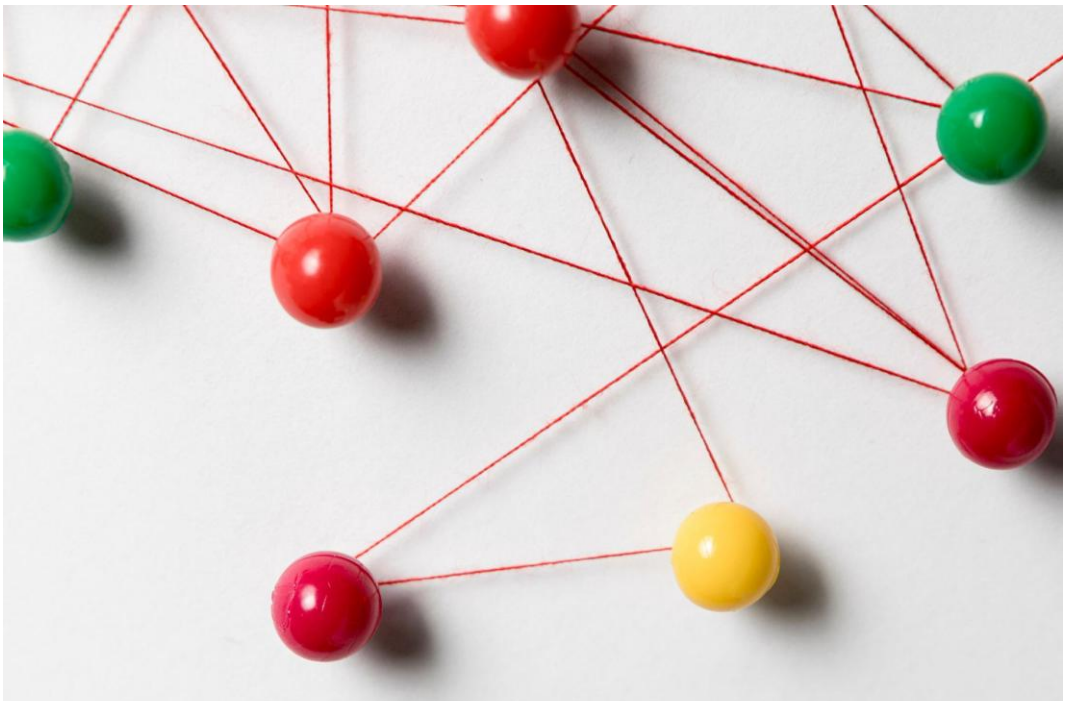


МАРИН ПЕТРОВ ГЕОРГИЕВ

BALANCED SCORECARD – BSC. ПРИЛОЖЕНИЯ НА МОДЕЛА НА БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА ОЦЕНКА

2025

gabriell-e-lit

МАРИН ПЕТРОВ ГЕОРГИЕВ

Balanced Scorecard – BSC.

ПРИЛОЖЕНИЯ НА МОДЕЛА НА БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА ОЦЕНКА

gabriell-e-lit

МАРИН ПЕТРОВ ГЕОРГИЕВ

Balanced Scorecard – BSC.

ПРИЛОЖЕНИЯ НА МОДЕЛА НА БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА ОЦЕНКА

Първо издание

Рецензенти:

Венелин Терзиев

Професор, доктор на науките

Теодора Петрова

Доцент, доктор на науките

Редактор:

Силва Василева

ISBN: 978-619-7705-67-6

Издателство

gabriell-e-lit

София, 2025

СЪДЪРЖАНИЕ

ПРЕДГОВОР *5*

1. БАЛАНСИРАНИТЕ КАРТИ ЗА ОЦЕНКА КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛ *7*

2. ПРИЛОЖЕНИЕ НА БАЛАНСИРАНАТА КАРТА В УСЪВЪРШЕНСТВАНЕТО НА НЕМАТЕРИАЛНИТЕ АКТИВИ ... *35*

2.1. ЧОВЕШКИ КАПИТАЛ/РЕСУРС 38
2.2. ИНФОРМАЦИОНЕН КАПИТАЛ 41
2.3. ОРГАНИЗАЦИОНЕН КАПИТАЛ 49

ЗАКЛЮЧЕНИЕ *62*

ИЗПОЛЗВАНА И ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА *66*

ПРЕДГОВОР

Настоящият учебник е едно рационално обобщение на натрупванията в областта на измерването на показателите за дейност, което е направено в подходяща форма и показва на практика как чрез него може да се постигне реална стойност в следствие на управлението на базата на нематериалните активи, съвместявайки ги с организационната стратегия. Въвеждането на ново съдържание на методиката за измерване с употребата на трите му роли - за спазване на стандарти, за проверка и усъвършенстване се различават съществено и са много по-широкообхватни от „традиционното схващане за измерването като инструмент за стратегическо управление и релевантен контрол. Те не се основават на разбирането, че поведението може да се контролира чрез измерване“. Те са изградени на базата на виждането, че Балансираните карти са инструмент, които се използва за подобряване на хода на институционалното развитие и това, че именно въпросния процес има и други характеристики, които следва да се измерват и управляват по нов и различен начин.

На тази основа усъвършенстваната методика за измерване надхвърля характера на потвърждение за спазване на стандарти и се утвърждава като методика за измерване на стратегическа стабилност, с което по-пълно отговаря на обществените интереси и развитие. Фокусът в научноизследователската разработка е съсредоточен върху значимостта на стратегическото управление и контрол пред „текущите и краткосрочни цели и на коригиращата им роля върху стратегическите фактори за успех на организацията в процеса по използване на ресурсите на външната среда”, игнориране на предизвикателствата, като приоритетите в дейността са максималното удовлетворяване на обществените очаквания, минималното изразходване на ресурси, употребата на собствени приоритети, умелото преодоляване на неопределеността и риска, въвеждането на адекватност при управленските решения на фона на разумния и премерен риск. В изследването са реализирани алтернативи подсказани от

наблюдения и практика, за променяне и усъвършенстване архитектурата на Балансираната карта като инструмент за управление и контрол, в условията на висока изменчивост и неопределеност на социалната средата.

Внедряването на балансиран метод за управление и контрол на стратегическия процес позволява да се анализират постигнатите резултати и да се използват максимално благоприятните възможности за реализация и просперитет в динамично променящите се условия и седа. Отправените предложения се уповават и на възможностите, които предоставя системата за отбрана и сигурност да се използват целесъобразно знанията и опита на персонала за изработването и оценката на множество хипотези за измерванията, факторите и показателите за успеха на армията и формирането на рационална стратегия, процес обременен в известен смисъл от международната обстановка и социално-икономическата среда.

Успешно се разкриват и доказват взаимните зависимости, илюстриращи как „измерването може да се използва за повишаване на ефективността на стратегическите процеси и ефикасността на всички социално и значими дейности, към която се стремят всички и начинът по които изоставащите да догонят водещите, а водещите да вървят напред още по бързо“, превръщайки в реалност обществените очаквания, включително в области като отбраната и сигурността.

Настоящият учебник е полезен и интересен както за изследователи в тази научна област, така и би било приложимо в обучението на студенти, курсанти и докторанти в областите на икономиката, националната сигурност и администрация и управление.

1. БАЛАНСИРАНИТЕ КАРТИ ЗА ОЦЕНКА КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛ

Още първите разсъждения по концепцията за балансирана карта доказват възможността организацията да се разглежда от конкретни перспективи като моделът балансирана карта за оценка /БКО/ реализира максимално плътна връзка между краткосрочния оперативен контрол и дългосрочната стратегия. По този начин компанията се съсредоточава върху набор от критични ключови коефициенти, отразяващи състояние и тенденции в определени планирани области. С други думи компанията е принудена да контролира и анализира ежедневните операции, тъй като те влияят върху дългосрочното развитие, включително върху неговите стратегически перспективи. Следователно концепцията за балансирана карта съдържа три времеви измерения, анализиращи регистрирани резултати, регулиращи настояща дейност и целенасочено фокусирани в бъдещето.

Балансираната карта е метод да се постигне съгласие и реализира контрол за това накъде се развива една организация, която следва своята стратегия. В бизнеса и в обществения сектор могат да се открият ключови коефициенти в изобилие. Разликата е в съсредоточаването върху нарочно избран набор от критерии – достатъчно малко, за да са наблюдавани – и върху използването им, за да се постигне и сподели общ възглед за стратегията на организацията за бъдещото й развитие. Одобреният набор от критерии, формиран на базата на необходим, разумен баланс отразява стратегическия избор на организацията.

Подбраните критерии могат да бъдат разглеждани като допълнение към финансовия контрол и като средство да се намали опасността от вредния краткосрочен подход като същевременно те дават ясна представа на служещите в организацията за тяхната работа, за скритите очаквания, за бъдещето на компанията. Някой учени[1] говорят за промяна на подхода от финансов към

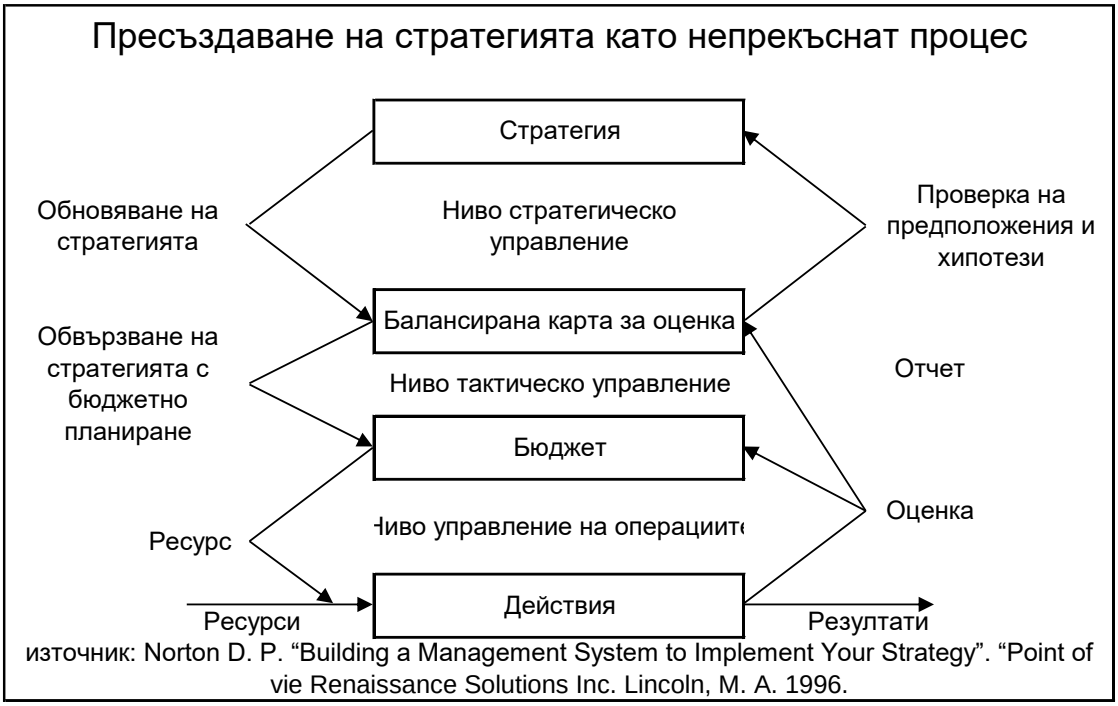
[1] Horvath & Partner (Hrsg.) Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart, 2000, p.19-24.

стратегически контрол, т.е. от конкретно направление в управлението, да се промени фокусът на внимание към цялостната организационна стратегия. Въпросът наистина засяга същността на икономиката повече, отколкото монетарния метод. Добра икономика означава добро управление на ресурсите.

Съвременните организации са нещо много повече от умело инвестиране на капитали. За всеки водещ мениджър е важно как да управлява талант, позиция на пазара и натрупани знания. Съвършенството на една проста концепция предопределя универсалния характер на моделът БКО и неговия широк периметър на приложение, като своевременно демонстрира осезаемите и неосезаемите ползи от съвместяването на финансовите с нефинансовите критерии.

В повечето организации процесите на стратегическо планиране и оперативно финансиране съществуват независимо един от друг и с тях са ангажирани отделни организационни структури. Процесът на стратегическо планиране е постоянен, определящ дългосрочните планове, цели и стратегически инициативи обикновено се осъществява като задълбочава съществени тенденции, регистрирани на годишна основа. На същата основа се одобрява от висшето ръководство и бюджета на организацията. Той се състой почти изцяло от числови финансови показатели, който обикновено маркират връзка на стратегическия план с организационните цели. Ако една организацията иска да установи връзка между своите действия и стратегия, стратегическото и планиране трябва да бъде свързано с оперативно финансиране. „Процесите по определяне на стратегическите цели изразяват стремежа на бизнес единицата към постигане на отлични резултати по стратегическите показатели на перспективите формиращи нейната БКО[2].” Използват се ресурси и се внедряват инициативи за да се игнорират разликите между текущото състояние и косвените цели за продължителен бъдещ период.

[2] Muller A. Strategisches Management mit der Balanced Scorecard. Stuttgart, 2000, p.33.



Фигура 1: Стратегията като непрекъснат процес

Една от най-съществените алтернативи за оказване на реален контрол върху валидността на стратегиите и ефективността на стратегическо планиране е формулирането на специфични краткосрочни цели относно параметрите, формиращи БКО. Въпросните междинни контроли са реален израз на представяне на висшето изпълнително ръководство за темповете и резултатите на текущите програми и инициативи за стратегически показатели. Подобно детайлизирано краткосрочно финансово планиране е от значение, но бюджетния процес трябва да включва и очакваната ефективност от останалите направления, включени при структурирането на картата.

Това означава, че изпълнителното ръководство трябва да предвиди като част от интегрираното планиране и бюджет краткосрочни месечни или тримесечни задачи за показателите за резултат и ефективност за своите потребители, иновационни и оперативни процеси, както и за процеса на постигане на синхрон между служители, системи и организация. Тези ключови етапи от планирането за следващата година изразяват очакванията за краткосрочни постижения по дългосрочния път към реализиране

на избраната от организацията стратегия. Ако процесът на определяне на цели от дългосрочния план е осъществен правилно, краткосрочният процес на бюджетиране ще се състои в привеждане на първата година от многогодишния план в текущи бюджети за целите и показателите по всички направления от БКО.

