

## ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ЗА РАЗВИТИЕТО НА СЪВКУПНОСТТА НА СИСТЕМИТЕ ЗА УПРАВЛЕНСКИ КОНТРОЛ

Антоанета Ангелова-Станимирова<sup>1</sup>  
e-mail: [a.angelova@unwe.bg](mailto:a.angelova@unwe.bg)

### Резюме

*Настоящата статия има за цел да представи възможностите и предизвикателствата пред развитието на съвкупността на системите за управленски контрол. Направен е аналитичен преглед на научната литература относно същността и особеностите на системите за управленски контрол и съвкупността на тези системи, тяхното място и роля в организацията. Прегледът се базира на публикации, индексирани в световните бази данни ACM Digital Library, Elsevier, Scopus и Google Scholar. Инструментарият на изследването обхваща методите на индукция и дедукция, в т.ч. анализ, синтез и обобщения. Резултатите от прегледа на концепциите за системите за управленски контрол дават основание да се направи заключението, че съвкупността от тези системи се нуждае от осъвременяване чрез интегриране на допълнителни елементи в състава ѝ. Като основни посоки на осъвременяване и разширение се очертават: проследяването на различни психологически аспекти на служителите, изграждането на постоянни комуникационни канали и разработването на методика за управление на съвкупността от системите за управленски контрол.*

**Ключови думи:** системи за управленски контрол, контрол, управленски контрол, съвкупност на системите за управленски контрол

**JEL:** M10, M19

### Увод

Концепцията за съвкупността на системите за управленски контрол е от важно значение за управлението на бизнес организациите, най-вече в контекста на контрола върху ефективността и ефикасността на дейността на организацията. С помощта на системите за управленски контрол ръководителите могат да проследят начина на работа на организацията, степента на постигане на организационните цели, възможностите и рисковете пред организацията, както и много други важни за организацията процеси.

<sup>1</sup> Асистент, доктор, катедра „Финансов контрол“, Финансово-счетоводен факултет, УНСС

Изследователската *цел* на настоящата статия е да представи възможностите и предизвикателствата пред развитието на съвкупността на системите за управленски контрол.

*Обектът* на изследване е съвкупността на системите за управленски контрол.

Основните *изследователски въпроси*, които авторът на настоящата статия си поставя, са три: 1. Кои са особеностите на системите за управленски контрол? 2. Каква е същността на понятието „съвкупност на системите за управленски контрол“? 3. Какви са възможностите за развитие и предизвикателствата при приложението на съвкупността на системите за управленски контрол?

Изследователският инструментариум, използван в статията, обхваща методите на индукция и дедукция, в т.ч. анализ, синтез и обобщения.

Проучванията върху съвкупността на системите за управленски контрол категоризират тези системи на базата на пет вида контрол, в т.ч. културен контрол, планирането като форма на контрол, кибернетичен контрол, възнаграждения и компенсации като ефекти на контрола и административен контрол (Malmi и Brown, 2008). Авторът на статията разбира съвкупността на системите за управленски контрол като интегрирана организационна система, която осигурява мениджмънта с информация относно състоянието и прогреса на дейността на организацията. Това разбиране се формира на основата на аналитичен преглед на научната литература относно понятието „съвкупност на системите за управленски контрол“. Приложен е следният изследователски *подход*:

На първо място са идентифицирани научни статии и доклади, публикувани на английски език, по темата на изследването. Те са открити чрез преглед на научната литература, индексирани в базите данни ACM Digital Library, Elsevier, Scopus и Google Scholar. На втория етап от изследването са детайлно анализирани публикациите, преминали през сляпо рецензиране (peer review), както и използваните от тях литературни източници, които имат отношение към темата на статията. На третия етап са подбрани източниците, цитирани в настоящата статия. Изборът им се основава на анализ на заглавията, резюметата или ключовите думи на публикациите от втория етап на настоящото изследване.

Статията е структурирана в три части. В първата част са изяснени същността и особеностите на системите за управленски контрол. В тази част е даден отговор на първия изследователски въпрос. Втората част изяснява понятието „съвкупност на системите за управленски контрол“ и дава отговор на втория изследователски въпрос. Последната част систематизира възможностите за развитие и предизвикателствата при приложение на

съвкупността на системите за управленски контрол, открити в научната литература. Третата част съдържа отговора на третия изследователски въпрос.

