

До УНСС  
Катедра „Човешки ресурси  
и социална защита”

## СТАНОВИЩЕ

От (име, академична длъжност и научна степен):

*Проф. д-р Андрей Захариев от СА „Д. А. Ценов“*

Научна специалност:

*„Финанси, парично обращение, кредит и застраховка” (Финанси)*

Регистрация на рецензента в НАЦИД по реда на ЗРАСРБ и ППЗРАСРБ (Регистър на академичния състав и защитените дисертационни трудове в НАЦИД): от 01.12.2018 г.

Рецензиран автор на докторат:

*Докторант Гълъбин Николов Гълъбов*

Наименование на дисертационния труд:

*„Стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност като инструменти за развитието на човешките ресурси в организациите (на примера на банковия и застрахователния сектор)” /*

*"Strategy maps and balanced scorecards as instruments for human resource development in organizations (by the example of banking and insurance sector)"*

Звено, където докторанта е зачислен:

*Катедра „Човешки ресурси и социална защита” при УНСС – София*

Научна специалност на докторанта и форма на обучение:

*Докторант на самостоятелна подготовка срещу заплащане по докторска програма „Икономика и организация на труда”, ПН 3.8 Икономика*

Научен ръководител на докторанта:

*Проф. д-р Любомир Стефанов, катедра „човешки ресурси и социална защита” към финансово-счетоводен факултет на УНСС*

Основание за написване на рецензията:

*Решение от заседание на Научно жури и Заповед №1522/11.06.2021 г. на доц. д-р Михаил Мусов, зам.-ректор по НИД и МС на УНСС за състав на научно жури.*

Нормативна уредба:

*Настоящото становище е разработено в съответствие с изискванията на Закона за развитие на академичния състав в Република България – ЗРАСРБ, Правилника за прилагане на ЗРАСРБ - ППЗРАСРБ и Правилника за учебната дейност в УНСС – част трета „Доктор“.*

### 1. Информация за дисертанта

Докт. Гълъбов е роден на 06.05.1966 год. От 26.11.2019 год. със Заповед № 3139/09.11.2019 год. е зачислен в докторантура на самостоятелна подготовка срещу заплащане към катедра „Човешки ресурси и социална защита“. Със Заповед № 1584 / 22.06.2021 год. на Ректора на УНСС е отчислен с право на защита, считано от 08.06.2021 год. поради положително решение на обучаващата катедра за готовност за защита.

Образованието си придобива както следва: 1987-1991 Магистър по икономика, спец. „Икономика и управление на промишлеността“ при УНСС. Бизнес училище Хенри Б. Типи, Университета на Айова, САЩ Магистър Бизнес администрация, Редовно обучение, Специализация „Стратегически мениджмънт и финанси“, 2001-2003.

Има богат професионален опит в застрахователния сектор и банкирането.

Член на Националния съвет за тристранно сътрудничество

Председател на Борда на директорите на Съюза за стопанска инициатива, Април 2019 – Май 2021; Заместник председател на Борда на директорите Август 2017 – Април 2019; Член на Борда на директорите, Февруари 2016–Август 2017. Носител е на престижни професионални награди, има лекторска практика и свидетелства за допълнителни обучения в професионални организации.

Владее Английски (C1) и Руски езици. Научен ръководител е проф. д-р Любомир Стефанов.

## 2. Общо представяне на дисертационния труд

Настоящото становище е изготвено съобразно примерна структура на становище за придобиване на ОНС „Доктор”. То съответства на нормативните изисквания на Закона за развитието на академичния състав в РБългария, Правилника за прилагане на закона за развитието на академичния състав в РБългария и приложимата в УНСС вътрешна регулаторна уредба.

Представената за оценка дисертация изследва проблемите на развитието на човешките ресурси в организациите (на примера на банковия и застрахователния сектор) чрез прилагане на стратегически карти и балансираните системи от показатели за ефективност

Дисертационният труд е в обем от 208 страници. Използвани са 153 научни източника, в т.ч. 141 на английски език и 12 на български език. В изложението са включени 3 таблици и 15 фигури.

