

## Изследване на факторите, влияещи върху конкурентоспособността на млекопреработвателните предприятия: стратегическо управление на финансовите дейности

Докторант ВЕЛИЧКО РОДОПСКИ

Доц. д-р ТЕОДОР РАДЕВ

Доц. д-р ПЕТЪР БОРИСОВ\*

*Аграрен университет – Пловдив*

\*E-mail: peterborisov@gmail.com

### Резюме

През последните години пазарът на мляко и млечни продукти се отличава със силна конкуренция поради натрупаните излишъци, резултат от влиянието на аграрната политика в сектора. Повишаването на конкурентоспособността изисква разнообразие в дейността на предприятието, процес който поглъща допълнително финанси и който усложнява финансовото управление. Диверсификацията може да бъде ключ към понижаване на пазарния риск, но – от друга страна – е предпоставка за увеличаване на финансовия риск. Търсенето на баланс между двата фактора в „уравнението“ на конкурентоспособността изисква използването на стратегически подход при управлението на финансите.

Целта на настоящото изследване е да се установи влиянието на стратегически финансови дейности, които млекопреработвателното предприятие изпълнява, върху конкурентоспособността му. Изборът на метод за анализ се определя от типа признаци, представящи изследваните явления. В нашето изследване всички явления са представени чрез променливи, разположени на слаби скали за измерване, т.е. те са качествени признаци. Това налага избора на  $\chi^2$  (Хи-квадрат) метода като метод за анализ на връзките между стратегическите финансови дейности и показателите, характеризиращи отделните стопански единици. Резултатите от анализа сочат, че изпълнението на стратегическите финансови дейности допринася за повишаване на конкурентоспособността на млекопреработвателното предприятие. Финансовото звено, ако ориентира своите дейности към повишаване на ефективността от финансово планиране, към съгласуваност на финансовата стратегия с визията за развитие на бизнес модела на предприятието, и осигурява финансирането по изпълнението на тази стратегия, ще повиши своята конкурентоспособност.

**Ключови думи:** конкурентоспособност, стратегически финансови дейности, рентабилност на активите, пазарен дял, рентабилност на инвестициите

## Research of the Competitiveness Factors in Milk Processing Enterprises: Strategic Management of Financial Activities

VELICHKO RODOPSKI

TEODOR RADEV

PETAR BORISOV\*

*Agricultural university – Plovdiv*

\*E-mail: peterborisov@gmail.com

### Abstract

In recent years, the market for milk and dairy products has been determined by strong competition due to the accumulated surpluses resulting from the impact of agrarian policy in the sector. Enhancing competitiveness requires a variety of business activities, a process that is further absorbing finance and complicat-

ing financial management. Diversification may be the key to lowering market risk, but on the other hand, it is a prerequisite for increasing financial risk. Looking for a balance between the two factors in the competitiveness equation requires the use of a strategic approach to financial management. The purpose of this study is to determine the impact of the strategic financial activity that the dairy plant performs on its competitiveness. The choice of method of analysis is determined by the type of signs presenting the studied phenomena. In our study, all phenomena are represented by variables located on weak scales for measurement, i.e. they are quality signs. This calls for the choice of the  $\chi^2$  (quadratic) method as a method of analyzing the links between the strategic financial activities and the indicators characterizing the individual business units. The results of the analysis indicate that the implementation of the strategic financial activities contributes to increasing the competitiveness of the dairy. A financial unit if it focuses its activities on improving the effectiveness of financial planning, on the consistency of the financial strategy with the vision for developing the business model of the enterprise, and ensuring that funding for the implementation of this strategy, will increase its competitiveness.

**Key words:** competitive ability, strategic financial activities, return on assets, market share, return on investments

Стратегическото финансово планиране е управленски процес за развитие и поддържане на жизнеспособна съвместимост между цели и финанси, и нейното изменение, съобразно пазарните възможности. Целта на този вид планиране е да формира, моделира и променя модела на финансиране на бизнес предприятието, за да може то да реализира задоволителни печалби и растеж. Специфичните характеристики на стратегическото финансово планиране се определят от три ключови идеи: *центрове на печалба, потенциал за печалба и финансова стратегия*. *Центровете на печалба* са продуктите на предприятието, които имат или ще имат най-голям принос в крайния резултат от дейността. *Потенциалът за печалба* са иновациите, в които предприятието инвестира, за да повиши своята конкурентоспособност. *Финансовата стратегия* се възприема като начин за реализиране на потенциала на продуктите в условията на лимитирани финансови ресурси.

