

**МОНИТОРИНГЪТ И УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА КАТО
АСПЕКТ ОТ БАЛАНСИРАНАТА КАРТА – ВИЗИЯ И
СТРАТЕГИЯ**

Албена Георгиева

**THE RISK MONITORING AND THE RISK MANAGEMENT AS AN
ASPECT OF THE BALANCED SCORECARD - VISION AND
CONTENT**

Albena Georgieva⁶

Received: 20.10.2017, Accepted: 06.11.2017

Abstract

The Balanced Scorecard is a tool with which's help the main factors on which the success of the company depends are determined and measured. In this way, it provides an opportunity for complex, strategic and effective management. Adding an additional aspect – "Risk Monitoring and Risk Management", to the Balanced Scorecard will increase its effectiveness as a strategic management tool by highlighting business risks, directing management's attention to them, and taking the necessary actions to minimize them.

Keywords: *balanced scorecard, business risk, financial risk, monitoring, management, strategy*

JEL codes: *M41, M14*

УВОД

Основата на концепцията за балансираната карта (BSC – Balanced Scorecard) е поставена в края на XX век в института "Нолан Нортън" (Nolan Norton Institute), където се провежда изследване на тема "Показатели за дейността на организацията на бъдещето", с ръководител Дейвид Нортън, а негов научен консултант е Робърт Каплан. Потребността от такова

⁶ PhD Student, Department of Accountancy and Analysis, FFA, UNWE – Sofia

изследване се поражда от факта, че компаниите, в условията на постоянно нарастваща конкуренция, се нуждаят от промени в системите за анализ, измерване и управление, от нови модели и програми, които да са обвързани с общата им стратегия, да са насочени към постигане на определени финансови и икономически резултати и непрекъсната ефективност. Балансираната карта е инструмент с помощта, на който се определят и измерват основните фактори, от които зависи успеха на компанията, защото според нейните създатели „Не може да се управлява това, което не може да бъде измерено; не може да се измерва това, което не може да се опише.” (Каплан, Нортън, 2005, с.33). По този начин тя предоставя възможност за комплексно, стратегическо, ефикасно и ефективно управление на компаниите. Като система за стратегически мениджмънт Балансираната карта не би следвало да игнорира съществуващите рискове в бизнеса, основно финансовия риск и т.нар. „Бизнес риск“. В стопанската практиката съществува очевидна необходимост от действителен инструментариум, както и от цялостна система за оценка, мониторинг и управление на риска, особено при големите индустриални компании. Липсата на отделен аспект за мониторинг и управление на рисковете, свързани с дейността на компанията, определено е съществен пропуск от страна на Каплан и Нортън. Включването на такъв аспект към системата на балансираната карта би позволило да се открият съществуващите в бизнеса рискове, да се насочи вниманието на мениджмънта към тях и да се предприемат необходимите действия за тяхното минимизиране.

Същност и необходимост от разширяване обхвата на BSC – Balanced Scorecard

Робърт Каплан и Дейвид Нортън определят Балансираната карта като ”инструмент, позволяващ трансформиране на мисията и стратегията на организацията в изчерпателен набор от показатели за дейността, които служат като основа на системите за стратегическо управление и контрол” (Каплан, Нортън, 2005, с.58). Определението „балансиран” в наименованието на концепцията показва равновесието между финансовите и нефинансовите показатели, краткосрочните и дългосрочните цели на компанията, основните и допълнителните параметри, външните и вътрешните фактори за ефективност от стопанската дейност. Балансираната система от показатели за ефективност не пренебрегва финансовите измерители, а дава възможност на компаниите да ги изследват и логически да ги комбинират с нефинансовите

показатели. Така се отчитат всички фактори, от които зависи успеха на компанията и се дава цялостна представа за състоянието и бъдещото ѝ развитие.

