СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ
КАТЕДРА „СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ“

УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО ПРЕД СЪВРЕМЕННАТА НАУКА И ПРАКТИКА

Сборник с научни публикации

АИ „Ценов“
2019

Кръгла маса „Управлението на проекти – предизвикателство пред съвременната наука и практика“ (22.10.2019 г.)
Сборник с научни публикации

Сборникът е издаден в изпълнение на проект № 2-2019 „Методика за гъвкаво управление на проекти в публичния сектор“, финансиран със средства от държавния бюджет за присъщата на държавните висши училища научна дейност

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ
Председател:
Проф. д-р Маргарита Богданова
Ръководител катедра „Стратегическо планиране“
Членове:
Доц. д-р Христо Сирашки
Гл. ас. д-р Евелина Парашкевова-Великова
Гл. ас. д-р Юлиян Господинов
Ас. д-р Мариела Стоянова

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ
Председател:
Проф. д.н Борислав Борисов - (България)
Членове:
Проф. д-р Матилда Александрова - (България)
Проф. д-р Весела Радович (Република Сърбия)
Проф. д-р Майя Шенфилд (Латвия)
Проф. д-р Сергей Чернов (Русия)
Доц. д-р Добрин Добрев - (България)

Благовеста Борисова – художник на корици
Издателство и печат АИ „Ценов“, 2019

ISBN 978-954-23-1770-8

СЪДЪРЖАНИЕ

ПЪРВА ЧАСТ
НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ НА УЧАСТНИЦИТЕ

РАЗДЕЛ I. ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

ТРАДИЦИОННО VS ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ
Проф. д-р Маргарита Богданова 7

AGILE МЕНИДЖМЪНТ ПРИ РАБОТА НА СИСТЕМАТА ЗА ПРОЕКТНО УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ
Доц. д-р Христо Сирашки 17

ОСОБЕНОСТИ В ПРИЛОЖЕНИЕТО НА МЕТОДОЛОГИЯТА AGILE ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ
Гл. ас. д-р Евелина Парашкевова 30

SCRUM – ЕДНА ОТ МЕТОДОЛОГИИТЕ ЗА ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ
Ас. д-р Мариела Стоянова 48

РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ В ИКОНОМИКАТА, АДМИНИСТРАЦИЯТА И УПРАВЛЕНИЕТО

ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО МЕЖДУ БИЗНЕСА И ОБРАЗОВАНИЕТО
Проф. д.н инж. Венелин Терзиев
Доц. д-р инж. Маруся Любчева..... 59

ИНФОРМАЦИОННО ОСИГУРЯВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ
Доц. д-р Красимира Славева 69

ФИНАНСИРАНЕ НА ПРОЕКТИ ОТ ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ - ГАРАНТ ЗА НАМАЛЯВАНЕ НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ И СОЦИАЛНИ ПРОБЛЕМИ В БЪЛГАРИЯ
Доц. д-р Галина Тодорова..... 78

ИЗВАДКОВИЯТ МЕТОД ПРИ ПЛАНИРАНЕ И ПРОВЕЖДАНЕ НА ОДИТНИ ПРОЦЕДУРИ
Доц. д-р Стела Касабова..... 85

СТОПАНСКИ СЧЕТОВОДЕН АНАЛИЗ ЗА УПРАВЛЕНИЕ В БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ
Доц. д-р Марко Тимчев 91

ПРОЕКТИТЕ – СЪЩНОСТ И ЛОГИКА (ПРАКТИКО-ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ)
Гл. ас. д-р Юлиян Господинов 102

РАЗДЕЛ III. ПУБЛИКАЦИИ НА ДОКТОРАНТИ И СТУДЕНТИ

ГЪВКАВИ МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ И ТЯХНОТО ПРИЛОЖЕНИЕ В REWE DIGITAL
Докт. Диана Христова 113

ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В IT СЕКТОРА
Докт. Андрей Йорданов 120

