

АСПЕКТИ НА ВЪТРЕШНИЯ КОНТРОЛ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА УСЛУГИ В ОБЛАСТТА НА НЕДВИЖИМИТЕ ИМОТИ

Людмила Михайлова, Емил Папазов

INTERNAL CONTROL ASPECTS OF MANAGEMENT OF REAL ESTATE SERVICES

Lyudmila Mihaylova, Emil Papazov

Abstract: *The analysis of internal control issues and the pursuit of contemporary management solutions encompasses both theoretical frameworks and practical insights into the challenges faced. The paper aims to compare different viewpoints on the essence of internal management control. The opinions of researchers and practitioners from Bulgaria and other regions are analyzed. The objective is to discern the fundamental components of contemporary theoretical and methodological frameworks and based on this analysis, to formulate concepts for a novel approach to internal management control within the realm of real estate management services. These services pertain to real estate activities and hold significant value from a managerial perspective.*

Key words: internal control; real estate management; reporting

Увод

Анализът на проблемите на вътрешния контрол и търсенето на актуални управленски решения е свързано не само с теоретични трактовки, но и с представяне на съвременни разбирания по проблематиката от практическа гледна точка. В статията е направен опит за съпоставка на различни гледни точки за същността на вътрешния управленски контрол. Анализирани са някои български и чуждестранни виждания на изследователи и практики. Целта е да бъдат набелязани ключови моменти от съвременните теоретико-методологически постановки и на тяхната база да се формулират идеи за вътрешен управленски контрол от нов тип при конкретен вид услуги – управление на недвижими имоти. Тези услуги принадлежат към операциите с недвижими имоти и представляват интерес от управленска гледна точка.

1. Принципи на положения на вътрешния управленски контрол

Теорията и практиката на контролната дейност в рамките на организирани системи се сблъскват с множество нерешени въпроси, свързани с организацията и осъществяването на вътрешния контрол в управлението на предприятията в динамични условия. Самото разбиране за контрола се основава на използването на различни подходи. Разнообразието от гледни точки по своята същност предизвиква колебания сред институциите, администраторите и учените, които се занимават с тези проблеми.

Вътрешният управленски контрол притежава няколко определения, които, макар и да не изключват основните му характеристики, служат за взаимно обогатяване и допълване. В това отношение контролът се свързва с целите на организациите и е обичайно вътрешни или външни субекти да проявяват интерес към тях, в зависимост от техните перспективи, предвиждания и нагласи.

Нормално е, мениджмънтът на всяка организация да възприема вътрешния управленски контрол в неговата цялост, т.е. в стратегически и тактически аспект. Първият включва оценката на уместността на целите и стратегиите, както и последващ контрол на резултатите в сравнение със стратегическия план. Вторият „приема целите и се опитва да контролира операциите съгласно плана“ (Зафирова, 2017, с. 356)

Вътрешният контрол е отговорен за реализирането на целите и стратегиите, в т.ч. – за управлението на материалните, финансовите и човешки ресурси, необходими за постигането на тези цели. За ръководителите, вътрешният управленски контрол обхваща различни области, като норми, процедури и дейности, предназначени да осигурят постигането на набелязаните от организацията цели. Към него се причисляват всички действия (независимо дали се извършват лично или колективно), които могат да послужат на ръководството за проследяване на останалите дейности, за осведомяване по важни вътрешни и външни събития, или ако тези действия са свързани с идентифицирането и овладяването на рисковете в организацията. На практика ръководството е единственият субект, който би трябвало да

се справи с неблагоприятните обстоятелства или да се възползва от възникналата възможност. В допълнение може да се каже, че този вид контрол помага на ръководството да провери дали организацията се подчинява на социалните си позиции и намерения, както и на нормативни задължения при изпълнение на целите си.

