

Рецензия

на дисертационен труд на **Милена Крумова**

на тема: **Бенчмаркинг на финансовия мениджмънт на индустриалното предприятие**

за придобиване на образователна и научна степен „доктор” по научна специалност **Икономика и управление (по отрасли)**”

Рецензент: доц. инж. д-р по икономика Димитър Тенчев

I Обща оценка на дисертационния труд

1. Актуалност на темата

В условията на задълбочаваща се световна финансова криза, масови фалити на фирми, банки и дори цели държави, проблемът са ефикасното и ефективно управление на финансите се превръща в най-сериозното предизвикателството пред съвременната цивилизация. Наред с това редица организации успешно се справят с кризата и независимо от заобикалящата ги действителност продължават да представят добри бизнес резултати и да се развиват напред.

Адекватното управление на финансите на организациите е ключово за поддържането на добри и постигането на още по-добри параметри на представянето им.

Изследването на добрата практика и вземането на поуки от опита на най-добрите, често е успешния път за реализирането на бизнес стратегиите на организациите, което те постигат с различни техники, една от които е бенчмаркинга.

Представената за рецензия разработка третира именно проблемите на адекватното управление на финансите, в частност на финансовия мениджмънт, произтичащите от това потребности от сравняване и съизмерване на собствената практика и резултати с това на по и най-добрите и оценяване на собственото представяне, на предимствата и недостатъците и идентифицирането на начините и пътищата за съществено подобрение на дейността.

В този смисъл избраната тематика е силно актуална е нейното изследване и развитие е напълно адекватно.

2. Цели и задачи на изследването

Предвид идентифицираната актуалност на изследваната проблематика съвсем адекватно са формулирани:

Тезата на дисертационната разработка - 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 и

Целта - Да се разработи методика за бенчмаркинг на финансовия мениджмънт на индустриалното предприятие

Задачите за постигането на дефинираната цел.

Да се направи проучване, литературен обзор и анализ на финансовия мениджмънт на индустриалното предприятие, да се определят и систематизират области за оценка и групират изпълняваните дейности от областите на финансовия мениджмънт.

Да се анализират теоретико –методическите основни на подхода бенчмаркинг и на тази база да се разработи категориен апарат и изисквания за приложение на бенчмаркинга и неговото управление, да се изследват видовете бенчмаркинг и се направи сравнителен анализ на методите за оценяване на добрите практики и т.н.

Да се проучат, сравнят и анализират методическите подходи за бенчмаркинг, като се определят водещи за финансовия мениджмънт основни елементи и характерни особености.

Да се анализират показатели за оценка на добрите практики на финансовия мениджмънт, да се разработи матрица от групи показатели за оценката му при индустриалното предприятие.

Да се приложи математически метод за оценка на финансовия мениджмънт, който минимизира субективността при оценяването, като се използват параметри за оценка с различни дименсии, позволяващи многоаспектност на оценката.

Да се разработи методика за бенчмаркинг на финансовия мениджмънт на индустриалното предприятие, като тя се апробира в действаща фирма и се разработят на тази база предложения за усъвършенстване на финансовия мениджмънт

3. Обект на изследването

Обект на изследването е финансовия мениджмънт.

Предмет на изследване в дисертационния труд е оценка и анализ на дейността на финансовия мениджмънт и финансовото състояние на индустриалното предприятие.

4. Методология на изследването

При разработването на дисертационния труд са използвани традиционни методи – системен подход, исторически метод, анализ и синтез и прочее. Разгледани са и са анализирани 157 източника на информация и данни по разглежданата тематика.

5. Структура на дисертационния труд

Дисертацията е структурирана в Увод, четири глави и Заключение в обем от 188 страници. В текста са представени 61 таблици и множество матрици, 39 формули и 31 фигури. Представени са 4 Приложения.

Глава първа е посветена на мястото, ролята, функциите и значението на финансовия мениджмънт в управлението на организацията, като са идентифицирани очакванията и интересите на заинтересованите страни.

Очертани са факторите които предопределят спецификата и от там разликата и приликата между дейностите на финансовия мениджмънт в различни индустриални предприятия, а именно характера на произвежданите продукти и/или услуги, сектора в който съответните организации функционират и др.

На базата на направеното литературно проучване са изведени и проблемите, които предопределят успешността на финансовото управление – лихви, цени на продукти и/или услуги, недостатъчно налични капитали и др. В този дух са идентифицирани възможностите, които дава прилагането на бенчмаркинг относно възприемането на различни успешни практики за решаване на съществуващите проблеми.