През последните години пазарът на мляко и млечни продукти се характеризира със силна конкуренция, поради натрупаните излишъци, резултат от влиянието на аграрната политика в сектора. Повишаването на конкурентоспособността изисква разнообразие в дейността на предприятието, процес, който поглъща допълнително финанси, и който усложнява финансовото управление. Диверсификацията може да бъде ключ към понижава-

не на пазарния риск, но – от друга страна – е предпоставка за увеличаване на финансовия риск. Търсенето на баланс между двата фактора в „уравнението“ на конкурентоспособността изисква използването на стратегически подход при управлението на финансите. В настоящото изследване се поставя акцент върху влиянието на изпълняваните стратегически финансови дейности, които финансовият отдел (или специалист) изпълнява върху фирмената конкурентоспособност. Според изследвания на: Lipsev, 1987; Kirpalani, 1987; Armstrong, Collopy, 1996; Bloodgood, Katz, 2004, съществува пряка зависимост между начина на управление на финансовите ресурси и пазарната мощ на предприятието. Основни фактори за повишаване на пазарната мощ, които мениджмънтът на предприятието може да използва, са финансовата стратегия и маркетингът на иновационните продукти. По-големите предприятия имат възможност за акумулиране на значителен финансов капитал чрез емитиране и продажба на акции, което е предпоставка за инвестиране в повече иновации и иновационни решения. Тези предприятия имат ясно изградена организационно-управленска структура, в която се идентифицира финансовото звено. Тези стопански структури са наситени с капитали, определящи високи разходи за научно-развойна дейност, целящи създаването на пазарноориентирани иновации, които ги правят адаптивни към промени в пазарното търсене.

**Целта** на настоящото изследване е да се установи влиянието на стратегически финансови дейности, които млекопреработвателното предприятие (МП) изпълнява, върху конкурентоспособността му.

## 1. Методически подход

Обезпечаването на процеса за реализиране на целта на настоящото изследване изисква

да се разработи методика за оценка на взаимодействието между факторите, определящи конкурентоспособността на млекопреработвателното предприятие. В табл. 1 са дефинирани основните финансови дейности, чието влияние ще бъде оценено.

Изборът на метод за анализ се определя от типа признаци, представящи изследваните явления. В нашето изследване всички явления са представени чрез променливи, разпо-

**Таблица 1.** Изследвани стратегически финансови дейности, които предприятията прилагат  
**Table 1.** Strategic financial activities of evaluated entities

Стратегически финансови дейности Strategic financial activities	Цел Goals
Изграждане и внедряване на информационна система за събиране, обработка и анализ на финансова информация Implementation of an information system for collecting, processing and analyzing financial information	Информационно обезпечаване на стратегическото финансово планиране Provision of information of strategic financial planning
Извършване на анализ на вътрешната и външната финансова среда Performing an analysis of the internal and external financial environment	Разкриване на силни/слаби страни, както и възможности, и заплахи Strengths, weaknesses/ opportunities and threats
Дефиниране на стратегическите финансови цели Defining strategic financial goals	Ефективност в целеполагането Efficiency in the process of shaping goals
Извършване на финансов анализ на предприятието Performing a financial analysis of the enterprise	Диагностика на финансовото състояние на предприятието Diagnosis of the entity's financial position
Разработване и оценка на финансови сценарии за развитие на бизнес модела на предприятието Development and evaluation of financial scenarios for the business model of the enterprise	Прогнозиране на бизнес развитието на предприятието Prognosis of development of business model
Формулиране на финансова стратегия за постигане на целите на предприятието Formulation of a financial strategy to achieve the objectives of the enterprise	Стратегизиране на финансовите дейности Strategic orientation of the financial activities
Изготвяне на финансов план на предприятието Preparation of an enterprise financial plan	Ефективност в планирането на финансите Efficiency of financial planning
Съгласуване на финансовата стратегия и финансовия план с останалите стратегии и планове в предприятието Coordination of financial strategy and financial plan with other strategies and plans in the enterprise	Рационалност на финансовото управление Rationality of financial management
Ресурсно обезпечаване на реализирането на финансовата стратегия Resource provision for the implementation of the financial strategy	Обоснованост на финансовото управление Resource provision for the implementation of the financial strategy
Делегиране на финансовите задачи и отговорности сред персонала Delegating financial tasks and responsibilities among staff	Компетентност на финансовото управление Competence of the financial management
Изграждане и внедряване на система за мониторинг и контрол по изпълнението на финансовата стратегия Establishment and implementation of a monitoring and control system for the implementation of the financial strategy	Финансов контрол и информационно обезпечаване Financial control and information provision

Източник: Адаптиран модел на Van Duren, (1991). / Source: Van Duren (1991).

ложени на слаби скали за измерване, т.е. те са качествени признаци.