ФУНКЦИИ И РОЛЯ НА МЕСТНИТЕ ИНИЦИАТИВНИ ГРУПИ КАТО УПРАВЛЯВАЩИ ОРГАНИ В СЕЛСКИТЕ РАЙОНИ
Докт. Димитрина Проданова 127

УПРАВЛЕНИЕ НА СОЦИАЛНИ ПРОЕКТИ
Докт. Бориславa Славова-Петкова 135

РОЛЯТА НА КООРДИНАТОРА В ПРОЕКТНИЯ ЕКИП
Милена Атанасова, студент 139

СПРАВЯНЕ С КОНФЛИКТИ В ПРОЕКТЕН ЕКИП
Лиляна Светославова, студент
Николай Иванов, студент 143

ВТОРА ЧАСТ
МЕТОДИКА ЗА ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР

Въведение 151
Основни понятия 152
Общи положения 157
Практическо прилагане на методиката 163
Заключителни бележки 182
Приложения 184

СТОПАНСКИ СЧЕТОВОДЕН АНАЛИЗ ЗА УПРАВЛЕНИЕ В БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ

Доц. д-р Марко Тимчев
УНСС
m.timchev@abv.bg

Резюме: *В статията са предложени модели за усъвършенстване на наукометрията, методологията и организацията на стопанския счетоводен анализ на предприятието. Направени са предложения за усъвършенстване на стопанския счетоводен анализ в хоризонтален, вертикален и интегрален аспект. Изследвани са методологични проблеми на информационния капацитет, индивидуалната динамика и моделите за анализ на ключовите показатели, характеризиращи дейността, финансовата стабилност и конкурентоспособността на предприятието. Представена е системата „Balanced Scorecard“ на Д. Нортън и Р. Каплан. Изследвани възможностите за интегриране на стопанския счетоводен анализ на предприятието в балансирана система от показатели. Представен е концентричен модел „Счетоводен анализ в балансирана система от показатели“.*

В статията са изследвани проблеми на информационното осигуряване на стопанския счетоводен анализ в балансирана система от показатели. Представени са модели на стратегически карти с KPI – индикатори, характеризиращи дейността на корпоративно, вътрешнофирмено ниво и по центрове на отговорност.

Ключови думи*: анализ, счетоводство, балансирана система, индикатори*

1. Въведение

Управлението на проекти със стопански счетоводен анализ (ССА) трябва да се усъвършенства в методологичен и организационен аспект. Използването на традиционната система за комплексен анализ не съответства на съвременните реалности в бизнеса. Необходимо е интегриране на ССА в съвременни управленски конфигурации и методически системи. Видовете анализ трябва да се интегрират в хоризон-

тален, вертикален, ситуационен и интегрален аспект. По-категорични и ясни трябва да са вижданията относно метода на ССА. Методът на индукцията, дедукцията, традукцията, анализа и синтеза би следвало да се интегрират с метода на икономическата интуиция.

Необходимо е интегриране на ССА в конфигурацията на балансираната система от показатели за ефективност „Balanced Scorecard“ (BSc). Възможностите на ССА нарастват, ако в предварителния бизнес анализ се интегрира методологията „SWOT – Analysis“ с цел позициониране спрямо конкурентите в пазарното пространство. Нараства значението на методологията за анализа на антикризистия потенциал на бизнес организацията. Необходимо е отваряне на ССА към методологията за многокритериален анализ на риска от дестабилизация и несъстоятелност.

2. Насоки за усъвършенстване на наукометрията и методологията на стопанския счетоводен анализ на предприятието

Стопанският счетоводен анализ е специфична бизнес функция, методология и наука. Във функционален аспект ССА е иманентен на основните функции на управлението: бюджетиране, отчитане, контрол и регулиране. Наукометричната рамка на ССА се базира на параметрите: предмет, обект и метод.

1. Предмет на ССА на предприятието са микроикономически, финансови, счетоводни и бизнес процеси, свързани с трансформациите на капитала във фазите на маркетинговата, инвестиционната, оперативната, търговската и финансовата дейност на предприятието. Обект на ССА са микроикономиката, активите, капиталите, цялостната дейност и потенциал на предприятието. Методът на ССА, от философско-епистемологична гл.т., е система от способи, позиционирана между предмета и обекта.

