



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДЕН ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „ФИНАНСОВ КОНТРОЛ“

ГЕОРГИ ТОДОРОВ МАРДОВ

КОРПОРАТИВЕН КОНТРОЛ ВЪРХУ ВЕРИЖНИЯ
ПРОЦЕС НА ДОСТАВКИ
(Supply Chain Control)

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ в професионално направление 3.8. Икономика, научна специалност „Счетоводна отчетност, контрол и анализ на стопанската дейност (Финансов контрол)“

Научен ръководител:

Доц. д-р Димитър Динев

София, 2025

Дисертационният труд е с обем от 162 страници и се състои от въведение, три глави, заключение, списък с използвана литература и използвани абривиатури. В изложението са представени 40 графики и 1 таблица. Използваните литературни източници са 164 на брой, от които 27 са на български език и 137 на английски език.

Авторът на дисертационния труд е задочен докторант към катедра „Финансов контрол“ при Университета за национално и световно стопанство – София.

Дисертационният труд е обсъден и предложен за публична защита от катедра „Финансов контрол“ при Университета за национално и световно стопанство – София.

Материалите по защитата са на разположение на заинтересованите лица в сектор „Научни съвети и конкурси“ и на интернет страницата на Университета за национално и световно стопанство – София – www.unwe.bg

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на изследването

Актуалността и значимостта на изследването произтичат от факта, че веригите на доставки (Supply Chains) са неизменна част от всяка икономическа система. Доказателство за това твърдение са ежегодните проучвания на компании, които са световни лидери в консултантския бизнес, като Гартнер¹ (Gartner), Геп (GEP)²³, Маккинзи (McKinsey)⁴ и други водещи компании.

Според направено проучване от Гартнер⁵ през 2023-та година, сред най-добрите вериги на доставки могат да бъдат открити имената на някои от най-големите корпорации в наши дни. Това, а и други изследвания, като това на Геп (GEP)⁶⁷ и Харвард⁸, могат да бъде приети като доказателство, че в концептуален и практико-приложен аспект, веригите на доставки намират широко приложение в бизнеса и икономиката. Широката им приложимост извежда на преден план нуждата да бъде изследвана теорията за тяхната същност, особености, контрол и управление, които са обект на изследване и на настоящия дисертационен труд. По този начин може да се отговори на потребностите на бизнеса, намирайки решения за проблемите му, чрез извеждането на добри примери и практики за всяка бизнес дейност.

Актуалността на изследването може да се разгледа в два аспекта – теоретичен и практико-приложен. Това е така, защото в теоретичен аспект се оказва, че липсва единство в научните среди относно дефиницията за веригата на доставки и управленския контрол върху нея. В контекста на избраната тема и съдържанието на извършеното изследване, все още съществува широк кръг от проблеми в теоретичен аспект, за които с помощта на научните изследвания, едно от които е извършено чрез настоящия дисертационен труд, могат да бъдат намерени решения.

¹ Gartner е водеща световна изследователска и консултантска компания и член на S&P 500

² GEP е глобална компания лидер в сферата на снабдяването и трансформацията на веригите на доставки

³ [Уеб източник] <https://www.gep.com/blog/technology/7-reasons-why-understand-your-supply-chain> - последно влизане на 01.11.2024

⁴ McKinsey е световна компания с офиси в над 65 страни и с над 100 годишна история, оперираща в сферата на консултантския бизнес

⁵ [Уеб източник] <https://www.gartner.com/en/articles/these-are-the-best-supply-chains-of-2023> - последно влизане на 01.11.2024

⁶ GEP е глобална компания лидер в сферата на снабдяването и трансформацията на веригите на доставки

⁷ [Уеб източник] <https://www.gep.com/blog/technology/7-reasons-why-understand-your-supply-chain> - последно влизане на 01.11.2024

⁸ [Уеб източник] <https://hbr.org/2018/03/the-supply-chain-economy-and-the-future-of-good-jobs-in-america> - последно влизане на 01.11.2024

В практико-приложен аспект, актуалността на изследването се определя от множеството проблеми и предизвикателства, пред които са изправени веригите на доставки след пандемията от Ковид-19. Тя оказва огромно влияние върху веригите на доставки, създавайки несигурност в търсенето и предлагането и прекъсвайки много от тях, което е отразено в редица публикации.⁹

След нейното преминаване голяма част от веригите на доставки продължават да изпитват значителни трудности, посочени в изследване, направено през 2024-та година от Американския център за производителност и качество (APQC¹⁰). Според него¹¹, шестдесет и два процента (62%) от компаниите не успяват да постигнат заложените си цели за 2023-та година. Това означава, че ръководствата на тези компании изпитват трудности при справянето с предизвикателствата на заобикалящата среда и динамиката на вътрешните процеси.

2. Степен на разработване на темата

Стремежът на специалистите в областта на веригата на доставки за създаване на солидна теоретична основа е отразен чрез написаните над 40 000 статии и книги от въвеждането на термина „управление на верига на доставки“ през 1982.¹² Примери за специалисти в международен план, които са допринесли за развитието на теорията за веригите на доставки и тяхното управление са - Сунил Чопра, Петер Майндл (Управление на веригата на доставки, стратегия, планиране и експлоатация)¹³, Майкъл Хюгос (Основи на управлението на веригата на доставки)¹⁴, Едуард Силвър, Дейвид Пайк, Дъглас Томас (Управление на запасите и производството във веригата на доставки)¹⁵ и други автори.

В Република България в областта на веригите на доставки могат да бъдат отличени Мирослава Раковска (Управление на веригата на доставки)¹⁶, Янко Коралиев

⁹ [Уеб източник] https://www.ey.com/en_gl/insights/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next - последно влизане на 01.11.2024

¹⁰ APQC е най-големият световен авторитет в бенчмаркинга, добрите практики, процесите и подобряване на производителността

¹¹ [Уеб източник] https://www.scmr.com/article/preparing_for_2024_supply_chain_challenges_and_priorities - последно влизане на 01.11.2024

¹² [Уеб източник] https://www.researchgate.net/publication/301934264_Supply_chain_management_1982-2015_A_review - последно влизане на 01.11.2024

¹³ Chopra, S., Meindl, P., Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 2007

¹⁴ Hugos, M., Essentials of Supply Chain Management, Third Edition, 2011

¹⁵ Silver, E. A., Pyke, D. F., Thomas, D. J., Inventory and Production Management in Supply Chains, 2016

¹⁶ Раковска, М., Управление на веригата на доставки, 2013

(Управление на веригата на доставки)¹⁷, Доброслав Моллов (Глобални вериги за доставки, моделиране и управление)¹⁸ и други автори.

От една страна, независимо от големия брой статии и книги, посветени на управлението на веригата на доставки, много малка част от тях обръщат по-специално внимание на контролната функция като важен елемент на управлението. Пример за такова изследване, което е посветено на управлението, но контролът все пак е съществено застъпен, е „Производство планиране и контрол за управлението на веригата на доставки“.¹⁹

От друга страна, посветените единствено на контрола върху верига на доставки разработки почти липсват. Сред малкото автори, работили по-тясно в областта на контрола, е Нилс Хорх (Управленски контрол върху глобалните вериги на доставки)²⁰. В областта на разкриването и ограничаване на измами във вериги на доставки, значителен принос има Норман Кац.²¹ В областта на контролинга във веригата на доставки като значими автори могат да бъдат посочени Сливцински и Колински²².

Проучването, отразено в настоящия дисертационен труд, показва, че в Република България научни изследвания посветени на корпоративния управленски контрол върху веригата на доставки, не са правени. Това ограничава възможността да бъдат почерпени опит и познание от изследователите преди това, но също така е възможност с настоящето изследване да бъде поставена основа и за бъдещи научни изследвания, посветени на управленския контрол върху веригата на доставки.

3. Обект и предмет на изследването

Обект на изследване в настоящия дисертационен труд е корпоративният управленски контрол (управленският контрол от страна на мениджмънта на корпорациите) върху корпоративната верига на доставки или, накратко, върху верижния процес на доставки.

¹⁷ Коралиев, Я., Управление на веригата на доставки, 2013

¹⁸ Моллов, Д., Глобални вериги за доставки, моделиране и управление, 2016

¹⁹ Jacobs, F., Berry, W., Whybark, D., Vollman, T. Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management, 2011

²⁰ Nils, H., Management Control of Global Supply Chains, 2009

²¹ Katz, N., Detecting and Reducing Supply Chain Fraud, 2012

²² Sliwczynski, B., Kolinski, A. Controlling Supply Chains Theory and Practice 2016

Предмет на изследването в дисертационния труд са управленските контролни системи във веригите на доставки и техните аспекти (институционален, функционален и инструментален)²³.

4. Цел и задачи на изследването

Целта на дисертационния труд е да бъде разработен теоретичен модел за осъществяване на ефективен и ефикасен корпоративен контрол върху верижния процес на доставки, който да предполага практическа приложимост.

Така предложената основна цел се декомпозира в дисертационния труд на следните **подцели**:

1. Да се представят същността и особености на веригата на доставки като цяло и в частност на корпоративната верига на доставки.
2. Да се анализират същността и особеностите на управленския и корпоративния контрол, типовете системи за управленски контрол върху веригата на доставки и техните аспекти.
3. Да се разработи теоретичен модел, за осъществяване на ефективен и ефикасен корпоративен контрол върху веригата на доставки, който да бъде представен през призмата на трите аспекта на системата за управленски контрол, които са - функционален, институционален и инструментален аспект²⁴.
4. Да се анализират предимствата и практическата приложимост на предложения теоретичен модел.

Постигането на целта и декомпозираните подцели, предположи дефинирането и решаването на следните задачи:

Задача 1. Да се изследват съвременните теоретични постижения в областта на веригата на доставки.

Задача 2. Да се изследва областта на веригата на доставки като цялостен процес и функционалността на всеки един от елементите (етапите) на цялостния процес.

Задача 3. Да се изследват приложимите достижения на теорията за управлението и контрола и неговите подвидове – корпоративен и управленски контрол.

Задача 4. Да се изследват съществуващите типове системи за управленски контрол върху веригата на доставки.

²³ Horsch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

²⁴ Horsch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

Задача 5. Да се изследват присъщите видове риск, касаещи функционирането на веригата на доставки.

Задача 6. Да се изследва възможността за създаване на теоретичен модел за корпоративен управленски контрол върху веригата на доставки, през призмата на трите аспекта (институционален, функционален и инструментален)²⁵ на системата за управленски контрол.

Задача 7. Да се изследват предимствата и практическата приложимост на модела, който може да бъде създаден.

5. Подходи, използвани при научното изследване

Подходите, използвани за реализирането и постигането на целта на настоящето научно изследване, са следните:

Системен подход - изразява се в разглеждането на отделните процеси, които са част от верижния процес на доставки, като взаимосвързани и взаимодействащи помежду си за постигането на крайните цели на корпорацията.

Синергичен подход – изразява се в съвместно упражняване на контрол от две корпоративни функции върху един и същи процес или върху верига от процеси, при което се постигат резултати по-големи от тези, които могат да се очакват, ако контролът върху дадения процес или процеси се осъществява от всяка функция поотделно.

Интердисциплинарен подход – изразява се в изследване на корпоративния управленски контрол върху веригата на доставки през призмата на изграждащите я процеси. Погледът през всеки един от процесите ни дава различна представа за корпоративния управленски контрол върху верижния процес на доставки.

Функционален подход - изразява се във функционалното изграждане на всеки един от елементите на модела, при което във всеки елемент са включени специфични контролни задачи и е направен подбор на способите (инструменти) за контрол с цел повишаване на неговата ефективност и ефикасност.

