
Подходи за стратегическо управление на рентабилността на лозаро-винарските предприятия

Докторант Росица Ненова

Аграрен Университет – Пловдив

E-mail: rositza.nenova@abv.bg

Резюме

Стратегическото управление като понятие е пряко свързано с дългосрочното планиране като основна управленска функция. Икономическата рентабилност се определя от рентабилността на собствения капитал, рентабилността на продажбите и рентабилността на активите на предприятието. Постигането и поддържането на икономическа рентабилност е една от основните характеристики за ефективността на управление на предприятието.

Целта на статията е да се направи анализ на съществуващите стратегически подходи за управление на рентабилността на лозаро-винарските предприятия и да се дефинират техните силни и слаби страни.

Основен метод за анализ и оценка на подходите за стратегическо управление на рентабилността на лозаро-винарското предприятие е научната абстракция. Той дава възможност да се абстрахираме от конкретните белези на съществуващите лозаро-винарски предприятия и да анализираме в детайли управлението на рентабилността като основен управленски подход. Допълнителен метод, който се използва, е сравнителният метод. Чрез него се съпоставят различните постановки за управление на рентабилността и се дефинират силните и слабите страни в тях.

Ключови думи: подходи; рентабилност; управление; стратегия; лозаро-винарско предприятие

Approaches for strategic management of the profitability of wine-growing enterprises

Doctoral student Rositsa Nenova

Agricultural University – Plovdiv

Email: rositza.nenova@abv.bg

Citation: Nenova, R. (2019). Approaches for strategic management of the profitability of wine-growing enterprises. *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 64(4), 58-68 (Bg).

Abstract

Strategic management as a concept is directly positioned with longer-term planning as a major managed function. Economic profitability is determined by the return on equity, the return on sales and the return on assets of the enterprise. Achieving and utilizing economic profitability is one of the various characteristics of an enterprise's management effectiveness.

The purpose of statistics is to analyze robust strategic approaches to managing the profitability of wine-growing enterprises and to define them using strengths and weaknesses.

The main method for analyzing and evaluating approaches for strategic management of the profitability of a wine-growing enterprise is scientific abstraction. This enables us to abstract from the specific characteristics of existing wine-growing enterprises and to analyze in detail the management of profitability as a basic management approach. An additional method, which meets the comparative method, uses more dedicated profitability management and defines single and glorifies pages in them.

Key words: approaches; profitability; management; strategy; wineries

Рентабилността на стопанските субекти зависи от множество фактори, чиито генезис произтича от пазарната ситуация, а именно – пазарна цена, пазарен дефицит/излишък, държавна интервенция, потребителски вкус, наличие на продукти заместители, както и интензивност на конкуренцията. Това изисква използването на стратегически подход при управлението на рентабилността както на макро, така и на микро ниво. Анализирането на стратегическите фактори за успех има важно и актуално значение в условията на пазарна икономика. Тези стратегически фактори са: формираният бизнес модел, който описва конкурентното предимство и неговите източници; бизнес стратегията за развитие; стратегическият план на действие в условията на конкурентен пазар.

Целта на статията е да се направи анализ на съществуващите стратегически подходи за управление на рентабилността на бизнес организациите, като се определят техните силни и слаби страни.

Анализ на подходите за стратегическо управление на рентабилността на лозаро-винарското предприятие

Рентабилността е многопластова икономическа категория и нейното управление зависи от голям брой фактори. Затова е необходимо да се използва стратегически подход за ефективно управление на рентабилността на предприятието.

Според Семерджиев (2012): „Стратегическото управление е универсално приложима съвкупност от методи и средства за вземане на стратегически решения, с които се постигат организационните цели. Този инструментариум е приложим във всички области на човешка дейност (политическа, икономическа, социална, културна, морална, военна и т. н.). Конкретните му използвания зависят от състоянието на околната среда и организацията.“

Стратегическото управление, в традиционно установените разбирания, е планомерна, целенасочена дейност на стратегическо-

то ръководство за поддържане на постоянна висока готовност и подготовка за изпълнение на стратегическите планове и възложената мисия. В теорията на стратегическото управление, стратегическият мениджмънт се дефинира като: управленска дейност, свързана с определяне на дългосрочните цели и задачи на организацията (в съответствие с вътрешните ѝ възможности) и поддържане на взаимоотношенията между нея и околната среда, така че организацията да е постоянно чувствителна и възприемчива към външните изисквания. Основната цел на стратегическия мениджмънт е да осигури максимално ефективно използване на финансовите, материалните, технологичните и човешки ресурси на организацията за постигане на крайните стратегически цели. Това става чрез изпълнение на широк кръг дейности, които по дефиниция се считат за съдържание на стратегическия мениджмънт.

