УДК 327:328.185 DOI: 10.12737/20538

Иванов Христо, доктор экономики, профессор,
Варненский свободный университет «Черноризец Храбър»,
(Республика Болгария, Варна), e–mail: xiza@abv.bg

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА РАЗВИТИЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РЕСПУБЛИКЕ БОЛГАРИИ

STRATEGIC MAP FOR DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN REPUBLIC OF BULGARIA

Ivanov Hristo, professor, Doctor of economic Science, Free University of Varna «Chernorisets Hrabar», International Economics and Administration, Faculty, Administration and Management Department, (Bulgaria, Varna), e-mail: xiza@abv.bg

Политика Республики Болгарии в сфере экономики созидается на основе ценностей демократии, нашей национальной идентичности, культуры и соблюдении прав человека и гражданина. Эта политика продолжает созидаться и на основе равных возможностей развития личности, так и на конституции страны и основополагающих актах о гарантиях, защите и обеспечения международной и национальной финансовой устойчивости.

1.Понятие стратегической карты.

В основе Стратегической карты находится модель Балансированной системы показателей эффективности, включающих стратегические цели, расположенные в четырех перспективах. Перспектива может определяться как ключевой элемент стратегии, посредством которого визуализируются субъекты, чьи интересы имеют существенное значение при реализации стратегии: и основных направлений: «Перспективы»; «Финансы»; «Клиенты»; «Бизнес – процессы»; «Рост и развитие».

Характерно для стратегической карты то, что она добавляет к Балансированной системе перспектив, новую систему элементов, которые иллюстрируют временную динамику организационного развития.

Стратегическая карта выражает модульность и представляет ясность и фокус. Она представляет единый и последовательный механизм описания стратегии производственной организации, базированный на установлении, измерении и управлении целей и его показателей.

Стратегическая карта устанавливает прямую связь между вложенными денежными ресурсами и стратегическими целями. Способствует осуществлению максимальной возвращаемости инвестиций в малые и средние предприятия в Болгарии. Рассмотрим классификацию предприятий малого среднего бизнеса в Республике Болгария.

Существуют *микропредприятия*[1], которые имеют численный список персонала, меньше 10 человек и годовой оборот, который не превышает 3900000 левов, и/или стоимость активов, которая не превышает 3900000 левов.

[1]Закон о малых и средних предприятиях. Обн. ГГ. № 84 от 24.09.1999 г., изм. ГГ № 80 от 03.10.2000 г., изм. ГГ № 92 от 10.11.2000г., изм. ГГ № 42 от 27.04.2001 г., изм. ГГ № 28 от 19.03.2002 г., изм. ГГ № 64 от 23.07.2004г., изм. ГГ № 34 от 25.04.2006г., изм. ГГ № 59 от 21.07.2006 г. (чл. 3, ал. 3)

В Болгарии *малые* предприятия[1], с персоналом в 50 человек и годовым оборотом, который не превышает 19500000 левов, и/или стоимость активов, которая не превышает 19500000 левов;

Категория *средние* предприятия[2] в Болгарии включает предприятия, персонал[3]которых состоит от 50 до 250 человек и годовой оборот, который не превышает 97500000 левов, и/ или стоимость активов, которая не превышает 84000000 левов.

Необходимость в Стратегической карте в малых и средних предприятиях продиктована потребностью достичь консенсус относительно стратегических целей малых и средних предприятий. Проектирование и разработка Стратегической карты ставит своей целью удобное и понятное распространение сформулированной стратегии. Таким образом, она является одним из мощных инструментов категоризации коммуникации относительно стратегии с помощью ее визуального представления.

Развитие и сущность малых и средних предприятий в Болгарии определяются переменами, которые наступили в стране в последние десятилетия, как в политическом, так и в экономическом аспекте. С одной стороны, считаем, что определяющим при выяснении сущности малых и средних предприятий является конкретизирование самого понятия «предприятие». В поисках сущности малых и средних предприятий в различных источниках могут встретиться различные определения. «Предприятие - это любая правовая форма, созданная физическим, юридическим лицом или гражданским объединением, которое осуществляет хозяйственную деятельность. Форма может зависеть как от собственности, так и от правовой и организационной структуры»[4].

