

# „БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ“ ОТ РОБЪРТ КАПЛАН И ДЕЙВИД НОРТЪН – ЕФЕКТИВНОСТ ПРИ ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ

Анета Райкова

Университет по библиотекознание и информационни технологии

**Резюме:** Основната цел на разработката е да се представи същността, значението и приложението на Балансираната система от показатели (Balanced Scorecard – BSc), разработена от Робърт Каплан и Дейвид Нортън, като съвременен инструмент за стратегическо управление. Чрез използването както на финансови, така и на нефинансови показатели тя предоставя по-пълна и обективна картина на представянето на организацията. Това позволява своевременно идентифициране на проблеми, вземане на информирани управленски решения и предприемане на коригиращи действия. Изясняват се концепцията и ролята на BSc в управлението на организациите; анализират се четирите основни направления: финансово, клиентско, вътрешни бизнес процеси и обучение и растеж, като основа за изграждане на ефективна управленска система, както и тяхното практическо приложение в съвременните организации; оценява се приложимостта на модела в съвременната динамична и конкурентна среда; обосновава се ролята на BSc като средство за постигане на устойчиво организационно развитие. Чрез теоретичен анализ на научната литература се цели да се изведат основните принципи и предимства на модела, както и да се подчертае неговото значение за постигане на устойчиво развитие и конкурентно предимство.

**Ключови думи:** Балансирана система от показатели; управление; организация; ефективност

## ВЪВЕДЕНИЕ

Времето, в което живеем, условията на нарастваща несигурност, киберрискове, икономически кризи и засилена глобална конкуренция, динамиката на събитията в световен план налагат стратегически, ефективни методи на управление в организациите и административните структури. Основната цел е максимална ефективност, финансова стабилност, удовлетвореност на потребителите и развитие на човешкия фактор в организацията, устойчиви във времето.

Сериозната конкуренция и трудните условия поставят компаниите в ситуация, в която да разберат и осмислят мисията си, целите и начините за постигането им.

В този контекст Балансираната система от показатели придобива значение не само като инструмент за стратегическо планиране, но и като средство за гарантиране на организационната сигурност. Чрез системното наблюдение на ключови показатели, свързани с финансовата стабилност, управлението на риска, удовлетвореността на клиентите, човешките ресурси и вътрешните процеси, организациите могат своевременно да идентифицират потенциални

заплахи и да предприемат превантивни действия. Това прави модела особено приложим както в корпоративната сигурност, така и в управлението на публични и административни структури.

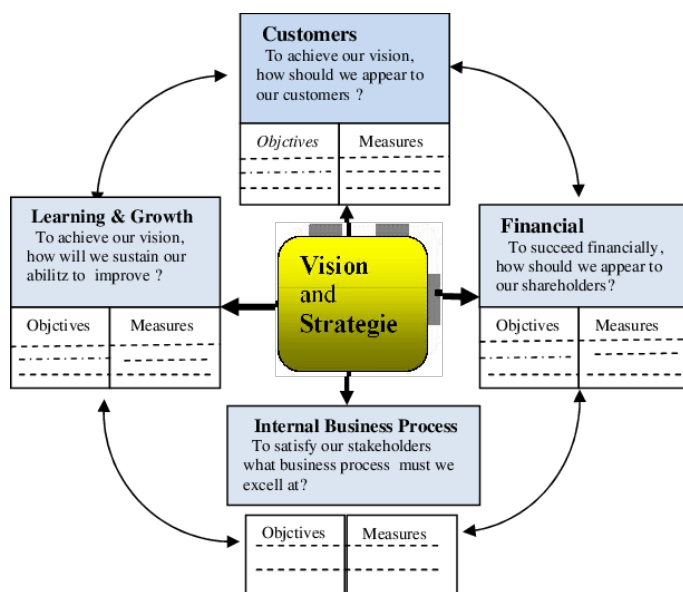
Основната цел на настоящия доклад е да се представят същността и значението на Балансираната система от показатели, като се разгледат нейните основни перспективи, причинно-следствени връзки и приложение в съвременните организации.

## МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Използван е основно теоретичен анализ на изследването чрез проучване и анализиране на научна литература, свързана с разглеждане на тематиката. Структурирането на част от елементите в разработката е постигнато с помощта на изкуствен интелект.

## РЕЗУЛТАТИ

Балансираната система от показатели за ефективност (The Balanced Scorecard – BSc), разработена от Робърт Каплан и Дейвид Нортън, предлага ефективен инструментариум за постигане на необходимите резултати във всеки един аспект на управление на дадена организация. Тя дава визията и стратегията в конкретни измерими цели и показатели. Системата оценява дейността на компанията на четири взаимносвързани направления: финансово, взаимоотношения с клиентите, вътрешни бизнес процеси и придобиване на познания и растеж (Kaplan, Norton, 2005).



