

РАЗРАБОТВАНЕ НА ЕКО-ЕФЕКТИВЕН МОДЕЛ ЗА КОРПОРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА БЪЛГАРСКИТЕ КОМПАНИИ

[Доц. д-р Анатолий Асенов](#)
[Доц. д-р Михаил Чиприянов](#)
[Ас. Елена Йорданова](#)

Докторант Милен Динков
Студент Даря Тимнева
Студент Венелина Костова
Студент Даниела Стоянова

Резюме: Проектът е свързан с разработването на еко-ефективен модел за корпоративно управление на българските компании. Очакванията са той да служи като основа за осъществяването на успешен и екологосъобразен корпоративен мениджмънт в условията на глобалните екологични и икономически предизвикателства пред света. Новият еко-ефективен модел за корпоративно управление е базиран на актуалната концепция “4E”, включваща компонентите: Equity (ресурси, активи), Efficiency (ефективност), Ecology (екология) и Ethics (етика).

Ключови думи: Еко-ефективност, Схемата за еко-мениджмънт и одит, Екология, Корпоративното планиране, Корпоративното управление, Балансирана система от показатели за ефективност, Кодекс на корпоративната устойчивост, Система ERP.

DEVELOPMENT OF ECO-EFFECTIVE MODEL OF CORPORATE MANAGEMENT OF THE BULGARIAN COMPANIES

Assoc. Prof. Anatoli Asenov, PhD
Assoc. Prof. Michail Chipriyanov, PhD
Assist. Prof. Elena Yordanova
PhD student Milen Dinkov
Student Daria Timneva
Student Venelina Kostova
Student Daniela Stoyanova

Abstract: The project is related to the development of an eco-effective model of corporate management of the Bulgarian companies. Expectations are that it will serve as the basis for implementing an environment-friendly corporate management, which will successfully address the current global environmental and economic challenges. The new eco-effective model of corporate management is based on the popular concept “4E” and its main components: Equity, Efficiency, Ecology and Ethics.

Key words: Eco-Efficiency, Eco-Management and Audit Scheme – EMAS, Ecology, Corporate Planning, Corporate Management, Balanced scorecard – BSC, Corporate Sustainability Reporting, ERP System.

Основните аргументи за концентриране на усилията на изследователския екип върху тази тема са следните:

1. Сложността на решенията по развитието на дейността в пазарен, вътрешноорганизационен, финансов и т.н. аспект се предопределя не само от спецификата на силните и слабите страни на компаниите, но и от възможностите и рисковете, произтичащи от динамичните промени в околната

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова

среда. Това важи с голяма сила за икономическата практика у нас, сблъскваща се все по-осезаемо със сериозните предизвикателства на глобалните вече не само икономически, но и екологични проблеми. Всичко това налага внедряването на цялостен модел за корпоративен еко-мениджмънт на българските бизнесорганизации.

2. Прецизното съставяне на един еко-ефективен модел за корпоративно управление ще улесни изследването на влиянието на промените в обкръжаващата среда върху дейността и на дейността върху обкръжаващата среда и така ще благоприятства изработването на едни по-адекватни стратегически и оперативно-тактически решения. А това от своя страна ще допринесе за преодоляване на екологичните проблеми. Това ще доведе и до спечелване на нови конкурентни предимства, тъй като последните години недвусмислено показаха, че компании, които в своята дейност застъпват принципите на еко-социалния корпоративен мениджмънт се ползват с доверието на инвеститорите. А колкото по-голямо е то, толкова по-малък е риска и по-висока е пазарната стойност на съответната бизнесорганизация.

3. Желанието за проучване на въпроси, имащи по-специфичен характер и засягащи изследователски проблеми, свързани с работата върху докторски дисертации.

4. Стремещът на академичното ръководство за съчетаване на резултатите от изследователската и преподавателската дейност.

Във връзка с посоченото по-горе може да се каже, че тематиката на научно-изследователския проект съответства на приоритетите за развитие на научните изследвания в СА “Д. А. Ценов” за периода 2004-2010 г., а именно Приоритет IV “СЪВРЕМЕННИ ЕКОЛОГИЧЕСКИ ПРОБЛЕМИ И НАЧИНИ ЗА ТЯХНОТО РЕШАВАНЕ”.

Тематиката на проекта е в унисон и с приоритетите на:

- Парадигмата на ООН за устойчиво екологосъобразно развитие на световната икономика, утвърдена на международната екологична конференция в Рио Де Жанейро (Бразилия) през 1992 г.;
- Екологичната програма за действие за Централна и Източна Европа (ЕАР), приета на конференцията на ниво министри в Люцерн (Швейцария) през 1993 г.;
- Националният план за икономическо развитие на Република България за периода 2007-2013 г.

Не е тайна, че от края на ХХ-и и началото на ХХI-и век датират значими изменения в концептуалните схващания и водещите ценности по повод обединяване на усилията в глобален аспект за съвместно разрешаване на ескалирали екологични и социални проблеми. В теорията на устойчивото развитие като основни цели вече се посочват: промяна в качеството на икономическия растеж; задоволяване на нуждите от храна, енергия и вода; укрепване на ресурсната база; “екологизиране” на производствените технологии; интеграция на екологията и икономиката при съставянето на решения.

Тези ценности намират своята проекция и в реалния корпоративен бизнес. Сега той се нуждае от едно екологосъобразно корпоративно управление. Което да е базирано на съответните принципи и модели за решения.

Водещата цел на настоящия проект е *разработването на еко-ефективен модел за корпоративно управление на българските компании* като основа за осъществяването на успешен и екологосъобразен корпоративен мениджмънт в

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова
условията на глобалните екологични и икономически предизвикателства пред човечеството.

Стремежът тук е да се създаде модел за корпоративно управление на бизнеса, който да е екологически ориентиран. Това да е модел, който при вземането на управленски решения да съчетава по най-добрия начин екологичната концепция с проблемите на корпоративния бизнес у нас. Това да е модел, който да акцентира на фактора “*Екологични аспекти*” успоредно с факторите “Материални разходи”, “Ефективност на вътрешните процеси” и “Продуктово качество” при вземането на вътрешно-фирмените решения и при организацията на вътрешните процеси.

Предвижда се новия еко-ефективен модел за корпоративно управление на българските компании да бъде базиран на актуалната концепция “4Е”, включваща компонентите: *Equity* (ресурси, активи), *Efficiency* (ефективност), *Ecology* (екология) и *Ethics* (етика).

*

*

*

1. ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ

С идеята за устойчиво развитие започва една своеобразна културна революция. До седемдесетте години на ХХ-и век имаше много илюзии за това, че ресурсите на нашата планета са практически неизчерпаеми и могат да осигурят неограничени възможности за икономически растеж. Докато интелектуалците и политиците, обединени в Римския клуб забиха камбаната, за да кажат и докажат, че човешката цивилизация е пред катастрофа, ако продължи така безогледно да разхищава природни ресурси и да замърсява околната среда. Историческо ще остане делото на комисията на ООН, ръководена от тогавашния министър-председател на Норвегия г-жа **Гру Харлем Брунтланд**, която комисия подготви доклада „Нашето общо бъдеще”. Дотогава устойчивото развитие бе формулирано най-общо като развитие, което осигурява на бъдещите поколения не по лоши условия за съществуване, отколкото на поколенията, които живеят днес.

Много събития и много нови идеи последваха този исторически доклад. В него ударението бе поставено върху екологичните проблеми, макар че подобавашо влияние бе отделено и на икономическата и социалната проблематика. Затова е логично, че решенията от Монреал, от Рио де Жанейро и от Киото следваха тази посока на операционализиране на идеята за устойчиво развитие. На срещата на високо равнище в Копенхаген (1995 г.) и в Женева (2000 г.) по проблеми на социалното развитие вече се внесоха много допълнителни нюанси за социалното неравенство и бедността като съществени пречки пред устойчивото социално-икономическо и екологично развитие.

