



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДЕН ФАКУЛТЕТ

КАТЕДРА „ФИНАНСОВ КОНТРОЛ“

ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД

**ТЕМА: Корпоративен контрол върху верижния процес на
доставки
(Supply Chain Control)**

Докторант:

Георги Тодоров Мардов

Научен ръководител:

Доц. д-р Димитър Динев

София, 2025

Съдържание

Съдържание	2
ВЪВЕДЕНИЕ.....	4
1. Актуалност на изследването	4
2. Степен на разработване на темата	5
3. Обект и предмет на изследването	6
4. Цел и задачи на изследването	7
5. Подходи, използвани при научното изследване	8
6. Методи на изследването	8
7. Изследователска теза.....	9
8. Работни хипотези.....	9
9. Ограничения на изследването	10
ГЛАВА ПЪРВА.....	11
СЪЩНОСТ И СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ НА ВЕРИГАТА НА ДОСТАВКИ	11
1.1 Същност на понятието „верига на доставки“	11
1.2 Корпоративна верига на доставки.....	26
1.3 Изводи глава първа.....	39
ГЛАВА ВТОРА.....	41
СЪЩНОСТ И СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ НА КОРПОРАТИВНИЯ И УПРАВЛЕНСКИЯ КОНТРОЛ ..	41
2.1 Корпоративен контрол - същност и характеристика.....	41
2.2 Същност на управлението и управленския контрол. Корпоративен управленски контрол	46
2.2.1 Теоретични основи и функции на управлението	46
2.2.2 Управленски контрол	49
2.3 Типове управленски контролни системи и видове управленски контрол върху веригата на доставки.....	57
2.4 Същност на риска във веригата на доставки. Присъщи на веригата на доставки видове риск.....	74
2.5 Изводи глава втора	82
ГЛАВА ТРЕТА.....	84
ТЕОРЕТИЧЕН МОДЕЛ ЗА КОРПОРАТИВЕН КОНТРОЛ ВЪРХУ ВЕРИЖНИЯ ПРОЦЕС НА ДОСТАВКИ .	84
3.1 Същност и особености на модела.....	84
3.2 Елементи на модела.....	85
3.2.1 Корпоративен управленски контрол върху снабдяването (Corporate Management Control of Procurement)	86

3.2.2 Корпоративен управленски контрол върху производството (Corporate Management Control of Manufacturing).....	97
3.2.3 Корпоративен управленски контрол върху логистиката (Corporate Management Control of Logistic)	108
3.2.4 Корпоративен управленски контрол върху продажбите (Corporate Management Control of Sales)	117
3.2.5 Корпоративен управленски контрол върху маркетинга (Corporate Management Control of Marketing)	124
3.2.6 Корпоративен финансов управленски контрол (Corporate Financial Management Control).....	130
3.3 Теоретичен модел за корпоративен контрол върху верижния процес на доставки	137
3.4 Предимства и практическа приложимост на модела	147
3.5 Изводи глава трета	149
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	150
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА	153
ИЗПОЛЗВАНИ АБРЕВИАТУРИ	162

ВЪВЕДЕНИЕ

Веригите на доставки (Supply Chains) са неизменна част от всяка икономическа система и 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.

1. Актуалност на изследването

Актуалността на настоящето научно изследване би могла 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, би трябвало 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 20.12.2024

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 20.12.2024

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 20.12.2024

⁸ [Уеб източник] <https://hbr.org/2018/03/the-supply-chain-economy-and-the-future-of-good-jobs-in-america> - последно влизане на 20.12.2024

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

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 20.12.2024

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 20.12.2024

¹² [Уеб източник] https://www.researchgate.net/publication/301934264_Supply_chain_management_1982-2015_A_review - последно влизане на 20.12.2024

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

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

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

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.

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

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

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

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, предполага 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.

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

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

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.

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.

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

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

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

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

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.

ГЛАВА ПЪРВА

СЪЩНОСТ И СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ НА ВЕРИГАТА НА ДОСТАВКИ

1.1 Същност на понятието „верига на доставки“

В настоящата първа глава от дисертацията са приложени различни дефиниции за верига на доставки от последните тридесет години, които имат съществен принос към развитието на научната теория в тази област. По този начин е изградена цялостна представа за същността на термина „верига на доставки“.

През 1994 г. Ла Лонде и Мастерс²⁸ определят веригата на доставки като набор от фирми, които пропускат материали напред по веригата. Това определение се разглежда като непълно от Ламбърт²⁹ през 1998 г., 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 Дефиницията предложена от Ламбърт би могла да бъде разглеждана като надграждане над предоставената от Ла Лонде и Мастерс през 1994г, тъй като тя включва в себе си дейности, свързани с продажбите и маркетинга на стоките.

По-всеобхватен поглед за веригата на доставки може да се открие в дефиницията на Чопра и Мейндл от 2001 г. Тя гласи:

*„Веригата на доставки включва в себе си всички етапи, които са пряко или косвено свързани със задоволяването на изискванията на крайния потребител. В нея не влизат само производителите и доставчиците, но и превозвачите, съхранението на стоките в складовите помещения, продавачите на дребно, както и самите крайни потребители“.*³¹

В това дефинитивно определение се поставя акцент върху крайната цел на веригата на доставки - задоволяване потребностите на крайния потребител. Това поставя на преден план разбирането, че независимо от интересите на всеки от участниците,

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

крайната цел е „задоволяването на изискванията на крайния потребител“. Обърнато е внимание и на широкия набор от участници във веригата на доставки, което допринася за нейното по-добро разбиране.

През 2004 г. Стадлер и Килгер представят понятието „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.

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

В допълнение към „тесния“ смисъл на понятието, Стадлер и Килгер³⁴ изразяват виждането си, че независимо от това, че компанията е една, координацията на всички видове потоци (материални, информационни и финансови) по ефективен начин, за такава мултинационална компания, е трудна задача, а комуникацията между отделите в нея – задължителна. Те също считат, че веригата на доставки, в широк смисъл, би могла да бъде наричана „междуорганизационна верига на доставка“ (inter-organizational supply chain), а в тесен смисъл – „вътрешноорганизационна“ (intra-organizational supply chain).³⁵

След представянето на вижданията на Хармут Стадлер и Кристофор Килгер, следващата стъпка в настоящето научно изследване е разглеждането на дефиницията за веригата на доставки на Ганешан и Харисън, според които:

*„Веригата на доставки е мрежа за улеснение, създаваща множество от опции за дистрибуция, която изпълнява функциите по поръчките на материали, преработването на тези материали до междинен или краен продукт и дистрибуцията на готовите крайни продукти до клиентите.“*³⁶

Дефиницията на Ганешан и Харисън очертава част от основните функции, които „изпълнява“ веригата на доставки, а „множеството опции за дистрибуция“ представят

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

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

³⁶ An Introduction to Supply Chain Management (Ganeshan, Ram, and Terry P. Harrison, 1995)

широкия набор от възможности, с които разполага всяка една верига на доставки, за това да бъде намерено най-доброто решение, в случай на промяна в пазарната ситуация.

Необходимо е да бъде обърнато внимание и на обстоятелството, че в приложеното по-горе описание на веригата на доставки, тя е определена като „мрежа за улеснение“. Причината за това твърдение, може да бъде намерена в разбирането, че участието на дадена компания във верига на доставки, допринася за това да бъдат спечелени допълнителни предимства, с помощта на които да се улесни намирането на решение за конкретни проблеми. В това число могат да влизат проблеми, свързани с избора на доставчици на конкретни суровини, с които да бъдат изграждани дългосрочни отношения, или намирането на купувачи, на които да бъдат продавани произведените продукти за дълъг период от време.

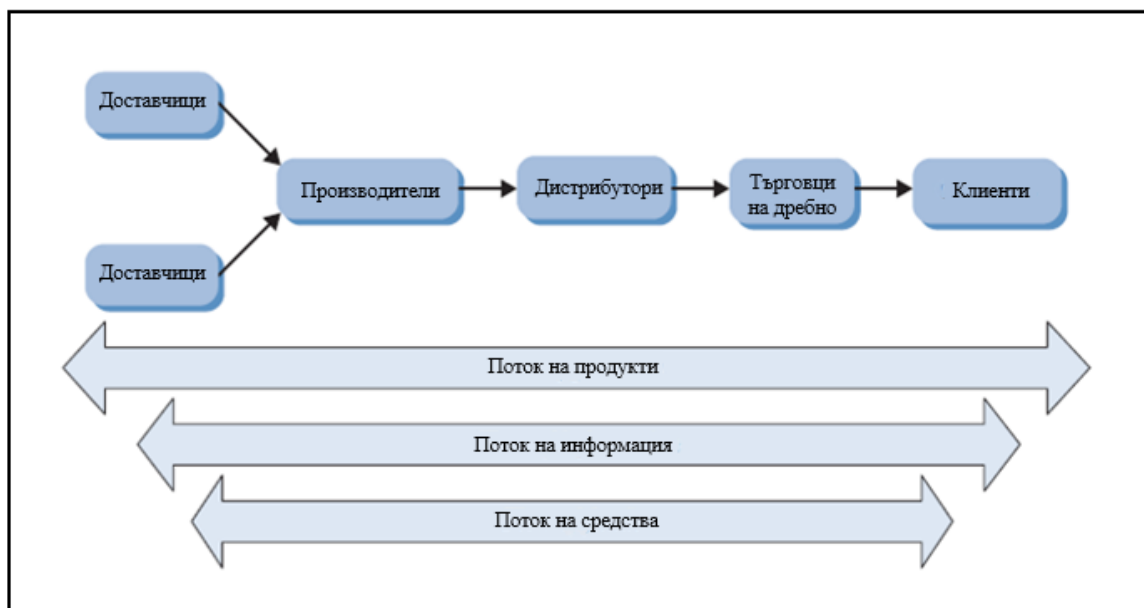
Осигуряването на надеждни източници на суровини и пазар за готовата продукция, при равни други условия, би направило бъдещето на компанията по-предсказуемо, така че да могат да бъдат планирани необходимите инвестиции и да бъде подсигурен и необходимия ресурс за тяхното изпълнение.

Сходства във вижданията с Ганешан и Харисон могат да бъдат открити при Сандерс, според когото веригата на доставки е *„мрежата от всички субекти, участващи в производството и доставянето на завършен продукт на крайния клиент. Това включва набавяне на суровини и части, производство, сглобяване на продуктите, съхранение на стоки в складовете, въвеждане и проследяване на поръчки, разпространение и доставка до крайния клиент“*³⁷ (виж фиг.1).

И във вижданията на Ганешан и Харисон, и в тези на Сандерс, се акцентира върху „мрежовия характер“ на веригата на доставки. Друга прилика във вижданията, която може да бъде посочена, е тази в обхвата. И в двете дефинитивни определения е обърнато внимание на поръчката на материалите и суровините, което е в обхвата на веригата на доставки, като в допълнение на това се посочва и крайната точка на доставката на продукта или услугата, която е крайният консуматор.

След разглеждането на сходствата във вижданията на Ганешан и Харисон и Сандерс, изследването се насочва към разглеждането на фиг.1.

³⁷ Sanders, N., Supply Chain Management: A Global Perspective, 2011, p.3



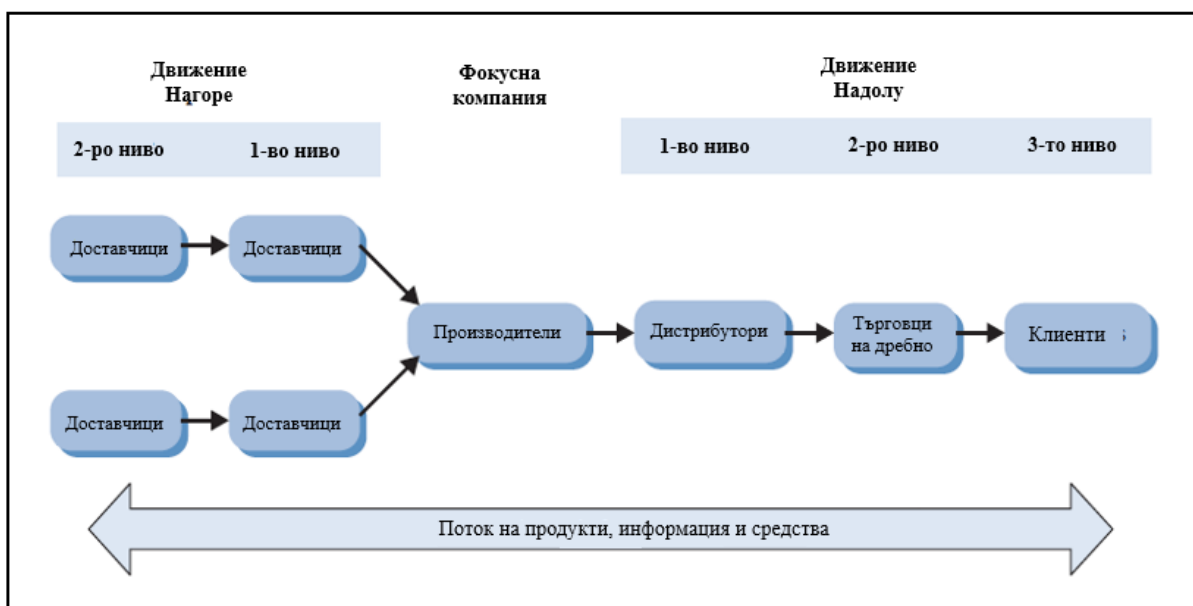
Изт. Sanders, N. Supply Chain Management: A Global Perspective, 2011, p.3 (преведена от автора)

Фиг.1 Верига на доставки

Представената фиг.1 надгражда дефинициите за веригата на доставки представени по-горе. Причината за това твърдение е, че тя насочва вниманието на читателя и върху различните потоци на продукти (стоки), информация и средства между субектите във веригата на доставки. По този начин, според автора, би могла да бъде придобита по-добра представа за комплексността на веригата на доставки и множеството дейности, които са част от нея.

Сандерс³⁸ отбелязва, че всяка една от посочените на фиг.1 групи от „субекти“ може да бъде определена като „етап“ от веригата на доставки. В тази връзка той подчертава, че веригите на доставки могат съществено да се различават, но като общи основни етапи в тях, могат да се посочат следните: доставчици; производители; търговци на едро (дистрибутори); търговци на дребно и клиенти. Подходът на разглеждане на веригата на доставки на етапи, използван от Сандерс, е илюстриран на фиг.2.

³⁸ Sanders, N., Supply Chain Management: A Global Perspective, 2011, p.5



Изт. Sanders, N. *Supply Chain Management: A Global Perspective*, 2011, p.5 (преведена от автора)

Фиг.2 Етапи във веригата на доставки

На приложената по-горе фиг.2 следва да бъде отчетено, че компанията производител на основния продукт е наречена „фокусна компания“. Тя служи като отправна точка при определянето на движението на стоки и материали – дали е „нагоре“, или „надолу“. Посоката на движение на суровините към компанията производител на основния продукт е определена като „нагоре“, а тази на движение на готовия продукт, който излиза от фокусната компания, като „надолу“.

От приложената по-горе фиг.2 може да бъде направен извод, че компанията производител на основния продукт е най-важният елемент от веригата на доставки и е основополагаща за съществуването на съответната верига на доставки. Останалите компании, до известна степен, могат да подлежат на промяна, в случай че това не нарушава ефективността и ефикасността на веригата на доставки.

В приложената по-горе фиг.2 следва да бъде обърнато внимание и на илюстрираните „потоци на продукти, информация и средства“, които са важна част от веригата на доставки, независимо от начина, по-който тя се разглежда.

В допълнение към всичко описано до момента, е важно да бъде посочено, че използваният от Сандерс подход (фиг.2) и представените му виждания за веригата на доставки, имат множество прилики с подхода и разбиранията на Портър³⁹ за веригата на стойността (Value chain).

³⁹ Porter, M., E., *Competitive Advantage, Creating and sustaining superior performance*, 1985

Твърдението за прилики в двата подхода, предполага в настоящия дисертационен труд, накратко, да бъде разгледан термина „веригата на стойността“.

Той е използван за първи път от Майкъл Портър⁴⁰ в неговата книга „Конкурентно предимство“. В основата на веригата на стойността стои разбирането, че мениджмънтът трябва да се съсредоточи върху стратегически важните дейности, които се извършват от компанията, и които могат да ѝ донесат стратегическо предимство.⁴¹

Според разбиранията на Портър за веригата на стойността, дейностите, които добавят стойност към продукта, са „*дискретните градивни елементи на конкурентното предимство*“⁴². Те могат да се разделят на два типа – основни дейности и подпомагащи дейности. Към основните дейности спадат - входящата логистика, операциите, изходящата логистика, маркетинга и продажбите и обслужването. Към подпомагащите дейности могат да бъдат отнесени – снабдяване, технологично развитие, управление на човешките ресурси и фирмената инфраструктура.⁴³

В обобщение, всяка от посочените по-горе дейности за добавяне на стойност може да бъде определена и като етап от веригата на стойността, който етап може да допринесе за спечелването на конкурентно предимство.⁴⁴

Продължавайки напред в изследването, Сандерс не само използва сходен подход с Портър (виж повече⁴⁵), но и стига до твърдението, че:

*„Веригите на доставки са под нарастващ финансов натиск и етапи, които не добавят стойност за веригата на доставки бързо се заобикалят или елиминират. Поради тази причина веригата на доставки често се нарича верига на стойността (value chain).“*⁴⁶

В това свое разбиране за веригата на доставки, допускащо равнозначна употреба с понятието „верига на стойността“, Сандерс значително се различава от вижданията на множество други автори (например Дубей, Сингх⁴⁷, Фелър и Каларман⁴⁸ и други), които също изследват връзката между термините „верига на доставки“ и „верига на стойността“.

⁴⁰ Porter, M., E., Competitive Advantage, Creating and staining superior performance, 1985

⁴¹ [Уеб източник] <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-value-chain.aspx> - последно влизане на 20.12.2024

⁴² Porter, M., E., Competitive Advantage, Creating and staining superior performance, 1985, p.38

⁴³ Porter, M., E., Competitive Advantage, Creating and staining superior performance, 1985, p.39 - 43

⁴⁴ Porter, M., E., Competitive Advantage, Creating and staining superior performance, 1985

⁴⁵ Сандерс разделя веригата на доставки на етапи, а Портър разделя веригата на стойността на етапи

⁴⁶ Sanders, N., Supply Chain Management: A Global Perspective, 2011, p.4

⁴⁷ Dubey, S. K., Singh, R., Swatentra, P. R., Mishra, A., Singh N. V., A brief study of Value Chain & Supply Chain, 2020, p.182

⁴⁸ Feller, A., Shunk, D., Callarman, T., Value Chains versus Supply Chains, 2006

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“*⁴⁹, докато веригата на стойността е определена като *„начин за получаване на конкурентно предимство, чрез което една компания може да победи своите конкуренти“*⁵⁰.

Фелър, Шънк и Каларман⁵¹ определят като сходства при веригата на доставки и веригата на стойността, че и двете вериги покриват една и съща мрежа от компании и съдържат в себе си разбирането за „разширено предприятие“ и интегрирани процеси, които позволяват движението на стоки и услуги. Като различно между двете понятия, те отчитат, че при веригата на доставки движението на стоките е от доставчика на суровини и производителя до крайния клиент, докато при веригата на ценността, посоката на движение е точно обратната.⁵²

Това е така, защото източникът на стойността или това, за което се надпреварват компаниите, е спечелването на крайния клиент (консуматора).

Погледнато през тази призма, веригата на стойността води началото си от крайния клиент, като стойността се пренася през всички дейности и компании, като в крайната си точка достига до компаниите опериращи в сферата на добива и преработката на суровини (в общия случай, когато говорим за краен продукт стока, а не услуга).

В обобщение, според Фелър, Шънк и Каларман, *„основната разлика между веригата на доставки и веригата на стойността е фундаменталното изместване на фокуса от базата за доставки към клиента“*⁵³.

Въз основа на представените по-горе виждания на различни експерти и практическия опит на автора, в настоящето изследване се приема 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.

⁴⁹ Dubey, S. K., Singh, R., Swatentra, P. R., Mishra, A., Singh N. V., A brief study of Value Chain & Supply Chain, 2020, p.182

⁵⁰ Dubey, S. K., Singh, R., Swatentra, P. R., Mishra, A., Singh N. V., A brief study of Value Chain & Supply Chain, 2020, p.182

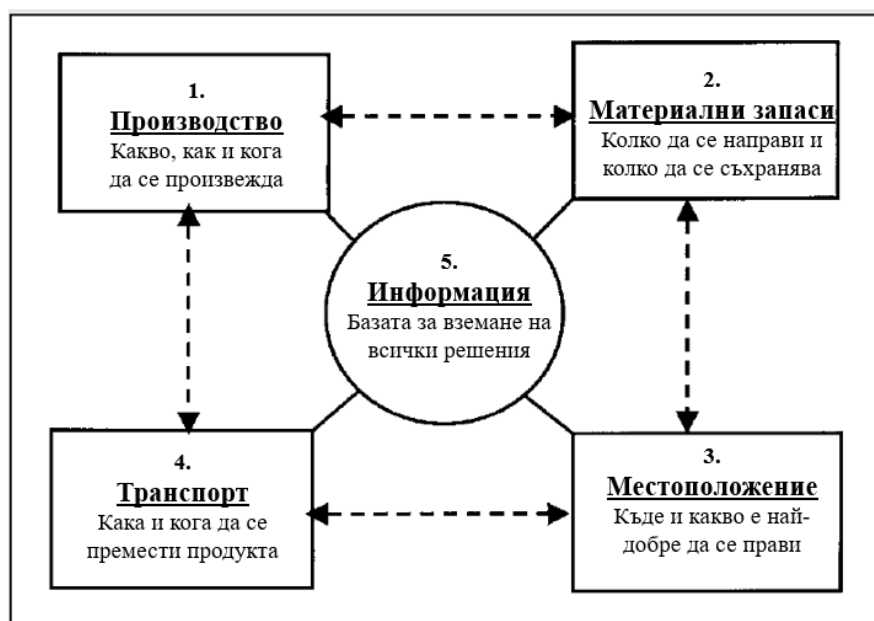
⁵¹ Feller, A., Shunk, D., Callarman, T., Value Chains versus Supply Chains, 2006, p.4

⁵² Feller, A., Shunk, D., Callarman, T., Value Chains versus Supply Chains, 2006, p.4

⁵³ Feller, A., Shunk, D., Callarman, T., Value Chains versus Supply Chains, 2006, p.4

Изследването за същността на понятието верига на доставки продължава с представянето на вижданията на Макъл Хюгос. Неговата книга „Основи на управлението на веригата на доставки“ има пет издания, като е сочена за една най-добрите книги в областта на веригата на доставки.⁵⁴

Хюгос⁵⁵ счита, че всяка една верига на доставки е изправена пред специфични за нея предизвикателства, които могат да се различават от тези на останалите вериги на доставки, но по същество, проблемите пред тях са едни и същи и изискват вземането на решения в пет области. Дефинираните от Хюгос⁵⁶ области са илюстрирани с помощта на фиг.3 и са следните: производство, наличие на материални запаси, местоположение, транспортиране и информация.



Изт. Hugos, M. Essentials of Supply Chain Management, 2003, p.17 (преведена от автора)

Фиг.3 Петте основни двигателя на веригата на доставки

Хюгос не само определя общите проблемни области (двигателите) на веригите на доставки, но и за всяка от тях очертава кръг от проблеми и потенциалните техни източници, които са описани, накратко, по-долу:

В областта на производството, той⁵⁷ включва проблеми свързани с типа продукти, които да се произвеждат от веригата на доставки, техните качества, производствени мощности, балансиране на натоварването на машините и други.

⁵⁴ [Уеб източник] <https://insights.btoes.com/top-10-supply-chain-books> - последно влизане на 20.12.2024

⁵⁵ Hugos, M., Essentials of Supply Chain Management, 2003, p.5

⁵⁶ Hugos, M., Essentials of Supply Chain Management, 2003, p.5

⁵⁷ Hugos, M., Essentials of Supply Chain Management, Third Edition, 2011, p.5

В сферата на запасите, са посочени проблеми свързани с типа и количествата на запасите, които следва да се поддържат във веригата на доставки, намирането на оптималните равнища на запасите и баланс между сигурност и разходи за съхранение.⁵⁸

По отношение на местоположението, са засегнати проблеми свързани с определянето на правилната места, където да бъдат разположени заводите и складовете за съхранение на запаси, изграждането на подходящата инфраструктура около тях и изборът на рентабилни местоположения.⁵⁹

В областта на транспорта – в нея е обърнато внимание на проблеми свързани с избора на транспорт, намирането на баланс между разходи и време при всеки един от типовете транспорт и между запасите и транспорта, така че да бъдат поръчвани оптимални количества.⁶⁰

На представената по-горе фиг.3 е важен и фактът, че Хюгос отделя специално внимание на информацията, като засяга проблеми свързани с типа и количеството информация, които са необходими на веригата на доставки, навременното получаване на информация и нейната надеждност.⁶¹ Тази важна роля на информацията може да бъде обяснена с това, че тя служи като основа за вземането на множество важни бизнес решения.

В обобщение, Хюгос счита, че *„правилната комбинация от отзивчивост (responsiveness) и ефикасност (efficiency) във всеки от двигателите позволява на веригата на доставки да увеличи производителността си, като същевременно намалява материалните запаси и оперативните разходи“*.⁶²

В своята книга „Основи на управлението на веригата на доставки“⁶³ той не дава определения за използваните от него две понятия – „отзивчивост“ и „ефикасност“. Според автора на дисертационния труд, под отзивчивост в конкретния пример, следва да се разбира *„способността на веригата на доставки да реагира целенасочено и в рамките на подходящ период от време на исканията на клиентите или промените на пазара“*.⁶⁴

⁵⁸ Hugos, M., Essentials of Supply Chain Management, Third Edition, 2011, p.6

⁵⁹ Hugos, M., Essentials of Supply Chain Management, Third Edition, 2011, p.6

⁶⁰ Hugos, M., Essentials of Supply Chain Management, Third Edition, 2011, p.6

⁶¹ Hugos, M., Essentials of Supply Chain Management, Third Edition, 2011, p.6

⁶² Hugos, M., Essentials of Supply Chain Management, 2003, p.17

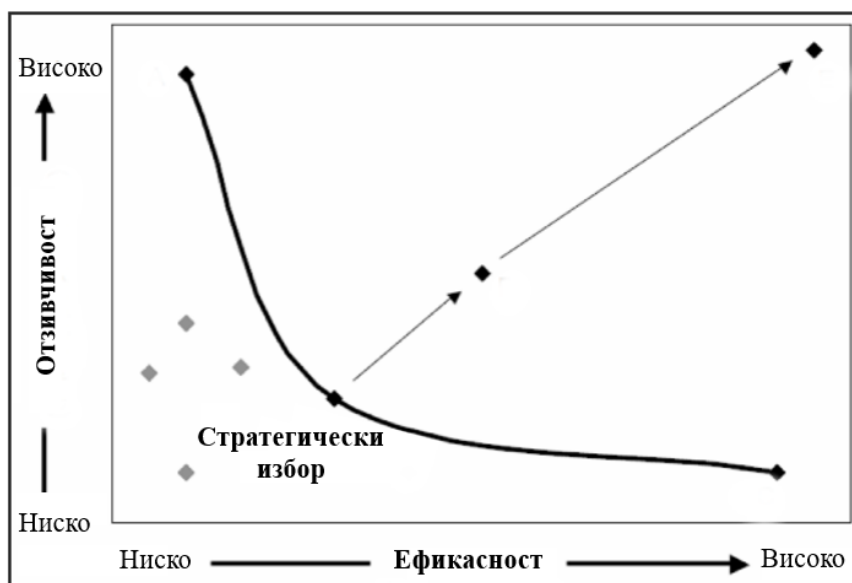
⁶³ Hugos, M., Essentials of Supply Chain Management, Third Edition, 2011

⁶⁴ [Уеб източник] <https://www.atmmarketplace.com/articles/efficiency-or-responsiveness-how-do-you-balance-your-atm-cash-supply-chain/> - последно влизане на 20.12.2024

Под „ефикасност“ следва да се разбира „способността на бизнеса да използва ресурсите, технологията и опита, за да бъдат минимизирани ... разходите и да се увеличат максимално печалбите“⁶⁵

Други автори като Мураускиене⁶⁶ и Мередит⁶⁷ също работят и доразвиват идеята за важността на отзивчивостта и ефикасността за веригата на доставки.

Мураускиене⁶⁸ ги обвързва със стратегическия избор, която всяка една компания следва да направи. В допълнение към нейните виждания, които да голяма степен кореспондират и с разбиранията на Хюгос, в настоящето изследване се прилага фиг.4.



Изт. Hugos, M. *Essentials of Supply Chain Management*, 2003, p.17 (преведена от автора)

Фиг.4 Петте основни двигателя на веригата на доставки

От приложената по-горе фиг. 4, може да бъде заключено, че в „стратегическия избор“ на компанията се включват планове за увеличаването и на двата показателя, едновременно, което е трудно постижима цел. Това е така, защото за увеличаването на отзивчивостта, което например може да бъде постигнато с увеличаването на материалните запаси, при равни други условия, би намалило ефикасността на веригата на доставки.

⁶⁵ [Уеб източник] <https://www.shipbob.com/blog/supply-chain-efficiency/> - последно влизане на 20.12.2024

⁶⁶ [Уеб източник] <https://www.atmmarketplace.com/articles/efficiency-or-responsiveness-how-do-you-balance-your-atm-cash-supply-chain/> - последно влизане на 20.12.2024

⁶⁷ Meredith, J., R., Shafer, S., M., *Operations & Supply Chain Management for MBAs*, 6-th Edition, 2016

⁶⁸ [Уеб източник] <https://www.atmmarketplace.com/articles/efficiency-or-responsiveness-how-do-you-balance-your-atm-cash-supply-chain/> - последно влизане на 20.12.2024

След представянето на вижданията на Мураускиене и краткия анализ на приложената по-горе фиг.4, в дисертационния труд се преминава към представянето на възгледите на Меридит.

С помощта на множество изследвания, Меридит⁶⁹ успява да достигне до конкретни показатели или изводи, при чието прилагане могат да бъдат очаквани подобрения както в отзивчивостта на веригата на доставки, така и в нейната ефикасност. Това е доказателство за приложния характер на неговите изследвания, в които е обърнато внимание и на конкурентоспособността като важна черта на веригата на доставки.⁷⁰

Следващата дефиниция за веригата на доставки, представена в настоящия дисертационен труд, е дело на Лотфи, Аллахиранлу, Шафие и Хлида. Те твърдят, че:

„Най-общо веригата за доставки е верига, която включва всички дейности, свързани с потока от стоки и преобразуването на материали, от етапа на подготовка на суровината до етапа на доставка на крайния продукт до потребителя“⁷¹.

Специфичното в това определение е, че са изрично упоменати началото и края на веригата на доставки *„от етапа на подготовка на суровината до етапа на доставка на крайния продукт до потребителя“⁷²*. По този начин се поставят нейните граници, без да се изброяват участниците в нея.

Следващите определения за „веригата на доставки“, приложени в настоящето изследване, представят един по-различен подход и поглед върху нея, представяйки я като процес. Това е подход, който е възприет от автори като Флудас и Пардалос,⁷³ Стефано Тончия,⁷⁴ Берг, Дейвидсън и Потс⁷⁵ и други автори, като в настоящия дисертационен труд са разгледани по-детайлно първите трима.

Флудас и Пардалос твърдят, че:

„Веригата на доставките може да бъде определена като интегриран процес, при който няколко стопански субекти, като доставчици, производители, дистрибутори и търговци на дребно работят заедно, за да планират, координират и контролират потока на материали, части и готови стоки от доставчици към клиенти. Тази верига

⁶⁹ Meredith, J., R., Shafer, S., M., Operations & Supply Chain Management for MBAs, 6-th Edition, 2016

⁷⁰ Meredith, J., R., Shafer, S., M., Operations & Supply Chain Management for MBAs, 6-th Edition, 2016

⁷¹ Lotfi, F., Allahviranloo, T., Shafiee, M., Hlida., S Supply Chain Performance Evaluation, 2023, p. 5-6

⁷² Lotfi, F., Allahviranloo, T., Shafiee, M., Hlida., S Supply Chain Performance Evaluation, 2023, p. 5-6

⁷³ [Уеб източник] https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/0-306-48332-7_183 - последно влизане 20.12.2024

⁷⁴ Tonchia, S., Tramontano, A., Process Management for the Extended Enterprise, 2004

⁷⁵ Berg, C., Davidson, S., Potts, J Understanding the block chain economy, 2019

се отнася до два различни потока: напред поток от материали и назад поток от информация.“⁷⁶

В така предложената от Флудас и Пардалос дефиниция, могат да бъдат открити няколко неща.

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

Второто 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 вече бяха разгледани по-горе.

Практическият опит на автора също показва, че споделяната надеждна информация би могла да доведе до по-добри резултати не само за цялата веригата на доставки, а и за самата компания производител.

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

В унисон с написано от Флудас и Пардалос са и вижданията на Стефано Тончия и Андреа Трамонтано в книгата им „Управление на процесите за разширено предприятие“. ⁷⁷ Те описват веригата на доставки като:

*„Мега процес насочен към осигуряване на непрекъснат поток на материали, от доставчиците до производствените процеси, така че да се произведат крайни продукти, налични за мегапроцеса „продажби“ в точните количества и видове и в точното време изисквано от пазара.“*⁷⁸

Берг, Дейвидсън и Потс⁷⁹ 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. Думата „идентичност“ би могла да породии много дискусии поради различните начини, по които би могла да бъде тълкувана.

Според автора, конкретно в това определение, под „идентичност“ следва да се подразбира „строго определена добавена стойност“, която може да има материален или

⁷⁶ [Уеб източник] https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/0-306-48332-7_183 - последно влизане 20.12.2024

⁷⁷ Tonchia, S., Tramontano, A., Process Management for the Extended Enterprise, 2004

⁷⁸ Tonchia, S., Tramontano, A., Process Management for the Extended Enterprise, 2004, p.125

⁷⁹ Berg, C., Davidson, S., Potts, J., Understanding the block chain economy, 2019, p. 96-119

нематериален характер. Всеки един участник в процеса променя „идентичността“ на стоката, добавяйки стойност към нея, така че в края на веригата на доставки, продуктът да се хареса на крайния консуматор.

През 2024 г. една от големите компании опериращи в този сектор - „Logistics Bureau“,⁸⁰ поддържаща на своя сайт списък с термини, предлага следната дефиниция за веригата 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.“⁸¹

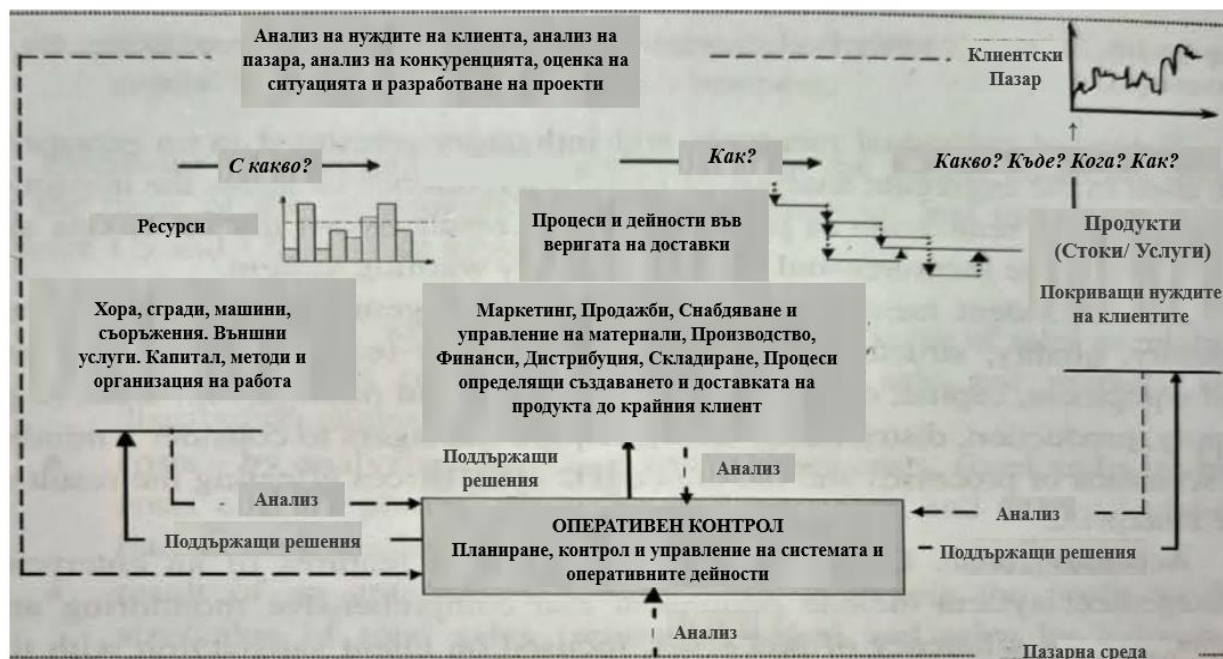
В представената по-горе дефиниция е приложен подход, сходен на този използван от Стадлер и Килгер⁸², въз основа на който, веригата на доставки се разглежда както като „междуорганизационна верига на доставка“ (протичаща в няколко корпоративни), така и като „вътрешноорганизационна верига на доставки“ (поредица от процеси в една корпоративна среда). Обърнато е внимание и на крайната цел, а именно „задоволяване на клиентското търсене“, което може да бъде свързано с продукт или услуга.

В допълнение към всичко описано до момента, посочената по-горе 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 допълнение към дефиницията е представена фиг.5, на която могат да се видят различните процеси от веригата на доставки.

⁸⁰ Група от компании работещи във сферата на веригата на доставки оперираща в над 25 страни

⁸¹ [Уеб източник] <https://www.logisticsbureau.com/supply-chain-glossary/> последно влизане 20.12.2024

⁸² Stadler, H., Kilger, C., Supply Chain Management and Advanced Planning, Third Edition, 2004,



Изт. Sliwczynski, B., Kolinski, A. *Controlling Supply Chains Theory and Practice*, 2016, p.8

(преведена от автора)

Фиг.5 Процеси във веригата на доставки

Разглеждането на веригата на доставки като процес предполага и изясняване на значението на думата „процес“ (process). По този начин би могло да бъде установено дали има съвместимост между нейното значение и основните идеи залегнали в понятието „веригата на доставки“. Тълкуванията на английската дума „process“, предложени от Кембридж, са следните:

- „...серия от действия, които предприемате, за да постигнете резултат;
- поредица от промени, които се случват естествено;
- процесът също е метод за правене или изработване на нещо в индустрията.“⁸³

В Уикипедия определението, което е дадено за „процес“, е „поредица от свързани промени в състоянието на даден обект“.⁸⁴

От направените проучвания би могъл да бъде 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”,

⁸³ [Уеб източник] <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/process> - последно влизане 20.12.2024

⁸⁴ [Уеб източник] <https://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81> – последно влизане на 20.12.2024

предоставени от Кембридж и в българската Уикипедия, както и експертния опит на автора в областта, в настоящето изследване се приема, че разглеждането на веригата на доставки като процес (верижен процес на доставки) е аргументирано.