Според Радев (2009) стратегическото управление на рентабилността е управленски процес за развитие и поддържане на жизнеспособна съвместимост между цели и ресурси, и нейното изменение, съобразно пазарните възможности.

В литературата съществуват различни стратегически подходи за управление на рентабилността на предприятието (бизнес модела), които се базират на различни основни тези. Изследователите на проблема определят, че всеки един подход може да се базира на различни критични фактори от функционалните области на управление и развитие на бизнес модела. Една част от авторите (Стоянов, 2013) определят, че стратегическото управление на рентабилността зависи най-вече от вътрешните фактори на бизнес модела. Друга част определят (Семерджиев, 2012), че важни са факторите на външната бизнес среда.

Подход за управление на рентабилността на лозаро-винарското предприятие според Стоянов

Според този подход рентабилността на ниво предприятие е в пряка зависимост от

два фактора – (1) оборот на производствения капитал и (2) рентабилност на продажбите.

Оборотът на производствения капитал зависи от два основни фактора:

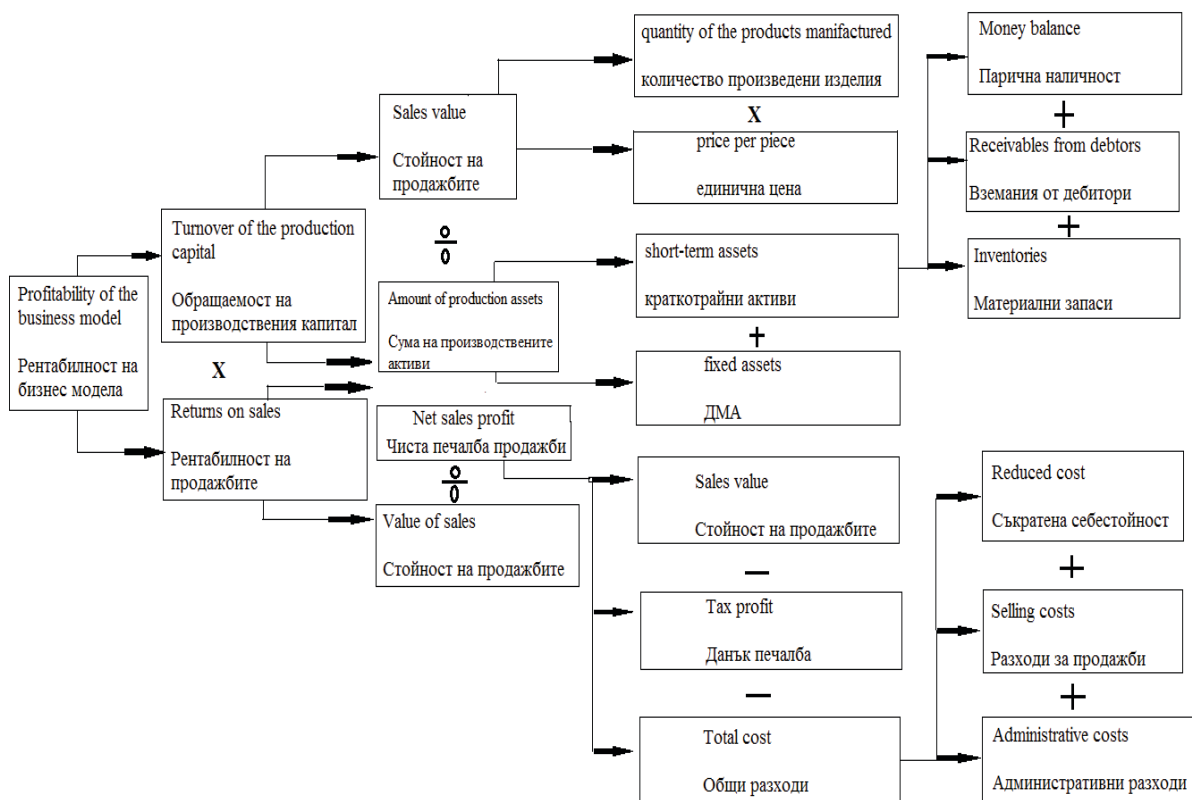
- стойността на продажбите;
- сумата на производствените активи.