В контекста на управлението, финансовият мениджмънт има съответните обект и субект, което авторката е идентифицирала в настоящата част на разработката и в същата насока е систематизирала важните показатели, демонстриращи адекватността на управлението на финансите на организацията. Направеният коментар на всеки един представените показатели относно представителността му в оценката на бизнес резултатите на организацията демонстрира много добро познаване на проблематиката и интерпретация по отношение на функцията на показателите като обекти за анализ и управление.

Интерес би представлявало мнението на докторанта за това кои от идентифицираните субекти на финансовия мениджмънт имат най-сериозна мотивация да прилагат бенчмаркинг в своята работа.

На страница 22, първи абзац, авторката се позовава на резултати от изследването на търсенето на човешки ресурси за отдела по финанси, които да изпълняват функциите по планиране и бюджетиране и т.н., но от текста не става ясно чие е това изследване, нейно лично или са използвани вторични данни от изследвания направени от други автори или организации.

В следващите страници са систематизирани областите и дейностите на финансовия мениджмънт. Представени са в табличен вид с което се подобрява визуализацията и възприемането на теоретичните аспекти, но наред с това се поставя основата върху която е удачно да се разработва програма за прилагане на бенчмаркинг с оглед областите за съизмерване и търсене на възможности за усъвършенстване на представянето. Като забележка би могло да се сподели че според БДС означаването на таблиците се прави над горния десен ъгъл на таблицата се поставя номерът ѝ и заглавието ѝ.

Обективното управление на финансите на организациите в настоящето се постига с помощта на модерни информационни системи и софтуер. Този аспект на финансовия мениджмънт е коментиран в точка 1.3.2. Идентифицирани са предимствата и ползите от използването на ИСУ. Би било интересно да се сравнят (бенчмаркинг) финансовите резултати на организации които използват и такива, които не използват ERP системи и да се коментира доколко и в какви случаи внедряването на такива системи е икономически целесъобразно.

Ефективността – какво е постигнато е показател за измерване на представянето на всяка една организация. По отношение на финансовия мениджмънт авторката е направила чудесна интерпретация на гледните точки на редица автори и е доказала по безспорен начин ключовия характер на този показател за оценяването на дейността му. Начините за оценяване на ефективността на финансовия мениджмънт са разгледани системно, а представената сравнителна таблица за предимствата и недостатъците на посочените методи дава добра представа за приложимостта им в реалната практика.

В края на първа глава са систематизирани адекватни изводи, изведени на базата на направеното изследване. Последният извод - №5 относно метода на разсейване с помощта функция на разстоянията има в известна степен декларативен характер, като се има предвид идентифицираните недостатъци в табл. 1.10. За да се подкрепи твърдението за най-голямото предимство на векторния метод пред другите би било удачно да се посочи, ако има такива данни, какви и колко организации са го използвали при анализа на своята ефективност и в следствие на това как са подобрили своята ефективност.

Във втора глава е проведено теоретико-методическо изследване на подхода бенчмаркинг. Авторката е отделила необходимото внимание и обем страници за коректно изясняване на същността на подхода, като е провела обширно изследване и систематизиране на мненията на различни автори, за да изведе сърцевината на бенчмаркинга, а именно намиране на добрата практика, оценяване на собственото изпълнение на дейността спрямо нея и възприемане на най-доброто от чуждия опит.

Добър критичен анализ на паралела между бенчмаркинг и реинженеринг е направен на страница 60. Изведените факти потвърждават тезата, че всъщност дейностите при реинженеринга са в следствие на направени проучвания, анализи, съизмервания и т.н. чрез бенчмаркинг подхода.

В точка 2.1.3. са систематизирани приоритетите и целите на бенчмаркинга. Като цяло правилно са изведени акцентите измежду многото позовавания на мнения и дефиниции на различни автори. В контекста на следващата точка – Видове бенчмаркинг може да бъде направена релацията, че всъщност на базата на установените слабости, се дефинират приоритетите на организацията, които се превръщат в цели, краткосрочни, средносрочни или дългосрочни и именно по отношение на вече определените цели се избира и имплементира съответния вид бенчмаркинг. Вероятно в този дух би могло да се възприеме и твърдението на авторката на стр.64, че ръководствата не познават достатъчно предимствата на бенчмаркинга и по-често го използват само като средство за получаване на информация. Трудността идва най-вече от това да признаеш, че не ти достига опит, знание, умения, ноу-хау, да организираш и проведеш целия процес на бенчмаркинг и накрая да възприемеш по-доброто, дори от „най-омразния“ си конкурент. Ето затова в България психологическата граница е така висока и посочените фирми като прилагачи бенчмаркинг са предимно със западен мениджмънт или западна собственост.