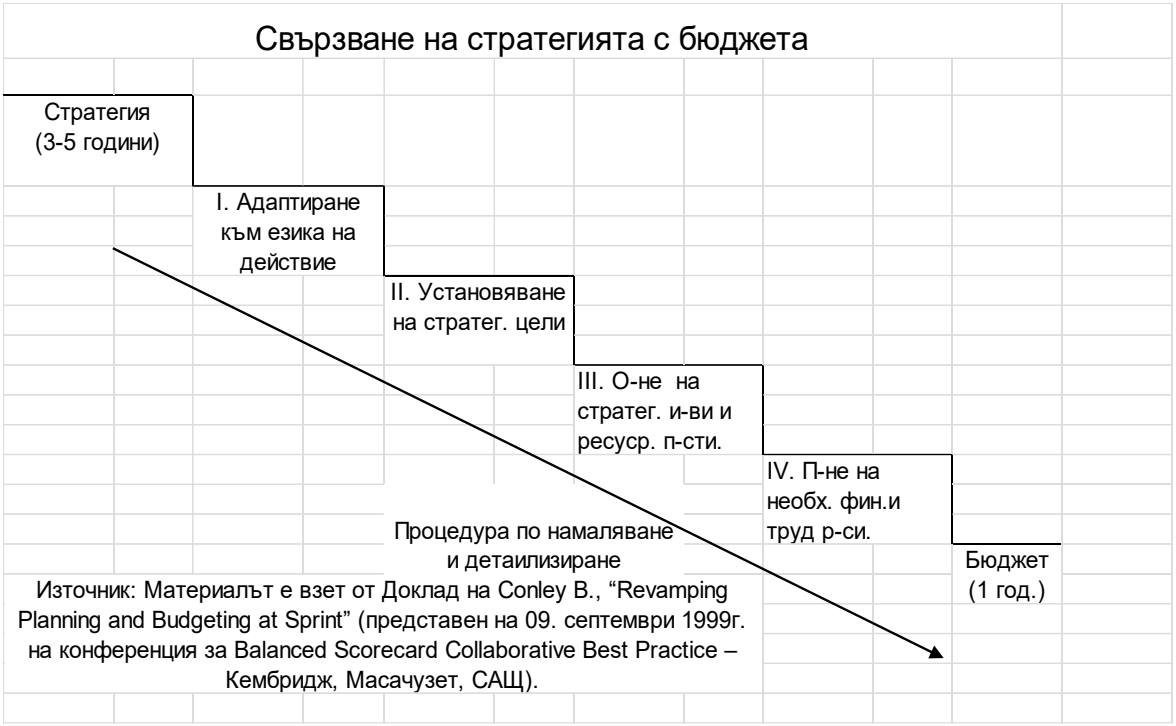
Визирайки необходимата конферентна връзка между стратегия и бюджет се очертава нова насока за усъвършенстване на модела БКО. В този процес се реализират едновременно два управленски проблема:

Първо: Увеличаване на оперативно-тактическата ефективност и свързаните с това бюджети.

Второ: Реализиране на успешно стратегическо развитие чрез разумно стратегическо планиране. Съвместяването на двете решения определя ново съдържание и функционалност на БКО като инструмент за управление и контрол на стратегията.

В този ред на мисли връзката между стратегия и бюджет, стратегическо планиране и създаване на бюджет е една процедура, в основата на която стои ефективния анализ и детайлизиране[3], които да осъществят плавния преход от стратегия на високо ниво до създаването на бюджет за осъществяване на текущата дейност. Стратегията определя линията на организационно развитие за 3-5 годишния период по своята реализация, докато годишният бюджет обезпечава първата година от този процес и маркира връзките между текущите и стратегическите цели.

[3] Разглеждането на връзките между стратегия и бюджет при създаването на Балансирани карти е осъществено от Конъли и екип в периода 1994-1999 г. Обобщенията са анализирани и публикувани на конференция по проблемите на Балансираните карти и най-добрите практики, състояла се на 9IX 1999, Кембридж, Масачузет, САЩ-Revamping Planningand Budgetingat Sprint.



Фигура 2: Връзка: стратегия – бюджет

БКО първоначално е разработена с цел да даде на мениджърите структурирана информация от критерии за работа, основаваща се на комбинация от водещи и закъсняващи показатели. Но от момента на своето въвеждане, БКО постепенно прераства от средство за организиране на критерии в механизъм за стратегически контрол. Тя еволюира както в своята конструкция, така и в процеса на създаване и в модели за употреба. Тази еволюция минава през три етапа, стигайки до това, което сега авторът нарича БКО от трето поколение.

БКО от трето поколение все още е методология за управление и оценяване на работата на организациите по пътя им към постигане на стратегически цели. Необходими са години практически опит и научна работа, за да се преодолеят недостатъците на оригиналния модел, който най-често се свързва с неуспешното приложение на БКО като ефективен и действен инструмент за управление на корпоративната дейност и реализиране на контрол. Вече са разрешени типични проблеми като липса на собственическо отношение към мениджмънта,

следенето само на финансови критерии и неспособността да се принуди системата за управление да се развие и усъвършенства.

Идеите на БКО от трето поколение се основават на следните ключови концепции за мениджмънт на дейността и контрол на стратегическото развитие. Моделната тежест е поставена върху следните пунктове от съдържанието на организационното управление:

Причинност: откриване и разработване на дейности, необходими за достигане на ключови резултати и реализация на стратегии.

Обучение: използване на обратна информация, за да се открият начини за подобряване и усъвършенстване на работата.

Собственост: да се използва консенсуса, за да може всеки да е наясно какво е необходимо да се направи и да се ангажира изцяло с процеса.

Комуникация: осигуряване на ясна и недвусмислена информация за разкриване на целите и оптимизиране на организационната дейност.

Значителен пробив по време на еволюцията на БКО се оказва осъзнаването, че успешната употреба на този инструмент не зависи само от използването на правилни методи за подбор на включените в него критерии, а и от това дали организациите прилагат правилно управленски процеси, които позволяват той ефективно да бъде използван от мениджърите. Тези твърдения провокират разработването на БКО като „рамка за мениджмънт и контрол”, която доказва хипотезите като ги извежда от следните фактори:

– ясно изразена формулировка за „желано състояние” или стратегическо местоназначение (позициониране);

– подлежащи на оценяване средносрочни стратегически цели, декомпозирани на дейности и резултати и ако е необходимо на стандартни перспективи[4];

– конкретни и ясно дефинирани цели, тълкувани на базата на визия, мисия и стратегия;

– приоритетни инициативи, свързани със структурирането и реализацията на стратегически цели;

– анализ на очакванията и организационните потребности и на тази база формиране на критериални изисквания към определяне на ключови характеристики, зададени като система от критерии.

Ефективните БКО от последно поколение са тези, които се разработват с активното участие на управленския екип, който ще ги използва, за да управлява организацията. От съществено значение за успеха е приложението на технологично издържан и подходящ процес за създаване. Препоръчва се употребата на улеснен процес,[5] според който самият управленски екип, определя „съдържанието", което до голяма степен предполага положителен и своевременен резултат".

Актуалният и ефективен модел за управление и контрол БКО регистрира определени пропуски и проблеми, решаването на които е път към неговото усъвършенстване и обогатяване в съдържателен и функционален аспект. Възможно ли е да се формулират и моделират стратегически цели на организацията, да се контролира стратегическото и развитие, като се ангажира целия личен състав и всичкото това да води до успех и стабилно развитие? БКО – това е съвременният управленски и контролен модел, чрез който може да се реализира тази задача. Заедно с Балансираната карта е възможно да се провежда гъвкаво и

[4] Kaplan R., Norton D., Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes, HBRP, 04, p.19.
[5] Пак там.

ефективно управление и стратегически контрол, използвайки не много, но подходящи показатели.

Като отправна точка в осъществяването на ефективно управление и контрол стои балансираното съвместяване на различни по характер, необходими показатели отразяващи дейността на организацията и конструирането на логическа система каквато е БКО, почиваща на доказана причинност. Реализирането на този процес и неговата специфика са съпътствани от конкретна проблематика, чийто анализ и решения са алтернатива за усъвършенстване на БКО като модел за реален контрол. „Всеки който е запознат с живота на организацията знае, че съществуват множество контролиращи системи, които въздействат върху ежедневната й дейност. Липса обаче систематизирано разбиране, защо и как се използват тези системи като средство за постигане на определени програми”[6].

Организирайки, своята система за управление на базата на структурата на БКО мениджърите могат да постигнат най-главната си цел – привеждане на стратегията в действие и контрол върху този процес. Когато организациите осъществяват решаващия преход на превръщане на стратегическото си виждане в действия, осъзнават истинския подем и придобиват реална полза от разработването и прилагането на стратегически балансирани карти. Резултатите от първоначално разработената БКО винаги водят до серия управленски процеси, които мобилизират и преориентират организационните усилия. Разработването на първоначалната БКО в една организация се постига на базата на систематични процеси, създаващи консенсус и даващи яснота за това как мисията и стратегията могат да бъдат приведени в система от действащи цели и показатели.

В резултат на задълбочено проучване на добрите практики сред организации, внедрили и използващи Балансираните карти е

[6] Robert Simons, “Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal” (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p.11.

фиксиран обобщен модел от пет принципа,[7] които организациите биха могли да следват при трансформирането на стратегията си в конкретни действия и прилагането на реален, стратегически контрол.[8]

Първият принцип твърди, че промяната трябва да започне от най-високото ниво. Идеята е, че висшият мениджмънт инициира изпълнението на стратегията, като на първо място фиксира визията и целите на организацията, демонстрира лична заинтересованост и ангажира съзнанието на персонала с предстоящата промяна.

Вторият принцип счита, че стратегията трябва да бъде преведена, т.е. подробно описана, обвързана със срокове и оперативни планове. В този етап се моделират стратегическите карти анализиращи връзките между отделните елементи в стратегията, формулират се целите и техните измерители и се набелязват стратегически инициативи.

Третият принцип е обоснован от необходимостта организацията да бъде приведена в състояние, позволяващо и да осъществи корпоративната стратегия. В този момент е наложително да бъдат разработени БКО с показатели за по-ниските в йерархията бизнес единици /отдели, цехове/. Да се идентифицират възможностите за синергия, за да може да се постигне максимална добавена стойност.

Четвъртият принцип регистрира потребността реализирането на стратегията да стане съществена част от дейността на всеки служител в организацията. Това е труден процес поради факта, че е свързан с разработването на индивидуални Балансирани карти, които съдържат индивидуални цели и разглеждат връзката между

[7] Kaplan R., Norton D., Having Trouble with Your Strategy? Then Map It! Harvard Business Review, 2001, I-II.

[8] Процесът по трансформирането на стратегията в конкретни действия се анализира и усъвършенства като алтернатива в развитието на модела БКО в по-късните образци след 1996г. На базата на тази алтернатива Каплан и Нортън диференцират и типологизират два вида карти-балансирани и стратегически.

личния принос на всеки служител за изпълнение на стратегията на компанията.

Тук трябва да се отбележи, че практическото прилагане на Балансирани карти като форма на индивидуално развитие и контрол има смисъл и логическо обяснение най-вече за ключови индивидуални позиции /консултанти, търговски представители и др./ при които тяхната дейност оказва значително влияние върху организационната ефективност, поради което приложението на БКО е финансово обезпечено и обективно необходимо.

Съществен момент тук е да се намери пресечната точка между индивидуални и корпоративни ценности. Успехът на този етап е от критично значение тъй като въпреки, че стратегията се формулира от ръководството нейното изпълнение зависи от персонала работещ в организацията. Чрез изравняването и консолидирането на целите и стимулите на индивидуално ниво с тези на организацията се постига ефективна прозрачност на комуникациите и максимална резултатност на управлението и контрола.

Петият принцип има обобщаващ характер, като императивно посочва, че стратегията трябва да се превърне в продължаващ и непрекъснат развиващ се процес. „Именно в този момент се конструират различни практики свързани с управлението на ресурси, процеса на обучаваща се организация и актуализирането на инициативи и мероприятия за контрол.”[9]

Проблемите, които могат да се ангажират с реализацията на измерването и контрола върху дейността чрез БКО и прилагането и като модерен инструмент за управление и контрол се определят от спецификата на конкретната разглеждана организация, сферата /бранша/ в който се реализира и характеристиките на потенциала от човешки ресурси. Изхождайки от натрупаната практика и

[9] Botta V. Balanced Controlling //IS-Report 3/2001, p. 16-20.

споделения опит в конструирането и приложението на Балансираните карти се обособяват проблеми на няколко нива:

На ниво показатели: могат да бъдат посочени по-често срещани проблеми като:[10]

– Деформация на изходни данни;

– Краткосрочен характер на показателя /къс жизнен цикъл/;

– Показател без регистрирани тенденции, в контекста на формулиране на прогнозни и планови стойности;

– Показател, който не отчита ефективност;

– Показател с фиктивен характер;

– „Поведенчески" показател /отчита поведението и настроението на колектива, а не реалният ръст на величините/;

– „Конкурентен" показател /стимулира конкуренцията в организацията, без да отчита ефективността на дейността и да осъществява управление и контрол/.

Въвеждането на всеки показател в процеса БКО е свързан с конкретна целесъобразност и система от действия, контролирани от делегиран, отговорен екип. Наред с това в съдържанието на конкретния показател се залага и обвързване със системата за стимулиране и възнаграждение, които формират висока отговорност и сериозна мотивация. Именно на базата на тази логика се формират контролни мероприятия.

При провеждането на постоянен мониторинг в работата с БКО се акцентира върху регистрирането на отклонение от приетите стандарти и наложените норми. Ранното диагностициране на тези отклонения сигнализира за появата на нови тенденции, генериращи нови идеи за усъвършенстване на стойностите при дадения показател, а от там и в перспективата и БКО.

[10] Botta V., Balanced Controlling//IS- Report3/2001.S.p 21-22.

Според тежестта на отклонение в резултат от различната степен на чувствителност могат да се класифицират част от показателите, като изпреварващи и съответно останалата част като изоставащи показатели /с обобщаващ, резултативен характер/. Конкретно балансът между различните типове информация обезпечава развитието на БКО като процес.

На ниво перспективи: съществени са проблемите свързани с:

– функционалността на връзките между съставящите ги показатели;

– съвместяване на различни по жизнеспособност показатели;

– качеството на взаимоотношенията с другите перспективи.

По отношение на перспективите и тяхната междинна роля, като конструктивен елемент от системата за контрол БКО важни за това са функционалността на връзките между съставните показатели и взаимоотношенията с другите перспективи. Функционалността на връзките между показателите в самата перспектива определя мястото на перспективата в процеса на моделиране на самата карта. Поради факта, че е различна валидността на информацията, заложена в различните показатели понякога тяхната връзка с други показатели става несъвместима, а регистрираните тенденции невалидни.

Взаимовръзката между перспективите /почиваща на значими корелационни връзки между показателите им/ формира балансирания характер на картата и разкрива възможностите за контрол върху ефективността. Това понякога е твърде трудно поради факта, че перспективи като Екология и Доставчици много трудно могат да се анализират като взаимозависимост и да се съвместят поради различния характер на техните структурообразуващи показатели.