Те от своя страна са отношение на чистата печалба от продажбите към стойността на самите продажби. Оборътът на производствения капитал зависи от стойността на продажбите към сумата на производствените активи. Стойността на продажбите има пряко отношение към количеството произведени изделия и единичната цена. Активите са краткотрайни и дълготрайни материали. Чистата печалба се формира от стойността на продажбите, данък печалба и себестойността. Пълната себестойност съдържа в себе си съкратена себестойност, разходи за продажби и административни разходи. Краткотрайните активи са сбор от паричната наличност, вземането

от дебитори и материалните запаси. Самата „рентабилност на продажбите“ от своя страна е частно от чистата печалба от продажбите и стойността на продажбите. На практика „рентабилността на предприятието“ зависи от тях (фиг. 1).

Подход за управление на рентабилността според Модела на Дюпон

Касърова (2005) предлага като подход за стратегическо управление на рентабилността на бизнес модел да се използва Моделът на Дюпон (виж фиг. 2). Моделът предоставя принципни възможности за увеличаване на рентабилността на продажбите и повишаване на обръщаемостта. Чрез различни комбинации на тези два показателя може да се достигне еднакъв резултат. Неговото приложение създава реална възможност да се планират, анализират и контролират резултатите от

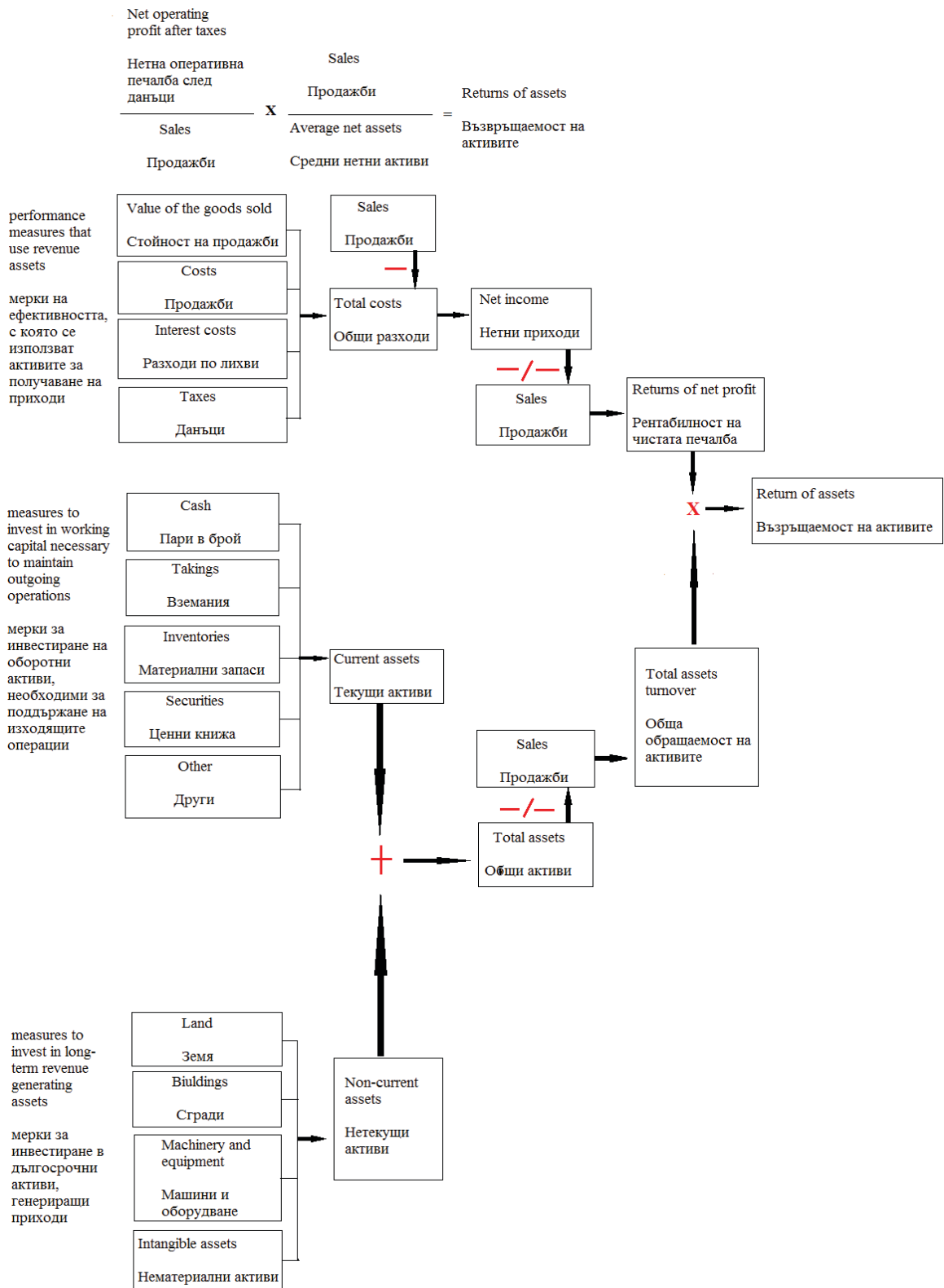


Фиг. 1. Стратегически подход за управление на рентабилността на лозаро-винарско предприятие
 Fig. 1. Strategic approach to managing the profitability of the business model.

Източник: Стоянов, 2013. / Source: Stoyanov, 2013.

DUPONT MODEL
МОДЕЛ НА ДЮПОН

Returns of net profit x Total assets turnover = Returns of assets
Рентабилност на чистата печалба x Обща обръщаемост на активите = Възвръщаемост на активите



Фиг. 2. Схема на Дюпон
Fig. 2. Dupont Scheme

Източник: Икономически речник, Hr-portal. / Source: Economic Dictionary, Hr-portal.

дейността, както и финансовия, и счетоводния резултат. Рентабилността на продажбите, тълкувана като резултат на дейността, се представя като съотношение на печалбата от дейността към размера на приходите от продажби. Резултатът се изразява като коефициент на възвръщаемост на активите на предприятието. Моделът представлява модифициран факторен анализ на рентабилността на собствения капитал (ROE – Return on equity) и на влиянието на редица производствени фактори върху тази рентабилност. Този модел има следните специфични черти, които го правят ефективен инструмент за стратегическо управление и контрол на рентабилността на бизнес модела:

- нагледно показва доколко предприятието успешно използва инвестициите от акционерите капитал за получаване на печалба;

- принадлежи към пирамидалните структури на финансовите коефициенти, тъй като използва множество единични показатели, които обвързва логически;

- илюстрира взаимовръзката между ликвидността, рентабилността и финансовата структура на предприятието;

- позволява да се даде бърза оценка на финансовото състояние на компанията;

- включва три особено „модерни” показатели – печалба преди лихви и данъци (EBIT – Earnings before interest and taxes), рентабилност на активите (ROA – Return on assets); дял на собствения капитал в структурата на активите.

Основна слабост на Модела на Дюпон е това, че позволява само косвено да се отчетат инвестициите капитал, тъй като не взема под внимание инвестициите в нематериални активи и въобще не отчита цената на капитала (собствен и привлечен). Това е сериозен недостатък, особено за предприятия с активна инвестиционна политика.

Може да се тълкува и представя като съотношение на счетоводната и съответно балансовата печалба към размера на приходите от продажби. Резултатите се структурират като възвръщаемост на собствения капитал преди и след данъчното облагане. Поради това, че

моделът на Дюпон предоставя възможност да се анализират едновременно балансът и отчетът на приходи и разходи, реално представя финансовия резултат като продукт на потенциала на предприятието. В този смисъл от финансова гледна точка се подпомага разкриването на резерви при използването на констатирания потенциал. В предприятието моделът на Дюпон има приложение при анализ на влиянието на промяната на цената, промяната на продажбите, навлизане на нови пазари, изменение на асортиментната структура върху рентабилността на продажбите. Подходът дава възможност на различните специалисти в предприятието да анализират и отчитат ефектите от следваната бизнес стратегия за развитие и/или от избрания бизнес модел. Чрез този подход счетоводителите и одитори могат при анализа на разходните статии в баланса да търсят пътища за намаляване на себестойността на продажбите. Финансови аналитици, мениджъри по производство и маркетинг могат да разкриват и анализират пътища за оптимизация на различните видове активи на предприятието; да направят сравнителен анализ на приложението на различни стратегии за финансиране, опитвайки се да намерят възможност за намаляване на разходите по лихвените плащания; да оценят степента на риск в случай на привличане на допълнителни външни източници на финансиране, необходими за повишаване рентабилността на собствения капитал.