Устойчивото развитие, разбирано като начина, по който откликваме на потребностите на настоящите поколения без да накърняваме възможностите за задоволяване на потребностите на бъдещите поколения, е балансирано взаимодействие между елементите околна среда, социална справедливост и икономика. На това разбиране е формулирана и *Стратегията за устойчиво развитие на ЕС*, която разглежда интегрирано икономическите, екологичните и

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова социалните проблеми и извежда следните седем предизвикателства:¹ Промяна на климата и чиста енергия; Устойчив транспорт; Устойчиви потребление и производство; Опазване и управление на природните ресурси; Обществено здраве; Социално включване, демография и миграция; Бедността в световен мащаб.

Неминуемо концепцията за устойчиво развитие от глобално, международно и национално равнище се трансформира и на корпоративно и бизнес равнище. Все по-често се говори за “корпоративна отговорност”, “корпоративна устойчивост” и “хармонично развитие на бизнеса”. Ето няколко примера за това:²

- в Дания вече е приет закон, според който писането на кодекс за корпоративна устойчивост е задължително. Така е също във Франция и Аржентина;
- скорошно изследване, проведено от “PricewaterhouseCoopers” сред 140 изпълнителни директори в международни компании, базирани в САЩ, показва че 84% от тях вярват, че устойчивото развитие ще стане много по-важно за техния бизнес и репутация, отколкото е днес;
- европейската инициатива за еко-ефективност (European Eco-Efficiency Initiative), инициативата на Световния бизнес съвет за устойчиво развитие (World Business Council for Sustainable Development) и Европейски партньори за околна среда (European Partners for the Environment) в сътрудничество с ЕК, цели да интегрира еко-ефективността сред европейския бизнес и в индустриалната и икономическа политика на ЕС;
- пазарът за доброволни въглеродни компенсации расте главоломно. През 2005 г. се търгуват 10 млн. тона CO₂. През 2010 г. се очаква те да бъдат 400 млн. тона.

2. EMAS В ПОДКРЕПА НА ЕКО-МЕНИДЖМЪНТА

Видно е, че към момента един от най-важните проблеми пред икономиките и в частност – пред отделните компании е да се постигне пълно обвързване между екологичното и икономическото мислене, в резултат на което да се премине към една по-висока енергийна и ресурсна ефективност.

По-специално основните „стълбове” на европейската политика за „Устойчиво потребление и производство” включват:³ Интегрирана продуктова политика (IPP); Тематична стратегия за устойчивото използване на природни ресурси; Тематична стратегия за превенция на замърсяването с отпадъци и рециклирането; Схема за еко-мениджмънт и одит (EMAS); Схема за еко-етикет; План за действие в областта на еко-технологиите (ETAP); Зелени обществени поръчки (GPP); Директива на ЕС за еко-дизайн на продуктите, използващи енергия (EuP); Европейска програма за подпомагане на съответствието – околна среда и МСП.

Главният проблем, пред който сме изправени днес по повод на идеята и практиката на устойчивото развитие е, от една страна, съвсем ясен, а от друга – сложен и труден за решаване. Той е ясен затова, защото може да се формулира

¹ http://www.edti.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=88:are-designers-ready-to-answer-the-challenge-of-sustainability&catid=35:editorials&Itemid=70&lang=bg

² <http://blog.gorichka.bg/?p=122>

³ http://www.edti.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=88:are-designers-ready-to-answer-the-challenge-of-sustainability&catid=35:editorials&Itemid=70&lang=bg

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова

просто: на международно и на национално равнище се вземат много важни решения за действие, които след това не се изпълняват или се изпълняват в ограничен обем.

Така например, в резултатите от свое изследване **Сн. Костова** и **Н. Георгиева** отбелязват, че в България „глобите налагани на компании, които драстично замърсяват околната среда са незначителни. Това дава възможност на техните собственици да плащат глобите без притеснение и да продължават да произвеждат отрицателни външни екологични ефекти за обществото”⁴.

Именно в тази връзка е предназначението на *Схемата за еко-мениджмънт и одит* (EMAS – Eco-Management and Audit Scheme). Това е доброволна Европейска директива, разработена да подобри представянето на бизнесорганизацията по отношение управлението на взаимодействието с околната среда. Всяка компания, която предвижда да се регистрира трябва да внедри система за управление на околната среда, отговаряща на изискванията на „EMAS Annex I” (аналогично на ISO 14001). С това бизнесорганизацията поема ангажимент да спазва стриктно законовите изисквания, да управлява въздействието си върху околната среда с цел непрестанно да подобрява резултатите си и да провежда диалог със съответните заинтересувани страни. За получаването на верификация по EMAS се изисква одобрение от независима акредитираща организация.

Позитивите от сертифицирането по EMAS могат да се систематизират по следния начин:⁵

- *задължение към CSR* (Кодекс на корпоративна устойчивост). Бизнесорганизации, които спазват изискванията на EMAS и техните верифицирани прояви показват придържане към корпоративните им отговорности;
- *ангажираност към околната среда*. Показва публичен ангажимент за намаляване на въздействието на компаниите върху околната среда;
- *лесно интегриране*. Това е валидно при положение, че организацията има сертификат по ISO 14001;
- *доверие и благонадеждност*. Като се покаже ангажираност за намаляване на вредното въздействие върху околната среда ще се повиши доверието от страна на клиентите и ключовите акционери;
- *предпочитан доставчик*. Много компании избират доставчик, опазващ околната среда, като така могат да постигнат собствените си корпоративни цели и отговорности.

Анализът на дейностите за осигуряване на устойчиво развитие и екологична ефективност на бизнеса е необходимо да включва всички аспекти на взаимодействията между: *Икономика, Ресурси, Екология, Ефективност, Етика и Социална сфера*. Омаловажаването на някои от горните взаимодействия би могло да породи сблъсък на интереси, разбалансиране и накрая – отрицателни резултати.

3. КОРПОРАТИВЕН ПОДХОД, КОРПОРАТИВНО ПЛАНИРАНЕ И ЕКО-ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ

⁴ КОСТОВА, Сн., Н. Георгиева. Количествено измерване на външните екологични разходи за подпомагане вземането на управленски решения. – Д и а л о г, №2, 2008, с. 5.

⁵ <http://www.lrqg.bg/standards-and-schemes/Schemas/39031-emas.aspx>

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова

Потвържденията за актуалността на корпоративния подход и предимствата, които дава той за едно високоефективно планирането и управлението на бизнесорганизациите могат да се търсят в насоки като: предлагане на успешни, „търсени“ продукти на пазара и получаване на най-високата възможна цена за тях; оптимално използване на всички производствени и маркетингови потенциали; точно и своевременно изпълнение на предвидените програми и проекти за осъществяване на корпоративната стратегия и т.н.

По своята същност корпоративният подход може да се разглежда като средство за управление и контрол на дейността на компанията. Според **И. Красикова** и **А. Филатов**⁶ чрез него се определят правата и взаимовръзките между различните участници в корпоративните отношения като мениджърски екип, акционери и други заинтересовани лица, и същевременно се утвърждават правилата и процедурите за изработване на корпоративни решения. В този смисъл корпоративният подход определя рамките, в които ще се осъществява реализацията на целите и задачите, а така също и контрола на резултатите от дейността.

Основните ползи от внедряването на ефективен корпоративен подход при управлението са следните:⁷

1. Увеличаване стойността на компанията.
2. Привличане на капитал при най-добри условия и укрепване доверието на акционерите.
3. Повишаване степента на управляемост на компанията и на нейната отчетност пред собствениците.

