



Стопански
факултет

Социално- икономически анализи

Книга 1/2023 (23)

DOI: 10.54664/TGPW2907

Стефка Иванова*

ПРИЛОЖЕНИЕ НА СИСТЕМАТА ОТ БАЛАНСИРАНИ ПОКАЗАТЕЛИ (THE BALANCED SCORECARD) В ЮРИДИЧЕСКИТЕ ЛИЦА С НЕСТОПАНСКА ЦЕЛ

Stefka Ivanova

APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD (BSC) IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Abstract: Non-profit organizations face many problems related to the functioning and raising of resources for the realization of their specific (ideal) goals, as well as to the establishment of their positions in society. The fact is that the ways of providing financial resources for the activities of non-profit organizations are different from the ones applied in enterprises in the business sector. In addition, non-profit organizations should apply reporting and management methods that allow them to use their resources most efficiently and to ensure lucidity of information on what funds are received, from whom they are received, and for what purposes they are spent. The aim of this paper is to justify the application of the Balanced Scorecard as a tool for strategic management of non-profit organizations.

Keywords: non-profit organizations; foundations; Balanced Scorecard; key indicators.

Въведение

В съвременните икономически условия юридическите лица с нестопанска цел¹ са изправени пред множество проблеми, свързани както с функционирането и с набирането на ресурси за осъществяването на специфичните (идеалните) им цели, така и с изграждането на доверие и с утвърждаването на техните позиции в обществото.

Факт е, че начините за осигуряване на финансови средства, необходими за дейността на нестопанските организации, се различават от тези, прилагани в предприятията от стопанския сектор. Тези организации непрекъснато се сблъскват с трудности при намирането на средства, което от своя страна налага разработването и последователното изпълнение на финансова стратегия – дългосрочен план за набиране на финансови ресурси в съответствие с мисията и целите им. Освен това нестопанските организации трябва да прилагат такива методи за отчетност и управление, които да осигурят прозрачност и достъпност на информацията за това какви средства са получени, от кого са получени и за какви цели са изразходвани.

* **Стефка Иванова** – ас. д-р, катедра „Финанси и счетоводство“, Стопански факултет, ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“; e-mail: s.kalcheva@ts.uni-vt.bg

¹ За целите на това изследване понятията „юридически лица с нестопанска цел“, „нестопански организации“ и „организации с идеална цел“ се използват като равнозначни.

Целта на настоящото изследване се свежда до обосноваване на приложението на Системата от балансиращи показатели (BSC)² като инструмент за стратегическо управление на нестопанските организации. Известно е, че BSC намира практическа реализация в предприятията от стопанската сфера, затова акцентът на разработката е поставен върху възможността за генерирането на Системата от балансиращи показатели в организациите с идеална цел, в частност във фондациите. Поставената цел се реализира чрез декомпозирането ѝ на следните по-важни задачи: представяне на основните етапи при създаването на BSC в юридическите лица с нестопанска цел; очертаване на примерни показатели, които да бъдат адаптирани към специфичните особености на фондациите.

Изложение

Системата от балансиращи показатели се явява принципно нова технология на управленското счетоводство, която не противоречи и не отрича традиционните финансови показатели, но имайки предвид, че те отразяват информацията само за минали събития и че финансовите показатели днес са крайно недостатъчни за цялостна оценка на дейността на организацията, въвежда и множество нефинансови показатели³.

Всяко предприятие в зависимост от особеностите на осъществяваната дейност предвижда система от показатели, които да работи с оглед на бъдещото оптимизиране на своите бизнес-позиции⁴.

Чрез BSC се формира комплекс от показатели, които се групират в следните перспективи (проекции, области):

- финанси;
- потребители (клиенти);
- вътрешни бизнес-процеси;
- обучение и развитие (инфраструктура и сътрудници).

Всяка перспектива се запълва със съдържание чрез избор на определени показатели, чиито вид и брой зависят от много фактори, но най-важният е сферата на дейност. Разработените показатели трябва да съответстват както на стратегията на конкретното предприятие, така и да могат да характеризират степента на нейната реализация⁵.