На ниво организация:

– несигурност на икономическата среда и често променяна нормативна база при формулиране на мисия, стратегия и визия;

– логически начин при съвместяване на различна по характер и съдържание информация;

– дефицит на квалифицирани кадри при формиране на екипи консултиращи създаването и реализацията на проекта БКО;

– липса на високо адаптивни софтуерни продукти и платформи, които да улеснят работата по балансираните карти и като композиране и като въвеждане в действие.

Споделените проблеми провокират развитието и усъвършенстването на БКО като инструмент за управление и контрол в няколко насоки:

По отношение на съдържанието: в този аспект индивидуалността и уникалността на всяка разглеждана организация предопределя конструирането на конкретна балансирана карта със строго индивидуален набор от перспективи и показатели.

Като критични бележки към балансираната карта за оценка определен кръг консултанти[11] споменават, че тя има два недостатъка, въпреки че и двата могат да бъдат преодолени сравнително лесно.

Първият е свързан с перспективата на клиентите, която предполага игнориране на по-широката перспектива на пазара. Важно е, не как бизнесът изглежда сам по себе си в очите на клиентите, а как изглежда той на фона на конкуренцията.

Вторият и по-съществен недостатък е в това, че никъде не се вземат предвид доставчиците. Счита се, че ако самият бизнес се подобрява, всичко ще бъде наред, но в наши дни, когато е налице все по-голямо изтощаване на ресурсите, взаимната зависимост

[11] Виж Нийли цит произв.(1998).

между дейностите непрекъснато се задълбочава, и особено в областта на производството. Именно този факт увеличава нуждата от въвеждане на нови групи показатели, формиращи нови перспективи[12]. Високата динамика и огромния обем информация по създаването и функционирането на всяка една перспектива предопределя и употребата на показатели с частично-резултативен характер.

Регистрирането на конкретни тенденции на развитие в причинно следствените връзки между отделните показатели в една перспектива могат да формират база данни за обособяване и на показатели с по комплексен характер.

По отношение на съвместяване на дейността на близки по концепция образци в моделната област: моделите за тотално качество от типа ISO /9000; 9001/, SixSigma и др. Най-общо казано могат да се съсредоточат най-вече върху един от елементите на Балансираната карта - бизнес процесите, както и върху новопредложената перспектива „Доставчици". За усъвършенстването на перспективата на „Човешки ресурси и развитие" един възможен вариант на усъвършенстване е въвеждане на Моделът на П. Ромър, като алтернатива за актуализиране в съдържателен и концептуален аспект. По по-различен начин стои дилемата за приложението на концепциите за организационно съвършенство, каквито са моделът на Европейска комисия по управление на качеството /EFQM/ и моделът „Малкълм Болдридж" в САЩ. Това са доста по-комплексни стратегически модели, които могат добре да се допълват с балансираната карта от показатели. В този ред на мисли развитието на моделната еклектика би създало условия ефективността на процесите да се повиши въз основа на

[12] Авторът на разработката споделя мнението на Далкалъчев за необходимостта от въвеждане на нова група перспективи, а именно екоперспектива. Този момент е необходим, защото компанията съществува във взаимовръзка с околната среда, която от своя страна има социален и екологичен аспект. От тази гледна точка екоперспективата може да се квалифицира като перспектива с нефинансов характер.

игнориране на регистрираните слабости и дефицити в работата и приложението на конкретните модели.

Особена актуалност сред кръга от анализирани проблеми придобива и ангажирането на проектите БКО за контрол със създаването на софтуерни продукти. Първите софтуерни системи стартират с подчертана стойност на тези елементи от информацията по съдържанието, които могат да свържат данните от критериите. Като използват e-mail и други системи, могат да улеснят своевременната диагноза и намеса в отговор на наблюдаваните процеси, увеличавайки способността да се съхраняват и да се работи с тези характеристики като база данни. Това е основната черта на водещите софтуерни системи за балансирана карта. Тук усъвършенстването може да протече в максимално адаптиране на конкретния продукт и версията му към индивидуалната специфика на всяка организация.

Като недостатък на софтуерната продуктова гама може да се регистрира игнорирането на субективния фактор при въвеждането на контрол и корективи върху дейността, поради факта, че освен зададените параметри във всяко индивидуално решение има съчетаване на управленски нюх и субективизъм.

По отношение на възникване и утвърждаване в практиката на по-усъвършенстван и ангажиран с ефективното управление и контрол на дейността и системата за мотивация на достиженията, модел какъвто е АВРА. Той е разумно предложение и алтернатива в развитието на моделната област, създаден и представен от М. Майер[13]. Новият метод за ефективно управление и контрол АВРА почива на симбиозата между балансираните карти /нефинансовите показатели да определят финансовите резултати/ и определяне на разходите в разрез с бизнес процесите /методика на процесно-ориентирания отчет върху разходите АВС/ използва приоритетите на споменатите методи и игнорира техните недостатъци.

[13] M. Meyer, RPM, Beyond the BS, Pennsylvania, Wharton, 2002, p.30-50.

През последните години, откакто съществува балансираната карта във физическата й структура, употребата й и процеса на създаването й като инструмент за управление и контрол, в организациите са направени много промени. Тази еволюция, поне що се отнася до посочените три параметъра, до голяма степен се дължи на емпирични доказателства, черпени предимно от наблюденията на слабостите в процеса на създаване, а не в структурата на оригиналната идея.

Необходимостта от процес на създаване, който прави по-уместен подбор на критерии и част от колективния възглед на управленския екип предизвикват големи промени, които се реализират във второ и трето поколение балансирани карти. Но докато емпиричните разработки остават при устоите в еволюцията на балансираната карта, някои аспекти от еволюционната обосновка съответстват на вече съществуващи академични разбирания, свързани с организационния мениджмънт и стратегическото мислене и контрол.

Съчетаването на разработки за принципите на балансираната карта и теоретичните аспекти за процесите на контрол и мениджмънт са положителен индикатор, че по-съвременните идеи за процеса на създаване на балансираната карта и нейната структура са наистина „по-добри” от оригиналната концепция на Каплан и Нортън дотолкова, доколкото е по-вероятно те да окажат благотворно влияние върху организациите, които ги използват. Макар и съвременните балансирани карти да са много по-добри от оригиналните, все още има какво да се подобрява по отношение на потенциални области за по-нататъшно доизясняване на теми за бъдещи разработки и изследвания:

– Изясняване връзките между различните видове поведение на мениджърите и информацията, която улеснява и доста често целенасочва тяхната намеса. В тази област централно е разграничаването между оперативен и стратегически контрол и

това е добре формулирано и регламентирано в документацията.[14] Но съществува необходимост в литературата да се опишат още механизми, с които да се въздейства по-ефективно върху поведението на лицата, ръководещи организации и ключовите за тях процеси;

– Изследване на начините за съгласуване отчета за работа с управлението на работата. Често се случва данните в управленската система за работа на организацията да не покриват напълно бизнеса /например, измерванията за здравето и безопасността на работа, метриката за операциите, финансите, човешкия ресурс, пазари и т.н./;

– Обсъждане връзката между прилагането на балансираните карти в големи организации и проблеми, свързани с вътрешната комуникация в единиците. Когато балансираната карта се разработва отгоре надолу в организацията, тя може да се използва успешно като средство за комуникиране на стратегията, но точната й полза трябва още да бъде изследвана. Когато този процес се реализира отдолу нагоре се регистрира по-висока детайлизация, като се размива стратегическата целенасоченост на модела;

– Проучване на най-подходящите начини и новостите в концепциите за критерии /напр. Интелектуален капитал и др./ успешно да се използват в процеса на създаване на балансираната карта, приложен в съответната компания, без да се намалява значението на приноса към този процес от незапознати с новите концепции мениджъри. Ако обаче управленския екип не счете за нужно, той няма да ги включи в структурата на балансираната карта. Ако се случи така, че някой консултант „вгради" новостите, които потенциално са полезни, те няма да бъдат използвани от управленския екип, ако той не ги разбира. Този сценарий показва, че взаимодействието на балансираната карта с другите концепции на управленския екип и усъвършенстването й зависят от уменията

[14] Adams C., A. Neely, Using the performance prism to boost the success of mergers & acquisitions, 2001, www.accenture.com.

и образованието на членовете на екипа и високата степен на синхрон и съгласуваност в техните действия;

– Разработване на схващане за ползата на балансираната карта и ако е възможно прилагане на парично-изразени стойности в сценариите за организацията преди и след употребата й. Ключов критерий за въвеждане в употреба на балансираната карта в организациите е възможността да покажат ефект от това.

Еволюцията в моделната област на определени рационални образци и тяхното съвместяване с алтернативи и конкретни решения на проблеми дават реално основание да се счита, че периметърът и високата ефективност на управлението и най-вече на контрола /в това число и на упражнявания върху стратегиите/ регистрират значими темпове на преобразуване и усъвършенстване и техния потенциал става все по-съществен.

Интересно е да се отдели и малко внимание на приложението на концепцията балансирана карта, както и на приложението й в по-мащабен план. Конкретно става въпрос за значими и мащабни планове, ангажирани с бъдещето на обществото или държавата и със случаи, при които става въпрос за социални програми, реализацията на които се свързва със система от проектни решения.

Една от централните проблемни области, провокиращи разширяване в търсенията на управленската теория и практика в началото на XXI век е свързана с реализацията на ефективни стратегии, не само насочени към конкретни организационни структури, предполагащи и балансирано социално-икономическо развитие. Въпреки разностранните усилия и регистрираните значителни резултати, теоретичните обобщения не са достигнали необходимата цялост и висока степен на завършеност. Основните постижения са предимно в евристичната плоскост на научното познание и обосновано може да се твърди, че не притежават достатъчно системен и завършен характер.

Общественозначим и убедителен пример за множество рецидиви на този дефицит е развитието в общ план на самото общество, разглеждано като държава и нейните системи, а в по-конкретен в поведението на активно участващите в нейното функциониране субекти. Авторитети в научната мисъл твърдят, че на този етап ключовите теми, които провокират сериозно търсене, но и незабавното намиране на решения са няколко: лошата и ниско ефективна работа на пазарите, внасянето на неадекватни корективи от страна на политическата система и задълбочаването на принципна несправедливост и липсата на синхрон в работата и взаимодействието между политическата и икономическата система.[15]

Присъствието на споменатите тенденции доказва, че проблемите на обществото в преимуществената си част произлизат от пазарите, тълкувани като основен обществен двигател на развитие и усъвършенстване. Твърдението за тяхната присъща устойчивост е опровергано от глобалната финансови криза, която ги преобразява в крайно нестабилни и същевременно генериращи опустошителни последици. Критичният анализ на възникналото положение показва застрашително понижаваща се пазарна ефективност обоснована от лошото удовлетворяване на все повече конкретно заявени, социално значими потребности, игнориране на инвестиционни интереси и тотално амортизиране или зачеркване на огромни ресурси, присъстващи под формата на човешки капитал, техника и технологии.

Тази ситуация в голяма степен се дължи на факта, че усилията на научната общност през последните трийсетина години на миналия век бяха съсредоточени предимно в областта на разработването и моделиране на стратегии, а не на процеса на тяхната реализация и усъвършенстване. Като резултат се регистрират значими научни и приложни резултати, намерили

[15] По-подробно виж Стиглиц Дж., Цената на неравенството, Изток-запад, София, 2012, стр.9.

израз предимно в школите за стратегията като голям модел, като план, като доктрина и като стратегическа позиция.[16]

В началото на 90-те години обаче излезе на преден план проблемът за реализацията на стратегиите. Беше осъзнато, че дори добрите стратегии изискват специални научно обосновани механизми за тяхната реализация. Същевременно ставаше все по-очевидно, че бързите, неочаквани и радикални промени в динамичната среда не позволяват изчакването на момента на действие до разработването на цялостна стратегия, а процесите на разработване и внедряване трябва да се разглеждат като успоредно протичащи. Това намира израз във възникването и утвърждаването на школата за развиващата се стратегия.[17]

Практическото развитие на тази проблемна област на социалното управление постави, пред икономическата наука, в частност и пред социалните науки, потребността в кратки срокове да бъдат разработени на ново равнище теоретичните и практическите аспекти на ефективно обществено значимо управление и релевантен контрол. Направи се изводът, че съществуващите принципиални постановки, в това отношение, не обслужват в достатъчна степен потребностите на обективната реалност и протичащите в нея практики.

Вследствие на по-близките си връзки с практиката, водещите анализатори и консултанти по-бързо осъзнават проблема и насочват усилията си в тази посока. Поради тяхната специфика, провежданите търсения обхващат предимно инструментално равнище, в резултат на което са предложени редица нови инструменти, като Модела балансирана карта, насочени към оптимизиране на операции и структуриране на стратегии, и упражняване на реален контрол върху тях.

---

[16] Mintzberg, H.,B. Ahlstrand, J. Lampel, Strategy safari. A Guided Tour Throut the Wilds of Strategic Management. L. etc., 1997, p.11-22.

[17] Минцберг Г., Школы стратегии, Питер, Москва, 2001, стр.55-57.

Въз основа на изложените тенденции, развиващи с в обективната реалност и усъвършенстването на науките за обществото и по-конкретно в социалното управление на теоретико-концептуална основа са регистрирани промени и в модела на поведение на държавата, тълкувана и възприемана като върховна, обществена структурнообоснована институция.[18]

Реално водещите управленски концепции от последните години провокират промени в протичащите и координирани от държавата процеси на социално развитие и преосмисляне на процеса по формиране на целенасочени социални стратегии (програми), разглеждани като нормативно регулиран и контролирано управляван, програмен продукт.

Кардиналните промени намират отражение в следните аспекти:

Първо: Социалното развитие, обосновано от задълбочено социално програмиране става процес консолидиращ потенциала на целенасочени социални доктрини и обществени интереси;

Второ: Държавата трансформира своя модел на поведение и целесъобразно реформира своята структура, като по този начин се прави опит тя да се превърне в стратегически фокусирана,[19] самоусъвършенстваща се,[20] функционално обоснована организация;

Трето: Социалните програми от инструмент за законосъобразно измерване на социално-политически заявки се трансформират в съвременен канонизиран метод за легализиране на съвременни обществено значими стратегии, като утвърдена възможност за тълкуване и доказване на вериги от хипотези и предположения, конструиращи успешните стратегически доктрини и едновременно като специфичен инструмент за

[18] Стоянов Е., Одит – източници и институционалност, Флат, Бургас, 2013, стр.129.
[19] Kaplan R., Norton D., Having Trouble with Your Strategy? Then Map It!, Harvard Business Review, 2001, I-II, p. 71.
[20] Mintzberg H., Structure in Fives, McGill University, PHI, Inc 2002, p.11.