Както отбелязва **А. Gupta**⁸ корпоративният подход спомага за ускоряване трансформацията на корпоративните виждания и стратегии в оперативни програми за работа на функционалните звена или СБЕ⁹. Корпоративният подход улеснява оценката за ефективността на работите и достигането на целевите резултати.

По дефиниция¹⁰ корпоративното планиране се отъждествява с процеса на съставяне на подробни планове за изпълнение на целите и задачите на системата от корпоративен вид при отчитане на ресурсите и обкръжаващата среда, в рамките на които оперира. Корпоративното планиране притежава

⁶ Вж. КРАСИКОВА, И., А. Филатов. Защо компании корпоративное управление?, <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-2/18.shtml>

⁷ Пак там.

⁸ Вж. GUPTA, А. Корпоративное планирование: взгляд в будущее, <http://citcity.ru/11194/>

⁹ В публикациите по корпоративно планиране и управление се срещат различни тълкувания на понятията „Стратегическа бизнесзона“ и „Стратегическа бизнесединица“. В една част от тях двете понятия се употребяват самостоятелно, а в друга - като синоними. В настоящата книга е предпочетен първия вариант, тъй като според нас, той спомага за постигането на по-голяма прецизност. Под „Стратегическата бизнесзона (СБЗ)“ се разбира хомогенна част от пазара, към която бизнесорганизацията е ориентирала или би могла да ориентира своята дейност или дейността на някои от своите структурни подразделения. „Стратегическата бизнесединица (СБЕ)“ се разглежда като обособено структурно подразделение на компанията, което представлява нейната дейност в определена продуктово-пазарна област. За да бъде може една съставна част на организацията да бъде класифицирана като СБЕ трябва да отговаря на редица критерии. Основните са свързани с това, съответното подразделение да разработва едно продуктово-пазарно направление с: ясно идентифицирани външни купувачи; ясно разграничени външни конкуренти; собствени управленски кадри; финансова отговорност/автономност; самостоятелна ресурсна и търговска политика.

¹⁰ <http://dictionary.bnet.com/definition/corporate+planning.html>

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова белези както на стратегическото планиране, така и на оперативно-тактическото планиране. С убеденост може обаче да се твърди, че корпоративното планиране е в по-голяма степен със стратегически характер. Подобно на стратегическото корпоративното планиране подпомага висшия мениджърски екип на компанията най-вече при ускоряването и утвърждаването на стратегическите решения.

За еко-ефективното управление. По принцип понятието ефективност изразява отношението между положителните и отрицателните ефекти от дадено решение. Приема се за неточно ефективността например да се разглежда единствено във финансово, или в маркетингово, или в технологично отношение. **A. Moeller** и **St. Schaltegger** считат, че “различните аспекти, както на икономическото, така и на екологичното направление могат да се комбинират. Екологичното направление обикновено се характеризира чрез отрицателното въздействие върху околната среда, а икономическото – чрез добавянето на стойност и нетната печалба. Еко-ефективността може да се тълкува като взаимоотношение, като причинно-следствена връзка между икономическото добавяне на стойност и въздействието върху околната среда. Специфичното е, че създаването на допълнителна стойност и влиянието върху околната среда могат да се проявяват в различни времеви точки, което налага внимателно изследване на каузалните връзки.”¹¹

В стремежа си да осигурят методическа подкрепа за успешното изработване на решения, които се отнасят до еко-ефективността, мениджърските екипи на бизнесорганизациите често прибегват до използването на “балансирана съвкупност от финансови и нефинансови показатели. Разгледани в тяхната цялост те биха позволили да се изследват и моделират причинно-следствените връзки между миналите резултати, настоящото състояние, целите, стратегиите и необходимите ресурси за тяхната реализация.

Един такъв инструмент е Балансираната система от показатели за ефективност (BSC), която се счита и за надеждно средство за разглеждане на проблемите на устойчивостта.

4. КОРПОРАТИВНО ПРИЛОЖЕНИЕ НА BSC

В средата на 90-те години, **Робърт Каплан** (Robert S. Kaplan), професор по счетоводна отчетност в “Harvard Business School”, и **Дейвид Нортън** (David Norton)¹², президент на “Renaissance Solution”, представят авторски метод, който е наречен “Балансирана система от показатели за ефективност”¹³ (Balanced scorecard - BSC).

¹¹ MOELLER, A., St. Schaltegger. The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis. - Journal of Industrial Ecology, Vol. 9, №4, 2005, p. 78.

¹² Пълната библиография е KAPLAN, R. S., Norton, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. – Harvard Business Review, Jan. – Feb. 1992, pp. 71-80.

¹³ В българската литература методът се среща също и под наименованието “Система от балансирани показатели за дейността”. Нашето мнение е, че точно то отразява по-прецизно същностните характеристики на *Balanced scorecard* като метод за изследване и изработване на стратегически и оперативно-тактически управленски решения на базата на конкретното настоящо състояние и перспективите за развитие на дейностите в съответния бизнес. Тиражирането обаче на преводното издание на книгата на **Р. Каплан** и **Д. Нортън** у нас под заглавието “Балансирана система от показатели за ефективност: как да превърнем стратегията в действие” ни задължава да използваме именно това наименование. Балансираната система от показатели за ефективност (BSC) представлява метод за измерване, анализ и оценка на корпоративните дейности (направления) от стратегически позиции. BSC е основана предимно

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова

В някои компании метода BSC придобива характера на система за стратегическо планиране и управление, която помага на мениджърите да съсредоточат вниманието си върху най-важните параметри, служещи едновременно като измерители и като планови величини за успеха на бизнеса. BSC е надеждно средство както за изследване и оценка на дейността, така и за дефиниране на направленията за бъдещо развитие на корпоративната система. Затова съдържанието на метода може да се представи като единство на два компонента:

- *първо*, изследване на настоящото състояние, и заедно с това,
- *второ*, осигуряване на информация за начина, по който да се извърши позиционирането, респ. препозиционирането на бизнеса за постигане на успех през бъдещия период.

BSC е оригинален метод, чието предназначение е да съдейства за успешното планиране и изпълнение на различни организационни и бизнес стратегии. В още по-конкретен разрез неговото съдържание би могло да се представи в следните насоки:¹⁴ разкриване на стратегическите възможности пред бизнеса; класифицирането им съобразно тяхната важност за стратегията на бизнеса и определяне на ефекта от евентуалното наличие на взаимовръзки между тях; дефиниране на критериите за изпълнение на стратегическите намерения; стратегически инициативи, които обуславят актуална промяна се описват като стратегически цели.

По своя замисъл създадения от двамата американски специалисти метод благоприятства цялостния поглед върху отделните направления на дейността (в стремежа за подобряване на крайния финансов резултат от дейността на компанията). Чрез него се очертават ключовите стратегически мерки, които ще се приложат за подобряване качеството на обслужване интересите на купувачите и акционерите/инвеститорите, за задържане на производствените разходи и за подобряване на вътрешната контролна дейност. Голяма роля за бързото популяризиране на метода изиграва също и осъзнаването на истината, че не е възможно бизнес успеха да се измери само с единични показатели като например възвръщаемост на инвестициите (ROI), възвръщаемост на капитала (ROE), нетен финансов резултат или други. Появата на BSC е определена от много специалисти като “нова ера в управленското познание”¹⁵.

Както **Р. Каплан** и **Д. Нортън** подчертават в своите публикации, като метод за стратегическо изследване и вземане на решения за нуждите на стратегическото планиране и управление BSC минимизира възможностите за пренебрегване на едни стратегически цели за сметка на други¹⁶. Като много

на количествено измерване. Предназначението на този метод е да осигури задълбочено проучване на “кондицията” на съответния бизнес. BSC има за цел да идентифицира отделните вътрешни дейности и функции и да оцени тяхното състояние на база на генерираните от тях “външни” резултати. По този начин се подпомага последващото внедряване на стратегическите визия, мисия и цели. Методът предоставя платформа за развитие на корпоративната и бизнес стратегията чрез очертаване на посоката и начина за управление и контрол на дейностите, както и за самото подобряване на извършваните дейности. Той помага на бизнесорганизацията да формулира стратегическите цели и мерки за действие в отделните области.