Изхождайки от особеностите на нестопанските организации, основната цел, която авторът си поставя, е обосноваването на приложимостта на BSC в тези организации. За разлика от внедряването на BSC в предприятията от стопанския сектор, където ефектът е насочен основно към максимизиране на печалбата от дейността, то при организациите с идеална цел стремежът е за максимизиране на социалния ефект от дейността им.

За нуждите на настоящото изследване е необходимо накратко да бъдат очертани специфичните (отличителните) черти на нестопанските организации. Те се създават, за да задоволяват обществени и частни потребности на индивидите, които не се покриват от другите сектори на икономиката. Законът за юридическите лица с нестопанска цел допуска нестопанските организации да действат в частна полза (организации, които извършват дейност в личен интерес на членовете си или на определени лица) или да осъществяват общественополезна дейност (организации, които са създадени с цел защита и подпомагане на интересите на обществото като цяло). Друга отличителна черта на организациите с идеална цел е, че набирането на финансовите средства за дей-

² Създатели на Системата от балансиращи показатели са Робърт Каплан и Дейвид Нортън. Първото издание на книгата им „Системата от балансиращи показатели: превръщане на стратегията в действие“ излиза през 1996 година. В своя труд те поддържат тезата, че прилагането на BSC осигурява баланс между краткосрочните и дългосрочните цели на икономическата единица, между финансовите и нефинансовите показатели, между текущите и целевите стойности на индикаторите на ефективността.

³ Павлова, М. Висшите училища, конкурентната среда и ролята на управленското счетоводство. В. Търново: УИ „Св. св. Кирил и Методий“, 2013, с. 194.

⁴ Ivanova, St. APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD (BSC) IN CONSTRUCTION ENTERPRISES, SocioBrains – International Scientific Refereed Online Journal, issue 92, 2022, p. 27.

⁵ Ivanova, St. APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD (BSC) IN CONSTRUCTION ENTERPRISES, SocioBrains – International Scientific Refereed Online Journal, issue 92, 2022, p. 30.

ността им се осъществява по начини, различни от тези, прилагани в предприятията от стопанския сектор. Това става чрез държавни субсидии, дарения (от различни институции, от предприятия, от физически лица), спонсорство, участия в специални проекти, кампании за набиране на средства, членски внос и други.

Както в България, така и в останалите европейски страни се наблюдава тенденцията нестопанските организации да се самофинансират чрез осъществяването на стопанска дейност. Действащият в България Закон за юридическите лица с нестопанска цел разрешава извършването на стопанска дейност от тези субекти като определя, че тя трябва да е допълнителна, да е свързана с предмета на основната (нестопанската) дейност и резултатите от нея да отиват изцяло за постигане на идеалните цели, записани в уставите и в учредителните актове⁶.

В настоящата разработка се изследва възможността за приложение на BSC в юридическите лица с нестопанска цел (в частност фондациите), които извършват само нестопанска дейност. Основанието за това е, че тя е основната (специфичната) дейност, за която тези субекти са създадени, а стопанската е допълнителна и произтичаща от специфичната дейност.

Важно е да се подчертае, че нестопанската дейност се извършва безвъзмездно, както и че организациите с идеална цел не формират и не разпределят финансов резултат. Тези особености влияят върху разработването на конкретните показатели от отделните перспективи (проекции, области), тъй като при формирането им трябва да се изключи стремежът (характерен за предприятията от стопанския сектор) за максимизиране на печалбата от дейността.

Преди да се пристъпи към въвеждането на BSC в нестопанските организации, следва да се обърне внимание на равнището на автоматизация на отчетния процес и внедряването на информационните технологии. Често пъти в тези организации няма изградена и функционираща информационна система, което от своя страна възпрепятства внедряването и по-нататъшното действие на BSC. Ето защо първата предпоставка, необходима за успешното приложение на Системата от балансиращи показатели, е изграждането на качествена информационна система в юридическите лица с нестопанска цел и изборът на подходящо програмно осигуряване за реализирането на BSC.