2. Променливата пазарна среда предполага усъвършенстване на видовете ССА - предварителен, оперативен, текущ, последващ и ситуационен. Видовете анализ трябва да се интегрират в хоризонтален, вертикален и интегрален аспект в единна методическа система (Фиг. 1). Методиката на ССА е ориентирана към пазарните позиции, оперативната дейност и финансовата стабилност на предприятието (Фиг. 1). Необходимо е стиковане на видовете, обектите и насоките на ССА в единна методическа система (Фиг. 2).

Научният метод на ССА се базира на философско-гносеологичните принципи: анализ, синтез, индукция, дедукция и традукция.

3. Към показателите от системата на ССА трябва да се прилага критерий за т.нар. оптимално информационно съдържание. Счетоводството и теорията на стопанския анализ показват, че показателите имат различно информационно съдържание в отделните моменти от времевия хоризонт и логистичния цикъл на дейността на предприятието. Връзката между информационното съдържание на показателите и темпоралния бизнес - хоризонт се идентифицира с функционален модел:

$$\mathbf{Qip = f\,(t, q)}$$

Където:

Qip - количество информация в i – я показател в момента за анализ;

t – времеви хоризонт на дейността и логистичния цикъл;

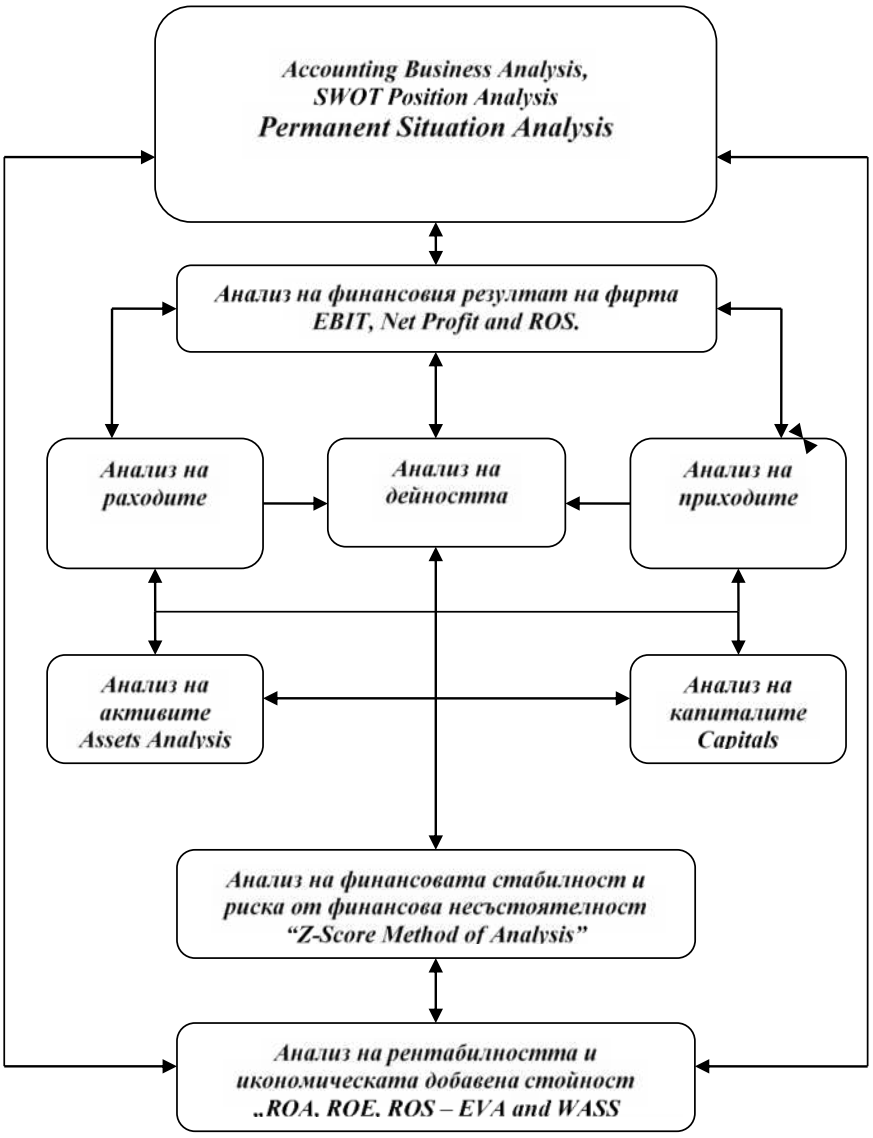
q- количество информация за единица време от времевия хоризонт.