²⁵ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

6. Методи на изследването

При извършване на научното изследване са използвани следните методи:

Метод на анализа - използван е при декомпозирането на веригата на доставки на процеси (производство, логистика и други) и при разделянето на теоретичния модел за корпоративен контрол на съставните му елементи.

Метод на синтеза - изразява се в мисловен процес на възстановяване на цялото (теоретичен модел за корпоративен контрол върху верижния процес на доставки) чрез обединяване на неговите отделни елементи.

Метод на експертната оценка - намира отражение в експертното разглеждане на изследваните процеси във веригата на доставки и използването на личен професионален (експертен) опит при избора на инструменти за контрол върху тях.

Метод на обобщението - намира израз в извеждането (обобщаването) на заключения от разглежданите и анализирани една или повече теории или дефиниции.

Метод на сравнението – използван е при теоретичния анализ на термина „верига на доставки“ и при отчитане на разликите във вижданията на различните автори.

7. Изследователска теза

Изследователската теза, на която се базира този дисертационен труд, е изградена в доказване на твърдението, че може да бъде изграден теоретичен модел, с практическа приложимост, за упражняване на корпоративен контрол върху верижния процес на доставки въз основа на трите аспекта на системата за управленски контрол, дефинирани от Хорх²⁶, които са: функционален, институционален и инструментален аспект.

8. Работни хипотези

На базата на основната изследователска теза са формулирани следните работни хипотези, които в края на изследването трябва да бъдат потвърдени или отхвърлени.

Първа хипотеза: Съществува обективна необходимост от изследване на теорията посветена на верижния процес на доставки и изграждане на модел за ефективен и ефикасен корпоративен управленски контрол върху верижния процес на доставки, който да предполага практическа приложимост.

Втора хипотеза: Може да бъде изграден теоретичен модел за упражняване на корпоративен управленски контрол, въз основа на трите аспекта на системата за

²⁶ Horch N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

управленски контрол във веригата на доставки, дефинирани от Хорх²⁷, които са: функционален, институционален и инструментален аспект.

9. Ограничения на изследването

Настоящото изследване притежава и следните ограничения:

Първо, поради множеството участници в корпоративната верига на доставки, изследването е ограничено само до корпорацията като икономическа единица, която е основната компания в корпоративна верига на доставки, и производител на крайния продукт.

Второ, отношенията между корпорацията и нейните доставчици и клиенти, които са част от нейната верига на доставки, не са обект на изследване в настоящия дисертационен труд.

Трето, в дисертационния труд се разглеждат процесите от веригата на доставки протичащи в корпорацията. Процесите, протичащи извън корпорацията, няма да бъдат обект на изследване.

Четвърто, в настоящия дисертационен труд логистика се разглежда през призмата на процес или съвкупност от процеси, които са неизменна част от веригата на доставка. Това ограничава изследването на проблеми свързани с научното направление логистика.

Пето, голямото разнообразие от процеси във веригата на доставки не позволява всички те да бъдат разгледани подробно и да бъдат обхванати от теоретичния модел за корпоративен контрол.

Шесто, големият мащаб на корпорациите и множеството нива на управление и контрол в тях не позволяват, в рамките на настоящия дисертационен труд да бъде представен модел, който да обхваща всички управленски нива.

Седмо, поради конфиденциалност на информацията и потенциална злоупотреба с нея, авторът не разполага с възможността да използва примери от професионалния си опит в изследването.

Осмо, преводите на чуждестранните източници, използвани за приложеното в настоящия дисертационен труд изследване, са направени от автора.

²⁷ Horch N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Съдържание

ВЪВЕДЕНИЕ

ГЛАВА ПЪРВА

СЪЩНОСТ И СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ НА ВЕРИГАТА НА ДОСТАВКИ

1.1 Същност на понятието „верига на доставки“

1.2 Корпоративна верига на доставки

1.3 Изводи глава първа

ГЛАВА ВТОРА

СЪЩНОСТ И СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ НА КОРПОРАТИВНИЯ И
УПРАВЛЕНСКИЯ КОНТРОЛ

2.1 Корпоративен контрол - същност и характеристика

2.2 Същност на управлението и управленския контрол. Корпоративен управленски
контрол

2.2.1 Теоретични основи и функции на управлението

2.2.2 Управленски контрол

2.3 Типове управленски контролни системи и видове управленски контрол върху
веригата на доставки

2.4 Същност на риска във веригата на доставки. Присъщи на веригата на доставки
видове риск

2.5 Изводи глава втора

ГЛАВА ТРЕТА

ТЕОРЕТИЧЕН МОДЕЛ ЗА КОРПОРАТИВЕН КОНТРОЛ ВЪРХУ ВЕРИЖНИЯ
ПРОЦЕС НА ДОСТАВКИ

3.1 Същност и особености на модела

3.2 Елементи на модела

3.2.1 Корпоративен управленски контрол върху снабдяването (Corporate
Management Control of Procurement)

3.2.2 Корпоративен управленски контрол върху производството (Corporate
Management Control of Manufacturing)

3.2.3 Корпоративен управленски контрол върху логистиката (Corporate
Management Control of Logistic)

3.2.4 Корпоративен управленски контрол върху продажбите (Corporate Management Control of Sales)

3.2.5 Корпоративен управленски контрол върху маркетинга (Corporate Management Control of Marketing)

3.2.6 Корпоративен финансов управленски контрол (Corporate Financial Management Control)

3.3 Теоретичен модел за корпоративен контрол върху верижния процес на доставки

3.4 Предимства и практическа приложимост на модела

3.5 Изводи глава трета

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

ИЗПОЛЗВАНИ АБРЕВИАТУРИ

III. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ВЪВЕДЕНИЕ

Във въведението е представена актуалността и значимостта на проблема. Дефинирани са целта, задачите, обекта, предмета и тезата на дисертационния труд. Описани са различните подходи и методи използвани в изследването. Представени са и притежаваните от изследването ограничения.

ГЛАВА ПЪРВА

СЪЩНОСТ И СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ НА ВЕРИГАТА НА ДОСТАВКИ

Първа глава е въвеждаща и запознаваща читателя с теоретичните основи, същността и специфичните особености на веригата на доставки. Разгледани и анализирани са основни дефиниции, имащи съществен принос за развитието на теорията и практиката в последните тридесет години.

Веригата на доставки е представена и през призмата на процес (верижен процес на доставки), което допринася за нейното по-добро разбиране. Всеки един от процесите на веригата на доставки (снабдяване, производство, логистика, продажби, маркетинг) е

разгледан поотделно, така че да могат да бъде представени неговата същност и специфични особености.

Първата глава на дисертационния труд е разработена в три подраздела, като всеки един от тях има значима роля в постигането на предварително заложените в изследването цели и задачи.

В първия подраздел са разгледани различни дефиниции за верига на доставки от последните тридесет години, които имат съществен принос към развитието на научната теория в тази област. С помощта на методите на анализа, сравнението и обобщението са очертани и изведени различията в разбиранията на специалистите в областта на веригата на доставки. По този начин е изградена цялостна представа за същността на термина „верига на доставки“.

Сред широкия набор от разгледани дефиниции е тази на Ла Лонде и Мастерс²⁸, които определят веригата на доставки като набор от фирми, които пропускат материали напред по веригата. Това определение се разглежда като непълно от Ламбърт²⁹, който предлага свое разбиране за веригата на доставки. Той я определя като подреждане на фирми, чиято колективна цел е да предоставят стоки и услуги на пазара.³⁰

По-всеобхватен поглед за веригата на доставки може да се открие в дефиницията на Чопра и Мейндл³¹, в която се поставя акцент върху крайната цел на веригата на доставки и същевременно се отделя внимание и на широкия набор от участници в нея.

През 2004 г. Стадлер и Килгер представят термина „верига на доставки“ в „широк“ и „тесен“ смисъл, а именно:

*„В широк смисъл веригата на доставки съдържа две или повече отделни юридически организации, които са свързани с материални, информационни и финансови потоци“.*³²

В предложената дефиниция се подчертава, че понятието „верига на доставки“ съдържа „две или повече отделни юридически лица“, като не се слагат ограничения относно вида на организациите и естеството на тяхната дейност.

²⁸ La Londe, B., Masters, J., Emerging logistics strategies: Blueprints for the next century. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 1994, 24(7), p. 35–47

²⁹ Lambert, D., Cooper, M., Pagh, J., Supply chain management implementation issues and research opportunities. The International Journal of Logistics Management, 1998, 11(1)

³⁰ Lambert, D., Cooper, M., Pagh, J., Supply chain management implementation issues and research opportunities. The International Journal of Logistics Management, 1998, 11(1), p. 1–17

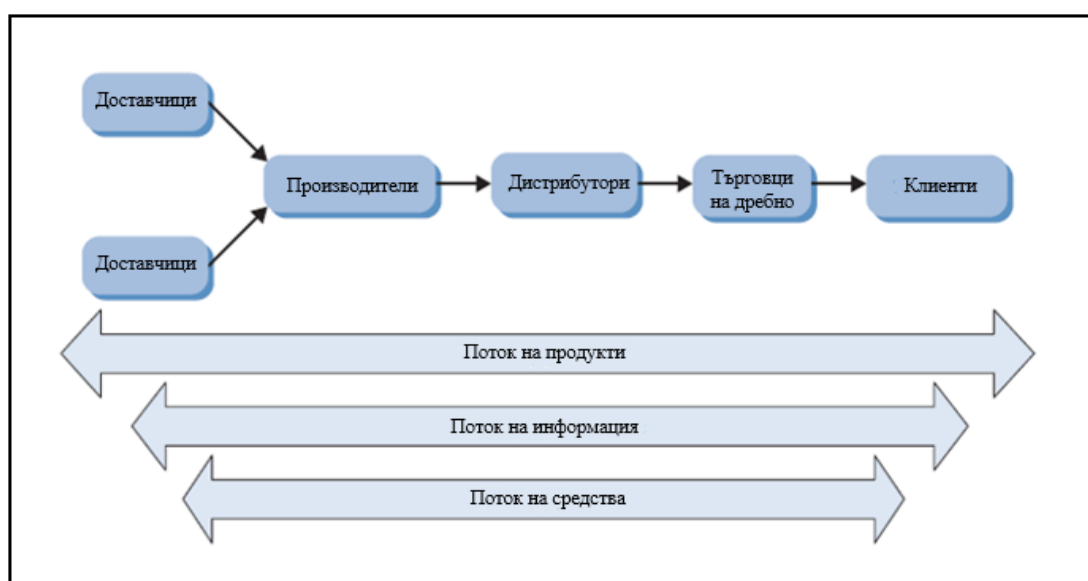
³¹ Chopra, S., Meindl, P., Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operations, 2001 p.1

³² Stadler, H., Kilger, C., Supply Chain Management and Advanced Planning, Third Edition, 2004, p.9

*„В тесен смисъл терминът верига на доставка е приложим за голяма компания с няколко офиса, които са разположени в различни държави“.*³³

Те също считат, че веригата на доставки, в широк смисъл, може да бъде наричана „междуорганизационна верига на доставка“ (inter-organizational supply chain), а в тесен смисъл – „вътрешноорганизационна“ (intra-organizational supply chain).³⁴

В този подраздел е включена и приложената по-долу фиг.1 (Сандерс), която надгражда понятието „веригата на доставки“, като насочва вниманието на читателя и върху различните потоци на продукти (стоки), информация и средства между субектите във веригата на доставки.