Друго препятствие пред внедряването на BSC е проблемът, свързан с човешкия фактор. Факт е, че в голяма част от организациите с идеална цел работят малцина служители и се разчита основно и на доброволчески труд, което ще окаже влияние при практическото въвеждане на BSC. Това налага придобиването на специализирани знания от страна на персонала и на всички останали лица, ангажирани с мисията на конкретната нестопанска организация за ролята, ефекта и специфичния инструментариум на Системата от балансиращи показатели.

Може да се направи изводът, че за ефективното прилагане на BSC в юридическите лица с нестопанска цел е необходимо:

1. Да се определи мисията и да се конкретизират стратегическите приоритети на нестопанската организация.
2. Да се формулират конкретни цели и задачи, чрез които да се реализира очертаната мисия.
3. Да се въведат достатъчно на брой и съществени показатели, които както реално да отразят специфичната дейност на нестопанската организация, така и да набележат основните насоки за нейното развитие.

Дефинирането на мисията на юридическите лица с нестопанска цел е основополагащата стъпка при внедряването на Системата от балансиращи показатели. В уставите и в учредителните актове се конкретизират и записват специфичните цели, за които се създава всяка една нестопанска организация. Това означава, че декларирането на мисията разкрива предназначението и ролята на организацията. От ясно очертаната мисия зависи и бъдещото функциониране на конкретната организация с нестопанска цел.

Както бе отбелязано в горното изложение, юридическите лица с нестопанска цел се създават за изпълнението на съвсем различни функции в сравнение с предприятията от стопанския

⁶ Закон за юридическите лица с нестопанска цел, обн. ДВ, бр. 81 от 06.10.2000 г., посл. изм. ДВ, бр. 107 от 18.12.2020 г.

сектор. Това предопределя и специфичните цели и показатели, които нестопанските организации трябва да разработят за постигането на своята мисия.

Мисията на отделните организации с идеална цел се различава в зависимост от сферата им на действие, която може да има разнообразни направления. Така например юридически лица с нестопанска цел са синдикалните организации, научните сдружения, творческите съюзи, спортните клубове, туристическите сдружения, юридическите лица, осъществяващи дейност, присъща на вероизповедание, благотворителните и спонсориращите фондации и др. Факт е, че мисията на изброените е различна, но общото помежду им е постигането на определен социален ефект от дейността им.

При разработването както на конкретните стратегически приоритети, така и на показателите от отделните перспективи трябва да се изходи от профила и сферата на дейност на нестопанската организация. В тази връзка Н. Минчев посочва: „организациите имат нужда от стратегии, за да следват определени направления на развитие и цели, за да могат да се възползват в максимална степен от ресурсите и за да могат да координират действията и решенията на различните участници в управлението“⁷.

В настоящата статия акцентът на изследването е поставен върху приложението на Системата от балансиращи показатели във фондацииите, занимаващи се с благотворителна дейност, чиято основна мисия е свързана с подпомагането на нуждаещи се лица.

В зависимост от избраната от тях мисия, фондацииите могат да очертаят следните стратегически приоритети:

- подкрепа и финансово подпомагане на деца;
- подкрепа и финансово подпомагане на хора с увреждания и на възрастни лица;
- подкрепа и финансово подпомагане на лица и общности в риск от социално изключване;
- осигуряване на финансови средства за лечение на деца и възрастни;
- други дейности, пряко свързани с мисията на фондацията.

Системата от балансиращи показатели трябва да въплъти в себе си конкретните представи на нестопанската организация за това какви действия да се предприемат, за да се постигнат предвидените набелязаните цели.

Въз основа на дефинираната мисия и произтичащите от нея приоритети задължително всяка благотворителна фондация трябва да разработи стратегия за действие. Според автора, тази стратегия изцяло трябва да е ориентирана към осигуряването на алтернативни източници за финансирането на конкретната фондация.