ефективен управленски контрол, протичащ на най-високо ниво в социалната йерархия.

Създалата се ситуация поражда потребност от научно обосноваване на практиката за ефективно управление на социално програмиране и създаване или приспособяване на модели за адекватен контрол, съобразен с два аспекта:

Първо, относно концепцията за социалното развитие и програмиране и свързания с нея процес като обществен механизъм, съвместяващ значими стратегии с ключови държавни и обществени интереси и гарантиращ суверенитета на тяхната цялост и единство, както и баланса между отделните, изграждащи ги програми и политики.

Второ, относно свързания с този процес контрол като постоянно и своевременно действаща обратна връзка на процесно равнище, която да осигури единството между самия процес на социално програмиране, разглеждан като държавна доктрина и конкретното програмно равнище (ниво програма) на управлението[21]. При това, осигуряването на това единство да се разгледа не само като резултат от реализацията на социалното програмиране, но и като фактор за неговото разработване и актуализиране в съответствие с промените условия[22] на социалната среда.

Адекватното предложение, което като концепция би създало възможност да се управлява ефективно и да се контролира обективно е именно стратегическата карта. Анализът показва, че и като модел, и като приложимост, и като нагледност, и като потенциал моделът на картата има реална възможност да намери баланса между потребностите на социалното управление и

[21] J. Goold, Quinn J., The paradox of strategic controls. Strategic Management Journal, 1990, XI, p. 47-50.

[22] М.Динев вмества в понятието "всички условия" обкръжаващата среда и условията за действие, като ги съвместява на базата на връзките между тях при формирането на интеградивни свойства на организацията. Виж М. Динев, Контрол в социалното управление, Тракия-М, София, 1999, стр.24-28.

заявените очаквания на обществото. Погледнато чисто формално, класическите перспективи на образеца, създаден от Каплан и Нортън създават възможности да се допълват към тях и ключови за определени моменти от социално-икономическото развитие перспективи.

В допълнение на казаното за приложението на модела стратегическа карта в усъвършенстването на управлението и контрола на обществото е редно да се отбележи и ролята на картата в работата по проекти.

Изхождайки от разбирането, че активните социални програми са системи от социални проекти и мероприятия с пряка и обратна връзка на социално взаимодействие, която определя възможностите за адаптация на своите компоненти спрямо новите условия и очаквания може да се твърди, че те са социални явления, които протичат под формата на процес и притежават характеристики на стратегия. В този контекст може да се направи извода, че те еволюират и се променят, развивайки по специфичен начин концепцията за самоусъвършенстващата се организация от една страна, а от друга възприемайки внесените чрез контрол реални на действителността корективи.

Но тук има и още нещо твърде съществено, а именно, че в настоящето почти всички обществено значими идеи намират своята материална реализация под формата на резултати от пореден проект.

По принцип за балансираната карта е утвърдено разбирането, че притежава много големи възможности за приложение, отнасяйки се както до управление, така и до контрол на различни организационни структури и на техни части, операции и процеси.

Като приложение в проектната дейност моделът е насочен към оценяване на цялостния жизнен цикъл на отделни проекти, така и към портфейла от проекти, т.е. проектното портфолио за организациите и програма от проекти, когато се отнася за държавата.

Добрите практики дават информация, че при проектно-ориентирана функционалност балансираната карта може да съдържа четири перспективи – финансова, клиентска, вътрешно-проектни процеси и иновации и развитие.[23]

По повод на това приложение т.е. по оценката на портфолио (програма) от проекти в проектно-ориентираната организация, независимо от мащабите се доказва че възпроизвежда следните ефекти:

– Портфолиото от проекти добавя стойност към резултатите на организацията или към значимостта на социалната програма;
– Портфолиото (програмата) генерира ползи на организацията или държавата;
– Портфолиото предполага усъвършенстване на редица организационни дейности, социални политики и свързани с тях практики;
– Създават се модели, налагани като еталон от „най-добри практики" за управление на портфолио от проекти[24].

Целите на балансираната карта, ползвана в оценяване на проектното портфолио се свеждат до:

– осигуряване на ситуация, при която показателите олицетворяват ключови ценности и практики на проектно-ориентираната организация;
– разработване на надеждни измерители на дейността за оценяване на успеха на проектите по време на цялостния им жизнен цикъл.

Обикновено проектите от съдържанието на портфолиото се оценяват по отношение на цели за определено време или в рамките

[23] Стоянов Е., Управление и контрол на проекти, Бургас, Либра скорп, 2011, стр.97.
[24] Андронов Ев., М. Александрова, Л. Иванова, Проектно управление в България: състояние и перспективи, С., Авангард Прима, 2009, стр.54-57.

на конкретен бюджет.[25] Преобладаващата част от показателите са качествени, а не количествени, което провокира трудното създаване на обща оценка на резултативността на организацията. За решаването на този проблем се прибягва до методи с унифицирани измерители като Ликертовата скала.[26]

От написаното за приложението на балансираните карти в проектната практика може да се каже най-общо, че са предназначени за:

– Създаване на оценка на степента, в която отделни проекти са съгласувани със стратегическата визия на проектно-ориентираната организация;

– Формира се оценка за равнището на полезност от отделните проекти в портфолиото;

– Извършване на цялостно оценяване на проектите от гледна точка на приноса им, като част в общите резултати;

– Осъществяване на оценка на качеството и компетентността в управлението на отделните проекти и организационното портфолио и идентифициране на алтернативите за неговото усъвършенстване.

Написаното провокира оформянето на следните изводи:

Първо: Основната роля на балансираните карти за оценка като инструмент за стратегическо управление и контрол се свързва с тяхната същност на операционализиран и синтезиран израз на стратегията, който задава достатъчно добри предпоставки за метрифициране на нейната реализация. Моделът на картата, който предвижда локализиране на ключовите фактори на успеха и произтичащите от тях основни контролируеми параметри, техните целеви стойности и инициативите за тяхното реализиране се

[25] Андронов Ев., М. Александрова, Управление на проекти, С., УИ Стопанство, 2006, стр.82.
[26] Стоянов Е., Системи за управленски контрол, Бургас, Либра скорп, 2009, стр.99.

разглежда като достатъчно добра основа за осъществяване на регулиране и контрол върху реализация на стратегията.

Доколкото този модел се разглежда като функция на вече налична стратегия, балансираната карта за оценка напълно се вписва във възгледите за стратегията като „голям модел", „план" и като „позиция" в качеството си на инструмент за реализация на стратегията. В принципен план тази роля на картата обслужва проявлението на контрола като отрицателна обратна връзка на стратегическо равнище.

Второ: Балансираните карти за оценка като инструмент за стратегически контрол изцяло се вписват в съществуващите възгледи за елементите на контролната функция, в т.ч. на водещите български изследователи. Принципната новост, които те внасят, както бе посочено, е свързана с прилаганите теоретични и практически подходи за операционализиране на нормата на системата в стратегически аспект, т.е. по отношение на първия елемент на контролната функция. В това отношение следва да бъде подчертано изтъкването на водещата роля на този елемент при проявлението на контрола в различни области и на различни организационни равнища, което е особено характерно за българските изследвания и преди всичко за тези на М. Динев. До появата на балансираните карти за оценка този елемент на контролната функция се разглежда или фрагментарно или въобще отсъства в теоретичните разработки за структурата на контролната функция в множеството чуждестранни източници.

Трето: Технологията на разработване на балансираната карта за оценка същевременно създава достатъчно предпоставки за тяхна активна роля като инструмент резултатно управление и контрол върху самия процес на формулиране на стратегията. Тази роля може да бъде значима дори в условията на реализация на концепциите за стратегията като „голям модел", „план" и „позиция". Това е така, защото в процеса на операционализация на стратегията и определяне на включените в картата ключови контролируеми параметри се изисква доказване на причинно-

следствените зависимости между тях и влиянието на промените в техните значения върху целевите резултати на организацията.

Практиката показва, че в повечето случаи това води до преосмисляне, предефиниране и прецизиране на самата стратегия. В този смисъл разработването на картата изпраща обратни управляващи сигнали към самата стратегия, т.е. играе ролята на положителна обратна връзка в процеса на нейното усъвършенстване още преди етапа на нейната реализация.

Четвърто: В качеството си на синтезиран израз на стратегията, картата няма аналог сред известните стратегически инструменти за ясно, конкретно и достъпно представяне стратегическите намерения сред широки кръгове от персонала на организацията на всички организационни равнища. Включената в нея верига „ключови фактори на успеха >ключови показатели и зависимости между тях > целеви стойности на показателите > стратегически инициативи за постигане на целевите стойности" създава изключително благоприятни предпоставки за формирането и уеднаквяването на „интелектуалните модели" в организацията.

В този контекст балансираната карта за оценка може да бъде разглеждана като инструмент за реализирането на концепцията за „учещата организация". От тази гледна точка самият процес на разработването на картата надолу по йерархичната структура на организацията може да бъде разглеждан като процес на контрол върху представите на различните категории персонал за факторите на успеха и пътищата за тяхното овладяване. Казано с други думи в качеството си инструмент за стратегически управление и контрол, картата създава предпоставки не само за анализ и контрол върху поведението, но и на неговата дълбочинна обусловеност в лицето на „интелектуалните модели" на успеха. Това отново е роля на отрицателна обратна връзка, която прави прозрачно за висшия мениджмънт разбирането на стратегията и на пътищата за нейната реализация на различните равнища на организацията и инициира

мерки за управление на възприемането на проблемите и регулирането на цялото това разбиране.

Пето: Използването на балансираната карта за оценка като инструмент за организационна комуникация в съответствие с концепцията за „учещата организация" създава благоприятни предпоставки за проявлението на контрола върху реализацията на стратегията в качеството му на положителна обратна връзка. Като ясен, конкретен и достъпен израз на стратегията картата не само „пренася" стратегическите намерения отгоре надолу по йерархията на организацията, а извлича отдолу нагоре инициативите за промени в стратегията. В този смисъл балансираната карта за оценка играе ролята на инструмент преимуществено за контрол върху адекватността на стратегията в процеса на нейната реализация. От тази гледна точка се налага изводът, че като инструмент за стратегически контрол картата е способна еднакво добре да обслужи както приложението на концепциите за стратегията като „голям модел", „план" и „позиция", така и приложението на концепцията за стратегията като „възникваща или развиваща се". Това превръща картата в универсален инструмент за управление и контрол, който органично се вписва в реализацията на съвременните възгледи за стратегическото управление, независимо от техните специфики и различия.

2. ПРИЛОЖЕНИЕ НА БАЛАНСИРАНАТА КАРТА В УСЪВЪРШЕНСТВАНЕТО НА НЕМАТЕРИАЛНИТЕ АКТИВИ

В наши дни всяка една организация може да формира устойчива стойност, като мобилизира своите нематериални активи- човешки капитал, база данни и информационни системи, чувствителни висококачествени процеси, взаимоотношения с клиентите и търговските мерки, възможности за иновации и организационна култура. През последните десетилетия се наблюдава тенденция по изместване на фокуса от икономика, основана на материалните активи и ориентирана към крайния продукт, към икономика, основана на нематериалните активи, познанията и обслужването. Дори и след затихването на бума на NASDAQ и дотком компаниите нематериалните активи, които не се метрифицират чрез финансовите системи на организациите формират над 75% от стойността на съвременните водещи и печелещи организации.

В структурата на активите средния размер на материалните активи или чистата счетоводна стойност без задълженията формира по-малко от 25% от пазарната стойност на организациите. И на макроикономическо, и на микроикономическото равнище нематериалните активи играят решаваща роля за създаване на дългосрочна стойност.

Най-общо за същността на нематериалните активи може да се каже, че те нямат физическо измерване, но се очакват от тях изгоди и ползи. По повод на техните характеристики са създадени редица определения, като всяко третира само някои от съществените черти на тези специфични „невидими" активи.[27]

Съгласно Международните счетоводни стандарти (IAS) и българското счетоводно отчитане нематериалните активи представляват сами по себе си извъноборотни нематериални средства, участващи в производствения процес и принадлежащи на предприятието по право на собственост. Те нямат физически

[27] Friedag H.,W. Schmidt, Balanced Scorecard, Mehralsein Kennzahlen system, Fr/D, 2002, s.72-74.

характеристики, но представляват особена ценност от гледна точка на обоснованите върху тях приоритети, права и привилегии в производствения процес. Нематериалните активи са ключов източник на устойчиво създаване на стойност.[28] Тяхното състояние предопределя ефективността в сферата на вътрешни процеси, финансово състояние и взаимоотношения с клиенти и доставчици.

Съвременната теория за стратегически ориентираната организация разглежда нематериалните активи като триединство от:

– **Човешки капитал** – уменията, талант и познания;

– **Информационен капитал** – мрежи, база данни, информационни системи и технологична инфраструктура;

– **Организационен капитал** – култура, имидж, лидерство, синхрон на служителите, работа в екип и управление на познанието.

Характерно е, че нито един от изброените нематериални активи не може да бъде измерван отделно и независимо от останалите. Стойността на нематериалните активи е резултат от тяхната роля и конкретна способност да спомагат организациите да реализират своите стратегии.

На пръв поглед измерването на абстрактните по характер активи изглежда практически невъзможно, но все пак съществуват някои ясни принципи за оценка. Нематериалните активи не трябва да бъдат измервани според средствата, вложени в тяхното развитие, нито стойността им следва да бъде определяна от независими параметри, описващи финансов еквивалент или потенциал. Търсената за метрифициране стойност зависи и се определя от синхрона на конкретния актив и организационната стратегия, или взаимоотношенията със организационните приоритети.[29]

---

[28] Стоянов Е., Теория на финансово-стопанския анализ, Либра скорп, Бургас, 2012, стр.170.

[29] Horvat& Partners, Balanced scorecard umsetzen, SPV, 2005, Stutgart, s.51-59.



Фигура 3: Система за поддръжка на стратегията

Към края на века това стимулира активното разработване и прилагане на съвременни методики за анализ и измерване на удовлетвореността и лоялността на клиентите и персонала, на развитието и оценката на интелектуалния капитал и др. Що се отнася до измерването на нематериалните активи, водещите добри практики на базата на модерни моделни конструкции се възползват от принципите за измерване на материалните и финансови активи, прилагани при счетоводния баланс. При счетоводния баланс активите са отразени по категории, като се отчита йерархическия принцип на подреждане спрямо степента им на ликвидност, т.е. възможността да се трансформират в налични платежни средства. При тези условия човешкият, информационният и организационният капитал като величини, в крайна сметка, чрез повече продажби и понижени разходи, се превръщат в най-ликвидният актив.

