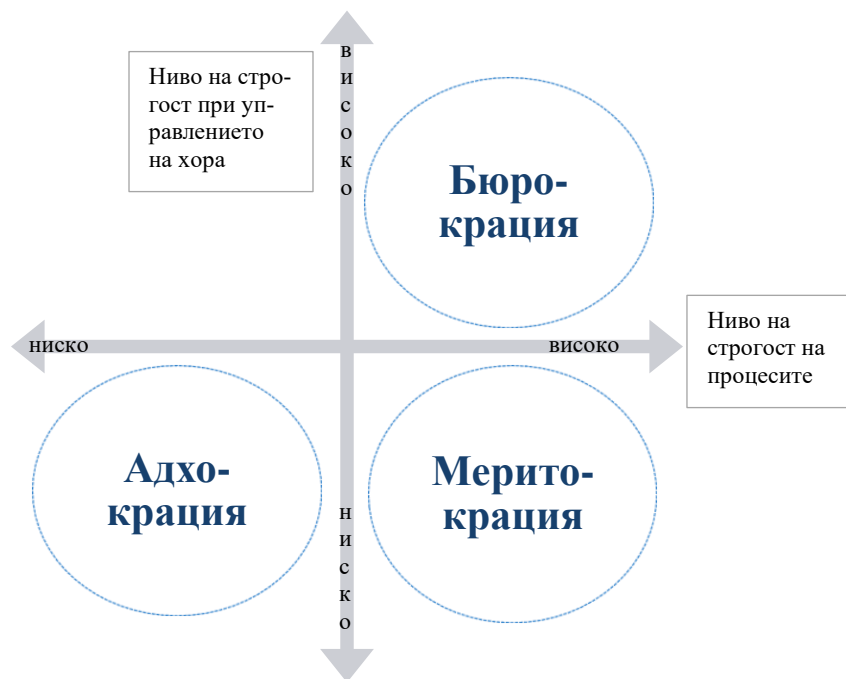
вързката на нивото на координация и изграждането на бизнес стратегия е около типичната, а за останалите две корелацията е по-голямата от типичната.

На Фигура 8 е съставен актуализиран вариант на диагностичен модел за контрол на приходите в предприятието след направените емпирично изследване. Така индивидуалната оценка за всяко предприятие относно приложението му би следвало да се случва в зависимост от конкретния организационен дизайн.

### ***ЗАКЛЮЧЕНИЕ***

В заключението като резултат от текущата разработка е се разработват **профили** подобно на съществуващите изследвания. Чрез тях се създава образец за контрола на приходите и се отчета влиянието на множеството организационни фактори. Направените изводи дават насоки на компаниите за оптимизиране на този специфичен процес и проверка на адекватността на текущата организационна рамка според желаните резултати и външната среда, в която съществуват.

Изградени са 3 профила според разликите им при евентуално приложение на диагностичния модел, а на Фигура 9 те са поставени на една ос и градинирани по два критерия. По отношение на ***строгостта на прилагането на процесите*** за меритокрацията, подобно на бюрокрацията е по-вероятно да бъдат спазвани конкретни норми на работния процес и най-вече в изследваната област при контрола за изпълнението на целите за приходи. От корелационния анализ вече бе определено, че разглежданите показатели за процеси са силно свързани и подобно на резултатите на бюрокрацията те са рутинни, но за разлика от нея дадената свобода на хората, участващи в процеса може да създаде затруднения при финализирането им и взимането на окончателни решения.



**ФИГУРА 9 ГРАФИЧНО ИЗОБРАЖЕНИЕ НА ПРОФИЛИТЕ, ИЗВЕДЕНИ ОТ ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ В РАМКИТЕ НА ДЕФИНИРАНИТЕ ГРАНИЦИ**

В същото време обаче, за разлика от най-формалната конфигурация, при меритократията се наблюдава по-свободен стил на *управлението на хора*, прилаган и при контрола на приходите. Както и при адхократията при този управленски дизайн се наблюдават по-често плоски организационни структури и култивирането на общности от хора.

#### **IV. Справка за приносните моменти в дисертационния труд**

**В заключителната част са изведени и следните приноси на дисертационния труд към теорията и практиката организирани в следните точки:**

**1. Различните типове на организационен дизайн създават различен контекст за опериране на организацията** – На практика организациите са изключително сложни, много повече от представените. Като всяка теория и тази за бюрократията, меритократията и адхократията опростява и следователно изкривява реалността. Една организация може да се определи просто като общата сума на начините, по което нейният труд е разделен на отделни

задачи и тогава координацията му е постигнати сред тези задачи. Както бе определено и от емпиричното проучване ключови елементи на организациите се различават според контекста, който те съществуват. Ето защо препоръка за всеки един бизнес е да установи дали поддържа подходящата структура за постигане на своите цели.

