



**ХИМИКОТЕХНОЛОГИЧЕН И МЕТАЛУРГИЧЕН УНИВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛТЕТ ПО ХИМИЧНО И СИСТЕМНО ИНЖЕНЕРСТВО**  
**КАТЕДРА „ИКОНОМИКА И СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ“**

Милена Йорданова Крумова

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

на дисертация

**БЕНЧМАРКИНГ НА ФИНАНСОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА  
ИНДУСТРИАЛНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ**

за придобиване на образователната и научна степен „доктор“  
по научна специалност „Икономика и управление (по отрасли)“

**НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:** Доц. д-р Илия Милчев

**НАУЧНО ЖУРИ:** 1. Доц. д-р Димитър Тенчев – председател

2. Проф. д-р Младен Велев

3. Доц. д-р Илия Милчев

4. Доц. д-р Димитър Дончев

5. Доц. д-р Йордан Димитров

**София, 2011**

Дисертационният труд е написан на 198 страници и съдържа 61 фигури и 31 таблици. Цитирани са 157 източника.

Представеният дисертационен труд е обсъден и приет на защита на заседание на разширен научен съвет на научното звено на катедра „Икономика и стопанско управление“, състояло се на 05.07.2011г.

Публичната защита на дисертационния труд ще се проведе на 21.12.2011г. от 15.00 часа в зала 439, етаж 4, сграда „А“ на ХТМУ.

Материалите са на разположение на интересувашите се на интернет страницата на ХТМУ и в отдел „Научни дейности“, стая 406, етаж 4, сграда „А“ на ХТМУ.

# **I ОБЩА ХАРАКТРЕИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

## **1.1 АКТУАЛНОСТ**

Финансовата криза в глобален, регионален и национален аспект има водеща роля за активизиране на усилията на финансовия мениджмънт (ФМ) на предприятията за реорганизация на дейностите от различните негови функционални области. Стремехът е насочен към тяхното оптимизиране и постигане на по-висока степен на ефективност. При индустриалните предприятия кризата има значителни негативни ефекти. Наблюдава се липса на гъвкавост на ФМ да прогнозира финансовите рискове за предприятието, да трансформира посоката на финансовите потоци и да генерира максимално бързо финансов позитивен ефект. В такава динамична среда, за постигането на устойчивост и конкурентоспособност, индустриалните предприятия фокусират управленските си решения върху подобряване на производството и по-рядко към ФМ и ключовите фактори за успех. Такъв фактор е адаптирането на дейностите на ФМ към промените от средата и най-вече промените по отношение на бенчмарк практиките, кои са те, и какво ги прави успешни.

Необходимостта от системното оценяване на състоянието и развитието на финансовите резултати на индустриалните предприятия, в следствие от динамиката на движение на паричните потоци и вземането на резултатни управленски решения, се определя от експерти в областта на ФМ като критичен фактор. Други с такова значение са скоростта за вземане на финансови решения, минимизиране на разходите за ФМ, наличието на точна информация в реално време за дейността на предприятието и за средата, в която функционира, оптимизиране на дейностите изпълнявани от заетите в отдела по финанси и мн. др., които са базови за постигането на ефективност.

Влияние върху разработването на настоящия дисертационен труд има и фактът, че все повече нараства необходимостта фирмения мениджмънт да “сверява часовника” си с този на добрите бенчмарк практики в света и да е в съответствие с иновациите и развитието на ефективни системи и подходи за мениджмънт. Характерен белег за индустриалните предприятия е, че фокусът при постигане на целите е насочен към производствената дейност. Акцентът при мениджърските решения е насочен към внедряването на нови техники и технологии за производство, усъвършенстване на управлението на производствения процес, повишаване ефективността на производството, производителността и недостатъчно към усъвършенстване на ФМ.

Въпреки промените от средата, често идеите за усъвършенстване на мениджмънта на индустриалните предприятия са насочени към производствената дейност, а не към ФМ. А след като условията се изменят

динамично, за запазване на конкурентоспособността си, те следва да идентифицират и прилагат методи, подходи и техники за мениджмънт, адекватни както на съвременните технологии, така и на Българските условия, не само по отношение на производствената дейност, но с приоритет за ФМ.

## **1.2 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО**

**ЦЕЛ:** Да се разработи методика за бенчмаркинг на финансовия мениджмънт на индустриалното предприятие

**ЗАДАЧИ:**

1. Да се направи проучване, литературен обзор и анализ на финансовия мениджмънт на индустриалното предприятие. В резултат на изследването и анализа на финансовия мениджмънт да се определят и систематизират области за оценката му. Да се групират изпълняваните дейности от областите на финансовия мениджмънт.
2. Да се анализират, теоретико - методическите основи на подхода бенчмаркинг. В резултат, да се разработи категориен апарат и изисквания за приложението на бенчмаркинга и неговото управление. Да се изследват видовете бенчмаркинг и да се направи сравнителен анализ на методи за оценяване на добрите практики. Да се систематизират предимствата и недостатъците на аналитичните методи и приложението им при бенчмаркинга на финансовия мениджмънт.
3. Да се проучат, сравнят и анализират методически подходи за бенчмаркинг, като се определят водещи за финансовия мениджмънт основни елементи и характерни особености.
4. Да се анализират показатели за оценка на добрите практики на финансовия мениджмънт. Да се разработи матрица от група показатели за оценка на финансовия мениджмънт на индустриалното предприятие.
5. Да се приложи математически метод за оценка на финансовия мениджмънт, който позволява да се минимизира субективността при оценяването, като се използват параметри за оценка с различни дименсии позволяващи многоаспектност на оценката.
6. Да се разработи методика за бенчмаркинг на финансовия мениджмънт на индустриалното предприятие. Разработената методика да се апробира в индустриални предприятия, да се разработят предложения за усъвършенстване на финансовия мениджмънт и се обобщят ползите от приложението ѝ.

## **1.3 ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО**

**ОБЕКТ:** финансовия мениджмънт

**ПРЕДМЕТ:** Оценка и анализ на дейности и области от финансовия мениджмънт и финансовото състояние на индустриалното предприятие

## 1.4 МЕТОДОЛОГИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

В дисертацията се прилагат индуктивния и дедуктивния подход, анализ и синтез, методи на социологическите проучвания – интервю, анкета, графичен метод и др. Трябва да се подчертае, че процеса по установяване на добрата практика бенчмарк на ФМ се влияе от производствения мениджмънт, маркетинг мениджмънта, иновационния мениджмънт, управлението на човешките ресурси и др., които не се разглеждат в настоящия дисертационен труд. Други ограничения на изследването са по отношение на влиянието на външни фактори от средата на функциониране на предприятието върху ФМ и финансовите резултати. Не се дискутират въпроси свързани с квалификацията и опита на заетите с ФМ и влиянието им върху резултатите на предприятието. Не е обект на анализ и проблема за това дали е провеждан бенчмаркинг в предприятието, както и въпроси отнасящи се до рисковете свързани с осигуряването на информация за анализираните предприятия.

## 1.5 ТЕЗА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Основавайки се на твърдението, че индустриалното предприятие може да фокусира усилията си и да генерира икономически ползи от приоритетни области от дейността си, каквато е ФМ, се поставя и тезата в дисертационната разработка. А именно: **ТЕЗА:** Източник на идеи за усъвършенстване на финансовия мениджмънт е приложението на бенчмаркинга чрез идентифициране, изучаване и приложение на добрата практика за финансов мениджмънт и ключовите фактори довели до постигане на равнището бенчмарк

## 1.6 СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### Увод

**Глава Първа:** Изследване и анализ на състоянието на проблема за финансовия мениджмънт - обект на бенчмаркинг

1.1. Обхват на финансовия мениджмънт - теоретичен подход за изучаване

1.2. Изследване на области и дейности на финансов мениджмънт

1.3. Данни & информация за бенчмарк на финансов мениджмънт

1.4. Оценяване на бенчмарк практики на финансов мениджмънт

### ИЗВОДИ

**Глава Втора:** Теоретико-методическо изследване на подхода бенчмаркинг

2.1. Същност на бенчмаркинга за усъвършенстване на финансовия мениджмънт

2.2. Методологически въпроси по приложението на бенчмаркинга

2.3. Управление на бенчмаркинга - планиране, организиране и ръководене, контрол

2.4. Функции и обект/и на бенчмаркинг

### ИЗВОДИ

## **Глава Трета:** Методика за бенчмаркинг на финансовия мениджмънт на индустриалното предприятие

### 3.1. Общи положения

### 3.2. Етапи на приложение на методиката

### 3.3. Подготвителен етап на методиката за бенчмаркинг на ФМ

#### 3.3.1. Цел на бенчмаркинга на ФМ

#### 3.3.2. Определяне на вида бенчмаркинг

#### 3.3.3. Определяне на предприятията за сравняване на ФМ

#### 3.3.4. Организиране на провеждането на бенчмаркинга

#### 3.3.5. Планиране на ресурси, период за реализация и контрол на бенчмаркинга

### 3.4. Приложно - аналитичен етап на методиката

#### 3.4.1. Определяне на показатели за оценка на ФМ

#### 3.4.2. Осигуряване на информация, анкетиране на предприятия

#### 3.4.3. Приложение на метода на разсейване с помощта на функцията на разстоянието

#### 3.4.4. Обобщение на резултатите

### 3.5. Заключителен етап на бенчмаркинга

#### 3.5.1. Анализ на ключови области и групи показатели от ФМ

#### 3.5.2. Насоки за усъвършенстване на финансовия мениджмънт

#### 3.5.3. Разработване на препоръки за усъвършенстване на ФМ

#### 3.5.4. Изготвяне на доклад за резултатите и приложението на бенчмаркинга

## **Глава Четвърта:** Апробиране на методика за бенчмаркинг на ФМ

### 4.1. Предварителни дейности по приложението на методиката

### 4.2. Подготвителен етап на приложение на методиката при ФМ

### 4.3. Приложно – аналитичен етап на методиката

### 4.4. Приложение на метода на разсейване с помощта на функцията на разстоянието за оценка и анализ на ФМ

### 4.5. Заключителен етап

### 4.6. Обобщение на резултатите и препоръки за усъвършенстване на ФМ на “Alfa” АД

### 4.7. Доклад за резултатите и приложението на методиката

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

## **ПРИНОСИ**

## **СПИСЪК С ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИЯТА**

## **ЛИТЕРАТУРА**

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## **II КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

В **увода** е обоснована актуалността на проблематиката, посочени са целта и задачите на теоретичното и емпирично проучване формулирани са обекта, предмета, методологията и ограниченията на изследването, изведена е тезата на дисертационния труд.

### **ГЛАВА ПЪРВА: ИЗСЛЕДВАНЕ И АНАЛИЗ НА СЪСТОЯНИЕТО НА ПРОБЛЕМА ЗА ФИНАНСОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ - ОБЕКТ НА БЕНЧМАРКИНГ**

Глава първа от дисертацията е посветена на изследване и анализ на финансовия мениджмънт (ФМ) – обект на бенчмаркинг. В началото се прави теоретично изследване на обхвата на ФМ. ФМ е представен като процес на инвестиционни и финансови решения целящи максимизиране на благосъстоянието на собствениците. За всяко предприятие той влияе както пряко, така и косвено върху ефективността на общото управление и върху неговите резултати. Обърнато е внимание, че постигането на добри икономически резултати налага необходимостта от системно оценяване и анализ на ефективността на заетите в отдела по финанси, по начин, по който предприятието да генерира добавена стойност от ФМ.

