МАРИН ПЕТРОВ ГЕОРГИЕВ

ПРОЕКТИРАНЕ И СЪЗДАВАНЕ НА ПРАКТИЧЕСКИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА УПОТРЕБА НА СТРАТЕГИЧЕСКИ КАРТИ



2025

gabriell-e-lit

МАРИН ПЕТРОВ ГЕОРГИЕВ

ПРОЕКТИРАНЕ И СЪЗДАВАНЕ НА ПРАКТИЧЕСКИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА УПОТРЕБА НА СТРАТЕГИЧЕСКИ КАРТИ

gabriell-e-lit

МАРИН ПЕТРОВ ГЕОРГИЕВ

ПРОЕКТИРАНЕ И СЪЗДАВАНЕ НА ПРАКТИЧЕСКИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА УПОТРЕБА НА СТРАТЕГИЧЕСКИ КАРТИ

Първо издание

Рецензенти:

Венелин Терзиев

Професор, доктор на науките

Теодора Петрова

Доцент, доктор на науките

Редактор:

Силва Василева

ISBN: 978-619-7705-68-3

gabriell-e-lit

София, 2025

СЪДЪРЖАНИЕ

ПРЕДГОВОР *5*

ВЪВЕДЕНИЕ *7*

1. ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ И ВНЕДРЯВАНЕ НА БАЛАНСИРАНА КАРТА *9*

2. ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ НА МОДЕЛА БАЛАНСИРАНА КАРТА В НАЦИОНАЛНАТА СИСТЕМА ЗА ОТБРАНА И СИГУРНОСТ *36*

2.1. ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА МОДЕЛ БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА МИНИСТЕРСТВО НА ОТБРАНАТА **36**

2.2. ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА МОДЕЛ НА БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА СУХОПЪТНИТЕ СИЛИ НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ **42**

2.3. ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА МОДЕЛ НА БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН УНИВЕРСИТЕТ „ВАСИЛ ЛЕВСКИ“ **49**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ *65*

ИЗПОЛЗВАНА И ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА *69*

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.

ВЪВЕДЕНИЕ

Развитието на съвременното общество може и е напълно естествено да бъде разгледано като резултат на действията и процесите, които реализират еволюцията. Счита се, че постепенната промяна винаги е предоставяла възможност всяко изменение и всяка корекция да намерят своето място и да се съобразят с мярата, заявена и обоснована от нуждите на обществото и приложението на природните закони и съотношения. Естеството на всички процеси в своето развитие и усъвършенстване е доказало, че в този на пръв поглед безпорядък, иницииран от присъствието на безброй обекти и явления, има свой механизъм на взаимодействие и последователност. Именно в този контекст може да се твърди, че другата по-скрита линия на развитие и в природата и в обществото е присъствието и усъвършенстването на разнородните форми на специфична и логически обоснована организираност, проявяващи се под формата на системи.

Анализът на човешката история доказва, че именно взаимодействията на различните системи в своите разнородни по качество и мащаби взаимодействия се развиват в тези процеси и едновременно с това променят обществото. Въпреки, че тези тенденции са придобили постоянен като посока на промяна характер, всеки момент притежава различна динамика на развитие. Обяснението е просто – всяка система притежава уникално за всеки момент поведение. Макар че промяната е единствената алтернатива за развитието на обществото, тя протича почти непредсказуемо. Това дава основание водещи философи и анализатори да нарекат състоянието на съвременното общество „конструктивна деструкция“. Определението доказва огромен диалектически потенциал и същевременно дава израз на две основни тенденции – едната доказваща, че социума мисли за

определена сигурност и устойчиво развитие, а другата за това, че нарастващите му значими потребности изискват промяна.

Обяснението за развитието и задълбочаването на двете тенденции намира философско обяснение или по-скоро може да бъде възприето като резултат от състоянието и работата на основните механизми, движещи социалното развитие – трудната работа на пазара и незадоволителното присъствие на основните системи – политическата и икономическата.

1. ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ И ВНЕДРЯВАНЕ НА БАЛАНСИРАНА КАРТА

Изходната позиция при разработване на стратегическа балансирана карта /БК/ за висшето ниво на организационна йерархия се явява предварителното съгласуване и уеднаквяване на позициите относно гледната точка на наблюдение върху характерните черти на бранша и ролята на конкретната организация. От тук произтича и необходимостта висшето ръководство да разполага с достатъчно времеви ресурс за организиране и анализ на необходимата информация и изграждане на обосновано мнение по този въпрос.

На дневен ред още в първия момент при изграждането на изходен информационен масив възниква проблемът с деформация на информационния поток. Недооценявайки преимуществата на компанията, които тя би получила ако се изгради реална и обективна картина на процесите вътре в организацията и около нея мениджърите биха отнели всички приоритети на конкурентоспособност в пазарния живот. Често това е обвързано с конфиденциалния характер на специализираната информация и на фирмено и на институционално ниво.

Висшето ръководство обикновено не осъзнава мащаба на стоящите за решаване проблеми, поради което е необходимо достъп до информационен масив с такъв характер да имат по-широк кръг специалисти. Достъпът до информация придобива особено значение поради факта, че именно този процес оказва съществено влияние върху отношението на кадрите спрямо зададената и предстояща работа. Поведението на персонала се базира върху ценностна система и скала от критерии, формиращи оценки на базата на минал опит.

Процесът на разработване на стратегическа карта се явява като особена форма на вмешателство и промяна на мислене. Трансформацията на мисленето и променящото се отношение към

работата преобразуват процеса по създаване на БК[1] в саморегулиращ се процес с висок кумулативен ефект. „Всеки който е запознат с живота на организацията знае, че съществуват множество контролиращи системи, които въздействат върху ежедневната дейност. Липсва обаче систематизирано разбиране, защо и как се използват тези системи като средство за постигане на определени програми“.[2]. Организирайки, своята система за управление на базата на структурата на БК мениджърите могат да постигнат главната си цел – привеждане на стратегията в действие.[3]

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 БК. Резултатите от първоначално разработената БК винаги водят до серия управленски процеси, които мобилизират и преориентират организационните усилия.

Разработването на първоначалната БК в една организация се постига на базата на систематични процеси, създаващи консенсус и даващи яснота за това как мисията и стратегията на бизнес-единицата могат да бъдат приведени в система от действащи цели и показатели. Този първоначален проект се нуждае от архитект, който да изгради структурата, да осмисли процеса и да събере базисна информация, необходима за създаване на тази система. Освен това, една БК трябва да изразява колективните идеи и енергия на висшето ръководство на тази организация. Ако този ръководен екип не е изцяло ангажиран в процеса не може да се постигне успешен резултат. Без активната подкрепа и участие на висшия мениджмънт не може да стартира проект – Балансирана карта. Без ангажираност и заинтересованост на висшия ешелон в организацията той би бил обречен на неуспех.

---

[1] Абревиатурата замества Балансирана карта за оценка. За разлика от II-ра глава БК вместо БКО се въвежда тук с цел функционално да се разграничат картата за оценка от стратегическата карта.

[2] Simons R., Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Boston: HBS Press, 1995, p.11.

[3] Deming W., Out of the crisis, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1985.

Първата стъпка от изграждането на ефективна БК е постигането на консенсус и подкрепа относно целите за които ще бъде разработвана системата. Идейната привлекателност на БК обаче не е достатъчна причина за започването на подобен проект. Когато процесът бъде стартиран, висшето изпълнително ръководство трябва да определи и да постигне съгласие относно принципните процеси, необходими за проекта. Целите на програмата ще спомогнат за:

– конструиране на целите и показателите за БК;
– ангажиране на участниците в проекта;
– ясно виждане за рамката на процесите по прилагане и управление на системата, които трябва да последват създаването на първоначалната БК.

В заключение, първоначалният импулс за реализация на проект по създаване на БК може да възникне в резултат от нуждата за:

– яснота и консенсус между визия и стратегия на организацията;
– създаване на управленски опит;
– разясняване и комуникиране на стратегията;
– определяне на стратегически цели;
– обвързване на възнагражденията със стратегия и цели;
– обединяване на стратегически инициативи и ресурси;
– обезпечаване на инвестиции в модели и активи;
– създаване на основа за стратегическо познание.

След като бъде постигнат консенсус относно целите и бъдещата роля на БК, организацията трябва да се насочи към определянето на лицето, което ще бъде неин архитект или лидер на проекта. Архитектът е отговорен да поддържа структурата, философията, методологията на създаване и разработване на БК.

„Ролята на архитектът в този процес е да дава насоки, да контролира графика на срещи, събеседвания и семинари, да проверява наличността на нужната документация, изходни данни и като цяло да контролира изпълнението на процеса в срокове и

определени граници“.[4] Архитектът трябва да управлява както познавателния, аналитичен процес, така и междуличностния, дори емоционално маркиран процес при създаване на екипност за разрешаване на конфликти.

Опитът в осмислянето и реализацията на идеята за БК в практиката на Каплан и Нортън показва, че в ролята на архитекти обикновено влизат висши административни кадри на организациите.[5] Системна практика е организациите да използват и външни консултанти, помагащи на вътрешния архитект в процеса на разработване на БК.

Всяка една организация сама по себе си е уникална и може да пожелае да следва свой собствен път на създаване на БК. Тук се описва универсален, типичен и систематичен план на разработване на БК, такъв е използван в десетки организации и отразява възгледите на Каплан и Нортън по този въпрос. Тази позиция е обоснована от наложеното в научните среди мнение, според което първообразът на балансираните карти на Каплан и Нортън се възприемат като установен стандарт и класически образец на модела.

При правилно изпълнение този четириетапен процес ангажира висшето ръководство със системата БК и предполага създаването на една добра карта, адекватна на поставените цели:

Първи етап: Определяне структурата на показателите

Задача 1: Избор на организационна единица

По пътя на консултациите архитектът съвместно с висшето ръководство определя бизнес-единица, за която е подходящо да се създаде БК. Началният процес на създаване на БК има най-добри резултати в стратегически бизнес-единици, чиято дейност включва действия по цялата верига на създаване на стойност: иновация, производство, маркетинг, продажба и обслужване. Тогава когато БК се разработва за сложни, функционални

[4] R.Kaplan and D. P. Norton, The BS: Translating Strategy into Action, 1996, Harvard College, p.380.

[5] Вицепрезидент по планиране и развитие (Texaco); вицепрезидент по управление на качеството (Persol, KenyonStores); вицепрезидент по финансите (MetroBank).

единици, смесени предприятия и нестопански организации със сложна структура е по-логично определени структурни звена да бъдат ангажирани с индивидуални балансирани карти, макар в такива казуси да става въпрос за общи ресурси и други съществени предпоставки усложняващи създаването на единна БК.

Задача 2: Установяване на взаимоотношения между бизнес-единица и корпоративна организация

– Архитектът провежда събеседвания с ключови мениджъри на организационно ниво и на ниво отдел за да събере информация относно: финансови цели на стратегическата бизнес-единица;

– Първостепенни корпоративни направления;

– Връзки с други стратегически бизнес-единици.

Тази информация играе важна роля при управлението на процеса по разработване на стратегия.

Втори етап: Постигане на съгласие по стратегическите цели

Задача 3: Провеждане на първи тур събеседвания

Архитектът на проекта предоставя изходни данни за БК, както и вътрешните документи, свързани с визия, мисия и стратегия на организацията. На този етап е необходимо да се събере информация и за индустриалната сфера и конкурентната среда, значими тенденции на пазарния дял и ръст, конкуренцията и конкурентните оферти, предпочитанията на клиентите и технологичните постижения.

Процесът на събеседване има няколко важни цели, някои очевидни, а други на пръв поглед скрити. Неговите цели са да представи концепцията за БК, да отговори на въпроси относно стратегията и от тук да получи първоначални впечатления за стратегията на организацията и нейното трансформиране в цели и показатели за БК. „Скритите“ цели включват насочването на мисленето на ръководителите към процеса на превръщането на стратегията и нейните цели в реални оперативни показатели. „Сред скритите цели е и идентифицирането на потенциални

конфликти между ключови участници в проекта въз основа на лично или функционално ниво“.[6]

Задача 4: Обобщаваща среща

Срещата финализира усилията със създаване на списък и ранглиста[7] на целите по направленията включени в БК. Всяко от тях, както и съответстващите му цели биват придружени от бележки и разсъждения събрани по време на интервютата. Екипът също определя дали предварителният списък от приоритетни цели отразява стратегията и същевременно дали целите по направление са взаимосвързани с причинно-следствени връзки.

Задача 5: Семинар на висше изпълнително ниво

Първа част: В основата на този семинар стои задачата изпълнителният екип да определи по три или четири стратегически цели за всяко едно направление от БК, както и списък на потенциалните показатели за измерване на всяка една от тях.