Това налага избора на  $\chi^2$  (Хи-квадрат) метода, като метод за анализ на връзките между стратегическите финансови дейности и показателите, характеризиращи отделните стопански единици.

При провеждане на анализа, стратегическите финансови дейности се определят като факториални показатели, а изменението на пазарния дял, изменението на рентабилността на активите и изменението на възвръщаемостта на инвестициите са резултативни показатели.

Статистическата хипотеза, която се тества за достоверност е, че стратегическите финансови дейности, които изпълняват МП, влияят върху степента им на конкурентоспособност. Валидирането на хипотезата протича в три етапа:

Първи етап – Въз основа на информацията от проведена анкета сред изследваните МП се анализира степента на изпълнение на стратегическите финансови дейности;

Втори етап – от съвкупността от наблюдаваните МП са формирани три статистически групировки по изследваните показатели. Групите предприятия се обособяват като такива на база следните три признака: (1) наличие на финансово звено; (2) начало на бизнеса; (3) размер на разполагаемите активи. Изборът на точно тези признаци за групиране на МП се мотивира от хипотезата, че обособяването на организационно-управленската структура (в това число и финансово звено), възрастта на бизнес модела, както и натрупването на капитали в разполагаеми активи, оказват влияние върху способността на предприятията да се конкурират на пазара;

Трети етап – при провеждане на този етап се извършва статистическа проверка за връзка между стратегическите финансови дейности, които се определят като показатели-фактори, и три фактора-резултат – промяната в пазарния дял, промяната в рентабилността на активите и промени във възвръщаемостта на инвестициите. Последните три показателя се възприемат като индикатори

на конкурентоспособност на изследваните предприятия.

Основни методи за събиране на информация са анкетата и личните интервюта с финансовите мениджъри (специалисти), работещи в МП.

Анкетирани са 55 млекопреработвателни предприятия, функциониращи на територията на Р България.

## 2. Анализ и резултати

### 2.1. Изпълнение на стратегическите финансови дейности

Анализът има за цел да определи кои стратегически финансови дейности се осъществяват в изследваните МП и дали те притежават финансово звено, което провежда тези дейности. На следващо място се анализира връзката между изпълняваните стратегически финансови дейности и равнището на конкурентоспособност на МП.

По отношение на обособяване на финансово звено, 60,6% от млекопреработвателните предприятия отговарят, че имат такава единица в структурите си. Сред МП, дали положителен отговор, са и тези, чийто отдел по финанси е представен от един единствен специалист. Въпросите, свързани със стратегическите финансови дейности, обхващат основните етапи при разработване на финансовата стратегия. Получените отговори са представени графично на фиг. 1 и разкриват някои тревожни състояния в бранша. Първото от тях е, че повече от половината от млекопреработвателните предприятия (77,6%) са изградили информационна система за събиране, обработка и анализ на финансова информация. При 12,1% тази система е частично изградена, а 10,3% изобщо нямат такава. Това показва подценяване на информацията от страна на мениджърите на МП. Без такава система трудно би се осигурила необходимата и надеждна информация, която е от значение не само за финансовите дейности, но и за управлението на МП като цяло.