Изт. Sanders, N. Supply Chain Management: A Global Perspective, 2011, p.3 (преведена от автора)

Фиг.1 Верига на доставки

В дисертационния труд е разгледан и терминът „верига на стойността“, който е въведен от Майкъл Портър³⁵ в неговата книга „Конкурентно предимство“. Тази стъпка е направена във връзка с подходите, които Сандерс използва при разглеждането на веригата на доставки, и твърдението му, че „веригата на доставки често се нарича верига на стойността.“³⁶

В изследването е подчертано, че в това свое разбиране за веригата на доставки, допускащо равнозначна употреба с понятието „верига на стойността“, Сандерс

³³ Stadler, H., Kilger, C., Supply Chain Management and Advanced Planning, Third Edition, 2004, p.9

³⁴ Stadler, H., Kilger, C., Supply Chain Management and Advanced Planning, Third Edition, 2004, p.10

³⁵ Porter, M., E., Competitive Advantage, Creating and sustaining superior performance, 1985

³⁶ Sanders, N., Supply Chain Management: A Global Perspective, 2011, p.4

значително се различава от вижданията на множество други автори (например Дубей, Сингх³⁷, Фелър и Каларман³⁸ и други), които също изследват връзката между термините „верига на доставки“ и „верига на стойността“.

В написаните от гореспоменатите автори трудове, ясно се очертават не само сходствата, но и различията в значението и същността на двата термина и не се допуска те да бъдат използвани като синоними.

Дубей, Сингх и Мишра определят веригата на доставки като *„инструмент за трансформация на бизнеса, който минимизира разходите и увеличава удовлетвореността на клиентите“*³⁹, докато веригата на стойността е определена като *„начин за получаване на конкурентно предимство, чрез което една компания може да победи своите конкуренти“*⁴⁰.

Въз основа на представените в дисертационния труд виждания на различни експерти и практическия опит на автора, в дисертационния труд е прието разбирането, че двете понятия „верига на доставки (Supply Chain)“ и „верига на стойността (Value Chain)“ не могат и не следва да бъдат използвани като синоними.

В дисертационния труд е направен анализ на вижданията на автори като Флудас и Пардалос,⁴¹ Стефано Тончия,⁴² Берг, Дейвидсън и Потс⁴³, които са възприели подход разглеждащ веригата на доставки през призмата на процес.

В предложената от Флудас и Пардалос дефиниция, включена в изследването, могат да бъдат открити следните важни точки.

Първата е - интеграцията между няколко стопански субекта. Тясното сътрудничество между отделните компании във веригата на доставки е изрично подчертано.

Втората е - включването на потока на информация. Обменът на информацията е не по-малко важен от този на материалите. Това е така, защото мнозина автори обръщат внимание на важността от споделяне на информация, като един от тях Сандерс, чийто виждания за веригата на доставки са разгледани в дисертацията.

³⁷ Dubey, S. K., Singh, R., Swatentra, P. R., Mishra, A., Singh N. V., A brief study of Value Chain & Supply Chain, 2020, p.182

³⁸ Feller, A., Shunk, D., Callarman, T., Value Chains versus Supply Chains, 2006

³⁹ Dubey, S. K., Singh, R., Swatentra, P. R., Mishra, A., Singh N. V., A brief study of Value Chain & Supply Chain, 2020, p.182

⁴⁰ Dubey, S. K., Singh, R., Swatentra, P. R., Mishra, A., Singh N. V., A brief study of Value Chain & Supply Chain, 2020, p.182

⁴¹ [Уеб източник] https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/0-306-48332-7_183 - последно влизане 01.11.2024

⁴² Tonchia, S., Tramontano, A., Process Management for the Extended Enterprise, 2004

⁴³ Berg, C., Davidson, S., Potts, J Understanding the block chain economy, 2019

Третата е - включването на управленските функции (контрол, координиране, планиране), като неизменна част от веригата на доставки.

Берг, Дейвидсън и Потс⁴⁴ изследват веригата на доставки като „система“ или нещо повече - като „комплексно адаптивна система“. Те предлагат и обща рамка, според която веригата за доставки трябва да се анализира като процес на добавяне на идентичност на стоките – материална или нематериална. Според автора, конкретно в това определение, под „идентичност“ следва да се подразбира - „строго определена добавена стойност“, която може да има материален или нематериален характер.

През 2024 г. една от големите компании опериращи в този сектор - „Logistics Bureau“,⁴⁵ поддържаща на своя сайт списък с термини, дава следната дефиниция за верига на доставки:

„Общата последователност от бизнес процеси в рамките на една или няколко корпоративни среди, които дават възможност клиентското търсене на продукт или услуга да бъде задоволено.“⁴⁶

Тази дефиниция предложена от компания оперираща в сферата на веригите на доставки показва, че в реалния бизнес изследването на понятието „верига на доставки“ през призмата на процес, е приложимо.

В този параграф на дисертацията е изследвано и значението на думата „процес“ (process), като по този начин се цели да се установи дали има съвместимост между нейното значение и основните идеи залегнали в понятието „веригата на доставки“.

От направените проучвания е направен изводът, че значението/ята на думата “process” напълно се припокрива/т със същността на веригата на доставки. Вземайки предвид научната теория, разгледаните значения на думата “process”, предоставени от Кембридж и в българската Уикипедия, както и експертния опит на автора в областта, в изследването е прието, че разглеждането на веригата на доставки като процес (верижен процес на доставки) е аргументирано.

В края на първи раздел на първа глава е подчертано, че направеният критичен анализ на теорията за веригата на доставки решава първата от задачите, представени в уводната част на изследването, а именно - да се изследват съвременните теоретични постижения в областта на веригата на доставки.

⁴⁴ Berg, C., Davidson, S., Potts, J., Understanding the block chain economy, 2019, p. 96-119

⁴⁵ Група от компании работещи във сферата на веригата на доставки оперираща в над 25 страни

⁴⁶ [Уеб източник] <https://www.logisticsbureau.com/supply-chain-glossary/> последно влизане 01.11.2024

Във втория подраздел на първа глава е представено проучване за най-добрите вериги на доставки за 2023-та, което е направено от консултантска компания Гартнер⁴⁷ (Gartner), която е член на S&P 500. В това прочуване са отличени най-добрите 25 вериги на доставки за 2023-та година, според широк набор от критерии.

В списъка от компании е важен фактът, че това са световно известни компании (корпорации) като например Schneider Electric, Colgate-Palmolive, Diageo и други. Това може да се счита за доказателство, че в концептуален и практико-приложен аспект, големите корпорации са възприели и припознали като „свой бизнес модел“ изграждането на своя верига на доставки. В следствие на това всяка корпорация е изградила своя корпоративна верига на доставки, която да отговаря на нейните нужди и потребности.

В тази част на дисертационния труд е подчертано, че независимо от това, че веригата на доставки на всяка компания е различна, между веригите на доставки на корпорациите, които произвеждат физически продукти, съществуват много сходни черти. Те се изразяват в това, че в съдържателен план, в корпоративните вериги на доставки протичат сходни процеси: добив на суровини и материали и тяхната обработка; проучване и разработване на продукти; снабдяване със суровини и материали; производство; складиране; дистрибутиране; рекламиране (маркетинг); продажба на стоки на клиенти; продажба на стоки на крайни консуматори.

Тези процеси са разпределени между различните участници в корпоративната верига на доставки, в зависимост от ролята и значението на всеки един от участниците в нея. С цел онагледяване и разграничаване на процесите, протичащи във всеки един от участниците във веригата на доставки, в изследването е приложена фиг. 6 (номерацията е от дисертационния труд), като процесите протичащи в корпорацията са представени в големите елипси (логистика, маркетинг, продажби, производство) и други.

⁴⁷ [Уеб източник] <https://www.gartner.com/en/articles/these-are-the-best-supply-chains-of-2023> - последно влизане на 01.11.2024



Изм. Lambert, D., Cooper, M., *Issues in Supply Chain Management*, 2000, p.67 (преведена от автора)

Фиг. 6 Процеси в корпоративната веригата на доставки

След отделянето на процесите протичащи в корпорацията, изследването продължава с разглеждането на всеки един от тях поотделно, в ред отговарящ на тяхната логическа последователност във верижния процес.

Във втората част на първа глава е подчертано, че в проучените от автора литературни източници, не се очертава единодушие относно същността на термините „снабдяване“ (procurement) и „закупуване“ (purchasing). Представени са примери на автори, които ги използват като синоними, и на други, които целенасочено подчертават техните различия в обхват и съдържание.

Въз основа на експертния опит на автора и на проучените по време на изследването научни трудове, в дисертационния труд е прието, че „снабдяването“ е по-широкото понятие и, че съществуват два основни вида снабдяване в корпорациите: директно и индиректно снабдяване⁴⁸.

Под „процес на снабдяване“ в изследването се разбира „процеса на осигуряване на необходимите стоки и услуги за бизнеса.“⁴⁹

Разделението на снабдяването на два типа (директно и индиректно) се базира на критерия дали материалите се влагат директно в производството, или имат спомагателна роля при производствения процес. В контекста на написаното, всякакви материали, които влизат (се влагат) директно в състава на готовия продукт, следва да бъдат

⁴⁸ BRAC Business School Critical Evaluation of the Supply Chain of Nestlé Bangladesh Limited 2017

⁴⁹ [Уеб източник] <https://blog.workday.com/en-us/understanding-the-basics-what-is-procurement.html> - последно влизане на 01.11.2024

причислени към „директно снабдяване“. Различните горива, електричеството и други суровини, които не са влагат директно в производството, но също имат важна роля за протичането на производствения процес, спадат към дела на „индиректно снабдяване“. Към него спадат още и различни консултантски или друг тип услуги, които също могат да играят съществена роля в производствения процес.

Във връзка с процеса на снабдяване, в дисертационния труд е приложена и примерна систематизация на различните типове доставчици използвани от корпорациите. В нея се отличават четири вида доставчици – стратегически, предпочитани, квалифицирани и предварително подбрани, неуправлявани.

При спазването на логическа последователност, вторият разгледан процес в изследването е производството.

„Производството е процес на превръщане на суровини в готов продукт чрез използването на различни инструменти, човешки труд, производствени машини и химическа обработка.“⁵⁰

Според автора, представената по-горе дефиниция за „производствения процес“ обхваща само „същинския производствен процес“, но не обхваща съпътстващите го процеси. Поради тази причина, в допълнение към основния производствен процес, са добавени и процесите протичащи по време на неговата подготовка като планиране на производствена програма, планиране на нуждите от суровини и материали за нейното реализиране и други.

В дисертационния труд е подчертано, че производственият процес е изключително зависим от множество инвестиции в машини и съоръжения, с помощта на които корпорациите произвеждат конкретните продукти от веригата на доставки.

Логистиката е разгледана като „логистичен процес“ и е обърнато внимание на все още съществуващите разногласия относно различията на „логистиката“ и „веригата на доставки“ като термини.

Решението на този казус в изследването е намерено, чрез проучване свързано с преименуването през 2005 г.⁵¹ на „Съвета по управление на логистиката“ (Council of Logistics Management) на „Съвет на специалистите по управление на веригата за доставки“ (Council of Supply Chain Management Professionals)⁵², като според автора, тази

⁵⁰ [Уеб източник] <https://www.investopedia.com/terms/m/manufacturing.asp> - последно влизане на 01.11.2024

⁵¹ [Уеб източник] <https://www.cmtc.com/blog/supply-chain-management-and-logistics-whats-the-difference> -о последно влизане на 01.11.2024

⁵² [Уеб източник] <https://cscmp.org/> - последно влизане на 01.11.2024

промяна може бъде приета от специалистите в областта като доказателство за разграничаването на двата термина.

Вземайки предвид представеното по-горе доказателство и практическят опит на автора, в дисертационния труд е прието, че „веригата на доставки“ е по-широкият термин, а „логистиката“ е част от верижния процес на доставки.

