



<http://uard.bg>

New Knowledge Journal of Science

Списание за наука „Ново знание“

University of Agribusiness and Rural Development Academic Publishing House
Bulgaria

Академично издателство на Висше училище по агробизнес и развитие на регионите
Пловдив

ОЩЕ ЕДНА ИДЕЯ ЗА ОПТИМИЗИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ

Евгений Стоянов

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите

Ключови думи:

модел
матрица
коефициент
индикатор

Резюме

Съдържанието предлага още една гледна точка, показваща как ефектът от взаимодействията си промени, настъпващи и в действителността, и в модерната организация, може да предизвика положителни резултати. Съвкупността от модели, коефициенти и матрици доказва, че организационният успех и свързаната с него ефективност могат да бъдат представени и доста сложно, защото реално идеята за оптимизиране на организационното усъвършенстване, макар и съвършено просто на пръв поглед, може да има много и различни превъплъщения. Целта на изложението е да се направи анализ на една от възможностите за резултатно и ефективно оптимизиране на дейността, осъществявана от модерната организация.

ANOTHER IDEA FOR OPTIMIZATION OF ORGANIZATIONAL ELABORATION

Evgeniy Stoyanov

University of agribusiness and rural development

Key words:

model
matrix
coefficient
Indicator

Abstract

The content offers another point of view showing how the effect from the interacting changes occurring in reality, as well as in modern organization can provoke positive results. The aggregate of models, coefficients and matrixes proves that the organizational success and effectiveness connected with it can be presented quite complex, because actually the idea for optimization of organizational elaboration although perfectly simple at first sight can have many and different transformations. The aim of the exposition is to make an analysis of one of the opportunities for productive and effective optimization of the activity performed by the modern organization.

JEL: M10

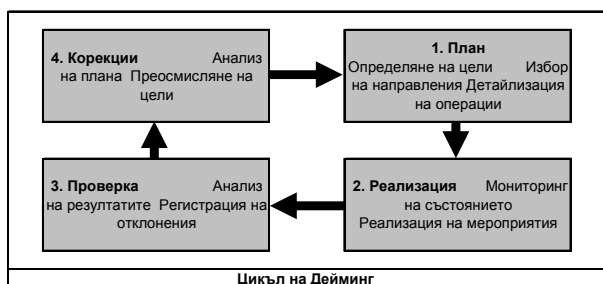
Дали идеята “перпетуум мобиле¹” или провокациите от реалната действителност са двигателят на организационното развитие е без

значение, основното е, че не е възможно да съществува организация, в която да не протичат процеси, в това число и такива, свързани с промяна и развитие. По една единствена причина, че философският камък на развитието има и друго име – стремеж към усъвършенстване, именно това

¹ Словосъчетанието има латински произход и означава вечно движение

е начинът за обяснение на нарасналите търсения в тази посока по време на икономически кризи. След анализ на фактите от стопанската история става ясно, че всяка криза е резултат от създаден или инициран конкретен дисбаланс между очаквания и реалност или е определен дефицит в конкретно отношение. По този повод научната мисъл създава компенсаторни механизми под формата на модели, съдържащи есенцията на “добрите практики”. Обективно моделните образци могат да бъдат тълкувани и като стандарти за реализация на контролирано бъдещо развитие, съобразено с очакванията на заинтересованите страни.

Поради това, че взаимодействието икономическа действителност - организация предопределя процеси на трансформация и в двете посоки, нормално е да се разглеждат промените в действителността, но и в самата организация, в която именно някое повтарящо се отклонение се превръща в нова иновативна практика или модел. Неслучайно в различни етапи на общественоекономическото развитие модели са били създавани като алтернатива за усъвършенстване. Изходна точка при изграждането на доказателство по повод на изказаната теза е Моделът за усъвършенстване, известен като “Цикъл на Дейминг”² (Deming, 1950, p.58).



Фиг.1

Въпросният модел представлява сам по себе си структуриран в четири етапа процес, свързан с анализ и усъвършенстване на продукт или процес (Deming, 2006, p.69). Интерес тук предизвиква, в определен аспект, преосмислянето на класическия управленски процес, а в друг - оптимизацията на организационното развитие и най-вече възможността да бъде разглеждана като резултат от пряката изява на обратната връзка. Самото присъствие свидетелства, че съществува вероятност от отклоняващо се поведение, т.е. симптомите доказват целево разсейване (Merton, 1968, p.188). При условие, че става въпрос за присъствие на обратна връзка и контрол, е редно и съвсем коректно моделът за усъвършенстване да бъде разгледан в своята естествена организационна среда. По този повод целевото разсейване може да

бъде тълкувано като израз на несъвместимост между определени структурни компоненти, предопределящи отклоняващо се поведение.