Голяма част от показателите придобиват адекватно информационно съдържание след пълен счетоводен цикъл. Методологията и организацията на ССА се базира на следните фундаментални подходи - системен, стопански (технико-икономически), счетоводен и финансов подход. Балансираната система от показатели (BSc), утвърждавана от Д. Нортън и Р. Каплан предполага интегриране на финансови и нефинансови показатели. BSc предполага управленски анализ в четири ключови перспективи (Фиг. 3).

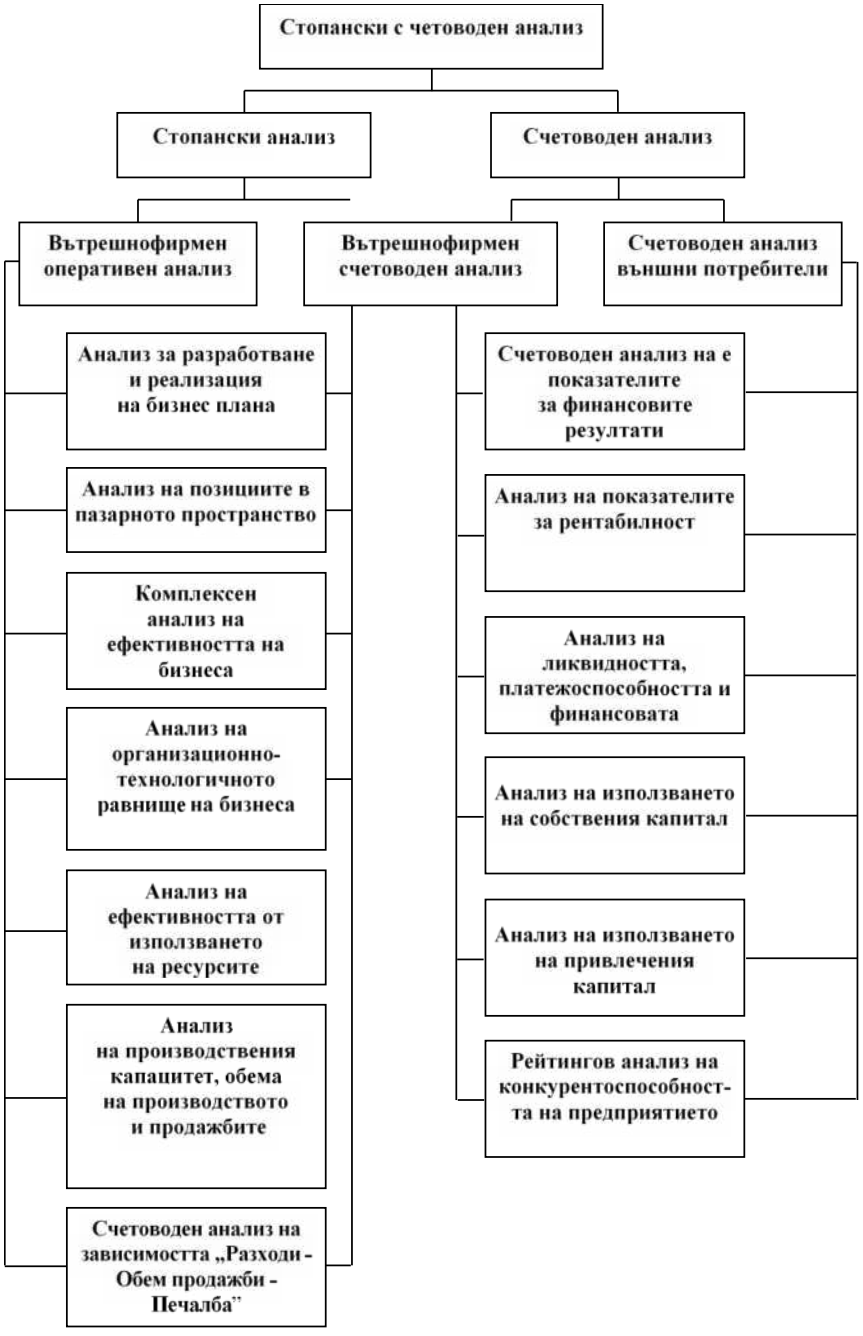
4. Балансираната система от показатели (БСП), утвърждавана от Д. Нортън и Р. Каплан [9] предполага интегриране на финансови и нефинансови показатели. Необходимо е имплементиране на ССА в специфичния дизайн на балансираната система от показатели за ефективност.