Балансираната система от показатели се определя от стратегията на компанията и разглежда дейността ѝ в четири аспекта (направления): „Финанси“, „Клиенти“, „Вътрешни бизнес процеси“ и „Познания и развитие“. Към всеки един от аспектите е зададен ключов въпрос, чийто отговор са поставените от организацията цели, а тяхното постигане съответства на степента на изпълнение на стратегията. Различните аспекти са обвързани помежду си чрез причинно-следствени връзки, които дават информация за развитието на компанията. Показателите в аспектите са трансформирани цели на организацията от словесна в числова форма, като обикновено те са от 4 до 7 за всеки един от разглежданите аспекти. Множеството показатели в една добре конструирана Балансирана карта трябва да включват в себе си взаимосвързани серии от цели и показатели, които са както последователни, така и взаимно подкрепящи се.” (Каплан, Нортън, 2005, с.40). Избраните показатели трябва да характеризират стратегическите цели и ключовите фактори за успех на организацията, да са измерими и ясни, информацията за изчисляването им трябва да е достоверна и достъпна, а значенията им да могат да се проследяват на регулярна основа. Четирите аспекта, съдържащите се в тях въпроси, показатели, цели и задачи представляват схемата на балансираната карта (фиг. 1).

Процесът на разработване, внедряване и изпълнение на всяка балансирана карта преминава през няколко последователни етапа. Първоначално се определя стратегията на компанията, в зависимост от нея се дефинират специфични цели, избират се показатели за всеки един от аспектите, които да са взаимосвързани с поставените цели и се изясняват задачите за постигането на конкретните цели. В процеса на изпълнение на балансираната карта се осъществява постоянен контрол и анализ на постигнатите резултати и се разкриват нови възможности за нейното по-ефективно и цялостно изпълнение.

По този начин балансираната система от показатели става не само средство за привеждане на стратегиите в конкретни действия, система за управление на взаимосвързани цели и многостранна оценка на дейността по ключови показатели, но и инструмент за стратегическо управление, тъй като обединява и поддържа ключовите за организацията процеси, като позволява изграждане на една фокусирана, последователна и дългосрочна стратегия.

Фиг. 1 Схема на балансираната карта



Източник: Каплан Р., Нортън Д. (2005). Балансирана система от показатели за ефективност. Как да превърнем стратегията в действие. „Класика и Стил“ ООД, София, с. 11

Безспорно, разработеният от Каплан и Нортън модел на балансираната карта притежава редица положителни качества и прилагането му във всяка една организация би довело до повишаване на ефективността от цялостната дейност на компанията. Въпреки това, той има някои слабости и пропуски. Моделът игнорира съществуващите в бизнеса рискове, произтичащи както от външната, така и от вътрешната бизнес среда, а като действен инструмент за стратегическо управление би трябвало да насочва вниманието на мениджмънта към тях, главно към бизнес риска и финансовия

риск. Добавянето на допълнителен аспект към Балансираната карта - „Мониторинг и управление на риска“, би съсредоточило вниманието на мениджмънта към съществуващите рискове и респективно ще позволи вземането на съответните управленски решения за тяхното преодоляване.

Разширяване на обхвата на модела BSC посредством аспект „Мониторинг и управление на риска“

Компаниите са подложени на различни видове рискове, като най-значимите от тях са инвестиционният, финансовият и стопанският риск. Инвестиционният риск е свързан с възможността реалната доходност от определена инвестиция да е по-ниска от очакваната. Финансовият риск е вероятността предприятието да натрупа финансови задължения, които не може да изплати и по този начин да изпадне в състояние на неплатежоспособност. Стопанският риск или бизнес рискът представлява възможност да настъпят негативни изменения в пазарната и икономическата среда на предприятието, които да повлияят негативно на изпълнението на цялостната му дейност и съответно на основните му икономически показатели. В аспекта „Мониторинг и управление на риска“ ще се включат показатели, измерващи двата основни вида риск - финансовия и бизнес-риска.

Бизнес рискът се състои от няколко елемента: макроикономически и политически риск, които са свързани с условията за бизнес в страната; отраслов риск, свързан с характера на дейността и спецификата на компанията и с вида на пазарна организация на отрасъла; пазарен риск, който се дефинира като вероятност от намаляване на продажбите и ефективността на бизнеса, поради действието на пазарни фактори; вътрешнофирмен риск, зависещ от вътрешни фактори; риск по отношение на факторните пазари, представляващ възможността от неблагоприятни изменения, които да влияят отрицателно на цялостната дейност на предприятието и резултатите от нея. Анализът на основните компоненти на бизнес риска ще спомогне за съставяне на средносрочна и дългосрочна прогноза за развитието на икономиката и сектора, в който компанията функционира, като по този начин могат да се формулират цели в по-дългосрочен план за нуждите на стратегическото управление.