Въз основа на това от изследователския процес са изключени всякакви проблеми свързани с разглеждането на понятието „логистика в широк мисъл“, при които логистиката би могла да бъде разглеждана през призмата на „логистична концепция“ или научно направление.

В обобщение, логистиката в дисертационния труд се разглежда като процес, обединяващ два по-малки процеса – на складиране и на дистрибуция, който е част от верижния процес на доставки.

Складирането е описано като *„процес на организирано физическо съхранение на суровини, материали и готов продукт с цел улесняване на тяхната бъдеща дистрибуция или използване.“*⁵³ В изследването е подчертано още, че всяка възможност, която може да предотврати потенциален срив във веригата на доставки, трябва да бъде добре проучвана от корпорациите, а чрез процеса на складиране също може да се осигури и *„буфер срещу несигурността и при сринове във веригата на доставки.“*⁵⁴

Дистрибуцията в изследването е представена като процес на *„доставка на стоки или услуги до клиент“*.⁵⁵ Направено е и уточнението, че под клиент или клиенти се разбират - само директни клиенти на корпорацията, които купуват стоки от нея и ги продават на крайния клиент (консуматор). Дистрибутори или друг тип посредници, които са използвани от корпорациите за продажбата на произведените от тях стоки, не са обект на разглеждане в настоящето изследване.

При разглеждането на процеса на продажби е подчертан неговият широк обхват - *„всички дейности свързани с продажбата на продукт или услуга на потребител или бизнес.“*⁵⁶ Тъй като представеното в дисертационния труд изследване притежава някои ограничения, от процеса на продажби е изключена продажбата на стоки на крайните потребители, а услугите не са обект на разглеждане.

⁵³ [Уеб източник] <https://www.yes-log.com/%D1%81%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B5/> - последно влизане – 01.11.2024 (преработено)

⁵⁴ Snow, J., The Supply Chain Managers's Handbook a Practical Guide to the Management of Health Commodities 2020, стр. 110

⁵⁵ [Уеб източник] <https://bers.bg/distributsia-vidove-kanali-info/> - последно влизане на 01.11.2024

⁵⁶ [Уеб източник] <https://blog.hubspot.com/sales/what-is-sales> - последно влизане на 01.11.2024

Споменаването на клиентите на корпорацията при разглеждането на процесите на дистрибуция и продажби предполага поясняването на типовете клиенти (бизнеси), които са разгледани в изследването, което е направено. Тези клиенти, в най-общ смисъл, могат да бъдат разделени на три търговски канала, които са: търговия на дребно, търговия на едро, електронна търговия.

След представянето на „процеса на продажби“ в дисертационния труд се преминава към разглеждането на „маркетинг процеса“.

В изследването се приема, *че маркетинг процеса обхваща създаването на различни „инструменти“, под формата на маркетингови кампании или нови продукти, чиято цел е да бъде добавена стойност за клиентите, и да се подпомогнат продажбите на крайни продукти.*

Въз основа на предложената от автора дефиниция, маркетинг процесът е разделен условно на две части. В първата част са систематизирани подпроцесите, свързани със създаването и пускането на нови продукти на пазара, чиято цел е да донесат приходи за корпорацията и същевременно да отговорят на множеството очаквания на крайните консуматори и тяхната непрекъснато растяща възискателност. Във втората част са систематизирани подпроцесите свързани с планирането и изпълнението на маркетингови кампании в клиентите на корпорацията от различните търговски канали посочени по-горе.

В изследването е подчертано, че всяка от частите, на които условно е разделен маркетинг процеса, изисква инвестирането на средства от страна на корпорацията, а нивата на маркетинговите инвестиции зависят до-голяма степен от естеството на продуктите, които корпорацията произвежда, и това дали те са наложени на пазара.

В края на втори раздел на първа глава, в дисертационния труд е подчертано, че всичко направено в този подраздел решава втората от задачи представени в уводната част на изследването, а именно: да се изследва областта на веригата на доставки като цялостен процес и функционалността на всеки един от елементите (етапите) на цялостния процес.

В третия подраздел на първа глава, с помощта на метода на обобщението са направени изводи, които са резултат от изследването представено в първо глава. Някои от тях са:

1. Чрез направеният в първи подраздел литературен обзор, обхващащ публикувани изследвания на научната теория за веригата на доставки (виж повече⁵⁷), е направен опит за определяне на трендове и съществени промени в нея в последните тридесет години. Резултатите от него потвърждават твърдението за липсата на единство, сред специалистите в областта, относно същността на понятието „верига на доставки“.

2. Широкото многообразие от различни гледни точки, не следва да бъде възприемано като нерешим проблем, а като възможност и право на всеки експерт в областта да изрази своята позиция, допринасяйки по този начин за развитието на науката в областта на веригата на доставки.

3. На основание цитираното във втория подраздел изследване на Гартнер⁵⁸, може да бъде направен изводът, че корпорациите са възприели веригата на доставки като своя бизнес концепция и конкуренцията между отделните компании се е превърнала в конкуренция между техните вериги на доставки. Това извежда на преден план нуждата от ефективен и ефикасен управленски контрол върху веригата на доставки, тъй като контролът има важна роля за ефективността и ефикасността на процесите във веригата на доставки.⁵⁹

ГЛАВА ВТОРА

СЪЩНОСТ И СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ НА КОРПОРАТИВНИЯ И УПРАВЛЕНСКИЯ КОНТРОЛ

Във втора глава е изследвана теорията за управлението и неговите функции и в частност контролната функция. По-специално внимание е обърнато на следните видове (подвидове) контрол – корпоративен и управленски контрол. Разгледани са характерните особености на типовете управленски контролни системи във веригата на доставки и вида контрол упражняван чрез всяка от тях.

Важно място в глава втора заемат и присъщите на веригата на доставки видове риск.

⁵⁷ Литературния обзор е направен от минало към настояще, в хронологична последователност, доколкото е възможно

⁵⁸ [Уеб източник] <https://www.gartner.com/en/articles/these-are-the-best-supply-chains-of-2023> - последно влизане на 01.11.2024

⁵⁹ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p. 283-289

Втората глава на дисертационния труд е разделена на пет подраздела, като всеки един от тях играе съществена роля в решаването на предварително дефинираните задачи на изследването.

В първия подраздел са приложени и анализирани различни дефиниции за „корпоративния контрол“, които имат съществен принос към развитието на научната теория в областта на контрола. С помощта на методите на сравнението и обобщението са очертани и изведени сходствата и различията в разбиранията на специалистите в областта на контрола. По този начин е изградена цялостна представа за същността на термина „корпоративен контрол“.

Изследването на теорията за корпоративния контрол, представено в дисертационния труд, предположи обяснението на понятието „корпорация“. Под корпорация в дисертацията се разбира, *„голяма компания или група от компании, които се контролират заедно като една организация“*.⁶⁰

Приложена по-горе дефиниция е избрана, защото с нея се поставя акцент върху това, че независимо дали компаниите в корпорацията, от правна гледна точка, са една или няколко, те се контролират „заедно като една организация“.

При прегледа и анализа на теорията за корпоративния контрол, за целите на изследването са представени и анализирани вижданията на различни специалисти като Бийти⁶¹ и Минцберг⁶².

Въз основа на написаното от Бийти и Минцберг и практическия опит на автора, в дисертационния труд е посочено, че контролът от страна на акционерите и начинът, по който той протича, накратко могат да бъдат описани в три стъпки:

- първата стъпка е, акционерите, като собственици на акциите и притежатели на компанията, избират мениджмънта, който да я управлява;
- втората стъпка е, мениджмънтът взема важни за компанията управленски решения, тъй като това влиза в неговите правомощия и задължения;
- третата стъпка е, акционерите имат правото да потърсят отговорност от мениджмънта, за постигнатите резултати, които са пряко или косвено следствие, от взетите от него решения.

⁶⁰ [Уеб източник] <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/corporation> - последно влизане на 01.11.2024

⁶¹ Beatty, R., L., Corporate Control and the Corporate Asset Theory, Issue 2, 1996

⁶² [Уеб източник] <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41165115>, Mintzberg, H., Who should control the corporation? University of California, 1984 - последно влизано 01.11.2024

В първия раздел на втора глава са представени и анализирани още два термина - „пазар за корпоративен контрол“ (market for corporate control) и „агентски разходи“ (agency costs), като са разгледани вижданията на автори като Мане⁶³, Теал⁶⁴ и Ферар⁶⁵. Това допринася за по-цялостното и задълбочено изследване на корпоративния контрол.

Като отговаряща на нуждите на изследването, се приема дефинираната от Мейдл цел на корпоративния контрол. Според него, *„основната цел на корпоративния контрол е да подсигури постигането на целите на компанията.“*⁶⁶

След разглеждането на корпоративния контрол в чуждестранните източници и дефинирането на целта му, в дисертационния труд е обърнато внимание на вижданията за него в Република България. Накратко за тях, в последните двадесет и пет години, разработки свързани с теорията на корпоративния контрол, почти липсват. Изключение са разработките на Райнов (2014 г.)⁶⁷ и Чипев⁶⁸, като изследванията на последния са от началото на 21-ви век (2000 – 2002 г.).

Накратко, разбирането на Чипев⁶⁹ за корпоративния контрол през 21-век е, че той е в центъра на развитието на пазарната икономика и е нещо много повече от защита на акционерите и контрол над мениджмънта.

Райнов⁷⁰ разглежда корпоративния контрол като контрол от страна на „Българска фондова борса“ към листнатите на борсата компании. Същественото в това схващане е, че контролът от страна на „Българска фондова борса“ се явява външен контрол от гледна точка на компаниите.

На базата на прегледа и анализа на теорията за корпоративния контрол, направен в първия подраздел на втора глава, в дисертационния труд е направен извод, че фундаментът на теорията за корпоративния контрол са взаимоотношенията между акционери и мениджмънт и възможността акционерите, като инвеститори на капитал, да имат възможност да упражняват контрол върху тези, от чиито решения зависи дали този капитал ще нарасне.

В дисертационния труд е оценено, че поставените, от разгледаните по-горе специалисти в областта на корпоративния контрол, основи предоставят възможността

⁶³ Mane, H., Merges and Market for Corporate Control, 1965

⁶⁴ Cf. Teall, J. T. Governance and the Market for Corporate Control, 2007

⁶⁵ Farrar, J., Corporate Governance in Australia and New Zealand, Oxford, 2001

⁶⁶ Meidl, D., Corporate Governance and Corporate Control. The market for Corporate Control in Australia, 2014, p.5

⁶⁷ Райнов, Б., Механизмът за корпоративен контрол на БФБ не работи ефективно, 2014, бр.4

⁶⁸ Чипев, П., В търсене на механизми за по-добър корпоративен контрол, Коалиция 2000, 2002г, стр. 162

⁶⁹ Чипев, П., В търсене на механизми за по-добър корпоративен контрол, 2002, стр. 18 - 159

⁷⁰ Райнов, Б., Механизмът за корпоративен контрол на БФБ не работи ефективно, 2014, бр.4, стр.13

техния подход, при разглеждането на корпоративния контрол, да бъде „продължен и припознат от автора“ или да бъде избран нов, по-нетрадиционен подход.

В изследваното е прието, че изборът на нов подход не отрича постигнатото до момента в теоретичен и практико-приложен аспект, а има за цел да представи едно ново по-широко разбиране за обхвата, предмета и инструментариума на корпоративния контрол.

В резултат от избрания различен подход, в дисертационния труд корпоративният контрол се разглежда като управленски контрол или корпоративен управленски контрол упражняван от мениджмънта на корпорация върху нейната корпоративна верига на доставки или, накратко, върху верижния ѝ процес на доставки.