Разбирането за вътрешен управленски контрол е свързано с всяко действие, предприето от ръководството, с цел повишаване качеството на управление на риска и увеличаване на вероятността за реализиране на поставените цели и задачи. Ръководството планира, организира и ръководи изпълнението на действия, които дават достатъчна увереност, че поставените цели и задачи ще бъдат реализирани. По отношение на тези действия е необходимо уточнението, че контролът има за резултат ефикасни дейности на планиране, организация и цялостна работа на всяко ръководство. В крайна сметка, вътрешният управленски контрол представлява регулирано действие за проверка на дейността на организацията по отношение на законосъобразност, целесъобразност и съответствие с вътрешните нормативни актове.

Интерес от практическа гледна точка е ориентацията към процеса на вътрешния контрол, неговата организация и реализация. Обикновено вътрешният управленски контрол (определян накратко и като вътрешен контрол) се разбира, като процес, отнасящ се до широк кръг от дейности, извършвани в дадена организация. Съществува определен консенсус, че той допринася за постигането на целите на организацията и следователно подпомага успешното ѝ развитие. Вътрешният управленски контрол по същество представлява сбор от положителни действия, които се предприемат от всяка организация за да се насърчи персоналът към поведение, гарантиращо нормалното осъществяване на дейността.

Многообразието от гледни точки не трябва да създава условия за слабост, объркване и несъвършенства в неговото реализиране. Изхождайки от това, че той се въвежда, за улесняване постигането на цели, се счита, че неговото определение и обхват следва да бъдат общовалидни и приложими за всички организации, в т.ч. извършващите услуги по управление на недвижими имоти.

Като цяло вътрешният управленски контрол е процес, осъществяван от ръководството и персонала на организацията. Той цели да се пос-

тигне разумна увереност в реализирането на целите, които могат да бъдат разпределени в следните категории:

- осъществяване и оптимизиране на процесите в организацията;
- надеждност на отчетната информация;
- съответствие със закона и с подзаконовите нормативни актове.

Първата категория се отнася до основните цели на организацията, включително тези, свързани с изпълнението на процесите, рентабилността и запазването на ресурсите. Втората категория включва изготвянето на надеждни отчетни извлечения – междинни резултати и публикувани извлечения от резултатите. Третата категория обхваща съответствието със законите и подзаконовите актове, регулиращи дейността на организацията. Посочените три категории се разграничават условно. Практически те могат да се припокриват и допълват взаимно.

Въз основа на направеното дотук изложение е необходимо да се акцентира на основни моменти, свързани с вътрешния управленски контрол, които имат отношение към понататъшните практически примери.

2. Специфични аспекти на вътрешния контрол в организациите

Вътрешният контрол като процес и съвкупност от процеси.

Вътрешният контрол не е изолирано събитие, а сбор от действия, наблюдавани във всички дейности на организацията. Тези действия могат да се наблюдават на всички нива и са характерни за начина на управление и организация на дейността, поради което са и обект на понататъшно практическо изследване.

Дейностите, извършвани в едно или повече направления, се управляват с помощта на основни вътрешни правила и указания, уреждащи планирането, изпълнението и отчитането. Вътрешният управленски контрол е неразделна част от процесите, свързани с изпълнението на дейността, наблюдава как се развиват и проверява дали те са адекватни във всеки един момент. В синтез може да се каже, че той е средство за управление, използвано умело от мениджърите.

В съвременните концепции, вътрешният управленски контрол се определя като неразделна част от оперативната дейност, при която процесите за вътрешен контрол са много по-ефикасни, ако са интегрирани в цялата инфрас-

структура на предприятието и обхващат всички отчетни обекти, сделки или други събития (Лучков, 2022; Sulistiawan & Rudiawarni, 2025). Следователно, те би трябвало да имат характер на интегрирани, а не на добавени елементи.

Интегрирането на контролните процедури може да има пряко влияние върху организацията при постигане на целите ѝ. Качеството на извършваните услуги или на произвежданите продукти, също е пряко свързано с начина, по който организацията се управлява и контролира.