Дефинициите, които се разглеждат в настоящата т.1.1 от дисертационния труд показват, че сред специалистите в областта и научните среди няма постигнат консенсус относно същността и съдържателността на термина „верига на доставки“. Според автора, част от различните виждания в научната теория могат да бъдат обяснени с това, че веригата на доставки може да бъде разглеждана в три различни смисъла, описани Едвин Лопез, които са следните:

- I. *„Като концепция, веригата може да бъде разглеждана като цикъл, в чиито обхват влиза всичко, от поръчката до крайното завършване на готовия продукт;*
- II. *Като функция, веригата за доставките е управлението на нивата на запасите чрез координация на купувачи и доставчици, за да се осигури навременна доставка без да се стига до недостиг на суровини или готови крайни продукти;*
- III. *Като индустрия, веригата за доставки се отнася до превозвачите, оперативната инфраструктура и регулаторите, отговорни за транспортирането на стоки.“⁸⁵*

Подходът използван от Едвин Лопез, представящ трите различни тълкувания на термина „веригата на доставки“, съществено се различава и начините, по които останалите автори, включени в дисертационния труд, го разглеждат. Според автора, този подход може да бъде определен като „практически подход“, тъй като разглежда веригата на доставки не само като концепция, но и обръща внимание върху нейната функционална страна и индустриално значение.

Направеният до момента критичен анализ на теорията за веригата на доставки решава първата от задачите, поставени в началото на изследването, а именно - да се изследват съвременните теоретични постижения в областта на веригата на доставки.

⁸⁵ [Уеб източник] <https://www.supplychaindive.com/news/what-supply-chain-definition/433123/> - последно влизане на 20.12.2024

1.2 Корпоративна верига на доставки

Според ежегодното проучване на Гартнер⁸⁶ (Gartner), за най-добри вериги на доставки за 2023-та година са определени веригите на доставки на следните големи компании:

Rank	Company
1.	Schneider Electric
2.	Cisco Systems
3.	Colgate-Palmolive
4.	Johnson & Johnson
5.	PepsiCo
6.	Pfizer
7.	Microsoft
8.	Lenovo
9.	Walmart
10.	L'Oréal
11.	The Coca-Cola Company
12.	Diageo
13.	Inditex
14.	Tesla
15.	Siemens
16.	Intel
17.	Nestlé
18.	AstraZeneca
19.	Dell Technologies
20.	McDonald's
21.	HP Inc.

⁸⁶ Gartner е водеща световна изследователска и консултантска компания и член на S&P 500

- 22. AB InBev
- 23. Alibaba
- 24. GlaxoSmithKline
- 25. Dow

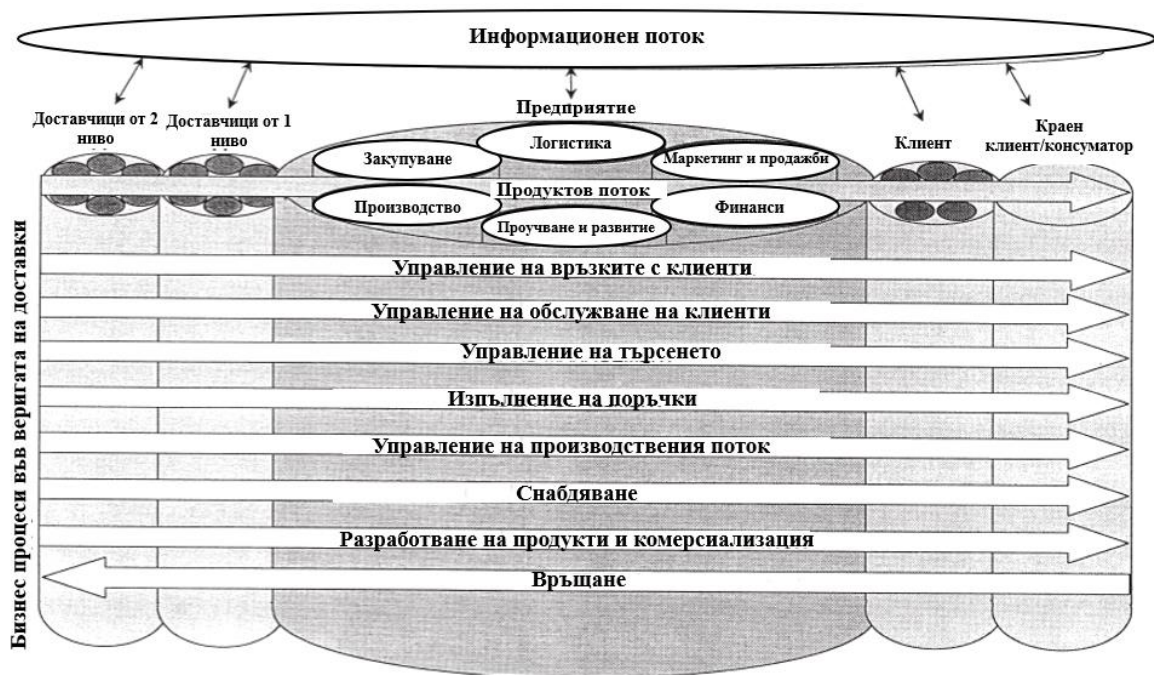
Таб. 1 Топ 25 Вериги на доставки за 2023-та (според Гартнер)⁸⁷

В списъка от компании е важен фактът, че това са световно известни компании (корпорации). Това би могло 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.

Независимо, 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 настоящото изследване се прилага фиг. 6.

⁸⁷ [Уеб източник] <https://www.gartner.com/en/articles/these-are-the-best-supply-chains-of-2023> - последно влизане на 20.12.2024



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

Фиг. 6 Процеси в корпоративната веригата на доставки

На приложената фиг.6 може да бъде видяно, че част от описаните по-горе процеси като производство, логистика, маркетинг, продажби и други са представени с помощта на големи елипси намиращи се в центъра. Това са процесите протичащи в самата корпорация. Тъй като настоящето изследване притежава някои ограничения, процесите протичащи в доставчиците и клиентите на корпорацията, не са посочени на фиг.6, а са обозначени само като малки тъмни елипси. В тях следва да се намират процеси като добив на суровини и тяхната обработка, процес на продажба на стоки на крайни клиенти и други процеси.

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

В проучените литературни източници не се очертава единодушие относно същността на термините „снабдяване“ (procurement) и „закупуване“ (purchasing). Някои автори ги използват като синоними, докато други целенасочено подчертават техните различия в обхват и съдържание.

В своята книга „Въведение в управление на веригата на доставки“, Уотърс⁸⁸ засяга въпроса за тази равнозначна употреба, като подчертава, че снабдяването има по-широк обхват като значение, докато закупуването, в повечето случаи, се отнася до действителното закупуване на дадена стока или материал. Противоположно на разбирането на Уотърс, Зийм и Клумп⁸⁹ основно използват понятието „закупуване“, като влагат в него по-широк смисъл в сравнение със „снабдяването“.

В издадената през 2013 година книга „Управление на веригата за доставките“ Коралиев⁹⁰ също говори за разминаванията във вижданията на експертите относно двете понятие „закупуване“ и „снабдяване“, като подчертава по-широко значение на „снабдяването“.

Въз основа на експертния опит на автора и изследваните по-горе научни трудове, в настоящата дисертация се приема, че „снабдяването“ е по-широкото понятие. В резултат на това, оттук нататък по време на цялото изследване следва да се говори за „снабдяване“ или „процес на снабдяване“.

Под „процес на снабдяване“ се разбира *„процеса на осигуряване на необходимите стоки и услуги за бизнеса.“*⁹¹ Според направените по време на изследването проучвания от автора – съществуват два основни вида снабдяване в корпорациите: директно и индиректно снабдяване.⁹² Това разделение 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 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.

⁸⁸ Waters, D., An Introduction to supply chain management, 2003 p. 288

⁸⁹ Zijm, H., Klumpp, M., Regattieri, A., Operations, Logistics and Supply Chain Management, 2019, p. 45-47

⁹⁰ Коралиев, Я. Управление на веригата за доставките, УНСС 2013, стр.212

⁹¹ [Уеб източник] <https://blog.workday.com/en-us/understanding-the-basics-what-is-procurement.html> - последно влизане на 20.12.2024

⁹² BRAC Business School Critical Evaluation of the Supply Chain of Nestlé Bangladesh Limited 2017

Всеки от двата типа снабдяване се нуждае от надеждни доставчици, които могат да подсигурят материалите влизащи в едната или в другата група. Тези доставчици, могат да бъдат разделени на няколко групи, които са онагледени на приложената по-долу фиг.7.



Електронен източник⁹³ (преведена от автора)

Фиг. 7 Четиригрупов модел на разделение на доставчиците

При прегледа на фиг.7 трябва да бъде отчетено, че над 70% от изразходваните средства са за поръчки, които се изпълняват от стратегическите и предпочитаните доставчици. Това е така, защото такъв тип доставчици са доказали своята надеждност през годините на съвместна работа с компаниите. В допълнение към това, стратегическите и предпочитаните доставчици са предимно доставчици с голям потенциал и възможностите, които могат да изпълнят поръчки на такава голяма стойност.

Третата и четвъртата група (предварително подбраните и неуправляваните доставчици) представляват най-големия брой доставчици, с които работят корпорациите. Независимо от това, те изпълняват поръчки за много по-малки стойности в сравнение с предходно разгледаните групи, което предопределя и тяхната по-малка роля в процеса на снабдяване.

Спазването на логическа последователност при разглеждането на процесите предполага вниманието да бъде пренасочено към производството като следващ процес.

⁹³ [Уеб източник] <https://sourcing-and-procurement.com/vendor-management-focusing-relationships-on-strategic-preferred-suppliers/> - последно влизане на 20.12.2024

„Производството е процес на превръщане на суровини в готов продукт чрез използването на различни инструменти, човешки труд, производствени машини и химическа обработка.“⁹⁴

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, следва да бъдат 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.

Важно да бъде отделено внимание на факта, че производственият процес е изключително зависим от множество машини и съоръжения, с помощта на които корпорациите произвеждат конкретните продукти от веригата на доставки. В тази връзка производството може да бъде определен и като процеса, в който е необходимо да се инвестират най-големи количества капитали, които в сравнение с друг тип инвестиции (например маркетингова кампания) се изплащат за по-дълъг период от време.

Освен големите по мащаб инвестиции, за промени в производството е необходим и много по-голям интервал от време, за да могат да бъдат те изпълнени. Всички тези особености на производствения процес са определящи за по-дългите периоди на проучване и подготовка и проявата на по-голяма „предпазливост“, от страна на компаниите, по отношение на иницирането на промени в него. В допълнение на това, за закупуването на самите производствени активи следва да бъдат водени преговори, така че да бъдат постигнати предварително заложените цели за ефективност и ефикасност, което допълнително усложнява нещата.

Засягането на въпросите свързани с воденето на преговори при закупуването на производствено оборудване извежда на преден план тясната връзка между процесите на снабдяване и производство, при които границата често е условна.

С цел разграничаването на двата процеса, в настоящето изследване се приема, че в рамките на „процеса на снабдяване“ влизат - подбора на доставчици, водене на преговори и договаряне на условия за доставки, сключване на договори с доставчици за директно и индиректно снабдяване, физическа поръчка на суровини и материали. В рамките на „процеса на производство“ остава планирането на нуждите от суровини и

⁹⁴ [Уеб източник] <https://www.investopedia.com/terms/m/manufacturing.asp> - последно влизане на 20.12.2024

материали въз основа на производствените нужди, планирането на производството чрез изготвянето на производствена програма и същинския производствен процес.

При разглеждането на целия верижен процес на доставки би могло да бъде казано, че производственият процес се намира „относително в средата“.

От една страна, това поражда големи зависимости на производствения процес от процесите преди него. От друга страна, процесите след него като процеса на продажби са изключително зависими от производството на различните продукти. Това е така, защото, ако продуктите не бъдат произведени, няма как да бъдат и продавани. Всичко описано до момента подчертава важността и значението на производствения процес във веригата на доставки.

На представена по-горе фиг.6, логистиката бе разгледана като „логистичен процес“, но сред специалистите в тази област все още съществуват разногласия относно различията между „логистиката“ и „веригата на доставки“ като термини. Според някои експерти,⁹⁵ не съществуват разлики между термините „логистика“ и „верига на доставки“, а според други експерти като Мърсън⁹⁶, „веригата на доставки“ е терминът с по-широко значение.

Според автора, решението на този въпрос може да бъде намерено в преименуването през 2005 г.⁹⁷ на „Съвета по управление на логистиката“ (Council of Logistics Management) на „Совет на специалистите по управление на веригата за доставки“ (Council of Supply Chain Management Professionals)⁹⁸ и тази промяна следва 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 настоящето научно изследване се приема, че „веригата на доставки“ е по-широкият термин, а „логистиката“ е част от верижния процес на доставки.

Въз основа на това от настоящия изследователски 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.

⁹⁵ [Уеб източник] <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/supply-chain/is-logistics-the-same-as-supply-chain-management/> - последно влизане – 20.12.2024

⁹⁶ Myerson, P., A., Supply Chain and Logistics Management Made Easy, 2015, p. 4

⁹⁷ [Уеб източник] <https://www.cmtc.com/blog/supply-chain-management-and-logistics-whats-the-difference> - последно влизане на 20.12.2024

⁹⁸ [Уеб източник] <https://cscmp.org/> - последно влизане на 20.12.2024

В обобщение, логистиката в настоящето изследване се разглежда като процес, обединяващ два по-малки процеса – на складиране и на дистрибуция, който е част от верижния процес на доставки. Декомпозирането на логистичния процес на два по-малки процеса предполага всеки един от тях да бъде разгледан поотделно.

Складирането е много важен елемент от верижния процес на доставки.⁹⁹ То може да бъде описано като *„процес на организирано физическо съхранение на суровини, материали и готов продукт с цел улесняване на тяхната бъдеща дистрибуция или използване.“*¹⁰⁰

В контекста на написаното, процесът на складиране се явява естествено продължение на процеса на производство, тъй като в практико-приложен аспект е невъзможно част от стоките след производство да не бъдат складиран за известно време, докато бъдат продадени, поради редица причини (карантинен срок например).

Освен, че процеса на складиране се явява естествено продължение на производствения процес, той може да бъде разглеждан още и като естествената връзка между процесите на производство и дистрибуция. В тази си роля, складирането може да повлияе значително на ефективността и ефикасността на цялата верига на доставки.

Според изследване на Манзини¹⁰¹, повечето от компаниите срещат проблеми свързани с процеса на складиране. Причините за това твърдение, според автора, могат да бъдат открити в големия брой поръчки, които ежедневно изпълняват компаниите, както и с все по-трудното намиране на складови площи, от които компаниите да могат по-лесно да изпълняват своите поръчки. А, както вече бе посочено по-горе, процесът на складиране може да бъде разглеждан още и като естествената връзка между процесите на производство и дистрибуция.

Освен множеството предизвикателства, които компаниите могат да срещнат със складирането, в настоящия дисертационен труд е важно да бъде обърнато внимание и на ползите, които компаниите могат да имат от него. Те са свързани с това, че чрез процеса на складиране може да се осигури и *„буфер срещу несигурността и при срывове във веригата на доставки.“*¹⁰²

⁹⁹ Banabakova, V., Latyshev, O., Georgiev, M., & Stoyanov, S., The Warehousing as an Element of Army Logistics System in Conditions of Arctics (from Experience of Bulgarian-Russian Cooperation), 2018

¹⁰⁰ [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 – 20.12.2024 (преработено)

¹⁰¹ Manzini, R., Warehousing in the Global Supply Chain: Advanced models, Tools and Applications for Storage Systems, 2012

¹⁰² Snow, J., The Supply Chain Managers's Handbook a Practical Guide to the Management of Health Commodities 2020, стр. 110

Всяка възможност, която може да предотврати потенциален срыв във веригата на доставки, трябва да бъде добре проучвана от корпорациите, тъй като в последните четири години се случиха множество събития от различен характер, които пряко или косвено повлияха негативно на множество корпоративни вериги на доставки от целия свят.

Дистрибуцията може да бъде описана като „процес на *доставка на стоки или услуги до клиент*“.¹⁰³

В контекста на предложената по-горе дефиниция, под клиент или клиенти в настоящето изследване 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, няма да бъдат обект на разглеждане в настоящето изследване.

Посочените опции за доставки (стоки или услуги) придават по-широко значение на дистрибуцията. Тъй като в настоящия дисертационен труд, вниманието е насочено към корпорации, чиито бизнес е свързан с производство на стоки, то дистрибуцията в дисертационния труд се разглежда само като дистрибуция на стоки.

В тази връзка, някои автори като Онгбали и Афолалу¹⁰⁴ използват понятието „физическа дистрибуция“, за да разграничат дистрибуцията на стоки от тази на услуга.

Разгледана през призмата на последователността от процеси изграждащи веригата на доставки, дистрибуцията се намира след производството и складирането, което я прави зависима от тях. Това твърдение се основава на разбирането, че в зависимост от това как компанията е организирала производствения процес и процеса на складиране следва да бъде организиран и процеса на дистрибуция.

Съществуват компании, чиито производствени центрове и складове се намират на едно и също място и от тази локация се изпълняват всички поръчки на клиентите на корпорацията. Други компании изграждат големи логистични центрове, които се намират далече от производствата, и които се използват за дистрибуция на поръчките към крайните клиенти. Всички тези особености на организация на процеса на дистрибуция зависят, от една страна, от продукта, който се произвежда и дистрибутира,

¹⁰³ [Уеб източник] <https://bers.bg/distributsia-vidove-kanali-info/> - последно влизане на 20.12.2024

¹⁰⁴ Ongbali, S., O., Afolalu, S., A., Oyedepo, S., O., Inegbenebor, A., Salawu, E., Y., The Role of Physical Distribution in Supply Chain Enterprise and the Accompanying Bottleneck Problems: A Review, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, Vol.12 No.13, p. 3312 – 3318, 2021

и от друга страна, от времеви диапазон, за който той трябва да бъде доставен до клиентите на корпорацията.

Процесът на дистрибуция има пряка връзка и с процесите на продажби и маркетинг. Тази връзка съществува, защото всеки от каналите, в който се продават стоки на корпорацията има своите особености, а клиентите опериращи в него имат различно устроен бизнес, предполагащ по-редки или чести доставки.

В допълнение на това, с различните маркетингови кампании и инвестиции, които правят корпорациите, те могат да повлияят на продажбите и така корпорациите умишлено да целят да увеличат продажбите през конкретен канал и клиенти (например, защото е по-рентабилно или по някоя друга причина).

В заключение, процесът на дистрибуция е сложен процес, който следва да отговаря на специфичните потребности на дадената корпорация и да може ефективно и ефикасно да изпълнява своята роля като важен елемент от верижния процес на доставки.

Следващият важен процес, протичащ в корпорациите, е процесът на продажби. В него влизат *„всички дейности свързани с продажбата на продукт или услуга на потребител или бизнес.“*¹⁰⁵ Тъй като настоящето изследване притежава някои ограничения, които вече бяха представени, от процеса на продажби се изключва продажбата на стоки на крайните потребители, а услугите не са обект на разглеждане.

Процесът на продажби е изключително зависим от процеса на производство не само от гледна точка на подsigуряване на наличности от продукти за продажба. Според Якобс, Бери, Уайбарк и Волман¹⁰⁶ той е зависим и от качествата на продукта, начинът по който изглежда и неговата цена, защото това са сред ключовите елементи за постигане на продажби към клиентите на корпорацията.

Споменаването на клиентите на корпорацията при разглеждането на процесите на дистрибуция и продажби предполага да бъдат пояснени типовете клиенти (бизнеси), които ще бъдат разглеждани в настоящето изследване. Тези клиенти, в най-общ смисъл, могат да бъдат разделени на три търговски канала, които са: търговия на дребно, търговия на едро, електронна търговия.

В канала „търговия на дребно“ са систематизирани клиенти, които разполагат с по-малки по обем търговски и складови площи, и които продават значително по-малки

¹⁰⁵ [Уеб източник] <https://blog.hubspot.com/sales/what-is-sales> - последно влизане на 20.12.2024

¹⁰⁶ Jacobs, F., Berry, W., Whybark, D., Vollman, T., Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management, 2011, p. 514

количества продукти на корпорацията, в сравнение с клиентите влизащи в канала „търговия на едро“.

Към търговията на едро влизат клиенти разполагащи с големи търговски площи, които продават значително по-голям асортимент и количества продукти на корпорацията. С такъв тип клиенти корпорациите имат много различен подход и взаимоотношение от клиентите, които са част от канала „търговия на дребно“. Това е така, защото корпорациите са много по-зависими от такъв тип клиенти, които често оперират като верига и имат голямо покритие.

Електронната търговия е канал, който изключително бурно се развива във времената на Ковид-19 и след това. В него оперират клиенти, които придобиват все по-голяма значимост за корпорациите, и които в бъдеще могат да играят съществена роля в корпоративните вериги на доставки.

В заключение, процесът на продажби е сложен процес, който изисква използването на различен подход от страна на корпорацията, в зависимост от типа клиенти, влизащи в нейната верига на доставки.

След представянето на „процеса на продажби“ следва разглеждането на „маркетинг процеса“.

В своята книга „Принципи на устойчивост на управление на операциите и управление на веригата на доставки“, Хейзър, Рендер и Мунсон¹⁰⁷ разглеждат маркетинга като една трите функции, необходими за оцеляването на всяка компания, подчертавайки нейната роля в генерирането на търсене на продукти на компанията.

Според Американската маркетингова асоциация (АМА), маркетингът е *„дейност, набор от институции и процеси за създаване, комуникация, доставяне и обмен на предложения, които имат стойност за клиенти, консуматори, партньори и обществото като цяло.“*¹⁰⁸ Представената дефиниция разглежда маркетинга в много широк смисъл, поради тази причина тя е преработена за целите на изследването. В резултат на това се приема, че *маркетингът е процес на създаване на различни инструменти, под формата на маркетингови кампании или нови продукти, чиято цел е да бъде създадена стойност за крайните консуматори, и да се подпомогнат продажбите на продукти.*

¹⁰⁷ Heizer, J., Render, B., Munson, C., Principles of Operations Management, Sustainability & Supply Chain Management, Tenth Edition, 2017, p.42

¹⁰⁸[Уеб източник] <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> - последно влизане на 20.12.2024

На базата на преработената дефиниция, маркетинг процесът е разделен условно на две части. В първата част са систематизирани подпроцесите, свързани със създаването на нови продукти, 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.

Всяка от посочените части, на които по-горе условно бе разделен маркетинг процеса изисква инвестирането на средства от страна на корпорацията. Нивата на маркетинговите инвестиции зависят до-голяма степен от естеството на продуктите, които корпорацията произвежда и това дали те са наложени на пазара.

Според годишно изследване на Гартнер¹⁰⁹, проведено сред маркетингови директори на известни компании, през 2024-та г. компанията са инвестирали средно 7.7% от общите им приходи. В сравнение с предходната 2023-та г., инвестициите са спаднали с 15%, като през 2023-та г. те са били средно в размер на 9,1% от приходите.

Посоченото по-горе изследване, има за цел да покаже големите инвестиции, които компанията отделят за маркетинг. Въз основа на него не могат и не следва да бъдат правени изводи относно трендове на намаляване на маркетинговите инвестиции. Това е така, защото инвестициите на компанията са много различни в зависимост от сектора, в който оперира компанията и нейната текуща и дългосрочна стратегия.

Така например отново според посоченото по-горе изследване на Гартнер¹¹⁰, американската компания Frontdoor Inc. с годишни приходи от 1.66 млрд. долара е инвестирала 155 млн. долара в маркетинг, което представлява 9.3 % от нейните приходи. От своя страна, компанията на име Service Master Global Holdings, притежаваща марките Terminix & Merry Maids, е инвестирала 155 млн. долара, което представлява 3.4% от нейните приходи.

Приложените примери са доказателство за големите, но различни нива на инвестиции, които компанията отделят за маркетинг. В допълнение на това самите маркетингови разходи са пряко зависимо от действията на конкурентните вериги на доставки.

¹⁰⁹ [Уеб източник] <https://boomcycle.com/blog/right-percentage-of-gross-revenue-to-invest-in-marketing/> - последно влизане на 20.12.2024

¹¹⁰ [Уеб източник] <https://boomcycle.com/blog/right-percentage-of-gross-revenue-to-invest-in-marketing/> - последно влизане на 20.12.2024

Това в практико-приложен аспект означава, че, ако конкурентите на дадена компания са активни и инвестират значителни суми за реклама и разработване на нови продукти, то е твърде възможно и самата компания да предпочете да инвестира по-големи суми в маркетинг. По този начин тя ще вземе мерки за запазване на своите позиции и пазарни дялове, които пряко се влияят от множество фактори, но един от тях са нивата на маркетингови инвестиции.

В заключение, според автора, от теоретична гледна точка, компаниите могат да съществуват и без да отделят внимание на маркетинг процеса и да извършват маркетингови инвестиции, но това би повлияло съществено на техните текущи нива на продажби, запазване на конкурентоспособността им и дългосрочния им успех.

Изследването продължава с въвеждането на още две нови понятия, които са използвани и в следващите глави на дисертацията. Първото от тях е „локална корпоративна верига на доставки“ или, накратко, „локален верижен процес на доставки“. Под локален верижен процес на доставки се разбира – съвкупността от всички разгледани до момента процеси като снабдяване, производство, логистика, продажби и маркетинг, които са част от корпоративната верига на доставки, намираща се на територията на една страна. Контролът върху тази локална верига на доставки се упражнява от локалния корпоративен мениджмънт.

Второто понятие, което се въвежда, е „интегрирана корпоративна верига на доставки“ или, накратко, „интегриран верижен процес на доставки“. Под интегриран верижен процес на доставки разбираме - верижен процес на доставки, с глобален обхват, обединяващ съвкупността от множество локални корпоративни вериги на доставки. Контролът върху тази интегрираната верига на доставки се упражнява от груповия корпоративен мениджмънт. Интегрираният верижен процес на доставка „обединява“ отделните локални верижни процеси и подчертава транснационалният характер на корпорациите, които оперират на териториите на множество държави, но стратегическото управление и контрол се упражняват на групово ниво.

В ограниченията на изследването, посочени в началото на дисертационния труд, бе посочено, че настоящето научно изследване се свежда само до процесите от веригата на доставки, протичащи в корпорацията. След въведените нови понятия към това ограничение се добавя, че изследването се свежда само до процесите от локалната корпоративна верига на доставки. Това предполага в глава трета, където е представен теоретичният модел за корпоративен контрол, вниманието да бъде насочено изцяло

върху вътрешноорганизационните процеси и корпоративния контрол упражняван върху тях.

С помощта на всичко описано в настоящата точка 1.2 от дисертационния труд, се решава втората задача, която бе поставена в началото 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.

1.3 Изводи глава първа

1. Чрез направеният в т. 1.1 литературен обзор, обхващащ публикувани изследвания на научната теория за веригата на доставки (виж повече¹¹¹), 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. В т.1.1 бе аргументирано разглеждането на веригата на доставки като процес или още като верижен процес на доставки. Въз основа на това в настоящето изследване се приема, че понятията „верига на доставки“ и „верижен процес на доставки“ биха могли да бъдат използвани като синоними.

4. Въз основа на представените в т. 1.1 доказателства, включващи вижданията на различни автори и експертния опит на автора, в настоящето изследване се аргументира твърдението, че двата термина „верига на доставки (Supply Chain)“ и „верига на стойността (Value Chain)“ не могат и не следва да бъдат използвани като синоними.

5. На основание цитираното в т. 1.2 изследване на Гартнер¹¹², 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

¹¹¹ Литературния обзор е направен от минало към настояще, в хронологична последователност, доколкото е възможно

¹¹² [Уеб източник] <https://www.gartner.com/en/articles/these-are-the-best-supply-chains-of-2023> - последно влизане на 20.12.2024

и ефикасен управленски контрол върху веригата на доставки, тъй като контролът има важна роля за ефективността и ефикасността на процесите във веригата на доставки.¹¹³

6. В заключение, в настоящата първа глава е постигната първата от подцелите заложи в началото на дисертационния труд, а именно: да се представят същността и особености на веригата на доставки като цяло и в частност на корпоративната верига на доставки.

¹¹³ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p. 283-289

ГЛАВА ВТОРА

СЪЩНОСТ И СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ НА КОРПОРАТИВНИЯ И УПРАВЛЕНСКИЯ КОНТРОЛ

2.1 Корпоративен контрол - същност и характеристика

Изследването на теорията за корпоративния контрол, представено в настоящия дисертационен труд, предполага предварителното обяснение на понятието „корпорация“. Под корпорация в настоящето изследване се разбира, „голяма компания или група от компании, които се контролират заедно като една организация“.¹¹⁴ Настоящата 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“. След краткото разяснение следва да се премине към преглед и анализ на теорията за корпоративния контрол, като за целта са представени вижданията на различни специалисти за целите на това изследване.

Според Бийти,

*“...Корпоративният контрол в най-широкия му смисъл е властта над корпоративното поведение и ръководене. Тази власт може да се упражнява или чрез правото да се избират корпоративни директори и мениджмънт, или чрез влияние върху решенията, които посочените по-рано вземат.”*¹¹⁵

Разглеждан в този смисъл, корпоративният контрол ни връща към класическата теория за връзката между властта, контрола и правото на собственост. Тази връзка е посочена и в написаното от Михаил Динев:

*„В своето историческо развитие, контролът е генно зависим от властта, от правото на собственост, което също е власт.”*¹¹⁶

Обобщавайки написаното по-горе би могло да бъде казано, че притежаващият (51% или повече) от акциите на компанията има правото да взема решения за това кои да бъдат ръководните кадри в нея и да упражнява контрол върху тях.

¹¹⁴ [Уеб източник] <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/corporation> - последно влизане на 20.12.2024

¹¹⁵ Beatty, R., L., Corporate Control and the Corporate Asset Theory, Issue 2, 1996, p.154

¹¹⁶ Динев. М., Съвременни проблеми в теорията и практиката на контрола в България, Сборник с доклади, ИК – УНСС, 2014, стр.7

Според Хенри Минцберг, *„исторически корпорациите са се контролирали от техните собственици посредством упражняването на директен контрол върху мениджърите и техните решения.“*¹¹⁷ Гледната му точка би могла да бъде възприета като потвърждение на написаното от Бийти и по-конкретно в частта с контрола върху вземанията на решенията.

Въз основа на написаното от Бийти и Минцберг и практическия опит на автора, 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.

Илюстрираните накратко три стъпки, показващи същността на корпоративния контрол и начините, по които той се упражнява, далеч не изчерпват сложните взаимоотношения между акционери и мениджмънт. Това налага, като част от изследването на корпоративния контрол, да бъдат въведени още два термина. Тези два термина са „пазар за корпоративен контрол“ (market for corporate control) и “агентски разходи” (agency costs).

В научната литература те са използвани от множество специалисти работили в областта на корпоративния контрол, като примери за такива специалисти могат да бъдат отличени Мане¹¹⁸ и Теал¹¹⁹. Разглеждането на тези два термина допринася за цялостното и задълбочено изследване на корпоративния контрол и поради тази причина по-долу са самостоятелно разгледани.

В големите компании като корпорациите *„мениджмънтът като агент и акционерите като принципал на капитала, следват различни цели и освен това*

¹¹⁷ [Уеб източник] <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41165115>, Mintzberg, H., Who should control the corporation? University of California, 1984 - - последно влизано 20.12.2024

¹¹⁸ Mane, H., Merges and Market for Corporate Control, 1965

¹¹⁹ Teall, J. L. Governance and the Market for Corporate Control, 2007

съществува информационна асиметрия между принципала и агента.¹²⁰ Следваните различни цели и информационната асиметрия между мениджмънта и собствениците на капитала (акционерите) намират отражение в агентските разходи, като според Фарар¹²¹ - те представляват специфичен вид разходи, възникващи в отношенията между мениджмънта и акционерите. В настоящето изследване за тях се приема следната дефиниция:

„Агентските разходи са вид вътрешни, фирмени разходи, които произтичат от действията на агент, действащ от името на принципал. Агентските разходи обикновено възникват в резултат на основна неефективност, недоволство и смущения, като конфликт на интереси между акционерите и ръководството.“¹²²

С въвеждането на понятието „агентски разходи“ отново се затвърждава нуждата от това да бъде упражняван ефективен корпоративен контрол върху мениджмънта на компанията, тъй като неговите цели (например лично облагодетелстване) биха могли да се различават от целите на акционерите.

Следващото понятие, което е разгледано, е „пазар за корпоративен контрол“. То е въведено от Хенри Мане, в неговия труд „Сливания и пазар за корпоративен контрол“¹²³. Според Мане,

„Колкото по-ниска е цената на акциите спрямо това, което би могла да бъде при по-ефективно управление, толкова по-привлекателно става поглъщането за тези, които вярват, че могат да управляват компанията по-ефективно. А потенциалната възвръщаемост от успешното поглъщане и съживяване на лошо управлявана компания може да бъде огромна.“¹²⁴

Предложената от Мане дефиниция е допълнена от Теал, който описва пазарът за корпоративен контрол по следния начин:

„Пазарът за корпоративен контрол се отнася до пазар, на който слабо представящите се компании са привлекателни за враждебни нападатели“¹²⁵.

В практико-приложен аспект, предложените от Мане и Теал дефиниции могат да бъдат тълкувани по следния начин. Мениджмънт, на чието недобро управление и

¹²⁰ Meidl, D., Corporate Governance & Corporate Control, The market for corporate control in Australia, 2014, p.4

¹²¹ Farrar, J., Corporate Governance in Australia and New Zealand, Oxford, 2001, p. 392

¹²² [Уеб източник] <https://www.investopedia.com/terms/a/agencycosts.asp> - последно влизане - 20.12.2024

¹²³ Mane, H., Merges and Market for Corporate Control, 1965 (Journal Polit Economy, 73, p.110-120)

¹²⁴ [Уеб източник] https://en.wikipedia.org/wiki/Market_for_corporate_control - последно влизане на 20.12.2024

¹²⁵ [Уеб източник] <https://www.grin.com/document/320254>, Cf. Teall, J. T. Governance and the Market for Corporate Control, 2007 New York, стр. 4. - 20.12.2024

контрол се дължат слабите резултати и спада на цената на акциите на компанията, би могъл да допринесе за това компанията да бъде закупена (погълната) от друга компания. В резултат на това поглъщане съществува обективна вероятност мениджмънтът да бъде уволнен и заменен с нов. Това е така, защото, според Мане¹²⁶ отново, поглъщащият счита, че би могъл да управлява компанията по-ефективно и цената на акциите би могла да се повиши спрямо това, което е, при по-ефективно управление.

Изследването на корпоративния контрол налага ясно определяне на неговата цел или идеята, която стои зад неговото упражняване. Като отговаряща на нуждите на настоящия научен труд, се приема дефинираната от Мейдл цел на корпоративния контрол. Според него, *„основната цел на корпоративния контрол е да подsigури постигането на целите на компанията.“*¹²⁷ Мейдл¹²⁸ подчертава, че това може да стане чрез външен и вътрешен мониторинг. Той¹²⁹ посочва, че за вътрешен мониторинг трябва да се използва вътрешната системата за възнаграждения, а като външен мониторинг, от страна на акционерите, трябва да служи „пазара за корпоративен контрол“.

Накратко обобщено, *„заплахата от враждебно поглъщане, която е известно като пазар за корпоративен контрол“*¹³⁰ би могла да бъде приета за външна система за мониторинг от страна на акционерите на корпорацията върху мениджмънта управляващ поверената му компания.

След представянето на корпоративния контрол в чуждестранните източници е ред да бъде отправен поглед и към начина, по който той е разглеждан в Република България. В последните двадесет и пет години, разработки свързани с теорията на корпоративния контрол, почти липсват. Изключение са разработките на Райнов (2014 г.)¹³¹ и Чипев¹³², като изследванията на последния са от началото на 21-ви век (2000 – 2002 г.).

Чипев определя корпоративния контрол, в най-широк смисъл, като *„пътя, по който на предоставящите финансиране, без значение дали са собственици на*

¹²⁶[Уеб източник] https://en.wikipedia.org/wiki/Market_for_corporate_control - последно влизане на 20.12.2024

¹²⁷ Meidl, D., Corporate Governance and Corporate Control. The market for Corporate Control in Australia, 2014, p.5

¹²⁸ Meidl, D., Corporate Governance and Corporate Control. The market for Corporate Control in Australia, 2014, p.5

¹²⁹ Meidl, D., Corporate Governance and Corporate Control. The market for Corporate Control in Australia, 2014, p.5

¹³⁰ Mallin, C., A., Handbook on International Corporate Governance: Country Analyses, 2011, p.331

¹³¹ Райнов, Б., Механизмът за корпоративен контрол на БФБ не работи ефективно, 2014, бр.4

¹³² Чипев, П., В търсене на механизми за по-добър корпоративен контрол, Коалиция 2000, 2002г, стр. 162

*акционерен капитал или на дълг на компанията, може да бъде гарантирано възвръщаемост на техните инвестиции.*¹³³

Чипев също счита, че традиционното разбиране за корпоративен контрол, което е познато у нас, се заключава в *„регламентиране по най-добър начин на интересите на собствениците и мениджърите в големите корпорации с дифузна собственост“*¹³⁴. Това негово виждане е в унисон и с написаното от Бийти¹³⁵ и Минцберг¹³⁶, разгледани по-горе.

В обобщение на написаното, разбирането на Чипев¹³⁷ 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, контрол над мениджмънта и проблема доверител-довереник (агент-принципал).

Друг поглед върху корпоративния контрол представя Райнов¹³⁸. Той го разглежда 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.

Прегледът и анализът на теорията за корпоративния контрол, направени до момента, имаха за цел да представят вижданията на специалистите в областта на корпоративния контрол до този момент. На базата на тях може да бъде заключено, 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.

Поставените, от разгледаните по-горе специалисти в областта на корпоративния контрол, основи предоставят възможността в настоящия дисертационен труд този подход, при разглеждането на корпоративния контрол, да бъде „продължен и припознат от автора“ или да бъде избран нов, по-нетрадиционен подход. В изследваното се приема, 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.