В теоретичен аспект ФМ е разгледан по отношение на това, че при различните индустриални предприятия, той се характеризира с редица специфични, но и общи черти. Особеностите произтичат от сектора, в който функционира, характера на произвежданите продукти и услуги, потребителите и много др., но най-сериозно влияние оказва големината на предприятието, тъй като това влияе върху обема и динамиката на паричните потоци. Чрез ФМ се формират необходимите концепции и методи за най-рационално използване на финансовите ресурси, чрез него от една страна се дава отговор на въпроса кой да управлява предприятието и коя е целта на неговото функциониране.

В първа глава са представени типове обекти на ФМ, посочено е предимството и ползата от оценката на финансовото състояние, което може да бъде източник на информация и да покаже както финансовите отношения чрез определени бенчмарки (показатели) използвани при финансовия мениджмънт, така и ефективността на управлението на паричните потоци. Анализът на финансовото състояние е представен чрез сравняване на резултатите от дейността на предприятието с други от същия отрасъл, оценка на тенденциите на изменение на финансовото състояние за период от време. Много често предприятията прилагат *финансов бенчмаркинг* като използват финансови показатели за да оценят степента на постигането на целите си или нивото на ефективност на дейностите.

Внимание е обърнато на значението на усъвършенстването на структурата на управление на ФМ, заетите в отдела по финанси и основните взаимовръзки между различните нива на управление (Фигура 1).



Фигура 1 Финансов мениджър, ковчежник и контрольор

Контрольорът организира финансовата и счетоводната работа, води платежните ведомости и сметки, изчислява данъците и осъществява вътрешен контрол. Главният контрольор носи отговорност за общото финансово състояние на предприятието. Ковчежникът непосредствено управлява движението на паричните средства. Посочена е разликата при организационната структура на финансите при големите и малките компании. При първите е необходима по-висока степен на специализация на мениджърите, която обхваща по-голяма област на контрол и разбиране на техническите аспекти на областта.

С цел да се идентифицират в най-пълна степен областите и дейностите изпълнявани от субекта на ФМ, е проведено проучване, в следните етапи:

*Първи:* проведено е теоретично проучване на съществуващите научни изследвания отнасящи се до ФМ. Целта на проучването е да се установят общи области и дейности при ФМ при относително най-добрата представителна група, при която се изпълняват повече от дейностите към идентифицираните области.

*Втори:* проведено е практическо проучване на индустриални предприятия. Цел на проучването е да се конкретизират някои от областите и дейностите, да се установи какъв е приоритета и насоките, които предприятията следват за усъвършенстването на ФМ.

*Трети:* проведени са срещи с представители на Агенцията по заетостта, Бюра по труда и Агенции за човешки ресурси, представители на Специализирани

организации, експерти и изследователи в областта. Целта е да се детайлизират във възможно най-висока степен на получените резултати от теоретичното и практическото проучване относно областите и дейностите на ФМ.

Идентифицираните основни функционални области на ФМ са:

- финансово планиране и бюджетиране
- финансиране
- инвестиране и оценка на риска
- финансов и бюджетен контрол
- счетоводно отчитане и анализ.

За всяка от тях са определени ключови изпълнявани дейности. На тази база, по нататък в дисертацията се прилага подхода бенчмаркинг.

Изследвани са и значимите за ФМ данни и информация за вземането на ефективни управленски решения. Подчертано е значението на генерираната в реално време и в подходящата форма информация, на която се основават финансовите управленски решения. Акцент е поставен и върху ефективното управление на паричните потоци на предприятието и, че то може да се постига, както на основата на ускоряване на кръгооборота и оборота им, така и чрез ускоряване на обработката и анализа на данните и информацията за тях. Влияние в този смисъл оказва използването на информационна система за ФМ. Обърнато е внимание и върху значението на такава система за оптимизиране на изпълняваните дейности, минимизиране на разходите за ФМ и времето за вземане на управленски решения.

В първа глава от дисертацията е направено изследване на оценяването на бенчмарк практики на ФМ и са проучени показатели за неговата оценка. Представени са критерии за ефективност, а именно организационен, икономически и времеви критерии. Ефективността е представена като бенчмарк показател за ФМ.

В последната част на първа глава са проучени методи приложими за оценяване на ФМ, направен е сравнителен анализ и са посочени техни предимства и недостатъци (Таблица 1).

## Сравнение на методи за оценка на ефективността

Таблица 1

| МЕТОД                                                                                 | ПРЕДИМСТВА                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | НЕДОСТАТЪЦИ                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Алгоритъм за оценка на ефективността                                                  | Може да се определи в детайли ефективността при производствения процес, както за един така и за много варианти на производство. Използват се идеални разходи, допустими производствени разходи и минимални производствени разходи.                                                                                                                                                                                                                                               | Информацията за оценката е минимално количество. Не е посочено и ясно кои са идеалните разходи и как се определят. Не може да се сравняват едновременно данни с различна мярка. |
| Оценка на ефективността според счетоводните стандарти                                 | Може да се прилага при различни обекти от дейността на предприятието.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Оценката е обща и в повечето случаи не може да се използва за вземане на управленско решение. Не позволява едновременно сравняването на различни данни.                         |
| Метод за оценка на ефективността на база разходите за управление на единица продукция | Намира приложение в предприятия от различен сектор. Може да се прави сравнение между управлението при различни предприятия.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Не могат да се правят достатъчно детайлизирани изводи за факторите влияещи върху подобряването на обекта и за причините за състоянието му. Недостатъчно информация.             |
| Оценка на ефективността чрез степен на постигане на целите                            | Може да се оценят целите, които предприятието постига. Оценката може да е по периоди или за различни цели.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Липсва връзката между целите, които се постигат с разходите и приходите. Не могат да се конкретизират направленията за подобряване на дейността на обекта на оценка.            |
| Таксономичен метод                                                                    | Позволява да се прави оценка на основата на многообразна информация характеризираща обекта на оценка.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Използването на средните показатели не дава основание да се посочи обективно кой от многото оценявани и сравнявани обекти функционира най-добре.                                |
| Метод на разпознаване с помощта на функцията на разстоянието                          | Дава възможност както за оценка по области и дейности, така и за комплексна оценка. Могат да се сравняват едновременно резултати характеризиращи дейността на предприятието, които имат различна мярка (% , час, лева, др.). Оценката може да е максимално точна и да се посочи коя от анализираните дейности е най-добра и допълнително да се подлага на анализ. Могат да се конкретизират фактори за успех и направления за подобряване на дейността, която е обект на оценка. | Необходимо е голямо количество информация за да се оцени ефективността на обекта на анализ, което от своя страна затруднява приложението на метода.                             |

### **Изводи в резултат на изследването от първа глава:**

- Усъвършенстването на ФМ може да е резултат от промяната на управлението на различни под обекти. Такива са управлението на паричните потоци, платежоспособността, ликвидността и много др. финансови показатели. Ключово значение за усъвършенстването на ФМ има ефективността на дейностите, изпълнявани от заетите в отдела по финанси и ефективността на управленските решения. Проведеното практическо изследване потвърждава необходимостта от усъвършенстване на дейностите на заетите в отдела по финанси. Предприятията определят отдела по финанси като значим и смятат, че от финансовите управленски решения зависи ефективността като цяло, и въпреки това не се стремят към усъвършенстването му.
- В резултат на анализа на литературните източници относно структурата на отдела по финанси, се установи, че авторите засягат нивата на йерархия, без да са изяснени взаимовръзките между тях. Ковчежникът и контролът се поставят на едно управленско ниво, въпреки че контролът има по-скоро оперативни и изпълнителски функции, а ковчежникът - управленски – негова е отговорността да взема решенията.
- Основа за усъвършенстване на ФМ е определянето на области и изпълнявани дейности към всяка от тях. В резултат на изследването са определени следните области за оценка и анализ - финансово планиране и бюджетиране, финансиране, инвестиране и риск, финансов контрол и счетоводното отчитане на движението на паричните потоци. За всяка област са дефинирани най-често изпълнявани дейности и е обърнато внимание на факта, че при някои предприятия някои от тях не се изпълняват, докато при други се изисква дори по – детайлно да се оценяват с оглед размера на предприятието, икономическата дейност, обема на паричните потоци и др.
- При анализ на добрите практики за ФМ е обърнато внимание на значението на информацията. Посочени са ключови предимства и ползи от нейното използване и е направена връзка между значението на информационните системи за повишаване на ефективността на управленските решения от гледна точка на информираност и скорост на вземане на решението.
- В резултат на сравнителен анализ между редица методи за оценка и анализ на ФМ се установи, че, най-голямо предимство има метода на разсейване с помощта на функцията на разстоянието. Чрез него може да се идентифицира и оценява комплексно и в различни аспекти добрата практика на ФМ, като оценката може да се прави по области и дейности, по определен критерии, по периоди, и мн. др.

## ГЛАВА ВТОРА

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПОДХОДА БЕНЧМАРКИНГ

Във втора глава на дисертацията е проведено теоретико – методическо изследване на бенчмаркинга като подход за управление, основан на непрекъснато търсене на добрите практики в условията на конкурентна борба, изучаването им и приложение на наученото в предприятието. Методът се определя като систематичен процес на анализ на най-високото равнище на развитие на процеси или функции и определяне как това равнище е постигнато. Прилаган с ясна цел, бенчмаркингът може да допринесе за усъвършенстването на приоритетни области от дейността на предприятието, каквито са финансовият мениджмънт, маркетингът, иновациите и др. Добрата практика може да е реализирана в някои от подразделенията на предприятието - “вътрешен бенчмаркинг”. Често обаче е трудно да се идентифицира тази най-добра практика „бенчмарк”, която е постигната от големите компании и особено от конкурентите.

В началото на тази глава на дисертацията е направено проучване на същността на бенчмаркинга и са дефинирани обекта и неговия субект. А именно: субект на бенчмаркинг - съвкупност от човешки ресурси, взаимосвързани и взаимно зависими, които провеждат бенчмаркинга - екип по бенчмаркинг; обект на бенчмаркинг - всеки елемент, система, процес, функция, структура и др., които подлежат на идентифициране, анализ, измерване, оценка, с цел промяна в определена посока, най-често към усъвършенстване. В резултат на направеното изследване е разработен категориен апарат на бенчмаркинга (Фигура 2).



Фигура 2 Категориен апарат на бенчмаркинга

Направено е изследване на възникването, развитието и приложението в практиката на бенчмаркинг и е акцентирано на организации от областта като съществено място е отделено на *American Quality and Productivity Center*. В тази част от дисертацията са представени различни авторски становища относно неговите приоритети и цели. Направено е проучване на видовете бенчмаркинг: конкурентен; неконкурентен; чрез сътрудничество; чрез коопериране; вътрешен; външен; функционален; процесен; общ; на представянето; стратегически; оперативен; предприемачески; секторен; на продукт; в бранша; извън бранша; асоциативен; глобален; хоризонтален; вертикален; на компетентността; международен; финансов; срещу компанията.

В тази част от втора глава на дисертацията е разработена система от критерии за видове бенчмаркинг, която да даде по-детайлно различните аспекти на бенчмаркинга (Таблица 2).