### **Системи за управленски контрол – същност, особености и предназначение**

В научната литература са налични голям брой дефиниции на понятието системи за управленски контрол. В настоящата статия авторът представя основни концепции по този въпрос, публикувани в научната литература преди месец октомври 2022 г.

Колективът на Lowe и Machin (1983) дефинира системите за управленски контрол като процесът на управленски контрол, чрез който мениджърите гарантират, че ресурсите се получават и използват ефективно и ефикасно за постигане на целите на организацията. Контролирането е процес, който повишава ефективността на организацията, като разкрива и решава нейните проблеми (Lowe и Machin, 1983).

Друг колектив Abernethy и Chua (1996) описва системите за управленски контрол като комбинация от различни контролни механизми за контрол и проследяване на поведението на служителите с цел постигането на организационните цели. Flamholtz и колектив (1985) дефинират системите за управленски контрол като процес в организацията, който увеличава вероятността индивидите и групите да се държат по правилния начин, и който процес е насочен към постигане на целта на организацията. Освен това, авторите разглеждат понятието като техника и процес за проектиране на контролните процеси на всички нива в организацията и за въздействие върху поведението на субектите от организация.

Системите за управленски контрол, според Chenhall (2003), могат да бъдат описани като комбинация от бюджетиране или продуктови разходи. Този автор допълва, че системите за управленски контрол са систематичният контрол в най-чист вид, използван за постигане на определени организационни цели и реализиране на контрол в цялата организация. Противоречиво на това мнение, колективът на Merchant и Otley (2007) счита, че системите за управленски контрол са инструмент не само за управление на финансите, но и са инструмент за осъществяване на стратегическото развитие на организацията. В този смисъл всички управленски функции на организацията имат проявление в системите за управленски контрол.

Целта на системите за управленски контрол е да подпомогнат ръководителите при постигането на целите на организациите (Merchant и Otley, 2007). Според Mundy (2010) системите за управленски контрол имат две

основни функции: планиране и контрол на дейностите и насърчаване на служителите да намират решения на възможни проблеми.

Системите за управленски контрол обхващат контролни механизми и инструменти, които се използват за насочване поведението на служителите (Ferreira и Otley, 2009). Според тези автори тези системи обхващат стратегически, тактически и оперативни планове и отчети, политики, процедури, инструкции и организационни ценности.

Flamholtz (1996) счита, че системите за управленски контрол включват както кибернетични инструменти, така и управлявани от правила контролни инструменти (например системи за планиране, измерване и възнаграждение). Heinicke и колектив (2016) допълват понятието като включват по-сложни и базирани на ценности контролни инструменти като културен и административен контрол.

Начинът, по който се изграждат и функционират системите за управленски контрол, следва проявлението на представите за контрол като функция на управлението (Simeonov и Lambovska, 2016).

Представеният преглед на понятието „системи за управленски контрол“ дава основание да се формулира следния *отговор на първия изследователски въпрос*: основната цел на системите за управленски контрол е да предоставят цялата налична информация, свързана преди всичко с управленските функции по планиране и контрол, с цел усъвършенстване на тези функции. Освен това системите за управленски контрол са насочени към удовлетворяване на информационните изисквания на управлението на организацията. В по-прагматичен план може да се твърди, че системите за управленски контрол са основен инструмент за по-удачното разпределение на организационните ресурси.

### **Съвкупност на системите за управленски контрол – концепции и предназначение**

Изследването на системите за управленски контрол като съвкупност е важно. Първият автор, който повдига въпроса за съвместното формиране и оценяване на контролните системи, е Otley (1980).