Функционалният анализ разглежда организацията като социална структура, която е определено активен фактор, порождащ нови взаимодействия и нов прочит на организационното развитие. По целесъобразност структурните елементи се консолидират за постигане на вътрешен ред и хармония, т.е. търси се фундаментално съответствие както с организационната функционалност, така и със самата организационна ситуация (Mintzberg, 1987, p.39).

В концептуално отношение структурата в средата на 80-те години се разглежда и възприема като материален израз на организацията само при условие, че отговаря на две ключови изисквания – да разделя основната дейност на конкретни операции, като същевременно координира действията по тяхното осъществяване. В този ред на мисли конкретната структурна конфигурация се тълкува като фиксиран отговор при съгласуването на определени операции, или с други думи казано архитектурният дизайн е активна форма на координиране и най-вече специфичен контролен формат, зададен върху системата от операции.

Обективно структурните решения са адекватни архитектурни алтернативи за усъвършенстване върху ефективната реализация на организационната дейност и произтичащите от нея потребности. Поради това, че в организационното поведение се задълбочава тенденцията на все по-голяма свобода, то и архитектурните решения придобиват по-особено съдържание. В този контекст адхократичното поведение създава предпоставки за решения, твърде отдалечени от формално-бюрократичните структури, но същевременно позволяващи нови нестандартни решения за активно контролно присъствие.

По този повод след края на 80-те и по-конкретно в началото на 90-те се възприема схващането, че новите структури компенсират този дефицит с появата на комуникационния механизъм, т.е. сложните ситуации изискват нови творчески решения, обхващащи активни структурни модели с контролирана изява на координационно-регулаторни методи и възможност за междофункционално комуникиране (Mintzberg, 1979, с.25). Въз основа на този потенциал и поради статистиката, доказваща, че и при успешните организации не всичко по отношение на управлението е идеално, пред научната мисъл се формира предизвикателството да се създават доктрини и модели за оценка и усъвършенстване на системите за управление чрез игнориране на влиянието на “слабите места”.

В концептуалното развитие и моделното мислене се забелязва развитието на няколко основни тематични направления, фокусирани върху

² Презентацията на модела е направена от Е. Дейминг в Япония през 1950 г. Другата му инициализация е “Цикъл за усъвършенстване” – PCDA.

метрифицирането на функционалност³, стойностна ефективност (Meyer, 2002, p.7)⁴, управление и контрол (Kaplan, Norton, 1996, p.9)⁵. Пред моделите се поставят за разрешаване проблеми с материален характер (като оптимизиране на ефективността в движението на стоково-материалните потоци), с принципно-концептуален характер (преосмисляне на фундаментални разбирания и позиции) и такива със смесен характер (като взаимодействие на материалните и нематериалните фактори).

Съобразно процеса по оптимизирането на стоково-материалните потоци в производствения процес конкретно може да се каже, че другото му име е логистика. В света на бизнеса в последните години се говори за логистична координация, т.е. в тази производствено-функционална компилация може да бъде припознат образът на “комплексната” организационна функция. По същество тази концепция е насочена към усъвършенстване на управлението на основата на логистиката, т.е. логистиката се превръща в организационно-икономически инструмент за координиране на целесъобразното движение на стоково-материалните потоци и именно на тази основа протича усъвършенстването в управлението на процесите, осмислящи дейността на съвременното предприятие.

В епохата на знанието и утвърждаването на нематериалните активи като водещи това понятие придобива определена двойственост. Най-общо логистиката се възприема като процес по оптимизиране на организационните разходи чрез добро организиране на употребата на стоково-материалните запаси в производствения процес, а в друг план - като консолидиране на системата от производствените процеси и междуфункционалното координиране.