Трети етап: Избор и разработване на показатели

Задача 6: Съвещания на работни подгрупи по направления

Архитектът на проекта БК работи с отделните подгрупи в рамките на няколко съвещания, където се опитват да постигнат четири принципни цели:

– прецизиране на формулираните стратегически цели в съответствие с намеренията изразени на първия семинар;

– определяне на показателите, които най-добре изразяват и информират за всяка една цел;

– определяне на източниците на нужната информация за всеки от предложените показатели;

– определяне на ключови връзки между показателите за всяка цел в рамките на направлението и на картата и определяне на влияние.

Поради своята уникалност всяка една стратегия се характеризира със строго специфични ключови показатели за

[6] Виж Каплан и Нортън (1996) цит.произв. стр.387.

[7] Jacobs R., Real time strategic change, San Francisco, Berrett-Koehler, 1994, p.19.

ефективността на своето действие. От тук произлиза и определянето на онези конкретни показатели, които най-точно съобщават и обобщават смисъла на самата стратегия. Макар, че съществуват в дългогодишната практика на Каплан и Нортън като консултанти, списък с основни показатели по определени направления, въз основа на които биха се създали повечето балансирани карти, изкуството да се дефинират уникални показатели за всяка една организация и всяка стратегия е свързано с механизмите за ефективност. Именно тези параметри на специфичните показатели изразяват, комуникират, реализират и контролират уникалната стратегия. Това е причината в края при събирането на информация, по всяко направление да бъдат направени:

– списък на целите за дадено направление, придружен с описанието им;

– описание на показателите за всяка една от целите;

– илюстрация за начина всеки един показател да бъде измерен и стойностен;

– графичен модел, онагледяващ връзките между отделните показатели в направлението и в картата.

Задача 7: Семинар на висшето изпълнително ръководство: втора част

Съдържанието на втория семинар е свързано с изготвяне на писмен документ, представящ целите на БК и неговото съдържание пред всички участници, правещо се и с цел да стимулира всички ангажирани с проекта да формулират целеви стойности за всеки един от предложените показатели, в това число и целевите темпове на подобрение. При анализ на това мероприятие и прилагане на различни подходи- от сравнителен анализ до темпове на промяна прозира залагането на планови стойности с три-пет годишен срок на реализация.

Четвърти етап: Съставяне на план за реализация

Задача 8: Разработване на план за реализация

Работещият екип формулира еластични цели и разработва план за реализация на БК. Този план е ангажиран с взаимовръзките между показателите и системите за информация и данни, да представя БК на цялата организация, да стимулира и способства за развитието на показатели на ниво децентрализирани единици. Като резултат от този процес се обособява качествено нова система за информация на изпълнително ниво, която свързва метриките на висшето ръководство с тези надолу в йерархията на организацията, както и със специфичните оперативни цели.

Задача 9: Семинар на висшето изпълнително ръководство: трета част

В основата на този семинар стои постигането на единно мнение по въпросите, свързани с визията, целите и показателите, обосноваването на еластични цели и трансформирането на стратегията в последователни управленски процеси.

Семинарът също така реализира обвързването на конкретни мероприятия и инициативи за промяна на целите, показателите и задачите поставени в БК. В края на семинара се приема програма за реализация, която да представи проектът БК на служителите, да интегрира БК във философия на управление и да разработи информационен модел за нея.

Задача 10: Финализиране на плана за реализация

За да създава стойност БК трябва да бъде интегрирана в системата за управление на организацията. Препоръчителният срок даден[8] за въвеждане на БК в действие е в рамките на 60 дни. Особено важен и съществен момент на този финален етап е синхронизирането на наличната информация, с доказаните приоритети на БК. Много често срещано явление е разминаването между тези две понятия, но е нормално актуализираната информационна управленска система да догони процеса, като се синхронизира с него.

[8] За продължителността на срока по въвеждане Каплан и Нортън коментират ориентировъчни параметри, съобразени със спецификата на организацията. Strategic maps, Boston, HBS Publishing, 2004, p.19. Освен това според Олве и Рамперсад фактори определящи продължителността са посоката на внедряване и др.

График за реализация на проекта БК според указанията на Каплан и Нортън обикновено отнема около 16 седмици, но това време не е изцяло заето с действие по балансираната карта. Графикът зависи изключително от времето, с което изпълнителното ръководство разполага за събеседване, семинари и съвещания. Ако експертната група може да се съобрази времето си с нуждите на проекта ситуацията, която е по-скоро хипотетична - времето за неговата разработка би било съкратено.



Източник: R. Kaplan, D. Norton, The BS:Translating Strategy into Action, 1996, Harvard College, p.393.

Таблица 1: Типичен график за разработване на БК

Ролята на архитекта има особена тежест в началото до края на шестата седмица /провеждане на първи семинар/. Във втората половина на графика висшето ръководство при добър диалог и ефективна екипност трябва да поеме отговорността за реализиране на проекта. В този момент ролята на архитекта е вече административна и функционална. Колкото по-голяма е отговорността на висшето ръководство, толкова по-голям е шансът БК да се превърне в нов подход за управление на целия бизнес. Споменатият график (Таблица 1) предполага, че организацията вече е формулирала своята стратегия и е провела необходимите предпроектни натрупвания на информация.

Графикът би се удължил ако натрупването на предварителна информация създаде определени проблеми. При завършване на графика за реализация на проекта висшето ръководство и мениджърите от средния ешелон на организацията трябва да са постигнали яснота и общо съгласие за превръщането на стратегията в конкретни цели и показатели по основните й направления, да са постигнали единодушие по плана за нейната реализация и ако е възможно за новите системи и отговорности и предоставяне на информация за БК.

В последно време расте броя на организациите, които внедряват в практиката на своята дейност стратегическите балансирани карти. Много организации използват този метод под друго име, като същевременно разработват свой собствен формат карти, отчасти напомнящ класическия първообраз. Всички модели имат една обща особеност. Те предоставят възможност за измерване и контрол на такива параметри от дейността на организациите, които не се анализират от методите на традиционния финансов контрол. Във всеки следващ вариант на БК се забелязва стремеж към по-висока детайлизация на аспектите, чрез които компаниите се разглеждат, от гледна точка на отчитане на интересите на повече заинтересовани страни.

Съществено основание за това дава всяко преосмисляне и адаптиране на Теорията за заинтересованите страни, като на база на критичен анализ на концепцията БК може абсолютно обосновано да се отхвърли крайното твърдение, че Балансираните карти са управленски еквивалент на Теорията за заинтересованите страни.[9]

Ярък пример за приложение на този подход е образецът на БК, разработен и внедрен от шведската компания ABB (Фигура 1).

[9] Jensen M., Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function, Journal of applied corporate finance, fall 2001, p.17.



Източник: Neely A., Measuring Business Performance, 1998, p.188.

Фигура 1: Балансирана точкова система на ABB

Картата е разработена през 1994 г. по вътрешно фирмен проект EVITA.[10] Съпоставяйки го с образци от този период,[11] в картата на ABB е поставено ударение върху реализирането на иновационна дейност, която се идентифицира от перспективата на бизнес процесите и развитието на персонала. Конкретиката на това допълнение рационализира системата за измерване. Друг съществен момент в този образец е анализът на отношението с доставчиците.

Схемата на ABB обаче търпи критика по отношение на своята прекомерна линейност и липса на изрично позоваване на обратна информация за повишаване на знанията, като част от една затворена система със стратегическа насоченост.

Всяка организация и всеки бранш притежават нещо характерно, което съчетано с националната специфика дава уникална комбинация характеризираща дейността ѝ. Ангажирането на тези фактори при създаването на стратегии дават различни по форма и съдържание образци на БК. Интересен образец на БК и уникален процес по разработване се разглежда в дейността на английската финансово-застрахователна компания

[10] Абревиатурата на термина от шведски преведена означава – „финансов и стратегически контрол“.

[11] В сравнителния анализ са включени основно карти на Каплан и работещи в неговото обкръжение консултанти. Виж цит. произв. (2004).

„Halifax“. Разработването на Система за управление на текущата дейност възоснова на метода на БК стартира 1994 г.. Поради липсата на глобална стратегия и мисия се възприема подход при разработване на принципа „отдолу нагоре“ – от ниво на отдел, за разлика от класическия образец на Каплан и Нортън. „Halifax“ не включва в своята система аспекта обучение, развитие и ръст.

Като част от съдържанието на системата, наред с традиционните аспекти влизат и усъвършенстване на обслужването, както и фирмена култура. За четири години до 1998 г. този процес придобива ново съдържание на ниво организация, като всички специфични аспекти от дейността и съпътстващи ги проблеми влизат в проект по създаване на обща система. Поради широкия спектър от дейности и услуги времетраенето на този процес на организационно ниво продължава около 9 месеца.

Интересен пример за различна функционалност и съдържание има концепцията на картата при шведската компания „Scandia“ (Фигура 2).

Проектът на картата е получил наименованието „Navigator“ поради факта, че мениджърите от компанията го възприемат като инструмент за управленски контрол, а не като стратегическа карта. Този проект е ярък пример на връзка между адаптиран модел стратегическа карта и развитие на концепция за интелектуален капитал [12] и др.[13]

Резултатите от проекта „Оценка на интелектуалния капитал“ на компания „Scandia“ демонстрира едно изместване на тежестта на картата в съдържателен аспект. Освен включването в картата и на 5-ти ключов аспект от дейността – „Човешки капитал“.

[12] Виж Каплан и Нортън (1996) цит. произв., стр.60-79.
[13] Edvinsson & Malone, Intellectual Capital (New York, 1997).



Източник: Olve, Roy, Wetter; Performance Drivers, New York, 1999, p.103.

Фигура 2: Концепция на „Scandia“

Всички останали аспекти се свързват и обясняват като резултат от развитието на човешки капитал. Интересно е да се сподели, че този проект се развива повече от 10 години, като след 1999 г. от система за вътрешен контрол на подразделения, се трансформира в модел за цялостен контрол на „Scandia“.

Съществено развитие в усъвършенстване на концепцията по развитие на отделни аспекти в БК има и компанията „Electrolux“. В реализацията на нейните проекти GIMS /комплекс интегрирана система за оценка/ и DBM /система за отчитане на динамиката на бизнеса/ се отчита сериозната величина, връзка дистрибутор-краен потребител в развитието на перспективата клиенти.

За тази цел в този аспект са въведени в действие 2 индекса - единият за оценка на удовлетвореността на потребителя, другият за оценка удовлетвореността на дистрибутора.[14] За утвърждаване на 2-та проекта ръководството на Electrolux през 1998 г. въвежда и

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

вътрешно кабелно разпространение до всяко звено на постоянна информация за проектите и постоянния мониторинг на техните измерители.

В усъвършенстване на концепцията за БК дял има и British Airways. Амбициозният проект по внедряване на стратегическа карта влиза от края на 1997 г. Интересен е фактът в процеса на реализация на проекта БК, че Системата за планиране на дейността на компанията натоварва различни етапи от проектирането на БК в различни аспекти и възоснова на това трансформира целите си.

Системата за планиране включва 3 аспекта – стратегически, комерчески и производствен. Целесъобразно всеки аспект е функционално ангажиран и включва в съдържанието си определени операции:

– Стратегическият включва дългосрочно планиране;

– Комерческият осмисля планиране на текущи финансови показатели;

– Производственият обезпечава оперативното планиране и мониторинг на дейността.

В тази логика от проекта комплексната цел за реализацията му е създадена във вид на специфичен формат със стратегически степени за 3 годишен срок.

В първата година се полагат основите за бъдещо развитие;

Във втората година – подразделенията стават конкурентноспособни в основната си дейност;

На третата – организацията утвърждава лидерски позиции.

Важен и интересен е опитът по отношение на стратегическите карти на „Coca-Cola“. Компанията не използва модела БК за моделиране на комплексна стратегия или за контрол,[15] а регистрира нов творчески начин на приложение.

[15] Фирмата Кока-кола има своя практика да въвежда БК при откриване на нови клонове в нова дестинация. Мотивите по утвърждаване на тази практика са свързани от една

Друг интересен образец на стратегическа карта е този на компанията SKF. Предпоставката за провеждането на проект БК е надеждата, че новия модел ще замени бюджетирането с неговите многочислени недостатъци, но същевременно ще запази такива достойнства като установяване на цели и контрол върху изпълнение на взети решения. SKF разработва собствена стратегическа карта по отношение на съдържание на аспекти в сравнение с класическия формат.

Макар идеята на Каплан и Нортън да оказва съществено влияние, концепцията на SKF има съществени разлики като факта, че стратегическите и текущите показатели се разработват едновременно. Тази промяна е резултат от това, че при самостоятелното оформяне на стратегическите и текущите показатели в алгоритъма на реализация на проекта дори минималните отклонения често предизвикват значими вреди. Постоянният мониторинг на едновременно актуализиране на двата вида показатели в съдържателен план свежда до минимум възможностите за отклонение. С натрупването на опит, провеждането на анализ и регистрирането на тенденции за бъдещо развитие, представители на научните и консултантски среди[16] обобщават алгоритъма на развитие и съдържанието за проект по въвеждане на стратегическа БК (Таблица 2).