Фиг. 1. Балансирана система от показатели за ефективност (Sunhild, 2009)

## **1. Финансово направление**

Според етапите на развитие на дадена компания се наблюдават няколко фази:

- растежна фаза – фокусът е върху увеличаване на приходите, инвестиции в нови продукти и иновации, като това генерира и по-ниска печалба;
- стабилна фаза – характеризира се с оптимизация и ефективност на процесите в организацията, стремеж към намаляване на разходите и подобряване на печалбата;
- фаза на „жътва“ – тук целта са максимални парични потоци към организацията, намаляване на инвестицията и извличане на стойност.

## **2. Направление „Взаимоотношения с клиентите“**

Съвременното общество изисква стоките и услугите да се предоставят в най-кратки срокове. Тук ключово значение има способността на организацията да задоволи своевременно всички изисквания на своите клиенти. За постигане на високи резултати в обслужването компанията е длъжна да бъде подготвена с компетентни, обучени и интуитивни служители, бърз достъп до информация и бързо и качествено обслужване. Именно така се градят растежът и репутацията на организацията, а оттам и добрата оценка в обратната връзка с клиентите.

Това взаимодействие създава доверие и устойчиви взаимовръзки между компанията и техните потребители. Установява се едно своеобразно партньорство, изградено от диалог, достъп до процесите, споделяне на отговорност и прозрачност.

## **3. Направление „Вътрешни бизнес процеси“**

Това направление разглежда три основни процеса в организацията. Те са основни и се разглеждат като критични за стратегията, създаващи стойност.

- иновационни процеси – включват изучаване и разработка на нови продукти и услуги, изучаване на потребностите на клиентите и привличане на нови потенциални клиенти;
- оперативни процеси – свързани са с производството, транспорта и доставката на продукта или услугата до крайния потребител;
- следпродажбено обслужване – тук на фокус са обратната връзка с клиентите, гаранционните и ремонтните отношения и предотвратяването на евентуални неизправности и недоразумения. Обратната връзка е от изключително значение.

Именно тази интеракция и диалогичност с потребителите дават възможност на компанията да отстранява трудности в производството и същевременно да си гарантира устойчивост във времето на пазара сред други фирми с подобна дейност.

## **4. Направление „Придобиване на познания и растеж“**

Това направление се фокусира върху възможностите на служителите, на информационните системи, мотивацията, пълномощията и синхронизирането

на личните цели. Човешкият капитал – знанията, уменията, опитът и компетенциите на служителите в дадена организация, са от ключово значение за нейното развитие. Тук важна роля има и лидерът на компанията, чийто стремеж е стабилна работа в екип, минимално текучество и удовлетвореност на персонала. Важно е служителите да бъдат оценени и поощрени за своята работа, при необходимост, да бъдат стимулирани и мотивирани. За да се постигнат максимална ефективност в работния процес и обща визия на ръководител и служители, е необходимо пълно познаване от страна на екипа на желанията и стремежите на клиентите и техните потребности. Допълнителните обучения дават нови стимули и мотивация, надграждат познанията на екипа и дават удовлетвореност от извършените процеси.

Балансираната система от показатели намира широко приложение и в сферата на сигурността, тъй като позволява интегриран подход при наблюдението и управлението на организационните рискове. В условията на динамична среда организациите трябва да реагират своевременно на различни заплахи – финансови, технологични, информационни и репутационни.

Във финансовото направление може да бъдат проследявани показатели, свързани със загуби от инциденти, разходи за защита на информацията и инвестиции в системи за сигурност. В клиентската перспектива важни индикатори са доверието на клиентите, защитата на личните данни и качеството на комуникацията при кризисни ситуации.

Направлението „Вътрешни бизнес процеси“ има особено значение за сигурността, тъй като включва контрол върху процедурите, управлението на риска, вътрешния одит и механизмите за реакция при инциденти. Чрез ясно дефинирани процеси организациите могат да намалят вероятността от грешки, злоупотреби и оперативни нарушения.

Перспективата „Обучение и растеж“ също има ключова роля, тъй като подготовката на служителите и изграждането на организационна култура на сигурност са сред основните фактори за устойчивостта на организацията. Редовните обучения, развитието на дигитални компетентности и способността за адаптация към нови рискове повишават ефективността на управленските решения.

По този начин Балансираната система от показатели подпомага не само стратегическото управление, но и изграждането на устойчива система за организационна сигурност и контрол.