Анализът на основните задачи в логистиката, като оптимизиране на запаси и повишаване на обращаемостта на оборотния капитал, притежава управленски, но най-вече контролен характер. Ефективността на организационната логистика, в съответствие с формулираната стратегия, много често в практиката се максимизира с помощта на интегрирани системи от контролно-информационен тип ERP (Martin, 1998, p.87). Този тип специализирани софтуерни продукти поддържат оперативен обмен от данни между всички участници по веригата – доставчик, организационни структури и потребител. Като проява на пряко отношение към контрола те осигуряват реализацията най-вече на оперативния

³ Авторът има предвид Функционалния модел за оценка на управлението, който в изложението се нарича модел за оптимизиране на организационния потенциал, или съкратено Оптимизационен модел.

⁴ Авторът има предвид модела за Процесно-ориентирания анализ на рентабилност.

⁵ Авторът има предвид модела Балансирана карта.

контрол, като по технологичен път координират протичането на операции (Stojanov, 2009, p.85). В структурния анализ прави впечатление системата “затворен цикъл с обратни връзки”, наличието на която доказва, че в координационния процес водещо място има контролът.

Написаното в тези редове и еволюцията на контролно-информационните системи от типа ERP са доказателство, че за развитието на структурата на материалните фактори на организационен успех е характерна тенденцията за оптимизиране на икономическата дейност в посока усъвършенстване на потоко-разпределителните процеси в предприятието. В този смисъл съвременната производствена организация придобива характеристиките на преобразователен механизъм, който, на базата на методологичния подход, организира управлението. Конкретно в качеството си на регулаторен инструмент логистиката променя мястото на акцента на прилагания нормативен подход, измествайки го от ограничаване на разходите в посока повишаване на конкурентоспособността, свързана с минимизиране на разходната част. По този повод в практиката се налага постоянното приложение на стратегия, базирана върху мероприятия по снижаване на себестойността (Ивашкевич, 1974, с.6) в цялата верига снабдяване – производство – реализация, илюстрираща в действие Метода на стандартното ограничение на разходите (Бринкин, Шумаев, 2007, с.232).

Моделът на метода притежава следния вид, тълкуван като целева функция:

$$P_{пмк} + P_{сн} + P_{ск} + P_{пр} + P_{пл} = P_о \cdot H_p$$

където:

$P_{пмк}$ – разходи за преобразуването на материали при комплектоване на изделия;

$P_{сн}$ – разходи за снабдяване при отчитане на транспортните разходи;

$P_{ск}$ – складиране, съхранение и подготовка;

$P_{пр}$ – разходи за производство;

$P_{пл}$ – разходи за пласмент;

$P_о$ – общи разходи;

H_p – норматив на разходи.

Обективно, за да се допълни представата за структурата на разходите, като това се реализира целенасочено по повод на минимизирането на техния размер, към изложеното неравенство може да се добави система от 5 уравнения, отразяващи формирането на различните им групи, в следния вид:

$$P_{пмп} = C_c \times K_c + C_m \times K_m + C_k \times K_k = P_{пмп} < H_{пмп}$$

$$P_{сн} = P_{стр} + P_{трд} + P_о + P_{кио} + P_{крз} + P_{до} + P_l = P_{сн} < H_{сн}$$

$$P_{ск} = C_{пв} \times П \times t + P_{под} = P_{ск} < H_{ск}$$

$$P_{пр} = P_k + P_{ам} + P_{тр} + P_{нр} = P_{пр} < H_{пр}$$

$$P_{пл} = P_{стр} + P_{сгп} + P_{ск} + P_p = P_{пл} < H_{пл}$$

Въпреки наличието на математически модели, в практиката не са малко случаите, в които, за да се

избегнат загуби в резултат на лоша оценка (Краюхин, 2004, с.27) на потребителските нужди, предприятията - производители целесъобразно променят тълкуванието на концепцията за адекватна реакция, предизвикана от появили се нужди.

Икономическата реалност доказва, че пазарът е най-добрият регулатор в отношението производител - клиент.

С цел да се определи ефективността в работата на дадено предприятие, е приведен в употреба икономически механизъм, който наред с измерването игнорира изявата на негативни тенденции. Като такъв бива припознат показател, определящ качеството на изходящия поток в областта на разпределение на капацитета на предприятието, конкретно - Коефициент за пълноценност на изходящия поток.

Коефициентът е типичен показател, характеризиращ качествена страна на състоянието и фактическото равнище на клиентската удовлетвореност за доставката на продукцията в нужния обем, качество и време. Реално коефициентът е формиран като съотношение между обема на фактическите продажби на стока към обема на потенциалните продажби, изразен в проценти.