страна с формиране на климат на доверие на сътрудниците за достигане на конкретни цели или децентрализация на отговорностите по вземане на решение. От друга страна декомпозиция на корпоративната стратегия до индивидуално ниво. Обвързването на дейността със система за заплащане и стимулиране е нова крачка в усъвършенстването на многофункционалността на проекта БК.

[16] Тук авторът визира учени и консултанти от обкръжението на Олве. Виж Олве цит. произв.

Стъпка	Описание	Процедура	Време за изпълнение
1.	Дефинирайте индустрията Опишете развитието й и ролята на компанията	Интервютата с възможно най-голям брой хора. За получаване на по-обективна картина трябва да се направи от външна група. Проучване за положението на промишлеността и тенденциите.	1-2 месеца
2.	Установете/потвърдете идеала на компанията	Съвместен семинар, на който присъстват топ управата и признати авторитети	1-2 срещи, всяка от ден и половина
3.	1-2 срещи, всяка от ден и половина	Семинари, посещавани от топ управата, групата за проекта и човек с опит в проекти за балансирана карта	1-2 дни
4.	Разработване идеала според всяка перспектива и формулирайте цялостностратегически цели	Съвместен семинар с участието на същите хора като от стъпка 2	виж долу
5.	Открийте факторите,критични за успеха	Като горния семинар	Заедно с четвърта Стъпка 2-3 дни

6.	Разработете критерии, открийте причини и резултати и установете баланс	Ако е възможно на горния семинар. Но понякога добре се отразява известен интервал	Включен е в горното. Иначе 1-2 дни
7.	Изработване на картата на топ ниво	Окончателни решения на висшето ръководство и групата по проекта. За предпочитане е да участва и човек с опит от предишни проекти за балансирана карта	1-2 дни
8.	Разработване на картата и критериите по организационните единици.	Подходяща за проект разделен на подходящи организационни единици под ръководството на групата по проекта. За предпочитане е целият заинтересуван персонал да вземе участие в работата по проекта на всяка единица. Подходяща форма за работа е семинара. Доклади за напредъка и постоянна	От 2 до Х броя месеца. За всеки местен семинар се отделят поне половин до 1 ден
9.	Формулиране на цели	Координация с висшето ръководство. Особено важна е	

		помощта от опитен „архитект“ на балансирани карти при подреждането на критериите и факторите за успех.	
10.	Разработване на план за действие	Предложения от лидера на всяка единица по проекта. Окончателно одобрение на целите от топ управата. Изготвя се от всяка група по проекта	
11.	Прилагане на картата	Осигурява се чрез непрестанен мониторинг под цялостното ръководство на топ-мениджмънта	

Таблица 2: Етапи на внедряване на Балансираните карти

Източник: Ольве Н., Ж. Рой, М. Веттер, Оценка ефективности деятелности компании 2003, стр. 64-65.

Етап I – Определяне на характеристиките на отрасъла и роля на компанията в него.

Конкретна цел на този етап е формирането на единно мнение относно спецификата и нуждите на конкретния отрасъл, както и тенденциите в неговото усъвършенстване и развитие. Изработването на относително единно становище за пътя на развитие на отрасъла в бъдеще позволява създаването на надеждна база за разработване на мисия и стратегия на компанията. Целесъобразна форма за реализиране на тази задача са индивидуалните интервюта, по възможност с топ-мениджъри на организации, с неформални лидери на подразделения.

Влияние при формирането на стратегии оказват различни модели на управленската мисъл, ангажирани с различна приоритетна и смислова тежест като: SWOT-анализ[17], в средата на 80-те години Модела на 5-те конкурентни сили[18], в началото на 90-те – Ресурсно-ориентирания анализ[19] на компанията, в края на 90-те концепцията свързана с „базисна компетентност“.[20] Финализирането на този етап е свързано с оформянето на документ с предложение за стратегия и мисия..

Етап II – Разработване и утвърждаване на мисия на организацията

Доколкото моделът БК се основава на комплексно съгласувано представяне на мисията на организацията, в I-ви етап е необходимо да се постигне консенсус по този въпрос.

Съдържанието на този етап е ангажирано с окончателното утвърждаване на мисията на разглежданата организация, отношението и към стратегическия модел на БК и уеднаквяването на възгледите по този въпрос. В този етап с отговора на конкретни въпроси се реализира решаването на етапната проблематика, а именно:

– формулиране на мисия, обоснована върху правилна стратегия;

– осигуряване на стимул за развитие на стратегията от избраната мисия;

– утвърждаване на логическа връзка между мисия и персонални цели;

– обособяването на мисия и устойчиво развитие на организацията.

---

[17] Andrews, The Concept of Corporate Strategy, 3rd ed. (Homewood, Irwin, 1987).
[18] Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (NY, Free Press,1985).
[19] Grant R., Contemporary Strategy Analysis (Oxford, 1993, p.120).
[20] Hamel, Prahalad, „The Core Competence of the Corporation”, HBR, V – VI, 1990, p.81.

Въз основа на изходната информация събрана в I-ви етап и анализ на фактори свързани с дейността на организацията се формира предложение за мисия.



Фигура 3: Фактори, определящи мисията на организацията

Източник: Olve, Roy, Wetter; PerformanceDrivers, NewYork, 1999, p.69.

Етап III – Определяне на ключови аспекти от дейността на организацията.

Този етап е с особено значение поради факта, че след формулирането на корпоративна стратегия, мисия, визия и утвърден управленски модел като БК идва ред за анализ на дейността и селекционирането на отделни аспекти на тази дейност. Изходният модел на Каплан и Нортън съдържа четири ключови аспекта на дейност. Наред с това се провежда и формулирането на такива, които да бъдат включени в стратегическата карта. При определянето на ключови аспекти е трудно да се регистрират взаимозависимости между тях. „В този процес на определяне препоръчителен водещ фактор е логиката от развитието на конкретния бизнес“[21]. По възможност всеки аспект в развитието на конкретен бизнес е добре да бъде обвързан с определен конкретен финансов измерител. Като резултат от семинара на този етап се

[21] Neely A., Measuring Business Performance, 1998, p.117.

появява анализ на цялостната дейност на организацията, осмислена както в план-анализ, така и по отношение на формулиране на аспекти и същевременно лостове и фактори влияещи на формулирана в предния етап мисия.

Етап IV – Детайлизация на организационната мисията и формулиране на стратегически цели

Изхождайки от формулираните ключови аспекти на дейността и връзките им с мисията на този етап участниците в поредния семинар въвеждат списък с правила и способи, позволяващ ефективно реализиране на мисията. Всяка ключова дейност предполага кръг от проблеми предизвикващи провеждането на мероприятия за решаването им. В резултат на този семинар участниците в него получават описание на всеки ключов аспект с указание за основните променливи във функционалната стратегия и техните приоритети. Въз основа на целия този процес в развитието на всеки аспект от дейността на компанията се обособяват стратегически цели – необходим резултат и предпоставка за по-нататъшно развитие.

Същността на този етап е свързана с трансформирането на обобщената корпоративна мисия на конкретно практически изпълнимо ниво, обезпечавайки деликатен баланс между дългосрочни и краткосрочни цели. Това е едно от двете важни направления относно практическото усъвършенстване на бизнес моделите. Другата е все по-цялостно формулиране на стратегия, като при реализацията на тази задача винаги стои проблемът как да се завоюва и удържи съществено конкурентно предимство от дългогодишния опит в работата с балансирани карти се доказва, че методът на ангажирането на стратегията с развитието им като процес има най-голям потенциал за развитие точно от тази гледна точка.

Етап V – Определяне на ключови фактори на успеха

На този етап се реализира преход от общото определение и описание на стратегия разгледана до тук, към определяне на

средства за реализация и най-значимите, ключови фактори, иначе казано кои фактори имат решаваща роля в достигането на успех и подреждането им в логически ред по приоритетност. Логиката на тази приоритетност е обвързана от една страна с тяхната роля в реализирането на стратегически цели, а от друга с влиянието им върху конкретни финансови резултати, като именно тук се откроява реалния израз на Теория за максимизация на стойността. Преди да се пристъпи към разработване на ключови показатели е желателно да се разместят ключовите фактори на успеха в стратегическата карта в определен ред по вертикала и хоризонтала, казано иначе това помага да се убедят участниците, че „стратегическата карта е моделирана и базирана на вътрешно последователна и взаимосвързана информация.”[22] Разположението на факторите по хоризонтала не е свързано с голяма сложност, а по-скоро има регистрационен характер. Осмислянето обаче по вертикала е свързано с конкретна динамика на определен фактор и причисляването му в отделни логически блокове от взаимовръзки. Тези особени форми на организация са свързани с вертикално подреждане по приоритетност.

Етап VI – Разработване на система от показатели, разкриващи причинно-следствени връзки и съгласуване на цели.

На този етап от развитието се осъществява разработка на адекватна система от ключови показатели за употреба в следващите етапи. В този етап е необходимо точно осъществяване на конкретен избор, защото именно тук е твърде вероятно информационното изкривяване да деформира конкретната стратегическа цел. В края на този етап окончателно се подбират и аранжират по перспективи показателите, които най-адекватно отразяват настоящото състояние и позволяват да се следи динамиката на развитие и най-малките отклонения. Сложността в този етап произтича при регистрирането на причинно-следствените връзки и съгласуването на избраните показатели

[22]Виж Нийли (1998) стр.80.

между тях. Важно е да се подбират показатели, които съвместяват взаимозависимостта между краткосрочните цели и дългосрочните алтернативи.

Този етап се приема като едно цяло действие, подготвено от редица предпоставки и репродуктиращо логичен резултат. Може би алгоритъмът на този процес по целесъобразност би го осмислил като 2 под етапа. В първата част се провежда анализ и се създава списък от показатели, експонирани по значение и стойност.[23] Заключителната част дава като резултат окончателен списък с показатели, логически и стойностно подреден след проверка за липса и на вътрешни противоречия.

Етап VII – Разработване на корпоративна стратегическа карта.

Това е етап на формулиране на стратегическата карта на корпоративно ниво. Тук особено съществен момент е обсъждането и утвърждаването на нейното съдържание, преди всичко синхронизиране на нематериалните активи със стратегията. Обективното обсъждане на картата, протича като високо динамичен дебат, поради факта, че самата картата може и трябва да бъде разглеждана като непрекъснато развиващ се процес.

Много важен момент при провеждането на семинар е всеки участник в него да определи отношението си към проекта и да очертае пътя на своето участие. Съществен момент в работата на семинара е провеждането на коментари и вкарването на предложения за разработване на стратегически карти за различните нива от организационната йерархия и подразделенията на компанията.

Етап VIII – Разработване на формата и системата от показатели за стратегическа карта на отделни звена.

[23] На този етап в световната практика за осмисляне на мястото във всеки аспект на конкретен показател се използва Коефициент на дейност на успеха, които от своя страна представлява съотношение между сложност и степен на изпълнение. Baker, B., Mobil – NAM&R – Marketing, Free Press, 1999, NY, p.13-14.

Съществена предпоставка за развитието на този етап е формата и съдържанието на корпоративната стратегическата карта.

На този етап от развитието на процеса по прилагане на модела БК, в зависимост от мащаба на разглежданата организация и нейната структурна специфика се определя порядъка от разработки на стратегически карти за отделните структурни звена, при адаптация на корпоративната карта към техните особености.

За успешното провеждане на декомпозиционния процес на корпоративната стратегическа карта и разработването на стратегически карти на отделни звена от различни йерархически нива е необходимо да е окончателно приключен процесът на оптимизация по структурата. При реализацията на стратегически карти за отделни структурни звена, тогава когато те са обвързани в цялостен производствен цикъл е добре да бъде обособявана обща карта с осмисляне на сравнително конкретни цели. Доколко сложен е процесът на декомпозиция може да се съди по проблемите, възникващи на всяко ниво и звено от структурата. Съществен момент при обобщаване на резултатите от внесените предложения в семинара е присъствието и на мениджъри от средния ешелон ангажирани с реализирането на проекта на по-ниски йерархически нива.

Етап IX – Определяне на конкретни цели.

Остойностяването на конкретни намерения и стратегически цели за всеки показател, както на корпоративно, така и на по-ниско ниво, е съществен процес в резултат на който се формира и задава планова стойност и консенсусно отношение по повод правилността на мисията и стратегията на организацията. Своевременно е заложено и провеждането на контрол върху реализацията им за бъдещ период, съвпадащ с периода на планиране. Този етап е ангажиран с формулирането на конкретни цели за всеки показател включен в стратегическата карта. За тази цел е необходимо да се установи прогнозно значение с фиксирана

стойност, цифров израз на упоменатите цели. Във връзка с реализацията на тази задача е необходимо в дейността на всяка организация да се регистрират както краткосрочни цели така и дългосрочни и корекциите върху текущата дейност да се реализират въз основа на последните.