Във въведението е обоснована актуалността на изследвания проблем, обоснована е неговата дисертационна основа. **Обект на изследване** в дисертационния труд стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност, като инструменти за развитие на човешките ресурси и за постигане на дългосрочните цели на организациите. **Предмет на изследване** в труда е процеса на разработване и прилагане на стратегически карти и балансираните системи от показатели за ефективност в организации от българския финансов сектор, както и предпоставките за тяхното успешно реализиране..

Основната **теза** на изследването е, че „... разработването и успешното прилагане на стратегически карти и балансираните системи от показатели за ефективност е възможно в организации от сектора на финансовите услуги в България, което им осигурява устойчиви конкурентни предимства, базираната на развитието на човешките ресурси, както и постигане на дългосрочните им цели и диференциална възвръщаемост на капитала“.

Докт. Гълъбов поставя за **цел** на дисертационния труд „... въз основа на анализ и обобщение на водещите концепции за управлението на човешките ресурси и балансираните системи от показатели за ефективност, да се разработят модели на стратегически карти и балансираните системи от показатели за ефективност в български организации от финансовия сектор, базирани на фундаменталната роля на човешките ресурси за осигуряване на устойчиви конкурентни предимства и постигане на дългосрочните цели на организациите“.

В дисертационния труд е поставено решаването на следните задачи:

- да се извърши анализ и обобщение на основните теоретични концепции за ролята на човешките ресурси и тяхното управление в организациите, като се изведат подходи и техники, които могат да се използват успешно в организации от българския финансов сектор;
- да се извърши анализ и обобщение на основните теоретични концепции за управление на изпълнението, стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност, които могат да се приложат успешно в организации от финансовия сектор;
- да се разработи и представи стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност, използвана по отношение дейността за банкиране на дребно на банка,

оперираща в страната, като се систематизират и постигнатите резултати;

- да се разработи и представи стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност на българска застрахователна компания;
- да се очертаят предпоставките за успешно реализиране на стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност в организации от сектора на финансовите услуги в България.

Първа глава съдържа теоретични изследвания върху концепциите за същността и развитието на човешките ресурси в посока роля и управленски предизвикателства. Втора глава е с фокус управлението на изпълнението, стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност. Трета глава апробира от оригинална авторска позиция стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност като инструменти за развитието на човешките ресурси в банкова институция и застрахователна компания. Даден е автентичен анализ на развитието на банковия сектор в България за периода 2011-2020 година. Последователно са разгледани и защитени от изследователска гл.т. проблемите за стратегическата карта на организация от банковия сектор в частта на банкиране на дребно (физически лица и малък бизнес клиенти); балансираната система от показатели за ефективност на организация от банковия сектор в частта на банкиране на дребно; състоянието на общозастрахователния пазар в България за периода 2010-2020 година; модела за изграждане на стратегическа карта на общозастрахователна компания; въвеждането на Балансирана система от показатели за ефективност на организация от общозастрахователния сектор; както и предпоставки за успешно използване на стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност при компании от финансовия сектор.

В заключението са обобщени изводите от направеното изследване. Изведени са предложения за възможни решения на поставените проблеми. С аргументи и факти се отчитат по безспорен начин поставените цел и задачи.

### **3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати**

Поставените в дисертацията задачи могат да се оценят за коректно изпълнени. Формулираните от докторанта в автореферата научни и научно-приложни приноси се оценяват като оригинално изведени и проблемно-насочени. Те потвърждават наличието на мотивирано насочван от научния си ръководител докторант, който прилага издържана и автентична методология с висока степен на аналитичност в дисертационния труд, водеща до издържани научни резултати и приноси.

### **4. Оценка на формулираните приноси и постигнати теоретични, теоретико-приложни и емпирични резултати**

Заявените в автореферата приноси се оценяват като оригинални и научно обосновани, както следва:

1. Направен е обстоен анализ и обобщение на основните теоретични концепции за ролята на човешките ресурси и тяхното управление в организациите, като са изведени подходи и техники, които могат да се използват успешно в организации от българския финансов сектор, както и в други сектори на икономиката;
2. Направен е анализ и са обобщени основните теоретични концепции за управление на изпълнението, стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност, които могат да се приложат успешно в организации от финансовия сектор, предвид неговата специфика;
3. Представена е стратегическа карта, използвана в бизнес линията за банкиране на дребно на банка, оперираща в страната и са систематизирани постигнатите резултати от нейното въвеждане, заедно с анализ на ограниченията, неуспехите в процеса;

4. Разработена е стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност на българска застрахователна компания;
5. Изведени са предпоставките за успешно реализиране на стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност в организации от сектора на финансовите услуги в България.