Ключово място в теорията за съвкупността на системите за управленски контрол заема колективът на Malmi и Brown (2008). Тези автори признават, че системите за управленски контрол не могат да функционират изолирано в организацията, поради което възниква и концепцията за „съвкупност на системите за управленски контрол“. През 2003 г. Chenhall подчертава, че системите за управленски контрол са отделни практики, които не изглеждат да имат много връзки помежду си, но тези практики са част от общата

система за контрол на организацията и следователно трябва да бъдат изучавани като едно цяло. Според Bedford (2006) съвкупността на системите за управленски контрол се изгражда, когато различни елементи на системите за управление работят заедно, за да гарантират колективно постигането на организационните цели. Фундаментално е заключението на Sandelin (2008), свързано с изследване на функционалността на контролния пакет на организацията. Авторът установява, че има зависимост между вътрешната последователност на връзките в дизайна и употребата на управленския контрол и другите контролни елементи в организацията. В този контекст може да се направи изводът, че съвкупността на системите за управленски контрол е интегрирана организационна система, която осигурява мениджмънта с информация относно състоянието и прогреса на дейността на организацията. Оценяването на организацията се основава на използването на разнообразна и достоверна информация от количествено и качествено естество (Домбашов, 2022).

Malmi и Brown (2008) предоставят типологична рамка, която улеснява проучванията на съвкупността на системите за управленски контрол. Авторите подчертават, че рамката е достатъчно широка, за да се използва и прилага в емпирични изследвания. Рамката се фокусира върху контролните инструменти, които ръководителите използват, за да ръководят поведението и действията на служителите, т.е. как ръководителите гарантират, че поведението на служителите е в съответствие със стратегията и целите на организацията. Рамката е разделена на пет групи: културен контрол, планиране, кибернетичен контрол, възнаграждение и компенсация и административен контрол.

**Таблица 1:** Съвкупност на системите за управленски контрол

| Културен контрол        |                         |                          |                                   |                                             |                               |                              |  |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--|
| Кланове                 |                         | Ценности                 |                                   |                                             | Символи                       |                              |  |
| Планиране               |                         | Кибернетичен контрол     |                                   |                                             |                               | Възнаграждение и компенсация |  |
| Дългосрочно планиране   | Планиране на действията | Бюджети                  | Система за измерване на финансите | Система за измерване на нефинансовите мерки | Хибридна система за измерване |                              |  |
| Административен контрол |                         |                          |                                   |                                             |                               |                              |  |
| Структура на управление |                         | Организационна структура |                                   |                                             | Политики и процедури          |                              |  |

Източник: Malmi, Brown (2008, pp. 287-300).

Културният контрол е формата на контрол, която се използва за регулиране на поведението. Според Malmi и Brown (2008) културният контрол има тенденция да се променя бавно и има широк обхват, осигурявайки контекстуална рамка за други контролни инструменти. В рамката са включени три вида системи за културен контрол: контроли, базирани на кланове, контроли, базирани на ценности и контроли, базирани на символи. Първият тип културен контрол се основава на клана чрез споделени нагласи и вярвания, създадени чрез церемонии и ритуали в организацията. Вторият тип контрол, този базиран на ценностите, често се свързва с изявленията за мисия и визия на организацията. Третият културен контрол, включен в рамката, е контролът, базиран на символи. Той се асоциира с физически символи и обхваща визуалните изрази, които се използват за създаване на определен тип организационна култура, включително дрес код, офис дизайн, лого марк, бранд амбасадор и други. В системите за управленски контрол този тип контрол най-често е пренебрегван. Счита се, че той е част от съвременното управление и се приобщава към схващанията за създаване на организационна култура с цел приобщаване на служителите към организационните цели и постигането им. Приема се, че хора с общи вярвания и схващания са по-мотивирани за изпълнението на задълженията им.

Планирането като част от рамката се приема като предварителна форма на контрол. На първо място, планирането определя целите на функционалните области на организацията, като по този начин насочва усилията и поведението на служителите. На второ място, планирането предоставя стандартите, които трябва да бъдат постигнати във връзка с целите, и изяснява нивото на усилия и поведение, които се очакват от служителите в организацията. В научната литература планирането се класифицира на дългосрочно планиране и планиране на действията. При планиране на действията (тактически фокус) се определят целите и действията за близкото бъдеще, обикновено за период до 1 година или по-малко. Дългосрочното планиране (стратегически фокус) установява целите и действията в дългосрочен план.