Анализирайки една от теоретичните постановки, свързана с интегрирането на контрола, следва да се отбележи, че то неизбежно води до последствия, по отношение ограничаването на разходите и времето за реагиране при промени в средата. Ето два примера:

- В съвременните условия на България, на повечето организации се налага да ограничават разходите си. Добавянето на нови процедури към вече съществуващите, вероятно ще води до допълнителни разходи. Често пъти една организация може да избегне ненужни разходи и процедури, като направи преглед на вече съществуващите по отношение на приноса им за ефикасността на вътрешния управленски контрол, или като включи контролни процедури във вече съществуващи оперативни дейности.

- Позовавайки се на промените, които настъпват в някои дейности, (например, управлението на недвижими имоти), то интегрирането на контрола в дейността на тези организации позволява да се пристъпи към разработване на нови процедури, необходими за новите дейности или направления. Подобна реакция прави организацията по-гъвкава във времето.

Вътрешният контрол като дейност реализирана от хората.

Вътрешният контрол е дейност основно на мениджърите, но обхваща и целия персонал на организацията. Практически той се осъществява от персонала посредством това, което извършва и което планира да извърши. Индивидите са тези, които определят целите и въвеждат механизмите на контрол във всяка една организация. В тази връзка може да се отбележи, че всеки внася своя собствен опит и компетентност при осъществяването на контролната дейност. От друга страна, всеки човек си има собствени очаквания и приоритети. „В съзнателно организирани системи се изграждат отношения на основата на различни индивидуални качества — ценностна система,

психика, емоционална нагласа и т.н. В своята съвкупност, те обаче би трябвало да бъдат променяни така, че да се осигурява постигането на целите на съответните организационни структури” (Каменов, 2002, с. 11).

Заемайки определена длъжност, служителите от персонала трябва да познават отговорностите си. Следователно, когато се изследва вътрешно-контролната дейност е необходимо да се установи връзката между поставените проблеми и начина за изпълнение на последните, като всичко това следва да бъде съобразено с целите на организацията.

Реализацията на вътрешния управленски контрол е свързана и с професионалните способности, предразположеност, потребности, очаквания, възприятия, нагласи и ценности на персонала, включително организационната култура. Така под управленски контрол се разбира поставянето на формални цели, наблюдение на процесите, измерване на резултатите и предприемането на корективни действия. В това отношение съвременната икономическа литература предлага две различни гледни точки (за подробности, вж. Papazov & Mihaylova, 2012):

Първата алтернатива е подчиняване на цялостната дейност на разписани правила („бюрократичен“ контрол). Управлението на базата на предварително изработени правила (management by rules) предполага, че са изработени всички алтернативи за реакция в зависимост от вероятните ситуации и персоналетът знае как да действа според конкретния случай. Този тип контрол е бюрократичен и предполага изработването на голям брой вътрешни инструкции, процедури, графици и т.н.

Втората алтернатива разчита на саморазвитие и самоконтрол от страна на работещите в организацията въз основа споделени ценности. К. Тодоров (2009) нарича този вид контрол „кланов“. Ценностите се формулират и систематизират в рамките т. нар. организационна култура. Последната определя поведението на персонала вътре и извън организацията.

Споделянето на ценности и очаквания се постига чрез подбор и обучение на персонала. Организациите, които разчитат на фирмената култура като алтернатива на контрола имат обикновено висока степен на творчество в дейността си или работят в сферата на висшите технологии. Може да се каже, че от гледна точка на разходите, този тип контрол е евтин, но се постига трудно и е свързан с продължителен срок на утвърждаване.

При управлението на недвижими имоти първата алтернатива, т.е. управление на базата на предварително разработени правила и утвърдени документи, изглежда по-подходяща за приложение към момента.