Система за вид бенчмаркинг

Таблица 2

| № | ПРИЗНАК                                                                                                          | ВИД БЕНЧМАРКИНГ                                    |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1 | В зависимост от конкурентната мощ на компанията, с която се сравнява обектът на бенчмаркинг                      | 1.Конкурентен<br>2.Неконкурентен                   |
| 2 | В зависимост от характера на обекта на бенчмаркинг                                                               | 1.Процесен<br>2.Функционален<br>3.Продуктов        |
| 3 | В зависимост от броя на обектите на бенчмаркинг                                                                  | 1.Единичен<br>2.Мрежов                             |
| 4 | В зависимост от нивото на управление, на което се прилага бенчмаркинга                                           | 1.На ръководно ниво<br>2.На ниво изпълнители       |
| 5 | В зависимост от стратегическата ориентация на приложение                                                         | 1.Стратегически<br>2.Тактически<br>3.Оперативен    |
| 6 | В зависимост от нормативни изисквания за спазване на задължително определени стандарти, правила, процедури и др. | 1.Задължителен<br>2.Свободен                       |
| 7 | В зависимост от субекта, който го реализира                                                                      | 1.Фирмен<br>2.Бенчмаркинг - аутсорсинг<br>3.Смесен |
| 8 | В зависимост от характера на източника на информация за усъвършенстване                                          | 1.Теоретичен<br>2.Практичен                        |
| 9 | В зависимост от вида собственост на анализираната компанията                                                     | 1.Външен<br>2.Вътрешен                             |
|   | Други                                                                                                            |                                                    |

Във втора глава на дисертацията е поставен акцент на *финансовия бенчмаркинг* като значима част от бенчмаркинга. Финансовият бенчмаркинг може да се прилага като първа стъпка на различни видове бенчмаркинг. Чрез него могат да се сравняват компании от една индустрия на основата на техните финансови отчети. Разновидност на финансовия бенчмаркинг е финансовият конкурентен бенчмаркинг. При него се използва финансовата информация и критерии с цел извършването на различни сравнения. Финансовият конкурентен бенчмаркинг се използва като инструмент при стратегическия мениджмънт. Той има значителна роля при идентифицирането и избора на конкурентите. Първа е фазата на планирането, за да се определят тези компании, които в последствие ще са бенчмарк при не финансов бенчмаркинг като втора фаза, който да се приложи на по-късен етап. За приложението на стратегическия финансов бенчмаркинг е необходимо да се разработи стратегическа финансова рамка, която да представя бизнеса като верига от връзки.

В изследването на бенчмаркинга следваща стъпка е по отношение на методологическите въпроси на приложението му. В резултата на проучването на теорията и практиката са детайлизирани планирането на бенчмаринга, организирането и екипа по бенчмаркинг (Фигура 3), провеждането му както и контрола. Акцентът във втора глава е поставен върху успешното прилагане на бенчмаркинга което изисква спазването на няколко принципа, а именно *взаимност, партньорство и достоверност*. Бенчмаркингът се провежда на основата на реални данни, точен анализ и позоваване на процеса.



Фигура 3 Характеристики на член на екипа по бенчмаркинг

В края на втора глава на изследването от дисертационната разработка са анализирани някои негови обекти. В зависимост от обекта, видът бенчмаркинг, който се прилага е функционален, процесен или продуктов. От гледна точка на стопанските функции, бенчмаркингът е: на финансовия мениджмънт; на маркетинг мениджмънта; на производствения процес; на управлението на човешките ресурси; на управлението на иновациите; други. В последната част от втора глава на дисертацията е посочено, че *знанието* за добрите практики има ключово значение за усъвършенстването на обекта на бенчмаркинг. В този смисъл са обособени следните основни функции на бенчмаркинга: генериране и използване на знание; системна промяна и непрекъснато учене от по-добрите; бенчмаркингът има и аналитико - изследователска и информационна функция.

### **Изводи в резултат на изследването от втора глава:**

- Изследването на същността на бенчмаркинга показва многообразие от определения. Авторите го дефинират като изкуство, концепция, направление, процедура, подход, процес, метод, дейност, средство, анализ, инструмент, съвкупност от елементи, техника, като при някои от твърденията откриваме противоречия. По-удачна формулировка на понятието е: бенчмаркингът е бизнес процес, който има за цел усъвършенстването на обект/и от дейността на предприятието, отправна точка, за което са добрите практики в съответната област.
- В резултат на детайлния анализ са уточнени основните категории на бенчмаркинга: обект, субект, потребители на бенчмаркинг, бенчмарк и бенчмарки. От анализа на видовете бенчмаркинг се установи и значението на разработването на система от видове бенчмаркинг, чрез която се изяснява признакът при дефинирането му, което оказва влияние при избора на един или друг вид и е фактор за по-добри резултати от приложението му.
- В резултат на литературния обзор относно етапите на приложение на бенчмаркинга бяха посочени както общи, така и различни становища на авторите. Основната им слабост е, че не са решени проблеми от методически характер. Такива са например етапите, които често биват „смесвани“ с управлението на бенчмаркинг. Други нерешени въпроси от съществено значение за приложението на бенчмаркинга са: коя практика е добра; как се идентифицира добрата практика; кои фактори влияят върху добрите практики; как се определят възможностите за добрите практики.
- Обектите на бенчмаркинг се определят от решенията на мениджмънта, резултат от стратегията на предприятието. В литературата са анализирани обекти както на макроравнище така и на микроравнище. В резултат на изследване относно функциите на бенчмаркинга са изяснени следните:

непрекъснато учене от по-добрите; генериране и използване на знания; аналитико – изследователска функция и информационната.

- От направеното проучване е установено, че недостатъчно са решени въпросите за приложението на бенчмаркинга при ФМ на индустриалното предприятие. Такива са въпросите отнасящи се до изпълняваните дейности от заетите в отдела по финанси и по отношение на финансовото му състояние, но и при въпросите свързани с постигането на обективност на оценката в процеса на оценяване, сравнение и определяне на бенчмарк на ФМ

## **ГЛАВА ТРЕТА**

### **МЕТОДИКА ЗА БЕНЧМАРКИНГ НА ФИНАНСОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА ИНДУСТРИАЛНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ**

В трета глава на дисертацията е разработена методика за бенчмаркинг на финансовия мениджмънт на индустриалното предприятие.

В началото е представено основното предназначение на методиката, а именно да подпомогне усъвършенстването на оперативния и стратегическия ФМ. Той може да обхваща различни области от ФМ на предприятието - финансов контрол, финансово планиране и бюджетиране, финансиране, област на оценка на инвестициите и риска включително счетоводното отчитане и други. Обърнато е внимание, че когато методиката се прилага за предприятия от различна големина някои от областите е възможно да не се изпълняват някои от областите. Към посочените области и дейности от ФМ могат да се допълват и други които не са посочени в методиката, поради което тя може да се разглежда като отворена система.

Определени са и целта и подцелите на методиката за бенчмаркинг. Целта е да се определят насоки за усъвършенстване на ФМ чрез идентифициране и анализ на добри практики. Подцели са определяне на добрата практика и установяване на фактори влияещи за постигането на това равнище. При разработването на методиката са спазени принципите на бенчмаркинга за системност, непрекъснатост и обективност. За всяка област на ФМ се определя степента на значимост на използването на информационна система за ефективността на ФМ и вземането на управленски финансови решения. Всяка отделна област е представена като съставена от дейности и дела на необходимото време за изпълнението им (в зависимост от анализирания период), както и степента на значимост на изпълнението на всяка отделна дейност за максимизиране на кръгооборота и приходните парични потоци и подобряване ефективността на управленските финансови решения.

За оценката на ФМ се използват групи показатели. Методиката позволява да се оценява и анализира различен период на ФМ, не само година, но месечно или за по голям период, например обхващащ две или три години. В нея е поставен акцент на заетите с приложението на бенчмаркинга при ФМ (екип по бенчмаркинг), техните отговорности и задължения са представени в началото на методиката.

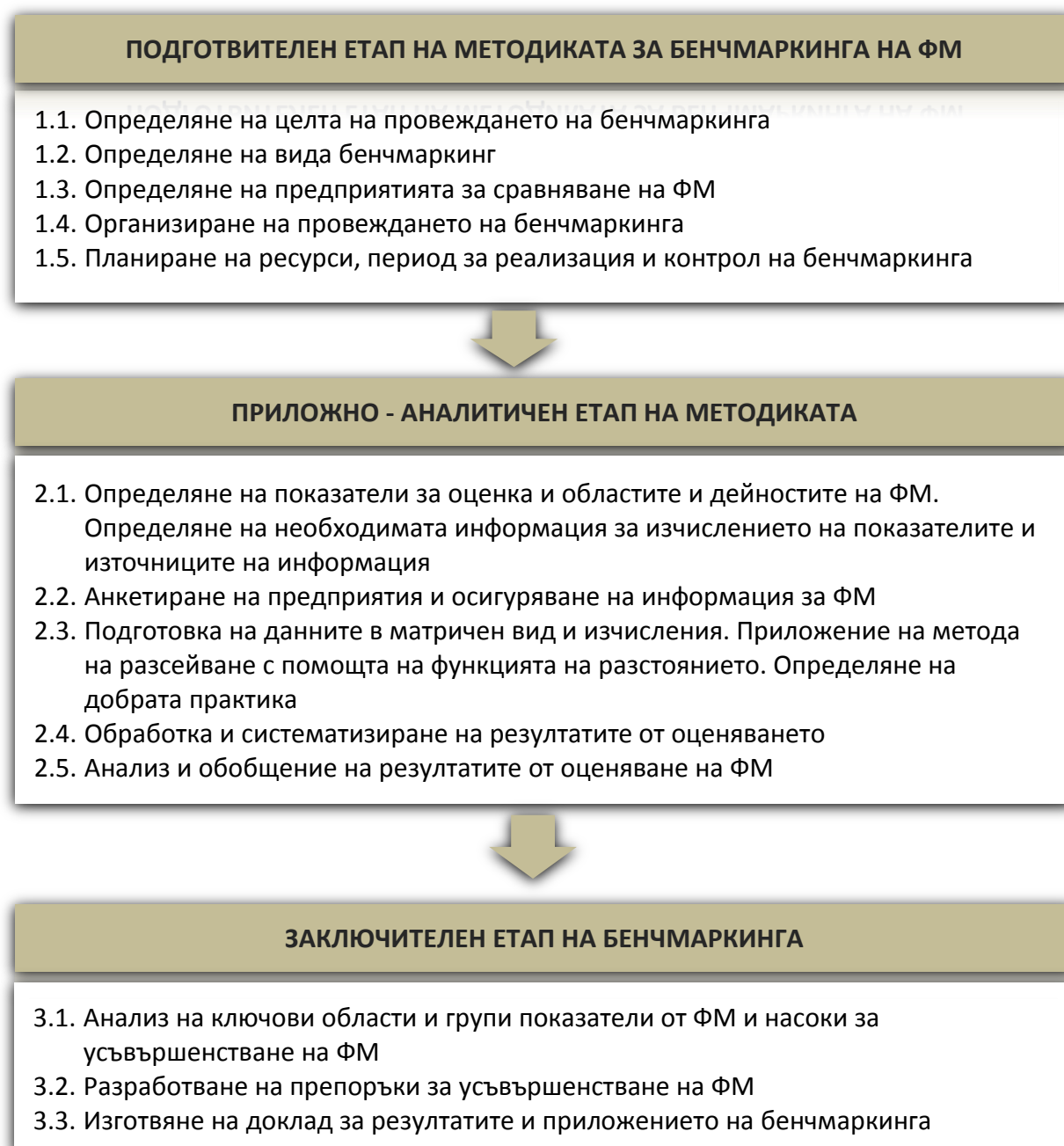
Посочена е приложимостта на методиката, а именно, че тя може да се използва и прилага от три групи “потребители на бенчмаркинг”:

- индустриални предприятия, които оценяват, анализират и подобряват финансовия мениджмънт;
- външни оценители и/или експерти, които имат отношение към провеждането на сравнителни анализи, проучвания, ранжиране и/или класации на добри практики в областта на финансовия мениджмънт на индустриални предприятия;
- външни и вътрешни за анализираното предприятие експерти.

В методиката са използвани финансови и други показатели, чрез които се оценява ФМ. В зависимост от целите и детайлността на анализите към използваните показатели могат да се добавят и други. Те могат да се отнасят до други различни аспекти, както по отношение на ФМ, така и за общото управление.