Въвеждането на BSC изисква определянето на перспективи, които да разкрият ключовите области, необходими за постигането на мисията. Освен това всяка перспектива се запълва със съдържание чрез избор на точно дефинирани показатели. Така например при разработването на модел на Системата от балансиращи показатели, който да бъде практически приложим в една фондация, могат да се включат следните четири перспективи:

- перспектива „Ресурси“;
- перспектива „Потребители“/„Лица, нуждаещи се от подкрепа“;
- перспектива „Вътрешни процеси“;
- перспектива „Развитие и сътрудници (доброволци)“.

Перспективата „Ресурси“ е уместно да съдържа определени показатели, разработени с цел осигуряването на финансови ресурси, които да бъдат достатъчни за изпълнението на мисията на конкретната фондация.

Перспективата „Потребители“ трябва да съдържа коренно различни показатели от тези в предприятията, чиято основна цел е максимизиране на положителния финансов резултат от дейността. Особеното е, че като потребители следва да се включат настоящите и потенциалните лица, които ще бъдат подпомагани от благотворителната фондация⁸. Затова тази перспектива може да се наименува и „Лица, нуждаещи се от подкрепа“.

⁷ Минчев, Н. Парадокси на стратегическия мениджмънт. В: Сборник „Икономически хоризонти ‘21 – финансово счетоводни перспективи“, том 1. В. Търново: УИ „Св. св. Кирил и Методий“, 2019, с. 128..

⁸ Проучването на практиката на фондации, занимаващи се с благотворителност, от страни като Австрия, Чехия и Полша показва, че някои от тях като потребители включват настоящи и потенциални дарители, които сътрудничат на дейността на фондацията.

В перспективата „Вътрешни процеси“ е целесъобразно да бъдат включени такива показатели, които да бъдат насочени към оптимизиране на процесите вътре в самата нестопанска организация и целящи постигането на дългосрочен социален ефект от дейността ѝ.

В перспективата „Развитие и сътрудници (доброволци)“ е препоръчително да бъдат предвидени показатели, които да целят както развитие и увеличаване на поетите ангажименти и работни проекти, така и привличането на повече сътрудници (доброволци) за реализирането на мисията и стратегическите приоритети на конкретната фондация.

Специфичният облик на юридическите лица с нестопанска цел налага и разработването на изцяло различни показатели в отделните перспективи. В следващото изложение са предложени примерни показатели, които могат да се адаптират към особеностите на всяка една фондация, занимаваща се с благотворителна дейност, и да послужат като инструмент както за ефективното ѝ управление, така и за подобряването на цялостната ѝ дейност.

Важна стратегическа цел на фондациите е осигуряването на алтернативни източници на финансови средства. Това налага централното значение на показателите от перспектива „Ресурси“ за преодоляването на дефицита от ресурси и за набавянето им под различна форма. Авторът предлага в тази перспектива да бъде обърнато внимание на следните показатели:

- размер на привлечените средства от дарители – стремежът на всяка фондация е насочен към привличането на по-широк кръг дарители. Затова е необходимо да се създаде доверие в мисията на организацията. Трябва ясно и конкретно да са формулирани целите на отделните кампании за набиране на средства, както и да се създаде увереност, че средствата, които се събират благотворително, ще се използват изцяло по предназначение. Фондациите от някои европейски страни като Австрия, Полша и Чехия предоставят на своите потенциални дарители последния годишен финансов отчет, копие от регистрацията на фондацията, копие от кодекса за етиката относно набирането на средства, както и всяка друга информация, необходима на дарителите;

- размер на привлечените средства от спонсори;

- размер на получените средства по проекти – фондациите могат да кандидатстват за финансиране на свои проекти по програми на Европейския съюз. През последните години в България се наблюдава увеличаване на броя на спечелените проекти, разработени от фондации, занимаващи се с благотворителна дейност;

- административни разходи като процент от разходите за регламентирана дейност⁹. За изчисляването на този показател се взема информация от отчета за приходите и разходите от нестопанската (специфичната) дейност. Стремежът на всяко юридическо лице с нестопанска цел (в частност фондация) трябва да е насочен към минимизиране на стойностите на показателя.