**2. Развитие на контролинга в рамките на съвременните организации и нуждата от използване на диагностични модели** – Контролингът е ключова управленска функция претърпява съществени промени от нейното създаване и в съвременните условия се разраства във все по-голяма степен в рамките на всички организационни елементи. Както бе определено диагностиката е систематичен подход за определяне на промените, които трябва да се случат, за да се гарантира заложения успех на компанията. Изграждането на диагностичен модел цели да се повиши информираността за състоянието на отделните части на организацията и да даде възможност за оценка на необходимостта от промяна.

В случая диагностичният модел за управленски контрол на изпълнението на финансовите цели, разработен в текущата работа цели да създаде рамка за оценка на **ключови елементи** за постигане на финансовите цели. Така за постигането на финансовите цели е оптимално само ако се обърне внимание на отделните елементи. Крайният резултат на диагностичния модел е къде в организацията та има нужда от промяна, за да може тя да продължи в желаната посока. Чрез този модел могат да се постига, както дългосрочни, така и средносрочни и краткосрочни устойчиви промени. има нужда от промяна

Съответно за успеха на контролинга е важно той да излезе извън строго определените задачи специфични за финансовия отдел и връзките му с ръководството, а да се търси по-широк спектър за специалисти, който да помага за управлението на този процес.

**3. Идентифициране на ключовите елементи на диагностичните модели при контрола на приходи, връзките между тях** – Ефективен модел е този, който идентифицира конкретни елементи и техните причинно-следствени връзки, които допринасят за решаване на проблемите според симптомите или възползване от възможностите, а също така посочва кои от тях имат най-голяма тежест върху други аспекти на функциониране на организацията или в частност изпълнението на финансовите цели. Чрез направеното проучване е тествана практическа полезност на теоретичния модел, тъй като е тествана силата на връзките между елементите. Схемата му, представена на Фигура 8 следва да предостави на компаниите рамка за оценка на този процес с толкова високо значение.

**4. Създаване на насоки за прилагане на диагностичния модел за изпълнението на целите за приходи в компанията според спецификите на организационния дизайн** – както бе уточнено съвременният контролинг, който проследява нивото на успех за постигане на финансовите цели засяга вече цялата организация, ето защо са взети предвид и условията, в които съществува този диагностичен модел, а именно организационния контекст. Представените насоки за оценка на изследваните елементи е важно конкретно измерение на организационния дизайн.

Основната тема на тази книга е Въпреки ограничения брой дизайни и елементи успешно се обясняват повечето от съвременните тенденции, които карат ефективните компании да се структурират по начина, по който го правят. С други думи, проектирането на ефективна организация и дори само дори диагностицирането на проблеми при неефективните такива – изглежда може да се сведе до само на няколко основни конфигурации и елементи. Ето защо важна част от проучването бе изследването за успеха на изследваните фирми и честотата за постигането на целите.

**5. Степента на обвързаност между индивидуалните елементи и честотата на постигането на целите за приходи** – в изработения корелационен анализ на връзките на диагностичния модел се представя резултата между нивото на корелация между отделните елементи и честота за постигане на целите. Очаквано се потвърждава, че именно изграждането на бизнес стратегия и процес и системи за контрол и диагностика на финансовите цели са свързани в най-голяма степен, но се забелязва и още един ключов елемент и това е именно крос-функционалната интеграция на служителите в процеса за контрол на изпълнението на целите за приходи.

Въпреки че успехът на една организация е възможно да се измери в рамките на различни параметри, постигането на някои видове цели са от първостепенна важност за продължаването на съществуването ѝ, а целите за приходи са именно такива. А в съвременния свят на волатилност и несигурност организационната архитектура е платформа за отделните хора, която ще направи адаптивността успешна.



## V. Научни публикации

1. Ранчев, Георги; Балтаджиева, Мария; Пиперевски, Кирил, *Електронното фактуриране като дигитална екосистема: Колективна монография* ; Рец. Асенов, Емил; Стойкова Пепа  
Издателски комплекс - УНСС; Университет за национално и световно стопанство, София, 2020  
ISBN 978-619-232-476-6  
Разработка – Глава Втора Предпоставки и дългосрочни предизвикателства за развитието на е-управлението в България; от стр. 41 до стр. 46
2. Колективна монография, *Икономиката на България и Европейския съюз в глобалния свят, Финансова политика, финансови пазари, банково дело, инвестиции, застраховане и социално осигуряване*; Рец. Стоянов, Стоян; Желязкова, Виржиния  
Издателски комплекс - УНСС; Университет за национално и световно стопанство, София, 2018  
ISBN 978-619-232-090-4  
Разработка – Анализ на средата в България за развиване на пазара на трансакционни и финансови технологии в рамките на ЕС; от стр. 353 до стр. 358
3. *Икономически предизвикателства: Държавата и Пазарът : пета научна конференция на катедра "Икономикс", [10-12.10.2019, Учебно-оздравителна база "Равда"]*, сборник  
Издателски комплекс - УНСС; Университет за национално и световно стопанство, София, 2020  
ISBN 978-619-232-333-2  
Разработка – Съвременни предизвикателства в управленския цикъл и процес на контролинга за изпълнението на финансовите цели в организацията;