В този ред на мисли, възможността или евентуалният потенциал придобиват характеристиката на своеобразна готовност[30] на нематериалните активи за поддържане и реализация

[30] Kaplan R., Norton D., Strategy Maps, Converting Intangible. Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publ. Co., 2004, p. 163.

на организационната стратегия. Именно обосновавайки се на посочената база, може да бъде структурирана рамка за измерване на нематериалните активи.

2.1. ЧОВЕШКИ КАПИТАЛ/РЕСУРС

Макар в настоящата част от разработката да се констатира известно съдържателно-тематично повторение по отношение на организационния персонал, за целите на разработката, базирайки се на финансово-стопанския анализ са разкрити и отразени различни гледни точки. Тяхното място и роля се предпоставят и обосновават от многообразието на човешко присъствие и активни действия в условно приетия производствен процес, който реализира всяка организация, за да продължава да съществува, независимо от своя предмет на дейност.

В икономическата литература съществуват две понятия – човешки ресурси и човешки капитал. Въпреки че това са етимологично и съдържателно различни понятия, тяхното единство и приемственост се базират на общия творчески процес, който съпътства и производствения процес, а именно създаването на човешки капитал чрез усъвършенстването на човешките ресурси, възприемани като персонал и участващи в организационната дейност по повод на реализирането на конкретна стратегия[31], отразена в концепцията за „учещата организация".

В съвременното управление, обосноваващо своите решения основно върху финансово-стопанския анализ се разграничават два подхода, предоставящи възможност да бъде разкрита същността и потенциала на този специфичен нематериален актив – традиционен и съвременен. Най-общо за традиционния е характерно, че разглежда характеристики като численост, работно време, производителност и др. При съвременния подход се отчитат фактори, способстващи за реализация на стратегията като

[31] Марра Р.,Г. Шмидт, Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, М., МГУ, 1997, с.42-46.

професионални качества, профил на компетентност, готовност и възможности за усъвършенстване.

Всяка развиваща се организация разработва свои собствени показатели за състоянието и готовността на човешкия капитал. Тези показатели свидетелстват за притежаването на умения, талант и ноу-хау от страна на сътрудниците за изпълнение на онези вътрешни процеси и операции, които са решаващи за реализацията на мисия и стратегия.

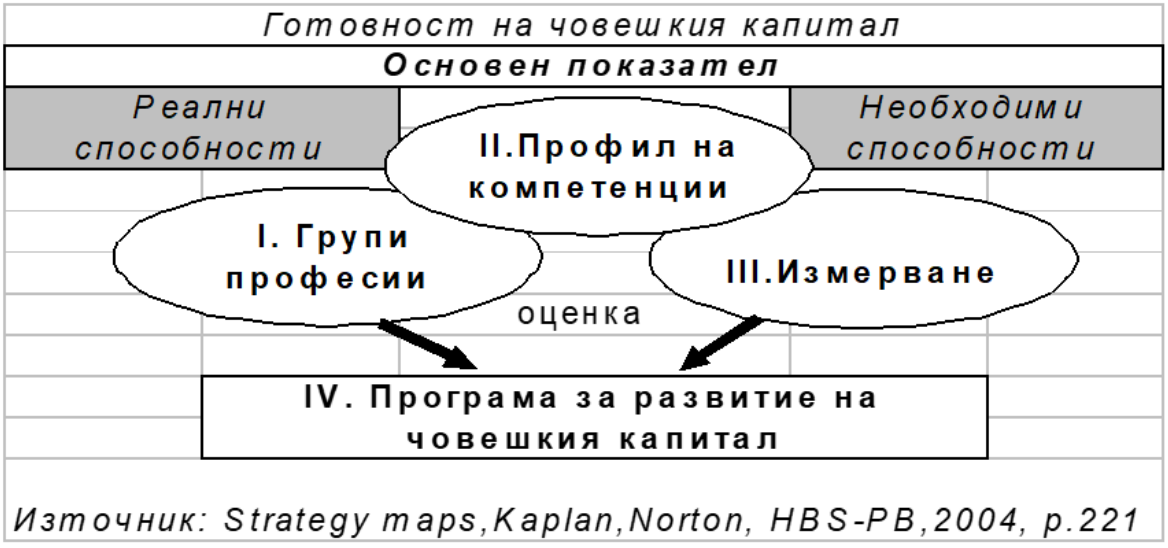
Процесът на измерване на готовността на персонала започва с определяне на компетенциите, необходими за всеки сътрудник, участващ в изпълнението на жизненоважните процеси и операции на организацията. В структурата на процеса се разграничават четири етапа:

Първи етап: Определяне на стратегически групи от професии;

Втори етап: Разработване на профил на компетенциите;

Трети етап: Измерване на готовността на човешкия капитал;

Четвърти етап: Създаване на програма за развитие на човешкия капитал.

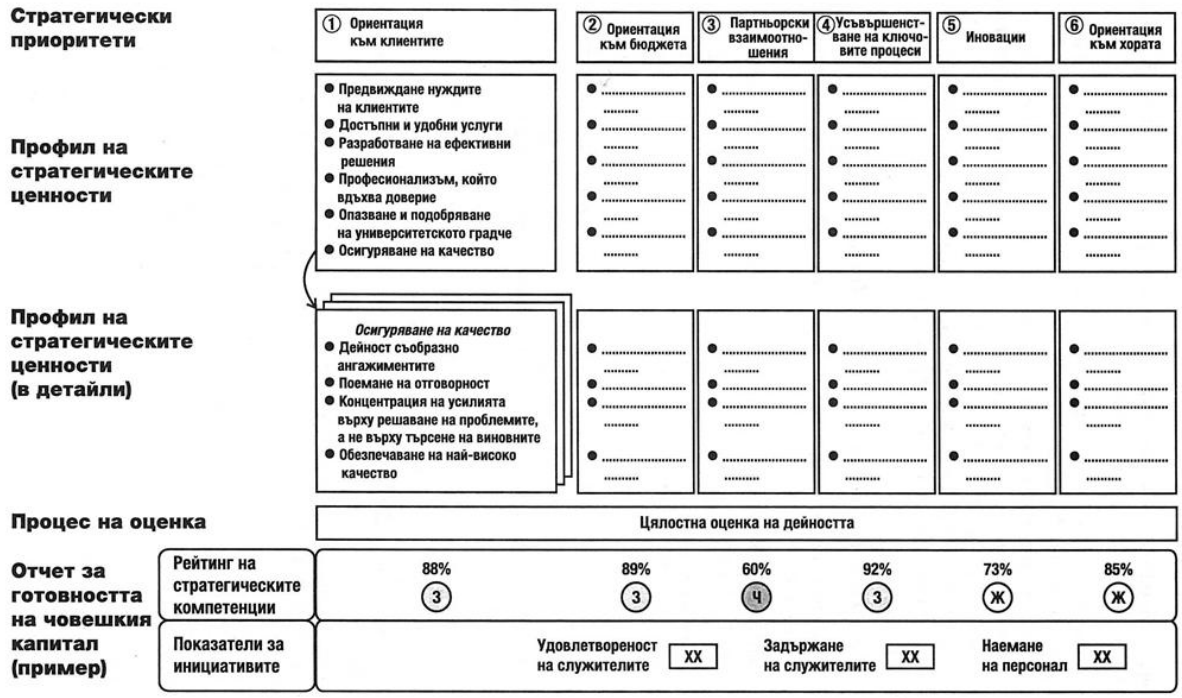


Фигура 4: Оценка на човешкия капитал

В първия етап основното е, че стратегическите групи професии са онези позиции, на които служителите, притежаващи

нужните компетенции, могат да усъвършенстват вътрешните процеси.

Създаването на профил на компетенциите от втория етап подробно описва всички конкретни и обосновани критерии и изисквания.



Фигура 5: „Отчет за готовност“ на човешкия капитал/ресурс

Процесът на измерване, фокусиран в съдържанието на третия етап, определя наличните компетенции на организацията по всяка от групите професии в съответствие с параметри и критерии, зададени в структурираните профили. Като резултат, протичането на този етап се формира своеобразен отчет (Фигура 5) за готовността на човешкия капитал, т.е. анализира се разликата между необходимите и реалните способности, известен като „разрив на компетенции” и това е ключовия показател за определяне на състоянието и готовността на човешкия капитал.

В определени организации е въведен показател[32], който се формира на базата на рейтинга на всеки отделен служител по сегменти, или:

Ниво на готовност = ∑ [личен рейтинг (за всеки служител и всеки сегмент)]

Стандартите за ниво на годност са създадени на базата на стратегическите организационни потребности и обхващат пет основни категории:

1. Необучен служител;
2. Служител, с предстоящо обучение;
3. Служител в процес на обучение;
4. Служител, квалифициран в рамките на сегмента;
5. Обучаващ служител (квалифициран във всички сегменти).

В четвъртия етап реално се разработват програми за развитие и придобиване на конкретни недостатъчни компетенции, за да се елиминира споменатия разрив или ако се разгледа целия процес по своя характер и съдържание приема характеристиките на активен управленски процес, в който доминира контролната функция. Доказателство за твърдението формира присъствието на ясно изразена обратна връзка и реализацията на процеса, където са регистрирани действия с коректив характер.

2.2. ИНФОРМАЦИОНЕН КАПИТАЛ

Информационният капитал е суровина за създаване на стойност в новата икономика. Той се състои от системи, база данни, библиотеки и мрежи. Създава възможност данните и информацията да бъдат полезни и достъпни за организациите и

[32] Стоянов Е., Теоретични основи в развитието на персонала, МНК „Човешки ресурси, лидерство и организационно управление" на ВУАРР и БАНИ, Созопол 24-25. 06.2016, сборник стр. 272-280.

притежава специфика да генерира стойност само, когато се консолидира със особеностите на избраната стратегия.

Организация, посочила стратегия, базирана на ниски общи разходи получава по-високо ниво на възвръщаемост от информационните системи, фокусирани върху оптимизиране на процесите и производителността на работната сила. Стратегия, ориентирана към възприемане на клиентски решения, печели основно от информационните системи, които предоставят информация за предпочитанията на клиентите, подобряват връзката с клиентите и формират клиентска база. Стратегия, фокусирана върху лидерските позиции на продукта, се нуждае от информационен капитал, който да подобри процесите на разработване и развитие на продукта с помощта на такива системи като 3D моделиране, създаване на виртуални прототипи и CAD/CAM системи.

Описание на структурата на информационния капитал	
Категория инф. капитал	Описание
Трансформационни приложения	Системи и мрежи, променящи бизнес модела на организацията
Аналитични приложения	Системи и мрежи, които осигуряват анализ, интерпретация и обмен
Технологична инфраструктура	Технология и опит за внедряване и приложение на инф. капитал
Транзакционни приложения	Системи, автоматизиращи основни, повтарящи се транзакции

Таблица 1: Структура на информационния капитал

Систематизираната структура на информационния капитал съдържа четири нива – трансформационни, аналитични и транзакционни приложения и технологична инфраструктура.

Най-общо структурата се формира от два компонента – технологична структура и приложения на информационния капитал.

Технологичната инфраструктура включва както технологии като централизирани компютърни системи и комуникационни мрежи, така и управленски опит в сферата на стандарти, планиране на аварийни ситуации и сигурност.

Приложенията на информационния капитал – пакети от информация, знания и технологии се изграждат на базата на технологичната инфраструктура, за да поддържат ключовите вътрешни процеси на организацията като иновации, управление на клиентите, управление на операциите и социални и регулаторни процеси.[33]

Самите приложения на информационния капитал притежават следните съществени характеристики:

– Транзакционните приложения като ERP-системите автоматизират основни повтарящи се транзакции в организацията;

– Аналитичните приложения осигуряват анализ, интерпретация и обмен на информация и знания;

– Трансформационните приложения променят преобладаващия бизнес на организацията. Тези приложения могат да притежават черти на предходните два типа приложения, но най-съществено за тях е, че притежават значителен потенциал да оказват влияние върху стратегическите цели и да провокират организационни промени.

Взети заедно технологичната инфраструктура и приложенията създават портфейла на информационния капитал. Структурата на този своеобразен набор, съществуващ под формата на портфейл, обосновава самата стратегия и нейната реализация.

[33] Omar E., D. Strong, B. Kahn, Teaching information quality in information systems, Under graduated Education, V.2, N 3, 1999.

В практиката са се утвърдили определени структури на портфейли, обезпечаващи целенасоченото приложение на информационния капитал и реализирането на конкретни стратегии.

Портфейл, поддържащ иновационните процеси може да включва на първо ниво транзакции (операции) – програми CAD/CAM и системи за разработване на нови продукти, на второ (аналитично) ниво системи за управление на знанията (KMS) за обмен на най-добрия опит и на трето (трансформационно) ниво интерактивни системи, при които и клиентите участват в разработването на продукта.

Портфейл, обезпечаващ процесите на клиентския мениджмънт като правило започва с първо ниво базирано на транзакции и системи (CRM)[34].