¹⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard

¹⁵ <http://www.balancedscorecardsurvival.com/AuditingBalancedScorecard.html>

¹⁶ Методът BSC отразява логиката на прехода от стратегическо планиране към стратегическо управление. Според **К. Каменов**, по своята същност разработения стратегически план не е гъвкав, защото в условията на динамична среда понякога оперира с вече отхвърлени цели. Същевременно непланираните промени са непредвидими, т.е. те не се улавят от стратегическия

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова често срещана грешка се посочва изключителното “фаворитизиране“ на финансовите цели пред други, свързани примерно с купувачите, производството или персонала.

С оглед на посоченото изглежда добре издържано становището на **М. Мейер**, според когото разработването на BSC трябва да се извърши при съобразяване с три основни принципа, а именно: равнопоставеност на финансовите и нефинансовите показатели, съществуване на причинно-следствени връзки между показателите и наличие на връзка на всички показатели с финансовия резултат.¹⁷

Като методически инструмент BSC подпомага цялостния процес на формулиране и осъществяване на стратегията чрез проследяване на следните четири области/перспективи на корпоративната система:

- *Финансова перспектива.*
- *Перспектива по отношение на купувачите.*
- *Перспектива по отношение на вътрешноорганизационните процеси.*
- *Перспектива за обучение и опит.*

Чрез показателите, използвани за анализ на всеки един от горните четири основни аспекти се изследват минали резултати и бъдещи развития, фактори от “външно” и “вътрешно” за бизнесорганизацията естество.

Получената по този път база данни е определяща за извеждането на крайните резултати в количествено изражение. Те се подлагат на интерпретация от страна на висшите и функционалните мениджъри и след това се използват като надеждно средство за подобряване на стратегическите решения. Така BSC улеснява синхронизирането на мениджмънта на дейността на компанията във всички нейни важни насоки.

BSC е метод за подпомагане на мениджмънта при фазата на формулиране на стратегията (планиране) и при фазата на осъществяване на стратегията, както и при преминаването от едната в другата фаза. BSC има функцията на “мост”, свързващ формулирането с осъществяването на стратегическите приоритети за развитие¹⁸.

От всичко казано до тук може да се извлече едно от най-важните концептуални измерения на метода, а то е, че установяването на “баланс” на текущото състояние, на перспективите и на целите на отделните бизнес направления е ключов гарант за постигане на рационално взаимодействие на дейностите и за постигане на планираните резултати.

план. Често при такива случаи се налага приспособяване за сметка на допълнително изчерпване на потенциала на бизнесорганизацията. Освен да се открият дейностите със стратегически потенциал, трябва да се използват средства и за определяне на това, кои от тези дейности могат да отпаднат и кои нови да ги заместят. По мнението на **К. Каменов** удачно решение в тази връзка е стратегическата импровизация. За подробности вж. КАМЕНОВ, К. Стратегическо импровизиране в управлението. В: В криза ли е планирането? – Ю б и л е н алманах, Свищов, Ценов, Т. 1, 2005, с. 57-61.

¹⁷ Вж. МЕЙЕР, М. Оценка ефективности бизнеса, М., Вершина, 2004, с. 140. Цит. по: ИЛИЙЧОВСКИ, С. Модел Balanced Scorecard и Cash Value Added за измерване и оценка ефективността на дейността на бизнес субектите. – Б и з н е с управление, №4, 2005, с. 48.

¹⁸ Именно двукомпонентно съдържание на метода е фактор, чрез който се постига трансформиране на визията в оперативно-тактически решения, също така мониторинг на стратегическия процес “планиране-изпълнение” и при нужда – реинженеринг на стратегията. Кое то в цялостност “балансира” взаимовръзките между основните елементи на корпоративната система при планиране и изпълнение на стратегическите намерения по релацията “визия – стратегически цели – оперативно-тактически задачи”.

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова

От технологична гледна точка методът BSC включва последователното извършване на следните четири основни дейности: трансформиране на визията в оперативно-тактически решения (планиране на дейностите), мониторинг на стратегическата релация “планиране-изпълнение”, анализ на резултатите и реинженеринг на стратегията. В по-конкретен разрез разработването на BSC предполага преминаването през следните етапи¹⁹: подготовка; интервюта (първи кръг); управленски работен цикъл (първи кръг), интервюта (втори кръг); управленски работен цикъл (втори кръг); управленски работен цикъл (трети кръг); изпълнение; периодични прегледи.

5. ВНЕДРЯВАНЕ НА BSC ПРИ ЕКО-ЕФЕКТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ

При апробирането на метода BSC се акцентира на няколко по-важни моменти като целеполагане, внедряване на показатели за измерване и оценка и анализ на резултатите с формулиране, респ. реинженеринг на стратегията.

Важно е изследването на причинно-следствените връзки между стратегическите цели и решения. Това улеснява ангажираните с процеса лица като висши (корпоративни) мениджъри, консултанти, функционални мениджъри и др. да проследяват директно обвързването на т.нар. *същински цели* и *резултативни цели*.

По отношение на изразяването на настоящата (реалната) стойност на изследваните показатели съществуват три възможности: чрез *абсолютната стойност* на показателя, чрез *процент* или чрез *скала*²⁰. С други думи, използват се единствено показатели, които имат количествено изражение. Чрез тях се измерва не толкова самата цел (нейното съдържание), колкото степента на нейното реално осъществяване. Така се улеснява точното определяне на настоящото моментно състояние спрямо предварително формулираните параметри. Тези предварително дефинирани параметри се наричат *съпоставими стойности*. Като такива могат да се използват:

- *плановите стойности*;
- *реалните стойности* (от предходния период).

При апробацията на BSC е използвана първата възможност, т.е. сравнителните оценки се извършват на база планови (целеви) стойности.

При управлението на еко-ефективността е необходимо всяка бизнесорганизация да разработи т.нар. *устойчива BSC* (Sustainability BSC). **T. Hahn** и **M. Wagner** разграничават два възможни начина за това:²¹

Първо. *Преструктуриране на съществуващите четири области*. Базисното съдържание на основните направления не се променя драстично, а по-скоро се извършва едно допълнение. Привържениците на този подход считат, че конвенционалната BSC съдържа достатъчно възможности за подобрения. Получава се така, че например финансовата перспектива описва

¹⁹ За подробности относно проектния профил на BSC вж. КАМЕНОВ, К., Ат. Дамянов. Фирмената промяна. – Библиотека “Стопански свят”, Свищов, Ценов, 1995, с. 119-123.

²⁰ Скалата е както следва: 1 (слаба оценка, силно негативно влияние върху дейността), 2 (по-скоро негативно влияние), 3 (неутрално въздействие върху бизнеса), 4 (по-скоро позитивно влияние), 5 (отлична оценка, силно положително влияние върху бизнеса).

²¹ За подробности вж.: HAHN, T., M. Wagner. Sustainability balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung. Lueneburg, 2001.

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова

вече настоящите и бъдещите резултати не само през призмата на традиционните финансови условия, но също и в контекста на съответната пазарна корпоративна устойчивост. Устойчивата BSC може да бъде внедрена като един вид резултат от процеса на еволюция, започнал с внедряването на BSC с конвенционален (традиционен) дизайн.