Отличителна характеристика на методиката е използването на метода на разсейване с функцията на разстоянието за оценка на ФМ на анализираните предприятия. За постигне на добра степен на сравнимост между ФМ на предприятията използваните показатели в методиката са разработени на относителна база и/или за единица мярка. Този нетрадиционен математически метод позволява оценяване на ФМ чрез показатели в различни мерни единици, относителен дял, часове и/или финансова мярка – лева и т.н. Методът позволява да се минимизира субективността от страна на оценителите на ФМ и да се максимизира обективността за обекта на оценяване ФМ (области, дейности и т.н.). Системността в приложението на етапите има значение за резултатите от анализите по отношение на ключовите фактори, които имат влияние за постигането на добрата практика на ФМ.

Обърнато е внимание, че неправилното реализиране, на който и да е от отделните етапи от методиката може да създаде предпоставки за деформиране на целия процес на идентифициране, анализ, оценка и изучаване на ФМ и резултатите от него (Фигура 4).



Фигура 4 Етапи на методиката

**Първи етап от разработената методика за бенчмаркинга на ФМ в дисертацията е подготвителен.** Поради спецификата на дейността на индустриалните предприятия, за успешното постигане на целите на методиката за бенчмаркинг на ФМ се акцентира върху няколко фактора. Това са ефективността на ФМ по отношение на заетите в отдела по финанси спрямо значението на изпълняваните дейности и значимостта на използване на информационни системи за управление на финансовите ресурси. Основно е разбирането, че информационните системи за управление създават предпоставки за вземането на информирани обосновани управленски решения, при които информацията за

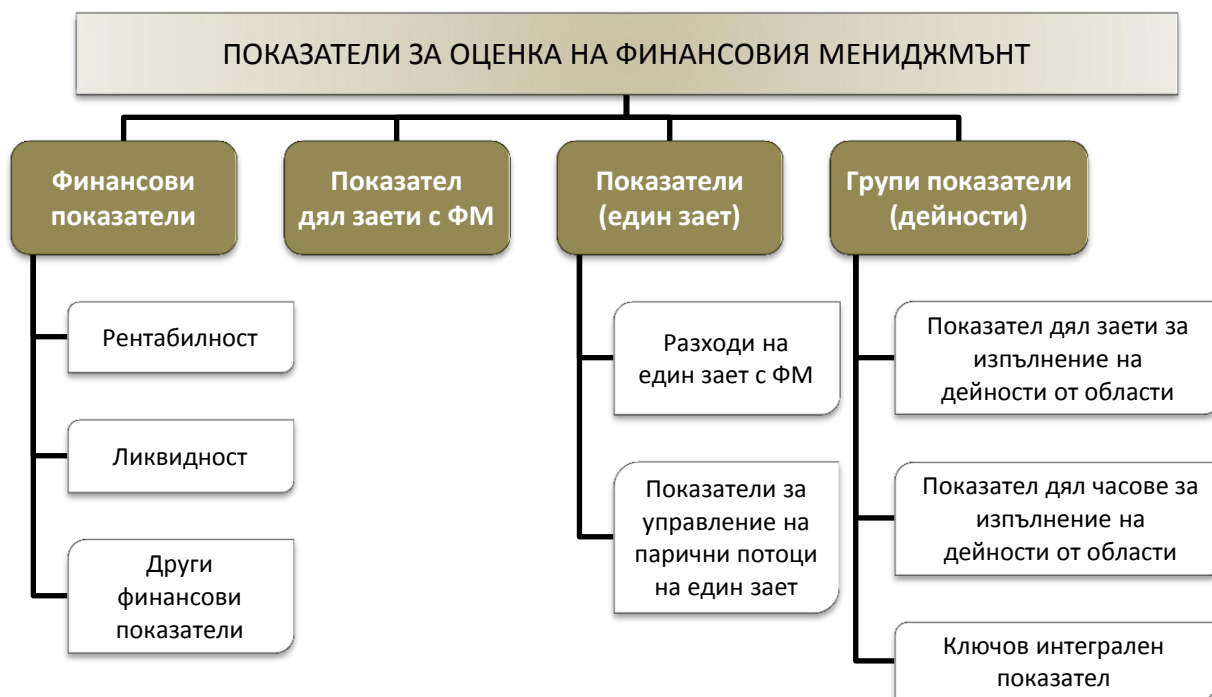
движението на паричните потоци се генерира в реално време и се характеризира с високо качество и точност.

Цел на бенчмаркинга на ФМ в методиката е идентифициране, анализ, оценка и изучаване на добри практики. Подчертано е, че за постигане на целта трябва да се определи вида бенчмаркинг, което може да даде в известна степен на яснота за етапите на приложение на методиката. Обърнато е внимание и на необходимостта преди стартиране на фактическата работа по изпълнение на методиката да се направи анализ за определяне на предприятия, които да се включат за идентифициране на добрата практика на ФМ, кои и колко да са те. По-нататък в методиката се определят предприятията за сравнение и се посочват правилата за определяне на състав на екипа по бенчмаркинг. Представени са и областите на специализация на екипа по бенчмаркинг. Такива области на специализация могат да са по отношение на финансовия контрол, бюджетирането, оценката на инвестиционни проекти и риска, анализ на финансовото състояние или счетоводната дейност. Всяка една от областите на ФМ може да изисква и специфични знания. Поради тази причина в екипа могат да бъдат привлечени и външни експерти с необходимите компетентности.

Акцент в методиката е поставен на планирането на разходите по провеждането му, тъй като те са основа да бъде определена ефективността на бенчмаркинга. Разходите за приложението на бенчмаркинга е добре да се планират в зависимост от обхвата на обекта – финансовия мениджмънт. По-нататък се определя периодът на провеждане, а именно от дните (начална дата и крайна дата) за които да се провежда бенчмаркинг. От значение е и анализа доколко дейностите по приложение на бенчмаркинга няма да създават пречки на нормалното протичане на производствения процес на предприятието и има ли предпоставки за оказване на негативен ефект. Това означава да се предвиди евентуално прекъсване на дейността поради необходимостта някои от специалистите да вземат участие в провеждането на бенчмаркинга. На този първи етап се определя периода, за който ще се оценява и анализира ФМ. Този период може да е една календарна или отчетна година. Това означава, че данните ще се отнасят за тази година. В случай че периодът е повече или по-малко от година съответно и резултатите от дейността, изходните данни и анкети ще се отнасят за този период.

**Втори етап в методиката е приложно – аналитичен.** На този етап се определят показателите за оценка и областите и дейностите на ФМ (Фигура 5). Определяне на необходимата информация за изчислението им и източниците на информация. Анкетират и интервюират се предприятията определени на предходния подготвителен етап и се събира информация за техния ФМ. Използва се разработената анкетна карта. За оценяване на ФМ в методиката се

използват финансови и показатели за дял заети с ФМ, показатели за разходи на един зает и групи показатели за дейности от области на ФМ. От ключово значение е да се отбележи, че при определяне на показатели за оценка на ФМ се посочват и критериите за добра практика. Това означава, да се определи при какви величини на съответния показател той се приема за добра стойност<sup>1</sup>.



Фигура 5 Показатели за оценка на ФМ

- **Финансови показатели**

Използваните в методиката финансови показатели са: *рентабилност* (на база активи; на база ДМА; на база разходи; на база приходи; на база собствен капитал; на база общ капитал) и възвръщаемост на СК; *ликвидност* (обща ликвидност; парична ликвидност; бърза, незабавна и абсолютна ликвидност) и *други финансови показатели* (обращаемост на общите активи; ROI (възвръщаемост на инвестициите); общ дълг към СК; коефициент на финансова независимост; коефициент на финансиране на ДА; коефициент на финансиране на КА и др.).

- **Показател за дял заети с ФМ**

Определя се средногодишно условен брой на заетите в отдела по финанси и общия брой заети в предприятието. В отдела по финанси се включват заетите, свързани с управление на паричните потоци в т.ч. счетоводители, данните се осигуряват от ГФО и/или се провежда интервю.

<sup>1</sup> Забележка: Например при показателя рентабилност, добри са стойностите когато величината е по-висока, т.е. максималните стойности. В методиката те са означени с "BEST"

<sup>2</sup> Не е обект на изследване в методиката влиянието на фактори от външната среда на предприятията, които на практика

$$Q = \frac{F}{Z} \times 100, \%$$

където,

Q - относителен дял на заетите с ФМ, %

F – средно годишен условен брой заети с ФМ, бр.

Z – средно годишен условен брой заети в предприятието, бр.

Критерии за избор на добри стойности на показателя са ниските. Това означава, че по-малко служители изпълняват дейностите от ФМ.

За изчисления на групи показатели за оценка на дейности от области на ФМ е необходимо определяне на изпълняваните области и дейности от ФМ. В методиката е посочено, че това може да се направи по експертен път, от експерти и/или екипа по бенчмаркинг се посочва изходната информация и основни данни за оценка на групите показатели. Определят се за всяко от анализираните предприятия (условно означени с A1, A2, ..., Aq):

първо, кои са изпълняваните области H<sub>j</sub> от ФМ

H<sub>j</sub> – наименование на област от ФМ

j - пореден номер на областта H от ФМ, j=1, ... , m

второ, относителния дял Y<sub>j</sub> на разходваното време за изпълнение на всяка област H<sub>j</sub>. Разходваното време спрямо определения в предходния етап на методиката период за анализ на ФМ (годишно)

Y<sub>j</sub> – дял на разходвано време за j-тата област H

където,

0 < Y<sub>j</sub> < 1 и е изпълнено

$$\sum_{j=1}^m Y_j = 1$$

трето, степента на значимост на използването на информационна система S<sub>j</sub> за j-тата област върху ефективността на ФМ и вземането на управленски финансови решения

където,

S – степен на значимост на j – тата област (H)

S<sub>j</sub>=1 означава незначимо, ....., S<sub>j</sub>=5-много значимо.

четвърто, изпълняваните дейности (D<sub>ij</sub>) за всяка област (H<sub>j</sub>), които ще се анализират.

D – наименование на дейността в j-тата област (H)

i - пореден номер на дейността D, i=1, ..., n

пето, относителния дял (X<sub>ij</sub>) на разходваното време за изпълнение на дейностите (D<sub>ij</sub>), според определения в предходния етап на методиката период за анализ на ФМ (годишно).

$X_{ij}$  – дял на разходваното време за  $i$ -тата дейност (D) от  $j$ -тата област (H)

където,

$0 < X_{ij} < 100$  и е изпълнено

$$\sum_{i=1}^n X_{ij} = 100$$

поотделно за всяка област  $j, j=1, 2, \dots, m$

шесто, степента на значимост на всяка отделна дейност  $G_{ij}$  за максимизиране на кръгооборота и приходните парични потоци и подобряване ефективността на управленските финансови решения.

където,

$G$  – степен на значимост на  $i$ -тата дейност (D) от  $j$ -тата област (H)

$G_{ij}=1$  означава незначимо, ..... ,  $G_{ij}=5$ -много значимо.

Степента на значимост на дейността за максимизиране на кръгооборота и приходните парични потоци и подобряване на ефективността на управленските финансови решения може се определя от външни и/или експерти от анализирания предприятия. Допълнително може да се провеждат интервюта със специалисти в областта. На основа на осигурените данни следва да се направи оценка като се прилагат групите показатели. След което с цел приложение на метода на разсейване с помощта на функцията на разстоянието получените стойности на показателите се систематизират в матричен вид.

- **Показател – разходи на един зает с ФМ**

$$E_{Rr} = \frac{R_r}{F}, \text{ хил.лв.}$$

където,

$E_{Rr}$  – разходи на един зает с ФМ, хил.лв.

$R_r$  – разходи по икономически елементи и еднократни в хил.лв. за ФМ

$r$  – пореден номер на вида разход за ФМ,  $r=1 \div 9$

$F$  – средно годишен условен брой заети с ФМ, бр.