Етап X – Разработване на план от мероприятия.

Въвеждането на целеви планови стойности за всеки показател е съществена предпоставка за развитието на този етап. Реализацията на тази задача е свързана с редица мероприятия от индивидуално, до корпоративно ниво, като се правят предложения на семинар за инициативи, свързани с конкретни стратегически цели и бъдещата им реализация. В края на този етап, на семинар се внасят списъци с групи предложения за отделни аспекти, тяхната проблематика и мероприятията по реализацията им.

Стратегическата роля на нематериалните активи не може да се реализира самостоятелно. За да ги използва ефективно организацията се нуждае от единна програма, от разработване на план от мероприятия. За да се финализира процеса по разработване на стратегическа карта е необходимо да се фиксират конкретни действия в тяхното реализиране в цялостния план, ангажиран с приобщаване на стратегия и мисия. Този план трябва така да се осмисли, че конкретните мероприятия, сроковете за изпълнение и финансовите резултати логически да се обвържат с цялостната корпоративна стратегия. В практиката се оказва, че вместо постоянен мониторинг на конкретни ключови показатели този план от мероприятия е много по-ефективен инструмент за контрол.

Етап XI – Внедряване на карти.

Желан етап и резултат, в който всичко казано до тук е предпоставка за добър резултат. Планът от мероприятия и алгоритъма на внедряване на стратегическите карти е желателно да включват инициативи и процедури за контрол, поради което управлението на тяхна база да се превърне в част от ежедневната

дейност на организацията. Въвеждане в действие на стратегическата карта – така може да бъде характеризиран този етап.

Съществен момент при осъществяване на този проект е възможността да се приложат на всички нива и за всички подразделения стратегически карти от типа БК. Това е един желан етап обвързан с финализирането на проект балансирани карти, защото в една сложна структура привеждането в действие на един стратегически проект е свързано с редица проблеми относно създаването на масив от достоверна и навременна информация, относно създаване на подходящ план от конкретни мероприятия, спрямо доказан кумулативен ефект на споделената стратегия.

Може би при обсъждане и провеждане на пореден семинар, единствено реализирането на проекта на индивидуално ниво с изключение на карта на търговски представител не е финансово рентабилна. Ако стратегическите карти са се обособили като най-динамичната част от ежедневието на компанията може да се приеме, че реализацията на проекта предстои. Като теоретични предпоставки са приложени вижданията на Каплан и Нортън, споделения опит на водещи организации в различни сфери, както и обобщена стандартизирана технология на процеса по създаване и въвеждане на БКО.

Написаното създава условия да бъдат структурирани изводите:

Първо: Анализите на споделени добри практики и опит при употребата на стратегическата карта предоставят доказателства, че моделът предпоставя постигане на консенсус между организационната визия и стратегия, разясняване на стратегията и нейните цели, приобщаване на цялата организация към стратегически инициативи, обезпечаване на работата по картата с инвестиции и ресурси, преосмисляне на модела на организационно поведение и натрупването на управленски опит. В този контекст картата се проявява като механизъм за реализация на

организационната промяна. Овладяването на поведението на разнородните показатели и намирането на ефективен баланс в тяхното управление доказват, че стратегическата карта е метод за верифициране на заявената организационна стратегия.

Второ: Критичният преглед върху оповестени и доказани със своята ефективност технологии при въвеждане в употреба на образци на стратегическата карта показват, че това е един уникален за всяка организация процес. Въвеждането в употреба придобива уникален характер поради динамичната икономическа среда, високата нестабилност на пазарите и растящите очаквания на обществото. Като се добавят и индивидуалните особености на всяка организация се оказва, че процесът е винаги различен и труден за вписване в клишета и правила. Именно поради подчертано творческите възможности при употребата на модела балансирана карта алтернативата наречена организационна промяна е преимуществено възможна и моментно постигнати негативни резултати могат да придобият и положителни насоки на развитие.

2. ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ НА МОДЕЛА БАЛАНСИРАНА КАРТА В НАЦИОНАЛНАТА СИСТЕМА ЗА ОТБРАНА И СИГУРНОСТ

Заложената в настоящата разработка цел предопределя в структурата на съдържанието да бъдат включени управленски казуси, в които поставеният във фокус модел на балансираната карта намира приложение за усъвършенстване на управленските процеси. Именно по този причина изложението предоставя предложения, базиращи се на добри практики, адаптирани към нуждите на разработката, чиито обекти на управление са конкретни субекти, притежаващи ключово място в системата за отбрана и сигурност на Република България.

2.1. ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА МОДЕЛ БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА МИНИСТЕРСТВО НА ОТБРАНАТА

Кратки данни за обекта на внедряване: Министерството на отбраната е правителствен орган и част от изпълнителната власт на дадена на суверенна държава. Ведомството реализира държавната политика в областта на ръководството на въоръжените сили (сухопътни, военноморски и военновъздушни) в мирно време и по време на война.

Създаването на армия е едно от първите действия на българските власти, предприети след създаването на Третата българска държава. Въз основа на заповед от 15.07.1878г. е създадена Българска земска войска. Още в първото правителство начело с Тодор Бурмов сред първите 6 висши държавни институции е създадено и военното министерство (Указ №23/05.07.1879г.) на основание чл. 161 от Търновската конституция) като най-висш военноадминистративен орган в България.

Военното министерство реализира задачи свързани със: защитата на държавния суверенитет и националната

независимост, отбрана на националната цялост на държавата, отстояване интересите на българското общество и ценностите на националната идентичност.

Според конституцията, прието от VII-то Велико Народно Събрание (1991) върховен главнокомандващ на въоръжените сили е президентът на Република България. Ръководството на министерството отчита резултати от своята дейност пред Народното събрание.

Упражняването на граждански контрол над въоръжените сили и специалните служби произтича от ценностите на демократичното гражданско общество и е залегнало в националното законодателство. Законодателните актове на Народното събрание създават основните регулиращи механизми в областта на отбраната и националната сигурност.

Организационната структура на Министерството на отбраната се привежда в съответствие с настъпилите промени и утвърдените приоритети в държавната политика, съобразени с членството на Република България в НАТО и Европейския съюз.

Министерството на отбраната е първостепенен разпоредител. Числеността на личния състав се състои от военен и цивилен персонал.

При тези характеристики за МО може да се каже, че е една от големите правителствени институции. В своята структура тя има освен основните родове войски и други по-малки структури, които притежават характеристики на стратегически бизнес единици. Нейната мисия е да осигурява национална отбрана и участва в укрепването на международния мир и сигурност. През последните години Министерството засвидетелства съпричастност към процесите на опазване на международния мир и участва в мироопазващи мисии.

Основания за предложението по въвеждане на стратегическа карта:

Първо: Направената кратка характеристика на министерството на отбраната предоставя доказателства да се възприеме мнението, че това е институционално заявена стратегическа организация, която придобива все по-значимо социално присъствие и роля и в национален и в наднационален аспект, като се изявява в една специфична и ключова сфера с подчертано нематериален характер. Съобразно заложените цели, задачи и мисия на министерството убедено може да се твърди, че без стратегии в неговата работа постигането на добри резултати би станало невъзможно.

Второ: Опитът на водещи армии в алианса като армията на САЩ и на Великобритания показва, че доказани управленски модели могат да постигнат високи нива на ефективност и в сферата на отбраната и сигурността. В този контекст Моделът балансирана карта в неговата стратегическа версия би си превърнало в удачен метод за рационализиране на управлението на ефективност в работата на Министерство на отбраната и реална възможност за популяризиране и възприемане на стратегията от състава на цялата организация.

Работата по стратегическата карта стартира с формулиране на стратегия, която в случая може да бъде определена като „създаване на ефективна система за отбрана“.

Анализът на стратегията и нейната декомпозиция посочват като основни и водещи две стратегически тематични области, а именно:

– Повишаване на оперативната ефективност;

– Оптимално използване на ресурсите.

Комплексът от стратегия и тематични области маркира посоката за реализация на стратегия на Министерството, осъществяването на мисия и конкретизирането на цели по стратегическите перспективи (направления), включени в структурата на картата.

За предложената карта може да се каже, че поради спецификата на дейност на самото ведомство и заложените за реализация задачи е напълно естествено да бъдат въведени изменения.

Това най-ясно може да бъде открито при дефиниране на самите перспективи (направления). В този контекст класическите наименования са заменени с целесъобразни.

Съобразно възможностите за надграждане отдолу-нагоре структурата съдържа:

Перспективата „Изграждане на бъдеще“ намира отговор на въпроса как инвестициите в човешки ресурси, технологии и инфраструктура създават възможности стратегията да се реализира в дългосрочен времеви хоризонт.

Замества Перспективата „Познание и развитие“.

Перспективата „Поддържащи процеси” посочва пътя, по който протичащите процеси трябва да се обновят или подобрят, за да се реализира избраната стратегия.

Замества Перспективата „Вътрешни бизнес процеси“.

Перспективата „Управление на ресурсите“ анализира нивото на правомерност и целесъобразност при употребата на ресурси.

Замества Перспективата „Финанси“.

Перспектива „Резултати от дейността“ дава конкретен отговор на въпроса това ли са резултатите, които очакват правителството и обществото.

Замества оригиналната Перспектива „Човешки ресурси“ на Каплан и Нортън и последващата я „Заинтересовани страни“.

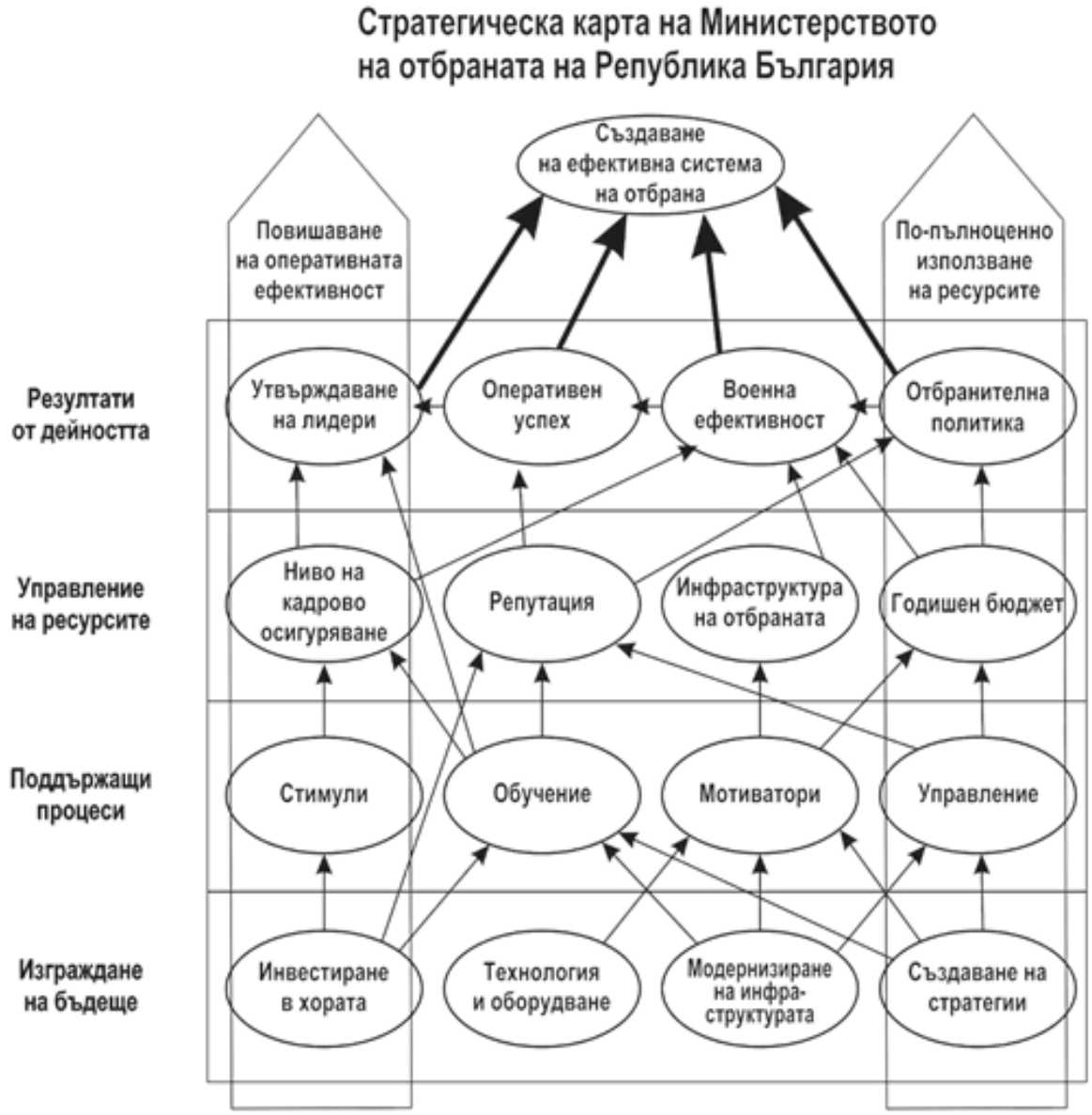
Плътността на взаимодействие между перспективите и причинно-следствените взаимоотношения между структуриращите ги показатели са отразени по целесъобразност в схемата на Стратегическата карта на МО.