Разумна увереност на вътрешния управленски контрол

Практическите наблюдения дават възможност на съвременната научна литература да направи обобщението, че колкото и добре да се разбира и прилага вътрешният управленски контрол, същият осигурява на ръководството само една разумна увереност в постигането на целите на организацията. Вероятността за постигане на последните е подчинена на естествените граници на контрола, независимо дали става въпрос за погрешна преценка при взимането на решения, за необходимостта да се анализира съотношението между разходи и ползи преди въвеждане на контрола, за нарушения в резултат на лошо изпълнение (неизпълнение) или просто на допусната грешка. В практиката се отчита и фактът, че за ръководството винаги съществува възможността да не се прилага коректно системата за вътрешен управленски контрол, което още веднъж потвърждава съществуването на разумната, а не абсолютната увереност за постигането на целите на организацията. В тази връзка например, мениджърският екип може чрез разумен вътрешен контрол в бизнес организациите да предвиди въздействието върху бизнеса модела или ключови процеси, още преди внедряването на технологията като част от стратегическите инициативи (Radu, Giju & Tabîrca, 2016; Dombashov, 2023).

Целите на организацията и вътрешния управленски контрол

Теоретичните постановки, намерили безспорно потвърждение в практиката са, че всяка организация си набелязва конкретни цели и стратегии за постигането им. Тези цели могат да бъдат определени за цялата организация или да варират според отделни нейни направления на дейността. Макар, че всяка организация определя собствени цели, съществуват и такива, които са общи за всички. Изводът, който сам по себе си се налага е, че практически всички организации, независимо от конкретната дейност, имат за цел да установят и запазят благоприятна репутация сред обществеността, да публикуват надеждна информация и да действат в съответствие със законите и подзаконовите актове, действащи към момента.

Принципните положения в съвременните дефиниции за вътрешния контрол и неговите цели са достатъчно основание да се формулира изводът, че парадигмата за вътрешния контрол в организацията следва да съответства на развиващите се процеси, като винаги се търси връзка между целите и същностните характеристики на контрола.

Анализът на теоретичните и практически постановки е свързан в една или друга степен с технологията и инструментариума на вътрешния контрол, подбора на принципи, на контролируемите параметри и на контролиращите лица.

Наблюденията показват, че при конкретни обстоятелства, мениджърите в предприятието могат да преценят, че даден принцип за вътрешен контрол е неприложим. Ако все пак се окаже, че принципът е приложим, но не се изпълнява (както се изисква според вътрешните правила и процедури), следва, че в системата за вътрешен контрол съществува сериозен пропуск или проблем (Лучков, 2022). Например, ако предприятието има ангажимент да привлича, развива и задържа компетентни лица в съответствие с поставените цели, но не оценява компетентността и не елиминира недостатъците, то може да се каже, че във вътрешноконтролната система има съществен пропуск.

3. Насоки на вътрешния контрол при управлението на недвижими имоти

Управлението на недвижими имоти като услуга е свързано преди всичко с администриране и контрол на приходи и оперативни разходи, както и постоянна комуникация с наематели, проследяване на законовите задължения, управление на процеса по поддръжка на сградата и други такива.

Подобно на всяка бизнес дейност, така и управлението на недвижими имоти следва определена логика. За целта е необходимо поддържането на документи и регистри, предоставени от клиента; бюджетиране; разписване на процедура за отчитане пред собствениците; вътрешен контрол на разходите; управление на плащанията към трети лица; съдействие при подобрения по имота; поддържане и документиране на отношенията с наематели; връзки с трети страни; поддръжка на сградата и др. Услугите по поддръжка са свързани с осигуряване на безопасно и ефективно функциониране на имота, който е поет като управление. По-конкретно това се

свежда до управление на дейности по техническата поддръжка, охраната, почистването, поддържането на зелените площи, събирането на смет и др.