Показателя показва какви са разходите от всеки един вид, които се падат на един зает с ФМ. Критерии за избор и определяне на добри стойности е случая, при който показателя има ниски стойности (MIN), това означава, че разходите, които предприятието прави за един зает са най-ниски.

- **Показатели за управление на парични потоци на един зает**

Тези показатели се изчисляват на база входящи и изходящи парични потоци.

#### **а) Показател за управление на входящите парични**

$$E_{Pp} = \frac{P_p}{F}, \text{ хил. лв}$$

където,

$E_{Pp}$  – управление на входящите парични потоци на един зает, хил.лв.

$P_p$  - приходни парични потоци, приходи от продажба за годината, хил.лв

$P$  - пореден номер на вид приходи от продажби,  $p=1\div 3$

$F$  - средно годишен условен брой заети с ФМ, бр.

Показателя показва обема на входящия паричен поток, който се пада на един зает с ФМ. За добри – BEST се приемат високите (MAX) стойности, тъй като в този случай един зает управлява повече финансови ресурси, а това включва тяхното отчитане, бюджетиране, контрол, оценяване, анализ и други дейности които се изпълняват от ФМ. По аналогичен начин се изчисляват и показателите за изходящи парични потоци, финансови парични потоци, вземания и задължения.

#### **б) Показател за управление на изходящи парични потоци**

$$E_{Cv} = \frac{C_v}{F}, \text{ хил.лв}$$

където,

$E_{Cv}$  – управление на изходящите парични потоци на един зает, хил.лв

$C_v$  – изходящи парични потоци, разходи хил.лв.

$v$  – пореден номер на вида разход,  $v=1\div 9$

$F$  – средно годишен условен брой заети с ФМ, бр.

#### **в) Показател за управление на финансовите парични потоци**

$$E_{Ww} = \frac{W_w}{F}, \text{ хил.лв}$$

където,

$E_{Ww}$  – управление на финансовите приходни и разходни парични потоци на един зает, хил.лв

$Ww$  - финансови парични потоци, хил.лв.

$w$  - пореден номер на финансов паричен поток,  $w=1\div 5$

$F$  - средно годишен условен брой заети с ФМ, бр.

#### **г) Показател за управление на задълженията**

$$E_{Ll} = \frac{L_l}{F}, \text{ хил.лв}$$

където,

$E_{L_l}$  - управление на задълженията на един зает, хил.лв

L - задължения общо в края на годината, хил.лв

l - пореден номер на вид задължение,  $l=1\div 3$

F - средно годишен условен брой заети с финансов мениджмънт, бр.

#### д) Показател за управление на вземанията

$$E_{V_v} = \frac{V_v}{F}, \text{ хил.лв}$$

където,

$E_{V_v}$  - управление на вземанията на един зает, хил.лв

Vv - вземания общо в края на годината, хил.лв

V - пореден номер на вид вземане,  $v=1\div 3$

F - средно годишен условен брой заети с ФМ, бр.

#### • Показател – дял заети за изпълнение на дейности от области

$$I_{ij} = Y_j \times X_{ij} \times Q, \%$$

където,

$I_{ij}$  - дял заети за изпълнение на i-тата дейност от j-тата област, %

$Y_j$  – дял на разходваното време за j-тата област (H)

$X_{ij}$  – дял на разходваното време за i-тата дейност (D) от j-тата област (H)

$j = 1, \dots, m$

$i = 1, \dots, n$

Q - относителен дял на заетите с ФМ, %

Показателя показва дела на заетите с ФМ за i-тата дейности от j-тата област. Критерии за избор и определяне на BEST стойности е случая, при който показателя е минимален, което означава, че за изпълнение на дейностите са включени по-малък брой хора.

$$\min \{I_{ij} | i = 1, \dots, n, j = 1, \dots, m\}$$

Сумата от всички получени стойности на показателя следва да е равна на относителния дял на заетите Q с ФМ.

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m I_{ij} = Q$$

#### • Показател – дял часове за изпълнение на дейности от области

Изчисленията се правят по следната формула:

$$T_{ij} = Y_j \times X_{ij} \times 2080, \text{ часове}$$

където,

$T_{ij}$  - часове за изпълнение на i-тата дейност от j-тата област, часове за година

$Y_j$  – дял на разходваното време за j-тата област (H)

$X_{ij}$  – дял на разходваното време за i-тата дейност (D) от j-тата област (H)

$j = 1, \dots, m$

$i = 1, \dots, n$

2080 – общ годишен фонд работно време, часове

Показателя показва дела на заетите с ФМ за i-тата дейности от j-тата област. Критерии за избор и определяне на BEST стойности е случая, при който показателя е минимален, което означава, че за изпълнение на дейностите е необходимо по-малко работно време часове.

$$\min \{T_{ij} | i = 1, \dots, n, j = 1, \dots, m\}$$

Сумата от всички получени стойности на показателя следва да е равна на общия годишен фонд работно време 2080.

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m T_{ij} = 2080$$

#### • Ключов интегрален показател

Ключов интегрален показател – дял на заети и значимост на дейността съответстваща на значимост използването на софтуер за ФМ

Този показател отразява доколко отделения ресурс от брой заети съответства на значимостта на дейността.

$$K_{ij} = I_{ij} \times S_j \times G_{ij}, \%$$

$K_{ij}$  - интегрален показател за изпълнение на i-тата дейност от j-тата област, %

$I_{ij}$  - дял заети за изпълнение на i-тата дейност от j-тата област, %

$j = 1, \dots, m$

$i = 1, \dots, n$

$G_{ij}$  – степен на значимост на i-тата дейност (D) от j-тата област (H)

$G_{ij}=1$  означава незначимо, .....,  $G_{ij}=5$ -много значимо.

$S_j$  – степен на значимост на j – тата област (H)

$S_j=1$  означава незначимо, .....,  $S_j=5$ -много значимо

Критерии за избор BEST са високите стойности, което показва, съответствието между значимостта на използване на софтуер за значимите дейности за чието изпълнение са назначени повече заети с ФМ.

$$\max \{K_{ij} | i = 1, \dots, n, j = 1, \dots, m\}$$

По нататък в методиката се представя приложението на метода на разсейване с помощта на функцията на разстоянието. За определяне на добрата практика на ФМ се прилага метода на разпознаване с помощта на функцията на разстоянието. За подготовката на данните в матричен вид, информацията предварително се систематизира. Всеки един от групите и подгрупите показатели се представя в матричен вид. Това означава, че изчислените стойности на показателите се подреждат в матрица съставена от стълбове. Подготвят се матрици от стълбове за анализирания предприятия  $A_q$ , където  $q > 2$ , като последния стълб приема стойностите BEST.

Стойности на изчислените финансови показатели се записват в права матрица  $M_{1.1}$  (Таблица 3) за показателя рентабилност,  $M_{1.2}$  за ликвидност и  $M_{1.3}$  за други финансови показатели и т.н. По аналогичен начин за всички останали показатели.

$$M_{1.1} = \begin{pmatrix} Ra \\ Rda \\ Rk \\ Rr \\ Rp \\ Rsk \\ Rok \end{pmatrix}$$

където,

Ra - рентабилност на база активи

Rda - рентабилност на база ДМА

Rk - възвращаемост на СК

Rr - рентабилност на база разходи

Rp - рентабилност на база приходи

Rsk - рентабилност на база собствен капитал

Rok - рентабилност на база общ капитал

Таблица 3

| Права матрица $M_{1.1}$ |    |    |    |     |       |      |
|-------------------------|----|----|----|-----|-------|------|
| Рентабилност            | A1 | A2 | A3 | ... | $A_q$ | BEST |
| Ra                      |    |    |    |     |       |      |
| Rda                     |    |    |    |     |       |      |
| Rk                      |    |    |    |     |       |      |
| Rr                      |    |    |    |     |       |      |
| Rp                      |    |    |    |     |       |      |
| Rsk                     |    |    |    |     |       |      |
| Rok                     |    |    |    |     |       |      |

След което се изчисляват матрици за разлика на показателите с BEST – като се правят разлики между стойностите на показателите и стойностите BEST определени като критерии за избор на добри стойности (Таблица 4).

Таблица 4

| Права матрица $M_{1,1}$ - BEST |          |          |          |     |          |
|--------------------------------|----------|----------|----------|-----|----------|
| Рентабилност                   | A1- BEST | A2- BEST | A3- BEST | ... | Aq- BEST |
| Ra                             |          |          |          |     |          |
| Rda                            |          |          |          |     |          |
| Rk                             |          |          |          |     |          |
| Rr                             |          |          |          |     |          |
| Rp                             |          |          |          |     |          |
| Rsk                            |          |          |          |     |          |
| Rok                            |          |          |          |     |          |

За определяне на реалното най-добро равнище е необходимо правите матрици със стойностите на показателите да бъдат транспонирани. След което се изчисляват транспонираните матрици (разлика с BEST) (Таблица 5).

Таблица 5

| Транспонирана матрица $M_{1,1}$ - BEST |    |     |    |    |    |     |     |
|----------------------------------------|----|-----|----|----|----|-----|-----|
|                                        | Ra | Rda | Rk | Rr | Rp | Rsk | Rok |
| A1- BEST                               |    |     |    |    |    |     |     |
| A2- BEST                               |    |     |    |    |    |     |     |
| A3- BEST                               |    |     |    |    |    |     |     |
| ...                                    |    |     |    |    |    |     |     |
| Aq- BEST                               |    |     |    |    |    |     |     |

Следва оценка на показателите и определяне на добрата практика. Когато са изчислени показателите за предприятията A, A1, A2,..., Aq и BEST, попълнени са прави матрици, матрици за разлика с BEST, и техните транспонирани се пресмята разстоянието между BEST до всяко едно от A, A1, A2,..., Aq. Означаваме с  $A_v$  всеки един вектор стълб за разлика между (Aq-BEST), който се състои от g на брой компоненти (g изразява броя на показателите при всяка от подгрупите и групи показатели,  $g=1, 2, \dots, k$ ). Транспонираната матрица за разлика на вектора  $A_v$ , означаваме с  $A_v^T$ . Определяне на евклидова дължина N чрез следната формула:

$$|N| = \sqrt{\sum_{g=1}^k A_{g(v)}^2}$$

където,

$A_{g(v)}$  - вектор стълб за разлика между (Aq-BEST)

v – пореден номер на сравняваните предприятия,  $v=1, 2, \dots, q$

g - пореден номер на съвкупността показатели,  $g=1, 2, \dots, k$

В тази част от методиката е посочено, че математическите разлики между векторите за определяне на бенчмарк предприятието могат да бъдат определени както  $|Aq-BEST|$ , но така също и  $|BEST-Aq|$ . Разликата изразява математическата зависимост като модул. Може да се прилага с цел избягване на отрицателни стойности.

Предприятие „BEST” изразява добрите стойности за всеки един от съвкупността показатели, то на практика не съществува, а се използва като *репер*. Чрез измерване на разстоянието на всяко едно предприятие от  $A1, \dots, Aq$  до BEST се идентифицира кое от сравняваните  $A1, \dots, Aq$  е най-добро и респективно е бенчмарк според използваните показатели за ФМ, области и дейности. Бенчмарк на практика е ФМ на предприятието, чието разстояние е минимално. Резултатите се записват за единичните показатели, след което за всяка една от под групите и седемте групи. Правят се изчисления за ФМ общо за всички показатели.

На етапа на обобщение на резултатите от методиката се обобщават получените резултати, които са основа за провеждането на следващия аналитичен етап. Обобщението на резултатите се извършва от екипа по бенчмаркинг и се подлагат на дискусия направените изчисления. Целта е да се отстранят евентуални неточности. Такива могат да са свързани с данните за предприятията или със систематизираната информация. Аспект на обсъждане трябва да са установени значителни разлики при получените резултати и кои са техните източници. Получените резултати се обобщават под формата на отчет.