- съотношение между размера на неусвоените и размера на усвоените по предназначение средства от дарители

- размер на неусвоените по предназначение парични средства, получени по проекти.

- Чрез последните два показателя може да се измери степента на усвояване на получените чрез дарения и проекти парични средства. Показателите следва да се изчисляват както общо за определен отчетен период, така и по отделни програми, проекти, дарения. Това означава, че всяка фондация трябва да следи за използването на получените парични средства по съответното предназначение. За целта може да се приложи коефициент на усвояемост, който да изрази съотношението между размера на усвоените по предназначение парични средства, получени от дарителите и общия размер на паричните средства, получени от дарителите¹⁰.

Предложените примерни показатели в перспектива „Ресурси“ са представени систематизирано на фигура 1.

⁹ Към разходите за регламентирана дейност се обособяват разходи, които са специфични за организациите с нестопанска цел. Това са разходи, които се осъществяват във връзка с обичайната дейност на нестопанската организация съгласно учредителния акт или устава.

¹⁰ Стойността на коефициента в най-добрия случай трябва да е равна на единица. При стойности под единица задължително трябва да се търсят причините за неусвоените по предназначение парични средства.



Фигура 1. Примерни показатели в перспектива „Ресурси“

По отношение на перспектива „Потребители“ („Лица, нуждаещи се от подкрепа“) главната цел на фондациите е насочена към оказване на подкрепа и финансово подпомагане на лица в нужда. Като ключови показатели тук могат да се включат:

- брой лица, подпомагани от фондацията;
- степен на удовлетвореност от оказаните услуги и подкрепа;
- брой лица, на които е отказана подкрепа;
- брой на негативните отзиви за дейността на фондацията;
- брой дарители, загубили доверие в мисията на фондацията.

Фондациите, занимаващи се с благотворителна дейност, задължително трябва да поддържат актуална и точна информация в следните разрезни:

1. Вид, размер и условия на получените дарения.
2. Данни за дарителите.
3. Вид и размер на предоставените дарения.
4. Данни за подпомогнатите лица.

5. Списък на проведените кампании за набиране на средства; точен размер на събраните суми по кампании; извършени разходи по реализирането на всяка една от кампаниите.

Управителният орган на всяка една фондация трябва регулярно да осъществява контрол върху направленията, за които се изразходват набраните средства. От съществено значение е убеждаването на настоящите и потенциалните дарители, че средствата, които се събират от тях, ще се използват по предназначение (тоест в съответствие с идеалните цели на фондацията). За да изградят доверие в своята мисия, голяма част от благотворителните фондации в Австрия, Чехия и Полша разработват процедура (правила), по която ще разглеждат получени жалби и оплаквания от дарители относно дейностите по набирането и по разходването на събраните чрез дарения суми. В случай, че се установят нарушения, се гарантира възстановяване на предоставените от дарителите средства.

Предложените примерни показатели в перспектива „Потребители“ са представени на фигура 2.



Фигура 2. Примерни показатели в перспектива „Потребители“

По отношение на перспектива „Вътрешни процеси“ действията трябва да са ориентирани към усъвършенстването на процесите по набиране на средства, както и към изграждането на функционираща информационна система във фондациите. Известно е, че „стройните“ процеси спестяват разходи¹¹. Това налага разработването на ясни и прозрачни правила, по които ще се провежда всяка една благотворителна кампания. За да постигнат желания дългосрочен социален ефект, инициативите, които фондациите организират, е необходимо:

- да са публично оповестени;
- да дефинират ясно целите, които преследват;
- да представят достоверно конкретните направления и области, за които ще се изразходват събраните средства.