5. Възможностите на ССА в съвременните условия нарастват когато в инструментите на предварителния ССА анализ се интегрира методологията „SWOT-Analysis“. Това позволява позициониране и ориентация на предприятието спрямо конкурентите в пазарното пространство. Интегрирането на ССА в балансирана система от показатели разширява обхвата на изследване на дейността на бизнес органи-

зацията. Стратегическата карта за ССА в балансирана система включва следните групи показатели (Таблица 1):



Фиг. 1. Методика за счетоводен бизнес анализ на предприятието



Фиг. 2. Стопански счетоводен анализ



Фиг. 3. Управленски анализ в четири ключови перспективи

Таблица 1.

Перспективи	Групи бизнес индикатори
Финанси	Показатели за анализ на финансовата стратегия, финансовото състояние, финансовата стабилност и риска.
Маркетинг и клиенти	Показатели за анализ на маркетинговата стратегия и конкурентоспособността.
Вътрешни процеси	Показатели за анализ на доставни, оперативни, реализационни, иновационни и информационни процеси.
Обучение и развитие	Показатели за анализ на човешкия капитал

6. Балансираната система за анализ е отворена към методологията за управленски анализ и оценка и конкурентоспособността на продукцията и предприятието.

Анализът на конкурентоспособността в рамките на балансираната система „*Accounting Busines Analysis*“ може да се реализира посредством клъстерен метод. Конкуриращите се предприятия се третират като точки от n – мерното пространство. Последователно се

определя условното разстояние между всяко конкуриращо се предприятие и водещото предприятие – „еталон“. Може да се определи показател - „Коефициент на конкурентоспособност“ - *Кк*:

$$Кк = 1 : (1+Ret)$$

$$Кк(ср) = \sum(Ки) : n$$

Където:

Кк – индивидуален коефициент на конкурентоспособност на анализирания обект;

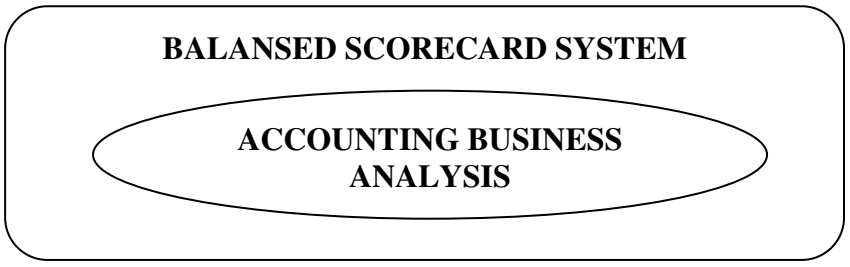
Кк(ср) – среден коефициент на конкурентоспособност;

Ret - условно математическо отстояние до анализирания обект – „еталон“, притежаващ най-добрите параметри (определящи го като водещ в конкуренцията);

Ки – индивидуален коефициент на конкурентоспособност на ито предприятие (*ABC* - център на отговорност);

n – брой предприятия (ABC - центрове на отговорност);

Интегрирането на стопанския счетоводен анализ и балансираната система от показатели в концентричен модел (Фиг. 4) дава възможност за по-ефективно управление на стратегията на бизнес организацията.



Фиг. 4. Балансирана система от показатели – концентричен модел

Съвременните икономически реалности поставят сериозни предизвикателства пред ССА, на които може да се отговори с радикално усъвършенстване в методологичен, организационен и практико-приложен аспект.