**Трети етап от методиката е заключителния.** На този етап се анализират получените стойности от сравняването на ФМ при индустриалните предприятия. Целта е да се определят насоки и възможности за усъвършенстване на ФМ на основата на идентифицирана добра практика. Установят се факторите, които са допринесли са постигането на най-високата степен на ефективност на ФМ и се правят изводи. Те се основават на дефинираните връзки и зависимости между анализираните дейности и показатели. Целта е да се конкретизират насоките за усъвършенстване на ФМ, които влияят върху максимизиране на оборота на входящите и изходящи парични потоци и минимизиране на срока за вземане на управленски решения. По преценка на екипа по бенчмаркинг, който прилага методиката може анализа да е в по големи детайли и да се отнася както да добрата практика, така и до предприятието, което прилага бенчмаркинг. В края се изготвя доклад за приложението на бенчмаркинга. В доклада трябва да се съдържа информация доколко са постигнати целите на бенчмаркинга. Прави се оценка на ефективността на бенчмаркинга и се правят препоръки за следващото му приложение.

## ГЛАВА ЧЕТВЪРТА

### АПРОБИРАНЕ НА МЕТОДИКА ЗА БЕНЧМАРКИНГ НА ФИНАНСОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ

В глава четвърта на дисертационния труд са посочени резултатите от апробирането на разработената методика. За приложението на методиката е направено проучване на икономическата дейност на предприятието, което прилага бенчмаркинга на ФМ. Източник на част от необходимите данни за приложение на методиката е ГФО. Предприятието, което прилага методиката е наименованието условно с “Alfa” АД, а предприятията, с които се правят сравненията „Beta“ АД и “Sigma” АД.

Тъй като, основно предназначение на апробирането на методиката е да подпомогне усъвършенстването на финансовия мениджмънт на “Alfa” АД по отношение на ключовите фактори за успех, в тази четвърта глава от дисертацията се обхващат тези области от финансовия ФМ, които се изпълняват от “Alfa” АД и предприятието е дало съгласие, от страна на управителния орган, да се предоставят данни и информация за анализирания период 2009г.<sup>2</sup>

Цел на апробиране на методиката за бенчмаркинг на ФМ при индустриалното предприятие “Alfa” АД е идентифициране на добри практики на ФМ измежду предприятия от сектора и на тази база и анализ на факторите влияещи за успех да се определят насоки за усъвършенстването му. В началото на приложението на методиката е определен вида бенчмаркинг. При апробирането е обхванат период от една календарна година – януари - декември 2009г. Взето е под внимание и значението на числеността на екипа. Поради което, са спазени определените принципи за численост и състав в методиката. В края на апробирането се анализира ефективността на провеждането на методиката по отношение на оптималното количество на ресурси - разходи и постигане на планираните цели на бенчмаркинга в планирания срок.

В резултат на проведени дискусии и анализ от екипа по бенчмаркинг и експерти в предприятието са определени областите от ФМ, които се оценяват и анализират. Определено е общото разпределение на времето като част от 1-ца за изпълняваните области от ФМ при “Alfa” АД. Определена е и степента на влияние на използването на информационна система върху ефективността на ФМ и вземането на управленски финансови решения. Участие при определянето имат и членове от екипа по бенчмаркинг. Спазен е принципа, всяка отделна област (планиране и бюджетиране, финансиране, инвестиции и риск, финансов контрол, анализ на финансовото състояние и счетоводна дейност) да се

---

<sup>2</sup> Не е обект на изследване в методиката влиянието на фактори от външната среда на предприятията, които на практика рефлектират върху финансовите резултати и състояние ( финансовата и икономическа криза)

представи като съвкупност от дейности чието общо време за изпълнение за анализираната 2009г. е 1-ца, както и сумата от дейностите при всяка отделна област на ФМ да бъде равна на 100.

Направена е оценка на: финансови показатели; показател дял заети с ФМ; група показатели за разходи на един зает; група показатели за управление на парични потоци на един зает с ФМ; група показатели за дял заети за изпълнение на дейности от области и група показатели за разходвано време за изпълнение на дейности от области. Направена е и оценка на ключов интегрален показател за оценка на ФМ (Таблица 6, 7, 8, 9, 10 ).

Интегрален показател за област планиране и бюджетиране

Таблица 6

| Дейности от област<br>I. Планиране и бюджетиране |                                                                                                                  | Интегрален показател |           |            |         |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------|------------|---------|
|                                                  |                                                                                                                  | “Alfa” АД            | “Beta” АД | “Sigma” АД | BEST    |
| 1                                                | Подготовка и изготвяне на годишен бюджет                                                                         | 0,20664              | 0,9306    | 0,1358     | 0,9306  |
| 2                                                | Подготовка и изготвяне на шестмесечен бюджет                                                                     | 0,001476             | 0,9306    | 0,16296    | 0,9306  |
| 3                                                | Подготовка и изготвяне на бюджет за суровините и материалите                                                     | 0,002214             | 1,8612    | 0,19012    | 1,8612  |
| 4                                                | Подготовка и изготвяне на бюджет за трудовите разходи и осигуровки                                               | 0,002214             | 0,74448   | 0,10864    | 0,74448 |
| 5                                                | Подготовка и изготвяне на бюджет за материалните запаси                                                          | 0,002214             | 0         | 0,43456    | 0,43456 |
| 6                                                | Изчисляване и анализ на себестойността на продукцията                                                            | 0,001107             | 1,551     | 0,10864    | 1,551   |
| 7                                                | Събиране и обработка на информация за изпълнение на бюджета и съпоставяне с отчетните данни от предходни периоди | 0,00738              | 2,1714    | 0,8827     | 2,1714  |
| 8                                                | Анализ на тенденциите на развитие на предприятието според бюджета                                                | 0,0026568            | 0,6204    | 0,16296    | 0,6204  |
| 9                                                | Анализ на възможностите за подобряване на тенденциите на развитие                                                | 0,0011808            | 1,30284   | 0,16296    | 1,30284 |
| 10                                               | Контрол по изпълнението на годишния бюджет и видовете бюджети                                                    | 0,008856             | 3,16404   | 0,97776    | 3,16404 |
| 11                                               | Актуализиране на изменения в бюджета                                                                             | 0,004428             | 2,72976   | 0,679      | 2,72976 |
| 12                                               | Комуникации с банки одитори и относно кредити за изпълнение на бюджета                                           | 0,001476             | 0,49632   | 0,2716     | 0,49632 |
| 13                                               | Организация, ръководене и контрол на дейностите по финансовото планиране и бюджетиране                           | 0,013284             | 3,7224    | 0,6111     | 3,7224  |
| 14                                               | Други                                                                                                            | 0,0005904            | 0,6204    | 0,05432    | 0,6204  |
|                                                  | Общо                                                                                                             | 0,255717             | 20,84544  | 4,94312    |         |

Интегрален показател за област финансиране

Таблица 7

| Дейности от област<br>II. Финансиране |                                                                                                | Интегрален показател |           |            |         |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------|------------|---------|
|                                       |                                                                                                | “Alfa” АД            | “Beta” АД | “Sigma” АД | BEST    |
| 1                                     | Анализ на източниците на финансови средства за реализация на дейността на предприятието        | 0,005904             | 0,37224   | 0,44814    | 0,44814 |
| 2                                     | Осигуряване на необходимите финансови средства –източници и относителен дял                    | 0,01845              | 0,37224   | 0,19012    | 0,37224 |
| 3                                     | Анализ на разпределянето на финансовите средства – в ДА и КА или трудови ресурси и в какъв дял | 0,0047232            | 0,18612   | 0,46172    | 0,46172 |
| 4                                     | Оценяване и определяне на капиталовата структура                                               | 0,004428             | 0,12408   | 0,02716    | 0,12408 |
| 5                                     | Заверка на документи и одобряване на плащания (доставчици и др.)                               | 0,0008856            | 0,12408   | 0,0679     | 0,12408 |
| 6                                     | Подготовка отчети по финансиране на дейността – месечни и годишни                              | 0,002952             | 0,24816   | 0,0679     | 0,24816 |
| 7                                     | Организация, ръководене и контрол на дейностите по финансиране                                 | 0,01476              | 0,7755    | 0,5432     | 0,7755  |
| 8                                     | Други                                                                                          | 0,004428             | 0,12408   | 0,0679     | 0,12408 |
|                                       | Общо                                                                                           | 0,0565308            | 2,3265    | 1,87404    |         |

# Интегрален показател за област риск и инвестиране

Таблица 8

| Дейности от област<br>III. Риск и Инвестиране |                                                                                                    | Интегрален показател |           |            |         |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------|------------|---------|
|                                               |                                                                                                    | “Alfa” АД            | “Beta” АД | “Sigma” АД | BEST    |
| 1                                             | Събиране на информация за оценка на риска                                                          | 0,00246              | 0,07755   | 0,32592    | 0,32592 |
| 2                                             | Определяне и оценка на видовете риск                                                               | 0,00246              | 0,0517    | 0,21728    | 0,21728 |
| 3                                             | Анализ на източниците на риск                                                                      | 0,001476             | 0,1034    | 0,21728    | 0,21728 |
| 4                                             | Определяне на необходимите мерки за намаляване на риска                                            | 0,000246             | 0,1034    | 0,32592    | 0,32592 |
| 5                                             | Анализ и класифициране на капиталови инвестиции и тяхната значимост за развитието на предприятието | 0,005904             | 0,6204    | 1,73824    | 1,73824 |
| 6                                             | Анализ на договори и оформяне на досиета за инвестиционни обекти                                   | 0,000984             | 0,1034    | 0,48888    | 0,48888 |
| 7                                             | Отпускане на разходи за инвестиционни обекти                                                       | 0,001476             | 0,1034    | 0,10864    | 0,10864 |
| 8                                             | Анализ на инвестиционни проекти                                                                    | 0,011808             | 1,47345   | 0,65184    | 1,47345 |
| 9                                             | Подготовка и защита на инвестиционни проекти                                                       | 0,011808             | 1,16325   | 3,91104    | 3,91104 |
| 10                                            | Проучване и анализ на информация пазара на недвижими имоти, събиране и организация на оферти       | 0,006888             | 1,4476    | 1,0864     | 1,4476  |
| 11                                            | Провеждане на тръжни процедури                                                                     | 0,00123              | 0,1034    | 0,32592    | 0,32592 |
| 12                                            | Анализ на информацията от маркетингови проучвания и оценка за инвестиционенни проекти              | 0,00246              | 0,517     | 0,43456    | 0,517   |
| 13                                            | Оценка на икономическата ефективност на инвестиционните проекти                                    | 0,00738              | 0,7755    | 2,716      | 2,716   |
| 14                                            | Анализ и съпоставяне на инвестиционните проекти с целите на предприятието                          | 0,00738              | 0,6204    | 0,43456    | 0,6204  |
| 15                                            | Организация, ръководене и контрол на дейностите по област риск и инвестиране                       | 0,0123               | 1,551     | 3,91104    | 3,91104 |
| 16                                            | Други                                                                                              | 0,001476             | 0,2585    | 1,0864     | 1,0864  |
|                                               | Общо                                                                                               | 0,077736             | 9,07335   | 17,97992   |         |

