
***Стратегическа карта и балансирана
система от показатели за
ефективност – приложение при
оценяване на дейността на
структурите в БАН***

доц. д-р Венелин Георгиев

Институт по информационни и комуникационни технологии – БАН
секция “Информационни технологии в сигурността”

www.IT4Sec.org

София, януари 2013 г.

Венелин Георгиев, Стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност – приложение при оценяване на дейността на структурите в БАН, *IT4Sec Reports* 107, <http://dx.doi.org/10.11610/it4sec.0107>, (София, секция „Информационни технологии в сигурността” – ИИКТ, януари 2013 г.).

IT4SecReports 107 „Стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност – приложение при оценяване на дейността на структурите в БАН“. В материала, на базата на класически и общоприет подход за управление на организацията, е направено описание на възможен механизъм за оценяване на дейността на структурите на БАН. Основната идея е свързана с разбирането, според което за да бъде ефективно управлявана една организация трябва да бъдат създадени условия за оценяване на нейната дейност, което от своя страна е свързано с доброто познаване и описание на модела на опериране. При структурирането на механизма за оценка са използвани средства като стратегическа карта, балансирана система от показатели за ефективност, управленска матрица, количествени и качествени оценки. В съдържанието на материала са описани предимствата в теоретичен и практически аспект, които предлагания механизъм би осигурил при измерване и оценяване на специфичната дейност на структурите на БАН.

IT4Sec Reports 107 „Strategy Maps and Balanced Scorecard - used for Assessing the Activities of the Entities in the BAS“ in the article, based on the classic and widely accepted approach to the management of the organization, a description of the possible mechanism for assessing the activity of structures of BAS is made. The main idea is related to the understanding that, in order to effectively run an organization it needs to create conditions for the evaluation of its activities, which in turn is associated with better understanding and description of the model of operation. In structuring the evaluation mechanism a strategic map, balanced scorecard, management matrix, quantitative and qualitative evaluations have been used. The content of the material presents the advantages in the theoretical and practical aspects, which would provide the proposed mechanism for measuring and evaluating the specific activity of the structures of BAS.

Редакционен съвет

Председател:

акад. Кирил Боянов

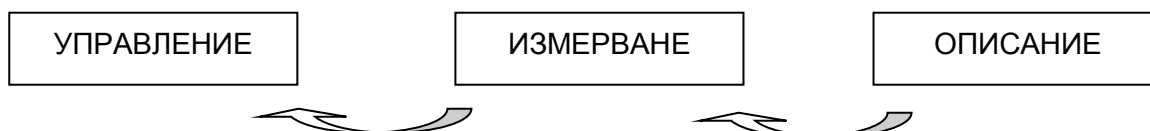
Редактори:

д-р Стоян Аврамов, доц. Венелин Георгиев, доц. Величка Милина,
доц. Златогор Минчев, доц. Георги Павлов, доц. Тодор Тагарев,
доц. Велизар Шаламанов

Отговорен редактор:

Наталия Иванова

Проектирането и създаването на механизъм (система) за оценяване на дейността на структурите в БАН, в това число институти, секции, лаборатории, центрове и др., се базира на познатото класическо разбиране, според което за да бъде управлявана една дейност се изисква създаване на възможности за измерване на получаваните резултати, което пък от своя страна налага управляваната дейност добре да се познава, т.е. да може да бъде подробно и достоверно описана (фиг. 1).



Фиг. 1. Триада за управление на дейността на организацията

Съдържанието на фигура 1 може да бъде развито и детайлизирано чрез посочване на мястото и реда за разработване на стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност (фиг. 2).



Фиг. 2. Стъпки от технологиите за разработване на стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност при оценяване на дейностите на института/секцията