Qф

$$Kп = \frac{Qф}{Qп} \times 100\%$$

Qп

където:

Kп – коефициент на пълноценност;

Qф – фактически обем на продажби;

Qп – потенциален обем на продажби.

В този смисъл потенциалният обем продажби се определя като:

$$Qп = Qф + Qв + Qн$$

Където:

Qв – възвръщаемост от произведената продукция;

Qн – нереализирана продукция.

Анализът на поведението на коефициента дава информация в процеса по вземане на последващи управленски решения (Вилкас, Майминас, 1981, с.47). Коментираният показател е специфичен индикатор, определящ появата на проблем или потвърждение в нивото на работа на конкретното предприятие при съответните пазарни условия (Эдоус, Стэнсфилд, 1997, с.189).

Въпреки че в ерата на знанието, тежестта при формирането на организационна стойност се предписва най-вече на нематериалните фактори, логистичната координация предполага оптимизирането на организационната ефективност по безспорен начин при минимални разходи да се постига достатъчна конкурентноспособност. Дори да се възприеме, че резултатността е ключовото понятие, определящо в преобладаваща степен конкурентноспособността, е редно да се мисли, че

само с приложението на един механизъм е трудно постигането на добри резултати. В този смисъл съдържанието на организационната промяна би било редно да се свърже с изграждането на баланс между идеи и механизми за реализация от една страна, а от друга - между материално и нематериално.

По отношение на принципно концептуалното развитие и усъвършенстване може да се твърди, че достатъчно много учени са изследвали и продължават да изследват възможностите за надграждане на възприетия за класически управленски модел, включващ четирите основни управленски функции. Един от моделите, който съумява да създаде условия за оптимизиране на организационната функционалност, е Моделът за оценка на управлението (Маслов, Ватсон, 2005, с.41)⁶. Същественото в концепцията е, че се консолидират основните управленски функции с функции, възприемани като резултати от модерни архитектурни решения в организационната структура. Създателите на модела възприемат условно, че планирането, организацията, мотивацията, контролът и координирането формират структурата на управлението.

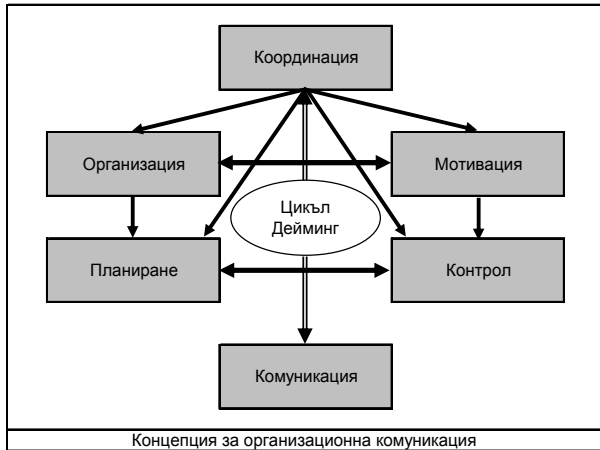
Тук е редно да се внесе уточнението, че координирането е допустимо да бъде възприемано като връзката между управленския процес и организационната структура, произтичащо от ново структурно мислене, т.е. разглежданият модел е консолидиран израз на ефективното управление и релевантното архитектурно решение⁷. Моделната структура обхваща четирите основни управленски функции и координирането, като им вмениява и характеристиките на критерии, оценяващи самия модел. В този контекст петте разнородни по своя характер функции структурират управленския процес и създават условия за взаимодействие в самата организация, т.е. за проява на комуникацията.

Във функционално отношение Моделът на Уотсън по своята същност е аналитичен модел, който предоставя възможност да се измери комуникационният потенциал на организацията и по този начин да се достигне до регулиране и на останалите функции, защото комуникацията се възприема като "жизнената енергия" на организацията, т.е. комуникационните способности на организацията реално отразяват функционалното състояние както на управлението, така и на самата структурна релевантност към

⁶ Моделът е създаден и презентиран от екип на П. Уотсън, професор от Университета Шефилд/ Великобритания в края на 90-те години.

⁷ В този смисъл моделът се тълкува като взаимодействие на четирите основни управленски функции с двете функции – координиране и комуникация, разглеждани като резултат на стандартизирания отговор, възприемащ съдържанието и функциите на организационна структура.