**Извод:** Авторът използва професионален научен подход за изследователските си хипотези. Той прилага класическа схема за структуриране на дисертацията, подкрепена с съвременна методология и актуална емпирика. Категорично са спазени правилата на научната етика, като е подписан и съответен документ за оригиналност. Отчита се широка информираност за достиженията на научната мисъл в изследваната област. Използваните изследователски методи са на най-високо научно ниво. Оценката на установените научни приноси е положителна. Чрез тях докт. Гълъбин Гълъбов демонстрира качества и умения да изследва, моделира и проблематизира.

#### **5. Оценка на публикациите по дисертацията**

В подкрепа на дисертацията са представени четири публикации, оценени от авторитетни редакционни колегии. Считаю, че те отразяват коректно научния потенциал на автора и подкрепят популяризирането сред научната и професионална общност на основните приноси и постижения в работата на докт. Гълъбов.

#### **6. Оценка на автореферата**

Авторефератът отговаря на изискванията за систематизирано изложение на основните достижения в дисертационния труд. Чрез него, докт. Гълъбов синтезира позитивните достижения на дисертационното изследване, осъществено с подкрепата на колектива на катедра „Човешки ресурси и социална защита“ при УНСС.

#### **7. Критични бележки, препоръки и въпроси**

Въпрос за уточняване в рамките на публичната защита: С какво системите за оценка на труда в българския общозастрахователен сектор се отличават от същите в банковия сектор при обща принадлежност към отраслевата статистика на „Финансови и застрахователни дейности“ и традиционно второ място по най-висок за страната месечен размер на възнагражденията?

#### **8. Заключение**

Налице е **успешна докторантура** довела до **дисертабилно изследване с висока иконометрична сложност, публикации и научни изяви**. Подкрепата от научния ръководител е видима и позитивна във всички разрези и насоки.

*Върху основата на всичко гореизложено, изразявам позитивно заключение – „ЗА“ присъждането на ОНС „доктор“ по икономика на докт. Гълъбин Гълъбов от катедра „Човешки ресурси и социална защита“ на УНСС в област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, професионално направление 3.8 Икономика, научна специалност „Икономика и организация на труда“.*

24.08.2021 г.  
Свищов

.....  
/Проф. д-р Андрей Захариев/  
URL: [www.finance1952.com](http://www.finance1952.com);  
E-mail: [a.zahariev@uni-svishtov.bg](mailto:a.zahariev@uni-svishtov.bg);  
<https://orcid.org/0000-0001-7362-6133>

**To UNWE  
Department of Human Resources  
and social protection**

## **REVIEW**

**From** (name, academic position and academic degree):

Prof. Dr. Andrey Zahariev from SA “D. A. Tsenov ”

**Scientific specialty:**

"Finance, money circulation, credit and insurance" (Finance)

**Registration of the reviewer in NACID** by the order of ZRASRB and PPZRASRB (Register of the academic staff and the defended dissertations in NACID): from 01.12.2018

**Reviewed doctoral author:**

PhD student Galabin Nikolov Galabov

**Title of the dissertation:**

"Strategy maps and balanced scorecards as instruments for human resource development in organizations (by the example of banking and insurance sector)"

**Unit where the doctoral student is enrolled:**

Department of Human Resources and Social Protection at UNWE - Sofia

**Scientific specialty of the doctoral student and form of education:**

PhD student in self-study against payment under the doctoral program "Economics and Organization of Labor", PN 3.8 Economics

**Supervisor of the doctoral student:**

Prof. Dr. Lyubomir Stefanov, Department of Human Resources and Social Protection at the Faculty of Finance and Accounting of UNWE

**Reason for writing the review:**

Decision from a meeting of the Scientific Jury and Order №1522 / 11.06.2021 of Assoc. Prof. Dr. Mihail Musov, Vice-Rector for Research and Council of Ministers of UNWE for the composition of the Scientific Jury.