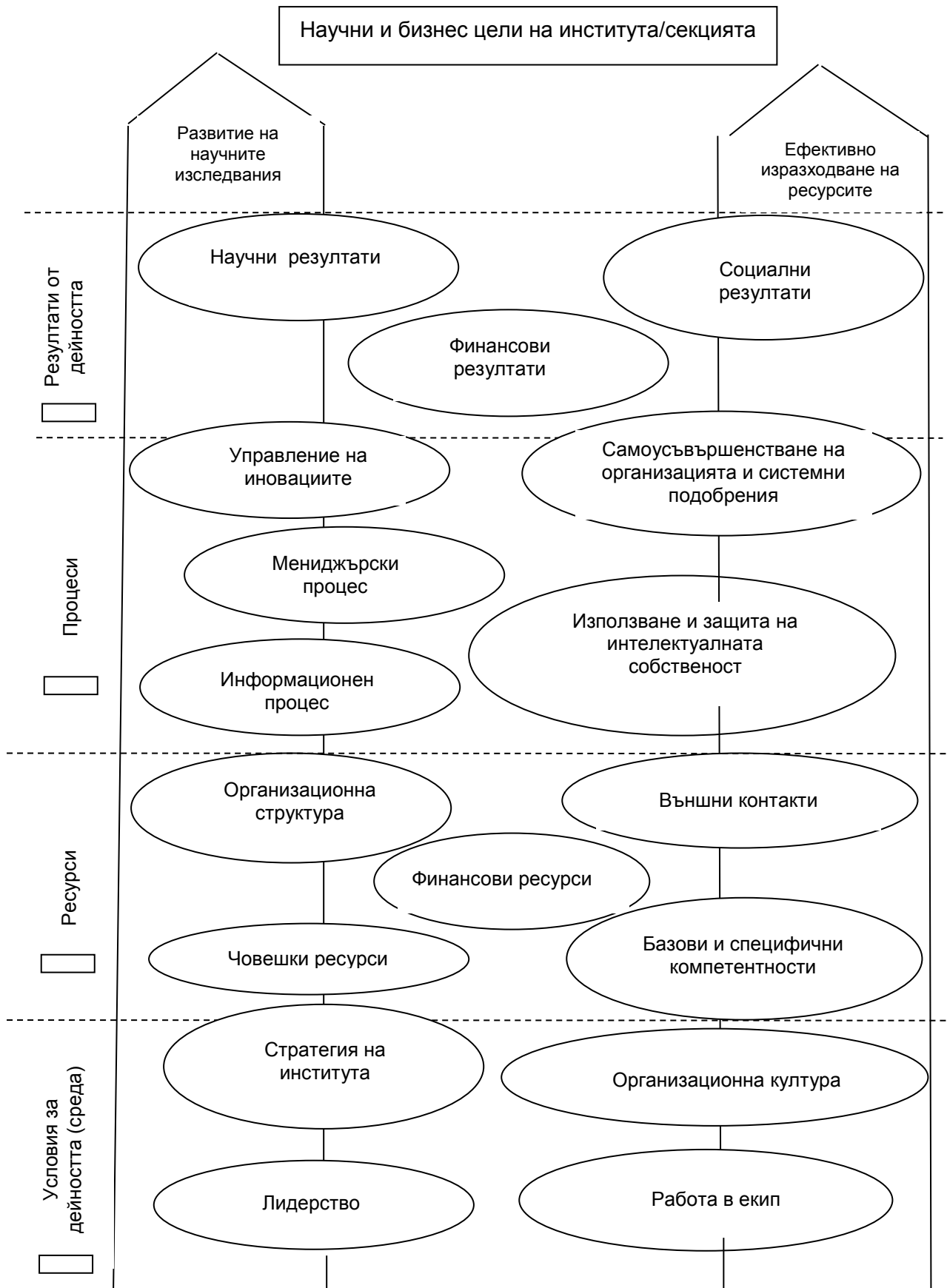
Използването на стратегическа карта като инструмент при оценяване на дейността на структурите на БАН би предоставило следните по-съществени предимства:

- постигане на желаната степен на детайлизираност и разбираемост на взаимната свързаност при представяне на дейностите на отделните структури пред оценителите (вътрешни и външни);
- илюстриране на динамиката в развитието на дейностите на структурите;
- внасяне на модулност и фокусираност върху съдържанието на дейностите на структурите по отношение на отделните политики, научни и управленски направления;
- гарантиране на единен и последователен начин за описание на дейността на структурите, с използването на който целите не само се дефинират (стават по-разбираеми), но се и управляват (стават управляеми).

Примерният модел на стратегическа карта на дейностите на структурите на БАН включва няколко групи елементи (виж фиг. 3):

- стратегически научни и бизнес цели;
- цели в областта на научните изследвания и изразходването на ресурсите, които подкрепят стратегическите цели;
- направления, които в своята съвкупност включват всички дейности на структурите на БАН (среда, ресурси, процеси, резултати);
- тематични области във всяко от направленията, с помощта на които се детайлизира съдържанието на стратегическата карта;
- причинно-следствени връзки между тематичните области от четирите направления.

Както се вижда от фигура 3 направлението среда обхваща стратегията на организационната структура, потенциала на организационната култура, лидерството и работата в екип. От своя страна в направлението ресурси са включени човешките и финансовите ресурси на института, секция и т.н., допълнени с приетата организационна структура, базовите и специфичните компетенции и външните контакти. В направлението процеси, при управление на дейността се отчита ефективността на мениджърския и информационния процес, допълнени от управлението на иновациите, потенциала за самоусъвършенстване и възможностите за използване и защита на интелектуалната собственост. Последното от четирите направления измерва резултатите и включва научни, финансови и социални резултати, постигнати чрез дейността на института, секцията и др.