Първият аспект от оценката на бизнес риска, преди прилагането на конкретни методи и модели, е общата оценка на степента на бизнес-риск. Тя се извършва като се разглеждат последователно различните елементи на

бизнес-риска. Първоначално се оценява макроикономическият риск, като се изследва макроикономическата ситуация и степента на зависимост на анализираното предприятие от измененията в нея. След това се прави оценка на отрасловия, пазарния, вътрешнофирмения и риска по отношение на факторните пазари, както и на факторите, влияещи върху тях за конкретното предприятие. Като по този начин се оценяват перспективите и потенциала на изследваното предприятие. Като инструмент за обща оценка на бизнес-риска може да се използва методът, разработен от Алберт Хъмфри, SWOT-анализ (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Той е инструмент за стратегическо планиране, който разкрива вътрешните и външните фактори, както и тяхното положително или отрицателно влияние върху постигането на определени резултати и изпълнението на стратегическите цели на компанията. При разработването на аспекта „Мониторинг и управление на риска“ резултатите от анализа на основните компоненти на бизнес риска и силните и слабите страни ще бъдат метрифицирани чрез скала за експертна оценка от едно до десет, за да могат да бъдат включени в балансираната карта.

Показатели, които ще бъдат използвани са оперативен ливъридж и зона на безопасност. „Оперативният ливъридж е един от основните показатели за оценка на бизнес-риска, който измерва еластичността (чувствителността) на оперативната печалба спрямо измененията в обема на продажбите.“ (Тодоров, 2014, с.168). Той показва изменението на оперативната печалба за всеки един пункт в размера на продажбите, което означава, че колкото по-висока е стойността на показателя, толкова по-чувствителна е компанията към промените в продажбите и съответно степента на бизнес риск е по-висока. Например, ако ливъриджът на една компания е равен на 2, това означава, че всеки процент изменение на продажбите е свързан с два процента изменение на оперативната печалба в същата посока. Влиянието на оперативния лост върху компанията може да бъде благоприятно или неблагоприятно. При висок оперативен ливъридж и увеличение на продажбите, печалбата ще се повиши значително и ефектът на лоста ще е положителен. Отрицателен ефект се получава при високи стойности на показателя и незначителен спад в продажбите, като тогава оперативната печалба ще се намали в голяма степен. Оперативният ливъридж е и показател, чрез който може да се изчисли Зона на безопасност (Margin of Safety), защото двата показателя са реципрочни. Зоната на безопасност също ще се добави в допълнителния аспект, за да се определи с колко процента може да се редуцират приходите преди предприятието да понесе загуба (да

реализира отрицателен финансов резултат), при евентуален спад на продажбите. Колкото по-голяма е зоната на безопасност, толкова по-малък е бизнес риска и обратно.

Динамиката и вариацията на основните бизнес показатели (финансов резултат, приходи, възвръщаемост на капитала и др.) също може да бъде включена в балансираната карта, посредством индивидуален подход за количествена оценка на риска. При анализа на динамиката и вариацията на основните бизнес показатели (финансов резултат, приходи, възвръщаемост на капитала и др.) се определя степента на тяхната стабилност и се търсят закономерности и тенденции в бизнеса. При анализа на динамиката ще се използват темповете на ръст или на спад на показателите за всяка разглеждана година спрямо предходната (верижни индекси), а за по-нагледно представяне, резултатите ще се покажат и чрез линейни или сравнителни диаграми. Процентът на вариация е важен измерител на бизнес риска, който може да се изчислява както за продажбите, приходите и оперативната печалба, така и за основните показатели за рентабилност (рентабилност на активите, рентабилност на собствения капитал и др.). Колкото по-голям е процентът на вариация, толкова по-нестабилен е анализираният показател и степента на риск е по-висока и обратното.

При анализа на бизнес риска може да се използва и методът на чувствителността при наличието на пряка зависимост между определени показатели. Този метод показва изменението на резултативния показател при точно определено изменение на всеки един от факторите в неблагоприятна посока. При прилагането на метода на чувствителността в Балансираната карта за резултативен показател ще се използва оперативната печалба. В зависимост от фактора, към който финансовият резултат е най-силно чувствителен, могат да се вземат управленски решения, които да повишат стабилността на определения фактор. Чрез прилагането на метода на чувствителността може да се получат данни за ефективността от дейността на компанията и да се оцени степента на бизнес риск в краткосрочен план.