¹³³ Чипев, П., В търсене на механизми за по-добър корпоративен контрол, Коалиция 2000, 2002г, стр. 162

¹³⁴ Чипев, П., В търсене на механизми за по-добър корпоративен контрол, Коалиция 2000, 2002, стр.8

¹³⁵ Richard L., Beatty, Corporate Control and the Corporate Asset Theory, Изд.2, 1996

¹³⁶ [Уеб източник] <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41165115> Mintzberg, Who should control the corporation? University of California, 1984 - последно влизане 20.12.2024

¹³⁷ Чипев, П., В търсене на механизми за по-добър корпоративен контрол, 2002, стр. 18 - 159

¹³⁸ Райнов, Б., Механизмът за корпоративен контрол на БФБ не работи ефективно, 2014, бр.4, стр.13

В резултат от избрания различен подход, в настоящето изследване корпоративния 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.

Направеният в настоящата т.2.1 критичен анализ на посветената на корпоративния контрол научна литература, допринася за решаването (но не решава изцяло) на третата от поставените в началото на изследването задачи, а именно - да се изследват приложимите достижения на теорията за управлението и контрола и неговите подвидове – корпоративен и управленски контрол. За пълното решаване на задачата, в настоящия дисертационен труд е включена т.2.2.

2.2 Същност на управлението и управленския контрол. Корпоративен управленски контрол

2.2.1 Теоретични основи и функции на управлението

Избраният от автора по-горе подход, при разглеждането на корпоративния контрол, изисква да бъдат представени същността и особеностите на управлението като процес, както и на неговите функции (и в частност – контролната функция).

За основоположник на съвременната теорията на управлението се счита Фредерик Тейлър. Неговите виждания относно начините за оптимизиране на работния процес и повишаване на производителността на труда намират отражение в няколко научни труда. Един от тях е – „Принципи на научното управление“¹³⁹, който се счита за първия научен труд в областта на научното управление.

Сред основните приноси на Тейлър¹⁴⁰ е, че той представя същността на управлението чрез четири принципа. В основата на тези четири принципа стои желанието за максимизирането на резултатите на компанията посредством използването на различни научни подходи при управление на работниците и разпределението на задачите между тях и ръководството.

Сред приносите на Тейлър за развитието на научната теория е и дефиницията за управлението, която гласи, че *„управлението е изкуството да знаеш какво искаш да направиш и след това да видиш, че се прави по най-добрия и евтин начин.“*¹⁴¹ На базата на настоящия дисертационен труд, дефиницията за управлението на Тейлър би могла да

¹³⁹ Taylor, F., The Principles of Scientific Management, 1911

¹⁴⁰ Гьошев, Б., Мениджмънт, София, 2013, стр.32-37

¹⁴¹ [Уеб източник] <https://www.businessmanagementideas.com/definitions/definitions-of-management-explained-by-eminent-authors-and-scholars/19686> - последно влизане на 20.12.2024

бъде осъвременена и насочена към корпорациите. В този случай тя би могла да бъде 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.*“

След отчитането на част от приносите на Тейлър за развитието на теорията за управлението, изследването продължава с вижданията на Анри Файол. Файол 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 година.¹⁴² В основата ѝ той полага 14 принципа, които за него са общовалидни за управлението, и са в основата на организациите.¹⁴³

Множество от тези принципи, като „разделение на труда“ и „обединението е сила“ и други са се наложили и развили през годините, като остават актуални и към наши дни. Например принципът „Разделение на труда“ намира приложение в изграждането на различни отдели в големите компании (Маркетинг, Продажби и други), където се постига високо ниво на специализация в конкретната област и служителите извършват само конкретни дейности. За принципа „Обединението е сила“ би могло да бъде казано, че е сред основните принципи възприети от компаниите при изграждането на верига на доставки.

В допълнение към гореспоменатите 14 принципа, Файол отделя внимание и на функциите на управлението - планиране, организиране, разпореждане, координиране и контролиране.¹⁴⁴ Дефинираните от Файол функции биха могли да бъдат представени с помощта на фиг.8.

¹⁴² Fayol, H., General and Industrial Management, 1916

¹⁴³ 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 20.12.2024

¹⁴⁴ 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 20.12.2024



Фиг.8 Функции на управлението

С развитието на управленската теория и практика се появяват още множество научни трудове посветени на управленските функции представени на фигурата по-горе. Вниманието на експертите, насочено към тях, предполага логично обяснение. То би могло да бъде намерено в дефиницията за управлението предложена от Дракър. Според него *„управлението е орган, а органите могат да бъдат описани и дефинирани само чрез техните функции.“*¹⁴⁵ Това е така, защото всяка от тези функции заема своето важно място в управленческия процес, а отделянето на различните управленски функции една от друга в практико-приложен аспект е много трудно и дори неприложимо.¹⁴⁶

С разглеждането на предложената от Дракър дефиниция за понятието „управление“, завършва частта с разглеждането на управленската дейност и вниманието на читателя се насочва към управленския контрол.

¹⁴⁵ [Уеб Източник] <https://www.businessmanagementideas.com/definitions/definitions-of-management-explained-by-eminant-authors-and-scholars/19686> – последно влизане на 20.12.2024

¹⁴⁶ Виж Ушева, М., Същност, характеристики и особености на управленския контрол в съвременната организация, икономика и управление, 2013, № 1

2.2.2 Управленски контрол

С цел избягване на повторенията и смесване на понятия, настоящата т.2.2.2 включва следното уточнение:

- Понятията „управленски контрол“ и „мениджмънт контрол“ са използвани като синоними с цел да се избегнат обърквания свързани с използването на български и чуждестранни литературни източници. „Management control“ в буквален превод означава управленски контрол;

Преминаването от общото към частното, при разглеждането на контролната функция, (от управлението към неговите функции) изисква връщане по-назад във времето и представяне на вижданията Фламхолц. Той посочва 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).“¹⁴⁷*

Разглеждането на корпоративния контрол като корпоративен управленски контрол предполага „четирите критични измерение“ да бъдат представени накратко.

Ориентиран е към постигане на целите – според Фламхолц¹⁴⁸, целите на организацията биха могли да бъдат от най-различно естество и наложени от различни източници, но независимо от естеството им, контролът следва да бъде насочен към постигане на организационните цели. Това е валидно и за контролът в социалното управление, където целите могат да бъдат наложени от общността или от определена група от хора, но контролът отново следва да бъде насочен към тяхното постигане.

В обобщение, контролът в корпоративното управление, също както социалното, е насочен към постигането на целите, но целите са поставени от мениджмънтът и имат предимно икономически характер (не социален).

¹⁴⁷ [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 - 20.12.2024

¹⁴⁸ [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 - 20.12.2024

Свързан е с липсата на съответствие в целите – липсата на съответствие между целите на мениджмънта в корпорациите, който упражнява корпоративен контрол, и служители в корпорациите не е обект на изследване в настоящата дисертация.

Той е вероятностен (има степен на вероятност) – според Фламхолц¹⁴⁹, контролът е вероятностен, а не гарантиращ постигането на целите, което е валидно и за корпоративния управленски контрол.

Разглежда се като процес - Фламхолц¹⁵⁰ категоризира контрола като непрекъснат процес, който се променя спрямо целите на организацията, без да влиза в детайли, кои са неговите елементи и неговите специфични черти, когато се разглежда като процес.

В това си свое схващане Фламхолц е подкрепен от Конц и О'Донъл, които надграждат неговото виждане с твърдението, че *„основният контролен процес, където и да се намира, и каквото и да контролира, включва три стъпки: (1) установяване на стандарти; (2) измерване на ефективността спрямо тези стандарти; (3) коригиране на отклоненията от стандартите и плановете.*¹⁵¹

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

Динев¹⁵² разглежда контрола като процес състоящ се от пет елемента: оценка на нормата на системата; установяване на очакваното състояние; измерване и оценка на фактическото състояние; съпоставка между нормата, очакваното и фактическото състояние (диагностика), регулиране.

Различното при виждането на Симеонов¹⁵³ е, че той въвежда един нов шести елемент, който е - определяне на стандарти за допустимите отклонения. Този елемент е поставен като трети елемент, който се намира след оценка на очакваното състояние и преди оценката на фактическото състояние. Симеонов¹⁵⁴ счита, че съществуват отклонения, които са допустими, и няма да отклонят системата от постигането на главните предварително заложи цели.

¹⁴⁹ Flamholtz, E., Effective management control : theory and practice , 1996, p.2-3 достъпен чрез уеб линк - <https://www.scribd.com/document/596757989/Effective-Management-Control-Theory-and-Practice-by-Eric-G-Flamholtz> - последно влизане - 20.12.2024

¹⁵⁰ Flamholtz, E., Effective management control : theory and practice, 1996 p.3 достъпен чрез Ел. линк - <https://www.scribd.com/document/596757989/Effective-Management-Control-Theory-and-Practice-by-Eric-G-Flamholtz> - последно влизане - 20.12.2024

¹⁵¹ Koontz, S., H., O'Donnell, C., Weihrich, H., Management, 7th ed. (New York: McGraw-Hill), 1980, p.722

¹⁵² Динев, М., Контрол в Социалното управление, Тракия М, 1999 стр. 20-30

¹⁵³ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС 2016, стр.14-18

¹⁵⁴ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС 2016, стр.18

Предложеният от Симеонов подход е приложим и в корпоративния контрол върху верижния процес на доставки, защото е възможно за конкретен период (например месец) общите продажби заложи в бюджета да са под планираните, но годишните продажби да се постигнат. Останалите елементи на контролната функция, например нормата на системата би могла да се изразява в бюджетните цели на корпорациите, заложи в началото на годината. В тях се включват цели за продажби, които следва да бъдат реализирани през годината, количества продукт, които да бъде произведени, за да бъдат постигнати тези приходи от продажби, цели за печалба и други.

На базата на посочените по-горе два примера би могло да бъде заключено, че разглеждането на контролната функция през призмата на процес е приложимо и в корпоративния управленски контрол, но в настоящата дисертация 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.¹⁵⁵ Използваният подход не предполага подробно разглеждане на елементите на контролната функция.

След краткия преглед на контролната функция, през призмата на процес, вниманието на читателя се насочва към следващата стъпка в това научно изследване. Тя се състои в извеждането на преден план на различните равнища на управление и съпътстващите ги нива на планиране и контрол.

Би могло да бъде казано, че корпорациите, а и в организациите въобще, съществуват три основни равнища (нива) на управление. Те са – висше, средно и низово.¹⁵⁶ Тези равнища на управление, отговарящите им нива на планиране и контрол и техните специфични особености, могат да бъдат илюстрирани с помощта на графика. За целта е приложена фиг.9.

¹⁵⁵ Horch N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

¹⁵⁶ Гьошев, Б., Мениджмънт, София, 2013, стр. 244-245

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. 245¹⁵⁷

(частично преработена от автора)

Фиг.9 Видове управленски контрол според равнището на провеждане

При разглеждането на фиг.9 трябва да бъде отбелязано, че на всяко управленско ниво съответства специфично ниво на планиране, контрол и докладване, като управленските нива могат да бъдат разделени основно на три вида - висше, средно и низово. Тези нива зависят от организационната структура, големината и типа на компанията, но като цяло такъв тип разделение е специфично за големите компании каквито са корпорациите.

Самите равнища на управление в корпорациите са свързани и с наличието на локален и групов мениджмънт, като за целите на дисертацията за тях се предлагат 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.

За разлика от груповия мениджмънт, който изцяло може да бъде причислен към „висшето ниво на управление и контрол“, в локалния мениджмънт разделенията е различно. При него се наблюдава класическото разделение на три нива, описано по-рано във фиг.9. Тъй като в процесите на стратегическо управление, планиране и контрол

¹⁵⁷ Гьошев, Б., Мениджмънт, София, 2013, стр. 245

участва и изпълнителния директор, той също следва да бъдат причислен към висшите ръководители. Ръководителите на различните отдели и звена са част от мениджмънта на средно ниво, а мениджмънта на следващите нива е част низовия (оперативния) мениджмънт. Присъщ за мениджмънта на средно ниво е тактическият контрол, а за низовия мениджмънт – оперативния.

Сходен подход на разделение на видовете управленски контрол на стратегически, тактически и оперативен (според равнището на провеждане) използва и Стоянов¹⁵⁸ (виж фиг. 10).



Изт. Стоянов, Е. Ефекти от въвеждане на системи за управленски контрол, Годишник на ВУАРР, 2016, стр.217

Фиг.10 Управленски контрол според равнищата на провеждане

Отличителното при представената фиг.10 е, че е подчертана връзката между видовете управленски контрол и субектите на контрола.

При разглеждането на локалния и груповия мениджмънт по-рано, частично бе засегната темата за разделението на мениджмънта на функционален принцип. Тъй като това разделение на мениджмънта намира приложение и в предложението по-късно модел, този въпрос следва да бъде по-обширно разгледан. За целта е представена фиг.11.

¹⁵⁸ Стоянов, Е., Ефекти от въвеждане на системи за управленски контрол, Годишник на ВУАРР, 2016, стр.217

Функции	Ресурси	Процеси
Развитие на продукт	Хора	Поставяне на цели
Операции	Парични средства	Формулиране на стратегия
Маркетинг/Продажби	Машини	Управленски контрол
Финанси	Информация	

Изм. Merchant, K. Modern Management Control Systems, 1998, p.3 (преведена от автора)

Фиг.11 Категоризиране на широката област на управление и управленски контрол

В първата графа на фиг.11 са представени различни функции (отдели), които са специфични за големите по мащаб компании каквито са корпорациите, като техните наименования и отговорности варират в зависимост от организационната структура. Сред основните корпоративни функции са „Финанси“, „Маркетинг“, „Продажби“. Изброените функции служат и като критерий за разделение на мениджмънта на функционален принцип (финансов, производствен, маркетингов).

Това разделение не отрича систематизацията на управленския контрол представена по-горе (стратегически, тактически, 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 на функционален принцип.

Разделението на функционален принцип поставя на преден план и проблемът с ролята на управленския контрол в компаниите. В този смисъл, предназначението на специфичния вид управленски контрол следва да бъде в унисон с ролята, която съответната функция изпълнява в организацията. Потвърждение на това твърдение са вижданията на Жиру, според когото *„Управленският контрол не може да бъде систематично свързан с целта за максимизиране на печалбата, нито може да се приравни към цел за намаляване на разходите, както понякога се смята“*.¹⁵⁹

Във втората графа на фиг.11 се съдържат различни типове ресурси, които имат за цел да подпомогнат мениджмънта и компаниите да постигнат целите си. Тези ресурси са различни както и нуждите на всяка функция от тях. Например нуждата от машини в производството не може да бъде сравнявана с тази в продажбите.

¹⁵⁹ Giraud, F., Zarlowski, P., Saulpic. O., Fundamentals of Management Control, 2011, p.8

В третата графа, управленските функции (процеси) са разделени на три типа, а именно: поставяне на цели, формулиране на стратегия за тяхното постигане и не на последно място по важност – управленски контрол. Мърчант обяснява поставянето на „управленския контрол“ на трето място с това, че му придава значение на *„изпълнение и прилагане на стратегията“*.¹⁶⁰ В допълнение на това, той още счита, че колкото по ясно е формулирана стратегията, толкова по-лесно е за мениджмънта да приложи ефективно *„всяка една форма“* на управленския контрол.¹⁶¹ Самите форми на управленски контрол не са дефинирани от него, но в настоящата научно изследване се приема, че под форми на управленския контрол, в конкретния пример, може да се подразбират - различните основни и спомагателни контролни инструменти, използвани от мениджмънта, допринасящи за постигането на поставените корпоративни цели.

Последният въпрос, свързан с изследването на управленския контрол в настоящата точка, е свързан с неговото осъществяване (реализация). Според написаното от Симеонов и Ламбовска, вътрешният контрол *„се реализира чрез системи за вътрешен контрол“*.¹⁶²

В настоящето изследване се допуска схващането, че описаното по-горе виждане за реализация на вътрешния контрол е валидно и за управленския контрол. В резултат на това е прието разбирането, че управленският контрол се реализира чрез системи/а за управленски контрол.

*„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.“*¹⁶³

Твърдението, че управленският контрол се осъществява чрез управленска контролна система се припокрива и от вижданията на Мърчант, като последният още счита, че *„в повечето организации фокусирането върху управленските контролни системи (MCSs) ще осигури повече печалби, в сравнение с фокуса върху подобряване на стратегията.“*¹⁶⁴

¹⁶⁰ Merchant, K. Van der Stede, W., Management Control Systems, 4-th Edition Performance Management, Evaluation and Incentives, 2017, p.9

¹⁶¹ Merchant, K. Van der Stede, W., Management Control Systems, 4-th Edition Performance Management, Evaluation and Incentives, 2017, p.11

¹⁶² Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС 2016, стр. 61.

¹⁶³ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС 2016, стр. 61

¹⁶⁴ Merchant, K. Van der Stede, W., Management Control Systems, 4-th Edition Performance Management, Evaluation and Incentives, 2017, p.9

Проблемът в това в каква посока да бъдат насочени усилията и вниманието на мениджмънта (дали в стратегията, или в подобряването на системата за управленски контрол) не е предмет на настоящето изследване. По-скоро въпросът следва да бъде изместен в посока разглеждането на структурата (елементите) на системите за управленски контрол.

Според Симеонов¹⁶⁵, при един по общ подход при разглеждането на системите за управленски контрол могат да се дефинират четири основни елемента на тези системи, които са – обекти на контрола, субекти на контрола, предмет на контрола, инструментариум на контрола. Под субект/и на контрола в настоящето изследване се подразбира мениджмънтът на корпорацията. Под обект/и на контрола в настоящето изследване се разбират различните процеси от верижния процес на доставки (снабдяване, производство, логистика, продажби, маркетинг). Под предмет на контрола се разбират конкретни критични точки или подпроцеси от изброените по-горе процеси, съставляващи верижния процес на доставки. Под инструментариум на контрола се разбират различните контролни инструменти (способи), които се използват от мениджмънта за упражняване на контрол.

След представянето на същността на управленския контрол следва да бъде засегнат и въпроса с неговата приложимост и роля за компаниите. Независимо, че до момента бяха отчетени някои общи черти на управленския контрол, той съществено се различава в малките компании и големите корпорации. Това е така, защото големите компании, за разлика от малките, имат ясно изразена организационна структура, разделение на процесите и големи възможности за извличане на информация. При тях субектите на контрола се определят на база организационна структура. Всичките тези особености увеличават комплексността на управленския контрол. Тази „усложненост“ е изследвана и от Жиру¹⁶⁶, според когото убеждението, че управленският контрол е запазен за големите корпорации е неоснователно, но той отчита реалността, че в по-големите организации, комплексността при вземането на решения и множеството хора „носят със себе си“ допълнителни предизвикателства за управленския контрол.

Направените в предходната т.2.1 и настоящата т.2.2, критични анализи на теорията посветена на управлението, управленския контрол и корпоративния контрол, решават третата задача, която бе поставена в началото на изследването. А именно - да се

¹⁶⁵ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС 2016, стр. 24.

¹⁶⁶ Giraud, F., Zarlowski, P., Saulpic. O., Fundamentals of Management Control, p.14-15

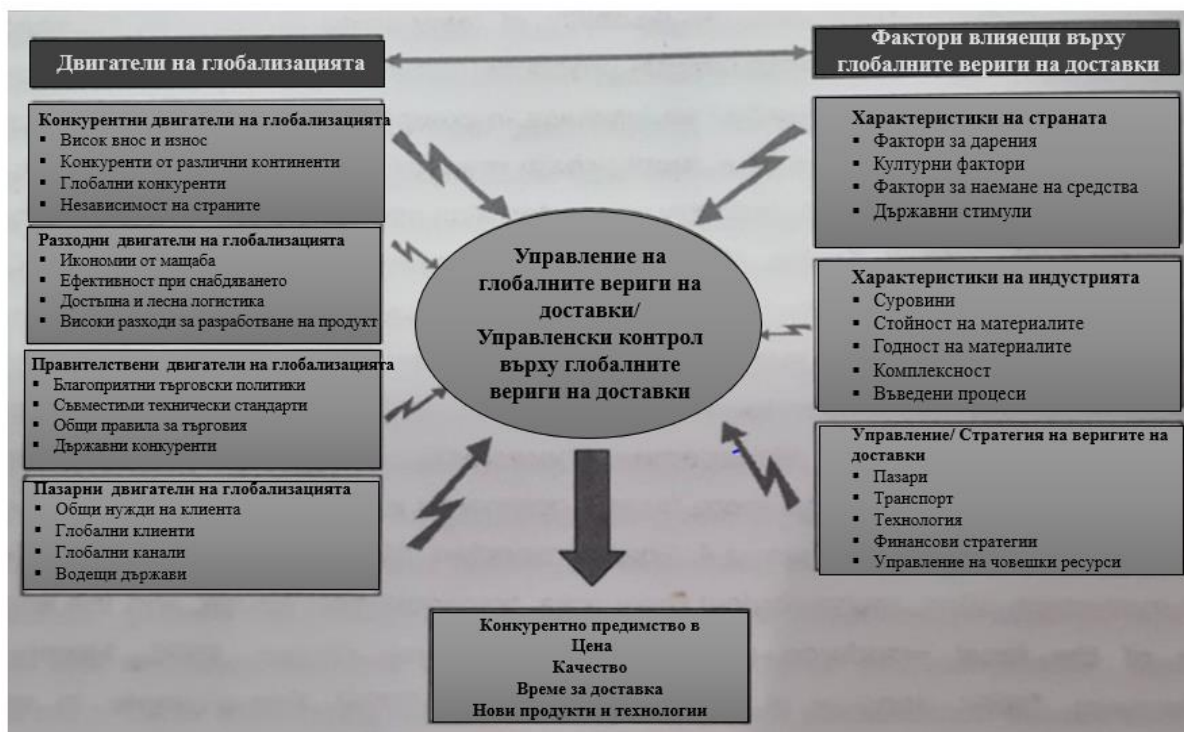
изследват приложимите достижения на теорията за управлението и контрола и неговите подвидове – корпоративен и управленски контрол.

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

Преди разглеждането на особеностите на управленския контрол върху верижния процес на доставки и типовете управленски контролни системи в областта на веригата на доставки, се включват следните уточнения:

- В настоящия дисертационен труд понятията „управленски контрол върху верижния процес на доставки“, „мениджмънт контрол върху верижния процес на доставки“ и „контрол върху верижния процес на доставки“ са използвани като синоними;
- В настоящия дисертационен труд понятията „системи за управленски контрол“ и „управленски контролни системи (management control systems/MCS)“ се разглеждат и използват като синоними.

След направените по-горе уточнения, настоящето изследване продължава с разглеждането на фиг.12.



Изм. Horch, N. Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.32 (преведена от автора)

Фиг.12 Фактори влияещи върху управлението и контрола на глобалните вериги на доставки

В горната лява част на фиг.12 са представени двигателите на глобализацията и различните фактори, които оказват влияние върху управлението и контрола, на глобалните вериги на доставки, каквито вериги на доставки са тези на корпорациите. В долната част на графиката са илюстрирани ролята на управленския контрол в глобалните вериги на доставки и конкурентните предимства, за които той би могъл да допринесе. Тези предимства са – намаляване на разходите, подобряване на качеството, подобряване на сроковете за изпълнение и внедряването на иновации. Под иновации могат да се разбират както нови продукти, така и нови технологии, процеси и други.

Независимо от големия обхват на глобалните вериги на доставки, управленският контрол върху тях има сходни цели с този в локалните вериги на доставки. Това е така, защото самите глобални вериги са изградени от множество взаимосвързани (интегрирани) локални вериги на доставки. Това означава, че управленският контрол, без значение от мащаба на веригата на доставки, има една и съща цел – той трябва да подпомогне участници във веригата на доставки, да постигнат целите си. Постигането на целите би могло да стане чрез спечелване на посочените на фиг.12, конкурентни предимства.

След уточняването на част от начините, по които управленският контрол подпомага верижния процес на доставки в постигането на целите, следващата стъпка в изследването е – да се разгледат обхвата, задачите и аспектите (подсистемите) на системите за управленски контрол, посредством които, той се реализира.

Според Нилс Хорх¹⁶⁷, когато се изследва обхвата на системите за управленски контрол, има три критерия, които трябва да бъдат взети предвид от специалистите.

Тези критерии са:

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

С цел по-доброто им разбиране, по-долу са разгледани поотделно.

Глобалност на обхвата *„включва степенята, до която системата за контрол на управлението се адаптира към местните проблеми“*¹⁶⁸.

¹⁶⁷ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p 162

¹⁶⁸ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.162

Хорх¹⁶⁹ счита, че глобалните измерения на икономиките са основно предизвикателство пред мениджмънт контрола върху веригата на доставки, като обръща внимание на различните култури, политически системи, езици, бизнес процеси и дори на самата инфраструктура.

Той¹⁷⁰ подчертава глобалния характер на големите вериги на доставки, много от които са интернационални и оперират на различни пазари, всеки от които има своите специфични особености (примери за интернационални вериги на доставки бяха посочени в т.1.2.). При всяка една от тях, способите за управление и контрол са съобразени с икономическата свобода и политическата обстановка в страните, в които оперират, в противен случай не биха могли да бъдат сред 25-те¹⁷¹ най-добри вериги на доставки. Това извежда на преден план политическия риск, като един от основните външни присъщи на веригата на доставки видове риск.

Вторият критерий описан от Хорх е - областта на управленските контролни системи. Според него¹⁷², под област следва да се разбира броят участници и техните процеси, които попадат в обхвата на дадената управленска контролна система.

Третият критерий предложен от Хорх¹⁷³ е - свързаността (интеграцията) на участниците във веригата на доставки, склонността им към споделяне на информация и желанието за съвместно решаване на проблеми свързани с мениджмънт контрола във веригата.

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. Нилс Хорх¹⁷⁴ ги разделя на два вида - вътрешни задачи (internal related tasks) и междуорганизационни (Supplier related task).

¹⁶⁹ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.162

¹⁷⁰ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.162

¹⁷¹ [Уеб източник] <https://www.gartner.com/en/articles/these-are-the-best-supply-chains-of-2023> - последно влизане на 20.12.2024

¹⁷² Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.162

¹⁷³ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p. 162

¹⁷⁴ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p. 160

Разбирането на автора е, че в практико-приложен аспект, най-често се изграждат управленски контролни системи, чиито цели са решаването на задачи свързани с контрола върху вътрешно-организационните процеси. Това е така, защото приоритет за всяка компания е разрешаването на вътрешните управленско-контролни задачи. В допълнение, решаването на дадени контролни задачи изисква време и ресурси.

Насочването на вниманието към вътрешни задачи обаче не означава, че големите компании във веригата на доставки (например корпорациите) не биха могли да прибегнат до това да това да консултират по-малките компании от верижния процес. Такъв тип практики биха могли да бъдат използвани от големите компании с цел извличането на допълнителни изгоди. Така чрез помощ за решаване на външна контролна задача, която е на по-малка компания от веригата на доставки, се цели повишаване на ефективността на целия верижен процес, което пряко или косвено може да повлияе и на корпоративните резултати.

Независимо от краткото разяснение и представената „хипотетична възможност, при която е възможно корпорация да подпомогне решаване на външна контролна задача“, междуорганизационните задачи не са обект на изследване в настоящата дисертация и няма да бъдат разглеждани.

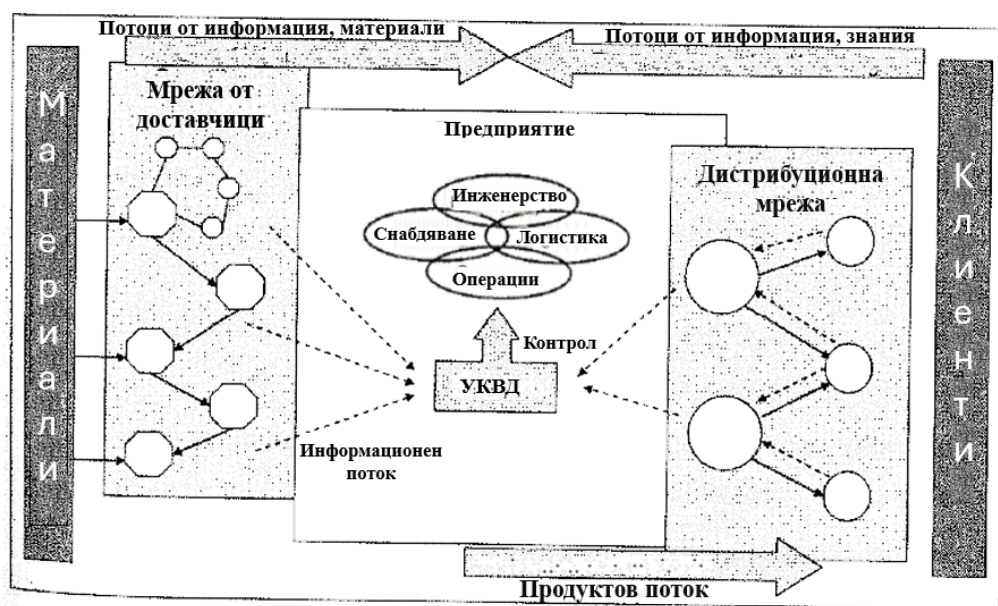
След изследването на част от теорията, свързана с обхвата и задачите на системите за управленски контрол, се преминава към проучването на различните типове управленски контролни системи във веригата на доставки.

В своята книга „Управленски контрол върху глобалните вериги на доставки“, Хорх¹⁷⁵ посочва три типа управленски контролни системи, които са: вътрешна; селективна (избирателна); съвместно-управленска. В тях са заимствани идеи от Харланд¹⁷⁶, който по-рано през 1996 г. разграничава и описва различни (системни) нива на управление във веригата на доставки, заедно с различни приоритети и фокуси на управлението.

¹⁷⁵ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p. 171

¹⁷⁶ Harland, C.M., Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks', British Journal of Management vol. 7, 1996, p.63-80

От наименованията на самите типове управленски контролни системи във веригата на доставки се подразбират и различните подвидове управленски контрол, които се реализират чрез всяка една от тях. Основната отличителна разлика между различните подвидове на управленския контрол е, техният фокус. Първият разгледан подвид на управленския контрол е, вътрешно-фокусираният управленски контрол (представен е на фиг. 13).



Изт. Horch, N. *Management Control of Global Supply Chains*, 2009, p.173 (преведена от автора)

*УКВД (SCMC) – Управленски контрол върху веригата на доставки

Фиг. 13 Вътрешно-фокусиран управленски контрол върху веригата на доставки

Впечатление в показаната фигура прави, че обекти на управленския контрол са единствено процесите вътре в организацията. Това е така, защото управленското контролно ядро (основните субекти на контрола) са част от конкретната организация (компания). Това предполага приоритизиране на вътрешните контролни задачи за сметка на контролните задачи на доставчиците или клиентите на компанията. Контролът върху техните процеси остава извън обхвата.

Важно е да се отбележи още, че потокът от материали и продукти се движи само в една посока, докато потока от информация е двупосочен. Това показва, че компанията получава информация, както от своите доставчици на суровини, така и от своите клиенти, на които продава своя готов продукт.

В кратко обобщение, *вътрешно-фокусиращият управленски се характеризира с вътрешен фокус върху управленските контролни задачи и измерването на вътрешното представяне*“.¹⁷⁷

От очертаните особености на този подвид на управленския контрол може да бъде направен извода, че голяма част от съвременните управленски контролни системи върху верижния процес на доставки са от типа вътрешно-фокусирана. Това е така, тъй като реализираният чрез тях управленски контрол отговаря на описанието по-горе.

Вторият тип управленски контрол, разгледан по-долу (фиг.14), е селективният (избирателният) управленски контрол.



Изм. Horch, N. Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.175 (преведена от автора)

*УКВД (SCMC) – Управленски контрол върху веригата на доставки

Фиг. 14 Селективен/избирателен 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.*“¹⁷⁸

От написаното може да се направи извод, че концепцията за селективния управленски контрол върху верижния процес на доставки надгражда тази за вътрешно-фокусиращия. Това е така, защото основният фокус (контролът върху вътрешните

¹⁷⁷ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p. 173

¹⁷⁸ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p. 174

процеси остава непроменен), но концептуално подкрепата за избрани доставчици, дистрибутори и контрола, който те упражняват върху техните процеси, не се изключва. Това придава по-широк смисъл на управленския контрол и допринася за разширяване на неговия обхват.

Според Хорх¹⁷⁹, 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. Решенията и начинът, по който се осъществява контрола в централата, се спуска както към локалните офиси, така и към различните останали доставчици. При този тип контрол се следят основни ключови показатели (Key Performance Indicators/ KPIs).¹⁸⁰

Описаното по-горе виждане на Хорх, за управлението и контрола върху верижния процес на доставки, посредством група от показатели, намира широко приложение в практиката. Това е така, защото в корпорациите, а и в останалите големи компании, е много трудно (дори почти невъзможно), груповия мениджмънт да проследява и контролира процесите в локалната верига на доставки по друг начин, различен от контролирането на ключови показатели за представянето (ефективността). Това предполага и мениджмънтът на локално ниво да използва същите инструменти за контрол, така че да бъде изградена приемственост от стратегически, тактически и оперативни показатели за ефективност (на представянето). По този начин контролът не се насочва към самия процес, а към резултатите от него, което е важно както за мениджмънта, така и за акционерите на корпорацията.

Третият подвид управленски контрол, който е посочен от Хорх, е съвместен управленски контрол върху веригата на доставки.

Според Хорх,¹⁸¹ за упражняването на съвместен управленски контрол е необходимо управленският контрол върху верижния процес на доставки да бъде независим. Под независим контрол следва да се разбира контрол, който се осъществява чрез една обща управленска контролна система, и който се упражнява върху цялата верига на доставки. Хорх¹⁸² още подчертава, че общата контролна система не изключва възможността всеки от участниците да разполага своя собствена (вътрешна) управленска

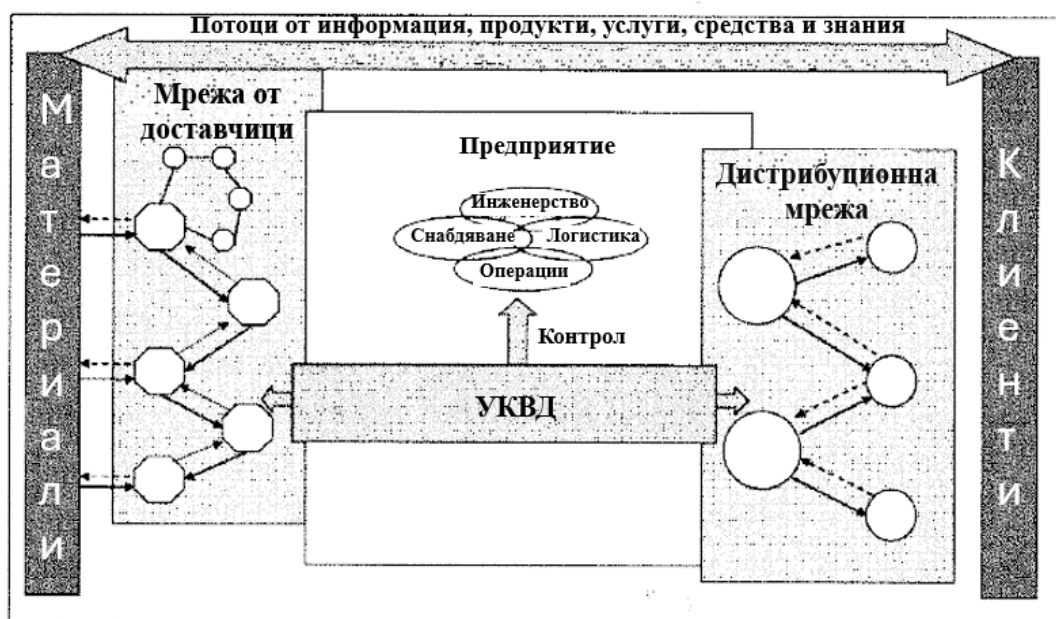
¹⁷⁹ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p. 173 -174

¹⁸⁰ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p. 173 -174

¹⁸¹ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.175-176

¹⁸² Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.175-176

контролна система, но нейният обхват на контрола следва да бъде силно ограничен. Такъв тип управленски контрол е изобразен по-долу на фиг.15.



Изт. Horch, N. *Management Control of Global Supply Chains*, 2009, p.177 (преведена от автора)

*УКВД (SCMC) – Управленски контрол върху веригата на доставки

Фиг. 15 Съвместен управленски контрол върху веригата на доставки

Написаното от Хорх, в практико-приложен аспект, би могло да бъде разчетено, че 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 и управленско контролно ядро, което да бъде субект на контрола и да упражнява контролната функция върху стратегически важните процеси от веригата на доставки.

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. Ако бъде разгледан пример, с корпоративна верига на доставки, в нея има една основна и голяма компания (корпорацията), която произвежда крайния продукт и други по-малки от нея компании, които са част от нейната верига на доставки. За тези по-малки компании е важно да не загубят своята идентичност и независимост и целят вътрешно да

контролират процесите си, а за корпорацията също е проблем приравняването ѝ с останалите компании от веригата и изграждането на общ контролен орган.

С напредването на системите и множеството трендове като дигитализацията,¹⁸³ може да се очаква, че интеграцията между участниците във веригата на доставки ще се подобри. Това означава, че съвместния управленски контрол би могъл да има по-голямо значение и приложимост в бъдещето, но към днешна дата той звучи по-скоро утопично.

За завършек на т.2.3 са разгледани и подсистемите, от които са изградени и управленските контролни системи във веригата на доставки, или, накратко, разгледани са техните аспекти. Според Хорх,¹⁸⁴ управленските контролни системи съдържат три аспекта - функционален, институционален и инструментален. Същността на всеки един от аспектите е обяснена по-долу.