протичащия управленски процес. Може би е по-точно да се каже, че това е една специфична факторна система⁸, в която взаимодействат съвкупност от показатели, които обхващат основните критерии, оценяващи всяка функция дифинитивно.



Фиг.2

В оригиналния образец са фиксирани 25 показателя, т.е. по 5 на всяка функция. Симетрията в измерването поставя всички функции при равни условия за максимизиране на обективността и изключване на възможността за разсейване на резултатите. Анализът в поведението на всеки показател се провежда на базата на експертна оценка. За всеки компонент от платформата на модела може да се каже по нещо съществено и казаното целесъобразно да се обвърже с 5 ключови въпроса. Границите, в които се разглежда поведението на всеки показател, се измерват с конкретна скала и за всяка функция се формира бал.

Както е видно моделът на Уолтън предполага създаването на обобщена представа за състоянието на управлението. В същото време формираният бал дава представа и за функционалното състояние на комуникационния потенциал на организацията. В цяло обобщеният резултат отразява нивото на развитие на управленската системата, вписана в контурите на дадената организация. По този начин се предоставя възможност нивото на управлението да се разгледа в развитие и да се определят неговите степени на зрялост.

В развитието на оптимизационния модел съществено място заема обективният характер на използваната информация. В процеса на неговото формиране се залага на метода на самооценка, като той се уповава на мнения и на мениджъри и на

редови служители в конкретно съотношение⁹. Този факт доказва няколко тенденции:

Първо. Самото моделно мислене включва в себе си възможността за кореспонденция с водещи концепции за организационно поведение и развитие, каквато е концепцията за “учещата се организация”¹⁰ (Stojanov, 2009, p.122-133). С други думи може да се каже, че процесът на усъвършенстване придобива интерактивен характер, като се трансформира в самоусъвършенстване и по този начин провокира разкриването на вътрешни резерви в самата организация, които, особено в екстремални ситуации като при икономическа криза, придобиват изключително значение и тежест;

Второ. Оценката не се формира само от мнения на мениджърите, а и от мненията на служителите, които реализират техните решения. Това положение повишава обхвата на анализа, създава впечатление за висока обективност и най-вече демократизира оптимизационния процес, като приобщава голяма част от човешките ресурси към реализацията на тази идея;

Трето. В процеса на самооценка е възможно да бъдат внесени корекции по съдържанието на всяка функция и определящите я критерии. При случаи, в които се доказва, че конкретен критерий губи своята същественост, е съвсем нормално на негово място да бъде заложен друг, при който да бъдат уловени тенденции за развитие, носещи значима информация за случващото се.

Развитието на модела създава предпоставки обективният му характер да окаже положителен ефект и върху друг съществен фактор, определящ както зрялостта на организационното управление, така и неговата релевантност както към икономическата ситуация, така и към вътрешно организационните потребности. Предоставянето на данни, извлечени и от мениджъри, и от служители, предпоставя критичен анализ и върху взаимоотношението между очакванията на мениджърите и мнението на служителите, т.е. поставя въпроса за съществуването на релевантно организационно управление. При наличието на статистически данни е нормално да се докаже, по емпиричен път, степента на съответствие между средната оценка на мениджърите и тази на служителите. Доказателството се метрифицира под формата на Коефициент на управленска адекватност.

⁸ Аналитичните системи, при които взаимодействието между показателите доказва зависимост, обоснована от регистрирано влияние, се включват в категорията “факторни системи”.

⁹ В презентирането на Оптимизационния модел авторският колектив използва резултати, създадени при съотношението $\geq 80\%$ от мениджмънта и $\geq 50\%$ от служителите на анализираната организация.

¹⁰ Тази концепция се свързва с името на П.Сейндж и принципно обосновава ефекта на влияния върху самите организации от въвеждането на модерни контролно-управленски модели, като балансираната карта и други.

$$K_{mr} = \frac{Imn - Isn}{4}$$

където:

K_{mr} – Коефициент на управленска адекватност;

Imn – средна оценка на мениджърите;

Isn – средна оценка на служителите;

4 – максимална възможна оценка по категория.

Анализът на Коефициента на управленска адекватност по отделни оценъчни категории може да се реализира и по графичен път. И при математическия метод, и при графичния стандартите за поведението на коефициента определят три възможни зони или степени на адекватност, които предпоставят определени действия. Разграничават се зона на преоценка, релевантна зона и зона на недооценяване.