Във втория подраздел на втора глава е представена същността и особеностите на управлението като процес, както и на неговите функции (и в частност – контролната функция).

В изследването са представени вижданията на Тейлър, който се счита за основоположник на съвременната теорията на управлението.

Сред основните приноси на Тейлър⁷¹ са, че той представя същността на управлението чрез четири принципа и предложената от него дефиниция за управлението, според която *„управлението е изкуството да знаеш какво искаш да направиш и след това да видиш, че се прави по най-добрия и евтин начин.“*⁷²

В дисертационния труд, авторът е направил предложение за модификация на приложената от Тейлър дефиниция, представена по следния начин: *Управлението е изкуството да знаеш какви са корпоративните цели, които трябва да бъдат постигнати, и те да бъдат постигнати чрез спазването на принципите за ефективност и ефикасност (включва икономичност) при изграждане на процесите в корпорацията.“*

В тази част на втора глава са отчетени и приносите на Анри Файол, който надгражда над вече написаното от Тейлър и се превръща в първия специалист в областта, който обособява управлението, като самостоятелен вид дейност в организацията. Това се случва с написването на книгата „Общ и индустриален мениджмънт“ през 1916-та

⁷¹ Гьошев, Б., Мениджмънт, София, 2013, стр.32-37

⁷² [Уеб източник] <https://www.businessmanagementideas.com/definitions/definitions-of-management-explained-by-eminant-authors-and-scholars/19686> - последно влизане на 01.11.2024

година.⁷³ В основата ѝ той полага 14 принципа, които за него са общовалидни за управлението, и са в основата на организациите.⁷⁴

В допълнение към гореспоменатите 14 принципа, Файол отделя внимание и на функциите на управлението - планиране, организиране, разпореждане, координиране и контролиране.⁷⁵

При преминаването от общото (управлението) към частното (контролната функция) са представени и разгледани посочените от Фламхолц⁷⁶ четири „критични измерения“ в концепцията за организационния (управленския) контрол, които са:

- Ориентиран е към постигане на целите;
- Свързан е с липсата на съответствие в целите;
- Разглежда се като процес;
- Той е вероятностен (има степен на вероятност

Накратко, предложеното в тях съдържание на контролния процес се припокрива отчасти и с вижданията в България по тази тема и в частност написаното от Михаил Динев и Огнян Симеонов.

На базата на посочени примери в дисертационния труд е направен извод, че разглеждането на контролната функция през призмата на процес е приложимо и в корпоративния управленски контрол, но в направеното изследване е избран различен подход. Той се изразява в изграждане на модел за ефективен и ефикасен корпоративен управленски контрол представен през призмата на трите аспекта на управленските контролни системи, които са - функционален, институционален и инструментален аспект.⁷⁷

След прегледа на контролната функция, през призмата на процес, в дисертационния труд са представени различните равнища на управление и съпътстващите ги нива на планиране и контрол. Прието е, че те са три – висше, средно и низово.⁷⁸ Тези равнища на

⁷³ Fayol, H., General and Industrial Management, 1916

⁷⁴ Fayol, H., General and Industrial Management, 1916, p. 19 - 42 достъпен чрез ел. линк - ia804707.us.archive.org/22/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf – последно влизане на 01.11.2024

⁷⁵ Fayol, H., General and Industrial Management, 1916, p. 43 - 110 достъпен чрез ел. линк - ia804707.us.archive.org/22/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf – последно влизане на 01.11.2024

⁷⁶ [Уеб източник] Flamholtz, E. - Effective management control: theory and practice, 1996, p.2-3 достъпен чрез - <https://www.scribd.com/document/596757989/Effective-Management-Control-Theory-and-Practice-by-Eric-G-Flamholtz> - последно влизане - 01.11.2024

⁷⁷ Horch N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

⁷⁸ Гьошев, Б., Мениджмънт, София, 2013, стр. 244-245

управление и отговарящите им нива на планиране и контрол са илюстрирани с помощта на приложената по-долу фиг. 9 (номерацията на фигурата е от дисертационния труд).

Вид на управлението	Вид на контрола	Осигурява изпълнение на:	Осъществява се от:	Докладване	Съдържание
Висше	Стратегически контрол	Стратегическите планове	Висши ръководители	На три месеца	Цели и стратегия
Средно	Тактически контрол	Тактическите планове	Средни ръководители	На седмица и месец	Подцели и задачи
Низово	Оперативен контрол	Оперативните планове	Низови ръководители	Ежедневно	Задачи

Изт. Гьошев, Б., Мениджмънт, София, 2013, стр. 245⁷⁹

(частично преработена от автора)

Фиг.9 Видове управленски контрол според равнището на провеждане

В дисертацията се подчертава, че нивата на планиране и контрол зависят от организационната структура, големината и типа на компанията, но като цяло такъв тип разделение е специфично за големите компании каквито са корпорациите.

В изследването е посочено, че корпоративните равнища на управление са свързани с наличието на локален и групов мениджмънт, като за целите на дисертационния труд за тях са предложени следните дефиниции:

Мениджмънтът на групово ниво представлява съвкупност от висшите ръководители на корпорацията, които определят стратегическата линия на развитие на компанията, и упражняват стратегически контрол и планиране.

Мениджмънтът на локално ниво представлява съвкупност от ръководителите на ниво организационна единица (обикновено в рамките на една държава), който мениджмънт е отговорен за изпълнението и пренасянето на общата корпоративна стратегия на „местно ниво“. Този мениджмънт включва изпълнителен директор, мениджъри на различни отдели (например Маркетинг, Продажби), ръководителите на подотдели (звена), както и мениджмънт от по-ниски нива.

В дисертационния труд е подчертано, че за разлика от груповия мениджмънт, който изцяло може да бъде причислен към „висшето ниво на управление и контрол“, в локалния мениджмънт разделенията са различни. Изпълнителният директор се причислява към висшите ръководители, ръководителите на различните отдели и звена са част от мениджмънта на средно ниво, а мениджмънта на следващите нива е част от низовия

⁷⁹ Гьошев, Б., Мениджмънт, София, 2013, стр. 245

(оперативния) мениджмънт. Присъщ за мениджмънта на средно ниво е тактическият контрол, а за низовия мениджмънт – оперативния.

При разглеждането на локалния и груповия мениджмънт, в дисертацията е засегната и темата за разделението на мениджмънта на функционален принцип (финансов, производствен, маркетингов), съобразно основните корпоративни функции.

Това разделение не отрича систематизацията на управленския контрол на стратегически, тактически и оперативен, а я допълва. Това в практико-приложен аспект означава, че стратегическият контрол би могъл да бъде стратегически маркетингов контрол, тактически маркетингов контрол, оперативен маркетингов контрол, като това се отнася и за останалите видове контрол според функционалния принцип.

В изследването е обърнато и внимание на реализацията (осъществяването) на управленския контрол. Обосновано е разбирането, че управленският контрол се реализира чрез система за управленски контрол, като е приета и следната дефиниция:

„Под система за управленски контрол следва да се разбира целостта и единството на необходимите и достатъчни за проявлението на контролната функция елементи, които правят възможно съществуването и развитието на контролната дейност и между които съществуват закономерни взаимовръзки и отношения.“⁸⁰

В тази част от изследването е засегнат и въпроса свързан с ролята на управленския контрол за компаниите, като са отчетени различията между големите и малките компании.

В края на втория подраздел е посочено, че направеният (в първи и втори подраздел) критичен анализ на теорията посветена на управлението, управленския контрол и корпоративния контрол, решава третата задача, поставена в началото на изследването. А именно - да се изследват приложимите достижения на теорията за управлението и контрола и неговите подвидове – корпоративен и управленски контрол.

В третия подраздел на втора глава са представени различни типове управленски контролни системи и видове управленски контрол във веригата на доставки.

В нея са разгледани обхвата, задачите и аспектите (подсистемите) на управленските контролни системи, посредством които се осъществява (реализира) управленския контрол. Обърнато е внимание и на ключови концепции, имащи роля в изграждането и функционирането на системите за управленски контрол.

⁸⁰ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС 2016, стр. 61

При разглеждането на обхвата на системите, в изследването са взети три критерия, които критерии са дефинирани от Нилс Хорх⁸¹, а именно:

- Глобалност на обхвата (Global Scope);
- Област контрол (Area of на системите за управленски Management Control Systems);
- Интеграция на участниците (Integration of Suppliers).

Глобалност на обхвата *„включва степента, до която системата за контрол на управлението се адаптира към местните проблеми“*⁸².

Под област на контрола (според Хорх⁸³) следва да се разбира броят участници и техните процеси, които попадат в обхвата на дадената управленска контролна система.

Под свързаността (интеграцията) на участниците във веригата на доставки, Хорх⁸⁴ причислява склонността им към споделяне на информация и желанието за съвместно решаване на проблеми свързани с управленския контрол върху веригата.

В изследването е подчертано, че интеграцията е важна, защото играе ключова роля при избора на елементите (в общия смисъл) на конкретната система за управленски контрол (обект, субект, предмет, инструментариум). При липсата на интеграция между участниците във веригата на доставки би било почти невъзможно изграждането на обща контролна система. Това е така, защото липсата на интеграция между компаниите във веригата на доставки би премахнала синергичния ефект от обща контролна система и би поставила под въпрос ефективността и ефикасността на контрола.

Задачите, които имат да решават управленските контролни системи, са също важна част от разбирането на тяхната същност, като в дисертацията са разгледани два типа задачи - вътрешни и междуорганизационни.

След изследването на теорията, свързана с обхвата и задачите на системите за управленски контрол, в изследването се преминава към проучването на различните типове управленски контролни системи във веригата на доставки.

Разгледани са три типа управленски контролни системи, които са: вътрешна; селективна (избирателна); съвместно-управленска.

От наименованията на самите типове управленски контролни системи във веригата на доставки се подразбират и различните подвидове управленски контрол, които се

⁸¹ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p 162

⁸² Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.162

⁸³ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains , 2009, p.162

⁸⁴ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p. 162

реализират чрез всяка една от тях. Основната отличителна разлика между тези подвидове на управленския контрол е техният фокус.

Първият разгледан подвид на управленския контрол, в дисертационния труд, е вътрешно-фокусиращият управленски контрол.

Накратко, *вътрешно-фокусиращият управленски се характеризира с вътрешен фокус върху управленските контролни задачи и измерването на вътрешното представяне*“⁸⁵.

Вторият тип управленски контрол, разгледан в изследването, е селективният (избирателният) управленски контрол.

Специфичното при този вид контрол е, че *„въпреки че управлението на вътрешните процеси остава основния фокус на управленския контрол върху веригата за доставки, усилията понякога са насочени и в подкрепа на избрани доставчици, дистрибутори и действията им за управление на техните процеси.*“⁸⁶

В дисертацията се подчертава, че този тип управленски контрол се упражнява най-вече в организации и вериги на доставки, където има централна компания, която може да има множество локални офиси (например корпорациите). При този тип контрол се следят основни ключови показатели (Key Performance Indicators/ KPIs).⁸⁷

Третият подвид управленски контрол, който е разгледан в дисертацията, е съвместният управленски контрол върху веригата на доставки.

В практико-приложен аспект, същността на този подвид управленски контрол може да бъде обяснена по следния начин. Мениджмънтът на дадена компания трябва да се откаже от правото да упражнява контрол върху голяма част от своите стратегически процеси. В допълнение, следва да бъде изградено общо институционално управленско контролно ядро, което да бъде субект на контрола и да упражнява контролната функция върху стратегически важните процеси от веригата на доставки.