Второ. *Добавяне на нова област*. Понякога е по-подходящо BSC да се разшири с нова перспектива – нова непазарна (non-market) перспектива. Непазарната перспектива допълва познатите четири конвенционални перспективи с “непазарни” аспекти, които не са включени до момента. Тя може да се разбира като “рамката” или “фона” за провеждане на пазарните действия и операции на компанията с финансовата общност, клиентите, доставчиците и служителите. Така разширената, устойчива BSC позволява по-добре дефинирано оценяване на нефинансовите резултати на бизнеса. Характерно е, че непазарната перспектива не включва всички ориентирани към устойчивост цели и показатели на бизнеса, а само тези непазарни въпроси, които не могат да бъдат обхванати в конвенционалните области.

В свое изследване **M. Sidiropoulos, Y. Mouzakitis, E. Adamides** и **S. Goutsos** дават пример с възможни измерители на екологичната перспектива, т.нар. еко-перспектива (табл. 1²²). Според тях показателите могат да бъдат групирани в две категории – такива, които са свързани с производството и логистичните процеси, и такива, които произтичат от самия продукт. От своя страна показателите, включени в първата категория могат да се подразделят в други две групи: измерващи употребата на ресурси и измерващи въздействието върху околната среда.

Таблица 1

Балансирана система от показатели за ефективност (област “Екология”)

Перспектива (област)	Показатели		
	Процеси		Продукт
	Употреба на ресурси	Въздействия върху околната среда	
Еко-перспектива	Използване на енергия; Използване на вода; Използване на материали.	Емисии във води; Емисии във въздуха; Твърди отпадъци; Рискови отпадъци.	Дял на компонентите, които се рециклират; Средна продължителност на използване на продукта; Брой на заместителите.

Най-важните изводи, които могат да се дефинират за устойчивата балансирана система от показатели за ефективност (SBSC) като метод за стратегически изследвания и решения, чието предназначение е да подпомага процесът на еко-ефективен мениджмънт в системите от корпоративен вид са следните:

Първо. Използването на BSC (представляваща многофакторен подход за количествено измерване и оценяване на корпоративната дейност чрез финансови и нефинансови показатели) осигурява поддържане интензивността

²² SIDIROPOULOS, M., Y. Mouzakitis, E. Adamides, S. Goutsos. Applying Sustainable Indicators to Corporate Strategy: The Eco-balanced Scorecard. – Environmental research, engineering and management, №1(27), 2004, p. 31.

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова на мениджърската работа по повод успешното формулиране и реализиране на корпоративната стратегия в условията на динамична среда.

Второ. Одитиращата BSC улеснява проследяването на причинно-следствените връзки между стратегическите цели и решения при формулирането и осъществяването на корпоративната стратегия и на нейното екологично въздействие.

Трето. Много важно свойство на BSC е способността за определяне на тенденциите в развитието на отделните направления на дейността в изследваната компания. Според особеностите на конкретната ситуация е допустим избора между няколко метода за прогнозиране, което повишава надеждността на получените резултати.

Четвърто. Тестването на SBSC потвърждава характеристики на метода като улеснена приложимост и достоверност на получените резултати. Облекчено се дефинират мерките за постигане на стратегическите цели и се стимулира реализирането на синергетични ефекти. Определени затруднения се срещат при определяне стойностите по някои показатели, нетипични за българската бизнес практика, което налага допълнително проучване.

При положение, че резултатите, получени чрез SBSC не се окажат полезни при управлението на еко-ефективността остава още един вариант. При него BSC се допълва с данните от Кодекса на корпоративната устойчивост (CSR) на съответната компания.

6. CSR КАТО СРЕДСТВО ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА НЕПАЗАРНИТЕ АСПЕКТИ НА ДЕЙНОСТТА НА КОМПАНИЯТА

В условията на глобализирането на обществено-икономическия живот водещите ценности на една бизнесорганизация имат все по-голямо значение. Всичко това налага използването на подходящи управленски средства за установяване, управление и най-вече за публично представяне на корпоративните ценности. В тази връзка един съвременен и особено важен инструмент е т. нар. *кодекс на корпоративната устойчивост* (Corporate Sustainability Reporting).

Кодексът на корпоративната устойчивост²³ представлява сравнително нов и все по-утвърждаващ се инструмент за генериране на бизнес ценност. Това се извършва чрез откриване и управление на произтичащите от присъщите дейности на компанията възможности и рискове. Впоследствие тази информация се докладва по начин, който да задоволи нарастващите очаквания на клиенти, бизнеспартньори, инвеститори и широката общественост.

Кодексът на корпоративната устойчивост²⁴ е доброволно публично представяне на информация за организационните присъщи дейности (както

²³ Към 2005 г. над 50% от 250-те най-големи бизнесорганизации в света използват кодекса на корпоративната устойчивост.

²⁴ Основната заслуга на този кодекс е, че спомага за нарастване на прозрачността при управлението на корпоративните дейности и въздействия и следователно – за тяхната публична отчетност пред бизнесконтрагентите и обществеността. *Функциите*, които изпълнява кодекса биха могли да се дефинират по следния начин: откриване и управление на свързаните с дейността на компанията икономически, екологични и социални рискове; извеждане на водещите ценности на организацията; подпомагане дефинирането на политиките и процедурите на бизнесорганизацията в съответствие с т.нар. обществен етичен кодекс; непрекъснат мониторинг за изпълнението на принципите на обществения етичен кодекс; информиране на клиентите, партньорите, акционерите/инвеститорите и обществеността за степента на изпълнение на обществения етичен кодекс.

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова (икономически, екологични, така и социални) и техните въздействия за определен период от време (календарна или финансова година). Прилагат се метрични техники за установяване на базовата информация относно начина, по който компанията може да подобри своята дейност и въздействие спрямо вътрешната и външната среда.

Материалният израз на кодекса е писмен документ, който е съставен от две части – *въвеждаща част* и *същинска част*.

Предназначението на въвеждащата част е да предостави обща информация за бизнесорганизацията. Общоприетата структура включва следните раздели:

- глобално развитие;
- организационен профил;
- организация на управлението;
- характеристика на използваните индикатори.

В първият раздел ("*Глобално развитие*") се акцентира на текущия статус на корпоративната визия и стратегия в контекста на техния принос към устойчивото развитие.

Във вторият раздел ("*Организационен профил*") се излагат данни за предлаганите от бизнесорганизацията продукти и услуги, използвани пазари за реализация, организационната структура с нейните компоненти (подразделения, стратегически бизнесединици, спомагателни звена), основни акционери/инвеститори и др. Важно е да се дефинира обхвата на кодекса на корпоративната устойчивост, т.е. оценяван период, отграничителни параметри (напр. страни/региони, продукти/услуги), ключови фактори за настъпилите промени, тълкуване на генезиса и резултатите от отделните промени (било то сделка по сливане/придобиване, изменение на базовия период, природата на бизнеса, измервателните методи) през съответния период.

В следващият раздел, наречен "*Организация на управлението*" вниманието е насочено в най-голяма степен към: управленската организационна структура и звената, ангажирани с формулирането и реализирането на визията, стратегиите и целите; провежданите процеси на управление на икономическите и социални рискове; акционерна/инвеститорска структура; системи за управление на резултатите; принципи на членство в индустриални и бизнес обединения; програми за подобряване на взаимодействието с обкръжаващата среда.

В раздела "*Характеристика на използваните индикатори*" се извършва кратко представяне на използваните в същинската част на кодекса на корпоративната устойчивост *системни* и *крос-индикатори*²⁵.

Индикаторите (показателите), които се включват в същинската част на кодекса трябва да отговарят на определени критерии и изисквания. Най-важните от тях са следните:²⁶ нужно е показателите да са социално и културно значими; добър показател е този, който може да е от полза на свързаните лица (най-вече на клиентите, служителите и общността); събирането и оценяването на данните

²⁵ Крос-индикаторите (индикатори за свързано влияние) оценяват относителното въздействие на две или повече измерения на околната среда.