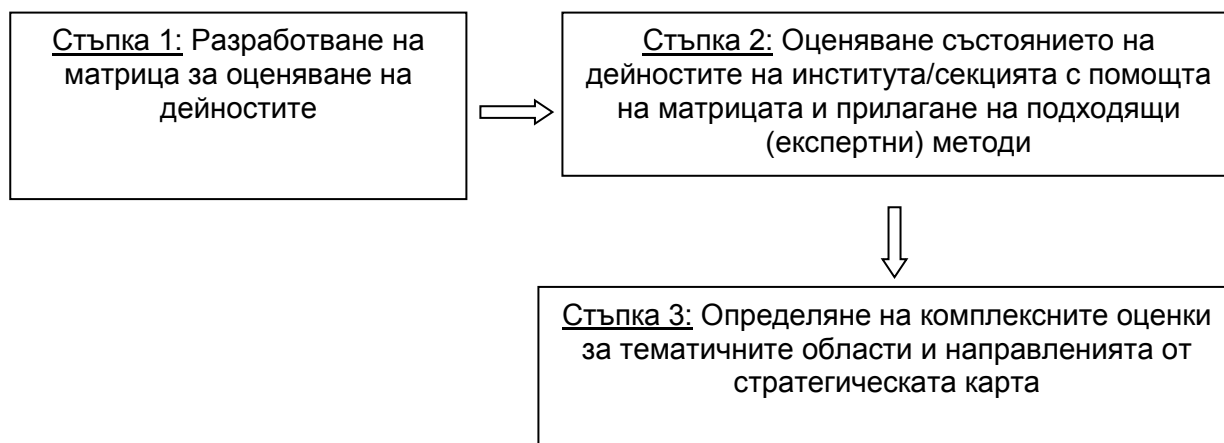
Фиг. 3. Стратегическа карта на дейностите на института/секцията

Балансираната система от показатели за ефективност (БСПЕ) дава възможност за преминаване от целите в стратегическата карта към конкретни задачи, изпълнението на които се измерва с помощта на показатели, за които са определени целеви стойности, теглови коефициенти и които по-лесно се възприемат от страна както на изпълнителите, така и на оценителите. Наличието на БСПЕ улеснява формулирането на необходимите свързани програми и проекти за постигане на целите и размера на съответния бюджет (виж фиг. 4).

СТРАТЕГИЧЕСКА КАРТА		БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ		ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ	
НАПРАВЛЕНИЯ	ТЕМАТИЧНИ ОБЛАСТИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЕВИ СТОЙНОСТИ	ПРОГРАМА/ПРОЕКТ	БЮДЖЕТ
Резултати	Научни				
	Финансови				
	Социални				
Процеси	Мениджърски				
	Информационен				
	Самоусъвършенстване и системни подобрения				
Ресурси	Човешки				
	Финансови				
	Организационна структура				
	Външни контакти				
Среда	Стратегия				
	Организационна култура				
	Лидерство и работа в екип				

Фиг. 4. Интегриран модел на стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност, допълнен с програми и проекти

Самият процес на оценяване на дейностите на структурите от БАН може да премине през няколко последователни стъпки, така както е показано на фиг. 5.



Фиг. 5. Стъпки от процеса за непосредствено оценяване на дейностите на института/секцията

Едната от димензиите на матрицата за оценяване на дейностите на структурите на БАН включва направленията и тематичните области от стратегическата карта. За всяка от тях се избират релевантни критерии, по които с помощта на подходяща скала се определят

съответните оценки. Като пример, за оценяване на тематичната област стратегия на организационната единица могат да бъдат използвани критерии от типа на:

- наличие на стратегия, чието разработване е плод на усилията на всички служители в института или секцията и която се прилага е ежедневната практика;
- наличие на формална стратегия, с която не са запознати служителите в института или секцията и която не намира приложение в практиката;
- в института или секцията няма разработена стратегия за развитие и измерване на дейността.

Втората дименсия на матрицата включва скалата за оценяване на дейностите на отделните структури (виж фиг. 6). Характерното в случая са две неща:

- първоначалното оценяване е качествено, което при обработката на анкетните карти се трансформира в количествено;
- оценяването на дейностите се извършва на две степени: като замисъл (при което се оценяват качествата на управленските решения) и като резултат (при което се оценява постигнатото като резултат от съответните действия).