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.¹⁸⁵

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.¹⁸⁶

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 и цялостно управление на разходите и други инструменти за управление и контрол в бизнеса като бенчмаркинг.¹⁸⁷

¹⁸³ Fahndrich, J., A literature review on the impact of digitalisation on management control”, 2022

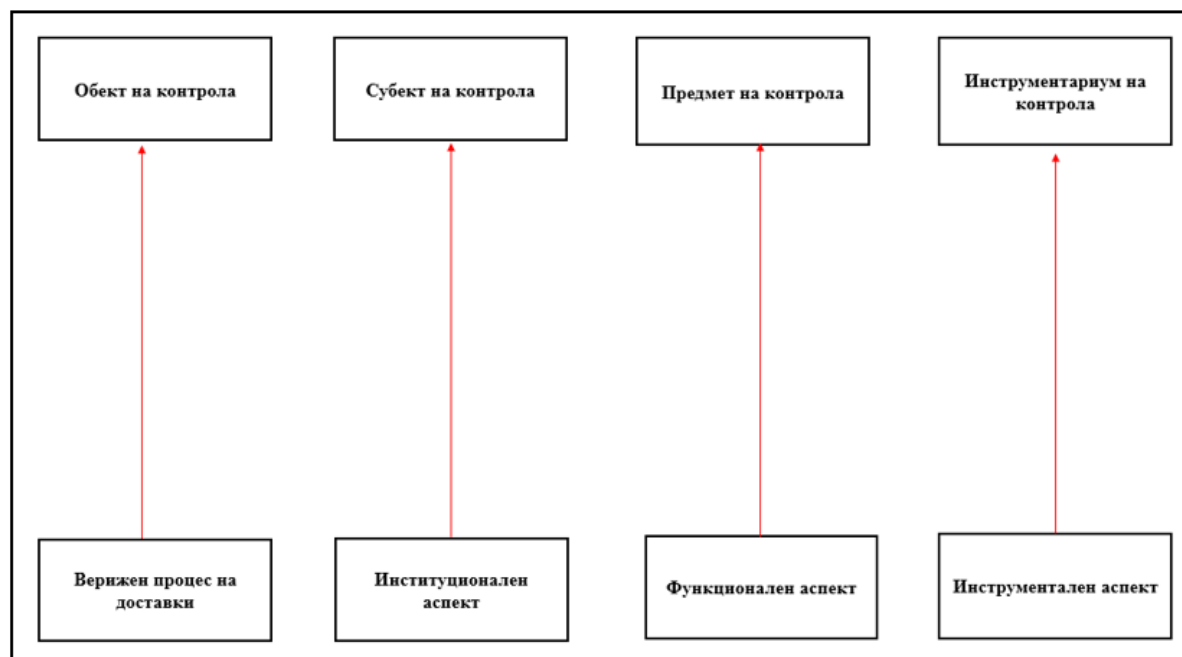
¹⁸⁴ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

¹⁸⁵ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.62

¹⁸⁶ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.62-67

¹⁸⁷ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.62-74

Изследователската теза, на която се базира настоящата дисертация, предполага да бъде търсена и представена връзката между разгледаните по-горе аспекти на управленската контролна система във веригата на доставки и дефинираните от Симеонов, четири елемента¹⁸⁸ на системата за управленски контрол. Тази връзка е илюстрирана на фиг.16.



Фиг. 16 Връзка между аспекти на системата за управленски контрол във веригата на доставки (дефинирани от Хорх¹⁸⁹) и елементи на системата за управленски контрол (дефинирани от Симеонов¹⁹⁰)

На фиг. 16 е посочена връзката между институционалния аспект и субекта/субектите на контрола. В практико-приложен аспект, това означава, че от изграждането на институционалния аспект зависи кой е субектът на контрола в модела.

Функционалният аспект, чиято същност са контролни задачи, следва да бъде/ат насочен към предмета на контрол.

Инструменталният аспект съдържа способите за контрол, които са необходими на мениджмънта за упражняване на контролната функция, върху обекта/обектите на контрола.

¹⁸⁸ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС 2016, стр. 24.

¹⁸⁹ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

¹⁹⁰ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС 2016, стр. 24.

При представянето на управленските контролни системи, в настоящата точка 2.3 от дисертационния труд се разглеждат аспектите на системата за управленски контрол във веригата на доставки (дефинирани от Хорх¹⁹¹) и на елементите на системата за управленски контрол (дефинирани от Симеонов), а връзката между двете разбирания е подчертана с помощта на фиг.16. В допълнение към това, общото между тях е, че и двата подхода разглеждат в структурно отношение управленските контролни системи.

Това представяне на управленските контролни системи в структурно отношение допринася за тяхното по-добро разбиране, но не изчерпва възможните гледни точки, през които те могат да бъдат изследвани. Това налага в настоящия дисертационен труд да бъде отдадено значимото и на различните подходи за тяхното изграждане.

В своята книга „Системи за управленски контрол“, Симеонов и Ламбовска посочват, че *„подходите за изграждане и функциониране на съвременните системи за управленски контрол се доминират от три ключови концепции – на контролинга, на вътрешния контрол и вътрешния одит и на независимия финансов одит.“*¹⁹²

За по-доброто разбиране на трите концепции, всяка от тях ще бъде разгледана поотделно.

Опознаването на същността на вътрешния контрол е пряко свързано с познаването и изследването на рамките за вътрешен контрол. Според Валерия Динева, *„контролните рамки са средство, чрез което ръководствата на организациите проектират и установяват системи за вътрешен контрол.“*¹⁹³

Очертаването на връзката между вътрешния контрол и контролните рамки, направена в настоящето изследване, предполага в дисертационния труд да бъде обърнато внимание и на най-разпознаваемата и широко разпространена рамка за вътрешен контрол – „Интегрираната рамка за вътрешен контрол – COSO“.

Тя е създадена през 1992 г., като през 2013 година е разширена, обогатена и надградена. В своя труд „Ефективността на вътрешния контрол през призмата на COSO – 2013“, Динева¹⁹⁴ очертава основните промени отразени в COSO – 2013 спрямо предходното съдържание на рамката и частта от рамката, която остава непроменена.

¹⁹¹ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

¹⁹² Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС, 2016, стр. 27

¹⁹³ Динева, В., Ефективността на вътрешния контрол през призмата на COSO – 2013, ИДЕС, бр.4, 2015, стр.1

¹⁹⁴ Динева, В., Ефективността на вътрешния контрол през призмата на COSO – 2013, ИДЕС, бр.4, 2015, стр.1

Тя посочва, че в новата рамка се запазва разбирането за вътрешния контрол *„като процес, осъществяван от хора (борд на директорите, мениджмънт и друг персонал), предназначен да предоставя разумна увереност по отношение на постигане на целите, свързани с операциите, докладването и съответствието“*.¹⁹⁵

Запазват се и основните компоненти на модела – *„контролна среда, оценка на риска, контролни дейности, информация и комуникация и мониторингови дейности.“*¹⁹⁶

При основните цели, а именно - *оперативни цели, осигуряване на съответствие с изискванията и финансовото докладване* има разширение, като към финансовото докладване се включва и всякакъв тип нефинансово докладване.¹⁹⁷

Като новост в модела са посочени седемнадесетте принципа (17) и прилежащите към тях фокусни точки имащи за цел поясняването на всеки от принципите.¹⁹⁸

В обобщение, COSO-2013 включва три бизнес цели (3); пет компонента (5); седемнадесет принципа за вътрешен контрол (17); седемдесет и седем фокусни точки (77).¹⁹⁹

Целта на настоящия дисертационен труд не предполага детайлно разглеждане на всичките седемдесет и седем точки, но налага да бъде отделено необходимото внимание на компонентите и принципите за вътрешен контрол приложени към всеки от тях.

Контролната среда може да бъде определена като *„набор от стандарти, процеси и структури, които осигуряват основата за осъществяване на вътрешен контрол в цялата организация“*.²⁰⁰

Към този компонент се отнасят първите пет принципа, които са свързани с демонстрацията на етични ценности от страна на мениджмънта, йерархичната структура на организацията, линиите на докладване в нея, стимулиране, привличане и задържане на служители и други.²⁰¹

¹⁹⁵ Динева, В., Ефективността на вътрешния контрол през призмата на COSO – 2013, ИДЕС, бр.4, 2015, стр.2

¹⁹⁶ Динева, В., Ефективността на вътрешния контрол през призмата на COSO – 2013, ИДЕС, бр.4, 2015, стр.2

¹⁹⁷ Динева, В., Ефективността на вътрешния контрол през призмата на COSO – 2013, ИДЕС, бр.4, 2015, стр.2

¹⁹⁸ Динева, В., Ефективността на вътрешния контрол през призмата на COSO – 2013, ИДЕС, бр.4, 2015, стр.2

¹⁹⁹ Динева, В., Ефективността на вътрешния контрол през призмата на COSO – 2013, ИДЕС, бр.4, 2015, стр.2

²⁰⁰ KPMG, COSO Internal Control – Integrated Framework (2013), 2013, p.3

²⁰¹ KPMG, The Road to Transition: COSO' Internal Control 2013 – Integrated Framework, Audit Committee No. 21, 2014

Оценката на риска може да бъде определена като „динамичен и повтарящ се процес за идентифициране и анализиране на рискове, които могат да повлияят върху постигането на целите на предприятието, служещ за формиране на основа за определяне какви рискове да бъдат управлявани“.²⁰²

В пряка връзка с втория компонент от COSO-2013 са принципите от шести до девети включително, които са насочени към ясното дефиниране на целите (финансови и нефинансови), което би позволило адекватна оценка на рисковете (вкл. измамите), така че след това да бъде намерен най-добрия начин, по който да бъдат управлявани.²⁰³

Контролните дейности представляват „дейности установени с политиките и процедурите, които подпомагат ... смекчаването на рисковете“.²⁰⁴

Десети, единадесети и дванадесети са принципите, които се отнасят за третия елемент от модела COSO-2013. Те са свързани с избора и въвеждането на контролни дейности, които могат да доведат до смекчаване на рисковете, застрашаващи постигането на целите.²⁰⁵

За информацията може да бъде казано, че „организацията използва информация от вътрешни и външни източници, за да подпомогне функционирането на вътрешния контрол“.²⁰⁶

Комуникацията е „непрекъснат, повтарящ се процес на предоставяне, споделяне и получаване на необходимата информация.“²⁰⁷

От тринадесети до петнадесети включително, са принципите, които определят четвъртия елемент от COSO модела. Те се отнасят до източниците на информация (външни и вътрешни), каналите и методите за комуникация.²⁰⁸

Мониторинговите дейности могат да бъдат определени като „непрекъснати оценки, отделни оценки или комбинация от двете, които се използват, за да се оцени

²⁰² KPMG, COSO Internal Control – Integrated Framework (2013), 2013, p.3

²⁰³ KPMG, The Road to Transition: COSO' Internal Control 2013 – Integrated Framework, Audit Committee No. 21, 2014

²⁰⁴ KPMG, COSO Internal Control – Integrated Framework (2013), 2013, p.4

²⁰⁵ KPMG, The Road to Transition: COSO' Internal Control 2013 – Integrated Framework, Audit Committee No. 21, 2014

²⁰⁶ KPMG, The Road to Transition: COSO' Internal Control 2013 – Integrated Framework, Audit Committee No. 21, 2014

²⁰⁷ [Уеб източник] <https://www.deloitte.com/ng/en/services/audit/perspectives/coso-information-and-communication-monitoring-activities.html> - последно влизане на 20.12.2024

²⁰⁸ KPMG, The Road to Transition: COSO' Internal Control 2013 – Integrated Framework, Audit Committee No. 21, 2014

дали всеки от петте компонента на системата за вътрешен контрол присъства и функционира“.²⁰⁹

С петия COSO елемент са свързани последните два принципа, които са свързани с оценките на системата за вътрешен контрол и комуникацията на резултатите от тях.²¹⁰

Като допълнение към настоящия компонент на COSO модела, следва да бъде посочено, че вътрешният одит, в настоящия дисертационен труд, се разглежда като инструмент за оценяване на ефективността на системата за вътрешен контрол и част от последния компонент на COSO модела - мониторингови дейности.

В обобщение, разглеждането на съдържанието и същността на рамката COSO-2013 и нововъведенията в нея бе направено, защото тя е основополагаща за изграждането на системата за вътрешен контрол, а в настоящия дисертационен труд се приема, че управленската контролна система е съчетание от три системи – система за вътрешен контрол, контролингова система и система на независимия финансов одит.

След разглеждането на концепцията на вътрешния контрол, следващата стъпка в това изследване се изразява в представянето на концепцията на контролинга. Според Симеонов, *„в най-общ план контролингът се определя като концепция и практическа дейност по планирането, контрола, и информационното осигуряване в организацията.“*²¹¹

Той²¹² също счита, че в исторически план могат да бъдат посочени три подхода на разработване и осъществяване на контролинга. Тези три подхода са представени накратко по-долу.

Първи подход, контролингът е насочен към планирането и контрола на финансовите резултати и стойностните показатели. В него е обърнато внимание на бюджетирането, като се използват методи, които са характерни за финансовото счетоводство и финансовия анализ.²¹³

Втори подход, поставя се акцент върху информационната роля на контролинга, кръгът от информация излиза от рамките на финансовата и производствена отчетност, което води след себе си до увеличаване на използваните методи и модели с такива, които не са характерни за финансовото счетоводство и анализ.²¹⁴

²⁰⁹ KPMG, COSO Internal Control – Integrated Framework (2013), 2013, p.5

²¹⁰ KPMG, The Road to Transition: COSO' Internal Control 2013 – Integrated Framework, Audit Committee No. 21, 2014

²¹¹ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС, 2016, стр. 34

²¹² Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС, 2016, стр. 37

²¹³ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС, 2016, стр. 37 - 38

²¹⁴ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС, 2016, стр. 38 - 39

Трети подход, той е последен в исторически план, акцентира върху координационната роля на контролинга, изразяваща се в координирането на различните системи на управлението (например система за планиране, система за мониторинг и контрол, информационна система и други).²¹⁵

В проучената чуждестранна литература, автори като Сливцзински и Колински разглеждат контролинга като *„система, подпомагаща управлението на организацията в постигането на целите чрез координиране на процесите на планиране, организиране, управление, насочване, контрол както и събиране и обработка на информация.“*²¹⁶

Приложената по-горе дефиниция на Сливцзински и Колински е от 2016 г. и отговаря на описанието на третия от подходите (описани от Симеонов), което може да бъде прието като доказателство за неговата актуалност.

Сливцзински и Колински²¹⁷ посочват също, че контролингът помага за управление, което е насочено към постигането на конкретни резултати, и подпомага мениджмънта при вземане на решения и създаване на механизми за ефективно и ефикасно управление.

Последната концепция, която е разгледана, е тази на независимия финансов одит. В настоящето изследване се приема, че целта на независимия финансов одит е *„да повиши степента на доверие на потребителите на финансовия отчет чрез изразяването на одиторско мнение за това дали този отчет е изготвен във всички съществени аспекти в съответствие с приложимата рамка за финансово отчитане.“*²¹⁸

Въз основа на горепосочената цел на независимия финансов одит може да се направи извод, че в резултат на него доверието в отчетите може да бъде повишено както от страна на външните потребители на отчетите, така и на вътрешните. В контекста на написаното, може да бъде добавено, че *„независимият финансов одит представлява важна част от системите за управленски контрол“*²¹⁹, защото с него се ограничава възможността мениджмънта да използва отчети, в които финансовото състояние на компанията не е вярно и честно представено.

Връзката между горепредставените три концепции може да бъде проследена на фиг. 17

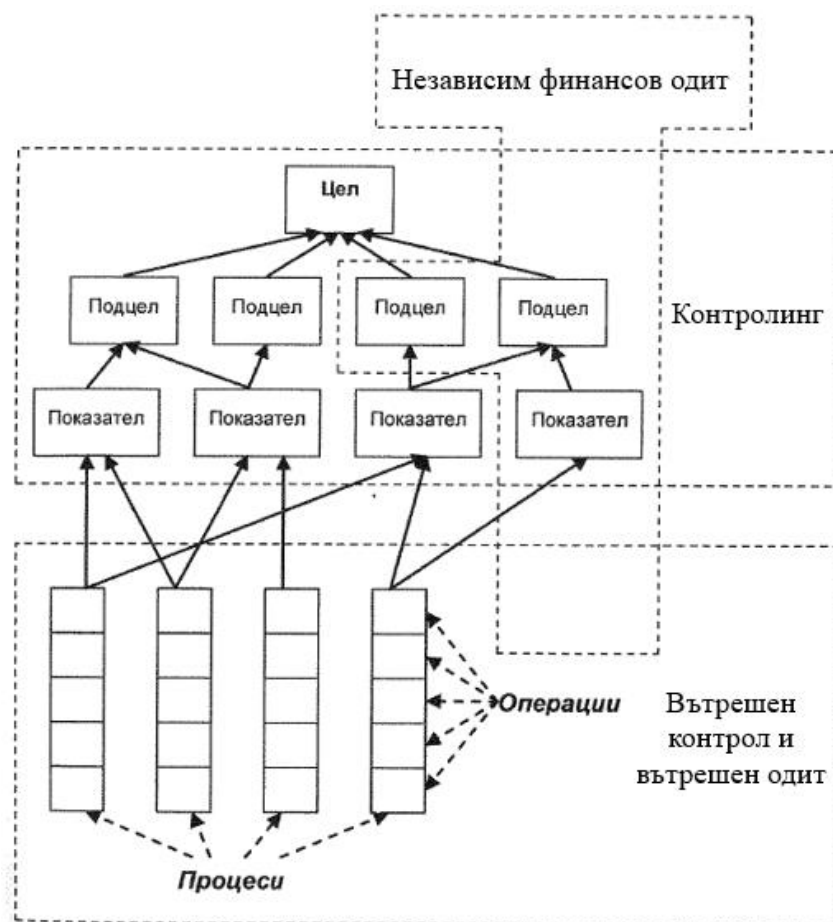
²¹⁵ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС, 2016, стр. 39 - 40

²¹⁶ Sliwczynski, B., Kolinski, A. Controlling Supply Chains Theory and Practice, 2016, p.1

²¹⁷ Sliwczynski, B., Kolinski, A. Controlling Supply Chains Theory and Practice, 2016, p.2

²¹⁸ [Уеб източник] <https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2136937441> - Закон за независимия финансов одит и изразяването на сигурност по устойчивостта, 2024, последно влизане на 20.12.2024

²¹⁹ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС, 2016, стр. 38 - 39



Изм. Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС 2016, стр. 29
(частично променена от автора)

Фиг. 17 Различия в предмета на контролинга, вътрешния контрол и вътрешния одит и независимия финансов одит

От приложената по-горе фиг. 17 може да бъде направен извод, че „концептуалните подходи на контролинга и на независимия финансов одит са преди всичко съсредоточени в областта на резултатите на организациите, представени като система от показатели за тяхното функциониране“²²⁰. Важно е да бъде отбелязано, че на фиг.17 е илюстриран по-тесният обхват на независимия финансов одит, в който не следва да влизат показатели като ефективност на производствените линии например и други, които нефинансови показатели.

²²⁰ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС, 2016, стр. 28

В контекста на написаното, *„при независимия финансов одит предметът се ограничава до определен кръг финансови показатели, включени във финансовите отчети.“*²²¹

На фиг. 17 е посочен и предметът на вътрешния контрол и вътрешния одит, а именно процесите и съставлящите ги операции, от чиято ефективност зависи постигането на конкретните показатели.

В обобщение, въз основа на представените три концепции, се определя съществуването на два типа системи за управленски контрол. Към първият тип управленски контролни системи следва да бъдат отнесени системите, които са насочени към контролирането на общите резултати, а вторият тип, тези, чието внимание е насочено към конкретните действия, водещи до съответните резултати.²²²

Според автора, представеният по-горе подход при изграждането на управленски контролни системи от „общ тип“ може да бъде приложен и при по-специфични типове управленски контролни системи, каквито са тези във веригата на доставки.

В практико-приложен аспект, това означава, че всяка една от разгледаните в изследването системи за управленски контрол във веригата на доставки (вътрешно-фокусирана, селективна и съвместна) може да бъде представена като обединение (съчетание) от трите концепции.

Въпреки че независимият финансов одит допринася за ограничаването на информационния риск за ръководствата на компаниите при използването на финансовите отчети²²³, неговата тежест при построяването на всеки от типовете управленска контролна система е най-малка. Според автора, доказателството за това твърдение може да бъде намерено в това, че *„системата за независимия финансов одит като външна за организацията, която подпомага неговата система за управленски контрол и се включва в нейното функциониране на договорни начала.“*²²⁴

Проучването на типовете системи за управленски контрол, представено в настоящата т.2.3 от 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.

²²¹ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС, 2016, стр. 28

²²² Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС, 2016, стр. 27

²²³ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС 2016, стр. 83

²²⁴ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС 2016, стр. 83

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

Рисковете, тяхното идентифициране, оценка и управление са неизменна част от “Интегрираната рамка за вътрешен контрол COSO.” Според COSO²²⁵, рискът се определя като вероятност дадено събитие да възникне и да окаже негативно влияние върху постигането на стратегията и бизнес целите на организацията. Това определение ни дава основание да разглеждаме риска като пречка за постигане на крайните цели на организацията. В тази връзка, рисковете играят роля при формирането на организационните структури, контролните задачи, които трябва да бъдат решени от мениджмънта и контролните инструменти използвани за тяхното решаване.

След представянето на вижданията за понятието „риск“ предложени от COSO, вниманието се насочва към изследването на риска във веригата на доставки. Според Доброслав Моллов:

*„Рискът във веригата на доставки може да се определи като вероятността за прекъсване на бизнес процесите, което да доведе до проблем със способността на компанията да доставя продукти и услуги на своите клиенти във веригата.“*²²⁶

В тази предложена дефиниция се поставя акцент върху негативния ефект от настъпването на рисковото събитие, без да се подчертава първоизточникът на риска.

В дефиницията предложена от СпендЕдж²²⁷ (SpendEdge), рискът във веригата на доставки се разглежда като отклонение от очакваното или стандартното представяне на функциите по планиране, снабдяване, производство, дистрибуция и други. Би могло да бъде казано, че в тази дефиниция акцентът се поставя върху два аспекта. Първият е, отклонението от „очакваното изпълнение (състояние)“, което бе упоменато в т.2.2.2, и което е част от елементите на контрола като функция на управлението.²²⁸ Вторият е, засягането на различните функции в компаниите като снабдяване, производство и други, които функции са част от модела за ефективен и ефикасен корпоративен контрол, описан в глава трета.

²²⁵ [Уеб източник] <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf> (The 2013 COSO Framework & SOX Compliance), p. 7 – последно влизане на 15.02.2023

²²⁶ Моллов. Д., Управление на риска в глобалните вериги за доставка, Икономически и социални алтернативи, бр. 4, 2016, стр. 89

²²⁷ [Уеб източник] <https://www.spendedge.com/blogs/battling-supply-chain-risk-five-simple-ways-> последно влизано 20.12.2024

²²⁸ Динев, М., Контрол в Социалното управление, Тракия М, 1999, стр. 21

Показаните по-горе 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. В допълнение, това виждане се припокрива и с предложената от COSO дефиниция за „риск“, което дава основание за допускането, че „рискът във верига на доставки“ би могъл да се разглежда по сходен начин както „риска“ в една организация. Това, което би могло да бъде определено като „различно“ при разглеждането на рисковете, от гледна точка на отделната компания и на веригата на доставки, е тяхната класификация.

Според Европейската федерация на риск мениджърските асоциации²²⁹ (FERMA) различните видове риск за отделната компания биха могли да бъдат „условно разделени и класифицирани“ в две групи - рискове произтичащи от вътрешни фактори и рискове произтичащи от външни фактори.

При класифицирането на рисковете във веригата на доставки, Моллов²³⁰ 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.

Следващата стъпка в това изследване е насочена към открояването на видовете риск, които попадат във всяка една от тези три групи, и техните характерни особености.

Към вътрешните за компанията видове риск се отнасят, 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, се отнасят всички онези рискове, които произтичат от външни за веригата на доставки, фактори и явления.

Към видовете риск, произтичащи от самата верига на доставки, се отнасят всички рискове, които са породени от отношенията и начините на работа и взаимодействие

²²⁹ [Уеб източник] <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-bulgarian-version.pdf> Federation of European Risk Management Association – Стандарт по управление на риска, стр. 3 – последно влизане на 20.12.2024

²³⁰ Моллов. Д., Управление на риска в глобалните вериги за доставка, Икономически и социални алтернативи, бр. 4 , 2016, стр. 90

между компаниите в нея. Пример за такъв вид риск е *„рискът от липса на прозрачност“*.²³¹

Настоящото научно изследване, притежава някои ограничения, представени в началото на дисертационния труд, които изключват разглеждането на отношенията между корпорацията и нейните доставчици и клиенти. Въз основа на тях, рискове, които попадат в групата „рискове произтичащи от веригата на доставки“, не са разгледани.

Накратко обобщено, в настоящия 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“.

Съобразно описаните в първа глава процеси, влизащи в състава на верижния процес на доставки, могат да бъдат изброени следните присъщи вътрешни видове риск, касаещи функционирането на веригата на доставки:

1. Рискове при снабдяването (Procurement Risks) – в първа глава вече бе обяснено, че по време на процеса на снабдяване се осъществява закупуването на множеството суровини и материали необходими за нормалното протичане на производството.

От една страна, *„всяка една покупка е изпълнена с множество рискове. Има проблеми, свързани с качеството, надеждността на доставчика, очакванията на клиентите, цената, доставката и други“*.²³²

От друга страна, всеки един от изброените по-горе видове риск - свързани с качеството, цената, срока на доставка и надеждността на доставчиците, могат да окажат съществено влияние върху верижния процес на доставки и да нарушат нормалното му протичане. Това е така, защото снабдяването е процес предшестваш процесите на производство, складиране, и всички други процеси от верижния процес на доставки.

Всичко описано до момента показва, че рисковете при снабдяването могат да повлияят на ефективността и ефикасността на верижния процес на доставки, рентабилността (profitability) на бизнеса и постигането на целите за печалба.

2. Производствени рискове (Manufacturing Risks) – производството е един от основните процеси, изграждащи верижния процес на доставки, което налага разглеждането на присъщите рискове, засягащи неговото функциониране. Примери за такива видове риск са: прекъсването на производствения процес; производството на

²³¹ [Уеб източник] <https://www.sap.com/insights/supply-chain-risks.html> - последно влизане 20.12.2024.

²³² [Уеб източник] <https://www.ignite.no/blog/most-common-procurement-risks-and-how-to-manage-them> - последно влизане на 20.12.2024

некачествена продукция; невъзможност на производството да задоволи нуждите на корпорацията от определени продукти (стоки); и други.

От една страна, всички тези рискове са в правопрпорционална зависимост с рисковете присъщи на снабдяването. Това е така, защото факторите оказващи влияние върху процеса на снабдяване оказват влияние и на производствения процес (например доставчиците). В практико-приложен аспект, това означава, че вземането на мерки за ограничаване на рисковете в снабдяването, пряко или косвено, повлиява и на рисковете в производството.

От друга страна, част от посочените по-горе видове риск, присъщи на производствения процес, биха могли да бъдат повлияни и от други вътрешни фактори, които не са пряко свързани с процеса на снабдяване. Примери за такива фактори са: производствено оборудване; производствена програма; планиране на нуждите от суровини и материали и други.

В обобщение, рисковете присъщи на производствения процес, могат да окажат много голямо влияние върху корпоративната верига на доставки и постигането на целите за корпоративна печалба.

3. Логистични рискове (Logistic Risks)– както вече беше обяснено в първа глава, логистичния процес, в настоящето изследване, се разглежда като съвкупност от два подпроцеса – процес на складиране и процес на дистрибуция. Въз основа на това, в настоящия научен труд се приема, че рисковете присъщи на процеса логистика могат да бъдат систематизирани в две групи. В едната група се включват рисковете, присъщи на процеса складиране, а в другата група, рисковете присъщи на процеса дистрибуция.

Към рисковете, касаещи процеса на складиране, се причисляват, риск при съхранението на суровини, материали и готов продукт и риска от високи разходи за самото съхранение. Специфичното при всички тях е, че те могат да окажат негативно влияние върху целия верижен процес на доставки. Това е така, защото, първо, лошото съхранение на готов продукт може да доведе до неговото бракуване. Второ, лошото съхранение на суровини и материали може да направи невъзможно производството на крайни продукти от тях.

В допълнение към всичко описано, високите разходи за процеса на складиране могат да окажат негативно влияние върху ефективността и ефикасността му и финансовия резултат на корпорацията.

Към рисковете, касаещи процеса на дистрибуция, могат да бъдат отнесени: риск от влошен търговския вид на дистрибутирания продукт; риск от неспазване на срока за доставка (като време), риск от разминаване между поръчано и доставено количество продукти; риск от високи разходи за дистрибутиране и други.

Влошеният търговски вид на вида на стоките би могъл да обезсмисли всички процеси преди това, тъй като стоката би могла да стане непродаваема. Закъснелите доставки могат да доведат както до влошаване на отношенията между корпорацията и нейните клиенти, така и до пропуснати продажби. Не на последно място, високите разходи за дистрибуция могат да нарушат ефективността и ефикасността на корпорацията и да повлияят негативно върху постигането на различните цели като корпоративна печалба и други.

4. Рискове при търсенето и планиране (прогнозиране) на търсенето (Demand Risks and Demand Planning Risks) - рискът при търсенето и риска при планиране на търсенето са неразривно свързани и поради тази причина са разгледани заедно. Това е така, защото *„рискът при търсенето е потенциална загуба поради разлика между прогнозното и реалното търсене“*.²³³

Написаното би могло да бъде обяснено и по следния начин - в реалния бизнес съществуват два вида риск при търсенето и планиране (прогнозиране) на търсенето. Първият е – корпорацията да прогнозира по-голямо търсене на нейните продукти, отколкото е реалното търсене след това. Вторият е – корпорацията да планира по-малко търсене на нейните продукти, а реалното търсене след това да е по-голямо. И двата вида риск могат както да доведат до множество негативни последици и да намалят ефективността на целия верижен процес, така и да окажат негативно влияние върху резултатите на корпорацията.

5. Маркетингови рискове (Marketing Risks) – на базата на предложената преработена дефиниция за понятието „маркетинг“ в първа глава, този процес условно бе разделен на две части. Накратко, в първата бяха систематизирани подпроцесите, свързани със създаването на нови продукти и ръста на приходите за корпорацията, а във втората част - бяха групирани подпроцесите свързани с маркетингови кампании в клиентите на корпорацията от различните търговски канали.

Въз основа на това разделение, присъщите на маркетинговия процес видове риск също се систематизират в две групи.

²³³ [Уеб източник] <https://simplicable.com/new/demand-risk> - последно влизане на 20.12.2024

В първата група се включват, следни видове риск касаещи лансирането (пускането) на нов продукт на пазара, които са: риск от пускането на нов продукт, който не се харесва на крайния консуматор; риск от лансирането на нерентабилен продукт (от гледна точка на разходи); риск от преразходване на средствата за лансиране на нов продукт и други.

Във втората група се включват, видовете риск присъщи на организирането на маркетингови кампании в различните търговски канали и клиенти на корпорацията. Такива рискове са: риск от прекалено скъпа маркетингова кампания, която не изплаща инвестицията направена за нея; риск от маркетингова кампания, която не е атрактивна за крайния консуматор; риск от ненавременен започването на маркетингова кампания и други.

В заключение, присъщите на маркетинговия процес видове риск, могат да окажат негативно влияние върху търсенето на продукти на корпорацията и да нарушат ефективността на останалите процеси от веригата на доставки. Също така те могат да окажат влияние и върху рентабилността (profitability) на бизнеса на корпорацията, което да рефлектира и върху крайния финансов резултат.

6. Финансови рискове (Financial Risks) – финансовите видове риск биха могли да бъдат много широкообхватно понятие, когато се отнасят за корпорацията (в частност) и за корпоративната верига на доставки като цяло. Това налага конкретизация на видовете финансов риск и начинът, по който те се разглеждат в настоящето изследване.

В класическото разбиране, финансовият риск е – „*е възможността за загуба на пари при инвестиция или бизнес начинание*“.²³⁴ В допълнение към това, като основни видове финансов риск, според Хюс,²³⁵ могат да бъдат посочени – кредитен риск, ликвиден риск и оперативен риск.

Под финансови рискове в настоящето изследване разбираме: риск от растящи разходи (cost risk); риск от намаляване на печалбата на корпорацията (profit risk); риск от спад в рентабилността на бизнеса на корпорацията (profitability risk).

Разгледани в този смисъл, финансовите рискове са пряко свързани с разходите и с ефикасността и ефективността, на всеки един от разгледаните в настоящето изследване, основни процеси във веригата на доставки (снабдяване, производство, логистика, продажби и маркетинг).

²³⁴ [Уеб източник] <https://www.investopedia.com/terms/f/financialrisk.asp> - последно влизане на 20.12.2024

²³⁵ [Уеб източник] <https://www.investopedia.com/terms/f/financialrisk.asp> - последно влизане на 20.12.2024

В обобщение, очертаните в настоящето изследване, финансови рискове, се различават от описаните по-горе класически финансови рискове, като в този научен труд, рискове свързани с липсата на свободни средства за разплащане с доставчици или рискове свързани с погасяване на кредитни задължения – не се разглеждат.

7. Риск от измами във веригата на доставки (Supply Chain Fraud Risk) – в допълнение на посочените към този момент видове риск, е важно да бъде разгледан и рискът от измами във веригата на доставки (Supply Chain Fraud).

Според КПМГ (KPMG) *„много от компаниите не приемат насериозно превенцията на измами във веригата на доставки.“*²³⁶ Същевременно, отново според КПМГ,²³⁷ модерните вериги на доставки са много уязвими на измами и този, присъщ на веригата на доставки вид риск, непрекъснато се увеличава.

Продължавайки разглеждането на риска от измами, е редно да бъде упоменато, че един от авторите, с най-значителен принос за изследването на този вид риск, е - Норман Кац. Сред основните схеми на измами посочени от Кац²³⁸, в неговата книга „Откриване и редуциране на измамите във веригата на доставки“, са: злоупотреба с активите; измами с договори и доставяне; измами с финансови отчети; измами с плащания; измами в производството и други.

След разглеждането на вътрешните рискове, касаещи функционирането на веригата на доставки, в изследването се преминава към представянето на някои основни външни видове риск.

8. Кибер рискове (Cyber Risks) – с развитието и напредването на технологиите и системите, тези рискове за веригата на доставки стават все по-големи. Според ISG,²³⁹ *„Кибератаката – може да дойде отвсякъде и по всяко време, може да бъде по-разрушителна от някои форми на природни бедствия и може да доведе до оперативни, финансови и репутационни щети, които не могат да бъдат възстановени или поправени.“*²⁴⁰

²³⁶ KPMG, Supply Chain Fraud, A holistic approach to prevention, detection, and response, 2017

²³⁷ KPMG, Supply Chain Fraud, A holistic approach to prevention, detection, and response, 2017

²³⁸ Katz, N., Detecting and Reducing Supply Chain Fraud, 2016

²³⁹ ISG е водеща консултантска фирма, работеща с над 700 клиента, включително и 75 от 100-те най-големи предприятия в света

²⁴⁰ [Уеб източник] <https://isg-one.com/articles/supply-chain-risk-the-cyber-attack> - последно влизане на 20.12.2024

От написаното по-горе става ясно, че кибератаките биха могли да причинят сериозни щети, а когато те бъдат приравнени към корпорацията или нейната верига на доставки, могат да бъдат огромни. В допълнение към това, според изследване на Гомез, Рего и Кларо,²⁴¹ съвременните вериги на доставки стават все по-дигитални, а това увеличава многократно риска от кибератаки.

Настоящото изследване не предполага задълбочено изследване на всички видове кибер рискове, пред които е изправена веригата на доставки. Поради тази причина се преминава към разглеждането на следващата група от външни рискове.

9. Политически рискове – *„политическият риск е риск, при който възвръщаемостта на инвестицията може да пострада в резултат на политически промени или нестабилност в дадена страна.“*²⁴² В така предложената дефиниция за „политически риск“, политическата нестабилност излиза на преден план като основен политически риск. Обяснението за това би могло да намерено в изследване на Маерск,²⁴³ за излизането на Великобритания от Европейския съюз (познато като Брекзит). Според това изследване, осем от десет компании определят Брекзит като събитието, довело до най-много прекъсвания на вериги на доставки, в годината на неговото случване.

Представеният по-горе пример може да бъде приет като доказателство за огромното влияние на политическата нестабилност и политическите решения върху верижния процес на доставки. В контекста на написаното, политическата нестабилност може да се разглежда като проблем оказващ негативно влияние върху икономическата производителност върху много по-широк кръг от икономически единици, а не само върху веригите на доставки.

10. Рискове от природни бедствия – рисковете от природни бедствия са последната група от рискове, които са включени в настоящето изследване. Причината за тяхното включване е, че природните бедствия като наводнения, пожари, земетресения и други могат да окажат много голям негативен ефект и да разрушат цели вериги на доставки.

В доказване на това твърдение може да бъде приложен примера със земетресението и цунамито в Япония през 2011г²⁴⁴. То нанася щети на Япония за 210 милиарда долара и

²⁴¹ Gomez, N. F., Rego, N., Claro, J., Supply Chains flows and stocks as entry point for cyber risks, 2021

²⁴² [Уеб източник] <https://www.investopedia.com/terms/p/politicalrisk.asp> - последно влизане на 20.12.2024

²⁴³ [Уеб източник] <https://www.maersk.com/insights/resilience/2023/07/14/brexit-logistics-impact> - последно влизане на 20.12.2024

²⁴⁴ [Уеб източник] <https://www.thomasnet.com/insights/how-natural-disasters-affect-the-supply-chain-and-how-to-prepare-for-the-worst/> - последно влизане на 20.12.2024

нарушава работата на вериги на доставки по целия свят като рефлектира и временно затваряне на фабрики за автомобили както в САЩ, така и в Япония.

В заключение, приложеното в т.2.4 от дисертационния труд, 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.

2.5 Изводи глава втора

1. На базата на проучването на теорията за корпоративния контрол, приложено в настоящата втора глава от дисертационния труд, може да бъде направен изводът, че авторът на дисертацията е приел различен подход при разглеждането на корпоративния контрол. Посоченото твърдение се основава на обстоятелството (факта), че в използваните по време на изследването източници, не бе открит друг научен труд, в който да е използван сходен или същият подход, разглеждащ корпоративния контрол като корпоративен управленски 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.

3. Управленската контролна система може да бъде разглеждана като съчетание от три системи – система за вътрешен контрол, контролингова система и система на независимия финансов одит.

4. Разгледаните типове управленски контролни системи (вътрешна; селективна; съвместно-управленска²⁴⁵) във веригата на доставки допринасят за по-цялостния поглед върху управленския контрол. Това е така, защото управленския контрол върху верижния

²⁴⁵ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.171

процес се реализира чрез управленска контролна система (система за управленски контрол).

5. Въз основа на описаните типове управленска контролна система се открояват следните видове (подвидове) управленски контрол - вътрешно-фокусиран управленски контрол, селективен/избирателен управленски контрол, съвместен управленски контрол върху веригата на доставки.²⁴⁶ 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).

6. Ограниченията притежавани от настоящето изследване, не предполагат разглеждане на специфични видове риск, които произтичат от самата верига на доставки (например *„риск от липса на прозрачност“*²⁴⁷). Това, в практико-приложен аспект, означава, че от изследването е изключена онази група от специфични видове риск, която е характерна единствено за веригата на доставки и не съществува за отделната компания.

В обобщение, разгледаните по-горе, присъщи на веригата на доставки видове риск, биха могли да бъдат присъщи и на всяка отделна компания.

7. В заключение, в настоящата втора глава е постигната втората от подцелите заложи в началото на дисертационния труд, а именно: да се анализират същността и особеностите на управленския и корпоративния контрол, типовете системи за управленски контрол върху веригата на доставки и техните аспекти.