²⁶ За подробности вж.: Етичен кодекс и социален одит, http://www.anticorruption.bg/documents/manual_bul.pdf

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова не трябва да бъде прекалено сложно; броят на показателите да е такъв, че да съдейства за облекченото съставяне и използване на прегледа.

По своето значение горните насоки са и аргументи за все по-широко възприемане на практиките за повишаване на публичността чрез прегледа на корпоративната устойчивост от страна на все по-голям брой компании в световен мащаб.

7. СТОЙНОСТНАТА СИСТЕМА И СИСТЕМАТА ERP КАТО ИМПЕРАТИВЕН ВХОД НА МОДЕЛА ЗА ЕКО-ЕФЕКТИВНОСТ

Освен глобалната еко-ефективност на бизнесорганизацията е необходимо анализа да се задълбочи като се оцени и еко-ефективността на самите бизнес процеси.

Така например компанията “Toshiba”²⁷ е разработила уникален индикатор за еко-ефективност, обозначен като “Фактор Т” (от първата буква на търговската марка “Toshiba”). Основното му предназначение е да отчита степента на подобрение в еко-ефективността. “Фактор Т” притежава два компонента – продуктова еко-ефективност и еко-ефективност на бизнес процесите.

Един важен и дори още по-популярен инструмент, който може да се използва в тази насока, е *моделът на стойностната верига*²⁸.

Стойностните вериги на СБЕ в една диверсифицирана бизнесорганизация, интегрирани със стойностните вериги на различните доставчици и дистрибутори, създават една цялостна *стойностна система*.

В стойностните вериги на доставчиците се формира “предходно” създадената стойност, а в стойностните вериги на дистрибуторите – “последващо” създадената стойност. Накрая съответните продукти, носители на общата стойност, се включват в стойностните вериги на купувачите. Като критерии за разграничаване на отделните стойностни вериги се използват дяловете при създаването на общата стойност на продукта от гледна точка на стойностната верига на купувача. Изследването на стойностната система, обхващащо всички дейности, изпълнявани в нейните рамки, дава възможност за прецизно оценяване на разходните отношения, респ. на отношенията по повод създаването на стойност. Получените резултати могат да се използват впоследствие като източник за създаване и експлоатиране на определени конкурентни предимства.

²⁷ За подробности вж. За една по-зелена 2008 година. <http://www.dilex.bg/bg/news/2/>

²⁸ Посредством модела на стойностната верига се извършва класифициране на всичките дейности във възпроизводствения процес като по този начин се изяснява и ангажираността на ресурси към отделните етапи от процеса на създаване на стойност (ценност). Дейностите, формиращи стойностната верига, се подразделят на две основни групи: първични и поддържащи. Първичните дейности съставят възпроизводствения цикъл на СБЕ, което предопределя и тяхното разполагане по посоката на протичане на процеса от придвижването на входящите ресурси до осъществяването на следпродажбеното обслужване. Поддържащите дейности (общо управление, управление на човешките ресурси, технологично развитие и снабдяване) улесняват изпълнението на първичните дейности и подпомагат успешното функциониране на СБЕ в цялостен аспект. От гледната точка на аналитичния модел стойността се отъждествява със сумата, която са готови да платят купувачите за това, което им предоставя компанията и по-точно съответната негова СБЕ. Естествено, една СБЕ реализира печалба, когато създадената стойност надхвърля разходите по производството на съответните продукти. Ето защо създаването на такава стойност за купувачите, която да е по-висока от съответните разходи на ресурси, може да се определи като цел на всяка една стратегия.

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова

Другият компонент на “входа” на един еко-ефективен модел за корпоративно управление успешно би могъл да се изпълнява от системата ERP (Enterprise Resource Planning) – *Система за планиране на ресурсите*. Обозначението ERP е въведено първоначално от компанията “Gartner Group”, работеща на пазара на информационни технологии.

По своята същност концепцията ERP представлява: Общи данни и правила за управление на ресурсите; Цялостно информационно обвързване на дейността на компанията с дейностите на доставчиците, конкурентите и другите свързани субекти; Реагиране на измененията в средата чрез високо ниво на гъвкавост на решенията; Постоянна информационна обвързаност на ангажираните към системата специалисти. Системата ERP е основана на обща база данни и съответния модулен софтуер. Тя дава възможност на всяко основно направление, на всяко функционално звено в бизнесорганизацията да генерира и да използва информация в реално време, т.е. чрез ERP се извършва пълна интеграция на бизнесфункциите, което от своя страна може да се използва като база данни при управлението на еко-ефективността.

За да функционира успешно, една системата ERP трябва да притежава следните качества:²⁹

- *гъвкавост*, за да съответства на променящите се изисквания както на компанията, така и на околната бизнес среда;
- *модулност и отвореност* – въпреки че са взаимосвързани, съставните модули трябва да могат да функционират и независимо един от друг и да работят на различни хардуерни платформи;
- *всеобхватност* – да включва всички бизнес процеси и дейности и да дава пълна и детайлна картина във всяко едно направление;
- *актуалност* – да отразява най-добрите бизнес практики и последните достижения на информационните и комуникационните технологии.

Предимствата от използването на системите ERP при корпоративното планиране са: увеличаване ефективността на използване на различните видове ресурси; оптимално управление на материалните потоци; ускоряване на информационните потоци; понижаване себестойността на продуктите; пълна интеграция на различните функционални области; подобряване на управленския контрол върху процесите и дейностите; непрестанно търсене на „най-добрите практики”, произтичащо от възможността за поетапно, модулно внедряване на системата.

Приложението на ERP крие и някои *недостатъци*. Основните са следните:³⁰ персонализирането на ERP софтуера е ограничено, т.е. понякога трудно може да се адаптира към специфичните процеси в компанията; реинженеринга на бизнес процесите на базата на „стандартни” предписания на системата ERP може да доведе до загуба на конкурентни предимства в следствие от намаляването на гъвкавостта и на качеството на стратегическия контрол на корпоративно равнище; внедряването на системата може да се окаже много скъпо, а самата система да се окаже прекалено сложна с оглед на конкретните нужди на бизнесорганизацията; недостатъчно високата степен на интеграция на модулите с течение на времето ще доведе до намаляване ефективността на софтуера; системата „размива” границите на

²⁹ Българският пазар на ERP системи: съвсем в началото и на крачка от жестоката конкуренция. “SAGA technology”, 19-25.04.2004, с. 6.

³⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова
 бизнесорганизацията, което може да предизвика проблеми с отчетността, разпределението на отговорностите, морала на служителите и т.н.

Характерното за системите ERP е, че на модулен принцип интегрират всички процеси и дейности в компанията. Според нуждите на съответната бизнесорганизация структурното съдържание на системата ERP може да варира. Подбират се и се внедряват модули, които съответстват в най-голяма степен на потребностите в дадения случай. Още повече, че приложението на системата ERP представлява един динамичен процес на непрестанно обновяване и усъвършенстване вследствие от настоящата и бъдещата стратегия на компанията. Десет са функционални области, които могат да се обхванат от една реалнодействаща система ERP. Те са следните: Клиенти; Доставчици; Жизнен цикъл; Производство; Управление на човешките ресурси; Дълготрайни активи; Себестойност; Проекти и инвестиции; Счетоводно обслужване и управление на финансите; Бизнес анализи и вземане на решения. За да се определи една система като ERP тя трябва да включва поне два модула.

8. МОДЕЛ ЗА ЕКО-ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ

Терминът “Модел за еко-ефективно управление” може да се дефинира като организационно-техническа система, която има предназначението за системно получаване и разпространяване на информацията за нуждите на различните управленски функции в бизнесорганизацията и извън нея. Целта на един такъв модел е да установи въздействието на компанията върху околната среда (екологичните щети) и да планира мерките за неговото ограничаване.