Разбирането за кибернетичен контрол, на което се позовава рамката, е свързано с приемането на този тип контрол като процес, при който се предоставя обратна връзка чрез използване на стандарти за производителност, измерване на производителност, сравняване на тази производителност със стандартите, връщане на информация за нежелани отклонения и промяна на системата (Green и Welsh, 1988, p. 289). Според авторите на рамката кибернетичният контрол може да играе две роли в зависимост от това как се използва – на информационно базирана система за подпомагане на вземането на решения или на система за управленски контрол. Ако самите ръководители открият отклонение и го коригират като променят поведението на

служителите или дейността без чуждо участие, т.е. реализира се обратна връзка (Симеонов и Ламбовска, 2016), тогава кибернетичната система се превръща от информационно базирана система за подпомагане на вземането на решения в система за управленски контрол (Malmi и Brown, 2008).

Кибернетичните контроли съдържат четири основни системи (таблица 1): бюджети, система за измерване на финансите, система за измерване на нефинансовите мерки и хибридна система за измерване. Бюджетирането все още играе ключова роля в много организации. Когато се използва като система за управленски контрол, то се фокусира върху планиране на приемливи нива на поведение и оценка на изпълнението спрямо тези планове. Системата за измерване на финансите е инструмент за търсене на отговорност на служителите относно постигане на конкретни финансови цели. Необходимо е да се отбележи, че бюджетът не е система за измерване на финансовите резултати. Използването му е значително по-широко от мерките за финансово представяне като възвръщаемост на инвестициите и икономическа добавена стойност. Системата за измерване на нефинансовите мерки нараства по значение в системите за управленски контрол, практикувани в съвременните организации. Това е по повод възможностите за използването им с цел преодоляване на някои ограничения и проблеми, които предполагат финансовите мерки, свързани с подобряване на мотивацията и използването им като двигатели на ефективността. Хибридната система за измерване съдържа както финансови, така и нефинансови инструменти/подходи за измерване. Като примери могат да се посочат управлението чрез цели и балансираната карта за оценка.

Системите за възнаграждение и компенсация се използват за мотивиране и подобряване на представянето на служителите чрез създаване на съответствие между целите и дейностите. Тази система е включена в рамката на Malmi и Brown като отделен вид контрол, въпреки че тези инструменти често са тясно свързани с кибернетичния контрол. Системите за възнаграждение и компенсация включват и стимули, свързани със задържане на служителите и насърчаване на културния контрол чрез групови награди.

Административният контрол е свързан с контролиране на поведението на служителите. Това може да стане чрез управленската и организационната структура, тъй като тези структури оказват влияние върху начина на представяне на отношенията между различните организационни нива. Освен това, административният контрол може да се упражнява и чрез политиките и процедурите вътре в организацията, отчасти чрез изясняване на отговорностите на служителите и отчасти чрез уточняване на това как трябва да се изпълняват задачите им. Именно тези три елемента са посочени от Malmi и Brown (2008): структура на управление, организационна

структура и политики и процедури. Структурата на управлението включва официалните линии на власт и отчетност в организацията и системите, които улесняват координацията на дейностите. Така структурата на управление изяснява задълженията и пълномощията на служителите в организацията. Организационната структура илюстрира основните взаимоотношения в организацията. Политиките и процедурите прилагат бюрократичен подход за насочване на поведението на служителите.

В заключение, отговорът на изследователски въпрос 2 е, както следва: 1. Съвкупността на системите за управленски контрол може да се определи като колекция от контролни инструменти и различни системи за контрол. Индивидуалните системи за контрол (в т.ч. планиране, бюджетиране, системите за финансови и нефинансови мерки, административен контрол, културен контрол) могат да бъдат по-традиционни. 2. От решаващо значение е да се разработи теория за взаимосвързаност между отделните контроли (Grabner и Moers, 2013). Липсата на насоки в типологичната рамка на Malmi и Brown относно съвкупността на системите за управленски контрол е проблем (Otley, 2016). 3. Индивидуални и частни решения на проблема за функционирането на съвкупността на системите за управленски контрол представят изследванията на Bedford и колектив (2016), Freij и Ekberg (2017), Frare и колектив (2022), Kolk (2019), Baker и колектив (2012) и Rehman и колектив (2018). Bedford и колектив (2016) твърдят, че съвкупността на системите за управленски контрол осигурява в информационно отношение анализа на отделните системи за управленски контрол, като тези автори представят доказателства за успешното комбинирано използване на отделните системи за управленски контрол. Freij и Ekberg (2017) предлагат адаптирана рамка на Malmi и Brown, като изследват взаимните и скритите влияния между елементите на рамката.