²⁴⁶ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains , 2009, p.172-177

²⁴⁷ [Уеб източник] - <https://www.sap.com/insights/supply-chain-risks.html> - последно влизане на 20.12.2024

ГЛАВА ТРЕТА

ТЕОРЕТИЧЕН МОДЕЛ ЗА КОРПОРАТИВЕН КОНТРОЛ ВЪРХУ ВЕРИЖНИЯ ПРОЦЕС НА ДОСТАВКИ

3.1 Същност и особености на модела

Вече беше посочено, че верижният процес на доставки в настоящия дисертационен труд се разглежда като съвкупност от множество процеси, като в представения в настоящата трета глава теоретичен модел, са включени следните:

- Процес на снабдяване;
- Производствен процес;
- Логистичен процес (включващ двата процеса – складиране и дистрибутиране);
- Процес на продажби;
- Маркетингов процес.

Характерните особености на всеки от изброените по-горе процеси, пораждат нуждата от използването на индивидуален подход при изграждането на всеки един от елементите на теоретичния модел за ефективен корпоративен управленски контрол. Вземането под внимание на присъщите на всеки един процес особености позволява да бъде изградена цялостна ефективна управленска контролна система, която да отговаря на нуждите на бизнеса, и в която между отделните елементи да има синергия.

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.

Както вече беше обяснено, в ограниченията на изследването - извън обхвата на научния труд остава как доставчици и клиенти контролират своите вътрешни процеси, какви са показателите им за ефективност и как се използват. В модела е дадена видимост само на вътрешни процеси в корпорацията и контролът върху тях от страна на корпоративния мениджмънт.

Под мениджмънт в глава трета следва да се разбира - локален мениджмънт, а не групов (виж. повече т.2.2.2), а под верижен процес на доставки – локален верижен процес на доставки, а не интегриран .

Пояснението, че моделът е единствено приложим за локална верига на доставки е породено от обстоятелството, че в зависимост от това дали се разглежда локалния верижен процес на доставки или интегрирания, субектите, обектите, предметът и инструментите на контрола са много различни. Ето кратък пример – субект на контрола в локалната верига на доставки е локалният мениджмънт, докато субект на контрола в интегрираната верига на доставки е, мениджмънтът на групово ниво. Разлики има и в инструментариума на контрола, но тези разлики не са обект на изследване в настоящия дисертационен труд.

Теоретичният модел за ефективен и ефикасен корпоративен управленски контрол, представен в настоящата трета глава от дисертацията, е изграден и описан с помощта и през призмата на трите аспекта на системата за управленски контрол дефинирани от Хорх²⁴⁸, 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.

3.2 Елементи на модела

Моделът се състои от шест елемента, изградени на функционален принцип. 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.

²⁴⁸ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

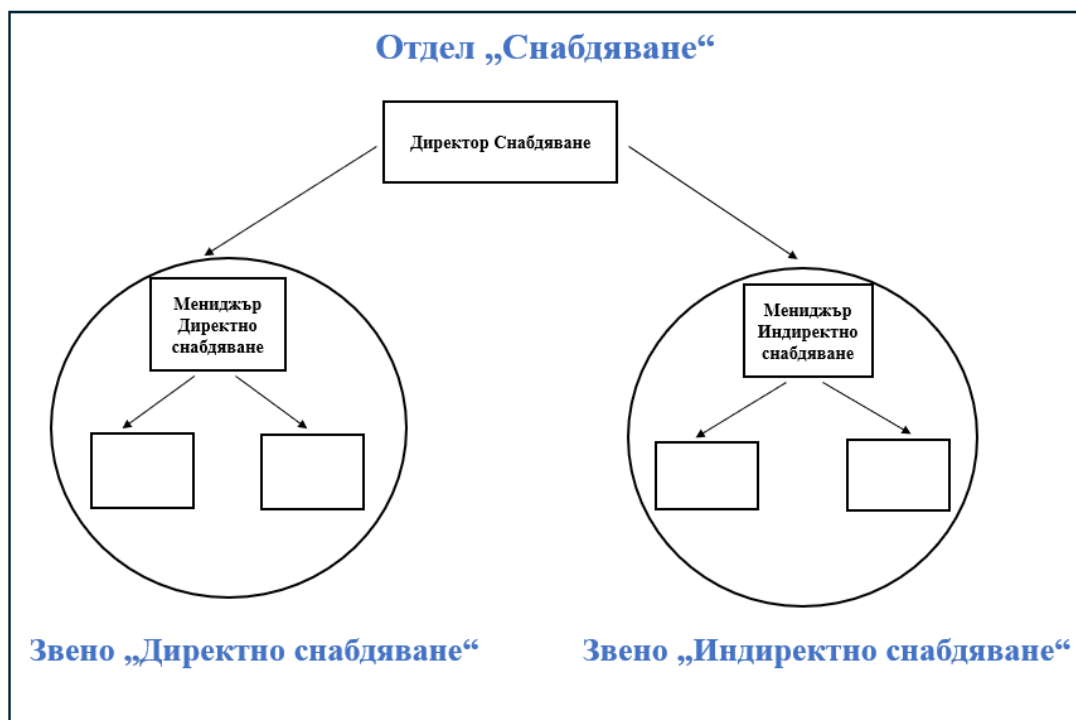
Настоящото научно изследване налага всеки един от посочените по-горе елементи да бъде представен и разгледан поотделно.

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

Корпоративният управленски контрол върху процеса снабдяване е поставен като първи елемент в теоретичния модел. В основата на идеята да бъде първи елемент стоят следните разбирания:

- Подредбата на елементите в модела е съобразена с естествената и логична последователност на процесите във веригата на доставки;
- С изключването от модела на различните доставчици и контролните процеси в тях, първият процес в основната компания производител (корпорацията), който е обект на контрола, е снабдяването;
- Снабдяването като процес е с основополагащо значение за нормалното и естествено протичане на всички последващи процеси във веригата на доставки.

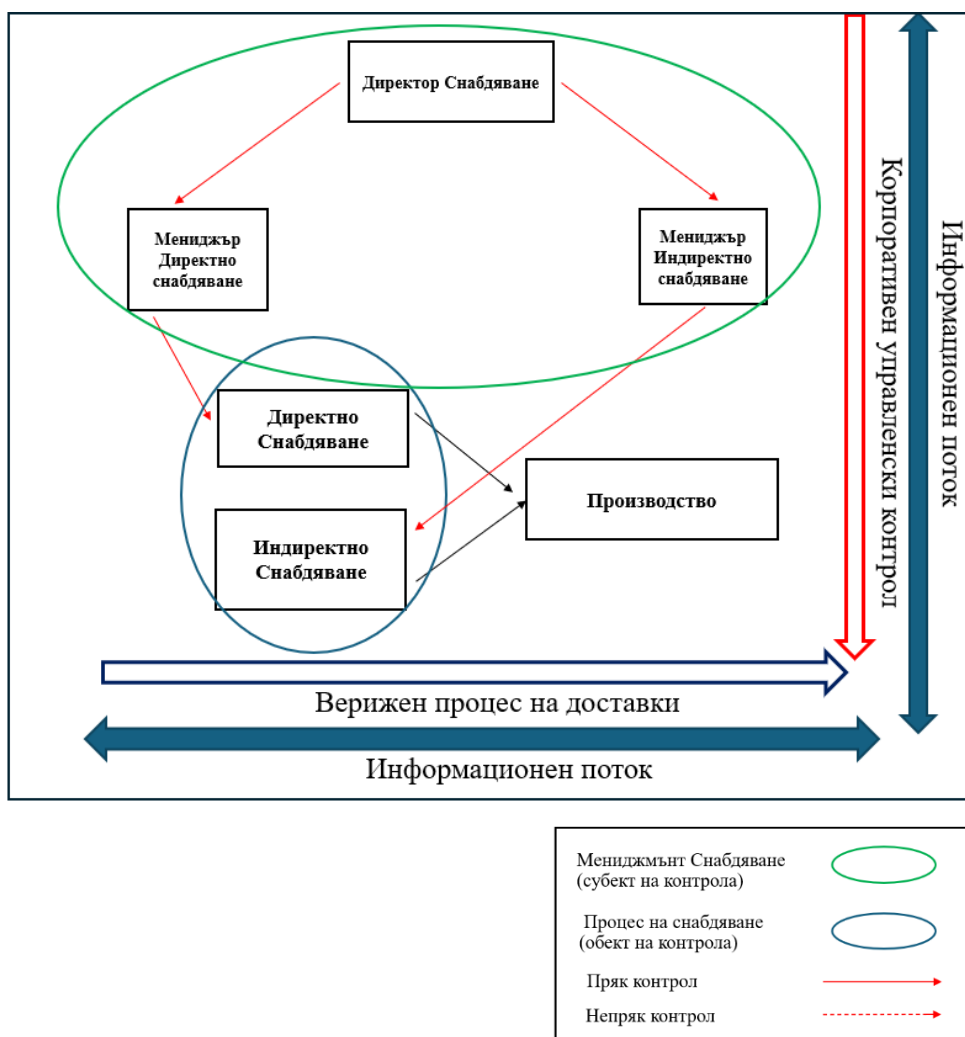
След краткото обяснение защо управленския контрол върху процеса на снабдяване е поставен като първи елемент в модела, в дисертационния труд се преминава към следващата стъпка. Тя се изразява в разглеждането на институционалния аспект на настоящия елемент (фиг. 18), затвърждавайки виждането, че ефективният и ефикасен контрол „върви ръка за ръка“ с релевантна и отговаряща на нуждите му организационна структура.



Фиг. 18 Организационна структура на отдел „Снабдяване“

(институционален аспект)

В приложената по-горе фиг.18 е представена организационната структура на отдел „Снабдяване“, в чийто обхват влизат два подотдела (звена). Те са „Директно снабдяване“ и „Индиректно снабдяване“. Намират се на едно също организационно ниво и същевременно са разделени на функционален принцип. Описаните особености на този корпоративен отдел подчертават линейно–функционалния тип организационно-управленската структура. За да стане по-ясно каква е ролята на организационната структура и каква е връзката ѝ с процеса на снабдяване, в тесен смисъл, (веригата на доставки в широк смисъл), е приложена фиг.19.



Фиг.19 Връзка между корпоративен управленски контрол върху снабдяването (институционален аспект) и верижния процес на доставки

В зелената елипса е ограден мениджмънтът на отдел „Снабдяване“, който е основен субект на контрола в процесите на снабдяване. На графиката е посочено, че контролът от страна на мениджмънта в отделните звена е насочен към конкретен процес от веригата на доставки.

В синята елипса са оградени двата подпроцеса на процеса снабдяване. Всеки от тези подпроцеси допринася за снабдяването с различни типове суровини и материали, необходими за нормалното протичане на производствения процес в корпорацията.

Първият подпроцес е - директно снабдяване (Direct procurement), чиято роля е свързана с подsigуряването на суровините и материалите, които пряко се влизат в производството, и влизат в състава на продуктите произвеждани от корпорацията.

Вторият подпроцес е – индиректно снабдяване (Indirect procurements). Неговата роля е в подsigуряването на различни типове спомагателни материали, комунални услуги и други ресурси, които не влизат пряко в състава на произвежданите продукти.

Дотук бе представен институционалният аспект на първия елемент от теоретичния модел за корпоративен контрол. Следващата стъпка е - да бъдат дефинирани контролните задачи, които представляват същността на функционалния аспект на този първи елемент.

Тези задачи могат да бъдат систематизирани в няколко групи, в зависимост от техния обхват и особеностите на вече разгледания, институционален аспект. Форматът на настоящето изследване не позволява да бъдат разгледани широк набор от контролни задачи, поради тази причина, без да се пледира за изчерпателност, в елемента са включени следните две групи контролни задачи:

Първа група контролни задачи, ефективен подбор на доставчици за директно снабдяване и сключване на договори с тях, контрол върху поръчките за директно снабдяване и тяхното изпълнение, ефективност и ефикасност на директното снабдяване.

Втора група контролни задачи, ефективен подбор на доставчици за индиректно снабдяване и сключване на договори с тях, контрол върху поръчките за индиректно снабдяване и тяхното изпълнение, ефективност и ефикасност на индиректното снабдяване.

С описанието на контролните задачи завършва разглеждането на функционалния аспект на първия елемент на модела за корпоративен контрол се преминава към разглеждането на различните типове контролни инструменти, с помощта на които се изпълняват контролните задачи, и които изпълват със съдържание инструменталния аспект.

За нормалното протичане на процеса на снабдяване, корпорацията се нуждае от надеждни доставчици, които да подsigуряват доставките на суровини, материали и комунални услуги за веригата на доставки. В контекста на написаното, в т.1.2 бе разгледан пример с разделение на доставчиците на четири групи, в зависимост от ролята и значението им за корпорацията. В текущия модел е предложено систематизиране на доставчиците в три групи (вместо в четири както е на примера). Тези три групи са: стратегически доставчици; предпочитани доставчици; неpreferиранни доставчици.

Групите са с една по-малко от разгледания в първа глава пример (фиг.7), защото последните две групи доставчици, които изпълняват поръчки за най-малки стойности, са обединени в една. С това се цели да бъде избегнато излишното усложняване на теоретичния модел и постигане на ефективност. Накратко за трите групи - с най-важно значение за корпорацията са групата на „стратегическите доставчици“, които са и най-малко като брой доставчици. Следващи по важност са групата на „препоръчаните доставчици“, които като абсолютен брой са на второ място. С най-голям брой, но с най-малко значение, са „непрепоръчаните доставчици“.

Този принцип на разделение на доставчиците е приложен при механизмите за контрол при избора на доставчици от всяка група. Това е постигнато чрез първия контролен инструмент, включен в модела – „Схема на правомощия“ (Chart of authority/COA).

„Схемата на правомощия“ по своята същност представлява - делегиране на контролната функция и разпределение на правомощията между ръководните членове от компанията (мениджмънта), което може да бъде представено с помощта на информация в табличен. Контролните цели, които мениджмънта на компанията може да постигне, въвеждайки такива схеми на правомощия, са:

- Да се посочи субекта на контрола, който трябва да взема решенията;
- Да се контролират и наблюдават избрани процеси;
- Да се подобри ефективността и ефикасността на контрола и да се оптимизира използването на управленските ресурси в компанията (например време).

С помощта на „схемата на правомощията“ могат да бъдат изградени, различни „пътеки на одобрение“ на доставчици, на поръчки и всякакъв друг тип процеси във веригата на доставки. На фиг.20 по-долу е показана „пътеката на одобрение на стратегическите доставчици“.

Тип на доставчика	Вид на материалите / суровините	Сума на договора	Първо ниво на одобрение	Второ ниво на одобрение	Трето ниво на одобрение	Четвърто ниво на одобрение	Срок на договора
Стратегически доставчик	Директни материали	Сума на договора > 1 000 000 евро	Мениджър Директно снабдяване	Мениджър Снабдяване	Мениджър Финансов контрол (подпомагащи функции)	Финансов директор	Не е приложимо
Стратегически доставчик	Индиректни материали	Сума на договора > 1 000 000 евро	Мениджър Индиректно снабдяване	Мениджър Снабдяване	Мениджър Финансов контрол (подпомагащи функции)	Финансов директор	Не е приложимо

Фиг.20 Пътека на одобрение на стратегически доставчици

На фиг. 20, като важни критерии в „пътеката на одобрение на стратегически доставчици“ са заложили – вид на материалите/суровините (вид на снабдяването) и сума на договора, а срокът на договорите не е посочен като задължителен критерий. Това е така, защото стратегически партньорства не следва да бъдат ограничавани в конкретна времева рамка, тъй като се очаква те да бъдат дългосрочни, изгодни и за двете страни и следва да допринесат за подобряването на работата и качеството на произведените продукти.

В „пътеката на одобрение на стратегически доставчици“ са заложили четири нива на одобрение, две на мениджмънт от отдел „Снабдяване“ и две на мениджмънт от отдел „Финанси“. С добавянето на контролна стъпка, включваща финансовия мениджмънт, се гарантира, че финансовият аспект на договора с конкретния доставчик е взет под внимание и няма да повлияе негативно на постигането на различните финансови цели и рентабилността (profitability) на бизнеса. В самата „пътека на одобрение“ могат да бъдат включени и други важни за ръководството на компанията критерии.

Втората пътека на одобрение, включена в модела, е свързана с предпочитаните доставчици. Тя може да бъде проследена на фиг.21.

Тип на доставчика	Вид на материалите / суровините	Сума на договора	Първо ниво на одобрение	Второ ниво на одобрение	Трето ниво на одобрение	Четвърто ниво на одобрение	Срок на договора
Предпочитан доставчик	Директни материали	50 000 евро < Сума на договора < 1 000 000 евро	Мениджър Директно снабдяване	Мениджър Снабдяване	Мениджър Финансов контрол (подпомагащи функции)		Срок на договора < 2г
Предпочитан доставчик	Индиректни материали	50 000 EUR < Сума на договора < 1 000 000 EUR	Мениджър Индиректно снабдяване	Мениджър Снабдяване	Мениджър Финансов контрол (подпомагащи функции)		Срок на договора < 2г

Фиг.21 Пътека на одобрение на предпочитани доставчици

Анализирайки „пътеката на одобрение на предпочитани доставчици“ може да бъде казано, че разликата с „пътеката на одобрение на стратегически доставчици“ се крие в размера на договорите и техния срок.

Групата на „предпочитаните доставчици“ също има съществена роля за развитието и постигането на целите на корпорацията, но нейното значение е по-малко в сравнение с тази на „стратегическите“. Поради тази причина тук нивата на одобрение са намалени от четири на три, но отново е включено ниво на одобрение от корпоративния финансов мениджмънт.

Последната пътека на одобрение, приложена като контролен инструмент в първия елемент от модела, е тази на неpreferred доставчици. Тя може да бъде проследена на фиг.22.

Тип на доставчика	Вид на материалите/суровините	Сума на договора	Първо ниво на одобрение	Второ ниво на одобрение	Трето ниво на одобрение	Четвърто ниво на одобрение	Срок на договора
Непредпочитан доставчик	Директни материали	Сума на договора < 50 000 евро	Мениджър Директно снабдяване	Мениджър Снабдяване			Срок на договора < 2г
Непредпочитан доставчик	Индиректни материали	Сума на договора < 50 000 евро	Мениджър Индиректно снабдяване	Мениджър Снабдяване			Срок на договора < 2г

Фиг.22 Пътека на одобрение на непредпочитани доставчици

В „пътеката на одобрение на непредпочитаните доставчици“ е посочен горен праг на сумата на договор с такъв тип доставчик, който е 50 000 евро. Това предопределя минималното финансово значение на такъв тип договори, което рефлектира и в отсъствието на стъпка на одобрение от страна на финансовия мениджмънт.

Следващият контролен инструмент е „пътека на одобрение на поръчките“. Тя се изразява в системно преминаване на поръчката през няколко нива на одобрение от мениджмънта, преди да бъде изпратена към доставчика. Тези нива на одобрение зависят от приложените критерии, например вид на материалите или услугата, които са в поръчката, общата сума на поръчката или други критерии. „Пътеката на одобрение на поръчките“ е представена на фиг.23.

Сума на поръчките в хил. евро (000)	Мениджър Директно снабдяване/Мениджър Индиректно снабдяване	Директор Снабдяване	Мениджър Финансов контрол (подпомагащи функции)	Финансов директор	Изпълнителен директор
$1 < X < 10$	Да	Не	Не	Не	Не
$10 < X < 25$	Да	Да	Не	Не	Не
$25 < X < 50$	Да	Да	Да	Не	Не
$50 < X < 250$	Да	Да	Да	Да	Не
$250 < X$	Да	Да	Да	Да	Да

Фиг.23 Пътека на одобрение на поръчките към доставчици

В приложената по-горе фиг.23 е важен фактът, че от абсолютната стойност на поръчката (сумата на поръчката в хил. евро) зависят броят и нивата ѝ на одобрение, през

която тя преминава. Така например поръчка на стойност тридесет хиляди евро преминава през три нива на одобрение. Като предимство на „пътеките на одобрение“ може да бъде отчетено, че позволяват лесно адаптиране към спецификите на бизнеса, чрез промяна на критериите или добавянето на нови такива.

В допълнение към приложените по-горе контролни инструменти, в настоящия първи елемент са включени и няколко вида показатели (показатели за ефективност и ефикасност/performance measures). Те са важни, защото с тях може да бъде контролирано качеството на изпълнение на поръчките и материалите в тях, могат да бъдат контролирани разходите за поръчки и да бъдат търсени начини за тяхната оптимизация (например обединение на поръчки).

В обобщение, с включването на показателите за ефективност и ефикасност се цели повишаване на ефективността и ефикасността на управленския корпоративен контрол върху процеса на снабдяване. Първият от множеството показатели, включени в модела, се нарича „Дял на дефектни услуги на доставчика“.

1. Дял на дефектни услуги на доставчика (Supplier Service defect rate).

„Дял на дефектните услуги на доставчика“ като контролен показател има за цел измери и представи нагледно в какъв процент от получените доставки е съществувал дефект. Под „дефект“ следва да се разбират всякакви проблеми свързани с доставката на суровини, материали или услуги. Примери за такива дефекти могат да бъдат, сгрешени суровини и материали при доставката, сгрешено количество, неправилно съхранение и транспортиране и други. Методиката на изчисление на този показател е следната:

$$\text{Дял на дефектните доставки \%} = \frac{\text{Общо с дефекти (бр.)}}{\text{Общо доставки(бр.)}} \times 100^{249}$$

*бр. – брой

Този показател е важен за мениджмънта, защото предоставя ясно разбиране за надеждността на доставчиците, използвани от корпорацията. Всеки ненадежден доставчик може да предизвика нарушение на производствен цикъл и некачествена готова продукция и по този начин да нанесе щети върху бизнеса на корпорацията. Поради тази причина ежемесечното преглеждане (времеви аспект) на стойностите на този контролен показател от мениджмънта може да допринесе за:

²⁴⁹ Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23, p.242

- откриването на проблемни доставчици с относително висок дял на доставките с дефекти;
- откриване на негативен тренд при определен доставчик, намиращ отражение в бавно нарастване на стойностите на показателя;
- регулярен контрол върху доставчиците и качеството на техните доставки;
- изграждането на цялостен подход при упражняването на контролната функция върху доставчиците, който не приключва с провеждането на тръжните процедури и включването на доставчици към определената група (например „препоръчани доставчици“).

Вземайки предвид големия мащаб и множеството доставчици, с които работят големите корпорации, прилагането на този контролен показател за всеки един от доставчиците поотделно, би нарушило ефикасността на контрола. Поради тази причина, в настоящия модел се прави следната препоръка към експертите в областта на контрола върху веригите на доставки - този показател да бъде използван само за „стратегически доставчици“. По този начин може да бъде подсигурен ефективен и ефикасен контрол върху стратегически важните доставчици, изпълняващи поръчките с най-голяма стойност. Като допълнение - този показател би могъл да бъде изчисляван и за 10-те или 20-те най-важни „препоръчани доставчика“, които доставчици са с най-голяма тежест и степен на важност от тази група.

Контролът върху стойностите на този показател за групата на „непрепоръчаните доставчици“ и разглеждането им от мениджмънта не се препоръчва от автора, но би могло да бъде направено само в случаите, когато ползите от контрола надвишават разходите за неговото упражняване.

2. Средна стойност на поръчка в снабдяването (Average value of order in Procurement)

Показателят „средна стойност на поръчката“, в редица компании се изчислява за поръчките направени към компанията (поръчки за продажба на стоки)²⁵⁰. В настоящия модел този показател е включен с нова и различна идея, а тя е - да бъде използван като контролен показател обозначаващ средната стойност на поръчките на суровини и материали, направени от корпорацията.

²⁵⁰ [Уеб източник] <https://blimpp.com/how-to-calculate-average-order-value/> - последно влизане на 20.12.2024

Методиката на изчисление на приложения показател е представена по-долу, като той би могъл да бъде изчисляван поотделно за двата вида снабдяване (директно и индиректно).

$$\text{ССПС} = \frac{\text{Обща стойност на поръчаните суровини/материали (лв.)}}{\text{Общо доставки(бр.)}}$$

*ССПС – средна стойност на поръчка в снабдяването

При анализът на този показател за ефективност и ефикасност може да бъде установено, че компанията прави много на брой малки поръчки в „относително кратък период от време“ и не оптимизира достатъчно добре разходите за транспорт на доставките. В допълнение към пропуснатите ползи може да бъде прибавено и времето, което отнема на служителите направата на поръчката, и времето на мениджмънта за нейното одобрение, според приложената по-горе пътека на одобрение.

Решение за оптимизиране на разходите за транспорт и загубеното време на служители и мениджмънт може да бъде намерено в окрупняването на поръчките. Това може да бъде направено при условие, че не се увеличава риска от прекъсване на производствения процес или, накратко, производствения риск. Ако намаляването на броя поръчки, изисква наемането на допълнителни складови пространства, то трябва да бъде разработен бизнес сценарий (business case), който да покаже дали може да бъде постигнато цялостно намаление на разходите във верижния процес.

Това е важно да бъде направено, защото от мениджмънта се очаква да взема информирани решения, които са съобразени с ефективността на целия верижен процес на доставки, а не само с конкретен процес от него. От гледна точка на времеви аспект, този показател може да бъде контролиран на месечна или тримесечна база.

3. Разход за материали за единица продукт (Raw materials per product)

Последният показател, включен в настоящия първи елемент от теоретичния модел, е „разход за материали за единица продукт“. Методиката за изчисление на показателя е следната:

$$\text{Разход за материали за единица продукт} = \frac{\text{Обща стойност на вложените материали (лв.)}}{\text{Общо произведени продукти (бр.)}}$$

Причината за добавянето на настоящия показател е, че всеки един от елементите на теоретичния модел следва да съдържа поне един финансов контролен показател, който да дава възможност на мениджмънта да упражнява контрол върху разходите и постигането на целите за печалба и рентабилност (profitability).

В контекста на написаното, всяка промяна в стойностите на този показател, при равни други условия, би довела до увеличаване или намаляване на корпоративната печалба.

Естеството на този показател го поставя на границата между настоящия и следващия елемент от модела. Това е така, защото, от една страна, стойностите на показателя зависят от качеството на материалите и цената, на която те са придобити, но, от друга страна, зависят от ефективността на производството и минимизирането на загубите при производствения цикъл. Поради изброените специфични особености, в „контролното поле“ на мениджмънта на отдел „Снабдяване“ остава частта с икономичното придобиване на материалите с необходимото качество.

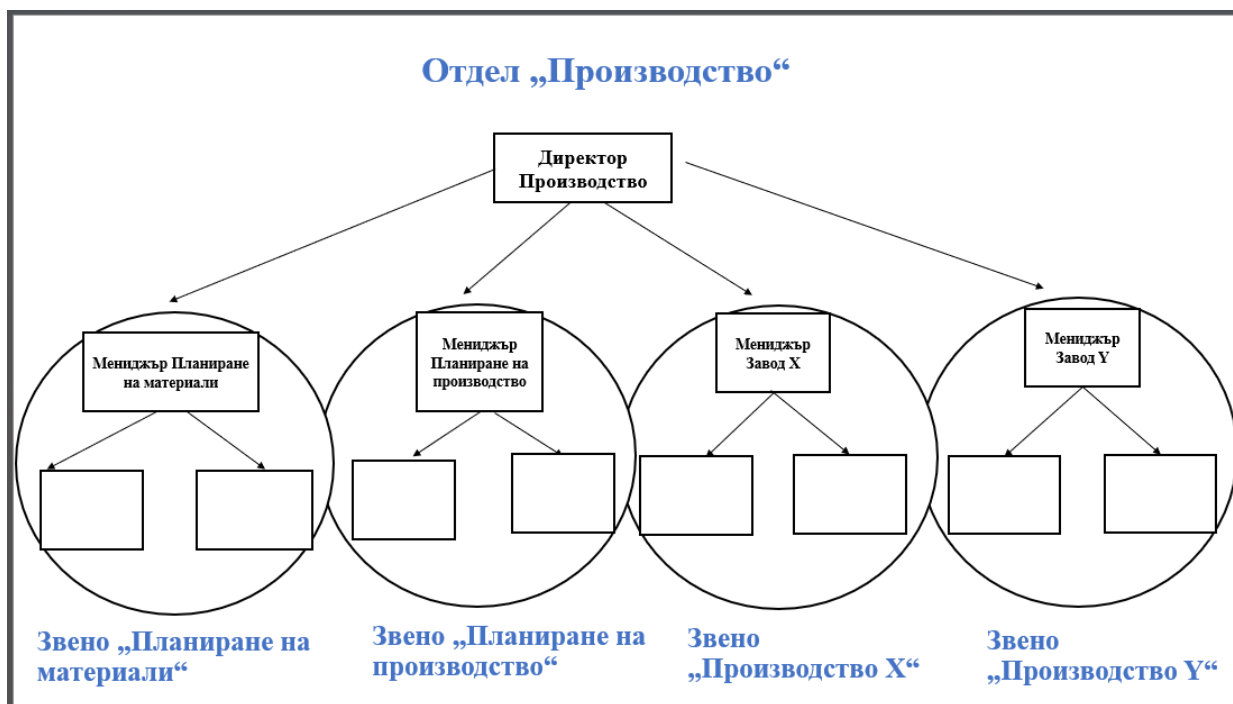
Времевият аспект на показателя предполага той да бъде изчисляван на месечна или тримесечна база, така че да предоставя възможност на мениджмънта за коригиращи действия в рамките на бюджетната година.

Към разгледаните по-горе основни контролни инструменти следва да бъдат добавени и множество допълнителни контролни инструменти, чиято роля е да повишават ефективността на основните или да послужат за решаване на конкретна контролна задача, за която основните не могат. Такива контролни инструменти могат да бъдат - различни типове системи за контрол и управление на доставчиците, отчети и доклади свързани с доставчиците, инструменти за проследяване на задачи на снабдяването, средства за обработка и съхранение на информация, анализи от външен и вътрешен произход, бенчмаркинг и други.

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

Корпоративният управленски контрол върху производствения процес е поставен като втори елемент в теоретичния модел. Това е така, защото в изграждането, а и в представянето на модела, се следва естествената логическа последователност на процесите от веригата на доставки.

Важността на процеса и нуждата от ефективен и ефикасен контрол върху него налагат изграждането на релевантна на нуждите корпоративна организационна структура. В тази връзка, научното изследване продължава с разглеждането на институционалния аспект на елемента представен с помощта на фиг.24.

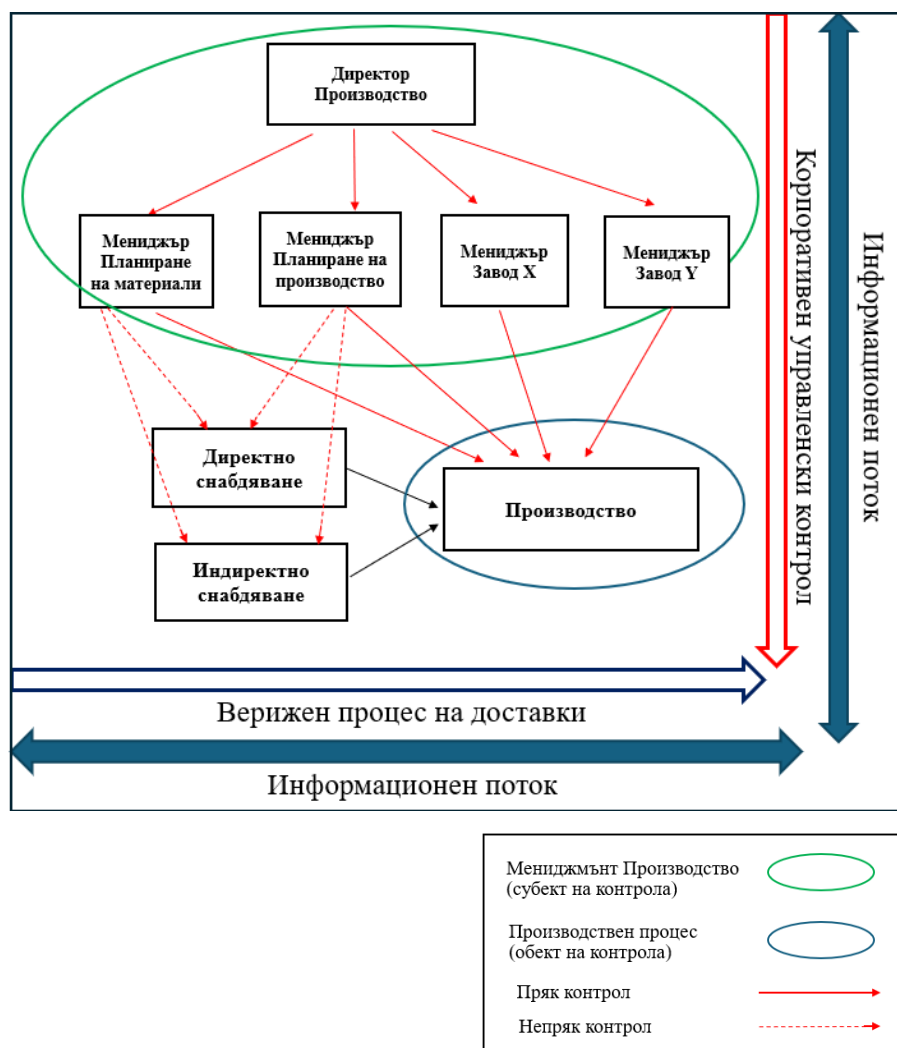


Фиг. 24 Организационна структура на отдел „Производство“
(институционален аспект)

В показаната по-горе фиг.24 е представена организационната структура на отдел „Производство“, в чийто обхват влизат няколко звена - „Планиране на материали“, „Планиране на производство“, „Производство X“ и „Производство Y“. Всеки от производствените центрове е отделен като самостоятелно звено в рамките на функция „Производство“.

С цел оптимизация на разходите и повишаване на ефективността на контрола, планирането на производството и производствените суровини и материали са изведени в отделни звена. Идеята зад това решение е, в тези звена да бъде извършвано планирането на материалите и производството за всички заводи и така да бъде подобрен контрола върху планирането.

Описаните до момента особености на институционалния аспект на елемента подчертават линейно – функционалния характер на организационната структура. С цел по-прегледно представяне на връзките между организационната структура (институционалния аспект на елемента) и верижния процес на доставки, е приложена фиг. 25.



Фиг.25 Връзка между корпоративен управленски контрол върху производството (институционален аспект) и верижния процес на доставки

В зелената елипса е ограден мениджмънтът на отдел „Производство“, който е субект на контрола. На графиката се вижда, че мениджмънтът е разделен в няколко звена, които бяха представени по-горе. В синята елипса е ограден целият производствен процес, който е обект на контрола от страна на мениджмънта на отдел „Производство“.

Във фиг.25 трябва да бъде обърнато внимание и на обозначения непряк (косвен) контрол от страна на мениджмънта на отдел „Производство“ върху процеса на снабдяване. Той е посочен, защото в изследването се приема, че в случай на възникване на нужда от различни количества производствени материали, проблем с тяхното качество или невъзможност на наличните доставчици да задоволят производствените нужди, тогава в процеса на снабдяване следва да настъпят промени и бъдат търсени нови доставчици на суровини и материали. В допълнение е необходимо да бъде направено още едно уточнение - независимо, че физическата поръчка се извършва в отдел

„Снабдяване“, нуждите от суровини и материали следва да се планират от отдел „Производство“.

След представянето на институционалния аспект на управленския контрол върху производството идва ред на разглеждането на неговия функционален такъв. Контролните задачи, включени в състава на настоящия елемент, могат да бъдат систематизирани в следните групи:

Първа група контролни задачи, ефективно планиране и изготвяне на производствени програми, които подпомагат процеса на продажби и не предполагат изчерпване на наличностите от даден продукт (out of stock).

Втора група контролни задачи, ефективно планиране на поръчките за производствени суровини и материали, които да подсиgurят изпълнението на планираната производствена програма (в частта със суровините и материалите).

Трета група контролни задачи, ефективно и ефикасно протичане на същинския производствен процес.

Въз основа на дефинираните по-горе групи контролни задачи, би могло да бъде казано, че предмет на корпоративния управленски контрол върху производствения процес са - планиране и изготвяне на производствена програма, планиране и подсигуряване на производствените суровини и материали необходими за производството и същинското производство.

След разглеждането на институционалния и функционалния аспект на корпоративния контрол върху производствения процес, в широк смисъл, следва да бъде представен и последният аспект на елемента – инструменталният.

Като част от предложения теоретичен модел, са включени контролни инструменти за всяка една от групите контролни задачи. Първият показател (инструмент), който се разглежда, е:

1. Прогнозни дни на покритие на запасите от готов продукт (Finished Goods Days of Inventory/Coverage Days - Forecasted)

„Прогнозни дни на покритие на запасите от готов продукт“ е показател, който показва за колко дни биха стигнали запасите от готов продукт, при определени очаквания за продажби. Този контролен показател се среща в научната литература под различни

наименование и с различни методики на изчисление, в зависимост от времевия диапазон, който следва да бъде обхванат. В настоящия модел е предложена следната методика на изчисление, като показателят е представян в абсолютно число (дни):

$$\text{Прогнозни дни на покритие на готов продукт} = \frac{\text{Наличности от продукт (кол.)}^{251}}{\text{Среднодневни прогнозни продажби (кол.)}}$$

От предложената формула за изчисление на показателя може да бъде направен изводът, че „прогнозните дни на покритие на запасите“ могат да бъдат проследявани за всеки един продукт от портфолиото на корпорацията поотделно. С цел улеснение на мениджмънта, този контролен показател следва да бъде представен в табличен вид. За да може читателя да придобие по-ясна представа, примерна такава таблица е приложена на фиг.26.

Ден и час на калкулиране на показателя	Код в системата на продукта	Име на продукта	Налично количество от продукта (общо)	Среднодневни прогнозни продажби	Прогнозни дни на покритие на запасите
		Продукт А			
		Продукт Б			
		Продукт В			
		Продукт Г			
		Продукт Д			
		Продукт Е			
		Общо			

Фиг.26 Прогнозни дни на покритие на запасите от готов продукт на база прогнозни продажби

Представената таблица е много подходяща, защото предоставя информацията разделена по продукт (Продукт А, Продукт Б и други). Освен това тя показва неговия материален код в системата и окрупнена информация за всички продукти, което предоставя възможността за сравнителен контролен анализ и съпоставка на представянето на различни видове продукти.

Настоящият показател, който в примера по-горе бе представен със средни дневни прогнозни продажби, би могъл да бъде измерен и с реални продажби. В този случай би могла да бъде използвана следната методика на изчисление:

²⁵¹ Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23, p.55 (преработен и адаптиран за модела)

$$\text{Дни на покритие на готов продукт} = \frac{\text{Наличности от продукт (кол.)}}{\text{Среднодневни актуални продажби (кол.)}}$$

В представена по-горе методика на изчисление се вижда, че разликата между двата показателя се крие в това дали като знаменател се вземат средните дневни прогнозни продажби, или средните реални дневни продажби.