# Интегрален показател за област финансов контрол

Таблица 9

| Дейности от област<br>IV. Финансов Контрол |                                                                            | Интегрален показател |           |            |         |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------|------------|---------|
|                                            |                                                                            | “Alfa” АД            | “Beta” АД | “Sigma” АД | BEST    |
| 1                                          | Подготовка и изготвяна на месечни отчети и ежедневни справки производство  | 0,015744             | 2,23344   | 3,2592     | 3,2592  |
| 2                                          | Анализ на разплащанията с търговци и постъпленията от клиенти              | 0,01968              | 2,97792   | 1,52775    | 2,97792 |
| 3                                          | Текущ финансов контрол                                                     | 0,027552             | 1,3959    | 1,0185     | 1,3959  |
| 4                                          | Последващ финансов контрол                                                 | 0,011808             | 0,83754   | 0,8148     | 0,83754 |
| 5                                          | Оценка и анализиране на просрочени вземания                                | 0,0409344            | 4,653     | 2,037      | 4,653   |
| 6                                          | Разработване на мерки за решаване на проблемни вземания                    | 0,0283392            | 1,3959    | 1,6296     | 1,6296  |
| 7                                          | Оценка и анализ на просрочени задължения                                   | 0,0409344            | 3,7224    | 3,0555     | 3,7224  |
| 8                                          | Разработване на мерки за решаване на проблемни задължения                  | 0,015744             | 2,3265    | 7,63875    | 7,63875 |
| 9                                          | Контрол на финансовите и други показатели и дейността                      | 0,0212544            | 2,3265    | 5,0925     | 5,0925  |
| 10                                         | Финансов контрол плащанията на доставчици, подизпълнители и клиенти        | 0,03936              | 2,97792   | 4,58325    | 4,58325 |
| 11                                         | Организация, ръководене и контрол на дейностите по област финансов контрол | 0,03936              | 11,6325   | 8,148      | 11,6325 |
| 12                                         | Други                                                                      | 0,0110208            | 1,8612    | 2,037      | 2,037   |
|                                            | Общо                                                                       | 0,3117312            | 38,34072  | 40,84185   |         |

Интегрален показател за област  
счетоводно отчитане и финансов анализ

Таблица 10

| Дейности от област<br>V. Счетоводно отчитане и Финансов анализ |                                                                                                 | Интегрален показател |           |            |          |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------|------------|----------|
|                                                                |                                                                                                 | „Alfa” АД            | „Beta” АД | „Sigma” АД | BEST     |
| 1                                                              | Изготвяне на месечни отчети и справки                                                           | 0,076752             | 4,26525   | 3,2592     | 4,26525  |
| 2                                                              | Изготвяне и подаване на данъчни декларации, подготовка на УП форми                              | 0,04797              | 4,26525   | 3,2592     | 4,26525  |
| 3                                                              | Анализ на сметки и салда и справки за платени суми и салда                                      | 0,038376             | 2,2748    | 2,93328    | 2,93328  |
| 4                                                              | Изготвяне на процедури за осчетоводяване                                                        | 0,04797              | 2,8435    | 2,60736    | 2,8435   |
| 5                                                              | Преглед на фактури и първични документи                                                         | 0,04797              | 1,7061    | 1,6296     | 1,7061   |
| 6                                                              | Осчетоводяване на входящи и изходящи първични документи и подготовка на плащания                | 0,281424             | 11,374    | 16,62192   | 16,62192 |
| 7                                                              | Подготовка на вторични счетоводни документи                                                     | 0,038376             | 2,8435    | 5,21472    | 5,21472  |
| 8                                                              | Проверка и разпределение на входящи фактури                                                     | 0,115128             | 5,97135   | 2,60736    | 5,97135  |
| 9                                                              | Изчисляване на данните задължения                                                               | 0,086346             | 2,8435    | 0          | 2,8435   |
| 10                                                             | Инвентаризация на касови наличности                                                             | 0,019188             | 1,7061    | 2,28144    | 2,28144  |
| 11                                                             | Изготвяне и осчетоводяване на кредитни известия                                                 | 0,012792             | 3,4122    | 1,30368    | 3,4122   |
| 12                                                             | Превод на парични суми по реализирани разходи                                                   | 0,06396              | 5,1183    | 2,60736    | 5,1183   |
| 13                                                             | Комуникация с финансови институции, НАП и банки свързани с парични преводи                      | 0,038376             | 4,26525   | 1,95552    | 4,26525  |
| 14                                                             | Текущо оценяване и анализ на финансови и други показатели за финансово състояние и изменение    | 0,07995              | 4,5496    | 6,5184     | 6,5184   |
| 15                                                             | Организация, ръководене и контрол на дейностите по област счетоводно отчитане и финансов анализ | 0,1599               | 21,32625  | 19,5552    | 21,32625 |
| 16                                                             | Други                                                                                           | 0,019188             | 3,4122    | 2,28144    | 3,4122   |
|                                                                | Общо                                                                                            | 1,173666             | 82,17715  | 74,63568   |          |

Резултатите от изчислените показатели са попълнени за „Alfa” АД, „Beta” АД, „Sigma” АД и BEST: прави матрици; матрици за разлика на показателите с BEST; транспонирани матрици.

На следващия етап е приложен метода на разсейване с помощта на функцията на разстоянието за оценка и анализ на ФМ. Предприятие „BEST” изразява добрите стойности за всеки един от съвкупността показатели, и то на практика не съществува, а се използва като репер. Чрез измерване на разстоянието на всяко едно от „Alfa” АД, „Beta” АД, „Sigma” АД до BEST се идентифицира кое от тях е най-добро и респективно е бенчмарк според използваните показатели за ФМ, области и дейности. Бенчмарк практика е ФМ на предприятието, чието разстояние е минимално. В резултат на приложение на метода на разсейване с помощта на функцията на разстоянието са изчислени и разстоянията  $|N|$ .

Резултати за финансови показатели

| Рентабилност |           |            | Ликвидност |           |            | Други финансови показатели |           |            |
|--------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|----------------------------|-----------|------------|
| „Alfa” АД    | „Beta” АД | „Sigma” АД | „Alfa” АД  | „Beta” АД | „Sigma” АД | „Alfa” АД                  | „Beta” АД | „Sigma” АД |
| 6304,6331    | 52670,658 | 0,0153869  | 4,1556107  | 0,0187618 | 73,028819  | 57,643296                  | 125,57743 | 0,4654823  |
| 79,40172     | 229,50089 | 0,1240438  | 2,0385315  | 0,1369736 | 8,5456901  | 7,5923182                  | 11,206134 | 0,6822626  |

Резултати за показател дял заети

| Дял заети |           |            |
|-----------|-----------|------------|
| „Alfa” АД | „Beta” АД | „Sigma” АД |
| 9,8445596 | 10,344828 | 13,576159  |

## Резултати за показатели за разходи на един зает за ФМ

| Разходи на един зает с ФМ |           |             |
|---------------------------|-----------|-------------|
| “Alfa” АД                 | “Beta” АД | “Sigma” АД  |
| 0                         | 6854958   | 15808,81055 |
| 0                         | 2618,1975 | 125,7330925 |

## Резултати за показатели за управление на парични потоци на един зает

| Входящи парични потоци       |           |             | Изходящи парични потоци    |            |             | Финансови парични потоци |           |             |
|------------------------------|-----------|-------------|----------------------------|------------|-------------|--------------------------|-----------|-------------|
| “Alfa” АД                    | “Beta” АД | “Sigma” АД  | “Alfa” АД                  | “Beta” АД  | “Sigma” АД  | “Alfa” АД                | “Beta” АД | “Sigma” АД  |
| 10227980                     | 0         | 14844734,42 | 10909386                   | 199204,275 | 13689700,1  | 14917,062                | 167668,58 | 14507,51702 |
| 3198,1214                    | 0         | 3852,886506 | 3302,9359                  | 446,323062 | 3699,95947  | 122,13542                | 409,47354 | 120,4471545 |
| Парични потоци от задължения |           |             | Парични потоци от вземания |            |             |                          |           |             |
| “Alfa” АД                    | “Beta” АД | “Sigma” АД  | “Alfa” АД                  | “Beta” АД  | “Sigma” АД  |                          |           |             |
| 45336124                     | 0         | 47797734,52 | 1583668                    | 0          | 2708441,167 |                          |           |             |
| 6733,2105                    | 0         | 6913,590566 | 1258,4387                  | 0          | 1645,734233 |                          |           |             |

## Резултати за показатели за дял на заетите за изпълнение на дейностите от областите

| Област 1  |           |             | Област 2  |           |             | Област 3  |           |             |
|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-------------|
| “Alfa” АД | “Beta” АД | “Sigma” АД  | “Alfa” АД | “Beta” АД | “Sigma” АД  | “Alfa” АД | “Beta” АД | “Sigma” АД  |
| 0,0006052 | 0,2628118 | 0,085463047 | 0,0002529 | 5,066E-05 | 0,039201333 | 0,0000135 | 0,0022367 | 0,118738467 |
| 0,0246    | 0,5126517 | 0,292340636 | 0,0159029 | 0,0071176 | 0,197993264 | 0,0036742 | 0,0472942 | 0,344584485 |
| Област 4  |           |             | Област 5  |           |             |           |           |             |
| “Alfa” АД | “Beta” АД | “Sigma” АД  | “Alfa” АД | “Beta” АД | “Sigma” АД  |           |           |             |
| 0,0591242 | 0,0848777 | 0,114097957 | 0,5655284 | 0,2255675 | 1,340348856 |           |           |             |
| 0,2431548 | 0,2913378 | 0,337783892 | 0,7520162 | 0,4749395 | 1,157734363 |           |           |             |

## Резултати за показатели за разходвано време часове за изпълнение на дейностите от областите

| Област 1  |           |             | Област 2  |           |             | Област 3  |           |             |
|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-------------|
| “Alfa” АД | “Beta” АД | “Sigma” АД  | “Alfa” АД | “Beta” АД | “Sigma” АД  | “Alfa” АД | “Beta” АД | “Sigma” АД  |
| 27,04     | 10339,555 | 1437,9872   | 772,2624  | 4,3264    | 724,672     | 73,5488   | 95,1808   | 2202,1376   |
| 5,2       | 101,6836  | 37,92080168 | 27,78961  | 2,08      | 26,91973254 | 8,5760597 | 9,7560648 | 46,92693896 |
| Област 4  |           |             | Област 5  |           |             |           |           |             |
| “Alfa” АД | “Beta” АД | “Sigma” АД  | “Alfa” АД | “Beta” АД | “Sigma” АД  |           |           |             |
| 4026,7968 | 3616,6541 | 1502,3424   | 31279,872 | 9665,1776 | 17035,2     |           |           |             |
| 63,457047 | 60,138624 | 38,76006192 | 176,86117 | 98,311635 | 130,5189641 |           |           |             |

## Резултати за интегрални показатели

| Област 1  |           |             | Област 2  |           |             | Област 3  |           |             |
|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-------------|
| “Alfa” АД | “Beta” АД | “Sigma” АД  | “Alfa” АД | “Beta” АД | “Sigma” АД  | “Alfa” АД | “Beta” АД | “Sigma” АД  |
| 46,511371 | 0,1888424 | 28,70407706 | 1,2122485 | 0,0817162 | 0,135330523 | 47,429807 | 19,170389 | 0,846841291 |
| 6,8199246 | 0,43456   | 5,3576186   | 1,1010216 | 0,2858604 | 0,367872972 | 6,8869301 | 4,3784003 | 0,920239801 |
| Област 4  |           |             | Област 5  |           |             |           |           |             |
| “Alfa” АД | “Beta” АД | “Sigma” АД  | “Alfa” АД | “Beta” АД | “Sigma” АД  |           |           |             |
| 302,19395 | 39,585545 | 21,67589276 | 951,04452 | 37,804134 | 41,98857375 |           |           |             |
| 17,383727 | 6,2917045 | 4,655737617 | 30,83901  | 6,1485067 | 6,479859084 |           |           |             |

Резултатите са обобщени под формата на матрица (Таблица 11). В матрицата са посочени за всеки един от показателите най-добрите стойности. Обобщението на резултатите е направено от екипа по бенчмаркинг. Не са установени неточности свързани с данните за предприятията или със систематизираната информация. Получените резултати, са основа за провеждането на следващия аналитичен етап.