Управлението на недвижими имоти като вид услуга цели създаването на улеснение за собствениците, независимо дали става въпрос за бизнес клиенти или индивидуални клиенти. Предвид това, за изследователи и практики се поражда интерес към аспектите на вътрешния контрол, в т.ч. субекти и обекти на контрола, контролни дейности, параметри, отчитане на действително състояние и отклонения и т.н. Преди да се анализират аспектите на вътрешния контрол е добре да се направят някои разграничения на видовете недвижими имоти и спецификата на тяхното управление.

Един от видовете недвижими имоти са **бизнес сгради и комплекси**. При тях от съществена важност е спазването на договореностите при управлението на недвижимия имот. Собствениците възлагат управлението им на професионални предприятия като си запазват правото да изискват доказателства за доброто управление по сключения договор. В този смисъл вътрешният контрол се организира и изпълнява от самото предприятие за управление на недвижими имоти, но отчитането на резултатите от контролната дейност е пред собствениците на имота. В съвременните условия все по-често навлизат софтуерни решения, които улесняват наблюдението на показателите като разходи – по аналитични нива, задължения по различни разрези, плащания с различни падежи и др., което води и до ясно контролирани финансови отношения.

Финансовите взаимоотношения са обект на вътрешен контрол, тъй като са обвързани с осигуряването на възложителя по договора за управление на имота, на разумна увереност в постигането на целите, целесъобразното управление на имота, осъществяване и оптимизиране на процесите и надеждност на отчетната информация.

Определянето на контролни показатели не е свързано само с целите на вътрешния контрол и с обобщаването на информация, която ще се предоставя за собствениците на бизнес сградите или комплексите. В някои случаи тази информация е база за предоставянето на допълнителни услуги в сградите, като фитнес, фризьорски и козметични услуги, заведение за хранене и др. С тези услуги се създават удобства за наемателите и се формират допълнителни приходи за предприятието,

предоставящо услуга по управление на недвижими имоти (бизнес сграда или комплекс).

Добре организираният вътрешен контрол предполага бързо разрешаване на възникнали проблеми и по-добро планиране на следващ етап на процесите по управление на недвижимия имот. Предвид гореизложеното становище, че вътрешният контрол е дейност осъществявана от хората и всеки внася своя собствен опит и компетентност при осъществяването на контролната дейност, това се постига много полесно като се осигури възможност за двустранна комуникация – служителите в офисите за управление на недвижимите имоти известяват своевременно за конкретни проблеми, а възложителят им дава право да организират и проследяват решаването им.

Освен бизнес сгради и комплекси, управлението на имоти е свързано и с **жилищни и ваканционни комплекси**.

При тези имоти, собствениците, наемателите и ползвателите на сградите желаят да разполагат с ясна и точна детайлизирана информация за месечните си задължения, извършените плащания. При управлението на такъв тип недвижими имоти като жилищни и ваканционни комплекси е важно да се предостави по-ясна информация на наемателите и ползвателите. В тази връзка, вътрешноконтролните показатели трябва да са подбрани съответствие с изтъкнатата необходимост. Контролируеми параметри могат да бъдат различните видове плащания като се създаде аналитична отчетност относно най-удобния начин – онлайн, с виртуален ПОС, с карта, по банков път, ePay, bPay, чрез каси на EasyPay и др. Начинът на плащане е свързан и с начина на резервация, особено при ваканционните комплекси (Stoenecheva & Bobchev, 2024).

Жилищните и ваканционни комплекси служат преди всичко за живеене или за почивка и са свързани с по-високи очаквания към поддръжката, съответно контролирането на нейното изпълнение. Разплащанията и процесите по поддръжка на имотите са свързани с отчитане с цел разкриване на връзките и зависимостите между контролируемите параметри, свързани с изпълнението на услугата. Съвкупността от фактическите стойности на параметрите дава представа за цялостното изпълнение. По този начин може да се оформи и модел на изпълнение на услугата, като на негова база се правят подобрения, предлага се допълнителна услуга и

т.н. Подобна ориентация на вътрешноконтролната дейност позволява да клиентите (живущите и посетителите) да бъдат информирани за евентуални подобрения на услугата и да се правят обосновани оферти, промоции, специални оферти. Чрез подобна организация на контролната дейност се получава своевременна информация и комуникацията протича без забавяне или затруднение. Това е и част от парадигмата за вътрешния контрол в предприятията, която следва развиващите се процеси, като винаги се търси връзка между поставените цели и същностните характеристики на контрола.