Успешно приложение на Балансираната система от показатели може да се открие в големи международни компании и публични организации, които използват модела за синхронизиране на стратегическите цели с ежедневните дейности. Чрез въвеждането на измерими показатели организациите успяват да подобрят комуникацията между отделите, да повишат контрола върху изпълнението на стратегиите и да оптимизират процесите на вземане на решения.

В практиката моделът често се използва в банковия сектор, здравеопазването, образованието и публичната администрация. Например банкните институции прилагат системата за наблюдение на финансовия риск, удовлетворе-

ността на клиентите, качеството на обслужване и ефективността на вътрешните процеси. Това позволява по-добро управление на ресурсите и повишаване на организационната устойчивост.

Един от основните приноси на Балансираната система от показатели е възможността да превърне стратегическите цели в конкретни измерими действия. По този начин се подобрява процесът на управление, намалява се рискът от неефективни решения и се създават предпоставки за устойчиво развитие и конкурентоспособност.

## ДИСКУСИЯ

Анализът на четирите перспективи – финансова, клиентска, вътрешни бизнес процеси и обучение и развитие – показва, че тяхната взаимовръзка е ключова за създаването на устойчива стойност. Особено важно е разграничението между водещи и изоставащи показатели, което позволява не само оценка на постигнатите резултати, но и прогнозиране на бъдещото развитие.

Съществен принос на модела е възможността за интегриране на стратегическото управление със системите за контрол и сигурност в организацията. Това позволява по-ефективно управление на ресурсите, по-добра координация между структурните звена и повишаване на адаптивността към промените във външната среда. В този смисъл Балансираната система от показатели се превръща не само в инструмент за измерване на резултати, но и в механизъм за организационна устойчивост и превенция на рискове.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ефективното управление в съвременните организации изисква балансиран подход между стратегическото планиране, контрола на процесите и управлението на риска.

Балансираната система от показатели за ефективност предоставя възможност за навременно идентифициране на проблеми, подобряване на организационната сигурност и повишаване на качеството на управленските решения. Тя се утвърждава като един от най-значимите съвременни инструменти за стратегическо управление и оценка на организационното представяне. Чрез интегрирането на финансови и нефинансови показатели тя предоставя цялостен и балансиран поглед върху дейността на организацията. Системата е цялостна философия на управление, която свързва стратегията с практиката. Моделът е актуален и широко приложим в условията на динамична и конкурентна среда, като създава основа за дългосрочен успех.

## REFERENCES

- Dorf, R. C., Raitanen, M. (1997). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action [Book Reviews]. *IEEE transactions on engineering management*, 44(3), 330–331. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=618174>
- Isoraite, M. (2008). The balanced scorecard method: From theory to practice. In-

tektine ekonomika, (1). <https://www3.mruni.eu/~int.economics/3nr/Isoraite.pdf>

Kaplan, R., Norton, D. (2005). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Izdatelstvo Klasika i Stil.

Sunhilde, CUC. (2009). *Balanced Scorecard And The Management Intrumentscomplementarity*. [https://www.researchgate.net/publication/46525583\\_BALANCED\\_SCORECARD\\_AND\\_THE\\_MANAGEMENT\\_INTRUMENTS\\_COMPLEMENTARITY](https://www.researchgate.net/publication/46525583_BALANCED_SCORECARD_AND_THE_MANAGEMENT_INTRUMENTS_COMPLEMENTARITY)

### **“BALANCED SCORECARD” BY ROBERT KAPLAN AND DAVID NORTON – DECISION-MAKING EFFICIENCY**

**Abstract:** *The main objective of the paper is to present the essence, significance and application of the Balanced Scorecard (BSc), developed by Robert Kaplan and David Norton, as a modern tool for strategic management. By using both financial and non-financial indicators, it provides a more complete and objective picture of the organization's performance. This allows for timely identification of problems, making informed management decisions and taking corrective actions. The concept and role of BSc in the management of organizations are clarified; the four main areas are analyzed: financial, customer, internal business processes and learning and growth as the basis for building an effective management system, as well as their practical application in modern organizations; the applicability of the model in the modern dynamic and competitive environment is assessed; the role of BSc as a means of achieving sustainable organizational development is substantiated. Through a theoretical analysis of the scientific literature, the aim is to derive the main principles and advantages of the model, as well as to emphasize its importance for achieving sustainable development and competitive advantage.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard; management; organization; efficiency*

**Aneta Raykova, PhD Student**

Scientific Advisor: Assoc. Prof. Rositsa Krasteva, PhD  
University of Library Studies and Information Technologies

Sofia, Bulgaria

E-mail: 3524710-1@unibit.bg