В дисертационния труд е посочено, че авторът счита, че към днешна дата (2025 г.), този модел е трудно приложим. Това е така, защото автономността при вземането на решения и контролът върху вътрешните процеси са неща, от които много трудно се лишават компаниите. Допълнителна пречка е и постигането на такава висока степен на интеграция и доверие между участниците във веригата, която да позволява изграждането на единно управленско контролно ядро.

⁸⁵ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p. 173

⁸⁶ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p. 174

⁸⁷ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p. 173 -174

В изследването е обърнато специално внимание и на подсистемите, от които са изградени и управленските контролни системи във веригата на доставки, или, накратко, разгледани са техните аспекти – институционален, функционален, инструментален⁸⁸. Същността на всеки един от аспектите, накратко, е обяснена по-долу.

Според Хорх⁸⁹, към институционалния аспект се отнася организационната структура, от която зависят редът и начина на работа, управлението и контрола.

В много от случаите организационната структура е незабележима за компании и хора извън веригата на доставки, но тя играе много съществена роля. От нея зависят връзките между различните йерархични нива и от кого, как и върху кого се упражнява контролната функция.

Към функционалния аспект се отнасят различните задачи, които трябва да бъдат изпълнени от управленските контролни системи и мениджмънта. Те зависят от компаниите, които изграждат веригата на доставки, техните организационни структури, начинът на функциониране на самата веригата на доставки и ролята на всеки един от участниците в нея.⁹⁰

Към инструменталния аспект могат да бъдат причислени - различни видове системи за измерване, контролиране и управление на бизнеса (например система за измерване на ефективността/представянето, балансиращи карти), различни концепции за пренасяне на разходите върху себестойността на готовата продукция, цялостно управление на разходите и други инструменти за управление и контрол в бизнеса като бенчмаркинг.⁹¹

В тази част на дисертацията са разгледани ключовите концепции на контролинга, вътрешния контрол и на независимия финансов одит, които имат доминираща роля в изграждането и функционирането на системите за управленски контрол.

В края на третия подраздел на втора глава е посочено, че проучването на типовете системи за управленски контрол, представено в дисертационния труд, решава четвъртата от поставените в началото на научното изследване задачи, а именно - да се изследват съществуващите типове системи за управленски контрол върху веригата на доставки.

В четвъртия подраздел на втора глава са разгледани присъщите на веригата на доставки видове риск, както и същността на понятието „риск във веригата на доставки“.

⁸⁸ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

⁸⁹ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.62

⁹⁰ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.62-67

⁹¹ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.62-74

Представените в изследваните дефиниции на понятието „риск във веригата на доставки“ (Supply Chain Risk) показват, че има сходство в разбиранията на специалистите в областта, които се обединяват около виждането, че рисковете във веригата на доставки биха могли да повлияят негативно върху постигането на нейните цели.

При класифицирането на рисковете във веригата на доставки е използвана класификацията на Моллов⁹², който ги разделя на три основни групи: вътрешни за компанията видове риск; видове риск произтичащи от обкръжението на веригата на доставки; видове риск произтичащи от веригата на доставки.

Към вътрешните за компанията видове риск са отнесени, всички онези рискове, които произтичат от същността и начинът, по който са изградени процесите в самата компания, нейната организационна структура или друга вътрешно-организационна особеност.

Към видовете риск, произтичащи от обкръжаваща среда (обкръжението) на веригата на доставки, са включени всички онези рискове, които произтичат от външни за веригата на доставки, фактори и явления.

Към видовете риск, произтичащи от самата верига на доставки, са отнесени всички рискове, които са породени от отношенията и начините на работа и взаимодействие между компаниите в нея. Пример за такъв вид риск е *„рискът от липса на прозрачност“*.⁹³

Въз основа на притежаваните от изследването ограничения, посочени в началото на дисертационния труд, в него не се разглеждат рискове, които попадат в групата „рискове произтичащи от веригата на доставки“.

Накратко обобщено, в дисертационен труд се разглеждат само две групи присъщи на веригата на доставки видове риск, а именно - „видове риск породени от вътрешни и видове риск породени от външни фактори“.

Към присъщите на веригата на доставки видове риск, породени от вътрешни фактори, са разгледани следните: рискове при снабдяването; производствени рискове; логистични рискове; рискове при търсенето и планиране (прогнозиране) на търсенето; маркетингови рискове; финансови рискове; риск от измами във веригата на доставки;

⁹² Моллов. Д., Управление на риска в глобалните вериги за доставка, Икономически и социални алтернативи, бр. 4 , 2016, стр. 90

⁹³ [Уеб източник] - <https://www.sap.com/insights/supply-chain-risks.html> - последно влизане 01.11.2024г.

След разглеждането на вътрешните рискове, касаещи функционирането на веригата на доставки, в изследването са представяното и някои основни външни видове риск, а именно: кибер рискове; политически рискове; рискове от природни бедствия.

В края на четвъртия подраздел на втора глава е посочено, че направеното изследване на видовете риск касаещи веригата на доставки, решава петата задача, описана в началото на дисертационния труд, а именно - да се изследват присъщите видове риск, касаещи функционирането на веригата на доставки.

Втора глава (**петия подраздел**) завършва с изводи направени с помощта на методите на анализа, сравнението, обобщението. Накратко, някои от тях са:

1. На базата на проучването на теорията за корпоративния контрол, приложено в настоящата втора глава от дисертационния труд, може да бъде направен извода, че авторът на дисертацията е приел различен подход при разглеждането на корпоративния контрол.

От една страна, това ограничава възможностите да бъдат почерпени опит и познание от изследователите преди това, посветили трудовете си на темата за корпоративния контрол.

От друга страна, в резултат на избрания различен подход се поставя основа и за бъдещи научни изследвания, където може той да бъде използван отново.

2. Очертаването на връзките между видовете управленски контрол, според равнището на провеждане (оперативен, тактически, стратегически) и според неговата функционална принадлежност (маркетингов, производствен и други), подчертават практико-приложния аспект на изследването и допринасят за изграждането на връзките между теорията и практика.

4. Изброените видове управленски контрол, според типа управленската контролна система, не отричат посочените по-горе видове управленски контрол (според равнището на провеждане и според функционалната принадлежност), а ги допълват. В контекста на написаното, в изследването се приема, че управленският контрол може да бъде едновременно и селективен, и тактически, и маркетингов (пример).

5. Тъй като в дисертацията не са разгледани специфични видове риск, които произтичат от самата верига на доставки (например „*риск от липса на прозрачност*“⁹⁴), може да бъде направен извода, че представените във втора глава присъщи на веригата на доставки видове риск, са валидни и за всяка отделна компания.

⁹⁴ [Уеб източник] - <https://www.sap.com/insights/supply-chain-risks.html> - последно влизане 01.11.2024г.

ГЛАВА ТРЕТА

ТЕОРЕТИЧЕН МОДЕЛ ЗА КОРПОРАТИВЕН КОНТРОЛ ВЪРХУ ВЕРИЖНИЯ ПРОЦЕС НА ДОСТАВКИ

В глава трета от дисертационния труд се съдържа разработеният теоретичен модел за упражняване на ефективен и ефикасен корпоративен контрол върху верижния процес на доставки.

Моделът е изграден въз основа на схващането, че управленският контрол върху веригата на доставки може да се анализира през призмата на трите аспекта на системата за управленски контрол, които са: функционален, институционален и инструментален аспект.⁹⁵ Елементите на модела са описани поотделно, като всеки един от тях е представен с помощта на гореспоменатите три аспекта. Предложеният от автора теоретичен модел предоставя възможно, практически приложимо решение, за справяне с част от проблемите свързани с осъществяването на ефективен и ефикасен корпоративен управленски контрол върху верижния процес на доставки.

Третата глава на дисертационния труд е разделена на пет подраздела, като всеки един от тях има съществена роля в постигането на предварително заложените в изследването цели и задачи.

В първия подраздел на трета глава са описани същността и особеностите на теоретичния модел. Характерните особености на всеки от включените в модела процеси (снабдяване, производство, логистика, продажби, маркетинг), пораждат нуждата от използването на индивидуален подход при изграждането на всеки един от елементите на модела за ефективен и ефикасен корпоративен управленски контрол.

За „построяването“ на модела са използвани системният, синергичният и функционалният подход, което допринася за неговата цялостност и функционалност. Моделът е съчетание от изследвани по време на научния процес добри практики, в сферата на управленския контрол, практически и управленски опит на автора.

Съобразно представените в началото на изследването ограничения, в модела са включени само вътрешните процеси протичащи в корпорацията и контролът върху тях от страна на корпоративния мениджмънт. Извън обхвата на модела остава как останалите участници в корпоративната верига на доставки контролират своите вътрешни процеси и какви инструменти използват.

⁹⁵ Horch Nils, Management Control of Global Supply Chains, 2009, стр.5-6

Теоретичният модел за ефективен и ефикасен корпоративен управленски контрол, представен в трета глава от дисертацията, е изграден и описан с помощта и през призмата на трите аспекта на системата за управленски контрол дефинирани от Хорх⁹⁶, които са - функционален, институционален и инструментален аспект.

От една страна, този подход е избран и приложен в изследването, защото не е използван до момента у нас и същевременно е подходящ за разглеждането на теоретичния модел, тъй като дава на читателя възможността за цялостно разбиране за корпоративния управленски контрол.

От друга страна, той има и практическа насоченост, тъй като в практико-приложен аспект моделът предоставя възможно решение за изграждане на управленска контролна система.

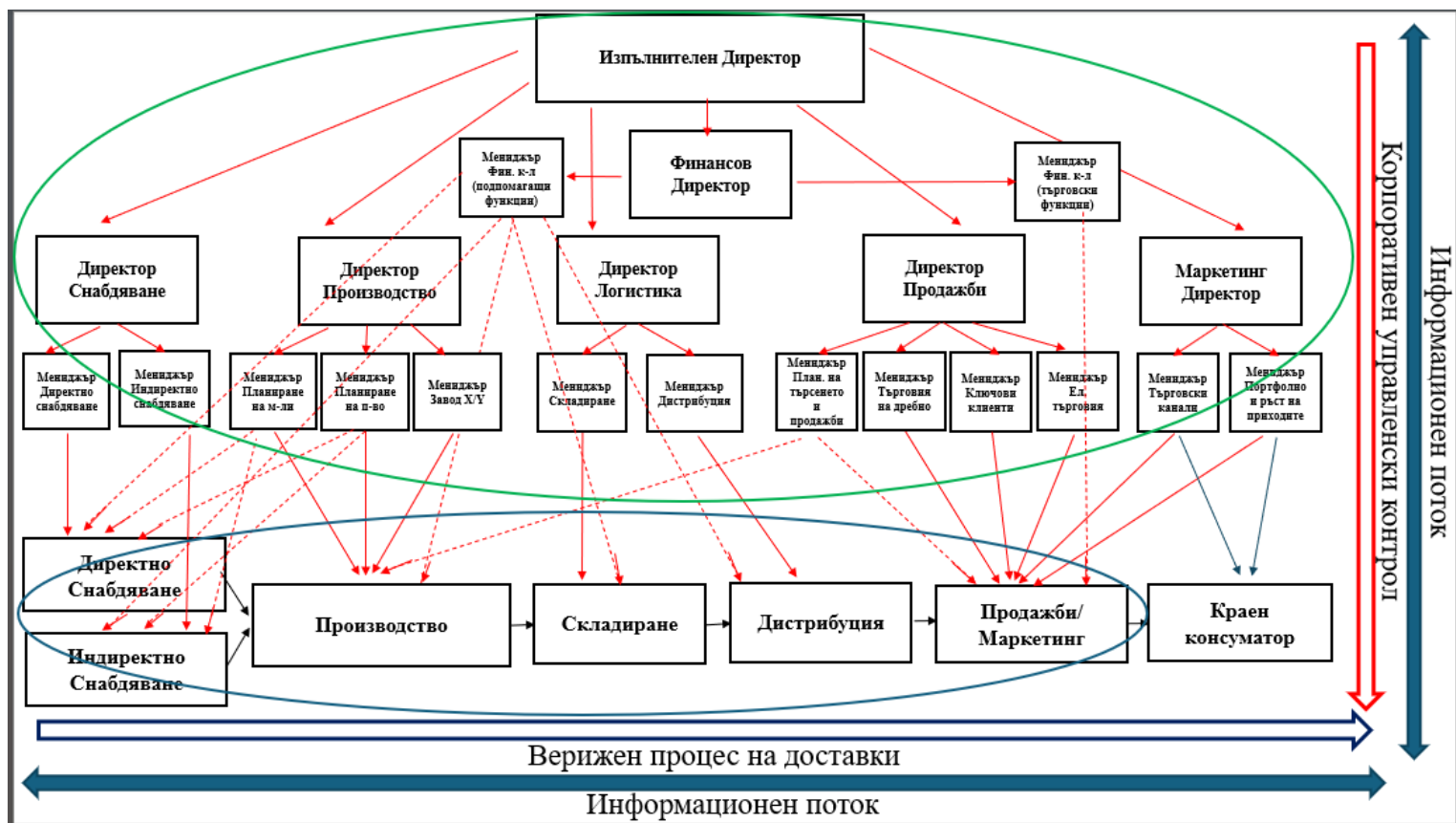
Във втория подраздел на глава трета от дисертационния труд са представени шесте елемента, изградени на функционален принцип, от които се състои модела. С помощта на всеки един от тях се упражнява специфичен вид корпоративен управленски контрол. Тези елементи са:

- Корпоративен управленски контрол върху снабдяването;
- Корпоративен управленски контрол върху производството;
- Корпоративен управленски контрол върху логистиката;
- Корпоративен управленски контрол върху продажбите;
- Корпоративен управленски контрол върху маркетинга;
- Финансов корпоративен управленски контрол.

Индивидуалното разглеждане на всеки от елементите, направено в този подраздел, позволява да бъдат представени специфичните особености на всеки от тях и логическата връзка между институционален, функционален и инструментален аспект.

В третия подраздел на трета глава, представените по-рано в изследването елементи, са обединени (с помощта на метода на синтеза) в цялостен модел за корпоративен контрол върху верижния процес на доставки, представен на фиг.39 (използваната номерация на фигурите е от дисертационния труд).

⁹⁶ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6



Фиг.39 Теоретичен модел за корпоративен контрол върху верижния процес на доставки

Представеният на фиг.39 теоретичен модел за корпоративен контрол върху верижния процес на доставки представлява управленска контролна система състояща се от шест елемента.

Всеки един от елементите на модела може да бъде определен (сравнен) като управленска контролна подсистема, която влиза в състава на голямата управленска контролна система представена под формата на „модел за корпоративен управленски контрол“. Елементите на модела са изградени според особеностите на всеки един от процесите от веригата на доставки и според специфичността на различните видове управленски (мениджмънт) контрол.

Предложеният модел е разгледан през призмата на дефинираните от Нилс Хорх⁹⁷, три критерия за обхвата на управленските контролни системи, които са описани във втора глава, а именно: глобалност на обхвата; област на управленските контролни системи; интеграция на участниците във веригата на доставки.

От гледна точка на критерия глобалност на обхвата – няма ясно изразени културни, езикови или политически особености, които да играят съществена роля за изграждането на модела. От това следва, че не съществуват допълнителни ограничения за практическата приложимост на модела в големи корпорации или големи компании, опериращи в условията на пазарна икономика.

От гледна точка на областта на управленските контролни системи – в обхвата на настоящия модел влизат само вътрешните процеси в корпорацията и не се включват останалите участници от верижния процес на доставки.

От гледна точка на участниците във верига на доставки и тяхната интеграция – интеграцията е важна дотолкова, че да не пречи на споделянето на информация между участниците във веригата, но тя не е съществен фактор, който да пречи за внедряването на модела.

В този подраздел на дисертацията, цялостният модел, сходно на неговите елементи, е разгледан през призмата на трите аспекта на системата за управленски контрол (функционален, институционален и инструментален аспект⁹⁸).

В основата на изграждането на институционалния аспект на модела е подходът на обединение на два типа организационно-управленска структура в една. Съчетанието между два класически модела организационна структура – линейна и функционална, предоставя редица предимства на модела.

Линейната структура се отличава с бързо пренасяне на информацията от мениджмънта от по-високите нива към по-ниските и към служителите, рефлектира върху по-малкия брой нива на управление и контрол, с което се постига оптимизация на разходите.

Функционалната структура спомага за събирането на мениджмънт със сходни умения (и служители) в един отдел, което допринася за продуктивността и развиването на умения, и дава отражение върху всички управленски функции, включително и върху контролната.

⁹⁷ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains , 2009, p. 162

⁹⁸ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

Чрез обединението на двата типа организационно-управленски структури се цели да бъдат преодолените техните индивидуални недостатъци, а новият хибриден модел да допринесе за ефективността и ефикасността на контрола.

Както вече бе посочено, организационна структура е линейно-функционална. В нея има изградени шест отдела (Снабдяване, Производство, Логистика, Продажби, Маркетинг и Финанси) отговарящи на основните процеси протичащи във веригата на доставки и нуждата от контрол върху тях. С цел разграничаване на множеството управленски нива, ръководителите на всеки от отделите са обозначени като директори, а ръководителите на различните звена (подотдели) са обозначени като мениджъри. Следващите нива на мениджмънт не са разгледани в модела, но използваната логиката при изграждане на първите две нива, може да бъде приложена и за следващи такива.

За да бъде избегнат всякакъв риск, някой аспект от модела да не бъде разбран, в дисертационния труд са направени следните уточнения:

- Груповият мениджмънт, който в момента не е включен в модела, но при надграждане на модела следва да бъде, заедно с изпълнителния директор формират стратегическия мениджмънт на корпорацията;
- Мениджмънтът, който се намира на едно или две нива под изпълнителния директор, формира мениджмънта от средно ниво;
- Неразгледаните следващи нива на мениджмънт могат да бъдат определени като низов мениджмънт.

Условното разделяне на мениджмънта на три нива – топ мениджмънт, мениджмънт от средно ниво и низов подчертава тяхната роля в корпорацията и типът корпоративен управленски контрол, който упражняват.

Стратегическият мениджмънт (топ мениджмънта) задава „тонът на върха“, определя корпоративната стратегия, стратегически цели и упражнява стратегически контрол.

Мениджмънт от средно ниво (който е обект на разглеждане в модела) упражнява основно тактически контрол, с помощта на който следва да бъдат изпълнени различни корпоративни подцели, всяка от които допринася за постигането на стратегическите цели.

Мениджмънтът на низово ниво не е разгледан в модела, но позовавайки се на настоящето научно изследването – упражняваният от него контрол би имал чертите на оперативен контрол.

Мениджмънтът от първо и второ управленско ниво (след изпълнителния директор) е субект на контрола в разгледания модел и като такъв следва да притежава необходимите етични ценности и да спазва установените стандарти на поведение при упражняването на неговите функции. В допълнение, въз основа на приложената организационна структура следва да бъдат изградени и линиите на докладване между различните йерархични нива (първи компонент на рамката COSO „Контролна среда“).

В основата на функционалния аспект на модела, са различните контролни задачи включени във всеки от неговите елементи.

В корпоративния управленски контрол върху процеса на снабдяване са включени две групи задачи, които отговарят на предложената организационна структура. В първата група са включени контролните задачи свързани с директното снабдяване. Във втората група са включени контролните задачи свързани с индиректното снабдяване.

В корпоративния управленски контрол върху производството са включени три групи контролни задачи. В първата група са систематизирани контролните задачи свързани с планирането на производството. Във втората група са систематизирани контролните задачи свързани с планирането на необходимите за производствения процес суровини и материали. В третата група са систематизирани контролни задачи насочени към същинския производствен процес.

В корпоративния управленски контрол върху логистичния процес са включени две групи контролни задачи отговарящи на същността на логистичния процес и институционалния аспект на елемента. В първата група са включени контролни задачи свързани с ефективността и ефикасността на процеса на складиране. Във втората група са включени контролни задачи свързани с ефективността и ефикасността на дистрибуцията на стоките.

В корпоративния управленски контрол върху процеса на продажбите са включени две групи контролни задачи. В първата група са включени задачи свързани с ефективността на планирането на продажбите през различните търговски канали. Във втората група са включени задачи свързани с ефективността и ефикасността на същинските продажби на стоки през различните търговски канали. Контролните задачи отговарят на предложената организационна структура, като втората група задачи следва да се покрие и от трите звена свързани със същинските продажби на стоките на корпорацията.

В корпоративния управленски контрол върху маркетинговия процес са включени две групи контролни задачи. В първата група са включени контролни задачи свързани с

цялостното развитие на портфолиото на корпорацията и подсигуряването на ръстове на приходите. Във втората група са включени контролни задачи свързани с разгледаните по-рано търговски канали. Двете групи с контролни задачи отговарят на особеностите на институционалния аспект на елемента.

В корпоративния управленски контрол върху финансите са включени две групи контролни задачи, които са насочени към целия верижен процес на доставки. В първата група са систематизирани контролни задачи свързани с ефективността и ефикасността на подпомагащите процеси (снабдяване, производство, логистика). Във втората група са систематизирани контролни задачи свързани с ефективността и ефикасността на търговските процеси (маркетинг и продажби).

В обобщение, начинът, по който е изграден функционалния аспект на модела, отговаря на особеностите на институционалния аспект, което е важно за практическата приложимост на модела.

Различните типове контролни инструменти, влизащи в състава на инструменталния аспект, могат да бъдат систематизирани в няколко групи.

В първата група се включват контролни показатели (тридесет и един на брой) за измерване на ефективността и резултатите от представянето. Контролните показатели (метрики) са основата на контролната система, защото те носят и специфичните черти на селективния контрол упражняван в корпорациите.

С цел повишаване на ефективността и ефикасността на показателите, към всеки от показателите е добавено и времето (времевия аспект), като измерител на честота на неговото използване. Идеята се базира на „3D модела на Динев за оценка на риска от измами (3D МОРИ)“⁹⁹.

В изследването е подчертано, че някои автори¹⁰⁰ систематизират различните показатели за измерване на представянето и контролиране в зависимост от целта на тяхното използване, като дефинират три типа показатели – стратегически, тактически и оперативни.

Тъй като в предложението в дисертацията модел, вниманието е насочено към тактическия контрол, то в него са подбрани показателите подходящи за упражняването на такъв тип контрол. Същността на самите показатели позволява стойностите на всеки един от тях да бъдат сравнявани с предварително заложената цел. Това означава, че

⁹⁹ Динев, Д., Годишник на ИДЕС 2022, стр.1- 45

¹⁰⁰ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.69

предварително заложените стойности на всеки от показателите са свързани с изпълнението на някоя от подделите, а под целите със стратегическите цели.

Така например чрез съвкупността от показатели – „Разход за материали за единица продукт“, „Разход за непреки производствени разходи за единица продукт“, „Разход за складиране за единица продукт“, „Разход за дистрибуция за единица продукт“, „Разход за продажби за единица продукт“, „Разход за маркетинг за единица продукт“, включени в модела, може да бъде постигната стратегическата цел за контрол над разходите в целия верижен процес на доставки.