**Legislation:**

This opinion has been developed in accordance with the requirements of the Law on the Development of Academic Staff in the Republic of Bulgaria - ZRASRB, the Rules for Implementation of ZRASRB - PPZRASRB and the Rules for Academic Activity at UNWE - Part Three "Doctor".

### **1. Information about the author of the dissertation**

PhD Student Galabov was born on May 6, 1966. From November 26, 2019, by Order № 3139 / November 9, 2019, he was enrolled in a doctoral program of independent training against payment at the Department of Human Resources and Social Protection. By Order № 1584 / 22.06.2021 of the Rector of UNWE he was expelled with the right of defense, as of 08.06.2021 due to a positive decision of the Department of Education for readiness for defense.

He received his education as follows: 1987-1991 Master of Economics, specialization "Economics and Management of Industry" at UNWE. Henry B. Tippi Business School, University of Iowa, USA, Master of Business Administration, Full-time study, Specialization "Strategic Management and Finance", 2001-2003.

He has extensive professional experience in the Bulgarian insurance and banking sector.

He is member of the National Council for Tripartite Cooperation; Chairman of the Board of Directors of the Union for Private Economic Enterprise, April 2019 - May 2021; Deputy Chairman

of the Board of Directors, August 2017 - April 2019; Member of the Board of Directors, February 2016-August 2017. He is a winner of prestigious professional awards, has a lecture practice and certificates for additional training in professional organizations.

Fluent in English (C1) and Russian. Scientific supervisor is Prof. Dr. Lyubomir Stefanov.

## **2. General presentation of the dissertation**

This opinion has been prepared in accordance with the model structure of an opinion for the acquisition of ONS "Doctor". It complies with the normative requirements of the Law on the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria, the Regulations for the Implementation of the Law on the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria and the internal regulatory framework applicable at the UNWE.

The dissertation presented for evaluation examines the problems of human resources development in organizations (on the example of the banking and insurance sector) by applying strategic maps and balanced systems of performance indicators.

The dissertation is 208 pages long. 153 scientific sources were used, incl. 141 in English and 12 in Bulgarian. The exhibition includes 3 tables and 15 figures.

In the introduction the topicality of the researched problem is substantiated, its dissertable basis is substantiated. The object of research in the dissertation is the strategic maps and the balanced systems of efficiency indicators, as tools for human resources development and for achieving the long-term goals of the organizations. The subject of research in labor is the process of development and implementation of strategic maps and balanced scorecards in organizations of the Bulgarian financial sector, as well as the prerequisites for their successful implementation.

The main thesis of the study is that "... the development and successful implementation of strategic maps and balanced systems of performance indicators is possible in organizations in the financial services sector in Bulgaria, which provides them with sustainable competitive advantages based on human resources development, as well as and achieving their long-term goals and differential return on capital. "

PhD Student Galabov aims at the dissertation "... based on analysis and summary of the leading concepts of human resource management and balanced scorecards, to develop models of strategic maps and balanced scorecards in Bulgarian financial institutions sector based on the fundamental role of human resources in ensuring sustainable competitive advantages and achieving the long-term goals of organizations ”.

In the dissertation the solution of the following tasks is set:

- to analyze and summarize the main theoretical concepts of the role of human resources and their management in organizations, deriving approaches and techniques that can be used successfully in organizations of the Bulgarian financial sector;
- to analyze and summarize the basic theoretical concepts for performance management, strategic maps and balanced scorecards that can be successfully applied in financial sector organizations;
- to develop and present a strategic map and a balanced system of efficiency indicators, used in relation to the retail banking activity of a bank operating in the country, systematizing the achieved results;
- to develop and present a strategic map and a balanced system of performance indicators of a Bulgarian insurance company;
- to outline the prerequisites for successful implementation of strategic maps and balanced systems of performance indicators in organizations in the financial services sector in Bulgaria.