Резултати (разстояния) от оценяване на предприятията

Таблица 11

| Групи<br>показатели | Под групи<br>показатели                | Единични<br>показатели | "Alfa"<br>АД                      | "Beta"<br>АД     | "Sigma"<br>АД     | "Alfa"<br>АД | "Beta"<br>АД | "Sigma"<br>АД | "Alfa"<br>АД | "Beta"<br>АД | "Sigma"<br>АД | "Alfa"<br>АД | "Beta"<br>АД | "Sigma"<br>АД |
|---------------------|----------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------|-------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| I                   | Финансови показатели                   | 1                      | Рентабилност<br>(R)               | 1 Ra             |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 2 Rda            |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 3 Rk             |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 4 Rr             |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 5 Rp             |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 6 Rsk            |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 7 Rok            |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        | 2                      | Ликвидност<br>(L)                 | 1 Lol            |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 2 Lpl            |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 3 Lbl            |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 4 Lal            |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 5 Lnl            |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        | 3                      | Други финансови показатели<br>(K) | 1 Fn             |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 2 Osa            |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 3 ROI            |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 4 Er             |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 5 Ep             |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 6 Kfda           |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 7 Kfka           |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
| II                  | Показател<br>дъл заети<br>с ФМ         | 1                      | Показател<br>дъл<br>заети с ФМ    | 1                | $Q = (F/Z) * 100$ |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   |                  |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   |                  |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   |                  |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   |                  |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   |                  |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
| III                 | Показател разходи<br>на един зает с ФМ | 1                      | Разходи<br>по ик-е-ти             | 1 R <sub>1</sub> |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 2 R <sub>2</sub> |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 3 R <sub>3</sub> |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 4 R <sub>4</sub> |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 5 R <sub>5</sub> |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        | 2                      | Еднократни<br>разходи             | 6 R <sub>6</sub> |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 7 R <sub>7</sub> |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |
|                     |                                        |                        |                                   | 8 R <sub>8</sub> |                   |              |              |               |              |              |               |              |              |               |



Анализирани са получените стойности на ФМ при "Alfa"АД, "Beta"АД и "Sigma"АД. Анализът е насочен е към определяне на ключовите области, дейности и резултати чрез използваните показатели повлияли за постигане на бенчмарк практиката на ФМ. Установено е, че "Beta"АД е бенчмарк за ФМ комплексно. За постигане на това равнище влияние имат резултатите при втора група показател за дял заети, четвърта група показатели за управление на парични потоци на един зает и резултатите от пета група показатели за дял заети за изпълнение на дейностите от области. При тези групи "Beta"АД е бенчмарк.

"Sigma"АД има най-добри резултати за първа група като водещи са и фактори за успех бенчмарк на показателите за рентабилност (на база активи, разходи, приходи и общ капитал) и по-голямата част от подгрупа други на финансовите показатели - финансова независимост, ROI (възвращаемост на инвестициите), ефективност на разходите, ефективност на приходите, финансиране на дълготрайни активи и финансиране на краткотрайни активи. "Sigma"АД е бенчмарк за шеста група показатели за дял часове за изпълнение на дейностите, както и за седма група интегрални показатели. По групи показатели "Alfa"АД с най-слаби резултати. "Alfa"АД е бенчмарк при отделните подгрупи показатели, а именно: показатели за еднократни разходи на един зает с ФМ; подгрупа показатели дял заети за изпълнение на дейностите от област финансово планиране и бюджетиране, както и финансов контрол и счетоводно отчитане и анализ; трета подгрупа на показателя разходвано време часове за изпълнение на дейностите от областите. "Alfa"АД има най-добри резултати при финансово планиране и бюджетиране, риск и инвестиции, както и за единичните показатели Lpl, Lal, Lnl, Osa от първа група, R4, R6, R7 от трета група и EP1, EP3, EP8, EW2 от четвърта група.

В края на четвърта глава на дисертационния труд е обобщено, че за общата оценка, която дава най-точна представа за състоянието на ФМ на предприятията са използвани седемте групи показатели, както и определените в разработената методика критерии при тяхното оценяване. Посочено е, че направения анализ дава основание да бъдат определени ключови фактори за успех на ФМ на предприятието бенчмарк, а също така и да се установят слабости при изпълнение на дейностите по области на ФМ и на финансовите показатели като база за подобряването им. На основата на идентифицираната и определена бенчмарк практика на ФМ са разработени препоръки за усъвършенстване. Направените такива в дисертационния труд, следва да се разбират като посока на постигане на положителни резултати и тенденции на развитие на ФМ на "Alfa"АД и че съществуват и други алтернативи за усъвършенстване.

На последния етап от апробирането на методиката е изготвен доклад за приложението ѝ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В резултат на проведеното изследване в дисертационната разработка е постигната поставената цел. А именно, разработена е методика за бенчмаркинг на ФМ на индустриалното предприятие. За постигането на целта са изпълнени и поставените в дисертацията изследователски задачи.

В глава първа е проведено практическо проучване, литературен обзор и анализ на ФМ на индустриалното предприятие. В резултат на изследването и анализа на финансовия мениджмънт са определени и систематизирани области за оценката му. Групирани са изпълняваните дейности от областите на ФМ. В първа глава са проучени основни елементи на финансовите решения и е анализирано и влиянието на използването на информационна система върху ефективността на решенията и дейностите на заетите в отдела по финанси. Анализирани са показатели за оценка на добрите практики на финансовия мениджмънт. Проучени са и сравнени методи за оценка на ФМ. Систематизирани са предимствата и недостатъците на проучените методи. Резултатите от проведеното изследване в първа глава са обобщени в изводи.

В глава втора са анализирани, теоретико - методическите основи на подхода бенчмаркинг. В резултат, е уточнен категориен апарат и изисквания за приложението на бенчмаркинга и неговото управление. Независимо че, в литературата бенчмаркинга е определян като източник за получаване на информация, или сравнителен анализ, базиран на създаването на т.нар. "бенчмарки", неговата същност е в системно и непрекъснато подобрене и оценка на дейностите на основата тяхното сравнение с практиката бенчмарк, коя е тя и какво я прави успешна. Направен е анализ на видове бенчмаркинг и е разработена система от критерии за вид бенчмаркинг.

В глава втора на дисертацията са проучени и методологически въпроси свързани с приложението на бенчмарткинга в предприятието и са анализирани планирането, организирането и контрола. Проучени са литературни източници засягащи функциите на бенчмаркинга и в резултат са обосновани следните такива: непрекъснато учене от добрите практики; функция на системна промяна; генериране и използване на знания; аналитико – изследователска и информационна. Направено е проучване на обекти на бенчмаркинг на макро и микро равнище, в резултат са обобщени общи и различни техни характеристики. В края на втора глава на дисертацията са обособени някои стратегически и тактически цели на бенчмаркинга. Резултатите от проведеното изследване във втора глава са обобщени в изводи.

В трета глава е разработена методика за бенчмаркинг на ФМ на индустриалното предприятие. Разработената методика, посочва етапите, които е необходимо да се следват с цел идентифициране на добрите практики, техния анализ и

използване на наученото за приложението им в собственото предприятие. Разработена е матрица от групи показатели за неговата оценка. Чрез приложението на методиката може да се определи практиката бенчмарк при наличието на данни, които характеризират състоянието на ФМ в различни аспекти и за различни предприятия. Адаптираният метод на разсейване с помощта на функцията на разстоянието позволява обективност на оценката на ФМ. Негово предимство пред други методи за оценка е използването многообразие от показатели с различни дименсии и обхват.

В глава четвърта е апробирана методиката за бенчмаркинг на ФМ. Чрез апробирането се потвърди поставената теза, а именно, източник на идеи за усъвършенстване на ФМ е приложението на бенчмаркинга чрез идентифициране, изучаване и приложение на добрата практика за ФМ и ключовите фактори довели до постигане на равнището бенчмарк. Разработените предложения за усъвършенстване при "Alfa" АД засягат изпълняваните дейности от областите на ФМ, финансово планиране и бюджетиране, финансиране, инвестиране и оценка на риска, финансов контрол и счетоводно отчитане и анализ.

## ПРИНОСИ

1. На основата на критичен анализ на литературата и практиката детайлно са определени и систематизирани дейностите в областта на финансовия мениджмънт на индустриалното предприятие, и на тази основа са определени областите за въздействие, от които зависи ефективността им.
2. В резултат на литературен анализ е разработена система от критерии за дефиниране на видовете бенчмаркинг, уточнен е категорийния апарат, обосновани са функциите на бенчмаркинга и са изяснени дейностите при планирането, организирането и контрола на осъществяването му.
3. В резултат на анализ на литературата и добрите практики са систематизирани показатели за оценка на финансовия мениджмънт на индустриалното предприятие.
4. Разработена е методика за бенчмаркинг на финансовия мениджмънт приложима в предприятията от индустрията, независимо от предмета на дейност, размера и финансовото им състояние.
5. В рамките на разработената методика е приложен адаптиран за целите на финансовия мениджмънт метод на разпознаване с помощта на функцията на разстоянието. Разработена е и матрица за практическа оценка на финансовия мениджмънт по групи показатели.
6. В резултат на експериментално приложение на методиката за бенчмаркинг е разработена система от предложения за усъвършенстване на „ALFA” АД, довели до значително подобряване на крайните резултати на финансовия мениджмънт.

## СПИСЪК С ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИЯТА

1. Милчев, И., Крумова, М. (2004) Приложение на бенчмаркинга при формиране на конкурентната стратегия на предприятието. ЛТУ – София, IV научна конференция с международно участие, кн. 3-4, ISSN 1311-4506, стр.64-67
2. Милчев, И., Крумова, М. (2004) Изследване на направленията на бенчмаркинга във функционалните стратегии на производствените фирми. ТУ – София, II международна конференция Мениджмънт и инженеринг, том 2(70). ISSN 1310-3946, стр. 159-162
3. Крумова, М. (2005) Бенчмаркингът – сравняване с най-успешните непрекъснато подобряване. Сп. Икономика, бр.2. ISSN 1312-2428, стр. 86-88
4. Крумова, М. (2006) Дейности по планиране и реализиране на бенчмаркинга в индустриалното предприятие. Икономически Университет Варна, кат. Стопанско Управление. ISBN-10:954-21-0268-2, ISBN-13:978-954-21-0268-7, стр. 229-237
5. Крумова, М. (2006) Аспекти на бенчмаркинга спрямо видът и приложението му в индустриалното предприятие. ТУ – София, IV международна конференция Мениджмънт и инженеринг, том 2 (85). ISSN 1310-3946, стр. 98-101
6. Крумова, М. (2007) Аспекти и значение на организационната структура на отдела по финанси на индустриалното предприятие. Научна Конференция, Съвременни Управленски Практики V, СБУ – Бургас, том 1. ISBN 978-954-9370-51-5, стр. 34-45
7. Крумова, М. (2007) Ключови функционални области на финансовия мениджмънт в индустриалните предприятия. Сп. Икономически алтернативи, УНСС, София, бр.4/5. ISSN 1312-5281, стр. 87-96
8. Крумова, М. (2007) Определяне на ролята и способностите на лидера - бенчмаркинг гуру в екипа по бенчмаркинг. Териториална Организация на НТС-Варна, Шеста научно - приложна конф. с международно участие „Инвестиции в бъдещето”. ISBN 978-954-90156-3-8, стр. 113-119
9. Крумова, М. (2008) Сравнение на методи за оценка на ефективността приложими при бенчмаркинга. ЛТУ, VIII научна конференция с международно участие – София. ISSN 131-4506, стр. 305-309
10. Крумова, М. (2009) Аспекти на съответствие при бенчмаркинг на финансовите процеси при индустриалните предприятия. Сп. Индустриален Мениджмънт, СФ, ТУ – София. ISSN 1312-3793, стр. 66-71