Освен с посочените по-горе, управлението на недвижими имоти е свързано и с т. нар. **мултифункционални комплекси**. Мултифункционалните комплекси обикновено са свързани сгради, които не е задължително да бъдат в един имот, но са обединени от общи пространства, с общо планиране, финансиране и управление, с хоризонтални и хибридни комбинации от функции, свързани с анимация на открити площи, с общи зони и потребители, брандова идентичност на зоната (Градът, 2023). Ето защо, отношенията между служителите в комплекса и ползвателите предполагат много динамика във взаимоотношенията, ефективна комуникация, детайлизирана отчетност и контрол на дейностите.

На практика, едно от големите предизвикателства при мултифункционалните комплекси е необходимостта да се управляват различни по вид площи, множество договорни и финансови отношения с голям брой физически и юридически лица, да се следят голям брой аналитични показатели за отчетността. Събирането на комплексна информация относно клиенти, контрагенти, видове площи, видове договори, подпомага ефективното управление и допринася за постигане на целите на организацията, която управлява недвижимия имот. В тази връзка е подходящо в рамките на контролинга да се използват, освен финансови, и някои нефинансови показатели, а най-добре – да се приложи балансираната система от показатели за ефективност, която обединява финансови и нефинансови показатели (Папазов, 2012; Dobrovic, Lambovska & Timkova, 2018).

В съвременните условия с помощта на софтуерни продукти се предоставя възможност за извличане на голям брой различни данни, и за изготвяне на всякакви видове справки. Това позволява комбинирането на финансови и не-

финансови показатели при анализиране и контролиране на дейността. Вземат се съответно и информирани решения при възникнала необходимост. Например, ако възникне нужда от разширяване на определени целеви зони в комплекса, на някои услуги, които най-често се използват и т.н.

Мултифункционалните комплекси много често изискват и по-сложно управление на поддръжката. Ето защо вътрешният контрол е свързан с един комплексен поглед върху тяхното състояние. Процесът по управление на задачите, с възможност за оптимално планиране и разпределение на разходите за регулярната поддръжка изисква и по-стриктно вътрешно контролиране. В този случай е подходяща процесната ориентация на вътрешния контрол (Bilgi, Mihaylova & Parazov, 2017). При нея практически, процесите от дейността могат да бъдат прекъсвани в определени контролни точки, в които да се сравняват постигнатите междинни резултати с предварително набелязаните от ръководството цели. Логически, резултатите от тези сравнения е възможно да имат две измерения – да бъде установено съответствие с набелязаното, или да е констатирано несъответствие (отклонение). При констатирано несъответствие могат да се предприемат мерки за тяхното отстраняване, а при невъзможност да бъдат отстранени, може да се пристъпи към прекратяване на понататъшното изпълнение на процеса до вземането на адекватно управленско решение от страна на отговорните лица.

Заклучение

Управлението на недвижими имоти е свързано с динамичните отношения с голям брой различни контрагенти, наематели, доставчици и клиенти, които изискват гъвкавост на контролната дейност. Ето защо е необходимо да се прилагат различни подходи, методи и да се поставят различни акценти в зависимост от характера на конкретния обект. В много от случаите недвижимите имоти имат комплексен характер и изискват прилагането на комплекс от вътрешноконтролни дейности. Спецификата на вътрешноконтролната дейност и съвременните насоки на нейното развитие предполагат познаване на външната и вътрешна среда, на информационната осигуреност и на технологичните възможности на специализирания софтуер за управление на недвижими имоти.