Съществено място в Модела на Уотсън заема възможността да се анализира степента на единомислие в организационния персонал. Тя доказва степента на организационна възможност за формиране на екипност и потенциала за развитие на корпоративната култура на достатъчно високо равнище. По този повод по изходни данни от Модела се създава Коефициент на ниво на съгласуваност. В него намират отражение полярните (крайните) мнения вътре в анализираната организация. По всеки въпрос се провежда дисперсионен анализ върху оценката, дадена от служителите чрез приложение на следната математическа зависимост:

$$K = \frac{m\sum(Isn)^2 - (\sum Isn)^2}{m^2}$$

където:

K – коефициент на ниво на съгласуваност;

m – числото на интервюирани служители;

Isn – оценка;

n – номер на въпроса или категорията.

Критичният анализ върху резултатите създава предпоставки да се разгледат критичните зони на "организационния климат". Счита се, че зоната на единомислието се вмества в границите от 0 до 1 включително. В полярната зона стойностите на Коефициента варират в границите от 1 до 4 включително. Профилът на обобщената информация обособява възможност за анализ на двете зони.

Зоната на единомислие генерира възможност да се търсят и реализират сериозна промяна и усъвършенстване. Показателите, очертаващи зоната на несъгласие, т.е. зоната на полярност, дават информация за нивото на конфликтогенност и причините за нейното възникване. Реално в тези направления, при наличие на подобни резултати, е трудно да се мисли за ефективност и оптимизация, докато не се игнорират източниците на противоречия и не се регулират по удовлетворителен начин определени интереси.

Предходните редове и разглежданите показатели, критерии и коефициенти предполагат включително и откриването на корелационна зависимост на определени равнища. Реално това може да се извърши на всички нива. На ниво показатели анализът върху корелационната зависимост би дал в детайли пътища и алтернативи за междуфункционалното общуване и развитие в организацията. Към тази операция се прибавя с цел, вместо да се предлага информация за всека една характеристика, индикираща се като показател, по отделно и изолирано, експертно се конкретизират и валидизират очаквани причинно-следствени връзки чрез измерване на корелационна зависимост между всички възможни двойки.

Интересно е да се отбележи, че в корелационния анализ съществува теоретична възможност да се докаже съществуването на определена зависимост, включително и функционална, между принципно разнородни показатели по характер. По този начин моделът доказва своя потенциал, като се трансформира в процес на непрекъснато развитие и усъвършенстване, т.е. по този признак той се вписва в групата на процесно развиващите се модели, какъвто е и балансираната карта (Kaplan, Norton, 2004, p.8).

Резултатът може да се окаже скоростно ефективен за цялостното управление най-вече на ниво коефициенти, т.е. като се потърси взаимозависимост между Коефициент на управленска адекватност и Коефициент на ниво на съгласуваност. На този етап основната задача на самооценката се явява най-точното определяне на ефективност от конкретно изменение в определена, организационно значима област. Като аналитичен инструмент в този случай по целесъобразност може да бъде предложена Матрица на оптимизационния потенциал¹¹.

В зависимост от зоната, в която попада точката с координати ($K_{mr}; K$), се определя степента на потенциала за оптимизиране, т.е. съобразно условията, създадени от зоната:

Първа зона – ефективна. Резултатността от провеждане на програмите за оптимизиране е висока;

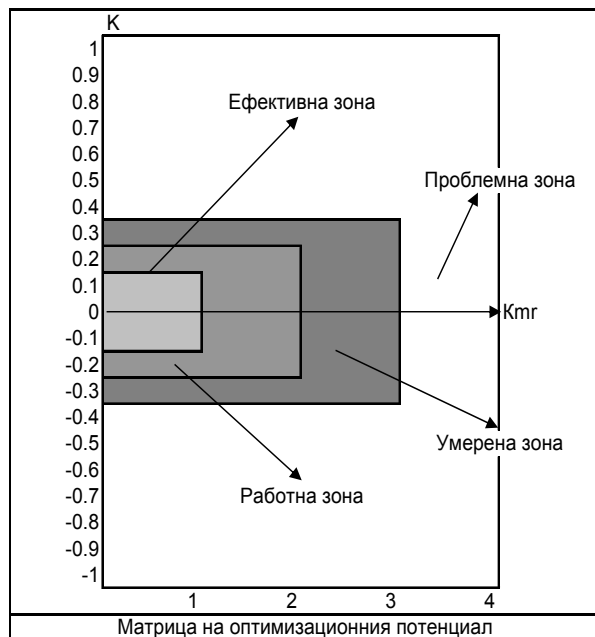
Втора зона – работна. Вероятността за оптимизиране на цялостната организационна дейност е голяма;