В контекста на написаното, представената по-горе, в табличен вид, информация би могла да бъде обогатена и да изглежда по следния начин:

Ден и час на калкулиране на показателя	Код в системата на продукта	Име на продукта	Налично количество от продукта (общо)	Среднодневни прогнозни продажби	Среднодневно актуални продажби	Прогнозни дни на покритие на запасите	Прогнозни дни на покритие на запасите (актуални продажби)
		Продукт А					
		Продукт Б					
		Продукт В					
		Продукт Г					
		Продукт Д					
		Продукт Е					
		Общо					

Фиг.27 Прогнозни дни на покритие на запасите от готов продукт на база прогнозни и реални продажби

Включването на всеки един контролен показател свързан с покритието на запасите от готов продукт в дни (според прогнозни данни или според реални продажби) има своите предимства, така че при изготвянето на производствената програма е необходимо и двата контролни показателя да бъдат взети под внимание.

Обръщайки внимание на времевия аспект, като част от инструменталния аспект на модела, в този показател е включена колона за попълване на ден и час, когато е подготвена информацията, така че разглеждащият да бъде наясно дали информацията е актуална, или не. Тази особеност позволява и проследяване на показателя през определен времеви интервал, в зависимост от нуждите на мениджмънта и волатилността на продажбите.

2. Точност на планиране на производството (Production Planning Accuracy)

Този показател се изчислява в проценти (%) и показва степента на съответствие между предварително планираната производствена програма и финално планираното производство. Идеята, която стои зад показателя е, че етапът на планиране на

производството следва да бъде разделен на две части – предварително планиране и финално планиране. Предварителното планиране може да бъде една или две седмици преди финалното планиране, което влиза и в производствената програма. Методиката на изчисление на този показател е следната:

$$\text{ТПП \%} = 1 - \frac{|\text{Финално план (кол.)} - \text{Първончално план (кол.)}|}{\text{Първончално план (кол.)}} \times 100\%^{252}$$

*ТПП % – Точност на планиране на производството

По-долу във фиг.27 може да бъде открит и нагледен пример с показателя, представящ контрол на седмична на база.

№ на седмица (1-52)	Ден от седмицата	Линия	Продукт	Първоначално планирано количество	Финално планирано количество	Точност на планиране на производството
1	Понеделник	1	А	1000	1200	80%
1	Вторник	1	А	900	900	100%
1	Сряда	1	Б	1500	1100	73%
1	Четвъртък	1	В	2000	1800	90%
1	Петък	1	В	800	790	99%
1	Събота	1	Г	1000	1000	100%
1	Неделя	1	Д	900	1200	67%
1	Общо	1	АБВГД	8100	7990	86%

Изт. Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23, стр.58 (подобрена и адаптирана за модела)

Фиг.28 Примерна таблица с изчисление на показателя „точност на планиране на производството“

При анализа на този показател би могло да бъде установено дали компанията производител прави драстични промени между предварително планираното производство и финалното планиране. В повечето случаи такива промени водят до неефективност, тъй като подготвените предварително материали трябва да бъдат върнати в складовете, а на тяхно място да бъдат доставени материалите за новото производство.

Отклоненията от предварително планираната производствена програма биха могли да бъдат от най-различни естество. Една възможна причина би могла да бъде, проблем с

²⁵² Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23, p.58 (преработен и адаптиран за модела от автора)

производственото оборудване. Друга възможна причина би могла да бъде, голяма промяна при реалните продажби на даден продукт спрямо предварително планираните, която трябва да бъде компенсирана със спешно допълнително производство на дадения продукт.

Настоящият контролен показател може да бъде надграден с помощта на спомагателен контролен инструмент, който бе упоменат в края на разглеждането на първия елемент. Този инструмент е бенчмаркинг. Терминът „бенчмаркинг“ е с английски произход и представлява *„сравнителен анализ в бизнес икономиката, с помощта на който определени процеси или показатели се сравняват с най-добрите практики от съответната индустрия.“*²⁵³

Бенчмаркингът е изключително подходящ, като допълнение към настоящия показател в модела, защото би могъл да предостави информация за средните и най-добрите стойности на показателя за съответната индустрия, в която оперира корпорацията.

Разглеждането на инструменталния аспект на втория елемент от теоретичния модел продължава с представянето на контролните инструменти, свързани с ефективното планиране на суровините и материалите. Използвайки сходна логика с представянето на първата част от инструменталния аспект на този елемент, в модела е включен показателя „Дни на покритие на суровина“ (Raw Material Days of Inventory/Coverage Days).

3. Дни на покритие на суровина (Raw Material Days of Inventory/Coverage Days)

„Дни на покритие на суровина“ е контролен показател, с помощта на който се прогнозира дните за производство, за които биха стигнали наличностите от конкретен материал. Методиката за изчислението му е следната:

$$\text{Дни на покритие на суровина} = \frac{\text{Обща стойност на материалите на склад}^{254}}{\text{Средна ст – ст на материалите използвани за ден}}$$

За разлика от горния показател – „дни на покритие на готов продукт“, при който бяха представени две методики за изчисление (на база прогнозни и на база актуални

²⁵³ [Уеб източник]

[https://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7_\(%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D1%8A%D0%BD%D1%82\)](https://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7_(%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D1%8A%D0%BD%D1%82)) – последно влизане 20.12.2024

²⁵⁴ Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23, p.53 (адаптиран за модела)

продажби), за настоящия показател е предложена само една. От гледна точка на времеви аспект, показателят би могъл да бъде изчисляван на седмична или месечна база.

Настоящият показател („дни на покритие на суровина“) намира място в модела, защото може да повиши ефективността на корпоративния управленски контрол върху изразходваните средства за материали, които се държат на склад.

От една страна, с неговото използване биха могли да бъдат открити определени материали, чиито количества са много високи и оказват негативно влияние върху други показатели (например разходи за процеса складиране), а в същото време имат множество заместители с относително къс период на доставка.

От друга страна, с неговото използване би могло да бъде установено, че количествата от определени материали имат по-малко дни на покритие, а дълготното време за доставка и често променящата им се цена да изискват поддържането на по-големи наличности.

Последната група контролни инструменти са свързани с контрола върху същинския производствен процес, протичащ в производствените центрове на корпорацията. В тази връзка е разгледан следния контролен показател:

4. Ефективност на изпълнение на производствения план (Production performance to plan)

Целта на този показател е да бъде измерена ефективността на изпълнение на производствения план (финалната производствена програма). За неговото изчисляване се предлага следната методика:

$$\text{ЕПП \%} = (1 - \frac{|\text{ПП (кол.)} - \text{АП (кол.)}|}{\text{ПП (кол.)}}) \times 100\% \quad ^{255}$$

*ЕИПП – ефективност на изпълнение на производствения план

*ПП (кол.) – производствен план в количество продукт за единица време

*АП (кол.) – актуално (реално) производство в количество продукт за единица време

С помощта на настоящия показател може да се упражнява корпоративен контрол върху изпълнението на финално приетата производствена програма, което дава голямо отражение върху рентабилността (profitability) на бизнеса. С негова помощ могат да бъдат изведени проблеми свързани с невъзможността да бъдат изпълнени финално

²⁵⁵ Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23, p.157 (преработен и адаптиран за модела)

приетите производствени програми или неефективност в същинския производствен процес.

Това, което е важно за всяка една корпорация, е финално приетите производствени програми да бъдат изпълнявани, защото те отразяват нуждата от готови продукти. В случай, че те не бъдат изпълнявани, съществува риск компанията да остане без наличности и да не може да задоволи нуждите на своите клиенти. В допълнение, това са пропуснати продажби, които отдалечават компанията от целите за постигане на печалба.

Друг показател, включен в инструменталния аспект на настоящия елемент, е „производителност на труда“ (manufacturing productivity).

5. Производителност на труда (Manufacturing productivity)

След като до момента основното внимание бе насочено към задоволяването на производствените нужди, от гледна точка на суровини и материали, настоящият показател е насочен към ефективността на използването на производствения персонал. Предложената за изчисление на показателя методика е следната:

$$\text{Производителност на труда} = \frac{\text{Произведени единици готов продукт}}{\text{Общо време на хора заети в производството}}^{256}$$

Настоящият контролен показател следва да се използва от мениджмънта за контрол върху производителността на труда и оптимизация на разходите за труд. Той може да допринесе за установяване на трендове на спад на производителността, които следва да бъдат отчетени при вземането на управленски решения. Например при продукти с ясно изразена сезонност, може да бъде установено, че големият брой служители в сезоните с по-малко търсене и производство са свързани с намаляване на производителността на труда. В резултат на това могат да бъдат взети мерки от страна на мениджмънта за освобождаване на служители в сезони с по-малка заетост. Това би довело до оптимизация на производствените разходи и подобрени стойности на показателя. Оптимизация на разходите, при равни други условия, означава по-висока рентабилност и корпоративна печалба.

Тъй като посоченият по-горе контролен показател не покрива частта с амортизацията на производствените машини, сгради и съоръжения, в настоящия елемент е включен представения по-долу контролен показател - „непреки производствени разходи за единица продукт“.

²⁵⁶ Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23, p.156 (преработен и адаптиран за модела)

6. Непреки производствени разходи за единица продукт (Production Overhead per Product)

Под непреки производствени разходи, в настоящия труд, следва да се разбират - разходи за амортизация на машини, разходи за енергия за производство и други. Детайлното описване на типовете разходи влизащи в контролния показател показва „двойствения характер“ на показателя, подобно на вече разгледаната контролна метрика - „разходи за материал за единица продукт“. Причината за това е, че част от разходите, влизащи в числителя на показателя са за суровини от индиректното снабдяване (например електричество, газ, горива), за които контрола върху намиране на доставчици и договаряне на най-добрите условия е върху мениджмънта от отдел „Снабдяване“. Методиката за изчисление на показателя, използвана в изследването, е следната:

$$\text{НПР за единица продукт} = \frac{\text{Обща стойност на НПР (лв.)}}{\text{Общо произведени продукти (бр.)}}$$

*НПР – непреки производствени разходи

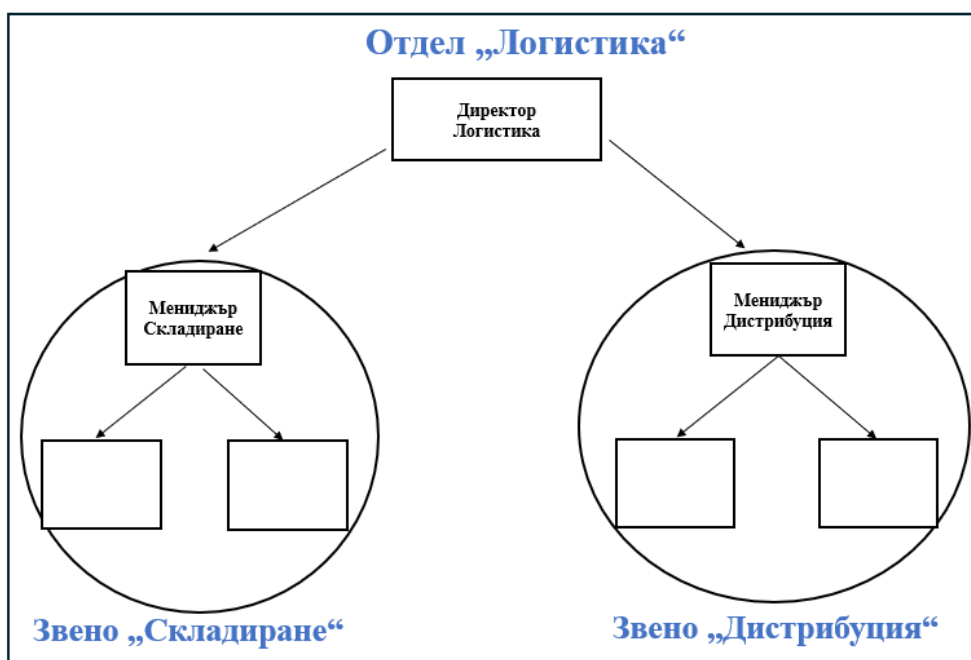
Важна особеност на показателя е, че той предоставя възможност на мениджмънта за директен контрол и проследяване на непреките производствени разходи и отражението им върху себестойността на готовата продукция. С помощта на този показател могат да бъдат открити производствени неефективности свързани с остарели машини, които консумират голямо количество енергия.

От гледна точка на времевия аспект на настоящия елемент - показателят може да бъде изчисляван на месечна или тримесечна база, така че да предоставя възможността на мениджмънта за контрол върху ефективността на непреките производствени разходи и тяхното отражение върху рентабилността на бизнеса.

Към разгледаните по-горе контролни инструменти следва да бъдат добавени и множество допълнителни контролни инструменти, чиято роля е да повишават ефективността на основните или да допринесат за решаване на конкретна контролна задача. Примери за такъв тип инструменти са: различни типове отчети и доклади свързани с производствените графици и производствената програма; инструменти за проследяване на задачи свързани с планирането на суровини и материали и производствената програма; анализи от външен и вътрешен произход и други.

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

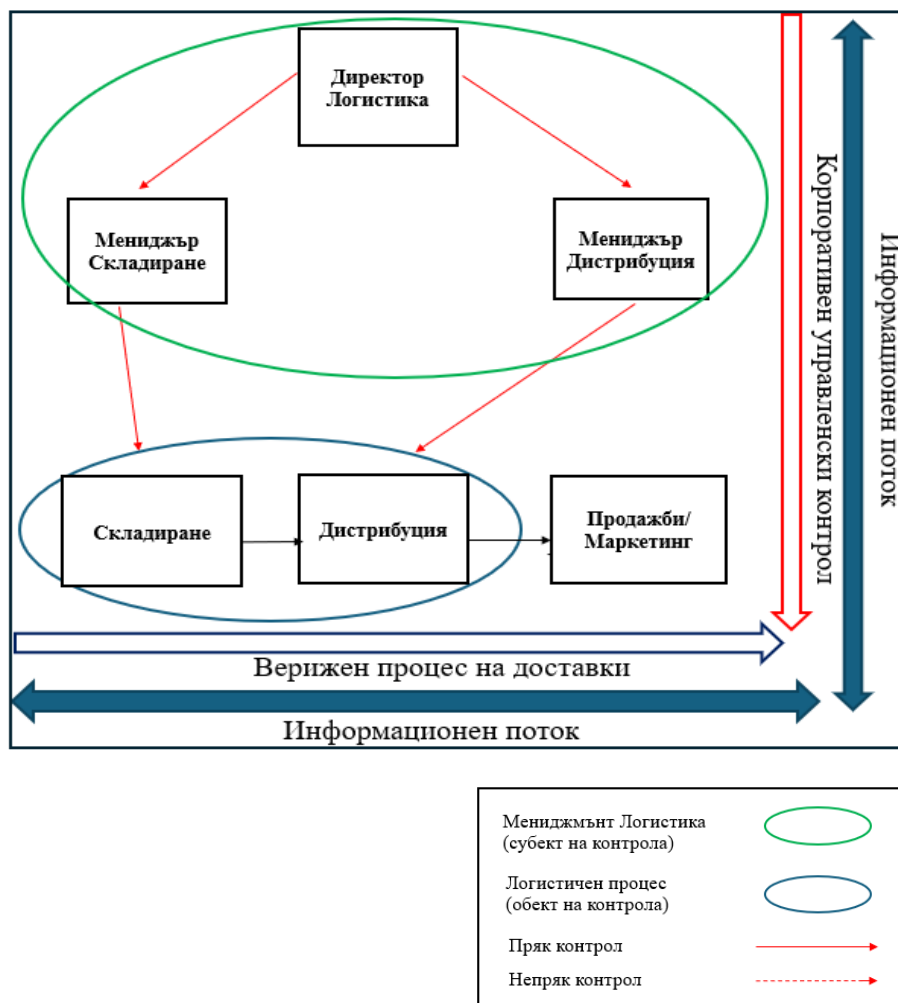
Контролът от страна на мениджмънта на корпорацията върху логистичния процес е поставен като трети елемент в теоретичния модел. Изграждане на настоящия елемент е съобразено с вече приетите в това изследване разбирания, според които логистичния процес се разглежда като съвкупност от два процеса – процес на складиране и процес на дистрибуция. След направеното кратко уточнение, се преминава към представянето на институционалния аспект на елемента и фиг.29.



Фиг.29 Организационна структура на отдел „Логистика“
(институционален аспект)

В показаната по-горе фиг.29 е представена организационната структура на отдел „Логистика“, в чийто обхват влизат две звена - „Складиране“ и „Дистрибуция“. От една страна, тези звена са изградени на функционален принцип въз основа на горепосоченото разбиране за логистичния процес. От друга страна, тези звена се намират на едно и също йерархично ниво в корпорацията, което е присъща черта на линейните организационни структури. В контекста на написаното, може да бъде направен извод, че организационната структура на отдел „Логистика“ е от типа линейно-функционална.

С цел по-прегледно представяне на връзките между институционалния аспект на елемента и верижния процес на доставки, е приложена фиг. 30.



Фиг.30 Връзка между управленски контрол върху логистиката (институционален аспект) и верижния процес на доставки

Връзката между субект и обект на контрола е отчетливо представена на фиг.30. В зелената елипса е ограден мениджмънтът на отдел „Логистика“, който е субект на контрола. В синята елипса са оградени двата основни логистични процеса – складиране и дистрибуция (дистрибутиране), които са обект на контрола. На фигурата още може да бъде видяно, че логистичните процеси, а и процесите във веригата на доставки като цяло са взаимосвързани.

След разглеждането на институционалния идва ред на функционалния аспект на елемента. Контролните задачи в него са систематизирани в две групи, като тази систематизация отговаря на особеностите на институционалния аспект.

В първата група контролни задачи се включват, утилизацията (оползотворяването) на складовото пространство, проследяване и ефективен контрол върху изпълнението на плановите за складиране, ефективен и ефикасен контрол върху разходите за складиране и други.

Във втората група контролни задачи се включват, оптимизиране на дистрибуцията, проследяване и ефективен контрол върху изпълнението на плановите за дистрибуция, ефективен и ефикасен контрол върху качеството на дистрибуцията, ефективен и ефикасен контрол върху разходите за дистрибуция и други.

Въз основа на изброените по-горе контролни задачи може да се определи, че предмет на логистичния управленски контрол са плановите за ефективно и ефикасно използване на складовите пространства и тяхното изпълнение, плановите за ефективна и ефикасна дистрибуция на стоки по различните търговски канали и тяхното изпълнение и логистичните разходи.

Изследването продължава с разглеждането на различните контролни способности, влизащи в състава на инструменталния аспект. Първият показател, който е включен в инструменталния аспект на елемента, е „Оползотворяване (утилизация) на складовото пространство“ (Warehouse utilization).

1. Оползотворяване (утилизация) на складовото пространство (Warehouse utilization)

С помощта на текущо разглеждания контролен показател мениджмънта на корпорацията може да контролира оползотворяването или утилизацията на наличните и наетите складови пространства. За мерна единица обозначаваща складовите пространства в настоящия труд, е приета единицата „палето места“. Тя е избрана, защото е сред най-използваните в корпоративните вериги на доставки и някои от най-големите ERP системи като SAP също са я внедрили.²⁵⁷ В модела се прилага следната методика за изчисление на показателя:

²⁵⁷ [Уеб източник] https://help.sap.com/doc/saphelp_snc70/7.0/en-US/34/96cb530898214be10000000a174cb4/content.htm?no_cache=true – последно влизане на 20.12.2024

$$\text{ОСП} = \frac{\text{Общ брой на складираните палети (кол.)}}{\text{Общ брой на потенциалните палето места (кол.)}} \times 100^{258}$$

*ОСП – Оползотворяване на складовите пространства (Warehouse Utilization)

*ОБСК – Общ брой складирани палета

*ОБППП – Общ брой потенциални палето места

От предложената по-горе методика за изчисления на показателя става ясно, че колкото по-високи са стойностите на показателя, толкова по-ефективно се използват наличните складови пространства. От ефективността пък на използване на складовите пространства зависи ефективността на целия логистичен процес, което е пряко свързано с рентабилността на бизнеса.

Честота на изчисление и разглеждане на показателя може да бъде седмична, месечна, тримесечна, или годишна (времеви аспект), в зависимост от нуждите на мениджмънта упражняващ корпоративен контрол. Като допълнителна стъпка за повишаване на ефективността на контрола, от автора се предлага да бъде направен анализ на сезонността на бизнеса, така че да бъдат определени пиковите на заетост в складовите пространства, в случай че такава сезонност съществува. С контрола върху този показател могат да бъдат ограничени разходите за наемане на външни складови площи или да се оптимизират разходите за наличните.

Ако за горния показател може да бъде казано, че играе съществена роля при изготвянето на планове за складиране, то следващият показател е пряко насочен към ефективния контрол върху изпълнението на вече приетите планове. В контекста на написаното до момента, вторият важен контролен инструмент, който е част от настоящия елемент на модела, е:

2. Изпълнение на план за складиране % (Warehouse Performance to Plan %).

$$\text{ИПС} = \left(1 - \frac{|\text{Складиране (план)} - \text{Складиране (акт)}|}{\Sigma \text{Складиране (план)}}\right) \times 100\%^{259}$$

*ИПС – Изпълнение на план за складиране

Този контролен показател може да бъде изчисляван за конкретен склад или група от продукти, в зависимост от потребностите на мениджмънта. От гледна точка на времеви аспект, показателят може да бъде проследяван на седмична или месечна база, в зависимост от натовареността и ползите за корпоративния мениджмънт.

²⁵⁸ Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23, p.125

²⁵⁹ Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23, p.135

При разглеждането на настоящия елемент е необходимо да бъде обърнато внимание, че процесът на „съхранение“ е важна част от процеса складиране. Това предполага включването в модела на показател, който да послужи за подобряване на контрола върху този подпроцес. В този ред на мисли, в модела е включен контролният показател „Загуби на запаси“ (Inventory losses), като при неговото изчисление могат да бъдат използвани два метода, които са приложени по-долу.

3. Загуби на запаси % (Inventory losses %).

Метод 1 $33 = \text{Липсващи ЕП (ст.)} + \text{Повредени ЕП (ст.)}$

Метод 2 $33 \% = \frac{\Sigma (\text{Липсващи ЕП (ст.)} + \text{Повредени ЕП (ст.)})}{\text{Нетните приходи ЕП (ст.)}} \times 100$

*33 - Загуби на запаси

*ЕП- Единици Продукт

В настоящето изследване се прави препоръка към експертите в областта на контрола върху веригата на доставки да използват и двете стойности на показателя, както като абсолютно число, така и като дял от нетните приходи. Тази препоръка е пряко свързана с това, че показателят има директно отражение върху финансовия резултат и рентабилността (profitability) на бизнеса.

Последният контролен показател, който е разгледан, е:

4. Разход за складиране за единица продукт (Warehouse cost per unit).

Разход за складиране на единица продукт = $\frac{\text{Разходи за складиране}}{\text{Общо складирани продукти (кол.)}}$ ²⁶⁰

Мотивът за включването на настоящия контролен показател в модела е – повишаване на ефективността и ефикасността на контрола върху разходите за складиране. Методиката му на изчисление предоставя възможността за проследяване на разхода за складиране за единица продукт.

От една страна, установяването на разхода за складиране за единица продукт е важно, защото от големината на този разход могат да зависят определени управленския решения касаещи производствения процес.

²⁶⁰ Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23, p.137 (преработен и адаптиран за модела)

От друга страна, този разход за складиране оказва влияние върху рентабилността на продуктите, продавани от корпорацията и това налага тези разходи да бъдат ефективно контролирани от мениджмънта.

От гледна точка на времевия аспект, честотата на измерване на показателя може да бъде месечна или тримесечна, в зависимост от нуждите на логистичния управленски контрол.

След разглеждането на различните инструменти свързани с корпоративния контрол на процеса складиране, вниманието на читателя се насочва към втория подпроцес влизащ в състава на логистиката, а именно – дистрибуцията.

Първият дистрибуционен показател, включен в модела е - „Оптимизиране на доставките“ (Deliveries Optimization).

5. Оптимизиране на доставките (Deliveries Optimization)

$$\text{Оптимизиране на доставките \%} = \frac{\text{Изпратени транспортни средства}}{\text{Общо налични превозни средства}} \times 100^{261}$$

„Оптимизирането на доставките“ е важен контролен показател, защото с неговото използване мениджмънтът може да упражнява ефективен и ефикасен контрол използването на активите на компанията (в случая транспортни средства).

Чрез използването на показателя би могла да бъде установена неефективност свързана с утилизацията (относително рядкото или недостатъчно използване) на наличните транспортни, при които множество фиксирани разходи. Това може да доведе до промяна не само в оперативно-тактическите цели, но и в стратегическите. Така например мениджмънтът на корпорацията би могъл да се насочи в посока на използване на външни дистрибуторски фирми вместо собствените транспортни средства.

От гледна точка на времевия аспект, контролният показателят може да бъде използван на седмична, месечна или тримесечна база, в зависимост от нуждите на корпоративния мениджмънт.

Използваният сходен подход при изграждането на различните елементи предполага включването в модела и на показател, представящ степента на изпълнение на заложения от мениджмънта план за дистрибуция на стоки. В тази връзка, следващия контролен показател, който е разгледан, е „Изпълнение на план за дистрибуция“ (Delivery Performance to Plan %).

²⁶¹ Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23, p.117

6. Изпълнение на план за дистрибуция % (Delivery Performance to Plan%)

Методиката за изчисление на показателя, предложена в настоящето изследване, е следната:

$$\text{ИПД \%} = \left(1 - \frac{|\text{КД (план)} - \text{ДК (акт.)}|}{\text{КД (план)}}\right) \times 100^{262}$$

*ИПД - Изпълнение на план за дистрибутиране

*КД - Количество за доставка (готов продукт)

*ДК – Доставено количество (готов продукт)

„Изпълнение на план за дистрибуция“ е показател, с помощта на който мениджмънтът може да контролира дали клиентите на корпорацията получават количествата стоки, които са си поръчали, и които са предвидени в плана за дистрибуция.

Стойностите на този показател биха могли да бъдат обвързани с някои от вече разгледаните по-горе показатели или с тези, които предстои да бъдат разгледани. Например при по-ниски доставени количества от продуктите следва да бъде обърнато внимание и на показателя „оптимизиране на доставките“, където би могло да се окаже, че по-малък дял превозни средства са били използвани и това да е причината за по-ниски стойности на показателя.

С цел повишаване на ефективността и ефикасността на контрола и откриването на причинно-следствени връзки между процесите, настоящият показател може да бъде изчисляван и разглеждан на седмична, месечна или годишна база.

За някои от разгледаните показатели следва да бъде казано, че могат да бъдат използвани само когато корпорацията дистрибутира стоки със свои транспортни средства, но това не е валидно за следващия показател.

7. Разход за дистрибуция за единица продукт (Distribution cost per product)

„Разход за дистрибуция на единица продукт“ е финансов показател, чиято цел е да послужи на корпоративния мениджмънт за контрол върху рентабилността на продуктите на корпорацията и постигането на целите за печалба. Методиката за изчисление на показателя е следната:

$$\text{Разход за дистрибуция на единица продукт} = \frac{\text{Разходи за дистрибуция}}{\text{Дистрибутирани продукти (кол)}}^{263}$$

²⁶² Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23, p.111

²⁶³ Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23, p.106

Универсалността на показателя произлиза от това, че той може да бъде използван както в случаите, когато дистрибуцията се извършва с транспортни средства собственост на корпорацията, така и при използването на външни дистрибуторски фирми. Честотата на измерване на показателя може да бъде месечна или тримесечна, в зависимост от нуждите на корпоративния мениджмънт.

Тъй като мнозинството от включените в настоящия елемент показатели, са от финансово естество, към инструменталния аспект е прибавен и контролен инструмент за измерване на качеството на услугата.

8. Качество на дистрибуцията (Quality of distribution)

„Качество на дистрибуцията“ е показател, чиято цел е - мениджмънта да контролира качеството на дистрибуцията на стоките от страна на корпорацията. Методиката за изчисление на показателя е следната:

$$\text{Качество на дистрибуцията \%} = \frac{\text{Оценка на качество}}{\text{Очаквано качество}} \times 100$$

За разлика от разгледаните до момента контролни инструменти, за изчисляване на настоящия показател не могат да бъдат използвани вътрешни източници на информация. Поради тази причина, за да бъде възможно да бъде измерван и контролиран този показател, е необходимо да бъде изпратена анкета към клиентите на корпорацията или определена група от тях. Примерна такава може да бъде видяна по-долу на фиг.31.

Как бихте оценили качеството на услугата по различните компоненти						
1-6: 1 = много лошо ; 6 = отлично						
	Моля посочете					
Честота на доставките	1	2	3	4	5	6
Надеждност на доставките	1	2	3	4	5	6
Непрекъснатост на доставките	1	2	3	4	5	6
Бързина на обработка на заявките	1	2	3	4	5	6
Качество на обработка на заявката	1	2	3	4	5	6
Точност на фактурата	1	2	3	4	5	6

Изм. The Handbook of Logistic and Distribution Management 5-th edition, 2014, p.43²⁶⁴

(преведена и преработена от автора)

Фиг.31 Примерна на анкета за оценка на качеството на дистрибуционната услуга

Освен разгледаните вече контролни показатели, измерващи ефективността на и ефикасността на процесите, друг важен инструмент за корпоративния управленски контрол са и различните отчети (репорти) за фиксирани и променливи разходи, с помощта на които надеждно могат да бъдат проследени тези типове разходи. Примерен такъв отчет е приложен на фиг.32.

Процес: Складиране									
Период (Тримесечие)	Категория продукт	Код на продукт	Име на продукт	Общ разход (планиран)	Общ разход (актуален)	Фиксирани разходи % (план)	Променливи разходи % (план)	Фиксирани разходи % (акт)	Променливи разходи % (акт)

Фиг.32 Отчет за фиксирани и променливи разходи по продукт (складиране)

Представеният на фиг.32 отчет представя нагледно планираните и актуалните разходи както и съотношението между фиксирани и променливи разходи. Чрез неговото използване мениджмънта може да взема информирани решения и да контролира целите за продажба на различни продукти, така че да бъде управлявана рентабилността на продуктите и да бъдат постигнати целите за корпоративна печалба.

²⁶⁴ Rushton, A., Croucher, P., Baker, P., The Handbook of Logistic and Distribution Management 5-th edition, 2014, p.43

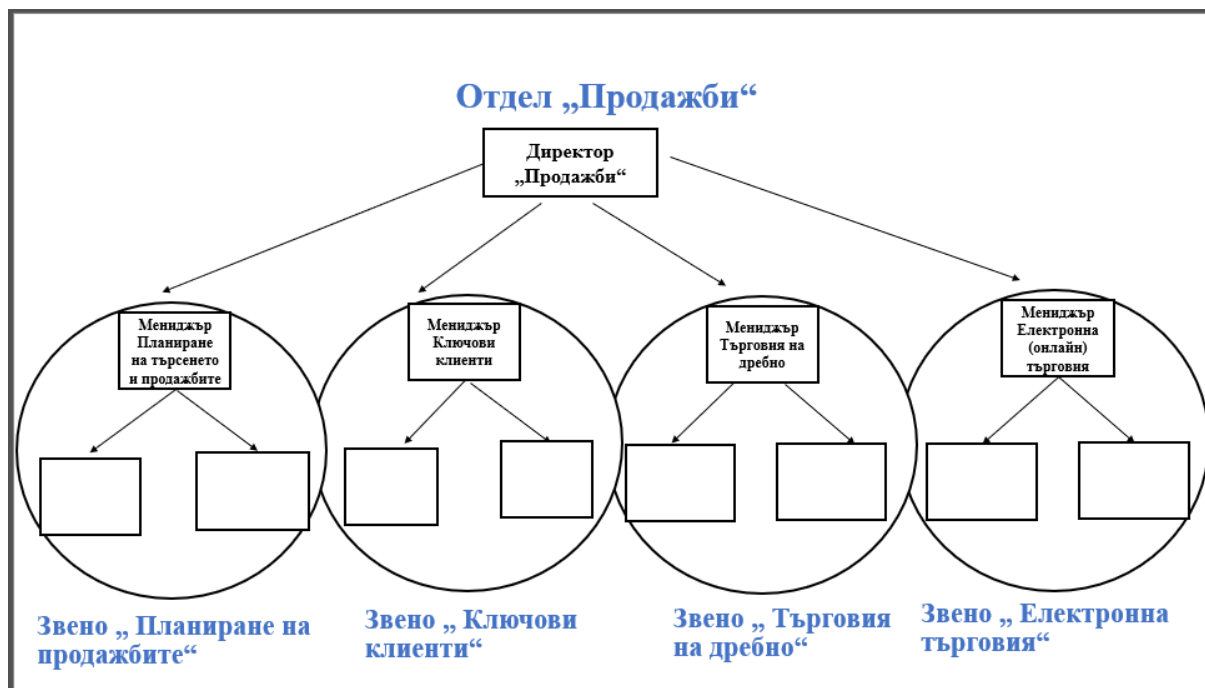
Особеностите на настоящия контролен показател не позволяват разглеждането му на седмична база, а според автора на изследването, разглеждането на месечна база също не се препоръчва. Тази препоръка е на база професионален опит и отчитането на особеностите, свързани с измерването на фиксирани и променливи разходи за всеки от продуктите. В контекста на написаното, показателят би могъл да бъде използван на тримесечна база, защото това позволява представянето на по-надеждна информация и да бъде подсигурено вземаното на информирани управленски решения. От друга перспектива – тримесечната база на разглеждане позволява да бъдат предприети контролни мерки за подобряването на представянето и изпълнението на годишно заложените бюджетни цели.

Подобен на приложения по-горе отчет би могъл да използван и за процеса дистрибутиране, така че мениджмънтът да разполага с инструменти за корпоративен контрол над целия логистичен процес.

В допълнение към описаните по-горе основни контролни инструменти могат да бъдат добавени и спомагателни такива. Примери за такива инструменти са: графици за снабдяването на различните клиенти; други типове доклади и отчети (репорти); инструменти за проследяване на задачи свързани с процеса складиране и дистрибуция; анализи от външни и вътрешни източници, бенчмаркинг и други.

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

Управленският контрол върху продажбите е четвъртият елемент от модела за ефективен и ефикасен корпоративен управленски контрол върху верижния процес на доставки. Той е важен, защото от продажбата на произведените стоки или услуги се генерират основните приходи за корпорациите. Особеностите на институционалния аспект на елемента са представени с помощта на фиг.33.

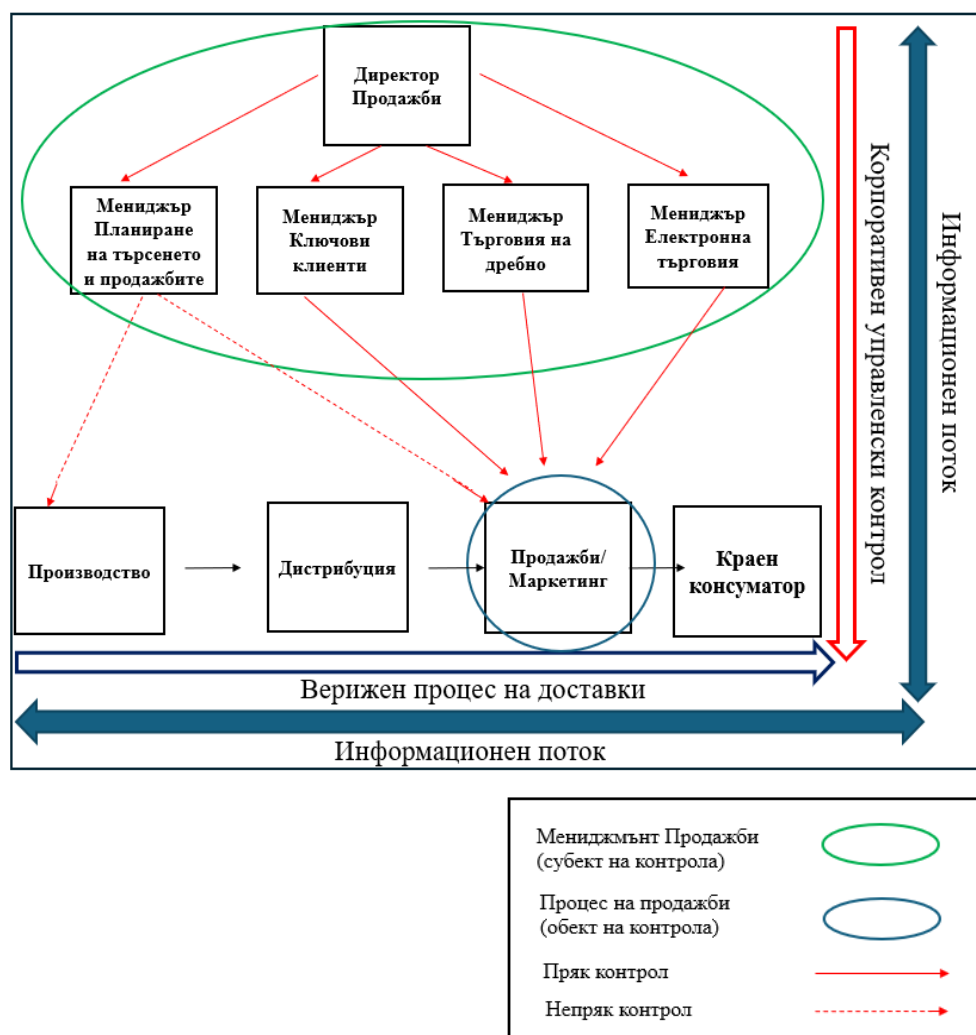


Фиг.33 Организационна структура на отдел „Продажби“(институционален аспект)

В приложената по-горе фиг.33 е представена организационната структура на отдел „Продажби“, в която има следните звена: „Планиране на продажбите“, „Ключови клиенти“, „Търговия на дребно“ и „Електронна търговия“. Тя е от линейно–функционален тип. Както във втория елемент на модела, посветен на управленския контрол върху снабдяването, съществува звено за планиране, което да подпомага същинското производство, така и в настоящия елемент, е предвидено отделно звено за планиране, чиято основна цел е да подпомага същинските продажби. С включването на звено за планиране могат да бъдат избегнати разминавания в планираните цели за продажба по каналите, които да не отговарят на общата корпоративна цел. Това е така, защото целта за продажби се разпределя по съответните търговски канали чрез метода на планиране „от горе надолу“ (top-down planning; виж повече²⁶⁵).