Водещи консултанти изказват мнението, че „за организации в държавния сектор, за които по правило ресурсите са ограничени, а инвестициите в даден проект се правят за сметка на друг, е особено важно да демонстрират сложна мрежа от взаимовръзки и взаимодействия, предвидени от съставящия балансираната карта екип.“[24]

Анализът на причинно-следствената зависимост между самите направления може да бъде тълкувана ориентировъчно в следния ред. Напълно разбираемо и естествено е началото да бъде свързано с направление „Изграждане на бъдеще“, тъй като цялостната стратегия за отбрана и сигурност се базира на хора, технологии и модерна инфраструктура. Самата идея за инвестиране в човешки ресурси доказва, че Министерството се стреми да удовлетвори в голяма степен очакванията на своите служители, като им предоставя възможност да прекарват достатъчно време с близките си и като цяло да се грижи за тяхното благосъстояние. Създадените добри условия са ключов фактор, способстващ за повишаване на духа в армията и по този начин се намалява или ограничава текучеството на кадри, или по-скоро се контролира тяхното развитие.

Именно това ще обезпечи целите в показателя „Ниво на кадрово осигуряване“ и „Репутация“ в направление „Управление на ресурсите“, а също така и целите на „Обучение“, „Мотивиране“ и „Стимулиране“ от направление „Поддържащи процеси“. Ако към това се добави, че ефективното обучение способства за кадрово осигуряване, поддържането на репутация и формирането на лидери, то тогава процесът по постигане и управление на военната ефективност е напълно изпълним и реален и в този смисъл реализацията на заявената стратегия е в голяма степен гарантирана.

[24] Kaplan R.,D. Norton, Using the BS as a Strategic Management System, Harvard Business Review, I-II /1996.



Фигура 4: Стратегическа карта на МО

Анализът в дълбочина върху целия предложен модел на балансирана карта продължава с това, че реализацията на направлението „Изграждане на бъдеще“ активизира системата от цели заложени пред другите направления. В подкрепа на това твърдение и като продължение на анализа, ако Министерството ограничи текучеството на кадри, се освобождават средства, които при други условия са нужни за набиране на нов персонал и те се пренасочват за модернизиране на технологии и оборудване. При наличие на нови технологични решение и оборудване

Министерството може да реализира своите цели в показателите „Стимулиране“ и „Мотивиране“, а следователно и да усъвършенства „Инфраструктурата на системата за отбрана и сигурност“ и да управлява още по-балансирано своя бюджет, т.е. да реализира две ключови цели, които в крайна сметка способстват за оптимизиране на „военната ефективност”.

Направеното предложение за въвеждане на системата от показатели като стратегическа карта и реализираните по негов адрес анализи и разсъждения дават основание да се твърди, че приложението на подобен инструмент би променило отношението на всички служители в самото ведомство към заявената стратегия, на другите институции към проблемите на министерство на отбраната и най-вече към приоритетното значение на сигурността и отбраната за обществото и държавата.

2.2. ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА МОДЕЛ НА БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА СУХОПЪТНИТЕ СИЛИ НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ

Кратки данни за обекта на внедряване: Сухопътните войски на Република България са основния вид въоръжени сили в Българската армия, които подготвят и поддържат сухопътни формирования, способни за развръщане и участие в пълния спектър операции в системата на колективната отбрана на НАТО – както на територията на страната, така и извън не.

Историята на сухопътните войски започва през 1878 г. с обнародването на указ на княз Дондуков за създаване на Българска войска.

През 1973 г. се формира Командване на Сухопътните войски, на което се вменява ръководството на подготовката, окомплектоването и развитието на сухопътните обединения, съединения и части. След демократичните промени през 1996г. Командването на Сухопътните войски се реорганизира в Главен щаб на Сухопътните войски, като постепенно структурите на войските и силите преминават от армейско-дивизионна

организация към корпусно-дивизионна и впоследствие - към корпусно-бригадна организация.

На 29.03.2004 г. България става член на НАТО.

Реформата за оптимизация и модернизация на войските и силите продължава. През юни 2006г., в изпълнение на Плана за организационно изграждане и преструктуриране на Българската армия до края на 2015г.

Главният щаб на Сухопътните войски се реорганизира в Щаб на Сухопътните войски, закрити са Командването на ОС, Командване „Изток“, Командване „Запад“ и Командването на Силите за специални операции. Съединенията и частите преминават на пряко подчинение на Щаба на Сухопътните войски.

Сухопътните войски към 2010 г. са били с численост 21 000 души, според План за организационно изграждане и модернизация на Въоръжените сили (ПОИМВС) до 31.12. 2015г. българските сухопътни войски са сведени до 14 310 и разполагат общо със 160 танка, 378 бронирани машини и 192 артилерийски установки. Фактически се извършва реформа, която намалява броя не техническите единици - към 31.12.2004г. българските сухопътни войски са имали 567 танка, 965 бойни бронирани машини и 666 артилерийски установки.

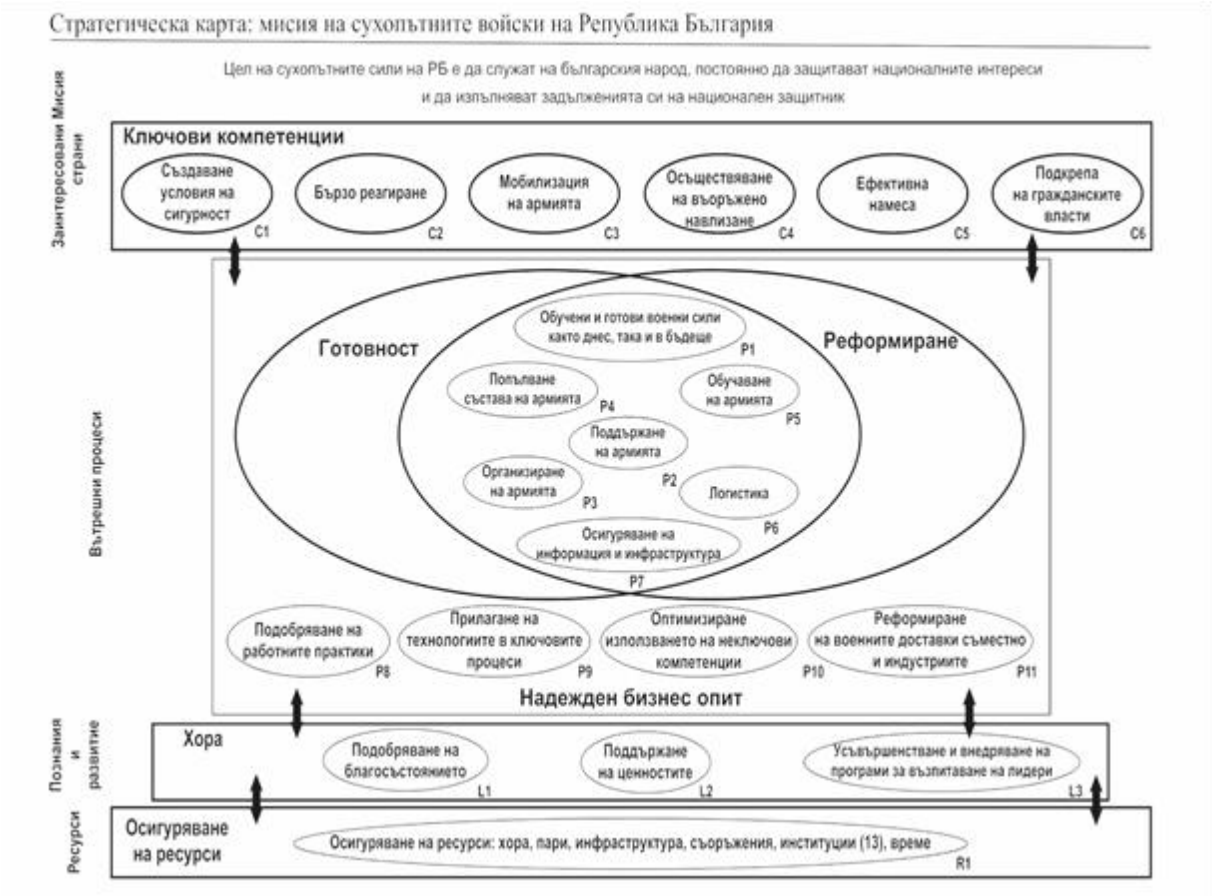
Основания за предложение по въвеждане на стратегическа карта:

Първо: При положение, че в сухопътните сили на Република България продължават да протичат реформи и преобразования, а това са основните сили в националната система за сигурност и отбрана е наложително целия процес да бъде балансирано управляван и регулиран, не само административно-бюрократично от нормативни актове и документи, а от реално действащ механизъм, прилагащ методологията на балансираните карти. Създаването на яснота и прозрачност на целия процес по осъществяване на промяна би създало условия личният състав на сухопътните сили да участва активно в нужната трансформация.

Второ: Въвеждането на стратегическа балансирана карта в дейността на сухопътните сили би създало условия непрекъснато

да се повишава ефективността в стратегическото управление и да се реализира мониторинг на стратегическата готовност. Въпросната карта или система от показатели съществена подобрява методите за измерване на готовност, като предоставя актуална информация и непрекъснато разширява нейния обем. Именно така има реални шансове възникващите ключови въпроси да намират своите логични отговори, преди да са станали проблеми.

Началото по разработването на стратегическа карта е напълно целесъобразно да отчете спецификата в организацията на армията, като институция, която реализира мисия, изгражда стратегии, но като цяло преследва неизменно своята цел.



Фигура 5: Стратегическа карта: мисия на Сухопътните войски

На това основание в структурата е регистрирана целта на сухопътните войски. В основата на картата са поставени направлението „Ресурси“, тъй като то понася основната тежест на процесите развитие и надграждане. За направленията „Вътрешни бизнес процеси“ и „Познания и развитие“ може да се каже, че задължително присъстват. По отношение на направление „Клиенти“ самото естество на основната дейност на въоръжените сили предопределя внасяне на корекции и в този контекст то се преобразува в направление „Заинтересовани страни“.

Въпреки, че създаването на модел има като база „добри практики“ и въз основа на тях може да се създаде удачно съдържание, реално нуждите на обществото предопределят посоката на промени, които за да сработи модела на картата трябва да бъдат отразени.

Проблемите с бежанците, конфликтните ситуации на Балканите, напрежението в Близкия Изток, са все отправни точки, поради които системата за отбрана и сигурност стои все по-устойчиво във фокуса на обществено внимание. По тази причина – в системата за отбрана и сигурност възникват проблеми свързани с кадри, готовността и реформите. Кадрите, реално са крайъгълният камък на армията. Готовността на силите за отбрана и сигурност е залог за посрещане на непосредствените нужди от гарантиране на сигурност и отбрана на националните интереси и суверенитет. И не на последно място реформите, представляващи усилията за промяна, които биха осигурили условия да се гарантира и предоставя високо ниво на отбранителни възможности и нужната степен на сигурност.

Динамичните условия и заявените обществени очаквания създават предпоставки в съдържанието на стратегическата карта да намерят отражение важни и съществени теми, имащи пряко отношение към успеха на моделното предложение. Темата „Осигуряване на ресурси“ поставя акцент върху набирането и осигуряването на разнородни по своя характер средства, необходими за реализация на поставените цели.

Приложението на темата „Надежден бизнес опит“ доказва, че цялостната дейност се реализира, базирайки се на стандартизирани процедури, които притежават достатъчно висока ефективност и оптималност в използването на ресурсите във всички процеси и операции.[25] Темата „Ключови компетенции“ включва навици и умения, които армейските кадри трябва да развиват, за да изпълняват своите професионални задължения.[26]

Отбелязаните съдържателни и конструктивни особености на моделното предложение на стратегическа карта, насочена към повишаване на ефективността на сухопътните сили на Република България най-общо създава впечатление, че има потенциал и предоставя възможност да се намери и постигне баланс между обществените и институционалните интереси, а целите и стратегиите да се превърнат в конкретни действия.[27]

Предложението за стратегическа карта създадено за нуждите на управлението на сухопътните войски (Фигура 5) създава предпоставки по съдържанието на всяко направление (стратегическа перспектива) да бъде направен анализ, насочен към функционалните връзки на взаимодействие, възможности за реализация и потенциал по усъвършенстване.