Като ключови показатели в перспектива „Вътрешни процеси“ се предлагат:

- брой регистрирани и оповестени кампании за набиране на средства;
- брой потенциални проекти;
- размер на разходите по реализиране на кампаниите като процент от размера на събраните средства. Фондациите трябва да водят отчетност както за събраните от всяка една кампания парични суми, така и за разходите по набирането им. Към последните най-често се отнасят разходите за такси, за възнаграждения и комисионни, за наеми, за реклама и рекламни материали, за възстановяване на направени разходи от сътрудници и доброволци и други.

- брой неуспешни кампании по набиране на средства. Препоръчително е също така да се изчисли относителният дял на неуспешните кампании спрямо всички проведени от съответната фондация кампании. Фондациите трябва да анализират причините за неуспешните кампании и да дефинират конкретни инициативи, чрез които да се постигне минимизиране на стойността на показателя.

- степен на автоматизация на отчетния процес. В голяма част от благотворителните фондации се наблюдава все още ръчно водене на счетоводството, както и липсата на функционираща информационна система. М. Павлова посочва, че наличието на качествена информационна система, явяваща се източник на различни данни, позволява да се получи информация за ключовите

¹¹ Павлова, М. Висшите училища, конкурентната среда и ролята на управленското счетоводство. В. Търново: УИ „Св. св. Кирил и Методий“, 2013, с. 237.

показатели и без нея внедряването и по-нататъшното действие на BSC е невъзможно¹². Ето защо е наложително както автоматизиране на счетоводната дейност във фондациите, така и изграждане на интегрирана информационна система. На практика може да се автоматизира целият отчетен процес или само части от него. Възможно е и автоматизацията да бъде комплексна за нестопанската организация, което означава, че автоматизацията на счетоводството е само един етап от нея. Следователно при проектирането и изграждането на всяка автоматизирана счетоводна система не трябва да се забравя изискването за съвместимост между компонентите на тази система, от една страна, и между нея и останалите модули на управленската система, от втора страна.

Предложените примерни показатели от перспектива „Вътрешни процеси“ са представени на фигура 3.



Фигура 3. Примерни показатели в перспектива „Вътрешни процеси“

По отношение на перспектива „Развитие и сътрудници (доброволци)“ инициативите на благотворителните фондации трябва да са насочени както към ангажирането на своите служители, така и към привличането на външни сътрудници и доброволци за изпълнението на специфичните мисии, за които са създадени. Централно място в работата заемат дейностите по намирането на алтернативни източници на финансови средства. Затова като приоритет следва да се постави убеждаването на широк кръг лица (дарители, доброволци, сътрудници, като и обществеността като цяло) в идеалните цели на фондацията. Всяка фондация трябва да разработи вътрешни правила, които да регламентират конкретните права и задължения на служителите, доброволците и другите сътрудници, участващи при набирането на средства. В тези правила трябва да присъства и задължението за неприемането на дарения за цели, които противоречат на мисията на фондацията.

За успешното функциониране на една организация с нестопанска цел се съди по поетите и реализираните от нея проекти, благотворителни кампании и други дейности. Като ключови показатели в перспектива „Развитие и сътрудници (доброволци)“ могат да се включат следните по-важни:

- брой служители на трудов договор, ангажирани с мисията на фондацията;
- брой външни сътрудници и доброволци;
- брой новопривлечени дарители;

¹² Павлова, М. Висшите училища, конкурентната среда и ролята на управленското счетоводство. В. Търново: УИ „Св. св. Кирил и Методий“, 2013, с. 220.

• брой сключени договори за публично набиране на средства – съществува практика в някои европейски страни (например в Австрия, Чехия, Полша и др.) фондациите да сключват договори с професионални организации, чийто предмет на дейност е организирането на публично набиране на средства. За целта в договора следва да присъстват клаузи за правата и задълженията на страните, за процедурата, по която набраните средства ще бъдат прехвърляни на фондацията, за начина на заплащане на професионалната организация, за разпределянето на разходите, които се правят във връзка с набирането на средствата и други;

- текучество на кадрите;
- съотношение между броя на отказалите се сътрудници (доброволци) и броя на новопривлечените.