Същността на контролните показатели за ефективност позволява стойностите на всеки един от тях да бъдат сравнявани с тези от предходни периоди (тримесечие, година или друг период). Към изследваните по-рано показатели бе включен и бенчмаркингът като спомагателен контролен инструмент. С негова помощ резултатите и ефективността, и ефикасността на процесите могат да бъдат сравнявани с тези на останалите компании в индустрията. В допълнение - контролните показатели извеждат на преден план различни трендове, които следва да бъдат отчетени при вземането на управленски решения.

В кратко заключение, идеята за включването на контролните показатели в модела се основава и на разбирането, че това, което се измерва, може да се контролира и управлява.¹⁰¹

Във втората група контролни инструменти попадат различните отчети и доклади, които се използват от ръководството за упражняване на тактически контрол. С помощта на такива отчети например може да се упражнява тактически контрол върху фиксираните и променливите разходи на различните продукти от портфолиото.

В третата група попадат включените в модела „пътеки на одобрение“, които са важен контролен инструмент в процеса на „Снабдяване“.

В четвъртата група попадат включените в модела спомагателни контролни инструменти. Пример за такъв контролен инструмент е бенчмаркингът.

Всяка от групите корпоративни контролни инструменти има своите предимства и недостатъци. Познаването на тези предимства и недостатъци допринася за определянето на най-подходящите инструменти, които да бъдат употребени при изпълнението на определената контролна задача.

Във връзка с модела (представен на фиг.39), в дисертационния труд е обърнато внимание на нуждата на корпорацията и корпоративния мениджмънт от качествена и

¹⁰¹ Charifzadeh, M., Taschner, A., Management Accounting and Control, 2017, p.155

релевантна информация и от надеждни канали за комуникация. Това предполага да се подсигури протичането на обработената информация както по цялата корпоративна верига на доставки (хоризонтално движение), така и между различните корпоративни нива (вертикално движение).

В обобщение, построенят в глава трета модел може да бъде използван за упражняването на селективен (избирателен) корпоративен управленски контрол, върху верижния процес на доставки.

В края на третия подраздел на дисертационния труд е подчертано, че в него се решава, поставената в началото на изследването, шеста задача, а именно: да се изследва възможността за създаване на теоретичен модел за корпоративен управленски контрол върху веригата на доставки, през призмата на трите аспекта на системата за управленски контрол.

Четвъртият подраздел на трета глава е посветен на предимствата на модела и неговата практическа приложимост.

Сред основните предимства на модела, е неговата триизмерност. Тя позволява моделът да бъде разгледан през призмата на три аспекта, като всеки един от тях обогатява модела и допринася за неговата целокупност.

В изследването е подчертано, че за разлика от много други изследвания, които предлагат и разглеждат само един контролен инструмент, който решава конкретен проблем,¹⁰² в настоящия дисертационен труд са представени широк набор от контролни инструменти.

През призмата на обхвата на процесите, предимство на модела е, че са изследвани широк набор от процеси от веригата на доставки (снабдяване, производство, логистика, продажби, маркетинг), протичащи в корпорацията,

От гледна точка на разглеждането на корпоративния управленски контрол на функционален принцип – предимство е, че са разгледани различните типове управленски контрол – маркетингов, логистичен и други.

При разглеждането на някои от контролните показатели (например „Дял на дефектни услуги на доставчика“), в дисертационния труд са дадени практически насоки от автора за използването на показателите, което също е отчетено като предимство на модела.

¹⁰² Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.67

Най-голямото предимство на модела, е че предполага практическа приложимост, което в дисертационния труд е доказано по теоретичен начин.

Приложният характер на модела (в широк смисъл) е разгледан в две направления.

Първото направление се изразява във възможността моделът да бъде приложен в неговата цялост – организационна структура (институционален аспект), контролни задачи (функционален аспект), контролни инструменти (инструментален аспект). Това е възможно благодарение на това, че групите контролни задачи отговарят на особеностите на организационната структура, а контролните инструменти приложени към всеки от елементите отговарят както на организационната структура, така и решават контролните задачи.

Второто направление се изразява във възможността да бъдат използвани (приложени) само определени фрагменти от модела (например конкретен елемент или аспект от модела) или неговия логически и идеен замисъл. Това е възможно, защото, от една страна, включените в инструменталния аспект контролни инструменти биха могли да бъдат използвани и в корпорация с различна организационна структура от предложената в модела.

От друга страна, в дисертационния труд надлежно е показана логическата свързаност между елементите (аспектите) на управленската контролна система, а опитът от него може да послужи на специалистите при справяне с трудности свързани с изграждането на управленска контролна система върху верижния процес на доставки.

Поради съществуващите ограничения на изследването, представени в началото на дисертационния труд, от модела са изключени процесите протичащи извън корпорацията и не са включени стратегическия и оперативния контрол, което би могло да бъде отчетено като негова особеност или недостатък.

В края на този подраздел в подчертано, че направеният анализ на теоретичния модел, изведените от него предимства и доказаната практическа приложимост на модела, решават последната седма задача поставена в началото на изследването. А именно: да се изследват предимствата и практическата приложимост на модела, който може да бъде създаден.

В петия подраздел на трета глава, с помощта на метода на обобщението са приложени изводи, до които авторът е достигнал по време на изследването.

Някои от тях са:

1. Предложеният в настоящата трета глава теоретичен модел, доказва твърдението, че корпоративният управленски контрол върху веригата на доставки може да се

анализира през призмата на трите аспекта на системата за управленски контрол, които са: функционален, институционален и инструментален аспект.¹⁰³

2. За приложения модел, може да бъде направен извода, че всеки един от елементите в него има значима роля за ефективността и ефикасността на корпоративния контрол върху веригата на доставки като последният шести елемент се различава съществено от останалите. В неговия обхват влиза целия верижен процес на доставки, за разлика от останалите елементи, в чиито обхват влиза само конкретен процес (например производство, логистика, маркетинг).

3. Представеният модел притежава редица предимства, но и най-съвършеният модел за корпоративен управленски контрол не би могъл да реши проблеми породени от некомпетентност и липсата на управленски качества в корпоративния мениджмънт.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Съпоставката между постигнатото в изследването и предварително заложените цели е важна и неделима част от заключителния етап на изследователския процес. В настоящия дисертационен труд, тази стъпка е направена чрез използването на метода на сравнението. След това получените резултати, с помощта на метода на обобщението, са синтезирани и представени по-долу, като към тях са предложени и възможности за надграждане на изследването.

Настоящото изследване изпълнява основната си цел, подцели и задачи, които са представени в уводната част на дисертационния труд.

Потвърждава се основната изследователската теза, на която се базира дисертацията, като се доказват твърденията, че може да бъде изграден теоретичен модел, с практическа приложимост, за упражняване на корпоративен контрол върху верижния процес на доставки въз основа на трите аспекта на системата за управленски контрол, които са: функционален, институционален и инструментален аспект.¹⁰⁴

Първата работна хипотеза се потвърждава, тъй като в изследването се доказва, че съществува обективна потребност от изследване на теорията посветена на верижния процес на доставки и изграждане на модел за ефективен и ефикасен корпоративен управленски контрол върху верижния процес на доставки, който да предполага практическа приложимост.

¹⁰³ Horch N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

¹⁰⁴ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

Втората работна хипотеза също се потвърждава, тъй като се доказва, че може да бъде изграден теоретичен модел за упражняване на корпоративен управленски контрол, въз основа на трите аспекта на системата за управленски контрол.

В методологичен аспект, настоящето изследване допринася за разширяването на познанията в областта на корпоративния контрол като цяло и в частност на корпоративния контрол върху верижния процес на доставки. Причините за това твърдение са няколко: първо, при разглеждането на корпоративния контрол в глава втора е използван нов подход, който до момента не е използван в научната литература у нас; второ, моделът за корпоративен управленски контрол върху верижния процес на доставки е изграден през призмата на трите аспекта на управленската контролна система, който подход е нов от гледна точка на теорията за контрола у нас; трето, в изградения модел са предложени множество контролни инструменти и практически насоки за тяхното използване.

Настоящото изследване преминава границите на няколко научни дисциплини, сред които са: *Управленски контрол; Верига на доставки; Логистика; Маркетинг* и други. Това определя неговия интердисциплинарен характер, а познанието постигнато в него може да бъде използвано във всяка една от тях.

В заключителния етап на изследването, се обръща особено внимание на обстоятелството, че съвременните корпорации и техните вериги на доставки са изправени пред множество проблеми и предизвикателства като растящи разходи, конкурентната среда, прогнозирането на търсенето на стоки и продажбите, липсата на работна ръка, киберсигурността¹⁰⁵ и други. Това предоставя възможността и на бъдещите експерти в областта на контрола, да работят за намиране на решения, които да послужат на бизнеса за справяне с предизвикателствата на заобикалящата среда и динамиката на вътрешните процеси.

На последващ етап, настоящето изследване и представеният модел в него, биха могли да бъдат използвани и усъвършенствани, като потенциални възможности за надграждане могат да се посочат следните:

Първо, предложеният модел може да бъде надграден с включването на контрола упражняван от централния (груповия) мениджмънт. По този начин моделът би се превърнал от едностепенен в двустепенен.

¹⁰⁵ [Уеб източник] <https://truein.com/supply-chain-issues-and-possible-solutions/> - последно влизане на 02.11.2024

Второ, да се направи изследване, което да бъде посветено на стратегическия контрол върху интегрирания верижен процес на доставки.

Трето, да се направи изследване, чиято цел е да се изгради модел на съвместна управленска контролна система във веригата на доставки.

IV СПРАВКА НА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Като основни приноси на дисертационния труд могат да бъдат посочени следните:

- Нов подход при разглеждането на корпоративния контрол, който в настоящето изследване се разглежда като корпоративен управленски контрол;
- Предложено разнообразие от контролни инструменти, сред които има широк набор от контролни показатели (показатели за ефективност и ефикасност);
- Дефиниран теоретичен модел с практическа приложимост за упражняване на ефективен и ефикасен корпоративен управленски контрол, като при неговото описание са предоставени и практически насоки за неговото използване;

V ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Научен доклад на тема „Верига за доставки - същност, контрол и управление“, във връзка с участие в конференция „Проблеми в теорията и практиката на контрола през втория програмен период 2014 - 2020“, организирана от катедра „Финансов контрол“ към УНСС, 2016 г. Публикуван в Сборник статии – София, Издателски комплекс - УНСС, 2017, стр. 193 – 202, ISBN 978-954-644-956-6

2. Научен доклад на тема „Предизвикателства пред съвременната верига за доставки“, във връзка с участие в „Четиринадесета международна научна конференция на младите учени“, организирана от УНСС, 2018 г. Публикуван в Сборник с доклади, Издателство на ВУЗФ, 2020, стр. 683 – 692, ISBN: 978-954-8590-68-6

3. Научен доклад на тема „Видове риск във веригата за доставки“, във връзка с участие в конференция „Стратегически насоки в развитието на контролните институции в България“, организирана от катедра „Финансов контрол“ към УНСС, 2019 г. Публикуван в Сборник с доклади, Академично издателство – УНСС, 2020, стр. 129 – 136, ISBN 978-619-232-277-9

4. Научен доклад на тема „Веригата за доставки и риска от измами в нея“, във връзка с участие в първа научна и бизнес конференция по логистика и управление на веригата на доставките „Знанието по логистика и управление на веригата на доставките в България: образование, бизнес, наука“, организирана от катедра „Логистика и вериги на доставките“ УНСС, 2019 г. Публикуван в Сборник, Издателски комплекс – УНСС, 2019, стр. 263-269, ISBN 978-619-232-240-3

VI ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ

Декларирам, че настоящият дисертационен труд е изцяло авторски продукт и в неговото разработване не са ползвани, в нарушение на авторските им права, чужди публикации и разработки.