Направлението „Ресурси“ закономерно има фундаментален характер в изграждането на структурата на картата. Работата в тази насока и по тази тема обезпечава основата върху която се гради модела. Обезпечаването на средства, необходими за реализация на мисията и удовлетворяване на заявените очаквания на заинтересованите страни се явява ключов фактор за постигане на успех. Тук е редно да се уточни, че ресурсите не са само финансови, а включват личен състав (хора) инфраструктура, военни съоръжения, институции и още нещо съществено, предвиждат и времето, необходимо за тяхното ефективно приложение. Сухопътните войски трябва да бъдат обезпечени с

[25] Quinn, J., H. Mintzberg, Strategy Process. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1991, p.72.
[26] Donaldson, G., Managing Corporate Wealthp, New York, Prayer, 1994, p. 83.
[27] Henderson, B., Corporate Strategy, Cambridge, Mass., Abbots, 1989, p. 37.

всичко това, за да се очаква реално изпълнение, тълкувано като възможен резултат на рационално осъществени инвестиции.

В направлението „Познание и развитие“ ключов фактор са човешките ресурси. Военнослужещите, независимо от своята длъжност придобивайки знания и непрекъснато усъвършенствайки своите умения се превръщат в човешки капитал. Именно това е причината, поради която формирането на устойчива среда, отчитаща от една страна потребностите на войниците и техните семейства, а от друга съответните морални ценности се превръща в основна задача при балансираното изграждане на цялото направление. Градивният елемент при конструирането на направлението може да се потърси като се инициират възможности за ориентация към лидерство – фактор в развитието на всички нива.

Тежестта в цялостната структура на стратегическата карта е заложена в третото направление „Вътрешни процеси“. Сложността на задачата по моделиране произтича от потребността да бъде намерен адекватен начин за отразяване на взаимовръзката между процесите по създаване на готовност и реализация на реформи. В този контекст може да се каже, че стратегическата задача на командването е да се намери равновесна точка между обявените приоритети. Казано с други думи трансформацията на армията трябва да се реализира без това да засегне съществено поддържането на готовност.

Предложението за стратегическа карта има потенциала да предостави условия да се осъществява контрол върху противоречията между отсрочки (или забавяне) в процеса на реформиране с цел поддържане на текуща готовност от една страна и компромисите, които трябва да бъдат направени в настоящето, за да се гарантира непрекъснатост на процеса по завършване на реформите от другата.

Включването в съдържанието на направлението на комплекса от показатели, отразяващи надеждния бизнес опит

доказва, че протичащите процеси и тенденциите в тяхното развитие се обосновават на потребности, установени в миналото и опит, доразвиващ се в настоящето и най-вече свързан с потенциал, който ще създаде устойчива среда за заявено в стратегиите бъдеще.

Стратегическият характер на темата за поддържането на висока готовност на националната система за отбрана и сигурност за нашето общество и доказаната ключова роля в този процес на сухопътните войски предопределят включването в структурата на моделното предложение и направлението „Заинтересовани страни“. Ако бъде декомпозирана субектната структура на заинтересованите страни има основание да се споменат – българския народ, народно събрание, правителство и президент.

Като се взема предвид катастрофичната динамика на настоящето и високата неопределеност за бъдещето цялото това състояние на глобалните процеси може да бъде определено като „конструктивна деструкция.”[28] Именно съобразяването с тези условия прави рисковете да бъдат обосновано заявени изисквания към системата за отбрана и сигурност достатъчно високи. Ако към това бъдат добавени и социалните ангажименти на сухопътните войски да участват активно и при ликвидирането на последствия от бедствия и аварии, обществените очаквания придобиват още по-реален и сериозен характер. По тази причина, включването в развитието на направлението на темата „Ключови компетенции” доказва, че адекватните действия по подготовка на кадрите е може би единствената винаги необходима дейност, която същевременно има характеристики на ефективно решение и разумна инвестиция, генерираща ползи за обществото в бъдещето.[29]

Като цяло по повод на направеното предложение за въвеждане на стратегическа карта в работата и управлението на

[28] Кънев М., Идеята за прогрес отвъд икономиката, София, Изток-запад, 2013, стр.19-20.
[29] Стоянов Е., Организацията като контролен обект в усъвършенстването на персонала, МНК „Човешки ресурси, лидерство и организационно управление”, проведена в Созопол 27.06.2016г., сборник стр. 397.

сухопътните войски може да се каже, че моделът има потенциал и създава условия чрез свойствената си системна отчетност и същественото подобряване на методите за измерване да се повиши нивото на ефективност във всички процеси, обезпечаващи дейността на сухопътните войски.

2.3. ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА МОДЕЛ НА БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН УНИВЕРСИТЕТ „ВАСИЛ ЛЕВСКИ“

Кратки данни за обекта на внедряване: Националният военен университет „Васил Левски“ е създаден през 1878 г. На 01.09.1878 г. в гр. Пловдив императорският руски комисар за България генерал-адютант княз Александър Дондуков подписва Заповед №14 за военното управление на Българската земска войска, на основание на която назначава първия команден състав на Софийското военно училище. Училището се нарича Софийско и е предвидено да бъде разположено в града на княза.

За първи началник на училището е назначен капитан Н. Флейшер. Издадената по повод началото на учебната дейност на училището Заповед №1 поставя началото на българската военнообразователна система.

В периода 1900-1910 г. към училището действа Военна гимназия. Обучаващите се в нея се наричат „кадети”, като освен общо средно образование, те получават и военна подготовка. Впоследствие те постъпват във военното училище и продължават обучението си като юнкери.

След обявяване на общата демобилизация на армията след войните, то отново започва да функционира от 1 август. Учебните занятия започват през декември 1913 г., т. е. една година и три месеца след прекъсването им.



Фигура 6: Организационна структура на Национален военен университет „Васил Левски“

По време на участието на България в Първата световна война 1915-1918 г. военното училище увеличава приема и преминава към съкратени срокове на обучение, като се слива с Школата за запасни подпоручици. По такъв начин за целия период на войната завършват четири випуска, които са изпратени в частите на армията – 1400 юнкера и 6 300 школника. В условията на ограниченията на Ньойския договор, военното училище остава единственото военно учебно заведение в България.

От 1923 г. в него съществува т. нар. „Преподавателски курс“.

От 1928 г. във военното училище започват да се обучават кадри, не само за земните (сухопътните), но и за въздушните и морските войски.

След промените в България от 09.09.1944 г. училището се нарича Народно военно училище, а със заповед на министъра войната Д. Велчев за негов патрон е определен Васил Левски.

През септември 1958 г. то е преместено във Велико Търново. От началото на 70-те години на миналия век е установено в днешния район.

С решение на XXXIX-то Обикновено народно събрание от 14.06.2002 г. трите военни училища във Велико Търново, Шумен и Долна Митрополия са преобразувани в Национален военен университет „Васил Левски“.

Основания за предложение по въвеждане на стратегическа карта в Национален военен университет „Васил Левски“:

Първо: Проследената хронология на историческите факти и мястото, което учебното заведение заема в системата на отбраната и сигурността на Република България формират мнението, че ако към него не се приложи стратегия за развитие и усъвършенстване, трудно ще може да се реализира заявената мисия и да бъдат удовлетворени обществените и партньорските нужди в сферите на отбраната, сигурността и мироопазването. Намирането на баланс между обществените интереси и работата на висшето учебно заведение биха създали възможности и двете страни да сближат позициите си максимално и да обединят усилията си в посока на общите цели.

Второ: Нарастващите очаквания, отправени към образователната система като цяло, а в частност и към нейната военнообразователна част, обосновано предопределени от динамиката на общественото развитие създават предпоставки към промените и реформите да се подходи системно и организирано. Именно в този контекст предложението за конструиране на модел на стратегическа система от показатели би създало възможност управлението на процеса по въвеждане на адекватни промени, с които да се игнорират негативните тенденции и демографските проблеми да придобие характеристики на контролиран и високо ефективен процес.

Особеностите, които правят процеса по анализ на предпоставките и създават препятствия за ползване на „добри практики“ могат да бъдат отбелязани в няколко направления:

1. Въпреки, че съществуват примери за приложение на модела балансирана карта в сфери, различни от материалното производство, възникват проблеми с моделиране на адекватни показатели и направления, които да обхванат напълно комплексно тяхната същност;[30]

2. Поради налични разлики в народопсихологията на човешките ресурси, възприемането на модела и работата в екип създава проблеми, в процеса по адаптация и приложение на примери от чужд опит;[31]

3. Съвместяването на учебния процес и спецификата на системата за отбрана и сигурност променят структурата на заинтересованите страни и обосновано заявяват друго съдържание на вътрешните процеси;[32]

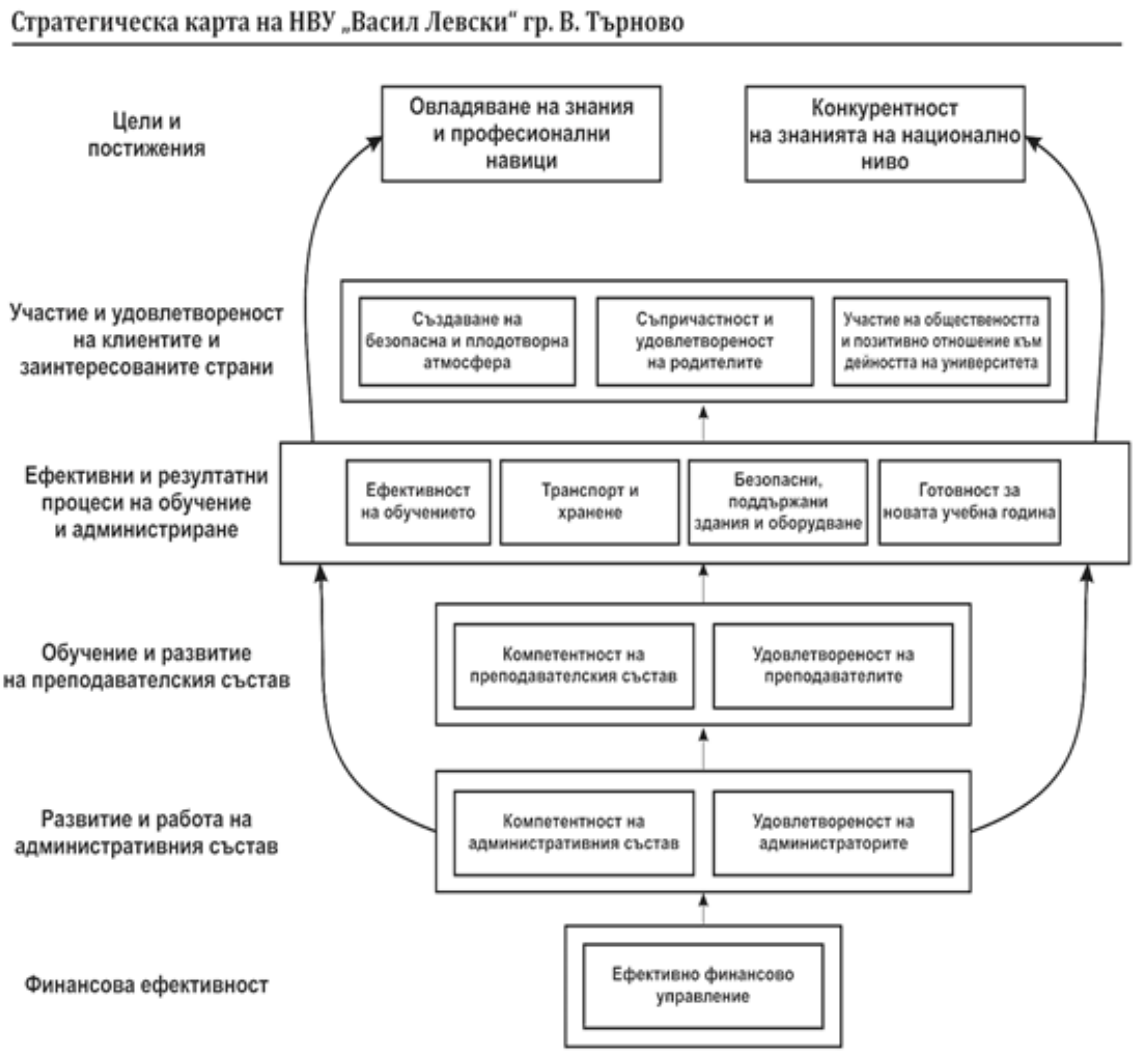
4. Различията в нормативна база, съобразени със спецификата на социалните условия правят прилагането на добри практики в сфери като образованието трудно приложими, без да се внесат съществени корекции.[33]

Като база за развитие на концептуален модел е заложен образец на картата, типологизирано представен във вида отразен на фигура 9.[34]

Практическо приложение е регистрирано в общообразователната система на САЩ. Конкретно сведения за

[30] Стоянов Е., Специфика на българската проблематика при работа по балансираните карти като инструмент за контрол, сп.”Управление и устойчиво развитие” бр.1-2/2007, стр.272.
[31] ButlerA., LetzaS. R., Neale B., Linkingthe BStostrategy, Long Range Planning, 1997,Vol. 30, №2.
[32] Goldenberg H., J. Hoffecker, Using the Balanced Scorecard to develop Companywide Performance Measures, Journal of Cost Management, Fall 1994.
[33] RuddleK., D. Feeny., Transforming the organization, Oxford Executive, Research Briefings, 10.02.1995.
[34] Kaplan R., D. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assetsinto Tangible Outcomes, HBSP Corp., 2004, p.447.