Предложените примерни показатели от перспектива „Развитие и сътрудници (доброволци)“ са представени систематизирано на фигура 4.



Фигура 4. Примерни показатели в перспектива „Развитие и сътрудници (доброволци)“

Не е препоръчително организациите с нестопанска цел да предвиждат голям брой показатели, тъй като това може да затрудни функционирането на системата. Оптималното съотношение между показателите от отделните перспективи ще улесни и дефинирането на целевите им стойности, което е важна стъпка при реализирането на BSC.

Заклучение

В заключение може да се посочи, че внедряването на Системата от балансиранни показатели (BSC) в юридическите лица с нестопанска цел (в частност във фондациите) служи като инструмент за оценяване на социалната ефективност както от дейността им като цяло, така и от изпълнението на всеки конкретен проект, поет ангажимент и благотворителна кампания. Освен това внедряването на BSC съдейства за:

- осъществяването на управленския контрол в нестопанската организация;
- осъществяването на контрола при изразходването на средствата, получени от дарители, спонсори и по проекти;
- осъществяването на контрола при разработването и спазването на правилата и механизмите, по които се провежда всяка една благотворителна кампания.

Фондациите, занимаващи се с благотворителна дейност, трябва да използват такива методи за отчетност и управление, които да създадат доверие в значимостта и социалната насоченост на тяхната мисия, както и увереност, че средствата, които се набират, се използват изцяло по предназначение и в съответствие с идеалните цели на организацията.

ЛИТЕРАТУРА

Закон за юридическите лица с нестопанска цел, обн. ДВ, бр. 81 от 06.10.2000 г., посл. изм. ДВ, бр. 107 от 18.12.2020 г. // *Zakon za yuridicheskite litsa s nestopanska tsel, obn. DV, br. 81 ot 06.10.2000 g., posl. izm. DV, br. 107 ot 18.12.2020 g.*

Дамянов, Д. Счетоводство на юридическите лица с нестопанска цел. Свищов: Академично издателство „Ценов“, 2006. // *Damyanov, D. Schetovodstvo na yuridicheskite litsa s nestopanska tsel. Svishtov: Akademichno izdatelstvo „Tsenov“, 2006.*

Златарева, М. Юридически лица с нестопанска цел. София: Сиела, 2002. // *Zlatareva, M. Yuridicheski litsa s nestopanska tsel. Sofiya: Siela, 2002.*

Минчев, Н. Парадокс на стратегическия мениджмънт. В: Сборник „Икономически хоризонти ‘21 – финансово счетоводни перспективи“, том 1. В. Търново: УИ „Св. св. Кирил и Методий“, 2019. // *Minchev, N. Paradoksi na strategicheskiya menidzhmant. V: Sbornik „Ikonomicheski horizonti, 21 – finansovo schetovodni perspektivi“, tom 1. V. Tarnovo: UI „Sv. sv. Kiril i Metodiy“, 2019.*

Павлова, М. Висшите училища, конкурентната среда и ролята на управленското счетоводство. В. Търново: УИ „Св. св. Кирил и Методий“, 2013. // *Pavlova, M. Visshite uchilishta, konkurentnata sreda i rolyata na upravlenskoto schetovodstvo. V. Tarnovo: UI „Sv. sv. Kiril i Metodiy“, 2013.*

Пожаревска, Р. Предприятия с нестопанска цел. София: ФорКом, 2008. // *Pozharevska, R. Predpriyatiya s nestopanska tsel. Sofiya: ForKom, 2008.*

Ivanova, St. APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD (BSC) IN CONSTRUCTION ENTERPRISES, *SocioBrains – International Scientific Refereed Online Journal*, issue 92, 2022, pp. 26–31.

Kaplan, R. D. Norton. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action.* Boston: Harvard Business School Press, 2006.

Kaplan, R. D. Norton. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.* Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Niven, P. *Balanced Scorecard Evolution.* Wiley, 2014.