2.Причинно- следственная связь.

Любой созидательный элементов малых и средних предприятиях должен быть охвачен системой измерения эффективности. Причинно-следственная связь в стратегической карте требует не только фокусирования на какомнибудь из элементов успеха, а и широкий охват набора факторов, которые являются обязательными для достижения этого успеха. Стратегическая карта должна отражать причинно-следственную зависимость и обусловленность между: деятельностью или услугами.

Виды деятельности могут быть определены на базе различных критериев. Персонал малых и средних предприятий осуществляет значительный объем деятельностей для достижения различных целей, связанных с преуспеванием предприятия. Организация деятельности основывается на системе нормативных фактов, которые регламентируют определенные правила и процедуры осуществления конкретных действий органов, имеющих для этого право.

Услугой является любая деятельность, которая приводит к удовлетворению потребностей и желаний, связанных с обменом[5]. Американские маркетологи У. Прайд и А. Феролл считают, что услуга определяется как материальное демонстрирование и продукта, который является результатом приложения человеческих и механизированных услуг людям или предметам[6].

[1]Закон о малых и средних предприятиях. Обн. ГГ № 84 от 24.09.1999г., изм. ГГ № 80 от 03.10.2000г., изм. ГГ № 92 от 10.11.2000г., изм. ГГ № 42 от 27.04.2001г., изм. ГГ № 28 от 19.03.2002г., изм. ГГ № 64 от 23.07.2004г., изм. ГГ № 34 от 25.04.2006г., изм. ГГ №59 от 21.07.2006г. (чл. 3, ал. 2)

[2]Закон о малых и средних предприятиях. Обн. ГГ № 84 от 24.09.1999г., изм. ГГ.№ 80 от 03.10.2000г., изм. ГГ № 92 от 10.11.2000г., изм. ГГ № 42 от 27.04.2001г., изм. ГГ №28 от 19.03.2002г., изм. ГГ № 64 от 23.07.2004г., изм. ГГ № 34 от 25.04.2006г., изм. ГГ № 59 от 21.07.2006г. (чл. 3, ал. 1)

[3]Среднее число персонала предприятия вычисляется на базе числа персонала, нанятого в предприятие или нанятого от имени предприятия на полный рабочий день на целый год. Персонал, который не работал целый год, лица, которые не работали полный рабочий день, независимо от продолжительности работы, и лица, нанятые всего лишь на сезон, причисляются к полной занятости.

[4] Дополнительное распоряжение. Параграф 1, т.1 от ЗМСП, ГГ № 59 от 2006г. и определение ЕК 2003/361/ЕК of6 May2003-Official Journal, L124, 20 May2003, p.36–41.

[5] Благоев В. Маркетинг, УННС. София 1998, С. 556.

[6] Прайд У.; Ферол А.. Маркетинг- концепции и стратегии. София. 1994, С. 356

Далее, «Бизнес-процессы», которые должны оптимизироваться, чтобы создать добавленную стоимость:

- одна или несколько связанных между собой процедур или операций (функций), которые вместе реализуют определенную бизнес – задачу и их реализацию, водит к конкретным результатам;

–необходимая организационная инфраструктура;

–комплекс сооружений, система отраслей и материальных средств, которые обслуживают производство и осуществляют условия для функционирования и воспроизводства общества;

–ресурсы;

– природные ресурсы часто характеризуются большим биоразнообразием, существующим в различных экосистемах;

–ожидания возможных финансовых результатов от деятельности или услуг.

Каждый элемент является связующим звеном в причинно-следственной связи, которая иллюстрируется в Стратегической карте. Причинно-следственная связь обуславливается посредством стратегических целей в конкретных системах деятельности и услуг, которые взаимно интегрируются в целостную и всеобъемлющую стратегию.

3.Значение Стратегической карты.

Сформулированные приоритеты и показатели эффективности являются количественными инструментами оценки достигнутого успеха, а стратегические цели показывают, что нужно сделать, чтобы стратегия была эффективно выполнена.