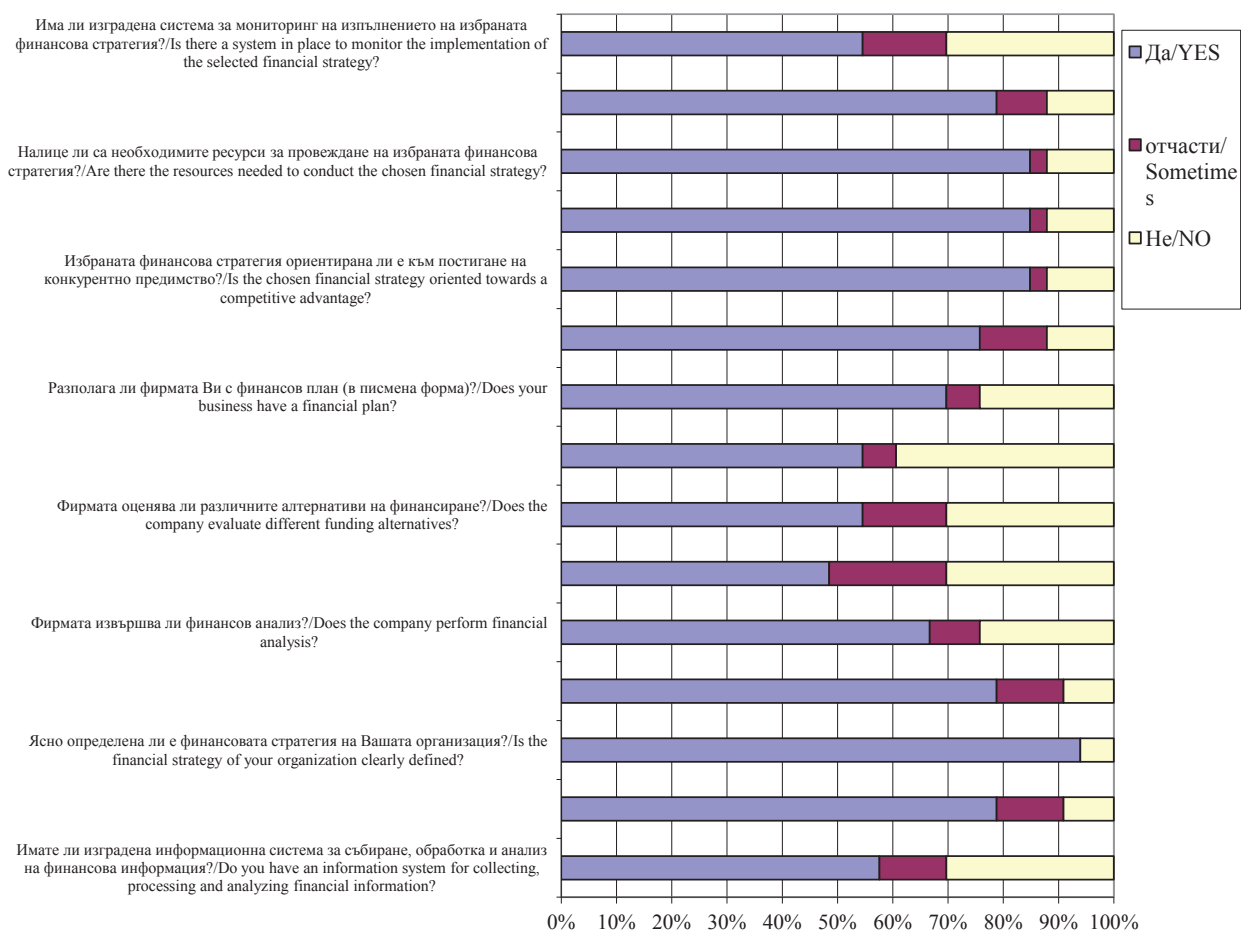
Въпреки това, значително по-голям процент (78,8%) от анкетираните МП отговарят,

че правят анализ на финансовата среда. Други 12,1% извършват частичен анализ и само 9,1% не анализират факторите на финансовата среда. Съпоставяйки този резултат с предходните два, можем да предположим, че този анализ в значителен брой от случаите не е базиран на систематизирана информация и не се извършва от финансови специалисти.

Висок е процентът на предприятията от бранша, които формулират финансова стратегия – 93,9% дават положителен отговор и само 6,1% отрицателен. От групата, дала положителен отговор, 78,8% заявяват, че персоналът е запознат и споделя напълно финансовата стратегия. При 12,1% персоналът частично следва стратегията и само при 9,1% – персоналът не споделя стратегията. Отгово-

рите определят добро ниво на мотивация на персонала в следване на финансовата стратегия на предприятието.

Следващите въпроси са свързани с основните елементи на съвременното финансово планиране, а именно – финансов анализ и финансови сценарии. Според получените отговори: 66,7% от МП извършват финансов анализ; при 9,1% от МП този анализ е частично извършван, а 24,2% от МП изобщо не го извършват. По отношение на въпроса „Разработват ли финансови сценарии при планиране дейността на предприятието?“, само 48,5% отговарят утвърдително, 21,2% отговарят отчасти, а 30,3% не извършват тази дейност. Що се отнася до разработването и оценката на различни финансови стратегии, 54,5%



Фиг. 1. Разпределение на МП според отговорите на въпросите, оценяващи степента на изпълнение на стратегическите финансови дейности

Fig. 1. Distribution of enterprises according to answers to questions assessing the degree of implementation of strategic financial activities

от МП извършват тази дейност, 15,2% от МП частично я извършват и 30,3% от МП изобщо не я извършват. От структурата на отговорите на тези въпроси се вижда, че значителен брой от МП в бранша не използват едни от най-важните планови инструменти за ефективно управление на фирмените финанси. Тези резултати могат да се обяснят с липсата на финансови специалисти в тези предприятия, които да провеждат компетентно тези дейности. Тази липса се определя от разбирането на мениджърите, че стратегическите финансови дейности могат да бъдат делегирани на външни изпълнители и по този начин да се спестят ресурси.