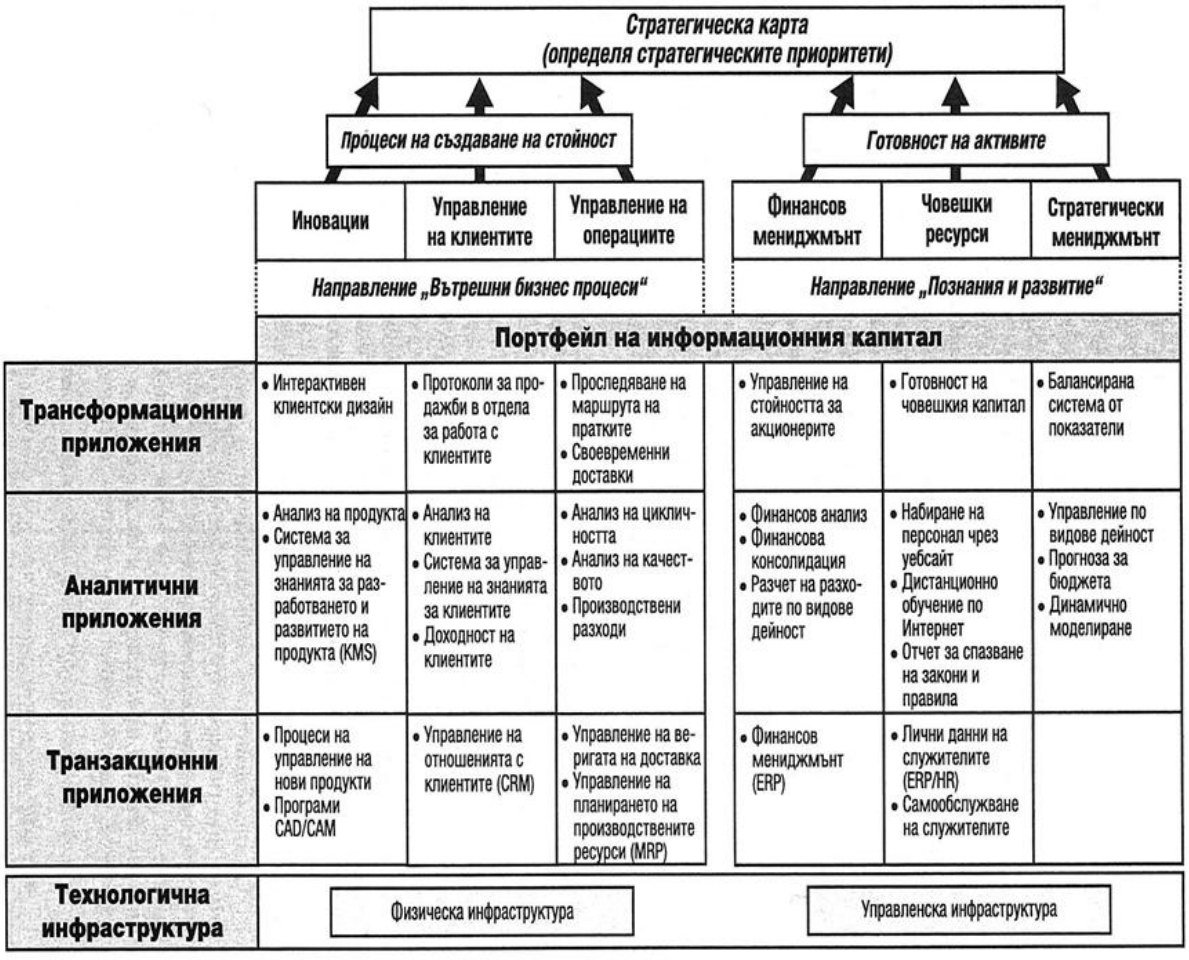
Второ (аналитично) ниво осигурява данни за сегментацията на потребителския пазар, а също и система за измерване на доходността на клиентите.

Трето ниво, т.е. трансформационните приложения са от протоколен тип, за да поддържат продажбите в отделите за работа с клиенти.

При портфейлите, фокусирани върху оптимизиране на производството, за транзакционните системи са предвидени специализирани периферии като управлението на веригите за доставки (SCM) и планирането на производствените ресурси (MRP), т.е. системи свързани с управление на операциите. Тези приложения интегрират набор от системи за инвентарен контрол, обработка на поръчки, контрол върху приложението на мощностите – все системи, които могат да бъдат и самостоятелни. При аналитичното ниво на този портфейл обикновено се включват системи за анализ на продукти, качество и разходи.

[34] Martin, M., An ERP strategy, Fortune, vol.2, 1998.

Макар от съществено значение за приложението на информационния капитал да е структурирането на различни типове портфейли, тяхната ефективност е на високо равнище само при условие, че са поддържани от адекватна технологична инфраструктура, която като правило се използва от множество програми[35]. На базата на проведени изследвания в икономическата наука се утвърждава класификация на технологичната инфраструктура на информационния капитал, включваща две групи и общо десет основни вида.



Фигура 6: Стратегическа карта

[35] Koory J., Medley D., Management information systems: planning and decision making, SWP-co, 1987, p.8.

Първа група. Физическа инфраструктура:

– Инфраструктура на приложенията – приложения за масова употреба;

– Управление на комуникациите – широколентови мрежи, вкл. интернет;

– Управление на базите данни – централизирани хранилища на данни;

– Безопасност и риск – политика на сигурност, превенция от аварии и защитни зони;

– Управление на комуникационни канали – уебсайтове, центрове за обслужване и др.;

– Управление на компютърно оборудване – сървъри, локални мрежи и др.

Втора група. Управленска инфраструктура:

– IT мениджмънт – планиране на информационно обслужване, договори и доставчици;

– Архитектура и стандарти – за бази данни, за комуникации, за технологии и др.;

– IT образование – тренинги, обучения и др.;

– Разработване и развитие на IT нови технологии.

Технологията за анализ на информационния капитал, като част от нематериалните активи по аналогия се провежда както и при останалите части на тези активи. В този процес съществено място е отредено на синхронизирането на информационния капитал и стратегията. По този повод, още при анализа на структурата на информационния капитал бе споделено, че така наречения портфейл е реално адекватния информационен формат, обслужващ стратегическите приоритети.

Анализираният специфичен процес има безспорно творчески характер, но при внимателно разглеждане се открива и друг пласт, който може да се обясни като разпределение на ресурсите за стратегически инвестиции в информационния капитал.

При определяне на основните принципи в разработването на стратегия за инвестиции в информационен капитал трябва да се отчитат следните фактори:

– Ниво на инвестиции в нови проекти на информационния капитал;

– Оптимално съотношение на инвестиции според стратегическите процеси;

– Оптимално съотношение на инвестициите според категориите информационен капитал.

При отчитане на споменатите фактори, инвестициите в информационни технологии и изграждането на информационен капитал бележат постоянен ръст в последните години. Тук съществува един проблем, който при анализ е редно да се съблюдава и отчита, а именно че от IT-бюджетите около 90% се използват за поддръжка на налични приложения. Само 10% от средствата се влагат в дискреционни инвестиции, които реално създават стратегическото съответствие. Дискреционните разходи поддържат новите предложения на информационния капитал и проектите, необходими за реализирането на избраната стратегия.

Най-общо разходите за нови приложения на информационния капитал отразяват две основни тенденции: замяната на остарелите системи с най-съвременните технологии (ERP-системи) и прилагането на съвършено нови технологии в нови приложения[36].

Опитът показва първо, че на този етап инвестициите в нов информационен капитал трябва да бъдат в границите между 5% и 15% от разходите за информационен капитал и второ, че трябва да

[36] Стоянов Евг., Системи за управленски контрол, Бургас, Либра-скорп, 2009, с.74.

има баланс между инвестиции в технологична инфраструктура и нови приложения.

Фокусът в аналитичния процес, свързан с информационния капитал пада върху стратегическа готовност на неговите приложения и инфраструктура. Както и при другите нематериални активи показателят „готовност" измерва степента на неговите възможности да поддържа организационната стратегия.

На практика съществува широк спектър от подходи за измерване на портфейла на информационния капитал.

Най-често използвания метод е прост цифров индикатор, определящ статуса на всяко приложение. Прилага се схема с шест нива на оценяване:

Първо ниво (оценки 1-2) стандартни и оперативни приложения;

Второ ниво (оценка 3-4) нови приложения, вече финансирани и подготвяни за въвеждане в действие;

Трето ниво (оценка 5-6) проблемни области. Включва приложения, поддържащи на стратегията, които не са финансирани и структурирани.

Друга, прилагана система е обвързана със субективни оценки, създадени след измерване на резултати, отразени в отчета за статуса на портфейла на информационния капитал. Аналитичните възможности на този метод са по-широки, поради това че отчетът е отличен инструмент за наблюдение на областите изискващи повишено внимание и динамиката на съотношенията от към програмно осигуряване.

В другия край на спектъра е създаването на количествени, обективни оценки за портфейла, при които се отчитат и мнения на потребителите за степента им на удовлетвореност. Тук намират приложение и финансов анализ на експлоатационните разходи, както и технически одит за специфичните характеристики на приложенията. По този начин като се отчитат обобщените

резултати организацията може да изгради стратегия за управление на портфейла от налични активи на информационния капитал така, както управлява материални активи.

2.3. ОРГАНИЗАЦИОНЕН КАПИТАЛ

Определение, което да удовлетвори пълно и изчерпателно понятието „организационен капитал“ на този етап в научната литература не може да се посочи. Едно е сигурно, че неговите прояви и възможност за тълкуване са най-точни и достоверни при условие, че се разглежда в организации, ориентирани към конкретна стратегия.

Установено е, че в организации с висок организационен капитал служителите знаят и споделят визия, мисия и стратегия и по пози повод корпоративната култура е стратегически адекватна, а знанието се ползва на всички нива, така че общите усилия на всички служители са насочени в едно и също направление. И обратно, предприятие с не добър организационен капитал не успява дори да информира работниците за своите приоритети и да наложи нова култура. От написаното дотук може да се формулира понятието като способност на организацията да мобилизира и поддържа процесите на промяна, необходими за реализация на избраната стратегия.[37] Организационният капитал предоставя възможност не само да се синхронизират нематериалните и материалните активи с възприетата стратегия, но и да се консолидират и работят заедно за осъществяване на стратегическите цели.

Като правило, организационният капитал има четири фундамента:

– **Организационна култура:** информираност и индивидуално експониране на мисия, визия и ценности, обосноваващи стратегията;

[37] Stewart T.., Brainpower, Fortune, 03.06.1991, p.44.

– **Лидерство:** възпроизвеждане на квалифицирани мениджъри;

– **Синхрон:** консолидиране на индивидуални и общи цели;

– **Екипност:** обмен на знания на всички нива.

Процесът на промяна, който реално провокира развитието и усъвършенстването на организационния капитал е логически организиран и планов процес. Промяната е свързана с конкретни, структурни изменения, предполагащи нови модели на поведение и преосмислени по съдържание ценности, необходими при ползването на работна сила.

Актът по формиране на организационния капитал има продължителен и подчертано планов характер. Протичането му дава основание да бъде възприет като своеобразен процес. Негов фундамент е реализацията на организационни промени.

Анализът на процесната структура регистрира прояви на определена двуплановост, свързана с фиксирани две категории от цели:

Първо: Промени в модела на поведение, необходими за създаване на стойност, търсена от потребители и акционери.

Второ: Промени в модела на поведение, необходими за самото осъществяването на заявената стратегия.

Към първата категория промените са в три аспекта:

– Ориентация към клиента;
– Творческо начало и новаторство;
– Резултатна ориентация.

За развитието втората категория влияние оказват четири тенденции:

– Осъзнаване на мисия и стратегия;
– Формиране и персонифициране на отговорност;
– Ефективни комуникации;

– Екипност в работата и обмен на знания.

Функционалната същност на организационния капитал налага формалното структуриране да отчете водещото място на съдържанието.

Организационна култура. След като бе разгледан в общ план организационният капитал, за организационната култура може да се каже, че се възприема като система на задължително структурирана от общоприети и проверени от организацията, културно-етични, морални и други постулати по отношения на цели, дейност, вътрешноорганизационни взаимоотношения и взаимодействия с обкръжението, формирано от клиенти, партньори, конкуренти и други социално заявени представители на обществено значими среди.[38]

Съдържателното сходство намира израз в преплитането на техни елементи и по този повод може да се възприеме, че тяхното диференцирано обособяване е резултат от анализа на различни гледни точки. От друга страна тенденцията на преместване на тежестта от операционно към стратегическо управление и от прехвърлянето на акцентите от материалните към нематериалните активи провокират и частични различия. Дори анализът на базисните понятия култура и капитал провокират при единия случай нещо по-близко до абстрактното, а в другия случай до нещо по-материално, което подлежи на измерване и макар косвено предполага и ускорява създаването на стойност.

Израз на тези макар и минимални разлики се намира във водещите аналитични модели – Моделът на Денилсон и Балансираната карта[39].

[38] Stewart T., Intellectual Capital: The New Wealth Organizations, NY, Doubleday, 1998, p. 67-68.

[39] Стоянов Е., Системите за управленски контрол и организационната култура, сп. „Управление и устойчиво развитие" на Лесотехнически Университет София, бр.3/ 2011, стр. 59.

Моделът на Денилсон за анализ на организационната култура[40] включва четири ключови фактора – екипност, съгласуваност, адаптивност и стратегическа насоченост. За по-голяма чувствителност се въвеждат и степени на основните ключови фактори, които варират от 1 до 3. За екипността са: ефективност на правомощията, екипна ориентация и развитие на организационния потенциал. За съгласуваността са: овладяване на ключови дейности, координираност и ефективност на взаимодействие. За адаптивността са: организационно обучение, пазарна ориентация и провеждане на промени. За стратегическата насоченост са: мисия, визия и стратегия. За всеки казус и изследване се изготвят хипотези за доказване и се задават условия близки до реалните.



Модел на Денилсон\ Becker, Huselid,Ulrich, The HR – BSC, Boston, HBSP, 2001.

Фигура 7: Процес на ориентация

[40] Стоянов Е., Еклектика в моделната област, МНК- катедра „Управление" УНСС, 2005, сборник с.151.

Съдържанието на това понятие включва в себе си набор от осъзнати и неосъзнати идеи, предположения и убеждения за относително различни аспекти на действителността, важни за организацията. Това е един своеобразен процес на обучение, в който се дава насока за поведението на всички сътрудници, като то целесъобразно, коректно и избирателно се моделира.

Културата е един своеобразен комплекс от необходими и социално проверени модели за взаимоотношения с клиенти, доставчици, акционери, инвеститори, но най-вече с колеги (служители).

На този етап в научната литература се появяват куп методи за диагностика на културата. В повечето случаи се използват анкетни форми за събиране на информация, които нямат достатъчна ефективност.[41] По тази причина в практиката намират приложение и образци на матрици.

Вид организация	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Вид организация**
Процесна ориентация		●				Резултатна ориентация
Ориентация към развитие на HR			●			Ориентирана към изпълнение на задачи
Връзки с организационана дейност	●					Професионална ангажираност
Отворена структура				●		Затворена структура
Твърд контрол					●	Мекконтрол
Пазарна ориентация		●				Нормативно ориентирана

Таблица 2: Диагностична матрица на култура

[41] Каплан Р., Купер Р., Функционально-стоимостной анализ, М., Вильямс, 2007, с.72-81.

Лидерство. Лидерството в управлението на трансформационните изменения е ключов фактор за превръщането на всяка организация в стратегически ориентирана. Различните организации прилагат два метода за дефиниране на ролята на лидерството съответно – процес за развитие на лидерство и модел за определяне на компетенции.[42]

При първия метод лидерството се разглежда като резултат от взаимодействието на организационните нужди и индивидуалните качества.

При втория метод се концентрира върху специфичните очаквани умения от даден лидер. Тук на преден план излиза не процеса по създаване на лидерски умения, а изложение на притежаваните от лидера умения и познания в три основни категории – създаване на стойност, реализация на стратегията и развитие на човешкия капитал.

Най-универсалният метод за измерване на лидерство е въвеждането в употреба на два основни показателя, притежаващи обобщаващ характер:

– Желани резултати;

– Популярност и възприемане на мисия и стратегия от обществото.