Много добро решение на авторката е да представи в табличен вид видовете бенчмаркинг и резултатът от литературния обзор, като направеният извод, че няма критерий за определяне на вида бенчмаркинг, който задължително трябва да се прилага е обективен. Реално бенчмаркинг се

прилага по отношение на съществуващи проблеми от функционирането на фирмата и изборът дали той да бъде конкурентен, вътрешен, неконкурентен и прочее зависи изцяло от мениджмънта на организацията и разбира се от нейните възможности.

В точка 2.1.6 докторантът отделя полагаемото се внимание на спецификата на финансовия бенчмаркинг. Твърдението, че неговото представяне е в известна степен по-лесно в сравнение с другите видове бенчмаркинг е напълно вярно. Финансовите показатели, по които организациите могат да проведат едно съизмерване с други организации е обективно и почива на измерими стойности, което намалява субективността на оценката и премахва емоционалния ѝ характер.

Провеждането на бенчмаркинг процеса е труден и изисква сериозна подготовка, адекватна обработка на събраните данни, обективна интерпретация на данните в полезна информация и вземането на подходящото управленско решение. Тези елементи са отразени в т.2 Методологически въпроси по приложението на бенчмаркинга. В тази връзка по отношение на дефинираните три нива на събиране и обработка на информацията, смятам че повишаването на обективността на последната би се постигнало ако проучването обхване и най-доброто представяне на най-добрите в съответния бранш. Не е необходимо разбира се това да се провежда в голяма дълбочина и респективно наученото да се прилага задължително, но резултатите биха позволили да се идентифицира истинската позиция на съответната организация, защото е възможно изборът на бенчмарк да бъде „манипулативен“, т.е. да се съизмерваме с организация, която има дори и по-лоши резултати от тези на нашата фирма.

Тези опасения в значителна степен могат да бъдат избегнати, така както авторката успешно е идентифицирала функциите на управлението по отношение на бенчмаркинга в т. 2.3.

Интересни са коментарите направени по отношение на обекта на бенчмаркинга, като в таблица 2.6. отликите са систематизирани по подходящ начин.

В края на втора глава са изведени изводите, резултат от направеното проучване. Те са обективни, напълно адекватни и реално произтичат от изследваната литература.

По отношение на предложената дефиниция за бенчмаркинг имам известни резерви и смятам, че бенчмаркинг е подход, който се използва за изследване и оптимизиране на дейности и бизнес процеси в организациите, докато той самият в много малка степен може да бъде отнесен към категорията бизнес процес.

В трета глава на дисертационния труд е представена разработената методика за провеждане на бенчмаркинг на индустриалното предприятие. Структурата на самата методика е много добра, като следва логическото извършване на дейностите в чудесна последователност и дава завършеност на всяка една стъпка и етап. Идентифицирани са три етапа на процеса на прилагане на бенчмаркинг, които са представени в табличен вид на стр.101., фиг.3.1. На таблица 3.1. в системен вид са представени видовете БМ и

признакът по който би могло да бъде избран най-подходящият за съответната организация.

Известно е че резултатите от БМ биха били полезни ако може да се направи релация между тези на собственото предприятие и тези на съответните избрани фирми. В този смисъл предложените критерии за избор на бенчмарк фирма помагат да се обективизира сравнението и второ да се направи адекватно съпоставяне на резултатите.

Организирането на екипа провеждащ БМ е ключов момент в подготовката на процеса. Авторката е направила добра обвързка между необходимите човешки ресурси, компетенциите им, разпределението на отговорностите и задълженията на всеки от участниците в екипа.

На страница 108 заглавието на точка 3.3.5. би било по-прецизно ако се разпише като „Планиране на ресурси, период за реализация и контрол на провеждането на БМ”. Предложените от авторката таблици по много нагледен начин систематизират в едно общо факторите на процеса на провеждане на БМ.

В приложно-аналитичния етап на методиката са предложени за прилагане различни финансови показатели, които са общодостъпни и се публикуват в официалните отчети на фирмите. Това позволява да се запази конфиденциална информация, която би могла да ги „застраши” и да ги отблъсне от доброволното предоставяне на важни за процеса данни.