²⁶⁵ Виж повече на - <https://www.mktalt.com/blogs/top-down-or-bottom-up-planning-what-works-best-for-your-business.html> - последно влизане на 20.12.2024

За да бъде разбрана по-добре ролята на мениджмънта от различните звена, при упражняването на корпоративния контрол върху верижния процес на доставки, в изследването се прилага фиг.34.



Фиг.34 Връзка между управленски контрол върху продажбите (институционален аспект) и верижния процес на доставки

В зелената елипса е ограден мениджмънтът на отдел „Продажби“, който е субект на контрола. В синята елипса е ограден процеса на продажби, който е обект на контрола. В синята елипса е поставен още и маркетинг процеса. Причината за това се крие във факта, че двата процеса „вървят ръка за ръка“ при реализацията на произведените стоки от корпорацията на пазара, но въпреки това важността на двата процеса предполага те да бъдат разгледани поотделно.

По подобие и на представянето на втория елемент – контролът от страна на мениджмънта от звено „Планиране на търсенето и продажбите“ е изобразен с пунктирана

линия. Тази стъпка е направена с цел да бъде илюстрирана разликата между контрола при същинските продажби и контрола върху тяхното планиране.

След представянето на институционалния аспект на елемента, следващата стъпка в научното изследване предполага разглеждането на контролните задачи, влизащи в състава на функционалния му аспект.

Първа група контролни задачи, ефективното планиране на търсенето и продажбите на различните продукти, които трябва да бъдат реализирани през съответните канали за продажба и други.

Втора група контролни задачи, ефективен и ефикасен контрол върху изпълнението целите за продажби през различните търговски канали чрез сключването на търговски договори с нови клиенти или запазването на вече съществуващите такива и други.

Стъпвайки на изброените по-горе контролни задачи, може да бъде казано, че предмет на корпоративния контрол върху продажбите е правилното им планиране по съответните търговски канали и постигането на планираните продажби. Важно е тук да бъде припомнено, направеното вече уточнение, според което под клиенти в настоящия дисертационен труд се разбират клиентите (customers) на корпорацията. Такива клиенти са търговци на дребно, големи търговци на едро (ключови клиенти), онлайн търговци. Под крайни консуматори се разбират хората, които пазаруват в тези обекти, и са последния елемент от веригата на доставки.

С описанието на контролните задачи завършва разглеждането на функционалния аспект на четвъртия елемент на модела за ефективен и ефикасен корпоративен контрол. След неговото разглеждане, вниманието се пренася към представянето на инструменталния аспект на модела и различните типове контролни инструменти, включени в него.

1. Средна стабилност на прогнозата – средна точност на прогнозата за 13 седмици (Forecast Stability - 13 Weeks Average Forecast Accuracy)

„Средна стабилност на прогнозата“ е показател, който оценява стабилността и точността на прогнозите на продажбите в хоризонт от 13 седмици. Изчислява се в проценти (%), а методиката на изчисление е следната:

$$\text{Средба стабилност на прогнозата} = \frac{1}{13} \times \sum_{n=1}^{13} (\text{Точност на прогнозата}_n)^{266}$$

От наименованието на показателя се подразбира, че той следва да бъде проследяван на седмична база (времеви аспект). За да могат да бъдат очертани трендове и същевременно мениджмънта да може лесно да ги открие, показателят може да бъде проследяван с помощта на таблици, графики и други помощни средства, така че да бъде адекватен на нуждите на контрола.

Периодът от тринадесет (13) седмици е избран, защото това е едно тримесечие, което като времеви диапазон, е достатъчен за извеждането на определени закономерности и вземането на контролни мерки. С помощта на такъв тип показател за ефективност, мениджмънтът може да открие и контролира седмиците с най-големи отклонения и същевременно да бъде направен подробен анализ на причините довели до отклоненията. Също така могат да бъдат открити трендове или причинно-следствени връзки с други показатели и събития.

2. Променливост на търсенето (Demand Variability)

„Променливост на търсенето“ е показател, който е включен в модела, защото според проучванията²⁶⁷ направени за десетилетието (2010-2019), променливостта в търсенето се оказва най-голяма пречка за ефективното управление и контрол върху веригата на доставки. С цел да се избегне допълнително усложняване при представянето на модела, математическата формула за неговото изчисление не е приложена, а този показател е само обяснен.

Накратко - показателят представя изменението в търсенето на стоки от страна на клиентите на компанията през различните седмици от месеца. От една страна, такива отклонения и изменения са пряко свързани с поддържаните от корпорацията наличности на стоки и разгледаните показатели за ефективност във втория елемент. От друга страна, резки изменения в търсенето на продукти води до натоварване не само на производството, но и на логистиката.

²⁶⁶ Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23, p.106 (преработен и адаптиран за модела)

²⁶⁷ [Уеб източник] <https://www.ismworld.org/supply-management-news-and-reports/news-publications/inside-supply-management-magazine/blog/2018-12/the-monthly-metric-demand-variability/> - последно влизане 20.12.2024

Обобщено казано, контролът върху променливостта на търсенето извън обективни причини, може да доведе множество неефективности в останалите процеси от верижния процес на доставки.

От гледна точка на времевия аспект, показателят може да бъде използван за упражняване на контрол, на седмична или месечна база, в зависимост от факторите на външната среда и нуждите на мениджмънта.

Втората група контролни инструменти, които са разгледани, са свързани със същинския процес на продажби на стоките през различните търговски канали. В контекста на написаното, първият показател, приложен по-долу, е свързан с дела на клиентите с договори от общия дял на клиенти на корпорацията.

3. Дял на клиенти с договори (Contracted customers %)

Този контролен показател се изчислява в проценти (%) и представя дела на клиентите на корпорацията, които имат сключен и действащ в сила търговски договор с нея. Методиката му на изчисление е следната:

$$\text{Клиенти с договори \%} = \frac{\text{Клиенти с договори}}{\text{Общо клиенти}}$$

Естеството на показателя му придава изключително голяма тежест при контрола и управлението на търговията на дребно и електронната търговия. Това е така, защото големите (ключови) клиенти в повечето случаи са големи обекти и вериги, при които работата без договор е почти невъзможна, но при по-малките клиенти това може да се окаже често срещана практика. Поради тази причина, е важно този показател да бъде проследяван, като неговите движения във всяка една посока могат да имат негативни последици за корпорацията.

При спад в дела на клиентите с договори се увеличава рискът от това продуктите на корпорацията да бъдат заменени от конкурентни на тях продукти.

При ръст на показателя може да бъде намалена рентабилността (profitability) на продуктите, тъй като сключването на договори с клиентите предполага предоставянето на отстъпки и подsigуряване на маркетингови инвестиции.

В унисон с включения по-горе показател е и следващият такъв. Би могло да се каже, че двата показателя са взаимосвързани. Това твърдение се уповава на разбирането, че делът на клиентите с договори зависи от две неща. Първото е - задържането на клиентите

с вече сключени договори с корпорацията. Второто е - сключването на договори с нови клиенти, които в този момент нямат действащ търговски договор с корпорацията.

4. Степен на задържане на клиентите (Customer retention rate)

Методиката предложена за изчисление на показателя е следната:

$$\text{Степен на задържане на клиентите \%} = \frac{\text{Клиенти с договори в края на периода} - \text{Нови клиенти}^{268}}{\text{Клиенти в началото на периода}}$$

Включеният в модела показател следва да бъде прилаган за всеки един търговски канал поотделно (без ключови клиенти), така че да могат да бъдат отчитани и контролирани резултатите за всеки един от тях.

От гледна точка на времевия аспект на контролния показател, в настоящето изследване се прави препоръка да се разглежда на тримесечна база, която би позволила натрупване на повече данни за развитието на бизнеса.

5. Разход за продажба на единица продукт (Sales cost per unit)

$$\text{Разход за продажба на единица продукт} = \frac{\text{Разходи за продажби}}{\text{Общо продадени продукти (кол.)}}$$

„Разход за продажба на единица продукт“ е финансов показател, с чието включване в модела се цели да се контролират по-ефективно и ефикасно разходите, които възникват за корпорацията при продажбата на нейните продукти. Методиката на неговото изчисление не се различава от тази на останалите показатели, включени в състава на вече разгледаните елементи (например „Разход за материали за единица продукт“). Честотата на измерване на показателя може да бъде месечна или тримесечна, в зависимост от нуждите на корпоративния мениджмънт от отдел „Продажби“.

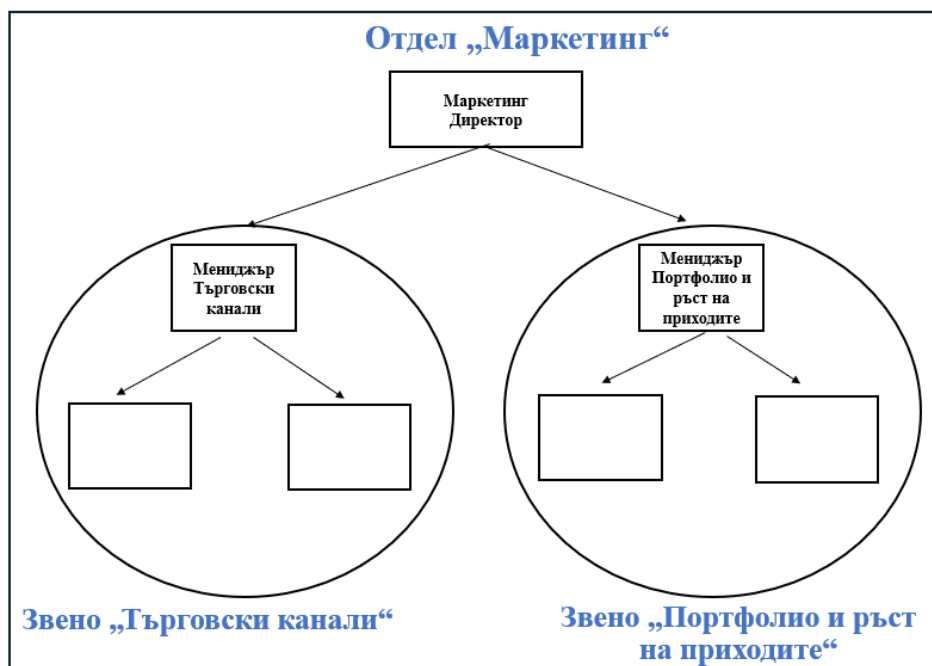
Към разгледаните по-горе основни показатели, в настоящия елемент са включени и други важни контролни инструменти, това са „Отчети за продажба на продукти“. С тяхната помощ мениджмънта може да проследява реалните продажби, спрямо заложените планове на седмична база например и по този начин да могат да бъдат вземани навременни контролни мерки, които да позволяват постигането на целите в края на отчетния период. Настоящият контролен инструмент е пряко свързан с разгледания вече показател – „Средна стабилност на прогнозата (за продажби)“.

²⁶⁸ [Уеб източник] <https://www.highspot.com/blog/sales-performance-metrics/> - последно влизане 20.12.2024

Форматът и целта на настоящето изследване предполагат към основните контролни инструменти разгледани по-горе, да бъдат добавени и спомагателни контролни инструменти. Примери за такива инструменти са: различни типове сравнителни анализи свързани с преподписването на търговски договори и условията в тях на различните клиенти; други типове анализи свързани с макроикономически показатели оказващи влияние върху търсенето и планирането на стоки; бенчмаркинг; инструменти за проследяване на изпълнението на задачи свързани с процеса на продажби и други.

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

Маркетинг мениджмънт контрола е включен като пети елемент в теоретичния модел за ефективен и ефикасен корпоративен управленски контрол. Логическата последователност на представяне на елементите, очертана в изследването до този момент, предполага следваща стъпка в изследването да бъде – разглеждането на институционалния аспект на настоящия елемент.

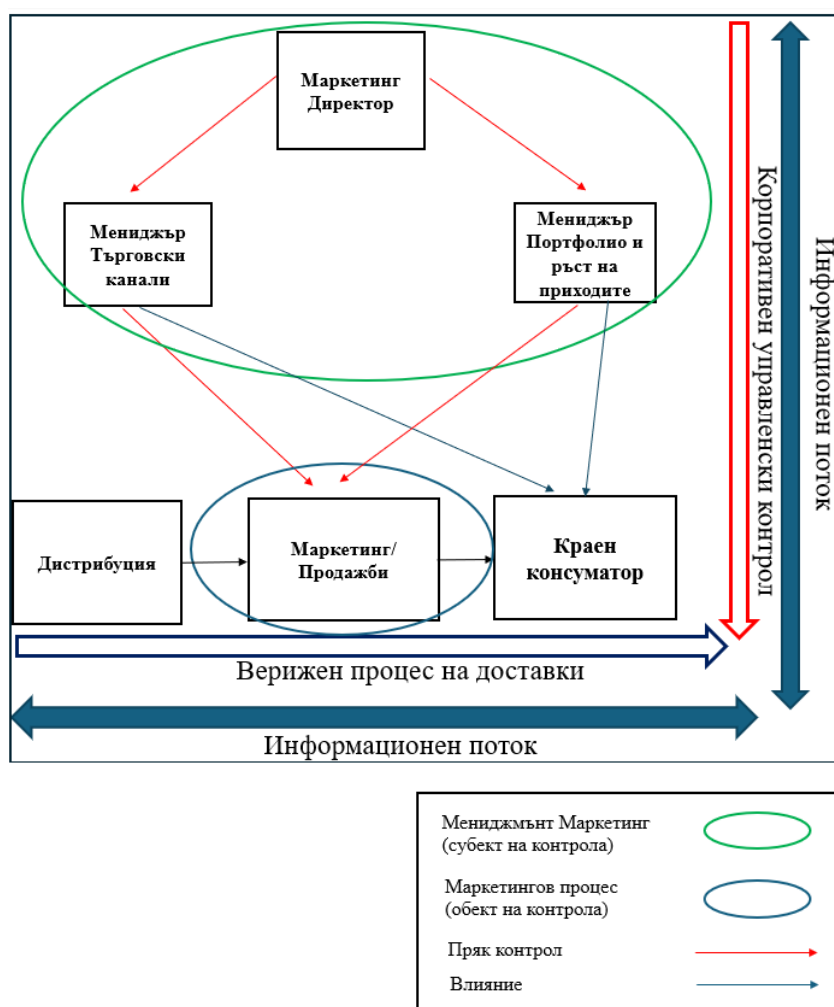


Фиг.35 Организационна структура на отдел „Маркетинг“
(институционален аспект)

В приложената по-горе фиг.35 е представена организационната структура на отдел „Маркетинг“, в която има следните две звена: „Търговски канали“ и „Портфолио и ръст на приходите“.

От една страна, процесите в тези две звена са разделени на функционален принцип. В звено „Портфолио и ръст на приходите“ влизат подпроцесите свързани с пускането на нови продукти на пазара (иновации), чиято цел е донесат допълнителни приходи за корпорацията. В звеното „Търговски канали“ влизат подпроцесите, свързани с планирането и изпълнението на маркетингови кампании в клиентите на корпорацията.

От друга страна, тези две звена се намират на едно и също йерархично ниво в корпорацията, което е присъща черта на линейните организационни структури. Следващата стъпка при разглеждането на настоящия елемент е - да се установи или определи връзката на посочените две звена с верижния процес на доставки. За целта се преминава към разглеждането на приложената по-долу фиг.36.



Фиг. 36 Връзка между управленски контрол върху маркетинга (институционален аспект) и верижния процес на доставки

В зелената елипса е ограден мениджмънтът на отдел „Маркетинг“, който е субект на контрол. В синята елипса е ограден маркетинговия процес, който е обект на контрол.

В унисон с вече разгледания елемент за корпоративен контрол върху продажбите, тук също двата процеса маркетинг и продажби са представени заедно. Причината за това вече бе обяснена по-рано, така че няма да бъде отново разисквана.

Нещо, което е по-различно в сравнение с останалите елементи, е, че с помощта на „сини стрелки“ е посочено влиянието на маркетинг мениджмънта върху крайния консуматор. Тук би било пресилено да се каже, че корпоративният мениджмънт може да има контрол върху крайния консуматор, защото това не е така. Но на база професионалния опит на автора, с помощта на маркетингови кампании, които са с атрактивна награда, или с помощта на пускането на нов продукт на пазара, би могло да се повлияе върху поведението на крайния консуматор.

С това завършва разглеждането на институционалния аспект и се преминава към неговия функционален аспект.

Във функционалния аспект на елемента намират място два типа контролни задачи, които се припокриват с особеностите, на представената вече организационна структура.

В първата група контролни задачи се включват, изработването на маркетинг планове за съответните търговски канали (търговия на дребно, ключови клиенти, електронна търговия) и ефективният контрол върху тяхното изпълнение, ефективно и ефикасно използване на маркетинговите бюджети и гарантиране на възвръщаемостта на инвестиция от маркетинговите активности (кампании), ефективен и ефикасен контрол върху маркетинговите разходи и други.

Във втората група контролни задачи се включват, ефективен и ефикасен контрол върху изработването на планове за увеличение на приходите чрез пускане на нови продукти на пазара, ефективен и ефикасен контрол върху приходите чрез търговски политики, ефективен контрол върху тяхното изпълнение и ефективното и ефикасно използване на маркетинговите бюджети, ефективен и ефикасен контрол върху маркетинговите разходи и други.

Въз основа на изброените по-горе контролни задачи може да се определи, че предмет на маркетинговия управленски контрол е, изработването и изпълнението на планове за ръст на приходите, чрез пускане на нови продукти на пазара, търговски политики и маркетингови кампании с висока възвръщаемост.

Следващата стъпка в това изследване е - разглеждането на инструменталния аспект, в който влизат следните контролни инструменти:

1. Възвръщаемост на маркетинговата инвестиция (Return of Marketing Investment)

Възвръщаемостта на маркетинговата инвестиция (ROMI) е един от най-важните показатели, който намира широко приложение в маркетинга и е включен в настоящия модел. Той е подходящ за използване, без значение от маркетинговата кампания, като методиката за изчисления на показателя е следната:

$$\text{Възвръщаемост на марк. инвестиция} = \frac{\text{Нетна възвръщаемост от марк. инвестиция}}{\text{Разход за марк. инвестиция}}$$

Тъй като голяма част от маркетинговите инвестиции нямат задължителен характер, с помощта на този показател мениджмънта има възможност да упражнява контрол върху активността, зад която се инвестира. Това предоставя възможността да бъде даден фокус на конкретен продукт или кампания, така че да бъдат постигнати заложените за годината цели за печалба и рентабилност. От представената за изчисление методика на показателя, се подразбира, че всякакви стойности на показателя под единица (1) показват, че нетната възвръщаемост от инвестицията не е достатъчна, за да покрие разходите за нейното осъществяване.

Настоящият показател може да се използва и за двете групи контролни задачи, като той може да бъде разглеждан не само на ниво „маркетингова кампания“, но може да бъде разглеждан и на обща база.

Разходите, свързани с изпълнението на определена маркетинг активност, следва да бъдат контролирани и от гледна точка на инвестицията за единица продукт, там където е трудно да бъде измерена възвръщаемостта на инвестицията чрез посочения по-горе показател. Поради тази причина, в модела се въвежда следния контролен показател:

2. Разход за маркетинг за единица продукт (Marketing Expenditure per Unit)

$$\text{Разход за маркетинг за единица продукт} = \frac{\text{Разход за маркетинг}}{\text{Общо продадени продукти (кол.)}}$$

„Разход за маркетинг за единица продукт“ е финансов показател, с чието включване в модела се цели да се контролират по-ефективно разходите за маркетинг. Методиката на неговото изчисление предоставя възможността за контролиране на разходите, които корпорацията инвестира в маркетинг, за единица продукт и да се приложи различен подход от този, свързан с възвръщаемостта на инвестицията.

Настоящият показател, по подобие и на останалите показатели (като разход за складиране на единица продукт и други), цели да покаже как определеният разход зад продукта влияе на неговата рентабилност. Този показател може да се използва и за общите маркетингови инвестиции (разходи) и общо продадените продукти за месеца например, така че мениджмънта да упражнява тактически контрол не само на кампанийна база, но и върху цялостното представяне.

Следващия показател, който е разгледан, е свързан с посочената по-горе втора група с контролни задачи.

3. Нетни приходи от иновации % от нетните приходи – (Innovations as % of Net Sales Revenue)

„Делът на нетните приходи от иновации (нови продукти пуснати на пазара) като процент от нетните приходи от продажби“, е важен контролен показател за успешността на новите продукти. В този ред на мисли, новите продукти са двигател за растежа на корпорацията и в тях се крие ключът за постигането на конкурентно предимство в бъдеще. Поради тази и ред други причини, за мениджмънта на корпорацията е важно да се съсредоточи усилията си, в посока на продукти с висок потенциал. Методиката за изчисление на показателя е следната:

$$\text{НПИ \% НПП} = \frac{\text{Нетни приходи от иновации}}{\text{Нетни приходи от продажби}}$$

От гледна точка на времевия аспект, естеството на показателя предполага той да бъде изчисляван на годишна база. По този начин могат да бъдат обхванати продажбите от всички нови продукти на пазара, а самият показател би могъл да бъде използван и като база за изготвянето на плановете за следващата година.

4. Нови продукти лансирани навреме и в рамките на бюджета – (New Product Launched on Time and On Budget)

Отделеното голямо внимание на новите продукти, пускани на пазара, намира отражение във включването на настоящия показател за ефективност в модела. Той има за цел да представя нагледно начина, по който корпорацията се е справила с лансирането (пускането) на нови продукти на пазара, в две направление, от гледна точка на време и на бюджет. Методиката за изчисление на показателя е следната:

$$\text{НПЛНРБ \% НП} = \frac{\text{НПЛНРБ}}{\text{НП}}^{269}$$

*НПЛНРБ – нови продукти лансирани навреме и в рамките на бюджета

*НП – нови продукти

Проследяването на този показател следва да бъде на годишна база, така че да може да обхване всички нови лансирания на продукти.

Засягайки въпроса с ръста на проходите, важен контролен инструмент са т.нар. търговски политики и това какъв процент от договорите, подписани с клиенти, са според търговските политики. За целите на дисертацията се приема, че *търговските политики представляват принципи отразяващи корпоративните приоритети и стратегия за развитие на съответните търговски канали, на основата на които, следва да бъдат сключвани търговски договори с клиентите на корпорацията.* След въведената дефиниция се прилага и следният контролен инструмент:

5. Договори сключени според търговските политики като дял (%) от общите договори (Contracts as per Commercial policy %)

$$\text{Договори според ТП \%} = \frac{\text{Договори според ТП}}{\text{Общо сключени договори}}$$

*ТР – търговски политики

От гледна точка на времевия аспект – този показател следва да бъде проследяван поне веднъж годишно и в случай на необходимост, да се обновяват търговските политики. По този начин може да бъде подсигурана рентабилността на бизнеса и постигането на целите за корпоративна печалба.

В допълнение към описаните по-горе инструменти за упражняване на корпоративен управленски контрол са и т.нар. „маркетингови календари“. За целите на настоящето изследване приемаме, че *маркетинговите календари представляват графици съдържащи всичките маркетингови активности, които са планирани да се случат в рамките на една година.*

²⁶⁹ Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23, стр.63 (преработен и адаптиран за модела)

От една страна, маркетинговите календари служат за планиране на всички маркетингови активности (кампании) през годината, а от друга страна, те са инструмент за контрол върху тяхното изпълнение. От гледна точка на времевия аспект, този контролен инструмент може да се използва на седмична или месечна база в зависимост от нуждите на мениджмънта.

Следващият контролен инструмент, който е включен в модела, са отчетите свързани с продуктите, които регистрират много малки продажби. Тези отчети следва да послужат за внимателно проследяване на такъв тип продукти, така че да бъдат вземани управленски решения за тях. Тъй като такъв тип продукти увеличават допълнително комплексността на бизнеса и същевременно оказват негативно влияние и върху целия верижен процес на доставки, е необходимо върху тях да бъде упражняван ефективен и ефикасен контрол.

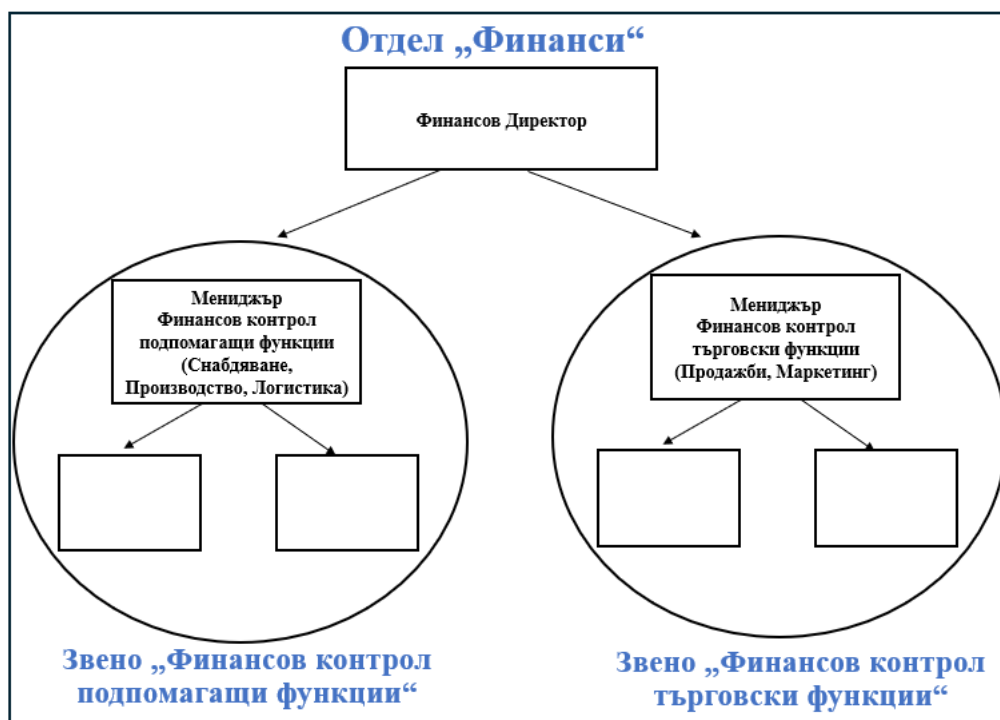
От гледна точка на времевия аспект, контролния инструмент може да бъде използван на месечна или тримесечна база.

За завършек на инструменталния аспект е необходимо да бъде уточнено, че към основните контролни инструменти могат да бъдат добавени и множество допълнителни контролни инструменти. В контекста на написаното, такъв тип контролни инструменти могат да бъдат: различни типове отчети и доклади свързани с изпълнението на маркетинговите кампании; отчети и доклади за продуктите, които се продават в конкретните клиенти; анализи свързани с изразходваните маркетингови средства; анализи от външни маркетингови агенции; бенчмаркинг и други инструменти.

3.2.6 Корпоративен финансов управленски контрол (Corporate Financial Management Control)

С цел избягване на повторенията, настоящият елемент включва следното уточнение – термините „финансов управленски контрол“ и „корпоративен финансов контрол“ и „финансов контрол“ са използвани като синоними.

Институционалният аспект на настоящият последен елемент от модела за корпоративен управленски контрол върху верижния процес на доставки е представен на приложената по-долу фиг.37.



Фиг 37. Организационна структура на отдел „Финанси“
(институционален аспект)

На фиг.37 е представена организационната структура на отдел „Финанси“, чиято основна роля е, упражняването на финансов контрол върху верижния процес на доставки. В нея влизат две звена (подотдела): „Финансов контрол подпомагащи функции“ и „Финансов контрол търговски функции“. В основата на институционалния аспект стои разбирането, че в корпоративните организации процесите са разделени на „две условни или ясно обособени части“.

Едната част са - снабдителните, производствените и логистичните процеси, които биха могли да бъдат определени като „подпомагащи процеси“.

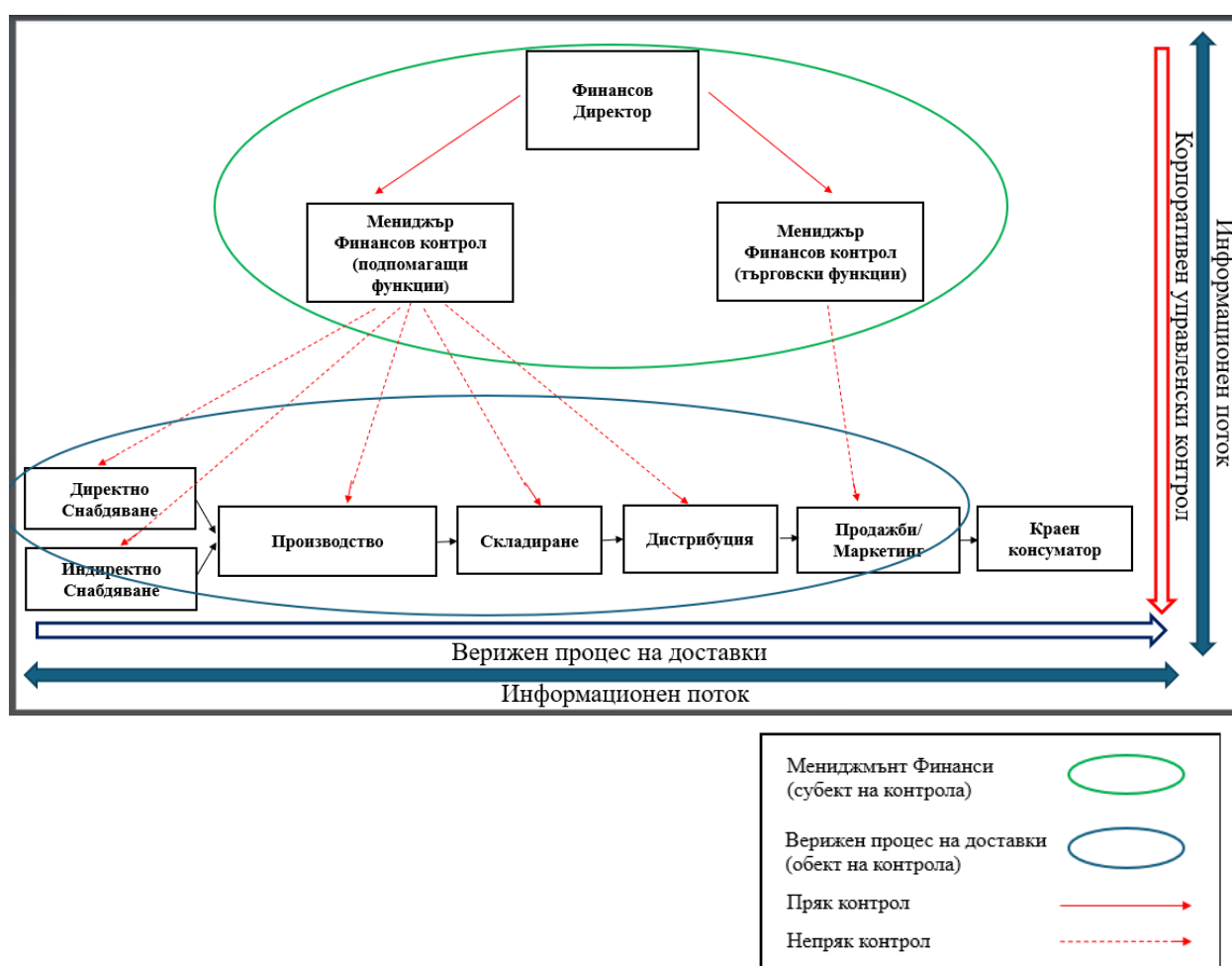
Другата част са - маркетинговите и процесите на продажби, които биха могли да бъдат определени като „търговски процеси“, тъй като са свързани с приходите на компанията.

Настоящият елемент се различава съществено от вече разгледаните предходни елементи. Причините за това твърдение са няколко.

Първата е, че в останалите елементи на модела, субектите на контрола (мениджмънта на отдела), упражняват корпоративен контрол само върху конкретен процес (например снабдяване, производство и други). В настоящия елемент, мениджмънтът на отдела осъществява финансов контрол върху всички процеси от веригата на доставки.

Втората е, че контролът от страна на мениджмънта на отдел „Финанси“ се явява „допълнителен контрол“ върху останалите процеси. От една страна, той се явява и „външен“ в тесен смисъл, а от друга страна – той е насочен само и единствено към финансовите резултати от процесите, намиращи отражение в различните финансови показатели.

С включването на настоящия елемент се цели ограничаване на финансовите рискове и повишаване на ефективността и ефикасността на контрола върху верижния процес на доставки. За да не бъде объркван читателят, ролята на настоящия елемент, за корпоративния контрол върху верижния процес, е представена с помощта на фиг.38.



Фиг.38 Връзка между управленски контрол върху финансите (институционален аспект) и верижния процес на доставки

В зелената елипса е ограден мениджмънтът на отдел „Финанси“, който е субект на контрола. В синята елипса е ограден целия верижен процес, който е обект на контрола. При представянето на институционалния аспект на елемента, следва да бъде обяснено, че контролът от страна на мениджмънта на отдел „Финанси“ е илюстриран с „прекъсната

стрелка“, тъй като с това се цели да бъде разграничен от контрола от страна на мениджмънта от останалите отдели, включени в модела.

В допълнение може да бъде казано още, че в приложената по-горе фигура, нагледно са представени особеностите на последния елемент от модела за ефективен и ефикасен корпоративен контрол, в чийто обхват влиза целия верижен процес на доставки.

След разглеждането на институционалния аспект на настоящия елемент от теоретичния модел, следващата стъпка е - дефинирането на контролните задачи, които представляват същността на функционалния аспект. Контролните задачи, влизащи в обхвата на този елемент, могат да бъдат систематизирани в две групи.

В първата група контролни задачи се включват, ефективността и ефикасността на подпомагащите процеси (снабдяване, производство, логистика), постигането на основните финансови показатели заложили зад всеки от процесите и ефективният и ефикасен контрол върху общите разходи.

Във втората група контролни задачи се включват, ефективността и ефикасността на търговските процеси (продажби, маркетинг), постигането на основните финансови показатели заложили зад всеки от процесите и ефективният и ефикасен контрол върху общите разходи.

Въз основа на изброените по-горе контролни задачи би могло да бъде казано, че предмет на управленския финансов контрол е, ефективността и ефикасността на верижния процес на доставки, постигането на заложените финансови показатели зад всеки от процесите, спазването на приетата финансова рамка (общите разходи), увеличаване на рентабилността (profitability) на бизнеса и постигането на целите за печалба.

Следващата стъпка в това изследване е, разглеждането на различните контролни инструменти влизащи в състава на настоящия елемент. Към тях се причисляват следните различни контролни показатели, които вече бяха разгледани в останалите пет елемента от модела. Тези показатели са: Разход за материали за единица продукт; Непреки производствени разходи за единица продукт; Разход за складиране за единица продукт; Разход за дистрибуция за единица продукт; Разход за продажба на единица продукт; Разход за маркетинг за единица продукт.

Контролът върху посочените по-горе показатели за ефикасност и ефективност е основен приоритет на мениджмънта в отдел „Финанси“ в така приложения модел. Той е приоритет, защото от стойностите на тези контролни показатели зависи рентабилността на бизнеса и изпълнението на заложените цели за печалба в отчета за приходите и разходите.

В допълнение към тях, в елемента са включени и допълнителни контролни инструменти, които са пряко свързани с контрола и балансирането на приходната и разходната част. Първият показател, който е разгледан, е „Производствените разходи като дял от нетните приходи“ (COGS as % of NSR).

1. Производствените разходи като дял от нетните приходи (COGS as % of NSR)

Посоченият по-горе контролен показател е от основно значение за всеки бизнес. Това е така, защото с него се контролира маржа на брутната печалба (Gross Profit Margin %), който показва каква част от нетните приходи остават за корпорацията, след като бъдат покрити производствените разходи. Методиката за изчисление на показателя е следната:

$$\text{ПР \% НП} = \frac{\text{ПР}}{\text{НП}} \times 100$$

*ПР - Производствени разходи

*НП - Нетни приходи

Настоящият показател следва да бъде използван както за всеки един продукт поотделно, така и за цялостното портфолио на корпорацията. Само по този начин може да бъде гарантирано, че корпорацията не продава продукти, от които е на загуба. Показателят може да бъде проследяван на месечна, тримесечна или годишна база, в зависимост от нуждите на мениджмънта.

Следващият показател включен в настоящия модел е, „Дял на отстъпките като % от брутните приходи“ (Discounts as % of GSR).

2. Дял на отстъпките като % от брутните приходи (Discounts as % of GSR)

Посоченият по-горе контролен показател е насочен към контрола върху приходната част и отстъпките, които се дават на клиентите на корпорацията, при закупуването на нейните продукти. Методиката за неговото изчисление е следната:

$$\text{Дял на отстъпките като \% БП} = \frac{\text{Сума на отстъпките}}{\text{БП}} \times 100$$

*БП – Брутни приходи

За този показател може да бъде казано, че е пряко свързан с търговските политики на компанията, които са включени в маркетинговия управленски контрол. Също така настоящият показател е пряко свързан и с дела на клиентите с договори, който показател бе разгледан в управленския контрол върху продажбите. Неговото контролиране е изключително важно, защото отстъпките направени върху брутните приходи повлияват негативно на абсолютните нетни приходи. Това от своя страна би се отразило негативно на показатели като „Производствените разходи като дял от нетните приходи“ и други.

Настоящият контролен показател следва да бъде използван както за всеки един продукт поотделно, така и за цялостното портфолио на корпорацията. Особено внимание от мениджмънта следва да бъде обръщано на продукти или категории от продукти, където има силна конкуренция.

Контролният инструмент „Дял на отстъпките като \% от брутните приходи“ може да бъде използван и проследяван на месечна, тримесечна или годишна база, в зависимост от нуждите на мениджмънта.

След като бе обърнато внимание на корпоративния управленски контрол върху отстъпките, които се предоставят на клиентите от верижния процес на доставки, се преминава към разглеждането на следващия контролен показател – „Оперативни разходи като \% от нетни приходи (OPEX as \% of NSR)“.

3. Оперативни разходи като \% от нетни приходи (OPEX as \% of NSR)

Под оперативни разходи в настоящето изследване разбираме – *„разходите, свързани с управлението на даден бизнес на ежедневна база.“*²⁷⁰

Оперативните разходи са неделима част от множеството разходи свързани с функционирането на корпорацията и нейната верига на доставки. Това предполага върху тях да бъде упражняван ефективен и ефикасен контрол, тъй като те могат да окажат негативно влияние върху постигането на цели за печалба и рентабилност (profitability) на бизнеса. Този ефективен и ефикасен контрол може да бъде постигнат с помощта на настоящия показател изчисляван по следната методика:

²⁷⁰ [Уеб източник] <https://www.storyboardthat.com/bg/business-terms/%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0-%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%B0> – последно влизане на 20.12.2024

$$\text{Оперативни разходи \% НП} = \frac{\text{Оперативни разходи}}{\text{НП}} \times 100$$

*НП – Нетни приходи

Настоящият показател е включен в модела, защото при управлението на процесите като снабдяване, производство, логистика, маркетинг, складиране често възникват множество и различни оперативни разходи, за които мениджмънтът на посочените отдели може да не упражнява ефективен контрол бидейки облагодетелстван от такъв тип разходи. Например такъв тип разходи могат да са пътуванията, за които мениджмънтът би имал лична изгода да се случат. За тази цел е необходим „независим“ контрол от страна на финансовия мениджмънт, така че този тип разходи да не повлияе на постигането на годишните цели.