Синхрон. Неговото място и роля са много специфични. Счита се, че синхронът е онова и необходимо условие, което трябва да се изпълни преди да бъдат разпределени пълномощията. Широко мащабните изменения в действителността и адекватните организационни реакции изискват такъв синхрон, при който всички членове на екипа са обединени от единството на целите, общо виждане за бъдещето и разбиране за това как тяхното лично участие способства за реализация на корпоративната стратегия.

[42] Стоянов Е., Теоретични основи на управлението, Либра скорп, Бургас, 2016, с.135-138.

Процесът на синхронизация със стратегията принципно включва два последователни етапа:

Първи етап. Осъзнаване на необходимостта от стратегия;

Втори етап. Разработване на стимули.

Процесът по създаване на синхрон постига необходима ефективност, когато въвеждането му обхваща три основни аспекта:

– Стратегическо разбиране;
– Организационен синхрон;
– Персонален синхрон.

В практиката като инструмент за измерване се прилагат анкети, базирани на въпроси, анализиращи конкретни нива и характеристики.

Екипност и породения от нея ефект за обмен на знания. В епохата на знанието и новите технологии няма нищо по-лошо от това добрите идеи да се прилагат еднократно. Нито един друг актив няма по-голям потенциал за организацията от колективни познания, споделени и възприети от широк кръг служители.[43] Все по-честа практика е да се ползват официални системи за управление на знанието с цел да се генерират, развиват и разпространяват знания на всички нива.

Системите за управление на знанията обикновено включват:

– База данни и системи за управлението им;
– Комуникационни системи;
– Обезопасен достъп до информация.

Основният проблем при формиране на такъв тип системи е намирането на начини за мотивиране на служителите да

[43] Meyer M., Rethinking performance measurement: beyond the BS, WS, Pennsylvania, 2005, p.67.

документират своите идеи, знания и добри практики като се правят достояние до всички служители от конкретната организация.

Характеристика	Стратегическа цел	Стратегически показател	Задача	Изпълнение
Лидерство	Осигуряване на всички структурни нива на лидери, способни да мобилизират организацията за изпълнение на стратегията	• *Разрив в лидерството* (процент ключови характеристики в модела на компетенциите, преминаващи горната граница)	90%	92% 3
Култура	Осигуряване на информираност за мисията, визията и ключовите ценности, необходими за реализацията на стратегията, и тяхната интернализация	• *Ориентация към клиента* (анкети сред потребителите, процент на хората, разбиращи мисията на компанията) • *Други ключови ценности* (анкета за готовността на персонала за изменения)	80% 80%	68% Ч 52% Ч
Синхрон	Осигуряване на синхрон между стратегията и целите и системите за възнаграждение на всички структурни нива	• *Стратегическа осведоменост* (процент служители, способни да формулират стратегическите приоритети на компанията) • *Стратегически синхрон* (процент служители, чиито цели и възнаграждение са свързани с BSc)	80% 100%	75% Ч 60% Ч
Работа в екип	Осигуряване на обмен на знания и специалисти със стратегически потенциал	• *Обмен на най-добрия опит* (брой успешни проекти в системата за обмен на знания на служител)	5,0	6,1 3

Таблица 3: Характеристика на стратегическите цели и показатели

Измерването на този фактор се осъществява по два начина – отчитат се входящите параметри или се измерват крайните резултати. Привърженици и опоненти има и на двата метода. Вторият има по-пряко отношение към организационната ефективност и поради това е по-предпочитан. Навярно по-целесъобразен е вторият поради това, че се измерват крайните

резултати съответно като: брой нови трансферирани или възприети идеи и брои практики, споделени с други екипи и др.

Измерването и на този специфичен нематериален актив е свързано с определяне на степента му на стратегическа готовност. По този въпрос консултантите са единодушни като прилагат създаването на структуриран документ съдържащ отчетна информация за цели, показатели, задачи и степен на реализация.[44]

Най-общо отчетът съдържа шест обобщаващи показателя.[45]

Показателят за лидерство е резултат от модела за лидерски компетенции и отразява постигането на лидерски характеристики.

Организационната култура е обвързана с два показателя. Първият показател отчита клиентската ориентация. Вторият показател представя информация за новаторство, риск и отговорност на работа в екип. Синхронът е характеризиран от съдържанието на два показателя. Единият е „Степен на приобщаване на персонала към стратегията". Другият е „Ниво на синхрон между целите и системи за възнаграждение". Екипността се измерва с показателя „Степен на прилагане на система за управление на знания за обмен на информация и добри практики".

След като става ясно, че анализираните нематериални активи придобиват стойност единствено в контекста на стратегията, е естествено и редно да бъдат разгледани и като обект, който може да бъде обхванат или по-скоро включен в системата на балансираните карти.

На базата на изложеното становище, че картата е метод за съвместяване на различни по-характер показатели и след като в началото на този учебник е убедително доказано, че в своето усъвършенстване моделът, развиващ се като процес обхваща организационната стратегия, става обективно възможно да се

[44] Стоянов Е., Особености на развитие при отчетните системи, Годишник 2014, У-т А. Златаров, с. 130.
[45] Norreklit H., The balance on the BSC–critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research, 11/2000.

разгледа връзката стратегическа карта и нематериални активи. В този аспект картите от трето поколение включват елемента „Бюлетин за развитие” и едновременно с това търсят и създават баланс между поведението на отделните показатели, като по този начин минимизират осъществените разходи и оптимизират организационните резултати. С други думи по-усъвършенстваните картови образци предопределят развитие на връзка между стратегия и всички видове активи.

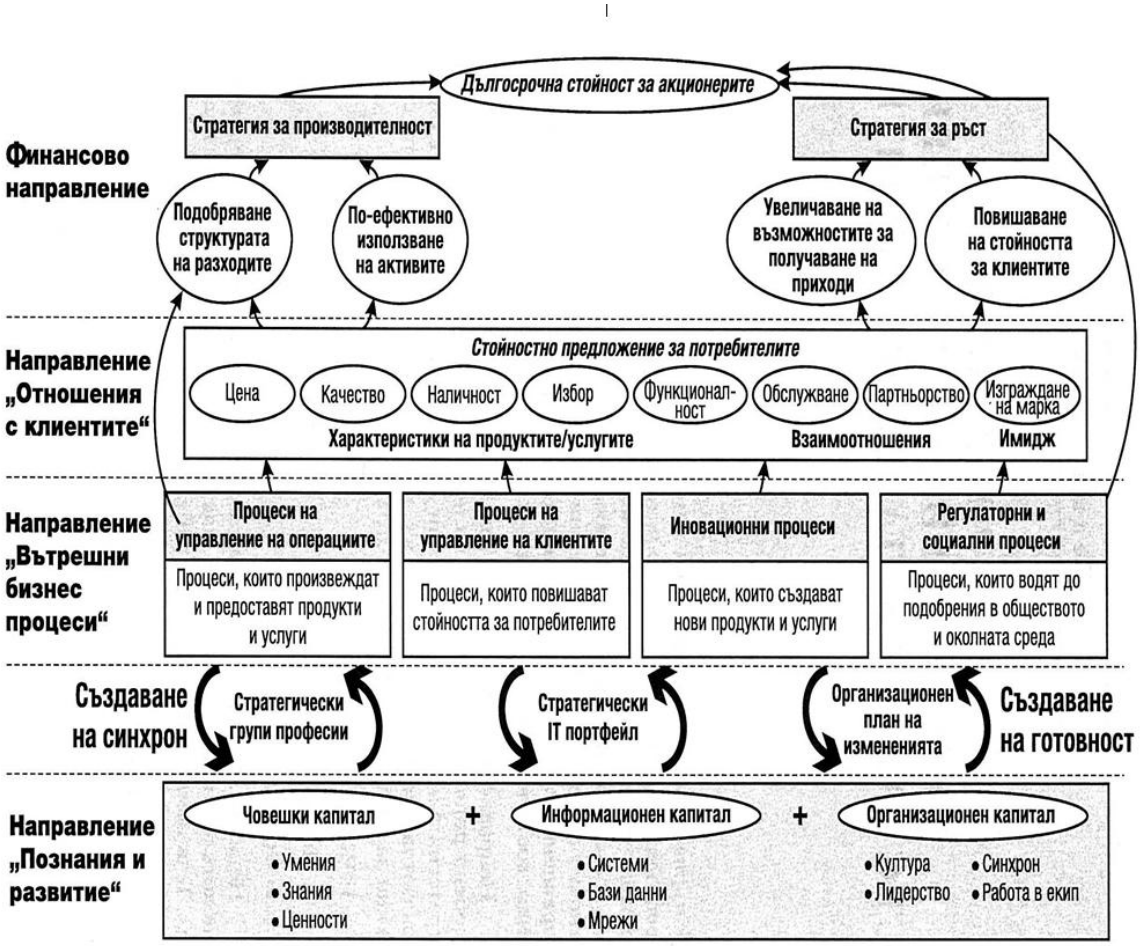
Именно анализираната логика показва, че както се търси баланс между отделните показатели, по същата причина при стратегическите карти е закономерно да се намери такава между ключови фактори за организационния успехи конкретна стратегия. Стратегическата карта създава условия да се утвърди принципа на синхрон между нематериалните активи като основен, и така те създават стойност.

Ако се погледне още по-детайлно последната фигура се констатира, че направление „Познание и развитие” на типологизираната балансирана карта придава особена роля на привеждането на нематериалните активи в съответствие със организационната стратегия. Именно това направление съдържа цели и показатели за три компонента на нематериалните активи, които са особено важни и решаващи за реализацията на всяка стратегия:

– Човешки капитал;
– Информационен капитал;
– Организационен капитал.

Целите на трите компонента следва да се намират в стратегическо съответствие с целите на вътрешните процеси, както и да бъдат интегрирани с всеки един от тях. Консултанти и анализатори твърдят, че „тези нематериални активи трябва да формират ценност на базата на потенциала на другите материални

и нематериални активи, а не да създават независими възможности, без взаимодействие помежду си”.[46]



Фигура 8: Стратегия за производителност

Написаното по повод на балансираната карта и нейната роля в усъвършенстването на нематериалните активи дава основания да се структурират следните изводи[47]:

[46] Kaplan R., New Profit Inc.: Governing the Nonprofit Enterprise, Case 9-100-052, Boston, HBS, 2000.

[47] Terziev, V., Stoyanov, E. A General Principle of the Development Process of Balanced Scorecards as an Instrument of Control. // Proceedings of the XX International Academic Congress ‘History, Problems and Prospects of Development of Modern Civilization’ (Australia, Sydney, 18-20 July 2017). Section V. Social Sciences, Sydney University Press, 20, 2017, Source Normalized Impact per Paper (SNIP): 3.587, SCImago Journal Rank (SJR): 3.783, Impact factor: 4.715, 5-Yr impact factor: 4.250, ISBN: 978-0-578-84563-7, pp.830-837.

Първо: При новите все по-динамични, социално-икономически условия съвременните организации реализират своята дейност при увеличаващи своята значимост нови фактори на организационен успех. Независимо от своя предмет на основна дейност новите социално икономически субекти възприемат влиянието, които им оказват така наречените нематериални активи. Въпреки своя труден за визуализация и дефиниране характер тези „невидими" активи, представяни преимуществено като човешки капитал, информационен капитал и организационен капитал, придобиват все по-съществена роля при формиране на стойност в работата на съвременните организации и се превръщат във все по-голямо предизвикателство за измерване и управление.

Второ: В структурата на организационните активи и по-конкретно сред нематериалните основно място заемат активите обобщени в категорията „Човешки капитал". Въпреки наличието на различни подходи за неговото изучаване, анализ и усъвършенстване, базирайки се на съвременните схващания, човешките ресурси в своята дейност, придобивайки знания, умения и опит се трансформират в специфичен организационен актив, който играе ключова роля за реализацията на организационната стратегия. Натрупването на нови професионални качества, заявявайки нови нива на компетентност човешкият капитал се превръща в основен двигател на организационна промяна. Поради наличието на съзнателна целенасоченост именно той мобилизира и останалите организационни активи, най-вече нематериалните и вменява на организационната дейност нови възможности за придобиване на стойност.

Трето: Развитието на информационния капитал на базата на системи, мрежи, бази данни и библиотеки създава възможности стратегиите на всяка организация да станат работещи и високо ефективни. Доставянето на данни за развитието на пазарите и пазарната продуктова реализация дават възможност вземането на

своевременни решения за по-гъвкаво и резултатно управление и разкриват възможности организационните промени да бъдат максимално адекватни на нуждите на икономическата обстановка и ситуация. Синхронизирането на информационния капитал с останалите организационни активи и преимуществено с нематериалните дават на организациите онова скрито предимство, което ги превръща в стратегически насочени структури, които минимизират възможността да губят позиции и стойност.

Четвърто: При положение, че единствената алтернатива за съвременната организация е промяната, то в този смисъл основният фактор за успех е наличието и присъствието на организационен капитал. Реално неговата водеща позиция сред нематериалните фактори за организационен успех може да се обясни с това, че именно чрез възможностите, които той предоставя организацията мобилизира, поддържа и усъвършенства своите процеси, като ги адаптира към необходимата промяна и по този начин съхранява максимално плътната връзка между организационната дейност и заявената стратегия. Именно това е причината в стратегически насочените организации да се констатира пълен синхрон от една страна между усилия и очаквания, между идеи и реализация, между планове и резултати, а от друга между всички така наречени нематериални организационни активи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализът на мястото и ролята на балансирана карта за оценка в процеса по развитието на стратегическото управление и контрол, както и активното присъствие на модела в усъвършенстването на нематериалните активи създават условия да бъдат формулирани няколко обобщаващи извода:

Първо: Балансираната карта за оценка, тълкувана като инструмент за стратегическо управление и контрол, като контролно-управленска технология или като синтезиран израз на заявена стратегия предоставя възможност да се покаже как конкретните действия се трансформират в стратегия и пътя, по който организационната ефективност от конкретни резултати се превръща в начин на мислене и основа на структуриране на управленска доктрина. Обхванатата от модела логическа конструкция „фактори на успеха > ключови показатели и зависимости между тях > целеви стойности на показателите > стратегически инициативи за постигане на целевите стойности" създава изключително благоприятни предпоставки за формирането и уеднаквяването на „интелектуалните модели" в съвременната организация. Това поведение дава отговор на предизвикателствата да се формулират нови стратегии и да се декларират нови мисии и концепции за предоставяне на увеличена стойност на клиента. Конкретно приложението на модела Стратегическа карта посочва решението на проблема, стоящ пред голяма част от съвременните организации, а именно тяхната неспособност да реализират до край успешно своите заявени стратегии.