The first chapter contains theoretical research on the concepts of the nature and development of human resources in the direction of role and management challenges. The second chapter focuses on performance management, strategic maps and balanced scorecard systems. The third chapter approves from an original author's position a strategic map and a balanced system of efficiency

indicators as tools for the development of human resources in a banking institution and an insurance company. An authentic analysis of the development of the banking sector in Bulgaria for the period 2011-2020 is given. They have been successively examined and protected by a research chapter. the problems for the strategic map of an organization from the banking sector in the part of retail banking (individuals and small business clients); the balanced system of indicators for efficiency of an organization from the banking sector in the part of retail banking; the state of the general insurance market in Bulgaria for the period 2010-2020; the model for building a strategic map of a non-life insurance company; the introduction of a Balanced System of Performance Indicators of an organization from the general insurance sector; as well as prerequisites for successful use of a strategic map and a balanced system of performance indicators for companies in the financial sector.

The conclusion summarizes the conclusions of the study. Suggestions for possible solutions to the problems are presented. Arguments and facts take into account in an indisputable way the set goals and objectives.

### **3. Evaluation of the obtained scientific and scientific-applied results**

The tasks set in the dissertation can be assessed as correctly completed. The scientific and scientific-applied contributions formulated by the doctoral student in the abstract are evaluated as originally derived and problem-oriented. They confirm the existence of a motivated doctoral student guided by his / her supervisor, who applies a sound and authentic methodology with a high degree of analyticalness in the dissertation, leading to sound scientific results and contributions.

### **4. Evaluation of the formulated contributions and achieved theoretical, theoretical-applied and empirical results**

The contributions claimed in the abstract are assessed as original and scientifically substantiated as follows:

1. A thorough analysis and summary of the main theoretical concepts of the role of human resources and their management in organizations, and approaches and techniques that can be used successfully in organizations of the Bulgarian financial sector and in other sectors of the economy;

2. An analysis is made and the main theoretical concepts for performance management, strategic maps and balanced systems of performance indicators are summarized, which can be successfully applied in organizations in the financial sector, given its specifics;

3. A strategic map used in the business line for retail banking of a bank operating in the country is presented and the achieved results from its introduction are systematized, together with an analysis of the limitations, the failures in the process;

4. A strategic map and a balanced system of indicators for efficiency of a Bulgarian insurance company have been developed;

5. The prerequisites for successful implementation of strategic maps and balanced systems of efficiency indicators in organizations in the financial services sector in Bulgaria are presented.

**Conclusion:** The author uses a professional scientific approach to his research hypotheses. He applies a classical scheme for structuring the dissertation, supported by modern methodology and current empiricism. The rules of scientific ethics have been strictly observed, and a corresponding document for originality has been signed. There is a wide awareness of the achievements of scientific thought in the field. The research methods used are at the highest scientific level. The evaluation of the established scientific contributions is positive. Through them PhD Student Galabin Galabov demonstrates qualities and skills to research, model and problematize.

### **5. Evaluation of the dissertation publications**

In support of the dissertation, four publications were presented, evaluated by authoritative editorial boards. I believe that they correctly reflect the scientific potential of the author and support

the promotion among the scientific and professional community of the main contributions and achievements in the work of PhD Student Galabov.

#### **6. Evaluation of the abstract**

The abstract meets the requirements for a systematic presentation of the main achievements in the dissertation. Through the abstract, PhD Student Galabov synthesizes the positive achievements of the dissertation research, carried out with the support of the staff of the Department of Human Resources and Social Protection at UNWE.

#### **7. Critical remarks, recommendations and questions**

Question for clarification in the framework of public protection: How do labor evaluation systems in the Bulgarian general insurance sector differ from those in the banking sector in terms of common affiliation to the industry statistics of "Financial and insurance activities" and traditionally second place in the highest monthly for the country amount of remuneration?

#### **8. Conclusion**

There is a successful doctorate leading to a dissertable study with high econometric complexity, publications and scientific papers. The support of the supervisor is visible and positive in all areas and directions.

Based on all the above, I express a positive conclusion - "FOR" the award of Educational and Scientific Degree "Doctor" in Economics to Mr. Galabin Galabov from the Department of Human Resources and Social Protection at the University of National and World Economy in field of higher education 3. Social, economic and legal sciences; professional field 3.8. Economics, scientific specialty "Economics and organization of labor".

24.08.2021  
Svishtov

.....  
/ Prof. Andrey Zahariev, PhD /  
URL: [www.finance1952.com](http://www.finance1952.com);  
E-mail: [a.zahariev@uni-svishtov.bg](mailto:a.zahariev@uni-svishtov.bg);  
<https://orcid.org/0000-0001-7362-6133>