На въпроса – „Финансовите цели имат ли количествен израз и поставени ли са в писмена форма, като база за осъществяване на финансово планиране?“ – 54,5% от анкетиранияте МП отговарят с „да“; 6,1% от МП дават отговор „частично“ и 39,4% от МП дават отговор „не“, което показва че и този етап при разработване на финансова стратегия е пренебрегван в значителен брой МП. Непоставянето на ясни и конкретни финансови цели рязко снижава качеството на процеса на финансово планиране и управление в предприятието.

На въпроса – „Разполага ли фирмата Ви със стратегически финансов план?“ – 69,7% от анкетиранияте МП отговарят, че разполагат; 24,2% от МП не притежават такъв; а 6,1% от МП разработват частично такъв план. Обяснение на получените резултати може да се търси в големината на МП – малките предприятия (а такива има доста в сектора) рядко отделят време и ресурси за разработване на стратегически финансови планове.

Отговорите на следващия въпрос показват, че 75,8% от анкетиранияте МП обвързват финансовата стратегия с другите видове стратегии на предприятието – при 12,1% тя е частично съчетана, а 12,1% изобщо не я съчетават с другите стратегии. При 84,9% от анкетиранияте млекопреработвателни предприятия финансовата стратегия е насочена за постигане на определено конкурентно предимство, при 12,1% от МП това не е така, а при

3% от общо анкетирания МП тя е ориентирана частично. Абсолютно същата структура на отговорите е получена и за въпроса „Налице ли са необходимите ресурси за провеждане на избраната финансова стратегия?“.

Висок процент от МП (78,8%) са дали положителен отговор и на въпроса „Ясно ли е кой за какво отговаря и върши по изпълнение на финансовата стратегията?“ При други 12,1% от анкетиранияте МП няма ясно делегиране на права и отговорности в тази област, а при 9,1% то е частично. Резултатите показват, че тук трудности рядко се срещат, но са на лице.

Не такова е положението при контрола на изпълнението на финансовата стратегия. Малко над половината млекопреработвателни предприятия (54,5%) имат изградена система за такъв контрол, при 15,2% тя е изградена частично, а 30,3% нямат такава, т.е. не контролират изпълнението на финансовата си стратегия.

Като обобщение от извършения анализ можем да посочим сериозни пропуски, които съществуват в изследваните МП при изпълнение на стратегическите финансови дейности. Дейности, които са в основата на цялостния процес на финансово планиране и управление, са игнорирани (изцяло или частично), което поставя под съмнение качеството и на тези, които се изпълняват. Крайният резултат от този процес е следствие от последователни стъпки и не може да се направи следващата, ако предходната липсва. Въз основа на този анализ прогнозираме, че още в близките години в сектора ще се увеличи междуфирмената задлъжнялост и броят на фалитите.

Последният раздел на анкетната карта предоставя допълнителна информация за изследваните МП.

На въпроса – „Какви системи за финансов мониторинг сте въвели във Вашето предприятие?“ – 66,7% отговарят, че имат въведена мониторингова система, която им позволява да наблюдават движението на финансовите потоци във фирмата. Останалите 33,3% споделят, че не ползват такава система, защото нямат потребност от нея.

На въпроса – „Какви източници на средства използвате за Вашите инвестиционни проекти?“ – 97% от анкетираните МП отговарят собствени средства, 57,6% от МП са използвали средства по Програмата за развитие на селските райони, а 36,4% от МП са използвали банкови кредити. Резултатите показват, че млекопреработвателните предприятия използват различни източници на финансови средства, основно поради факта, че инвестициите в сектора през последните години са значителни и трудно биха се финансирали само по един от начините.

Освен моментното състояние, сме се опитали да открием най-общо направленията, в които млекопреработвателните предприятия от бранша смятат да се развиват в близкото бъдеще. Най-често дадените отговори са: подобряване на фирмения маркетинг; подобряване на суровинната база и навлизане на нови пазари при 84,8% от анкетираните предприятия. Повишаване на квалификацията на персонала ще е обект на инвестиция за 60,6% от МП, а 57,7% предвиждат подобряване на фирмения мениджмънт и технологично обновление. Повече от половината (51,5%) от млекопреработвателните предприятия ще въведат система за контрол на качеството, а 24,4% ще разработват нови продукти за пазара.

## **2.2. Взаимодействие между стратегическите финансови дейности**

В тази част на анализа се оценява връзката между изпълняваните стратегически финансови дейности и наличието на финансово звено, възраст на бизнес модела и размер на разполагаемите активи в МП.