### **Развитие на съвкупността на системите за управленски контрол – възможности и проблеми**

Основните предизвикателства пред съвкупността на системите за управленски контрол са три. Първото предизвикателство, което се установява при интегрираната рамка на Malmi и Brown, произтича от факта, че тази рамка отчита основните организационни системи за управленски контрол без да включва взаимосвързките между тях. Второто предизвикателство се свързва с липсата на основни насоки, организирани като методика, за приложение на създадената от тези автори интегрирана рамка. Трето предизвикателство е, че в рамката на Malmi и Brown не са представени критерии за оценка на основните контролни инструменти, както и тегловни коефициенти за

важността на приложението им. Според автора на статията би било добре тази рамка да включва механизъм и периодичност за усъвършенстване на съвкупността на системите за управленски контрол, в т.ч. за интегриране на нови елементи.

В контекста на посочените предизвикателства и тяхното преодоляване могат да се формулират насоките за бъдещи научни изследвания. Първата насока е за изследване на мултиплициращия ефект от приложението на съвкупността на системите за управленски контрол. То се основава на взаимни влияния и връзки между отделните системи, което предполага тяхното изследване.

Втората насока е необходимостта от интегриране на комуникациите като шести елемент в интегрираната рамка на Malmi и Brown. Това изисква въвеждане на процедури и политики за комуникации на организацията. Добра практика би било да се направи софтуерна възможност за споделяне на вътрешнофирмената комуникация (тип интранет), както и аналогична възможност за комуникация с партньори и други заинтересовани лица.

Друга важна насока е надграждането и усъвършенстването на културната контрола чрез проследяването и моделирането на поведението на служителите в организацията. Това може да се реализира чрез въвеждане на анкетни карти, тиймбилдинг, тренинги и други управленски инструменти.

Следващата насока се отнася до проследяване функционирането елементите на съвкупността на системите за управленски контрол, техните връзки и взаимодействие. Това може да се постигне чрез анализ на чувствителността на системите за управленски контрол от поведението на елементите на интегрираната рамка за управленски контрол.

Освен това, проследяването на контролните взаимодействия предполага необходимостта от създаване и въвеждане на методика за управление на съвкупността на системите за управленски контрол. Методиката трябва да отчита спецификата в дейността на организацията, нейните политики и процедури, организационна култура, както и всички останали инструменти за контрол, и да интегрира приложението на контролните инструменти с цел мултиплициращ ефект. Постигането на този ефект предполага реинженеринг на част от контролните инструменти, което се изразява в реструктурирането и подобряването им.

Формулираните насоки за бъдещи изследвания на темата на статията следва да се възприемат като възможности за усъвършенстване на съвкупността на системите за управленски контрол в организацията.

Предизвикателствата пред и насоките за развитие на съвкупността на системите за управленски контрол, представени в настоящата част от статията, формират *отговора на третия изследователски въпрос*.

## Заклучение

В тази статия е направен аналитичен преглед на научната литература по темата за предизвикателствата и насоките за развитие на съвкупността на системите за управленски контрол. Прегледът се основава на публикации, индексирани в базите данни ACM Digital Library, Elsevier, Scopus и Google Scholar. Инструментариумът на изследването включва методите на индукция и дедукция, в т.ч. анализ, синтез и обобщения.

Прегледът на научната литература по темата на настоящата статия дава основание да се направи обобщението, че съвкупността на системите за управленски контрол представлява интегрирана вътрешно организационна система, която осигурява в информационно отношение управлението на организацията.

Освен това, статията систематизира постиженията на научната литература по изследвания проблем. В нея са направени констатации относно необходимостта от разширение на обхвата на интегрираната рамка за управленски контрол на Malmi и Brown. Предложенията на автора на настоящата статия за осъвременяване на тази рамка са относно включване на комуникациите на организацията като нов шести елемент на рамката, изграждане на постоянни комуникационни канали, усъвършенстване на комуникациите, проследяване на различни психологически аспекти на служителите, както и за разработване на методика за управление на съвкупността на системите за управленски контрол.