Стратегические цели, обозначенные в карте, являются более специфичными, чем содержание самой стратегии, но и менее точны, чем показатели эффективности. Цели, впоследствии, могут быть разделены на более конкретные показатели эффективности.

4.Сущность, роль и значение стратегической карты.

Стратегия есть план на высшем уровне, благодаря которому достигается одна или больше целей при определенных условиях ненадежности. Стратегия имеет большое значение, так как ресурсы для достижения этих целей обычно ограничены. Стратегия обычно включает выполнение целей, определение действий для достижения целей и мобилизация ресурсов для осуществления этих целей. Стратегия описывает как крайние цели достигаются средствами (ресурсами). В организационных исследованиях менеджмента в организациях обычно нагружают задачей определить стратегию, а сама стратегия может возникнуть как шаблон/модель деятельности. Стратегии используются больше всего на национальном, организационном и на бизнес уровне.

Следует отметить, что авторы Балансированной карты показателей эффективности – Роберта Каплана и Дейвида Нортона, определяют[1]: «Стратегия предполагает движение организации из ее сегодняшнего местоположения к одному желанному, но неясному будущему местоположению. Так как организация никогда не находилась в этом будущем местоположении, путь к нему представляется рядом связанных гипотез. Стратегическая карта описывает эти гипотезы, что их делает ясными и проверяемыми».

Стратегия – это новый маршрут малых и средних предприятий – путь, по которому не двигались до этого момента. Независимо сколько раз была обсуждена, стратегия очень часто остается не выполнимой. Стратегические цели, расположенные на стратегической карте, служат исходными точками по пути выполнения стратегии.

С целью использовать силу методологии как систему одновременного измерения и коммуникации, хорошо бы, чтобы число стратегических целей оставалось на допустимом уровне. Указанием для первого достижения стратегические цели могут быть одна или две, но не больше.

При разработке Стратегической карты ее эффективность обуславливается следующими показателями:

–логическая законченность причинно-следственной связи;

–точность и корректность ее элементов;

[1] Kaplan R., Norton D. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. – https://hbr.org/product/strategy-maps-converting-intangible-assets-into-ta/an/1342-HBK-ENG

–логическая и теоретическая выдержаность;

–логическая связь ее элементов друг с другом;

–эффективное выполнение стратегии малых и средних предприятий, описанных в Стратегической карте, ставит своей целью;

– точная реализация Стратегии от целей к показателям эффективности;

– осуществление ясного понимания механизмов достижения цели;

–баланс между усилиями и производственными деятельностями для достижения миссии малых и средних предприятий.

При проведении стратегии от целей к показателям эффективности можно попасть в ловушку много потенциальных показателей эффективности, которые могут вытеснить акцент стратегической карты. Формулировки Стратегических целей служат для выяснения и уточнения целей, выраженных в Стратегической карте.

Цели в Стратегической карте:

–объясняют тщательно смысл стратегической цели;

–описывают ее значение для клиентов, акционеров и других заинтересованных лиц;

–резюмируют способ, по которому выполняется цель;

–структурируют механизм целеполагания и его увязывания в причинно-следственную связь Стратегической карты.

Успех Стратегической карты базируется на математической проверке через соотношение изменений на уровне выполнения одной цели во времени к уровню выполнения цели, с которой связана первая цель.

В результате анализа можно сделать вывод правильности причинно-следственной связи и наличии пропусков при закладывании целей.

***Библиография*:**

1. Благоев В. Маркетинг. – София: УННС, 1998.

2. Прайд У. и Ферол А. Маркетинг- концепции и стратегии. – София, 1994.

3. Kaplan R., Norton D. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. – https://hbr.org/product/strategy-maps-converting-intangible-assets-into-ta/an/1342-HBK-ENG.

***References*:**

1. Blagoev V. Marketing. – Sofiia: UNNS, 1998.

2. Praid U. i Ferol A. Marketing- kontsep-tsii i strategii. – Sofiia, 1994.

3. Kaplan R., Norton D. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.