Чрез получените честотни разпределения, прилагайки Хи-квадрат метода, се разкриват онези фактори, които имат неслучайна (обективна) връзка с показателя „резултат“ (изпълняваните стратегически финансови дейности), т.е. детерминират тяхното изпълнение. Необходимо е да се отбележи, че освен изследваните фактори, върху показателя „резултат“ въздействат и множество други фактори, които тук не са изследвани, поради не-

възможността те да бъдат обхванати в рамките само на едно изследване.

Резултатите от статистическия анализ показват, че изпълнението на 11-те стратегически финансови дейности има връзка с наличието на финансово звено в структурата на предприятията. При равни други условия предприятията, които имат обособено финансово звено, изпълняват заложените в изследването финансови дейности, като се стремят да бъдат ефективни във финансовото си управление. В теоретичен аспект, колкото е по-дълъг периодът на пазарно присъствие на предприятието, толкова по-голям потенциал има то да се конкурира, учейки се от ответната реакция на бизнес средата към него. Резултатите от статистическия анализ сочат, че има доказана релация между изпълняваните стратегически финансови дейности и възрастта на бизнес модела. При 6 от общо 11-те изследвани връзки се доказва такава зависимост (виж табл. 2). Предприятията, които са изградили информационна система за събиране и анализ на финансова информация, правят финансов анализ и формират финансова стратегия, имат потенциал чрез тези свои стратегически дейности да постигнат конкурентно предимство на пазара. Важно за тези предприятия е да разработват подробен и обоснован финансов план и да внедряват система за мониторинг на изпълнението на финансовата си стратегия, за да поддържат във времето своето пазарно превъзходство. При третия вид релация между изпълняваните стратегически финансови дейности и размера на активите се установяват 4 дейности, които имат значение. Това са: извършването на финансов анализ; запознаването на персонала с финансовата стратегия; ориентирането на финансовата стратегия към поддържане на пазарно превъзходство; изграждането на система за финансов мониторинг. Изпълнението на тези стратегически дейности, гарантира по-висока ефективност в управлението на конкурентоспособността.

Може да се обобщи, че стратегически-те финансови дейности се изпълняват в тези млекопреработвателни предприятия, които

притежават финансово звено в своята структура, натрупали са опит в пазарното си присъствие и разполагат с повече активи спрямо основните конкуренти.

### 2.3. Връзка между изпълняваните стратегически финансови дейности и равнището на конкурентоспособност на МП

Резултатите от извършения статистически анализ сочат, че ясното формулиране на финансовата стратегия, както и ясното делегиране на задачи по следването на тази стратегия, са ключов фактор за пазарен успех. Извършването на периодичен финансов анализ и съчетаването на финансовата стратегия с останалите функционални стратегии в предприятието са друг, също критичен фактор за успех в бизнеса.

В табл. 3 е дадена обобщената статистическа оценка, тестваща взаимовръзката между изпълняваните стратегически финансови дейности в МП и постигнатото равнище на конкурентоспособност. Прави впечатление, че малко са на брой връзките (16 броя/от общо 45) между изследваните фактори, при които има статистическа достоверност. От извършения статистически анализ ясно изпъкват 5 стратегически финансови дейности, които оказват влияние върху равнището на конкурентоспособност на предприятието. Това са: (1) извършването на финансов анализ; (2) изготвянето на финансов план; (3) формулира-

нето на финансова стратегия; (4) ориентиране на финансовата стратегия за постигане на конкурентно предимство; (5) осигуряването на ресурси за изпълнението на финансовата стратегия. Тези стратегически финансови дейности оказват влияние върху динамиката на пазарния дял, рентабилността на активите и възвращаемостта на инвестициите.

## 3. Изводи

Пазарът на мляко и млечни продукти в България се характеризира със силна конкуренция, което изисква да се търсят подходи за повишаването на конкурентоспособността на предприятията от сектора. Те диверсифицират своята дейност, като правят инвестиции в нови продукти и технологии, което усложнява финансовото им управление. Доброто финансово управление включва изпълняване на набор от стратегически финансови дейности, които да гарантират пазарен успех. В настоящото изследване се доказва наличие на зависимост между изпълняваните стратегически финансови дейности на финансовия отдел (или специалист) и фирмената конкурентоспособност.