Анализът на финансовата стабилност и оценката на риска от дестабилизация *„Security Method of Accountig Analysis“* според модела Едуард Алтман (САЩ) е базиран върху три групи съотношения:

1. Съотношения за ликвидност - Liquidity Ratios;
2. Съотношения за структура на капитала - Gearing Ratios;
3. Съотношения за разходи (себестойност) - приходи – Cost - Income Ratios;
4. Съотношения за ефективност – Profitability and Efficiency Rratios

Едуард Алтман използва следната функционална зависимост:

$$Z = 0{,}012X1 + 0{,}014X2 + 0{,}033X3 + 0{,}006X4 + 0{,}999X5 ,$$

X1 - отношение на собствените краткотрайни активи към общата величина на активите;

X2 - отношение на неразпределената печалба към общата величина на активите;

X3 - отношение на брутната печалба, преди данъци, такси и лихви (EBIT) към общата величина на активите;

X4 - отношение на пазарната стойност на обикновените привилегированите акции (финансови активи) към балансовата стойност на привлечения капитал (Total Debts*)*;

X5 - отношение на нетните приходи от продажби (Net Sales*)* към общата величина на активите.

Предприятията, характеризиращи се със *„Z-Score“* параметри, равни на или по-високи от 2,99, се третират като „финансово стабилни“, а бизнес организациите чийто *„Z-Score“* параметри са по-малки от 1,81 се отличават с висока степен на риск от несъстоятелност („финансов срив“).

Възприета е оптимална точка минимум равна на 2,675.

Съществено значение за анализа на риска и ефективността в балансираната система - направление „Вътрешни процеси“ има показателя „Себестойност на 100 лв. продукция“ във връзка с рентабилността.

Показателят себестойност *себестойност* (*CP* – Cost Price) *на 100 лв. продукция* представлява отношение на себестойността на продукцията (основни и допълнителни разходи) към стойността на продукцията по продажни цени без данък върху добавената стойност:

$$CP100 = \frac{\sum(Q \text{ x } FCP_i)}{\sum(Q \text{ x } \overline{P}_i)} \text{ x } 100 \text{ ,}$$

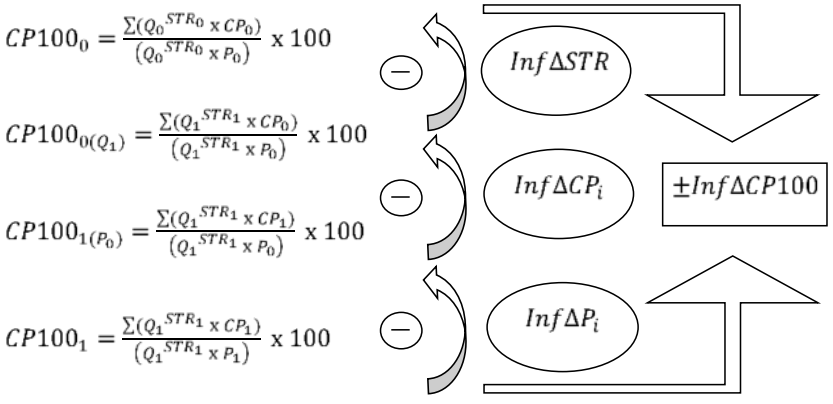
*CP*100 - себестойност на 100 лв. продукция;
CP - себестойност на продукцията ;
PRD - стойност на продукцията по цени без данък върху добавената стойност;
Q - физически обем и асортиментна структура на продукцията;
FCP_i - себестойност на единица изделие от съответния вид;
$\overline{P}_i$ - средна продажна цена на единица изделие без данък върху добавената стойност.