Посочените източници на информация, особено в частта „допълнителни” е възможно да не са напълно достоверни, което може да заблуди изследователите при обективизиране на анализа.

Предложеният за използване метод на разсейването с помощта на функцията на разстоянието е адекватно подбран и действително позволява да се оценят множество от показатели с различни мерни единици. Математическият модел е приложен адекватно и очакваните резултати имат достоверен характер

Логично, както е посочила авторката, заключителната фаза на БМ завършва с разработването на препоръки относно усъвършенстването на изследваните области и процеси, в случая Финансовия мениджмънт.

Четвърта глава представлява реална апробация на разработената методика. Действията в нея следват стриктно тези, разписани концептуално по-рано.

На стр. 145 изразът „Потребители на бенчмаркинга са външни експерти за анализиранията предприятия” е неточен и някак самоцелно написан, като не става ясно какво точно се цели с неговата декларативност.

Самото изследване е коректно направено. Приложеният математически модел обективизира показателите и техните изчислени стойности, като ги прави съпоставими за трите фирми.

Изведените резултати са добра основа за разработване на препоръки за усъвършенстване на дейността на фирма Алфа, а самите препоръки са адекватни.

В заключението са изведени основните акценти на разработката и са коментирани постигнатите резултати във връзка с целта и задачите дефинирани в началото на дисертационния труд.

В текста са допуснати някои правописни, граматически и печатни грешки. Например:

Стр. 20 абзац 3. „.....увеличаване на фоновете,.....”. Същевременно целият абзац не е ясен.

Стр. 33. „Насока за оценкаса: брой служители са заети за счетоводното отчитане на дейността”

Стр. 35. Таблица 1.9. „Финансови решения на стратегическо”

Съществуват и други от такъв характер, но като цяло те не нарушават доброто впечатление от качеството на разработката.

II. Основни приноси в дисертационния труд

Посочените приноси в дисертационния труд са адекватни, логични и обективни

Приноси 1 и 2 имат **Научно приложен характер** и отговарят на критериите относно **Обогатяване и развитие на съществуващите научни знания**

Приноси 3, 4, 5 и 6 имат съответно **Приложен характер** и отговарят на критерия – **Приложение на съществуващи методи в практиката, водещи до усъвършенстване на управленската експертиза за важни и структуроопределящи области на индустрията и бизнеса.**

III. Препоръки

Към авторката имам няколко препоръки

При имплементирането на методиката би било хубаво да се отразят и т.н. „заинтересовани страни”. По този начин винаги би могло да се оценят съпротивата срещу промените, противоречието в интересите и целите на промяната.

Докладът за резултатите от прилагането на методиката за провеждане на БМ на финансовия мениджмънт е заключителният документ, но в практиката е логично да следва План за действие по отношение на направените препоръки. В този смисъл методиката би била по-полезна ако в нея се предвиди и разработването на такъв, като логичен край на цялото изследване.

IV. Публикации по отношение на дисертационния труд.

Представени са 10 публикации по темата. Самостоятелни са осем публикации, 2 са в съавторство, като авторът е на второ място.

V. Възможности за използване на резултатите от дисертационния труд

Представената и приложена методика е напълно приложима за усъвършенстването на управлението на финансовия мениджмънт.

Получените резултати са обективни и биха могли да бъдат приложени в реални практически условия за усъвършенстване на управлението на

финансите на предприятията, което съществено ще повлияе върху тяхната ефективност.

VI. Автореферат и справка за приносите в дисертационния труд.

Представени са в изискуемия вид

VII Лични впечатления от докторанта

Познавам докторантката от нашата съвместна работа като колеги в катедра Икономика и стопанско управление при ХТМУ София. В ролята си на преподавател тя прилага подчертано прагматичен подход в обучението на студентите, като им предоставя максимално възможни практически примери и решения по преподаваните теми. В ролята си на научен работник Милена Крумова прилага изследователски и анализаторски подход при системното изучаване и разработване на областта на научните си интереси.

Заклучение

Представеният за рецензия дисертационен труд, независимо от формулираните забележки и препоръки има своите достойнства да отговори на изискванията на Закона за научните степени и звания за даване на научна и образователна степен „доктор“.

Това ми дава основание да препоръчам на Уважаемото научно жури **да присъди на докторантката Милена Крумова образователната и научна степен „Доктор“**

С уважение:

Доц. инж. Димитър Тенчев, д-р по икономика

София, октомври, 2011 г.