От извършения статистически анализ и направените констатации могат да се формулират следните изводи:

- Значителна част (1/3 от всички анкетиранни МП) от млекопреработвателните предприятия посочват, че не търсят или нямат

**Таблица 2.** Статистическа проверка на хипотези за взаимовръзка между изпълняваните стратегически финансови дейности и наличието на финансово звено; годината на начало на бизнеса и размерът на активите

**Table 2.** Statistical verification of hypotheses about the relationship between the strategic financial activities performed and the existence of a financial unit; the year of start of business and the amount of assets

Стратегически финансови дейности Strategic financial activities	Финансово звено Financial department	Година на начало на бизнеса Start-year of the business	Размер на активите Assets
Имате ли изградена информационна система за събиране, обработка и анализ на финансова информация? / Do you have an information system for collecting, processing and analyzing financial information?	наличие на връзка there is dependence	наличие на връзка there is dependence	липсва връзка there is no dependence



Правите ли анализ на финансовата среда? / Do you analyze the financial environment?	наличие на връзка there is dependence	наличие на връзка there is dependence	наличие на връзка there is dependence
Ясно определена ли е финансовата стратегия на Вашата организация? / Is the financial strategy of your organization clearly defined?	наличие на връзка there is dependence	наличие на връзка there is dependence	липсва връзка there is no dependence
Служителите Ви запознати ли са с финансовата стратегия и споделят ли я? / Does the company perform financial analysis?/Are your employees familiar with the financial strategy and share it?	наличие на връзка there is dependence	липсва връзка there is no dependence	наличие на връзка there is dependence
Фирмата извършва ли финансов анализ? / Does the company perform financial analysis?	наличие на връзка there is dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence
Фирмата разработва ли финансови сценарии за своето бизнес развитие? / Does the company develop financial scenarios for its business development?	наличие на връзка there is dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence
Фирмата оценява ли различните алтернативи на финансиране? / Does the company evaluate different funding alternatives?	наличие на връзка there is dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence
Финансовите цели имат ли количествен израз и поставени ли са в писмена форма? / Are the financial goals quantified and put in writing?	наличие на връзка there is dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence
Разполага ли фирмата Ви с финансов план (в писмена форма)? / Does your business have a financial plan?	наличие на връзка there is dependence	наличие на връзка there is dependence	липсва връзка there is no dependence
Има ли ясно дефинирана финансова стратегия за постигане на поставените фирмени цели?/Is there a clearly defined financial strategy to achieve the corporate goals?	наличие на връзка there is dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence
Избраната финансова стратегия ориентирана ли е към постигане на конкурентно предимство? / Is the chosen financial strategy oriented towards a competitive advantage?	наличие на връзка there is dependence	наличие на връзка there is dependence	наличие на връзка there is dependence
Съгласувана ли е финансовата стратегия с останалите функционални стратегии на фирмата? / Is the financial strategy consistent with the other functional strategies of the company?	наличие на връзка there is dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence
Налице ли са необходимите ресурси за провеждане на избраната финансова стратегия? / Are there the resources needed to conduct the chosen financial strategy?	наличие на връзка there is dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence
Ясно ли е кой за какво отговаря и върши по изпълнение на стратегията? / Is it clear who is responsible for doing the strategy?	наличие на връзка there is dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence
Има ли изградена система за мониторинг на изпълнението на избраната финансова стратегия? / Is there a system in place to monitor the implementation of the selected financial strategy?	наличие на връзка there is dependence	наличие на връзка there is dependence	наличие на връзка there is dependence

Източник: Собствени изчисления. / Source: Own calculations.

**Таблица 3.** Статистическа проверка на хипотези за взаимовръзка между изпълняваните стратегически финансови дейности и постигнатите пазарен дял, рентабилност на активите и възвръщаемост на инвестициите на МП

**Table 3.** Statistical verification of hypotheses about the correlation between the strategic financial activities performed and the achieved market share, the return on assets and the return on investment