Най-важните изисквания, на които трябва да отговаря един модел за еко-ефективно управление и същевременно най-важните способности, които да притежава са:³¹

- тълкуване на входящите и изходящите суровинни, материални и енергийни потоци на процесите чрез използването на производствени показатели;
- разпознаване на съответстващите им потоци от всички процеси: процес на продуктово производство и процес на отделяне на отпадъци;
- декомпозиране на общи (съвместни) процеси чрез прилагане на правилата за разпределение, така че да имаме отделни процеси при оценяването;
- съставяне на т.нар. процесна матрица относно показателя за еко-ефективност и съответно оценявания поток;
- изчисляване на въздействието от всички потоци.

Въз основа на представените до момента данни и разсъждения е възможно да се формулират някои важни обобщения и изводи. Най-съществените, на които може да се базира един такъв модел за еко-ефективно управление на българските компании, са следните:

1. Анализът на дейностите за осигуряване на устойчиво развитие и екологична ефективност на бизнеса трябва да включва всички аспекти на взаимодействията между компонентите “Икономика”, “Ресурси”, “Екология”, “Ефективност”, “Етика” и “Социална сфера”.
2. Балансираната система от показатели за ефективност (BSC) благоприятства провеждането на регулярно и детайлно изследване на

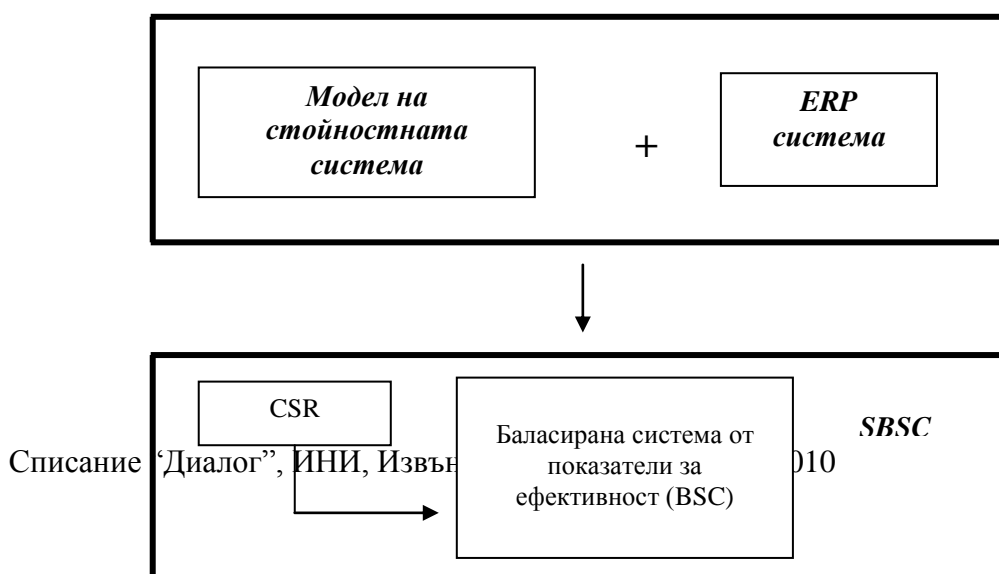
³¹ Вж. MOELLER, A., St. Schaltegger. Op. cit., pp. 80-81.

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова

ефективността на вътрешните бизнес процеси и оценяване на достигнатите стратегически резултати. Това от своя страна дава информация за степента на изпълнение на стратегията, както и за откриване на евентуалните отклонения от целевото развитие. На тази основа при необходимост могат да се предприемат промени в стратегията и да се планират стратегически инициативи. Да се прецизират стратегическите цели и задачите на структурните единици на компанията. Тя спомага също за развитие на стратегията и за трансформиране на нейното съдържание в конкретни цели и задачи. Показва начините, по които области като финанси, обслужване на купувачите, производство, обучение, екологична политика, и др. стимулират подобряването на финансовото състояние на корпоративните системи.

3. При управлението на еко-ефективността е необходимо всяка бизнесорганизация да разработи т.нар. *устойчива BSC (SBSC)*. Понякога е по-удачно BSC да се разшири с нова перспектива – нова непазарна (non-market) перспектива. Тя допълва познатите четири конвенционални перспективи с “непазарни” аспекти, които не са включени до момента. Може да се разбира като “рамката” или “фона” за провеждане на пазарните действия и операции на компанията с финансовата общност, клиентите, доставчиците и служителите. Така разширената, устойчива BSC позволява по-добре дефинирано оценяване на нефинансовите резултати на бизнеса.
4. Когато резултатите, получени чрез SBSC не се окажат полезни при управлението на еко-ефективността може BSC да се допълни с данните от Кодекса на корпоративната устойчивост (CSR) на съответната компания. А това е доброволно публично представяне на информация за организационните присъщи дейности (както икономически, екологични, така и социални) и въздействията им за определен период от време. Прилагат се метрични техники за оценяване на базовата информация относно начина, по който компанията може да подобри своята дейност и въздействие спрямо вътрешната и външната среда.
5. Освен глобалната еко-ефективност на бизнесорганизацията е необходимо анализа да се задълбочи като се оцени и еко-ефективността на самите бизнес процеси. В тази връзка особено полезни могат да бъдат стойностната система и системата ERP.

Така сама по себе си се налага следната структура на разработения от нас модел: вж. фиг. 1.



Фиг. 1. Модел за еко-ефективно управление на българските бизнесорганизации

Първият, опорният пункт на еко-ефективния модел съдържа два елемента – стойностна система и ERP система. Тяхното интегриране в модела набавя необходимата информация относно: ангажираността на ресурси към отделните етапи от процеса на икономическо създаване на стойност. Така се установява добавената стойност и общата стойност; начина и степента на интегриране на бизнесфункциите и процесите. Определя се ефективността на използване на ресурсите.

Така осигурената информация се използва вече при съставянето на балансираната система от показатели за ефективност (BSC) на съответната компания. Тя има за цел да установи настоящото състояние, както и потенциала на различните вътрешни дейности и функции на базата на създаваните от тях „външни” резултати. Акцентът се поставя върху количественото измерване.

Показаният начин на обвързване на модела на стойностната система и ERP с BSC създава една подходяща структурна платформа за дефиниране на посоката и начина за управление и контрол на вътрешните дейности, както и за усъвършенстването на тези дейности.

С оглед нуждите на управлението на еко-ефективността обаче е по-удачно да се състави устойчива BSC (SBSC). А въпросът за това дали еко-перспективата да бъде оценена посредством реструктуриране и допълване на съществуващите четири области или чрез добавяне на нова област се разрешава индивидуално от мениджърския екип на съответната компания. Конкретното наше предложение тук е обхващането на непазарното измерение да се извършва чрез метода CSR.

Накрая т.нар. 4Е решения (Ресурси, Ефективност, Екология, Етика) се подлагат на обсъждане и утвърждаване на Годишния форум на мениджърския екип на бизнесорганизацията. Обикновено на него участват изпълнителният директор, директори, мениджър корпоративно планиране, ключови специалисти от функционалните звена, консултанти и др.

Фрагментарното апробиране на предложения модел за еко-ефективно управление на българските компании открои някои важни позитивни аспекти от неговото внедряване:

1. Повишаване на еко-ефективността на процесите и дейностите чрез внедряване на съвременни методически средства за управление и контрол;

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова

2. Подобряване на процедурите на изработване на стратегически и оперативно-тактически 4Е решения;
3. Формулиране на действията за повишаване интеграцията на функционалните звена, от които в най-голяма степен зависи еко-ефективността на компанията;
4. По-гъвкаво реагиране на екологичните промени.