НАПРАВЛЕНИЯ И ТЕМАТИЧНИ ОБЛАСТИ ОТ СТРАТЕГИЧЕСКАТА КАРТА. ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ	approach					implementation					
	do not exist	reactive	defined	integrated	excellent	weighted evaluations	low	insufficient	satisfactory	very good	excellent

Фиг. 6. Матрица за оценяване на дейностите на института/секцията

Както беше споменато по-горе, за нуждите на оценяването на дейността на структурите на БАН се налага преминаване от качествени към количествени оценки, което е възможно при използване на скалата, показана в Таблица 1.

Таблица 1. Сравнителна скала за преминаване от качествени към количествени оценки за дейностите на института/секцията

Качествена оценка - подход	Количествена оценка	Качествена оценка - изпълнение
Не съществува	2	Слабо
Реактивен	3	Недостатъчно
Дефиниран	4	Задоволително
Интегриран	5	Много добро
Отличен	6	Отлично

Взаимната съвместимост (равнозначност) на оценките на различните оценители се гарантира чрез предварително описание и използване на единно разбиране за

съдържанието на всяка от количествените оценки от таблица 1. Това разбиране (описание) е представено в таблица 2.

Таблица 2.

Интерпретация на количествените оценки за дейностите на института/секцията

Количествена оценка	Качествена оценка	Интерпретация
Оценяване на подхода към иновационните дейности		
2	Не съществува	Института/секцията не прилага стратегически подход към своите иновационни дейности
3	Реактивен	Института/секцията обръща внимание на дейностите само като реакция на промените във външната среда (пазара, конкурентите)
4	Дефиниран	Института/секцията разполага с дефиниран стратегически подход към дейностите, който е по-скоро конвенционален (тривиален, шаблонен)
5	Интегриран	Института/секцията разполага със специфичен (отговарящ на особеностите на дейността) стратегически подход към дейностите, който прилага в практиката
6	Отличен	Института/секцията разполага с напълно разработен и внедрен подход към дейности, който и осигурява конкурентни предимства и я прави разпознаваема сред партньорите и конкурентите
Оценяване на изпълнението (резултатите) на иновационните дейности		
2	Слабо	Института/секцията не следва ясна стратегия по отношение на своите дейности
3	Недостатъчно	Института/секцията следва някаква стратегия по отношение на своите дейности, която не е официално представена и среща административни ограничения
4	Задоволително	Института/секцията следва ясна стратегия по отношение на своите дейности с активно участие на мениджмънта от всички нива
5	Много добро	Института/секцията следва ясна стратегия по отношение на своите дейности с активно участие на мениджмънта от всички нива, лидерите от средни управленски нива и изпълнителите
6	Отлично	Института/секцията следва ясна стратегия по отношение на своите дейности, която е превърната в съвкупност от изрично дефинирани и правилно разбирани от всички цели и действия, на чиято база се създават специфични компетенции, даващи конкурентни предимства

Предлаганият механизъм за измерване на резултатите от дейността на структурите на БАН се базира на общоприети принципи на класическия мениджмънт, което го прави достатъчно надежден за прилагане в практиката. В същото време той дава възможност оценката на дейността да бъде фокусирана върху постигнатите резултати, измерени и представени с помощта на подходящи критерии. По този начин получената добавена стойност от продуктите на институтите на БАН става видима и лесна за възприемане от различните категории потребители на подобна информация. Прилагането на предлагания механизъм не изисква разход на допълнителни финансови или материални ресурси, което обосновава неговата икономическа целесъобразност. Проблемите и перспективите за внедряване на предлагания или подобен механизъм за оценяване на дейността на структурите на БАН остават в полето на управленската готовност и експертния потенциал, които както и в други случаи, се оказват от решаващо значение за успеха (както и за провала) на всяко добро намерение.

ЛИТЕРАТУРА

- Венелин Георгиев, *Оценяване на иновационната дейност на бизнес организация*, Сп. „Инфраструктура и комуникации”, бр. 6, 2012, стр. 45-67, ISSN 1314-0930.
- Каплан Р., Нортън Д., *Балансирана система от показатели за ефективност*, 2004 г.
- Каплан Р., Нортън Д., *Стратегическа карта*, 2006 г.
- Тодор Тагарев, *Програма за управление и развитие на Института по информационни и комуникационни технологии – БАН*, *IT4Sec Reports* 55 (София, секция „Информационни технологии в сигурността” – ИИКТ, 2010 г.), <http://dx.doi.org/10.11610/it4sec.0055>.
- Georgiev V., *How to Evaluate Innovations in Business Organization: Possible Approach*, *Defence Management Journal*, Volume 2, Issue 4, 2012, pp. 2-6.