Стратегически финансови дейности Strategic financial activities	Пазарен дял Market share	Рентабилност на активите Return on assets	Възвращаемост на инвестициите Return on investments
Имате ли изградена информационна система за събиране, обработка и анализ на финансова информация? / Do you have an information system for collecting, processing and analyzing financial information?	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence
Правите ли анализ на финансовата среда? / Do you analyze the financial environment?	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence
Ясно определена ли е финансовата стратегия на Вашата организация? / Is the financial strategy of your organization clearly defined?	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence
Служителите Ви запознати ли са с финансовата стратегия и споделят ли я? / Does the company perform financial analysis?/Are your employees familiar with the financial strategy and share it?	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence
Фирмата извършва ли финансов анализ? / Does the company perform financial analysis?	<b>наличие на връзка there is dependence</b>	<b>наличие на връзка there is dependence</b>	<b>наличие на връзка there is dependence</b>
Фирмата разработва ли финансови сценарии за своето бизнес развитие? / Does the company develop financial scenarios for its business development?	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence
Фирмата оценява ли различните алтернативи на финансиране? / Does the company evaluate different funding alternatives?	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence
Финансовите цели имат ли количествен израз и поставени ли са в писмена форма? / Are the financial goals quantified and put in writing?	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence
Разполага ли фирмата Ви с финансов план (в писмена форма)? / Does your business have a financial plan?	<b>наличие на връзка there is dependence</b>	<b>наличие на връзка there is dependence</b>	липсва връзка there is no dependence
Има ли ясно дефинирана финансова стратегия за постигане на поставените фирмени цели? / Is there a clearly defined financial strategy to achieve the corporate goals?	<b>наличие на връзка there is dependence</b>	<b>наличие на връзка there is dependence</b>	<b>наличие на връзка there is dependence</b>
Избраната финансова стратегия ориентирана ли е към постигане на конкурентно предимство? / Is the chosen financial strategy oriented towards a competitive advantage?	<b>наличие на връзка there is dependence</b>	<b>наличие на връзка there is dependence</b>	<b>наличие на връзка there is dependence</b>
Съгласувана ли е финансовата стратегия с останалите функционални стратегии на фирмата? / Is the financial strategy consistent with the other functional strategies of the company?	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence	<b>наличие на връзка there is dependence</b>
Налице ли са необходимите ресурси за провеждане на избраната финансова стратегия? / Are there the resources needed to conduct the chosen financial strategy?	<b>наличие на връзка there is dependence</b>	<b>наличие на връзка there is dependence</b>	<b>наличие на връзка there is dependence</b>

Ясно ли е кой за какво отговаря и върши по изпълнение на стратегията? / Is it clear who is responsible for doing the strategy?	липсва връзка there is no dependence	<b>наличие на връзка there is dependence</b>	липсва връзка there is no dependence
Има ли изградена система за мониторинг на изпълнението на избраната финансова стратегия? / Is there a system in place to monitor the implementation of the selected financial strategy?	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence	липсва връзка there is no dependence

Източник: Анкета. / Source: Own survey.

нужда от финансови специалисти поради факта, че използват външни финансови услуги. Това доказва, че стратегическото финансово управление в една голяма част от стопанските субекти се извършва под формата на аутсорсинг. Използват се всички предимства на финансовия аутсорсинг, но се пренебрегва фактът, че външният изпълнител при планиране и контролиране на финансите не отчита спецификата на сектора, а го възприема като типичен икономически сектор.

- В изследваните МП съществуват пропуски при изпълнение на стратегическите финансови дейности. Дейности като: изграждане на действаща информационна система за целите на финансовото управление; извършването на финансов анализ; разработването на финансови сценарии за бизнес развитието на предприятието; количествено поставяне на финансовите цели; изграждане на система за мониторинг и контрол на изпълнението на финансовата стратегия, са игнорирани (изцяло или частично).

- Изпълнението на всички стратегически финансови дейности, определени в методическия подход на изследването, имат връзка с наличието на финансово звено в структурата на млекопреработвателните предприятия. Поради това смятаме, че анализът потвърждава изследователската теза, че стратегическите финансови дейности се изпълняват в тези предприятия, които притежават финансово звено в своята структура. Тези предприятия се определят и с по-висока постигната конкурентоспособност, за разлика от тези, които делегират изпълнението на всички или част от стратегическите финансови дейности на външни фирми (или финансови консултанти).

В заключение може да се обобщи, че изпълнението на стратегическите финансови дейности допринася за повишаване на конкурентоспособността на млекопреработвателното предприятие. Финансово звено, което ориентира своите дейности към повишаване на ефективността от финансовото планиране, към съгласуваност на финансовата стратегия с визията за развитие на бизнес модела на предприятието, и осигурява финансирането по изпълнението на тази стратегия, ще повиши своята конкурентоспособност.

## ЛИТЕРАТУРА

- Soykova, Yves.** (2002). Statistical dependence study. Farm, p. 125. (BG)
- Armstrong, J. S., & Collopy, F.** (1996). Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. *Journal of marketing research*, 188-199.
- Bloodgood, J. M., & Katz, J. P.** (2004). Manufacturing capacity, market share, and competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 14(1/2), 60-71.
- Kirpalani, V. H., & Balcome, D.** (1987). International marketing success: On conducting more relevant research. *Managing Export Entry and Expansion*. (Eds.) Rosson, Philip J. and Reid, Stanley D., Praeger, New York.
- Lipsey, R. E., Kravis, I. B.** (1987). The competitive advantage of US multinationals 1957–1984. Banca Nazionale Del Lavoro, Quarterly Review 1987, 161.
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R., & Pride, W. M.** (1989). Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *The Journal of Marketing*, 21-35.
- van Duren, E., Martin, L., & Westgren, R.** (1991). Assessing the competitiveness of Canada's agrifood industry. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 39(4), 727-738.