Трета зона – умерена. При нея осъществяването на програма за оптимизиране има нужда от предварителна подготовка и създаването на сценариен анализ върху поведението на коефициентите;

Четвърта зона – проблемна. Разработването и провеждането на оптимизационни мероприятия

¹¹ В този контекст в развитието на изложението разглежданият модел се нарича оптимизационен.

може да започне само след критичен анализ върху поведението на показателите с отклоняващо се поведение.



Фиг.3

Както във всички събития и явления, свързани с разумната човешка дейност, така и в моделите, които обобщават закономерностите и синтезират "добрите практика", конкретно и при анализирания модел реализацията протича под формата на процес. В него принципите на системност, резултатност и логическа обосновка създават определена организация (Кузин, Юрьев, Шахрадинов, 2001, с.26). Като цяло алгоритмът на организационна самооценка на базата на функционалния модел за оценка на управлението включва многоетапно развитие, в което обективно акцентът е поставен върху създаването на Матрицата и анализа на алтернативите за усъвършенстване.

Написаното в предходните редове за Модела на Уотсън дава основание да се обобща, че това е една добра методика за организационно оптимизиране, обосновано от единството на съдържателно развитие и формално усъвършенстване и по-конкретно управление като функционалност и структура като релевантност. На тази принципна основа Моделът наслагва идеите за измерване и контролирано развитие, както и за самооценката и намирането на вътрешно-организационен баланс по специфичен начин. Формирането на коефициенти и структурирането на Матрица предопределят възможността процесът на организационно развитие да бъде огледан от още един ракурс и да бъде открито още нещо различно и съществено, а именно не само да се

постави диагноза на моментното състояние, но и да се измери и организационният потенциал за възприемане на промяната не само като алтернатива в мисленето, но и като начин за налагане на инпровизацията в организационното поведение.

Изложеното в съдържанието на материала създава възможност да се формира изводът, че концепции, модели, матрици и коефициенти са все различните имена на елементите, структуриращи инструментариума, чрез който единствената алтернатива, наречена промяна, може да усъвършенства съвременната организация, като ѝ вмени елевантно на обстановката и ситуацията поведение и предопределения от него успех.

Литература

1. Deming E., (1950), Elementary Principles of the Statistical Control of Quality, JUSE
2. Deming E., (2006), The New Economics, MIT Press, Cambridge, Massachusetts,
3. Merton R., (1968), Social Theory and Social Structure, NY
4. Mintzberg H., (1987), Crafting strategy, Harvard Business Review, (VII -VIII),
5. Mintzberg, H., (1979) The Structure of Organizations. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall
6. Meyer M., (2002), Rethinking Performance Measurement, Beyond the BS, Pennsylvania, Wharton
7. Kaplan R., D. Norton, (1996), The BS: Translating Strategy into Action, Harvard College
8. Martin, M., (1998), An ERP strategy, Fortune, vol.2
9. Stojanov E.,(2009), Control Management Systems. Bourgas: Libra scorp Press
10. Ивашкевич В., (1974), Проблемы учета и калькулирования себестоимости продукции, М., Финансы
11. Брикин А., В., Шумаев, (2007), Индустриална политика, обоснована от логистиката, (монография), М., МосГор
12. Краюхин Г., (2004), Управление затратами на предприятия, М., Бизнес-пресса
13. Вилкас Э., Майминас Е., (1981), Решения: теория, информация, моделирование, М, Радио и связь
14. Эдоус М., Р. Стэнсфилд, (1997), Методы принятия решения, М, Аудит
15. Маслов Д., П. Ватсон, (2005), Цифры расскажут больше чем менеджеры, М., ж-л "Консультант" №7,
16. Kaplan R., Norton D., (2004), Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes, HBR Prees
17. Кузин Б., В. Юрьев, Г. Шахдинаров, (2001) Методы и модели управления фирмой, М., ЭИП