Този контролен показател може да бъде проследяван на месечна, тримесечна или годишна база, в зависимост от нуждите на мениджмънта.

Освен с помощта на посочения по-горе контролен показател, оперативните разходи могат да бъдат проследявани и контролирани и с друг тип контролен инструмент, който също е включен в модела. Той може да бъде под формата на отчет или разходен доклад, чиято роля е да представи оперативните разходи свързани по различните отдели отговорни за конкретните процеси от веригата на доставки. Този доклад следва да включва абсолютните разходите направени по функция (отдел), може да съдържа детайли за дейност и други необходими параметри.

Последният контролен инструмент, който е включен в модела, е „Печалбата преди лихви и данъци като % от нетните приходи (EBIT as % NSR)“.

4. Печалбата преди лихви и данъци като % от нетните приходи (EBIT as % NSR)

Основната идея на съществуването на корпорациите и контролът върху корпоративната верига на доставки, е генерирането на печалба. В контекста на написаното, контролът върху настоящия показател е от изключително значение за постигането на целите заложените като печалба в абсолютна стойност и като съотношение от нетните приходи. Методиката за изчисление на показателя, приложена в изследването, е следната:

$$\text{Печалба преди лихви и данъци \% НП} = \frac{\text{ППЛД}}{\text{НП}} \times 100$$

*ППЛД – Печалба преди лихви и данъци

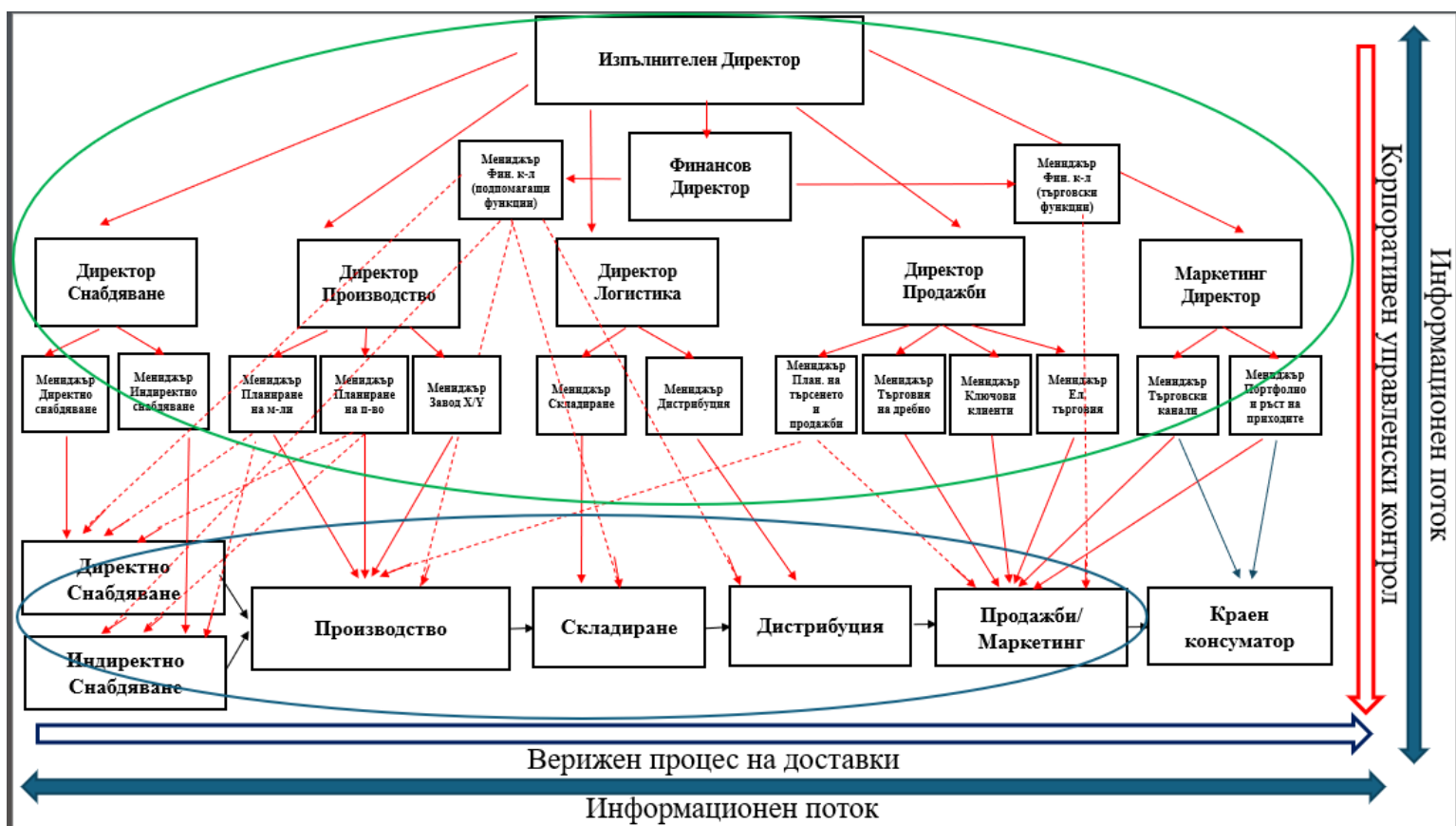
*НП – Нетни приходи

За настоящия показател може да бъде казано, че представя по нагледен начин рентабилността на цялата верига на доставки и възможността ѝ да генерира печалба. От него зависи възможността за бъдещи разходи като капиталови и други. Поради тази негова изключителна важност, той е оставен като последен и най-важен контролен показател, включен в настоящия модел, върху който трябва и следва да бъде упражняван ефективен и ефикасен контрол на ежемесечна база.

С разглеждането на настоящия показател приключва самостоятелното разглеждане на всеки от елементите и се преминава към обединяване (сглобяване) на елементите в цялостен модел за корпоративен управленски контрол върху верижния процес на доставки.

3.3 Теоретичен модел за корпоративен контрол върху верижния процес на доставки

След като бяха разгледани отделните елементи на теоретичния модел за ефективен и ефикасен управленски контрол, с помощта на метода на синтеза те са обединени в цялостен модел за корпоративен контрол върху верижния процес на доставки, представен на фиг. 39.



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 6 елемента. Тези елементи са:

1. Корпоративен управленски контрол върху снабдяването (Corporate Management Control of Procurement);
2. Корпоративен управленски контрол върху производството (Corporate Management Control of Manufacturing);
3. Корпоративен управленски контрол върху логистиката (Corporate Management Control of Logistic);

4. Корпоративен управленски контрол върху продажбите (Corporate Management Control of Sales);
5. Корпоративен управленски контрол върху маркетинга (Corporate Management Control of Marketing);
6. Корпоративен финансов управленски контрол (Corporate Financial Management Control).

Всеки един от елементите на модела може да бъде оприличен (сравнен) с 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.

След като по-горе бе казано, че моделът представлява теоретична управленска контролна система, то следващата крачка е – изследването на тази управленска контролна система чрез дефинираните от Нилс Хорх²⁷¹, три критерия за обхвата на управленските контролни системи. Тези критерии са разгледани в 2.3 и са – глобалност на обхвата, област на управленските контролни системи и интеграция на участниците във веригата на доставки.

От гледна точка на критерия глобалност на обхвата (Global Scope) – би могло да бъде казано, че няма ясно изразени културни, езикови или политически особености, които да играят съществена роля за изграждането на модела, и които да са видимо подчертани. 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, стига продуктът, който продават, да бъде стока, а не услуга.

От гледна точка на областта на управленските контролни системи (Area of Management Control Systems) – вече в ограниченията бе упоменато, че в обхвата на настоящия модел влизат само вътрешните процеси в компанията производител на основния продукт. В моделът не се включват останалите участници от верижния процес на доставки и начинът, по който са контролирани процесите в тях.

От гледна точка на участниците във верига на доставки и тяхната интеграция (Integration of Suppliers) – интеграцията е важна дотолкова, че да не пречи на споделянето

²⁷¹ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains , 2009, p. 162

на информация между участниците във веригата, но тя не е съществен фактор, който да пречи за внедряването на модела. Това е така, защото в него не влизат външни процеси, които следва да бъдат контролирани, общи контролни инструменти или организационна структура.

Цялостният модел, сходно на неговите елементи, е разгледан през призмата на трите аспекта²⁷² на системата за управленски контрол (функционален, институционален и инструментален аспект), с помощта на които беше „построен“.

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.

Чрез обединението на двата вида 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 упоменато, 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 различните управленски нива, ръководителите на всеки от отделите са обозначени като директори. Всички те се намират на едно и също управленско равнище. Тъй като в организационната структура директорите (ръководители) на функциите са пряко подчинени на изпълнителния директор и се намират едно ниво под него в йерархията - те биха могли да бъдат определени като мениджмънт от ниво ИД – 1 (виж повече²⁷³).

²⁷² Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

²⁷³ Едно ниво под изпълнителния директор (ИД-1)

Начинът на изграждане на модела и описаното в т.2.2.2 предполагат упражняването на различен вид управленски контрол от всеки един от тях, в зависимост от ръководената от него функция (отдел). Всеки от отделите има още едно ниво на контрол, на което ниво са разположени мениджърите на различните звена (подотдели). Тъй като те се намират на пряко подчинение на директора на функцията, би могло да бъдат определени като мениджмънт от типа (ИД-2). Следващи 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. В случай, че такива бъдат изградени, те могат да бъдат определени като (ИД-3; ИД-4 и други), а контролът упражняван от тях би имал чертите на оперативен. За да бъде избегнат всякакъв риск, някой аспект от модела да не бъде разбран – се правят 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 (ИД-1; ИД-2), формира мениджмънта от средно ниво;
- Неразгледаните следващи нива на мениджмънт могат да бъдат определени като низов мениджмънт (ИД-3; ИД-4).

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.

Мениджмънтът на 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“).

Премаването към разглеждането на цялостния функционален аспект на модела предполага да бъде припомнено отново на читателя, че в настоящия модел са изследвани само процесите в компанията производител (корпорацията).

В контекста на написаното, контролните задачи, включени в модела, са свързани с критични точки от тези процеси. При цялостното разглеждане на функционалния аспект на модела, са разгледани накратко различните контролни задачи включени в 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.

Особеност на този елемент е, че контролните задачи отговарят на институционалния аспект на елемента. В модела се приема разбирането, че независимо колко производствени центрове (завода) има корпорацията, във всеки един от тях контролните задачи следва да са сходни и 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 подсигурирането на ръстове в приходите. Във втората група са включени контролни задачи свързани с разглежданите по-рано търговски канали. Двете групи с контролни задачи отговарят на особеностите на институционалния аспект на елемента.

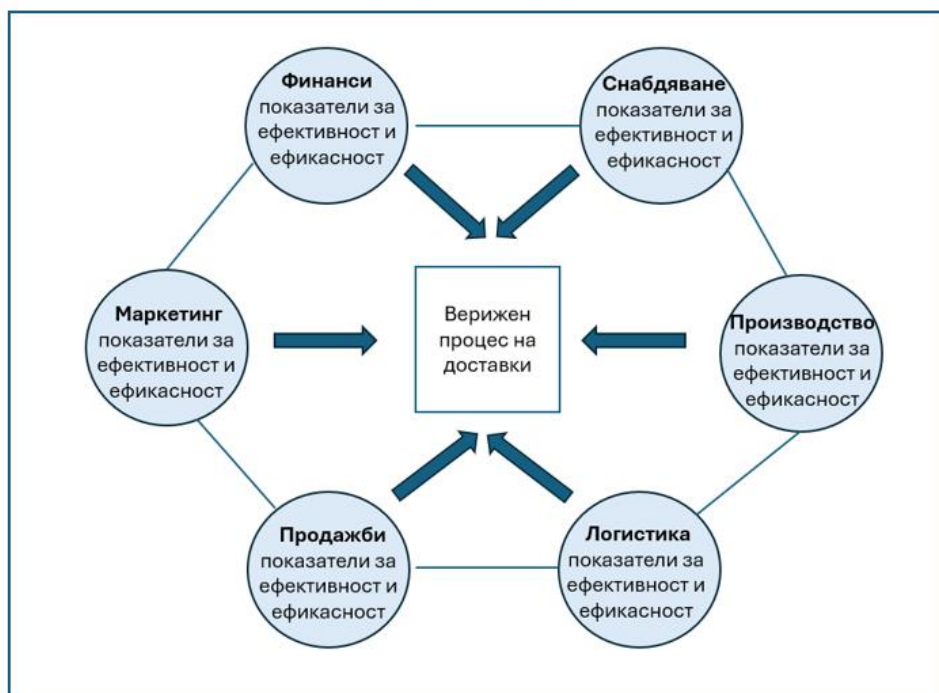
В корпоративния управленски контрол върху финансите са включени две групи контролни задачи, които са насочени към целия верижен процес на доставки. В първата група са систематизирани контролни задачи свързани с ефективността и ефикасността на подпомагащите процеси (снабдяване, производство, логистика).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

Приложените по-горе групи контролни задачи са съобразени с институционалния аспект на всеки от елементите. Това предоставя възможността при прилагането на модела конкретната група контролни задачи да бъде приложена към съответното звено от организационната структура. Тъй като звената са част от конкретен отдел, това позволява и част от задачите да бъдат поемани и от директора на съответния отдел в зависимост от нуждите на корпоративния контрол.

Изграждането на инструменталния аспект, а и на останалите аспекти, е съобразено с разбирането, че „построеният“ модел следва да бъде използван за селективен (избирателен) корпоративен управленски контрол с елементи на вътрешно-фокусиран. Селективен контрол, защото този тип контрол е много специфичен за мениджмънта на корпорациите, под чиито контрол са множество процеси. Чертата на вътрешно-фокусиран е продиктувана от ограниченията на изследването и това, че процесите извън корпорацията не бяха разглеждани.

Поради посочените по-рано ограничения, в настоящето изследване не са обхванати в детайли идентифицирането, анализирането и оценката на критичните рискове (втори компонент на рамката COSO „Оценка на риска“). Но в общия случай, контролните инструменти, предложени в модела, биха могли да допринесат за смекчаването на критичните за корпорацията рискове, да адресират толерантността към риск и да спомогнат за постигането на корпоративните цели.

След направеното уточнение се преминава към същинското разглеждане на инструменталния аспект на модела. Той е изграден с помощта на различни типове контролни инструменти, които 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. Целият сбор от показатели образува система за измерване и контролиране на ефективността и ефикасността на процесите. В контекста на написаното, измерването на ефективността и ефикасността на процесите се явява и първа крачка към това те да бъдат контролирани. Тази мрежа от показатели включва различни типове, а тяхното многообразие може да бъде видяно на приложената по-долу фиг.40.



Фиг.40 Система от показатели за измерване на ефективност и ефикасност и контролиране на представянето

Различното естество на всяка от групите контролни показатели позволява да се обхване целия верижен процес на доставки. В самата система от показатели могат да бъдат включвани и допълнителни показатели или подпоказатели, които да имат спомагателна роля. Така например към показателя „Производителност на труда“, може да бъде добавен подказател, „Производителност на прекия труд на линията“.

С цел повишаване на ефективността и ефикасността на системата, към всеки от контролните показатели е добавен и времеви аспект (времето), като измерител на честота на неговото използване. Идеята се базира на „3D модела на Динев за оценка на риска от измами (3D МОРИ)“²⁷⁴.

Някои автори²⁷⁵ 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 настоящия модел вниманието е насочено към тактическия контрол, то в модела 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 предварително заложените стойности на всеки от показателите са свързани с изпълнението на някоя от подцелите, 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 на 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.

²⁷⁴ Динев, Д., Годишник на ИДЕС 2022, стр.1- 45

²⁷⁵ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.69

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.²⁷⁶

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 бенчмаркинга.

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.

След представянето на модела за корпоративен контрол е важно да бъде засегнат и въпросът за протичането на информационните потоци (информационното осигуряване) в корпоративната верига на доставки (виж фиг.39). Това предполага в настоящето изследване да бъде отделено внимание на нуждата на корпорацията и корпоративния мениджмънт от качествена и релевантна информация и от надеждни канали за комуникация. (четвърти компонент на рамката COSO „Информация и комуникация“).

Информацията от външни и вътрешни източници следва да бъде обработвана и да се подсигури нейното протичане както по цялата корпоративна верига на доставки (хоризонтално движение), така и между различните корпоративни нива (вертикално движение). По този начин може да се повиши ефективността и ефикасността на контрола върху процесите, което би помогнало за постигането на корпоративните цели.

В завършек на настоящата т.3.3 следва да се подчертае, че в нея е решена поставената в началото на дисертационния труд, 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.

²⁷⁶ Charifzadeh, M., Taschner, A., Management Accounting and Control, 2017, p.155

3.4 Предимства и практическа приложимост на модела

След разглеждането на предложения модел, следващата крачка е да бъдат оценени неговите предимства и 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.

За разлика от много други изследвания, които предлагат и разглеждат само един контролен инструмент, който решава конкретен проблем,²⁷⁷ в настоящия дисертационен труд са представени широк набор от контролни инструменти.

От гледна точка на обхвата на процеси, предимство е, че са изследвани всички процеси от веригата на доставки, протичащи в корпорацията,

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

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

Най-голямото предимство на модела, е че предполага практическа приложимост, което в настоящето изследване се доказва по следния начин:

Всеки един от шестте елемента на модела може да бъде разгледан през призмата на управленска контролна система (подсистема), която е представена чрез дефинираните от Хорх²⁷⁸ три аспекта на управленската контролна система. Това твърдение се основава на структурата на всеки един от елементи, в която могат да бъдат посочени описаните от Симеонов²⁷⁹ четири елемента на управленската контролна система, които са: субекти, обекти, предмет и инструментариум.

От доказването на твърдението, че всеки един от елементите на модела представлява управленска контролна система следва, че те съдържат *„необходимите и достатъчни за проявлението на контролната функция елементи, които правят възможно съществуването и развитието на контролната дейност и между които*

²⁷⁷ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.67

²⁷⁸ Horch N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

²⁷⁹ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС 2016,

съществуват закономерни взаимовръзки и отношения.“²⁸⁰ Това означава, че моделът предполага практическа приложимост.

Приложният характер на модела (в широк смисъл) може да бъде разгледан в две направления.

Първото направление се изразява във възможността модела 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 на контролни 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 настоящето изследване 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 заключение, направеният в настоящата т.3.4 от дисертационния труд, критичен анализ на теоретичния модел за корпоративен контрол върху верижния процес на доставки, изведените от анализа предимства на модела и доказаната му практическа приложимост 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.

²⁸⁰ Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС 2016, стр. 24.

3.5 Изводи глава трета

1. Предложеният в настоящата трета глава теоретичен модел, може да послужи като доказателство за доказване на 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.²⁸¹

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. Въз основа на направения анализ на модела могат да бъдат очертани следните негови предимства: триизмерност и целокупност (включва и трите аспекта на управленската контролна система, а не само инструменталния, който основно се разглежда в научната литература); включва всички основни процеси протичащи в корпоративната верига на доставки, (вкл. маркетингов процес и процес на продажби); съдържа широк набор от контролни инструменти, сред които и нефинансови показатели; към модела са добавени и практически насоки за използването на контролните инструменти, включени в него; моделът излиза от границите на абстрактното и има практико-приложен характер и други.

4. Настоящият 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.

5. Трета глава може да бъде определена като най-значимата в дисертационния труд. Това е така, защото в нея са постигнати последните две от подцелите (третата и четвъртата), на които бе декомпозирана целта на изследването в началото на дисертацията. Третата постигната подцел е - 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 аспекта²⁸² на системата за

²⁸¹ Horch N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

²⁸² Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

управленски контрол. Четвъртата постигната подцел е - да се анализират предимствата и практическата приложимост на създадения теоретичен модел.

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.²⁸³

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.

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,

²⁸³ Horch, N., Management Control of Global Supply Chains, 2009, p.5-6

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.

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;

В заключителния етап на изследването, следва да бъде обърнато 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, киберсигурността²⁸⁴ и други.

Това предоставя възможността и на бъдещите експерти в областта на контрола върху веригите на доставки, 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.

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

²⁸⁴ [Уеб източник] <https://truein.com/supply-chain-issues-and-possible-solutions/> - последно влизане на 20.12.2024

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

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Гьошев, Б., Мениджмънт, София, 2013
2. Динев, Д., Икономическите измами, София, АПИИ, 2006
3. Динев, Д., Практически приложения на 3D модела за оценка на риска от измами (3D МОРИ), Годишник на ИДЕС, 2022
4. Динев, М., Контрол в социалното управление, изд. Тракия София, 1999
5. Динев, М., Контролът днес! А утре? Съвременни проблеми в теорията и практиката на контрола в България, Сборник доклади, ИК-УНСС, 2014
6. Динева, В., Ефективността на вътрешния контрол през призмата на COSO – 2013, ИДЕС, бр.4, 2015, стр.1-12
7. Коралиев, Я., Управление на веригата за доставки, изд. УНСС, 2013
8. Ламбовска, М., Механизъм за контрол върху представянето на екипи, 2014
9. Моллов, Д., Глобални вериги за доставки, изд. УНСС 2016
10. Моллов, Д., Управление на риска в глобалните вериги за доставка, Икономически и социални алтернативи, бр. 4, 2016,
11. Симеонов, О., Контролинг, Тракия М, 2004
12. Симеонов, О., Ламбовска, М., Системи за управленски контрол, УНСС 2016,
13. Симеонов, О., 2013, Вътрешен контрол и одит, изд. УНСС
14. Стоянов, Е., Ефекти от въвеждане на системи за управленски контрол, Годишник на ВУАРР, 2016,
15. Райнов, Б., Механизмът за корпоративен контрол на БФБ не работи ефективно, бр.4, 2014,
16. Раковска, М., Насоки за усъвършенстване управлението на веригата на доставките в българските предприятия, сп. Икономически алтернативи, № 1, 2009
17. Раковска, М., Моделът на приложение на управлението на веригата на доставките в българската стопанска практика, сп. Икономически алтернативи, № 5, 2007
18. Раковска, М., Управление на веригата на доставки, 2013
19. Ранчев, Г., Електронното фактуриране, УНСС, 2021
20. Ушева, М., Същност, характеристики и особености на управленския контрол в съвременната организация, икономика и управление, 2013, № 1
21. Чипев, П., В търсене на механизми за по-добър корпоративен контрол, 2002

22. Angeles, A., R., Diaz, A. M., Sanchez, A., Dynamic Analyses and Control of Supply Chain Systems
23. Banabakova, V., Latysheva, O., Georgiev, M., & Stoyanov, S., The Warehousing as an Element of Army Logistics System in Conditions of Arctics (from Experience of Bulgarian-Russian Cooperation), 2018
24. Beatty, R., L., Corporate Control and the Corporate Asset Theory, Issue 2, 1996, стр. 154
25. Berg, C., Davidson, S., Potts, J., Understanding the block chain economy , 2019
26. BRAC Business School Critical Evaluation of the Supply Chain of Nestlé Bangladesh Limited, 2017
27. Benjabutr, B., True Origin of Logistics and Supply Chain Revealed, 2013
28. Charifzadeh, M., Taschner, A., Management Accounting and Control, 2017
29. Christopher M., The Strategy of Distribution Management, Heinemann, Oxford, 1986
30. Chopra, S., Meindl, P., Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operations, 2001
31. Chopra, S., Meindl, P., Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 3-rd edition, 2007
32. Chopra, S., Meindl, P., Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 6-th edition, 2016
33. COSO, Internal Control - Integrated framework, Framework & Appendices, 2012
34. Daganzo, C.F., A Theory of Supply Chains, 2003
35. Demartini, C., Performance Management System, 2014
36. Dubey, S. K., Singh, R., Swatentra, P. R., Mishra, A., Singh N. V., A brief study of Value Chain & Supply Chain, 2020
37. Dreyer, H.C., Strandhagen, O.J., Romsdal, A. Principles for Real-Time, Integrated Supply Chain Control: An Example from Distribution of Pharmaceuticals, 2009
38. Fahndrich, J., A literature review on the impact of digitalisation on management control, 2022
39. Farrar, J., Corporate Governance in Australia and New Zealand, Oxford, 2001
40. Fayol, H., General and Industrial Management, 1916
41. Feller, A., Shunk, D., Callarman, T., Value Chains versus Supply Chains, 2006
42. Flamholtz, E., Effective management control: theory and practice, 1996
43. Giraud, F., Zarlowski, P., Saulpic, O., Fundamentals of Management Control, 2011
44. Gomez, N. F., Rego, N., Claro, J., Supply Chains flows and stocks as entry point for cyber risks, 2021

45. Harland, C.M., Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks // British Journal of Management, vol.7, 1996
46. Harland, C.M., The Dynamics of Customer Dissatisfaction in Supply Chains // Production Planning and Control, 1995
47. Heizer, J., Render, B., Munson, C., Principles of Operations Management, Sustainability & Supply Chain Management, Tenth Edition, 2017
48. Hugos, M., Essentials of Supply Chain Management, 2003
49. Hugos, M., Essentials of Supply Chain Management, Third Edition, 2011
50. Hugos, M., Essentials of Supply Chain Management, Forth Edition, 2018
51. Horsch, Nils Management Control of Global Supply Chains , 2009
52. Jacobs, F., Berry, W., Whybark, D., Vollman, T. Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management, 2011
53. Jacobs, F., Chase, R., Operations and Supply Chain Management, 5-th edition, 2018
54. James B., Ayers, Handbook of Supply Chain Management, 2006
55. Jermisittiparserta, K., Sutdueanc, J., Sriyakuld. T., Role of Warehouse Attributes in Supply Chain Warehouse Efficiency in Indonesia, International journal of Innovation, Volume 5, Issue 2, 2019
56. Johnson P.F., Leenders M.R. Building a Corporate Supply Function”, Journal of Supply Chain Management, Vol.44, № 3, 2008
57. Kachry, U Exploring the Supply Chain: Theory and Practice, 2013
58. Katz, N., – Detecting and Reducing Supply Chain Fraud, 2012
59. Koontz, S. H., O'Donnell, C., Weihrich, H., Management, 7th ed. (New York: McGraw-Hill), 1980
60. KPMG, Supply Chain Fraud, A holistic approach to prevention, detection, and response, 2017
61. KPMG, COSO Internal Control – Integrated Framework (2013), 2013
62. KPMG, The Road to Transition: COSO' Internal Control 2013 – Integrated Framework, Audit Committee No. 21, 2014
63. Kransdorff, A., Interview with Keith Oliver, Financial Times, 1982
64. La Londe, B., Masters, J. Emerging logistics strategies: Blueprints for the next century. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 1994,
65. Lambert, D., Douglas M., James R. Stock, and Lisa M. Ellram, Fundamentals of Logistics Management, 1998)

66. Lambert,D., Cooper,M.Pagh,J Supply chain management implementation issues and research opportunities. The International Journal of Logistics Management, 1998
67. Lambert, D., Cooper,M., Issues in Supply Chain Management, 2000
68. Lotfi, F., Allahviranloo, T. Shafiee, M., Hlida. S Supply Chain Performance Evaluation, 2023
69. Mallin, C., A., Handbook on International Corporate Governance: Country Analyses, 2011,
70. Mammy M. Helou*, Ian N. Caddy**)Definition Problems and a General Systems Theory Perspective in Supply Chain Management/ Volume 4, Issue 4, 2006
71. Mane, H., Merges and Market for Corporate Control, (Journal Polit Economy), 1965
72. Manzini, R., Warehousing in the Global Supply Chain: Advanced models, Tools and Applications for Storage Systems, 2012
73. Meidl, D. Corporate Governance and Corporate Control. The market for Corporate Control in Australia, 2014
74. Merchant, K., The control function of management, 1982
75. Merchant, K., Modern Management Control Systems, 1998,
76. Merchant, K. Van der Stede, W. Management Control Systems, 4-th Edition, Performance Management, Evaluation and Incentives, 2017,
77. Meredith, J., R., Shafer, S., M., Operations & Supply Chain Management for MBAs, 6-th Edition, 2016
78. Mintzberg, H., Who should control the corporation? University of California, 1984
79. Myerson, P., A., Supply Chain and Logistics Management Made Easy, 2015
80. Oliver, K., Webber, Michael, D., Supply Chain Management: Logistics catches up with strategy, 2012
81. Ongbali, S., O., Afolalu, S., A., Oyedepo, S., O., Inegbenebor, A., Salawu, E., Y., The Role of Physical Distribution in Supply Chain Enterprise and the Accompanying Bottleneck Problems: A Review, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, Vol.12 No.13, p. 3312 – 3318, 2021
82. Otley, D. T., Management Control in Contemporary Organizations, 1994
83. Otley, D. Kenneth A. Merchant , Accounting for management control, 2-nd edition, 1990
84. Otley,D., Soin, K., Management Control and uncertainty, 2014
85. Porter, M., E., Competitive advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, 1985
86. Pounder, P, Bovell, G, Worrell, S., P., A Review of Supply Chain Management and Its Main External Influential Factors, 2013

87. Robin Cooper and Regine Slagmulder, Interorganizational cost management and relational context, 2004
88. Rushton, A., Croucher, P. Baker, P, The Handbook of Logistic and Distribution Management 5-th edition, 2014,
89. Sarkar, S., Supply Chain Revolution, 2023
90. Sanders, N., Supply Chain Management: A Global Perspective, 2011
91. Silver, E. A., Pyke, D. F., Thomas, D. J., Inventory and Production Management in Supply Chains, 2016
92. Song, Dong-Ping, Advances in Industrial Control, Optimal Control and Optimization of Stochastic Supply Chain Systems, 2013
93. Sliwczynski, B., Kolinski, A. Controlling Supply Chains Theory and Practice, 2016
94. Snow. J., The Supply Chain Managers's Handbook a Practical Guide to the Management of Health Commodities, 2020
95. Stadler, H., Kilger, C., Supply Chain Management and Advanced Planning, Third Edition, 2004
96. Stadler, H., Kilger, C., Supply Chain Management and Advanced Planning, Forth Edition, 2008
97. Supply Chain Metrics Handbook, Rev 23
98. Svensson, G. Supply Chain Management versus Sustainable Chain Management, 2007
99. Szymonik, A., Logistic & Supply Chain Management, 2012
100. Taylor, F., The Principles of Scientific Management, 1911
101. Teall, J., L., Governance and the Market for Corporate Control, 2007
102. Tonchia, S., Tramontano, A. Process Management for the Extended Enterprise, 2004
103. Vitali, S., Glattfelder, J., B., Battiston. S., The network of global corporate control, 2011
104. Waters. D., An Introduction to supply chain management, 2003
105. Zijm, H, Klumpp, M. Regattieri, A. Operations, Logistics and Supply Chain Management, 2019

ЕЛЕКТРОННИ САЙТОВЕ:

106. https://www.scmr.com/article/preparing_for_2024_supply_chain_challenges_and_priorities - последно влизане на 20.12.2024
107. https://www.researchgate.net/publication/301934264_Supply_chain_management_1982-2015_A_review - последно влизане на 20.12.2024

108. https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/0-306-48332-7_183 - последно
влизане на 20.12.2024
109. <https://www.logisticsbureau.com/supply-chain-glossary/> - последно влизане
на 20.12.2024
110. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/process> - последно влизане
на 20.12.2024
111. <https://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81> - - последно влизане на 20.12.2024
112. <https://www.gartner.com/en/articles/these-are-the-best-supply-chains-of-2023> -
последно влизане на 20.12.2024
113. <https://blog.workday.com/en-us/understanding-the-basics-what-is-procurement.html> -
последно влизане на 20.12.2024
114. <https://sourcing-and-procurement.com/vendor-management-focusing-relationships-on-strategic-preferred-suppliers/> - последно влизане на 20.12.2024
115. <https://www.investopedia.com/terms/m/manufacturing.asp> - последно влизане на
20.12.2024
116. <https://bers.bg/distributsia-vidove-kanali-info/> - последно влизане на 20.12.2024
117. <https://blog.hubspot.com/sales/what-is-sales> - последно влизане на 20.12.2024
118. <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/supply-chain/is-logistics-the-same-as-supply-chain-management/> - последно влизане – 20.12.2024
119. <https://insights.btoes.com/top-10-supply-chain-books> - последно влизане – 20.12.2024
120. <https://www.cmtc.com/blog/supply-chain-management-and-logistics-whats-the-difference> - последно влизане на 20.12.2024
121. <https://cscmp.org/> - последно влизане на 20.12.2024
122. <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 на 20.12.2024
123. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> - последно
влизане на 20.12.2024
124. <https://www.ispatguru.com/role-of-control-in-the-functioning-of-organization/> -
последно влизане на 20.12.2024
125. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/corporation> - последно влизане
на 20.12.2024

126. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41165115> - последно влизане на 20.12.2024
127. <https://www.investopedia.com/terms/a/agencycosts.asp> - последно влизане на 20.12.2024
128. https://en.wikipedia.org/wiki/Market_for_corporate_control - последно влизане на 20.12.2024
129. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41165115> - последно влизане на 20.12.2024
130. <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-bulgarian-version.pdf> Federation of European Risk Management Association – последно влизане на 20.12.2024
131. <https://www.businessmanagementideas.com/definitions/definitions-of-management-explained-by-eminant-authors-and-scholars/19686> - последно влизане на 20.12.2024
132. <https://ia804707.us.archive.org/22/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf> - последно влизане на 20.12.2024
133. <https://www.scribd.com/document/596757989/Effective-Management-Control-Theory-and-Practice-by-Eric-G-Flamholtz> - последно влизане на 20.12.2024
134. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Compliance-Risk-Management/Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf> (The 2013 COSO Framework & SOX Compliance) - последно влизане 15.02.2023
135. <https://www.spendedge.com/blogs/battling-supply-chain-risk-five-simple-ways-https://www.sap.com/insights/supply-chain-risks.html> - последно влизане на 20.12.2024
136. <https://www.ignite.no/blog/most-common-procurement-risks-and-how-to-manage-them> - последно влизане на 20.12.2024
137. <https://simplicable.com/new/demand-risk> - последно влизане на 20.12.2024
138. <https://www.trinityp3.com/marketing-performance/definition-of-marketing/> - последно влизане на 20.12.2024
139. <https://isg-one.com/articles/supply-chain-risk-the-cyber-attack> - последно влизане на 20.12.2024
140. <https://www.sdcexec.com/risk-compliance/news/21050223/supply-chain-risk-increased-36-percent-in-2018> - последно влизане на 20.12.2024
141. <https://www.thomasnet.com/insights/how-natural-disasters-affect-the-supply-chain-and-how-to-prepare-for-the-worst/> - последно влизане на 20.12.2024

142. <https://www.sap.com/insights/supply-chain-risks.html> - последно влизане на 20.12.2024
143. <https://blimpp.com/how-to-calculate-average-order-value/> - последно влизане на 20.12.2024
144. [https://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7_\(%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D1%8A%D0%BD%D1%82\)](https://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7_(%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D1%8A%D0%BD%D1%82)) – последно влизане на 20.12.2024
145. https://help.sap.com/doc/saphelp_snc70/7.0/en-US/34/96cb530898214be10000000a174cb4/content.htm?no_cache=true – последно влизане на 20.12.2024
146. <https://www.mktalt.com/blogs/top-down-or-bottom-up-planning-what-works-best-for-your-business.html> - последно влизане на 20.12.2024
147. <https://www.ismworld.org/supply-management-news-and-reports/news-publications/inside-supply-management-magazine/blog/2018-12/the-monthly-metric-demand-variability/> - последно влизане на 20.12.2024
148. <https://www.highspot.com/blog/sales-performance-metrics/> - последно влизане на 20.12.2024
149. <https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2136937441> - последно влизане на 20.12.2024
150. <https://www.storyboardthat.com/bg/business-terms/%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0-%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%B0> – последно влизане на 20.12.2024
151. <https://truein.com/supply-chain-issues-and-possible-solutions/> -последно влизане на 20.12.2024
152. <https://www.investopedia.com/terms/p/price-earningsratio.asp> -последно влизане на 20.12.2024
153. https://www.scmr.com/article/preparing_for_2024_supply_chain_challenges_and_priorities - последно влизане на 20.12.2024
154. https://finbox.com/SWX:NESN/explorer/gp_margin/ - последно влизане на 20.12.2024
155. <https://www.investopedia.com/terms/f/financialrisk.asp> - последно влизане на 20.12.2024

156. <https://www.investopedia.com/terms/p/politicalrisk.asp> - последно влизане на 20.12.2024
157. <https://www.maersk.com/insights/resilience/2023/07/14/brexit-logistics-impact> - последно влизане на 20.12.2024
158. <https://www.shipbob.com/blog/supply-chain-efficiency/> - последно влизане на 20.12.2024
159. <https://www.atmmarketplace.com/articles/efficiency-or-responsiveness-how-do-you-balance-your-atm-cash-supply-chain/> последно влизане на 20.12.2024
160. <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-value-chain.aspx> - последно влизане на 20.12.2024
161. <https://hbr.org/2018/03/the-supply-chain-economy-and-the-future-of-good-jobs-in-america> - последно влизане на 20.12.2024
162. <https://www.supplychaindive.com/news/what-supply-chain-definition/433123/> - последно влизане на 20.12.2024
163. <https://boomcycle.com/blog/right-percentage-of-gross-revenue-to-invest-in-marketing/> - последно влизане на 20.12.2024
164. <https://www.deloitte.com/ng/en/services/audit/perspectives/coso-information-and-communication-monitoring-activities.html> - последно влизане на 20.12.2024

ИЗПОЛЗВАНИ АБРЕВИАТУРИ

APQC - American Productivity & Quality Center (Американския център за производителност и качество)

AMA - American Medical Association (Американската маркетингова асоциация)

SC- Supply Chain (Верига на доставки)

SCM - Supply Chain Management (Управление на веригата на доставки)

SCMC - Supply Chain Management Control (Управленски контрол върху веригата на доставки)

MCS – Management Control Systems

KPI - Key Performance Indicators (Ключови показатели за представянето/ефективността)

PMS - Performance Measurement System (Система за измерване на представянето/ефективността)

ERP - Enterprise Resource Planning (Система за планиране на ресурсите на предприятието)

FERMA - Federation of European Risk Management Association

GSR – Gross Sales Revenue

NSR – Net Sales Revenue

ROMI - Return of Marketing Investment

OPEX – Operating Expenditures

EBIT – Earning before interest & taxes