работа с модела на картите има в университетски системи в САЩ, Великобритания, Китай и други страни.[35]



Фигура 7: Стратегическа карта на Национален военен университет „Васил Левски”

Анализът на предложеният примерен образец на карта дава сведения, че в структурата му са включени 6 перспективи: цели и постижения, заинтересовани страни, процеси на обучение и администриране, обучение и развитие на преподавателите,

[35] Kaplan R., D. Norton, The Balanced Scorecard: translating strategy into action, N.J., 1996, tail 1.

развитие и работа на административния персонал и финансова ефективност.

Примерът е интересен и показателен, защото с включената първа перспектива „Цели и постижения“ водещите социални цели на цялата образователна система се представят от цели, свързани с постиженията на учещите се, материализиращи овладяване на учебните програми и формиране на конкурентоспособност на знанията на национално ниво. Именно това предава стратегически характер на посочения образец карта.

Другото ниво на картата обхваща набор от цели, при които се търси доближаване между целите на обучаваните и заявките на обществото. По тази причина е намерено и обобщаващото наименование „Заинтересовани страни и клиенти”.

Целите, структурирани в следващото ниво предоставят информация за начина, по който образователната система и конкретната организация предоставят стойност на продукта, който очаква и потребява обществото.

Съществуват немалко примери, където следващите две направления (перспективи) на преподаватели и на административен състав биват представени обобщено. Опитът доказва, че тяхното разграничаване предоставя информация в по-големи подробности и детайли, която създава възможност да бъдат оценявани максимално обективно мястото и ролята, както и индивидуалния принос на всеки в целия обучителен процес.

Следвайки класическата технология на изграждане и указанията на създателите на модела Каплан и Нортън в основана на стратегическата карта е поставено направлението „Финанси“. Реално може да се твърди, че с налагането на политиката на институционална и финансова автономност неговата роля става основополагаща и ключова за успеха на само на управленския модел, а и за бъдещето на образователната институция.

Обобщавайки практиките по приложение на балансирани карта в сферата на образованието ръководители на проекти и консултанти отбелязват, че „системата постига целенасочен прогрес, в подобряване постиженията на учащите се и организационната ефективност.“[36]

Изходната позиция за създаване на обосновано предложение, конструиране на балансирана карта, обхващаща работата на Национален военен университет „Васил Левски“ може да бъде разгледана в две посоки.

Едната е свързана с анализ на вече съществуващи практики.

Другата произтича от възможността самия обект да бъде разгледан, анализиран в достатъчно удобна за структуриране на карта степен. В този контекст официалните данни предоставят възможност да се констатира, че:

Организацията има заявена мисия и цел и това създава възможност да бъде структурирана визия, аз самата организация това убедително доказва, че тя има подчертано стратегическа ориентация.

Като част от системата за отбрана и сигурност университетът реализира своята дейност подчертано правомерно и законосъобразно.

Анализът на методиките, прилагани в работата на университета, показват, че има институционална нагласа да се ползва обратна връзка за получаване и натрупване на данни, обработвани системно и получените резултати да бъдат периодично обсъждани. Нещо повече, включително обработката на данни от анкетните проучвания се осъществява с адекватни софтуерни програми.

И така заявената мисия на Национален военен университет „Васил Левски“ е да изгражда своите възпитаници морално, умствено и физически, да ги приобщава към идеалите на

[36] Playn Th., Citizen / 07.02.2003, p.7.

родолюбието, дълга и честта, да ги формира като личности и ръководители с изградени лидерски качества, способни да развиват и прилагат научни знания, да управляват обществени и специални структури в мирно време и кризи и да участват в национални и многонационални проекти за поддържане на сигурността, опазване на мира и развитие на обществото.

Целта на Университета е да подготвя висококвалифицирани офицери и специалисти с висше образование, които да са способни да извършват активна познавателна и изследователска дейност и притежаващи знания и умения за управление на човешки и материални ресурси.

На тази основа може да бъде създадена примерна визия, според която Националният военен университет „Васил Левски“ може да види себе си в бъдещето като лидер сред висшите училища в Република България, провеждащи обучение на студенти и изследвания в областта на отбраната, сигурността и управлението на процеси, свързани с тяхното развитие и усъвършенстване.

Анализът на заявените мисия, цел и примерно формулирана визия показват университетът би осъществил няколко ключови социални ангажимента.

Първо: Национален военен университет „Васил Левски“ като висше училище е призван да формира високообразовани личност, способни да спомогнат на обществото да изгради по-съвършен и хуманен свят. Това налага:

1. Университетът да подпомага цялостното морално и интелектуално развитие на своите възпитаници и да развива техния потенциал и система от морални ценности в най-широк смисъл, като формира високи стандарти за иновативно мислене и професионално израстване в условията на новия свят на знание и информация.

2. Университетът да предоставя на своите възпитаници знания и умения творчески и високо професионално да решават проблемите на настоящето и бъдещето в областта на отбраната и сигурността посредством усвояването на балансиран комплекс от класически и съвременни академични дисциплини и на основата на най-новите постижения на науката.

3. Университетът да развива възможностите на своите студенти да разбират предимствата и недостатъците на заобикалящия ни свят, на тази база да формират своя ценностна система и така да изберат уверено своя активна жизнена позиция за съхраняване на истината и свободата в името на общото благо на днешните и бъдещите поколения и човешките права на всички индивиди.

4. Университетът да подкрепя мотивацията на своите студенти да продължат образованието си през целия живот, да предоставя както на тях така и на всички заинтересовани граждани възможности за продължаващо обучение, осъвременяващо нивото на техните знания и умения в съответствие на потребностите на обществото от устойчиво настояще, гарантирано от ефективната работа на националната система за отбрана и сигурност.

Написаното тук формира заключението, че Национален военен университет „Васил Левски“ служи на своите възпитаници и ги възприема като фокус на своето съществуване и ключ към бъдещето. Дипломата която им се връчва и производството във военно звания са своеобразен атестат за успешна реализация на неговата мисия.

Второ: Националният военен университет като висше учебно заведение е отговорен да поддържа и развива високоерудиран академичен състав от изявени национални и международно признати преподаватели, учени и специалисти. Това означава:

1. Национален военен университет „Васил Левски“ да подкрепя усилията на своя академичен състав при развитието и

обогатяването на образователни програми с върхови постижения на знанията от цял свят и с в максимално съответствие с потребностите на обществото, като се съблюдават световните тенденции с българските постижения и университетските традиции.

2. Университетът да развива възможностите на своя академичен състав за иновационно партньорство с бизнеса, публичната администрация и международната академична общност, за да създава условия за разработване и разпространение на интелектуални изследователски продукти, съдействащи за непрекъснатото усъвършенстване на системата за отбрана и сигурност, гарантираща устойчиво социално развитие.

3. Университетът да поощрява и залага високи критерии за творческо развитие на своя академичен състав, като създава среда на взаимна съпричастност към индивидуалното научно развитие и оценяване на ползите от богатото разнообразие на хора и идеи, обединени от взаимно доверие и стремеж да се служи на университета и толерантната и плуралистична академична общност.

4. Университетът да създава пълноценни условия за издигане на престижа и авторитета на членовете на своя академичен състав като личности със съществен и уникален принос в общественото развитие, както в сферата на науката, така и в областта на отбрана и сигурността, при справедлива оценка на труда на всеки.

Написаното по повод на академичния състав показва, че НВУ „Васил Левски“ счита този състав за най-ценния си актив и разглежда неговото съхраняване и развитие като най-високата гаранция за своето бъдеще в името на своите студенти и укрепването на системата за отбрана и сигурност на България/ воннообразователната система на Република България.

Трето: Национален военен университет „Васил Левски“ е призван да се утвърждава и усъвършенства като уважавана и

ценена територия на националното образователно и изследователско пространство. Това се тълкува като:

1. Университетът да отстоява своята академична автономия и институционална цялост и ги възприема като основа при поддържането на високи стандарти за интелектуално и професионално развитие. Като гаранция за това са изградени системи за управление и гарантиране на качеството на учебния процес в съответствие с водещите европейски стандарти и добри практики и по този начин залага високи цели на своето развитие и създава среда на висок морал и отговорност, адекватни на заявените от обществото очаквания по отношение на отбраната и сигурността.

2. Университетът да подкрепя и организира връзки и сътрудничество на своя академичен състав, курсанти и администрация с водещи български и чуждестранни университети, целенасочено да анализира положителен опит и своевременно да го прилага по подходящ начин, за да участва активно в разработването на идеи и мероприятия, усъвършенстващи националната и европейската система за отбрана и сигурност.

3. Национален военен университет „Васил Левски“ да развива своята библиотека и цялата си информационна и материално-техническа база, като се стреми към най-високите възможни стандарти и постигане на пълен синхрон с напредъка на информационните и комуникационни технологии.

4. Университетът да поддържа достатъчно квалифициран административен състав, посветен на служенето на ВУЗ-а и реализацията на неговата мисия, да подпомага и поощрява развитието на знания и уменията му в мениджмънта на системите за управление.

От последните изречения може да се направи обобщението, че НВУ„Васил Левски“, като се основава на своите добри дългогодишни традиции е длъжен непрекъснато да обогатява и

затвърждава своя облик на динамично развиваща се, модерна национална образователна и изследователска институция, целенасочено ангажирана с функционирането и бъдещето на системата за отбрана и сигурност.

Като цяло пълноценното и конкурентно интегриране на Национален военен университет „Васил Левски“ в образователното и изследователското пространство издига пред него огромно предизвикателство. Възможната и напълно изпълнима визия на университета да завоюва лидерска позиция сред висшите училища в България, работещи в областта на отбраната и сигурността поставят на изпитание университетската общност, като изискват пълна съпричастност и всеотдайност на целия личен състав. Особено значение за осъществяването на заявената мисия и възможната визия на университета има настоящият период, през който трябва да бъдат създадени в основни линии предпоставките и постигната необратимост в тенденциите по постигане на висококонкурентни позиции в национален мащаб обезпечаващи ефективна работа на системата за отбраната и сигурност/ воннообразователната система.

Анализът на факти, нормативна база с очакваните промени и постигнати резултати, погледнати като предпоставки за приложение на концептуалния модел на балансираната карта формират мнението, че моделът/ БКО/БК като концепция е приложим за нуждите на университет. Но реално като предназначение възможностите би било редно да бъдат съобразени с някои детайли.

Първо: Реализираното до края на 2015г. преструктуриране на българската армия и адаптацията на личния състав към новите условия.

Второ: Променените нужди на обществото, отнесени към работата на националната система за сигурност и отбрана.

Трето: Очакваните изменения за развитие на академичния състав, предопределени от уеднаквяването на критериалната

система за оценяване на работата на научно-образователните системи.

Четвърто. Въпреки обявената мисия на университета и разписаната цел, не е уточнено съдържание на визията, т.е. не е заявена и разписана стратегия за развитие на университета. Именно по тази причина и обособяването на показатели и структурирането на направления, отнесени към стратегията би било фрагментарно и непълно.

На тези основания възможността за приложение на концепцията за система от показатели, представена под формата на балансирана карта може да бъде основание за изграждане на карта, отнесена към създаване на стратегически план за развитие на Национален военен университет „Васил Левски“.

В структурата на общите положения при запознаване със стратегическото предложение се открояват следните моменти:

Водещата и основна цел на този план е постигането на по-висока динамика в развитието на Национален военен университет „Васил Левски”, осигуряваща пълноценно ползване на всички възможности за изява и усъвършенстване, предоставени на този етап на социално развитие за осигуряване на добри стартови позиции в националната образователна и научна общност.

Развитието на споменатата динамика поставя намирането и открояването на ключови фактори за успех на университета и включването на цялата академична общност в активна съпричастна работа за сработването на университетските лостове и механизми за тяхното ефективно използване.

В дефинирането на ключовите фактори за успеха на ВУЗ-а предложеният стратегически план изхожда от разбирането за първостепенната значимост при удовлетворяване на обоснованите претенции на основните заинтересовани страни: курсанти, студенти, системата за сигурност и отбрана, бъдещите им работодатели, академичния и административния състав и самото

общество. Ключовите фактори на удовлетвореност се декомпозират на оперативни фактори, представящи се като основна част от университетските механизми за функциониране, които определят стратегическите показатели, отнасящи се за развитието на университета за следващата учебна година.