Финансовият риск е вероятността предприятието да натрупа финансови задължения, които не може да изплати за определен период от време и по този начин да изпадне в състояние на неплатежоспособност. Дълговото финансиране има и положителни, и отрицателни страни – цената му е по-ниска в сравнение с останалите източници на капитал и увеличава възвръщаемостта на собствения капитал и доходността на акционерите, но и степента на финансов риск се повишава при много натрупани финансови задължения. Степента на финансов риск може да се интегрира и наблюдава в

балансираната карта посредством Z-score model. „Моделът представлява мултивариантна формула, изведена на базата на емпирични изследвания и използване на статистическия дискриминантен анализ. На практика формулата оценява финансовото здраве на предприятието и служи за предсказване на вероятността от банкрут.” (Тодоров, 2014, с.200). Той може да се прилага за всяка една компания, като съществуват три варианта на модела – за публични компании, за производствени и непроизводствени предприятия, чиито акции не се търгуват на фондовия пазар. Стойността на Z е индикатор за степента на финансов риск, като при стойности под 1,8 финансовият риск е висок и съществува вероятност за банкрут, над 2,99 – ниска степен на финансов риск, а когато е между тези две стойности финансовият риск е висок, но няма опасност от фалит. Тези критични стойности са изведени от създателя на модела Е. Алтман в резултат на задълбочено изследване на финансовите отчети на голяма извадка от компании за период от 10 години. Те касаят първия вариант на модела, който се прилага само за публични компании. Едно от предимствата му е, че получените чрез него оценки на финансовия риск на различните предприятия са сравними. Прилагането на специализирания модел е препоръчително да се използва само за потвърждаване на направените заключения, а първоначалната оценка на степента на финансов риск да се основава на традиционния анализ на финансовото състояние, като оценка на степента на финансова устойчивост на предприятието, определена на базата на т.нар. „Условия за финансова стабилност“ (Тодоров, 2014, с.215) и основни показатели като ликвидност и платежоспособност, различните видове рентабилност и ливъридж, обращаемост на активите и др.

При разработване на допълнителния аспект към Балансираната карта, свързан финансовия и бизнес риска, броят и вида на показателите се определят по преценка на мениджърите и анализаторите в зависимост от стратегията за управление на компанията и очакваните резултати в краткосрочен и дългосрочен период. В табл. 1.1 са систематизирани примерни показатели за добавения аспект - „Мониторинг и управление на риска”.

Табл. 1.1 - аспект „Мониторинг и управление на риска”

„Мониторинг и управление на риска“	1. Ниво на бизнес риск, съобразно оценката на основните компоненти; 2. Ниво на бизнес риск, съобразно резултата от SWOT-анализа; 3. Зона на безопасност;
------------------------------------	--

	4. Оперативен ливъридж; 5. Динамика на финансов резултат; 6. Динамика на възвращаемост на капитала; 7. Вариация на приходите; 8. Вариация на финансов резултат; 9. Степен на финансов риск (Z-score model); 10. Степен на финансова устойчивост
--	---

Източник: автора

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Може да се обобщи, че разширяването на модела на балансираната карта, в качеството му на инструмент за анализ и стратегическо управление на бизнеса, чрез интегрирането на допълнителен аспект – „Мониторинг и управление на риска”, ще спомогне за съставяне на средносрочна и дългосрочна прогноза за развитието на икономиката и сектора, в който компанията функционира, като по този начин могат да се формулират цели в по-дългосрочен план за нуждите на стратегическото управление, както и ще го доразвие и значително ще повиши неговата ефективност и полезност за нуждите на всички заинтересовани лица в организацията.

ЛИТЕРАТУРА

- Иванова Р., Л. Тодоров (2008) *Финансово-стопански анализ*. Тракия-М, София
- Касърва В., (2013) *Финансов анализ*. Издателство на НБУ, София
- Каплан Р., Д. Нортън (2005) *Балансирана система от показатели за ефективност. Как да превърнем стратегията в действие*. „Класика и Стил” ООД, София
- Тодоров Л. (2014) *Съвременни модели за оценка на бизнеса*. Нова Звезда, София
- Тодоров Л. (2003) *Рентабилност и бизнес риск*. Тракия – М, София
- Anderson, E. J. (2013) *Business Risk Management: Models and Analysis*. Wiley
- Crouhy, M., D. Galai, , R.Mark, (2013) *The Essentials of Risk Management* (2nd ed.). McGraw Hill Professional
- Kaplan R. S., D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan R, D. Norton (1992) *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, 1-2
- Malz, A. M. (2011). *Financial Risk Management: Models, History and Institutions*. Wiley