Себестойността на 100 лв. продукция е ключов индикатор за анализа поради връзката с рентабилността на продукцията (*POP – Profitability of Production).*

Тази връзка е видна от следната функционална зависимост:

$$CP100 + POP = \frac{CP}{PRD} \text{x } 100 + \frac{Prf}{PRD} \text{x } 100 = 100\%$$
$$POP = 100\% - CP100.$$

Методологията за факторен анализ на динамиката на себестойността на 100 лв. продукция (нетни приходи от продажби) се реализира посредством следния детерминиран модел (Фиг. 5):



Фиг. 5

$\pm\Delta CP100$ - абсолютно изменение на себестойността на 100 лв. продукция;

Q^{STR} - физически обем и асортиментна структура на продукцията;

CP_1 - себестойност на единица продукция (основни и допълнителни разходи);

P_1 - продажна цена на единица продукция без ДДС;

$Inf\Delta STR$ - влияние на промените във физическия обем и асортиментната структура на продукцията (структурни промени);

$Inf\Delta CP_i$ - влияние на промените в себестойността на единица продукция (основни и допълнителни разходи);

$Inf\Delta P_i$ - влияние на промените в продажната цена на единица продукция.

Анализът на себестойността на 100 лв. продукция може да се развие в посока на основните, допълнителните, променливите и постоянните разходи за дейността (общо и по статии на калкулацията).

На базата на моделиране може да бъде дефиниран многофакторен модел:

$$CP100 = \frac{\sum(Q^{STR} \text{ x } VE_i) + CE}{\sum(Q^{STR} \text{ x } P_i)} \text{ x } 100$$

или

$$CP100 = \frac{\sum(VE + FE)}{\sum(Q^{STR} \text{ x } P_i)} \text{ x } 100 \text{ ,}$$

Q и STR - физически обем и асортиментна структура на продукцията;

VE_i и P_i - променливи разходи и средна цена на единица изделие.

Анализът на себестойността на 100 лв. нетни приходи от продажби може да се развие посредством функционален модел, включващ основните и допълнителни разходи за дейността, вкл. и по статии на калкулацията:

$$CP100 = \frac{CP}{ISLS} \text{x } 100 = \frac{OE + ESLS + ADE}{ISLS} \text{x } 100,$$

OE - разходи за основна дейност;

ESLS - разходи по продажби;

ADE **-** административни разходи;

ISLS - приходи от продажби на продукция.

Анализът на себестойността може да се детайлизира в посока на материалните

Съществува зависимост между себестойността на 100 лв. продукция, приходите и финансовия резултат (печалба/загуба) на предприятието, която може да се анализира посредством следния функционален модел:

$$Prf(LS) = \frac{ISLS \text{ x } (100 - CP100)}{100},$$

Prf (LS) - финансов резултат (печалба/загуба);

ISLS - приходи от продажби;

*CP*100 - себестойност на 100 лв. приходи.

Съществува пряка и обратна зависимост между себестойността на 100 лв. продукция, приходите и финансовия резултат (печалба/загуба) на предприятието, която може да се анализира посредством следния функционален модел:

$$Prf(LS) = \frac{ISLS \text{ x } (100 - CP100)}{100},$$

Prf (LS) - финансов резултат (печалба/загуба);

ISLS - приходи от продажби;

3. Заключение

Интегрирането на стопанския счетоводен анализ и балансираната система от показатели на всички нива дава възможност за по - ефективна реализация на бизнес стратегията на предприятието при оптимално ангажиране на всички функционални центрове на отговорност. При правилна постройка на методологията и организацията на ССА в съответствие със спецификата на модулите и подсистемите на *„Balanced Scorecard Analysis“*, *„SWOT-Pest Analysis“* и *„Z-Score Method of Analysis“* се създават предпоставки за сериозно усъвършенстване на счетоводния и технико-икономически мениджмънт на предприятието.

ЛИТЕРАТУРА

Йонкова, Б. Н, Интегрираното отчитане – отговорност и отчетност (2014), ИК - УНСС, София

Чуков Кр., Р.Иванова, Финансово-стопански анализ (2017), Издателски комплекс –УНСС, София.

Миланова, Ем. и др., Финансово-счетоводен мениджмънт (2019), ИК – УНСС, София.

Blogdyk, G., Balanced Scorecard A Complete Guide, (2019), Amazon.co.uk, amazon.com

Kennedy B. D.“Analysis and interpretation“, 2003

Neely. Andy, Business Metrix, Bretish Book for Managers sheme, 2007

Robert S. Kaplan and David Norton,The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 2008