## Използвана литература

- Домбашов, Р. (2022). Относно някои проблеми при оценяване на предприятия, Бизнес посоки, брой 1, Бургас. (Dombashov, R., 2022, Otnosno nyakoi problemi pri oceniyavane na predpriyatiya, Biznes posoki, 1, Burgas).
- Симеонов, О. и Ламбовска, М. (2016). Системи за управленски контрол, Издателски комплекс – УНСС, София. (Simeonov, O. & Lambovska, M., 2016, Sistemi za upravleniski kontrol, Izdatelski kompleks – UNSS, Sofia).
- Abernethy, M.A. & Chua, W. (1996). Field study of control system 'Redesign': the impact of institutional process on strategic choice. Contemporary Accounting Research 13 (2), pp. 569-606.
- Baker, M.L., Brown, D.A., Malmi, T. (2012). An Integrated Package of Environmental Management Control Systems, in Gregoriou, G.N., Finch, N. (eds), Best Practices in Management Accounting, Palgrave Macmillan, London.

- Bedford, D., Malmi, T., Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems, *Accounting, Organizations and Society* 51, pp. 12-28.
- Bedford, D.S. (2006). Management control systems: Configurations and equifinality, *School of Accounting Working Paper Series*, 84.
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting Organizations and Society* 28, pp. 127-168.
- Ferreira, A., Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, Volume 20, Issue 4, pp. 263-282.
- Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: A framework, applications, and implications, *European Management Journal*, vol. 14, issue 6, pp. 596-611.
- Flamholtz, E., Das, T., Tsui, A. (1985). Toward an integrative framework of organizational control, *Accounting Organizations and Society* 10 (1), pp. 35-50.
- Frare, A.B., Cruz, A.P.C.d., Lavarda, C.E.F. and Akroyd, C. (2022). Packages of management control systems, entrepreneurial orientation and performance in Brazilian startups, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 18 No. 5, pp. 643-665.
- Freij, E. & Ekberg, S. (2017). Using Management Control Systems as a Package for achieving Organizational Ambidexterity, *Lund University School of Economics and Management*, available at: <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8914483&fileId=8914487> (accessed 21 November 2022)
- Grabner, I. & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues, *Accounting, Organizations and Society* 38, pp. 407-419.
- Green, S. G. & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of Management Review*, 13(2), pp. 287-301.
- Heinicke, A., Guenther, T. W., Widener, S. K. (2016). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control, *Management Accounting Research*, Volume 33, pp. 25-41.
- Kolk, B. (2019). Management control packages: a literature review and guidelines for public sector research, *Public Money & Management* Volume 39, Issue 7, pp. 512-520.
- Lowe, E. A. & Machin, J. L. J. (1983). *New perspectives in management control*, Macmillan, London.

- Malmi, T., Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, Volume 19, Issue 4, pp. 287-300.
- Merchant, K. A. & Otley, D. T. (2007). A review of the literature on control and accountability, in Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, vol. 2. Elsevier, Amsterdam, The Netherlands, pp. 785-802.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 35, Issue 5, pp. 499-523.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980 – 2014, *Management Accounting Research*, 31, pp. 41-62.
- Rehman, S.U., Mohamed, R.B., & Ayoup, H. (2018). Management Control System (MCS) as a Package Elements Influence on Organizational Performance in the Pakistani Context. ERN: Other Organizations & Markets: Policies & Processes (Topic).
- Sandelin, M. (2008). Operation of management control practices as a package – A case study on control system variety in a growth firm context, *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 324-343.

\*\*\*

## **OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FACING THE DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS PACKAGE**

Assist. Prof. Antoaneta Angelova, PhD  
Department “Financial Control”  
University of National and World Economy  
*e-mail: a.angelova@unwe.bg*

### **Abstract**

*This article presents the opportunities and challenges facing the development of the management control systems package. There is an analytical review of the scientific literature. This review includes the nature and characteristics of management control systems and these systems package, their place and their role in the organization. The analytical review comprises index publications in global databases such as ACM Digital*

*Library, Elsevier, Scopus and Google Scholar. The toolkit covers induction and deduction methods, including analysis, synthesis and summaries. The results of the review of the management control systems concepts give grounds for concluding that these systems need modernizing by integrating additional elements into their composition. The following are the main directions of modernization and expansion: the monitoring of various psychological aspects of the employee, the construction of permanent communication channels and the development of a methodology for managing management control systems package.*

**Keywords:** management control systems, control, management control, management control systems package

**JEL:** M10, M19