Второ: Изграждането на пълна представа за същностната характеристика и функционалните възможности на балансираната карта за оценка утвърждават разбирането, че това е модел, който търпи максимално плътна адаптация към заявени конкретни стратегии на всяка модерна организация и показва как нематериалните активи генерират подобрение в организационната ефективност на вътрешните организационни процеси, които имат

решаваща роля за създаване на стойност за клиентите, акционерите и обществото. Големият обхват на действие и доказаната възможност да бъде измервано поведението и стойността на разнородни по характер показатели, като се установяват причинно-следствени зависимости дава основание моделът да бъде възприет и наложен като революционен и значим както по отношение на измерването, така и по отношение на управлението и свързания с него контрол и върху резултати и върху стратегии.

Трето: Критичният преглед върху еволюцията в усъвършенстването на модела балансирана карта за оценка и разширяване на периметъра на приложение предоставят решение и на един ключов за мениджърите от всички сектори на социалното развитие двупланов проблем свързан с връзката между стратегии и нематериални активи. От една страна стратегическата карта показва начина по който мобилизацията на човешкия капитал и усъвършенстването на информационните ресурси повишават способността на съвременните организации да генерират стойност, а от друга преосмислянето на стратегическите карти на базата на развитието на организационния капитал предоставя възможност организационните действия да открият пълно съответствие с нови стратегии, отговарящи на високите изисквания на своите информирани и взискателни клиенти. По този начин създаването на висока интегрираност и максимална съгласуваност между ключовите нематериални активи и цялостната организационна дейност, подчинена на заявените и необходими стратегии би създала условия за непрекъснато усъвършенстване на организациите и по-стабилно социално развитие.

Четвърто: Анализът за приложението на балансираната карта в своите разнообразни прояви и образци създава възможност да се търсят пътища и по повод на социалното управление и по повод на необходимия контрол да се мисли и работи. Затвърждаването на връзката между държава и отделните

организации показва, че резултати, които обществото очаква могат да се получават само чрез рационално приложение на надграждащи модели като стратегическата карта, които не само повишават ефективността на взаимодействието в цялата социална йерархия, но и развиват ключовите за цялото общество активи, проявявани преимуществено чрез човешки, информационен и организационен (социален) капитал.

В заключение концептуалното и моделно развитие на балансираната карта потвърждава истината, че нематериалният (духовен) капитал на организацията е по-съществен и важен от физическия капитал. Той е константна основа на всички организации в по-тесен смисъл, и на цялото общество в по-широк, независимо от нивото и насоката на неговата промяна.

ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ

БКО	Балансирана карта за оценка
БК	Балансирана карта
ERP	Планиране на ресурсите на предприятието / Enterprise Resource Planning
ISO /9000, 9001/	Серия международни стандарти/ International organization for standardization
EFQM	Европейска комисия по управление на качеството / European Foundation for Quality Management
АВРА	Процесно ориентиран анализ на ефективност/ Process oriented analysis of efficiency
NASDAQ	Автоматизирани котировки на Националната асоциация на дилърите по ценни книжа/ National Association of Securities Dealers Automated Quotation
IAS	Международните счетоводни стандарти
CAD	Computer – Aided – Design
CAM	Computer – Aided – Manufacturing
CRM	Системата за управление на взаимоотношенията с клиентите/ Customer Relationship Management
KMS	Система за управление на знанието / Knowledge management system
SCM	Управлението на веригите за доставки / Supply Chain Management
MRP	Планирането на производствените ресурси

ИЗПОЛЗВАНА И ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева М., К. Каменов, Теория на стопанското управление, Галактика, С.,1993.

2. Андронов Ев., М. Александрова, Л. Иванова, Проектно управление в България: състояние и перспективи, С., Авангард Прима, 2009.

3. Андронов Ев., М. Александрова, Управление на проекти, С., УИ Стопанство, 2006.

4. Динев М., Контрол в социалното управление, Тракия-М, С., 1999.

5. Каплан Р., Купер Р., Функционально-стоимостной анализ, М., Вильямс, 2007.

6. Кънев М., Идеята за прогрес отвъд икономиката, София, Изток-запад, 2013.

7. Марра Р.,Г. Шмидт, Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, М., МГУ, 1997.

8. Минцберг Г., Школы стратегии, Питер, М., 2001.

9. Панайотов Д., К. Каменов, Съвременни аспекти на мениджмънта, ВБШ, Свищов, 1992.

10. Семерджиев Цв., Стратегия, Класика и стил, С., 2006.

11. Стиглиц Дж., Цената на неравенството, Изток-запад, С., 2012.

12. Стоянов Е., Еклектика в моделната област, МНК - катедра „Управление" УНСС, 2005.

13. Стоянов Е., Специфика на българската проблематика при работа по балансираните карти като инструмент за контрол, ЛТУ, С., сп. „Управление и устойчиво развитие" бр.1-2/2007.

14. Стоянов Е., Методически аспекти на БКО като инструмент за стратегически контрол, С., УНСС, 2008.

15. Стоянов Е., Системи за управленски контрол, Б., Либра скорп, 2009.

16. Стоянов Е., Управление и контрол на проекти, Б., Либра скорп, 2011.

17. Стоянов Е., Системите за управленски контрол и организационната култура, сп. „Управление и устойчиво развитие" на Лесотехнически университет С., бр.3/ 2011.

18. Стоянов Е., Теория на финансово-стопанския анализ, Либра скорп, Б, 2012.

19. Стоянов Е., Одит – източници и институционалност, Флат, Б., 2013.

20. Стоянов Е., Особености на развитие при отчетните системи, Годишник на Университет „Проф. д-р Асен Златаров", 2014.

21. Стоянов Е., Теоретични основи в развитието на персонала, МНК „Човешки ресурси, лидерство и организационно управление", Созопол 24-25. 06.2016.

22. Стоянов Е., Организацията като контролен обект в усъвършенстването на персонала, МНК „Човешки ресурси, лидерство и организационно управление", проведена в Созопол 24-25.06.2016.

23. Стоянов Е., Теоретични основи на управлението, Либра скорп, Б., 2016.

24. Adams C., A. Neely, Using the performance prism to boost the success of mergers&acquisitions, 2001.

25. Argyris, C., Teaching Smart People How to Learn, HBR, May-June, 1997.

26. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, 3rd ed.,Homewood, Irwin, 1987.

27. Bartlett, Christopher, Ghoshal, Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, Harvard Business Review, XI-XII, 1994.

28. Baschin A. Die BS fur IhrenInformationstechnologie-bereich. Ein Leitfaden fur Aufbau und Einfuhrung. Munich, 2001.

29. Baker, B., Mobil – NAM&R – Marketing, NY,FreePress, 1999.

30. Becker B., Huselid A., Ulrich D., The HR-scorecard: linking people, strategy and performance, HBR Press, 2001.

31. BerryA., BroadbentJ., OtleyD., Management Control: Theories, Issuesand Practices, Macmillan, 1995, Vol. 30\2.

32. Boyett J.H., J.T. Boyett, The guru guide: The best ideas of the top management thinkers, NY, Wiley & sons,1998.

33. Botta V., Balanced Controlling//IS- Report3/2001.

34. Bungay S., Goold M., Creating a strategic control system, Long Range Planning, vol.24\3.

35. Butler A., Letza S., Neale A., Linking the BS to strategy, Long Range Planning,1997, vol.30\2.

36. Case, J., Open Book Management – The Coming Business Revolution. NY, HBSP, 1995.

37. Chang R., Morgan M., Performance Scorecards, San Francisco, Jossey-Bass, 2000

38. Cobbold I., Implementing the Balanced Scorecard, 2GC Webside, 2001.

39. Cobbold I., Lawrie G., The development of the BS as a strategic management tool, working paper to PMA, 2002, conference.

40. Deming W., Out of the crisis, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1985.

41. Donaldson, G., ManagingCorporateWealthp, NY,Prayer, 1994.

42. Eccles R.,Pyburn P., Creating a Comprehensive System to Measure Performance, Management Accounting, X. 1992.

43. Edvinsson& Malone, Intellectual Capital,NY, HBSPress, 1997.

44. Ehrmann, H. Kompakt – Training Balanced Scorecard, Ludwigshafen, 2000.

45. Epstein&Manzoni, Aglobal Perspectiveon Translating Strategyinto Action, W Press, 1997.

46. Friedag, H.R., Schmidt W. Balanced Scorecard – Mehralsein Kennzahlensystem, RHV, Fr\G, 1999.

47. GarvinD., MarchA., A note on knowledge management, Note 396-031, Harvard Business School Press, Boston, November 1997.

48. Goold J., Quinn J., The paradox of strategic controls. Strategic Management Journal, 1990, XI.

49. Goldenberg H., Hoffecker J., Using the Balanced Scorecard to develop Companywide Performance Measures, Journal of Cost Management, Fall 1994.

50. Grant R., Contemporary Strategy Analysis, Oxford, 1993.

51. Hamel, Prahalad, The Core Competence of the Corporation, HBR, V–VI/1990.

52. Henderson, B., Corporate Strategy,Cambridge, Mass., Abbots, 1989.

53. Hoffman O., Performance Management, Zurich, 2000.

54. Horvath & Partner (Hrsg.) Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart, 2000.

55. Hronec, Steven., Vital Signs – Using Quality, Time, and Cost Performance Measurements to Chart Your Company's Future, NY, AMACOM press, 1993.

56. Jacobs R., Real time strategic change, San Francisco, Berrett-Koehler, 1994.

57. Jensen, S., Rieker J., Schdjer A. Management Innovation // Manager Magazin. 1/1999.

58. JensenM., Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function, Journal of applied corporate finance, fall 2001.

59. Johnson T., Kaplan R., Relevance Lost–the rise and fall of Management Accounting, HBSPress, 1987.

60. Kaplan R., D. Norton,The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, I-II, 1992.

61. Kaplan R., Norton D., Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, IX-X 1993.

62. Kaplan R., Norton D., The strategy focused organization, HBS Press, Boston, 2000.

63. Kaplan R., New Profit Inc.: Governing the Nonprofit Enterprise, Case 9-100-052, Boston, HBS, 2000.

64. Kaplan R., Norton D., Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes,HBRP, 2004.

65. Kaplan R., Norton D., Having Trouble with Your Strategy? Then Map It!, Harvard Business Review, 2001,I-II.

66. Kaplan R., Cooper R., Cost & Effect, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1998.

67. Klingebiel, N., Integriertes Performance Measurement. Wiesbaden, 2000.

68. Koory J systems: planning and decision making, SWP., Medley D., Management information -co, 1987.

69. Kourdi J., Business Strategy: A guide to effective decision-Making, LTD, 2003.

70. Langfield-Smith K., Management control system and strategy, AO&S, Vol.22\2001.

71. Martin, M., An ERP strategy, Fortune, vol.2, 1998.

72. Meyer M., RPM, Beyond the BS, Pennsylvania, Wharton, 2002.

73. MicicP., Der Zukunfts manager: Wie Sie Marktchancenvor Ihren Mit bewerbernerkennenundnutzen, Rudolf HaufeVerlag. Freiburg. 2000.

74. Mintzberg, H.,B. Ahlstrand, J. Lampel, Strategy safari. A Guided Tour Throut the Wilds of Strategic Management,.L.etc.,1997.

75. Mintzberg H., Structure in Fives, McGill University, PHI, Inc 2002.

76. Muller A.,Strategisches Management mit der Balanced Scorecard. St/D, 2000.

77. MuralidharanR., Strategic Control for Fast-Moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring the Performance, Long Range Planning, Vol.30\1.

78. Neely A., Measuring business performance, The EN, 1998.

79. Niven P., Balanced Scorecard Step by Step:maximizing performance and maintaining result, Wiley, 2002.

80. Norreklit H., The balance on the BSC–critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research, 11/2000.

81. Olve N., Roy J., Watter M., Performance Drivers : A practical Guide to using the BS, Wiley, 1999.

82. Omar E., D. Strong, B. Kahn, Teaching information quality in information systems, Undergradueate Education, V.2, N 3, 1999.

83. Otley D., Performance management: A flame work for management control systems, 1999.

84. Playn Th., Citizen / 07.02.2003.

85. Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, NY, Free Press, 1985.

86. Prochnow E., Alles auf eine Karte setzen // Impulse Heft 5/2000.

87. Quinn, J., H. Mintzberg, Strategy Process.. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1991.

88. Rampersad H., Total performance scorecard, BH, Amsterdam,2005.

89. Rampersad H., K. Tuominen, Total performance BS-self-assessment workbook, TPS, Amst\N, 2005.

90. Ruddle K,Feeny D., Transforming the organization,Oxford Executive, Research Briefings,1998.

91. Simons R., Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Boston, HBSPress, 1995.

92. Senge P., The fifth discipline:The art and practice of the learning organization, NY, Doubleday, 1991.

93. Schadenhofer M., Neuausrichtung det Controlling in der offentlichen Verwaltung // Meurer S. (Hrsg,) Rechnungswesen und Controlling in der offentlichen Verwaltung, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg. 1999.

94. Shank J.,V.Govindarajan, Strategic Cost Management, NY, Free Press,1993.

95. StewartW., G. Bennett III,The Quest for Value – The Eva Management Guide, NY, HBSP, 1991.

96. Stewart T.., Brainpower, Fortune, 03.06.1991.

97. Stewart T., Intellectual Capital: The New Wealth Organizations, NY, Doubleday, 1998.

98. Treacy M., F. Wiersema, The Discipline of Market Leaders, NY, Addison-Wasley, 1995.

99. Thor C., Measures of Success. Junction, VT Oliver Wight Books, 1994.

100. Zairi, M., Measuring Performance fort Business Results. New York: Chapman & Hall, 1994.

101. Георгиев, М. Балансирана карта за оценка като инструмент за усъвършенстване на управлението. Академия за иновации и устойчивост, Пловдив, 2019, 147 стр., ISBN 978-619-7246-24-7.

Авторът Марин Георгиев е възпитаник на Университета за национално и световно стопанство в град София. През 2018 г. защитава дисертация на тема: „Балансирана карта за оценка като инструмент за усъвършенстване на управлението във военнообразователната сфера“ в професионално направление 3.7. Администрация и управление в Национален военен университет „Васил Левски“ в град Велико Търново. Доцент е в професионално направление 9.1. Национална сигурност на Военна академия „Георги Стойков Раковски“ в град София. Неговите научни и изследователски интереси са в сферата на икономиката, управлението на човешките ресурси, социалните дейности и националната сигурност. Има над 300 научни статии, доклади и съобщения, като 50 от тях са в реферираните системи на Web of Science и SCOPUS.

МАРИН ПЕТРОВ ГЕОРГИЕВ

Balanced Scorecard – BSC.

ПРИЛОЖЕНИЯ НА МОДЕЛА НА БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА ОЦЕНКА

Първо издание

© Марин Георгиев
© *gabriell-e-lit*
ISBN: 978-619-7705-67-6

платформа за електронни книги: www.e-books.gabriell-e-lit.com