Структурата на стратегическия план по целесъобразност отразява развитието на университета и го представя в четири ключови направления (перспективи):

1. Перспектива „Курсанти и студенти“;
2. Перспектива „Академичен и административен състав“;
3. Перспектива „Вътрешно-университетски процеси“;
4. Перспектива „Материално-техническа база и финанси“.

Направленията на студентите и това на академичния и административния състав дава отговор на въпроса какво очакват студентите и какво трябва да направят преподаватели и администратори, за да се получи конкурентен продукт, задоволяващ напълно очакванията на обществото като цяло и в частност на системата за отбрана и сигурност/ воннообразователната система.

Направленията на вътрешните процеси, материално-техническата база и финансите анализират тези университетски процеси, материално-технически и финансови предпоставки, които играят ключова роля за максималното удовлетворяване на академичната общност, системата за отбрана и сигурност и успешното развитие на университета.

В моделирането на всяко направление (перспектива) са взети под внимание утвърдени виждания за развитието на европейското образователно и научно-изследователско пространство, както и националните цели и изисквания, изложени преди всичко в текстовете на Закона за висше образование, Закона за развитие на академичния състав на Република България и най-новите

критериални изисквания, зададени от новите социално-икономически условия.

Технологичното изпълнение на стратегически план е свързано с декомпозиране на факторите и показателите за успех на университета по звена и определяне на конкретни ангажименти на звената и техния състав за постигането им. Самото технологично решение предвижда широко и демократично обсъждане на целите и постигнатите резултати и търсенето на алтернативи за бъдещо по-ефективно развитие. Именно това предполага иницииране и привеждане на плана в пълно съответствие с постигнатото и промените в социалната среда. Същевременно се предвижда осъществяването на сравнителни проучвания за дейността и резултатите на други, преди всичко чуждестранни учебни заведения, както и постоянно проследяване на нивото на съответствие на университетската дейност с държавните изисквания и обществените очаквания и нагласи.

Отразеното в тази част на изложението структурира следните изводи:

Първо: В предвид на своята висока приложимост и концепцията на системата от показатели и самият модел на балансираната карта се вписват максимално плътно и адекватно в същността и организационната специфика на националната система за отбрана и сигурност и в частност воннообразователната система. В своето разнообразие концептуалният модел създава условия да се постигне повишаване на ефективността на процесите, протичащи в цялата система за отбрана и сигурност и в същото време да се организира постигането на продължително въздействие, обхващащо както операции, така и стратегия.

Второ: Предоставянето на предложения за прилагане на балансирана карта надгражда по рационален начин натрупваната от цялата система за отбрана и сигурност информация. По този начин от една страна тя като ценен капитал трансформира и институционалното мислене и структурира по нов и адекватен на

динамиката на действителността модел на поведение, а от друга повишава значението на така наречените нематериални активи в процеса на преструктуриране на Българската армия. По този начин при условие, че се ограничава числеността на системата като компенсаторен механизъм с натрупване на повече знания и професионални умения човешките ресурси на системата за сигурност и отбрана в новата информационна и организационна среда се трансформират в човешки капитал, който превръща цялата армия в неголяма, но достатъчно ефективна, за да реализира поставените и от държавата и от партньорите цели и задачи.

Трето: Отправените към различните нива на институционалната йерархия предложения доказват, че в приложението на концептуалния модел на базата на приемственост и надграждане може да се наложи по-рационален и ефективен метод за управление. Това би предоставило необходимата прозрачност на целите и задачите, които са поставени за изпълнение от цялата система и би създало условия за максимално разбиране на проблемите и оптимална съпричастност към тяхното решаване. Реално това би повишило нивото на организационната (войнската) култура и би се превърнало в основен мотив на целенасочена и ползотворна работа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализирайки „добрите практики“ за създаването на конкретни условия и предпоставки, както и структурирането на целенасочени моделни предложения, за различни части от йерархичната структура на националната система за отбрана и сигурност и в частност воннообразователната система съдържанието на трета глава позволява да бъдат направени няколко обобщаващи заключения:

Първо: Идейните и концептуални особености на балансираната карта налагат създаване на определени условия и дефинирането на организационни и институционални предпоставки, за да се пристъпи към проектиране на подобен управленски модел. Заложената за материализиране цел чрез методологията на балансираната карта предопределя в известен смисъл форма, структура и съдържание. Именно по този причина всеки детайл (елемент) от структурата доказва, че съдържанието му определя избраната формална изява. Позовавайки се на принципите на градивност, приемственост и системност логиката „индикатор – показател – перспектива - карта” превръща модела на картата в непрекъснато развиващ се процес и трансформира самата организация или система, в която протича той като своеобразна самоусъвършенстваща се структура, независимо от мащабите.

Второ: Прегледът върху технологията на проектиране и тази на въвеждане в експлоатация формират и налагат разбирането, че по-често използваните картови образци представляват по своята същност макроикономически модел за развитие на организацията. Обосновката за това може да бъде открита в ключовото присъствие и роля на принципа на придаване на количествени характеристики и определяне на времеви граници на задачите, които основно са насочени при реализацията на стратегически модели на мислене и поведение. Почивайки именно на тази

логическа линия технологията на създаване и въвеждане по своя характер и съдържание е процес по непрекъсната адаптация на организацията или системата към променящите се условия на социалната среда и заявените очаквания на обществото.

Трето: Намирането на идейно сходство и концептуална близост между работата на системата за отбрана и сигурност в частност: воннообразователната система и балансираната карта се обосновава на двете ключови тенденции, които променят разбирането за модерното и ефективно управление. Едната - свързана с поставяне на акцент върху стратегическите перспективи за развитие, и другата - развитието и усъвършенстването на нематериалните фактори за организационен успех. Заложените дългосрочни цели и задачи, които изпълнява българската армия и нейното преструктуриране могат да базират своето ново и по-ефективно управление именно чрез употребата на различни по съдържание и функционално предназначение картови образци, защото създаването на стратегическа готовност основно чрез целесъобразно натрупване на знания и професионални умения, както и усъвършенстването на нематериалните активи на системата за отбрана и сигурност би създало възможност да се удовлетворят очакванията на обществото и да добавят ново съдържание и смисъл на договорните партньорски взаимоотношения.

Четвърто: Направените предложения за създаване и въвеждане в употреба на адаптирани към нуждите образи на балансираните карти предоставят на цялата система за отбрана и сигурност да анализира и отчете още по-точно и коректно постигнатите резултати. Формирането на оценка и създаването на условия за постоянен и системен мониторинг би предоставило на цялата институционална система яснота и прозрачност за не само за нарастващата роля на стратегиите и нематериалните активи в съвременната действителност, но би дала реална представа за финансовото изражение на всички дейности, инициативи и мероприятия. По този начин контролът би станал далеч по-

ефективен. Така напълно обосновано, на база постигнати резултати и обективна оценка на осъзнатите нужди и потребности би се провело поредното обсъждане и внасяна на предложения за корекции при подготовката на всеки бъдещ държавен бюджет, конкретно насочен към дейността на въоръжените сили.

ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ

БКО	Балансирана карта за оценка
БК	Балансирана карта
GIMS	Комплекс интегрирана система за оценка
DBM	Система за отчитане на динамиката на бизнеса
НАТО	Организацията на Северноатлантическия договор/ North Atlantic Treaty Organization/
МО	Министерство на отбраната
ПОИМВС	План за организационно изграждане и модернизация на Въоръжените сили

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. 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.
5. Динев М., Контрол в социалното управление, Тракия-М, С., 1999.
6. Каплан Р., Купер Р., Функционально-стоимостной анализ, М., Вильямс, 2007.
7. Кънев М., Идеята за прогрес отвъд икономиката, София, Изток-запад, 2013.
8. Марра Р.,Г. Шмидт, Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, М., МГУ, 1997.
9. Минцберг Г., Школы стратегии, Питер, М., 2001.
10. Панайотов Д., К. Каменов, Съвременни аспекти на мениджмънта, ВБШ, Свищов, 1992.
11. Семерджиев Цв., Стратегия, Класика и стил, С., 2006.
12. Стиглиц Дж., Цената на неравенството, Изток-запад, С., 2012.
13. Стоянов Е., Еклектика в моделната област, МНК - катедра „Управление" УНСС, 2005.
14. 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.
15. Стоянов Е., Методически аспекти на БКО като инструмент за стратегически контрол, С., УНСС, 2008.
16. Стоянов Е., Системи за управленски контрол, Б., Либра скорп, 2009.
17. Стоянов Е., Управление и контрол на проекти, Б., Либра скорп, 2011.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

34. Botta V., Balanced Controlling//IS- Report3/2001.
35. Bungay S., Goold M., Creating a strategic control system, Long Range Planning, vol.24\3.
36. Butler A., Letza S., Neale A., Linking the BS to strategy, Long Range Planning,1997, vol.30\2.
37. Case, J., Open Book Management – The Coming Business Revolution. NY, HBSP, 1995.
38. Chang R., Morgan M., Performance Scorecards, San Francisco, Jossey-Bass, 2000
39. Cobbold I., Implementing the Balanced Scorecard, 2GC Webside, 2001.
40. Cobbold I., Lawrie G., The development of the BS as a strategic management tool, working paper to PMA, 2002, conference.
41. Deming W., Out of the crisis, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1985.
42. Donaldson, G., ManagingCorporateWealthp, NY,Prayer, 1994.
43. Eccles R.,Pyburn P., Creating a Comprehensive System to Measure Performance, Management Accounting, X. 1992.
44. Edvinsson& Malone, Intellectual Capital,NY, HBSPress, 1997.
45. Ehrmann, H. Kompakt – Training Balanced Scorecard, Ludwigshafen, 2000.
46. Epstein&Manzoni, Aglobal Perspectiveon Translating Strategyinto Action, W Press, 1997.
47. Friedag, H.R., Schmidt W. Balanced Scorecard – Mehralsein Kennzahlensystem, RHV, Fr\G, 1999.
48. GarvinD., MarchA., A note on knowledge management, Note 396-031, Harvard Business School Press, Boston, November 1997.
49. Goold J., Quinn J., The paradox of strategic controls. Strategic Management Journal, 1990, XI.
50. Goldenberg H., Hoffecker J., Using the Balanced Scorecard to develop Companywide Performance Measures, Journal of Cost Management, Fall 1994.
51. Grant R., Contemporary Strategy Analysis, Oxford, 1993.
52. Hamel, Prahalad, The Core Competence of the Corporation, HBR, V–VI/1990.

53. Henderson, B., Corporate Strategy,Cambridge, Mass., Abbots, 1989.
54. Hoffman O., Performance Management, Zurich, 2000.
55. Horvath & Partner (Hrsg.) Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart, 2000.
56. Hronec, Steven., Vital Signs – Using Quality, Time, and Cost Performance Measurements to Chart Your Company's Future, NY, AMACOM press, 1993.
57. Jacobs R., Real time strategic change, San Francisco, Berrett-Koehler, 1994.
58. Jensen, S., Rieker J., Schdjer A. Management Innovation // Manager Magazin. 1/1999.
59. JensenM., Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function, Journal of applied corporate finance, fall 2001.
60. Johnson T., Kaplan R., Relevance Lost–the rise and fall of Management Accounting, HBSPress, 1987.
61. Kaplan R., D. Norton,The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, I-II, 1992.
62. Kaplan R., Norton D., Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, IX-X 1993.
63. Kaplan R., Norton D., The strategy focused organization, HBS Press, Boston, 2000.
64. Kaplan R., New Profit Inc.: Governing the Nonprofit Enterprise, Case 9-100-052, Boston, HBS, 2000.
65. Kaplan R., Norton D., Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes,HBRP, 2004.
66. Kaplan R., Norton D., Having Trouble with Your Strategy? Then Map It!, Harvard Business Review, 2001,I-II.
67. Kaplan R., Cooper R., Cost & Effect, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1998.
68. Klingebiel, N., Integriertes Performance Measurement. Wiesbaden, 2000.
69. Koory J systems: planning and decision making, SWP., Medley D., Management information -co, 1987.
70. Kourdi J., Business Strategy: A guide to effective decision-Making, LTD, 2003.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

85. Playn Th., Citizen / 07.02.2003.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

97. Stewart T.., Brainpower, Fortune, 03.06.1991.

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

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

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

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

102. www.2GC Balanced Scorecard Report, GB/ 2002.

103. www.nvu.bg.

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

ПРОЕКТИРАНЕ И СЪЗДАВАНЕ НА ПРАКТИЧЕСКИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА УПОТРЕБА НА СТРАТЕГИЧЕСКИ КАРТИ

Първо издание

© Марин Георгиев
© *gabriell-e-lit*
ISBN: 978-619-7705-68-3

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