Литература

- Градът (2023). Синергия от функции – успешни проекти за ползватели, инвеститори и публичния интерес [On-line]: <https://gradat.bg/content/mnogofunkcionalnite-kompleksi-colliers-analysis-how-understand-mixed-use-2023>, Available on 19 February 2025.
- (Gradyt (2023). Sinergija ot funkcii – uspesni proekti za polzvateli, investitori i publichnija interes [On-line]: <https://gradat.bg/content/mnogofunkcionalnite-kompleksi-colliers-analysis-how-understand-mixed-use-2023>, Available on 19 February 2025.)
- Зафирова, Ц. (2017). *Стратегическо управление*. Изд. „Наука и икономика“, ИУ-Варна, с. 356.
- (Zafirova, Ts. (2017) *Strategicheskoto upravlenie*. Izd. „Nauka i ikonomika“, IU-Varna, s. 356.)
- Каменов, К. (2002). *Поведение в управление-то*. Изд. „Абагар“, В. Търново.
- (Kamenov, K. (2002). *Povedenie v upravlenieto*. Izd. „Abagar“, V. Tarnovo.)
- Лучков, К. (2022) Актуални аспекти на вътрешния контрол в нефинансовите предприятия през призмата на интегрираната рамка за вътрешен контрол COSO. *Одум*, 4, 1-18.
- (Luchkov, K. (2022). Current aspects of internal control in non-financial enterprises in the context of the integrated internal control framework COSO. *Audit*, 4, 1-18.)
- Папазов, Е. (2012). *Стратегически мениджмънт*. Изд. „Авангард-принт“, Русе, с.с. 98-100.
- (Papazov, E. (2012). *Strategicheski menidzhmant*. „Avangard-print“, Ruse, s.s. 98-100.)
- Тодоров, К. (2009). *Предприемачество и мениджмънт*. Изд. „Мартилен“, София, с. 186.
- (Todorov, K. (2009). *Predpriemachestvo i menidzhmant*. Izd. „Martilen“, Sofiya, s. 186.)
- Bilgi, I., Mihaylova, L., & Papazov, E. (2017). Internal control activities in small Turkish companies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 22 (Special Issue), 69-83.
- Dobrovic, J., Lambovska, M. & Timkova, V. (2018) Non-financial indicators and their importance in small and medium-sized enterprises. *Journal of Competitiveness*, Vol. 10, Issue 1, pp. 41 – 55.
- Dombashov, R. (2023). Assessment toolkit in the budgetary control of the company. *KNOWLEDGE – International Journal*, 61(1), 101-106.
- Papazov, E., & Mihaylova, L. (2012). *Quasi-Institutional Formation Of A Control Environment After The Example Of The Bulgarian Brewery Industry*. In Proceedings of the International Management Conference (Vol. 6, No. 1, pp. 132-136). Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.
- Radu, F., Giju, C., & Tabirca, A. I. (2016). The Place and Role of Information System in Exercising the Financial Control. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 1-6.
- Stoenecheva, Y., & Bobchev, K. (2024). Influence of Short-Term Renting on the Prices of Residential Properties in the City of Sofia. *Stroitelno predpriemachestvo i nedvizhima sobstvenost= Construction Entrepreneurship and Real Property*, (2), 26-39.
- Sulistiawan, D., & Rudiawarni, F. A. (2025). Revisiting the ability of research and development activities to improve value relevance. *Business Process Management Journal*, 31(1), 228-244.

Assoc. Prof. Dr. Lyudmila Mihaylova
University of Ruse „Angel Kanchev“
7017 Ruse, 8 Studentska str.
E-mail: liudmilla@abv.bg

Assoc. Prof. Dr. Emil Papazov
University of National and World Economy,
Real Estate Department
1700 Sofia, Student Town, UNWE
E-mail: epapazov@gmail.com