9. РЕИНЖЕНЕРИНГ НА КОРПОРАТИВНАТА СТРАТЕГИЯ И ВАРИАНТИ ЗА НЕЙНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ

По-долу ще се спрем вече на това, как аналитичните и прогнозните оценки изведени чрез еко-ефективния модел за корпоративно управление на българските компании могат да подпомогнат процеса на реинженеринг³² на корпоративната стратегия. Вече става наложителна необходимостта от “преоформяне” на структурата и съдържанието на процесите, като се започне от входящите логистични потоци, през същинските производствени операции и се стигне до продажбите и сервиза на базата на реинженеринга на стратегията. Ролята на еко-ефективния модел е именно като средство за установяване на необходимите промени и начините за тяхното осъществяване.

Оттук следват и най-популярните стратегически варианти в тази насока – “Задържане и растеж” (“Maintain and grow”), “Усъвършенстване на процесите” (“Improve processes”), “Трансформиране или преместване” (“Transform or remove”). Това се отнася в пълна степен и за бъдещото провеждане на стратегията и за необходимостта от нейното “преоформяне” или т.нар. *реинженеринг*.

Горекананото затвърждава важността на използването на еко-ефективния модел за корпоративно управление не само при планирането, но и при осъществяването и реинженеринга на стратегията. Това е модел, чрез който, от една страна, се определят начините и механизмите за най-точно изпълнение на формулираната екологосъобразна корпоративна стратегия и, от друга страна, се осъществява високоадаптивно към външни промени развитие на дейността. Чрез него се постига унисон между стратегическите и оперативно-тактическите решения при еко-ефективния мениджмънт на бизнесорганизацията.

Използването на еко-ефективния модел за корпоративно управление при реинженеринга на стратегията ще позволи на съответната бизнесорганизация да повиши еко-ефективността на своите вътрешни процеси и продуктови решения и същевременно ще я стимулира да търси и използва някои нови варианти за реализиране на растеж. Една такава компания разполага с три основни варианта за постигане на така набелязаните цели. Те са следните:

1. Усъвършенстване на дейностите;
2. Увеличаване на инвестициите;
3. Ново позициониране на организацията.

Първият вариант, *усъвършенстване на дейностите*, предполага оттегляне на част от ресурсите от едни дейности и прехвърлянето им в други дейности, съдържащи по-голям стратегически потенциал и имащи по-голямо

³² По своята същност реинженеринга представлява мащабно преустройство на организационните бизнес процеси. Това е преустройство, основано на съществени корекции в корпоративната стратегия. Те са обусловени от динамиката на някои външни или вътрешноорганизационни фактори, които превръщат преследваните до момента стратегически цели в неактуални, и по-важното – неконкурентни.

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова

относително значение в усилията за подобряване на еко-ефективността. Решенията за усъвършенстване на активите, респ. намаляването на разходите за тяхната поддръжка, и преориентирането им към по-перспективни бизнесзони (продуктово-пазарни направления) са все мерки, които имат предназначението да подобрят допълнително ситуацията в компанията по отношение на еко-ефективността и печалбата.

Пренасочването на ресурсите дори може да се разглежда като своеобразен “вход” на втория вариант (*увеличаване на инвестициите*) за провеждане на корпоративната стратегия, тъй като благоприятства нарастването на притока от свободни финансови средства. Увеличаването на инвестициите в дейности, респ. структурни подразделения с потенциал за усъвършенстване и развитие е индикатор за ориентацията към подобряване на еко-ефективността, а оттам – и за подсилване на цялостната конкурентна позиция на корпоративната система.

Новото позициониране на компанията, като трети вариант, би се приложило успешно в традиционно използваните бизнесзони или при навлизане в нови такива. Посредством трансформирането/преместването, основано или на актуални продукти на настоящи пазари, или на нови продукти и/или нови пазари, организацията “трасира” пътя към стратегия на интензивен екологосъобразен растеж.

10. ВЪЗМОЖНИ ОБОБЩЕНИЯ

В заключение могат да се направят следните по-съществени заключения:

Първо. Предпоставките, определящи характеристиките на един подходящ за българские бизнесорганизации еко-ефективен модел за корпоративно управление са свързани със следното:

- анализът на дейностите за осигуряване на устойчиво развитие и екологична ефективност на бизнеса трябва да включва многостранните взаимовръзки между компонентите “Икономика”, “Ресурси”, “Екология”, “Ефективност”, “Етика” и “Социална сфера”;
- балансираната система от показатели за ефективност (BSC) подпомага регулярното и детайлно проучване ефективността на вътрешните бизнес процеси и количественото измерване на достигнатите от тях стратегически резултати. На тази основа при необходимост могат да се предприемат промени в стратегията и да се планират стратегически инициативи. При управлението на еко-ефективността е удачно всяка компания да разработи т.нар. устойчива BSC (SBSC);
- резултатите от SBSC могат да бъдат допълнени с данните от Кодекса на корпоративната устойчивост (CSR);
- освен чрез глобалната еко-ефективност на бизнесорганизацията анализа трябва да се задълбочи и чрез оценка на еко-ефективността на самите бизнес процеси. Удачно би било използването на стойностната система и системата ERP.

Второ. Базовата платформа на еко-ефективния модел се състои от стойностната система и ERP системата. Осигурената чрез тях информация се използва при съставянето на балансираната система от показатели за ефективност (BSC). Показаният начин на обвързване на модела на стойностната система и ERP с BSC създава една подходяща структурна основа за понататъшно определяне на посоката и начина за управление и контрол на

[Анатолий Асенов](#), [Михаил Чиприянов](#), [Елена Йорданова](#), Милен Динков, Даря

Тимнева, Венелина Костова, Даниела Стоянова

вътрешните дейности, както и за усъвършенстването на тези дейности. С оглед нуждите на управлението на еко-ефективността обаче е по-удачно да се състави устойчива BSC (SBSC). Незазарното измерение най-добре би се обхванало чрез метода CSR. Накрая т.нар. 4Е решения се дискутират и утвърждават на Годишния форум на мениджърския екип на бизнесорганизацията.

Трето. Фрагментарното апробиране на настоящия модел за еко-ефективно управление на българските бизнесорганизации очерта някои негови важни способности за: повишаване на еко-ефективността на процесите и дейностите чрез внедряване на съвременни методически средства за управление и контрол; подобряване на процедурите на изработване на стратегически и оперативнo-тактически 4Е решения; определяне на действията за повишаване степента на интеграция на функционалните звена, от които в най-голяма степен зависи еко-ефективността; по-гъвкаво реагиране на промените в екологичната обстановка.

Четвърто. Използването на еко-ефективния модел за корпоративно управление при реинженеринга на стратегията ще даде възможност на дадената компания да подобри еко-ефективността на вътрешните си процеси и продуктови решения и същевременно ще я насърчи да търси и използва някои нови варианти за реализиране на икономически растеж. Една такава бизнесорганизация разполага с три основни варианта за постигане на така набелязаните цели, а именно : „Усъвършенстване на дейностите”, „Увеличаване на инвестициите” или „Ново позициониране на организацията”.

*

*

*

Резултатите, получени от работата по научно-изследователския проект на тема “Разработване на еко-ефективен модел за корпоративно управление на българските компании“ недвусмислено показват следното:

⇒ Сложността на глобалните и националните екологични проблеми могат да бъдат решавани на фирмено равнище само чрез внедряване и активно използване на цялостни модели за корпоративен еко-мениджмънт;

⇒ Евентуалното използването на еко-ефективен модел за корпоративен мениджмънт в българските бизнесорганизации ще благоприятства изработването на адекватни управленски решения, касаещи „външните” ефекти от дейността, както в стратегически, така и в оперативнo-тактически аспект;

⇒ Внедряването на еко-ефективен модел ще спомогне за разработване на практически варианти за трансформация на корпоративната стратегия съобразно промените в екологичната, социалната и икономическата обстановка.