Маркетингов подход за управление на рентабилността на лозаро-винарското предприятие (подход PIMS) – той все повече се налага като водещ при стратегическото управление на рентабилността на бизнес модела (фиг. 3). Водещи фактори са: пазарът, продуктът, цената и елементите на микса. Акцентът тук се поставя върху печалбата, реализирана преимуществено, за сметка на интензивните фактори, каквито са цените, разходите, иновациите, лицензиите, новите продукти и пазарът. Разбира се не се подценява и възможността за печалба, идваща от оборота на продажбите. Следователно при маркетин-

говия подход се обособяват две виждания за печалбата:

- Предпочитана, която се формира по интензивен път;

- Обикновена, която е резултат от високите обороти, за сметка на повече продадени обеми.

Според Щерев (2011): „Съвременното разбиране за „маркетинг“ и методите, и подходите за неговото приложение в практиката на отделните икономически единици (респ. предприятия), маркетинговият подход на управление на рентабилността изразява: „научно обоснован подход, система от възгледи за управление на рентабилността на бизнес модела, основани върху принципите за достигане на заложените бизнес цели (респ. максимизиране на резултата на дейността), при ефективно задоволяване нуждите и потребностите на индивидите, организациите и обществото като цяло“.

Особеностите на използване на маркетинговия подход могат да се изведат в следните две основни направления (Котлер, 1985):

а. *Цели на бизнеса* – най-често в практиката предприятията си поставят като основна цел една от следните цели: създаване на максимална печалба; постигане на растеж; увеличаване на стойността на акционерния капитал и т.н. Всяка от разгледаните цели води до търсене на решения за по-ефективно използване на ресурсите или за съкращаване на разходите по производството, които не допринасят за увеличаване пределната полезност на продаваните продукти за предприятието. Постигането на бизнес целите, особено в краткосрочен план, се свързва с пълно противопоставяне на очакванията на потребителите и на обществото като цяло.

б. *Създаване на полезност и ценност за потребителите и обществото.* Въпросът, на който следва да се даде подходящ отговор, е следният: „Кой е този основен фактор, който влияе при избора на конкретен продукт за задоволяване на възникналата у потребителя нужда?“. Отговорът се извежда при проучване на поведението на потребителите преди

покупката, по време на покупката и след нея, и се свързва със следните понятия:

• *полезност* – субективната оценката на потребителя за способностите на продукта да удовлетворява неговата потребност. Полезността е съчетание на рационални икономически фактори и субективна оценка на имиджа на продукта, т.е. факторите, които влияят върху формирането на полезността, са: характеристики на стоката или услугата, персонала и имиджа. Тук трябва да се имат предвид многобройните роли, които може да „изпълнява“ потребителят в обществото и по отношение на икономическата система. По този начин неговото понятие за „полезност на продукта“ се формира и под влиянието на фирмената (на производителя) мисия и ценности, както и от очакванията на обществото, като цяло и на отделни негови групи, за фирмата и нейните продукти.

• *ценност* – разликата между общата ценност на продукта за потребителя и неговите общи издръжки. Ценността за потребителя е съвкупността от всички възприемани изгоди от придобиването на продукта (ефективност при експлоатация, дизайн на продукта, удобство на доставката, имидж на марката и др.). Издръжките се формират от сумата на заплатената цена и издръжките за неговата експлоатация или потребление (разходи за инсталиране, разходи за обучение, разходи за обслужване и др.). Следователно възприеманата ценност за потребителя представлява полезността, която той получава при използването на продукта, в съчетание с минимални цени и експлоатационни издръжки за срока на използване на продукта. В допълнение, за съвременното общество са важни и разходите, които обществото осъществява по отношение на продукта след неговата употреба (отпадъци, рециклиране, влияние върху околната среда и др.).

За да се изведе подходящ (респ. практико-приложен) подход за управление на рентабилността на предприятието (бизнес модела), е необходимо да се анализират тези маркетингови фактори, които влияят върху нивата на доходност и рентабилност.

Магданов (1998): През 60-те години General Electric започна да проучва въздействието на маркетинговите стратегии върху рентабилността на операциите. През 1972–1974 година учените от Института за пазарни проучвания, партньор на Харвард Бизнес Скуул, разширили обхвата на проекта за предоставяне на консултантска помощ в областта на дейност, в която “General Electric” не са заети. През 1975 г. проектът премина под егидата на Института за стратегическо планиране, който след това събра огромно количество информация за постиженията на диверсифицираните предприятия в стратегически бизнес области, чийто брой в момента надвишава 1200. Проучването бе подкрепено от почти двеста от най-големите предприятия в САЩ и Западна Европа, които предоставиха информация за резултатите от прилагането на стратегии в различни стратегически икономически области. Беше предоставена информация за 100 позиции, включително пазарна среда, конкурентна среда и оперативни резултати.

Според Д. Борантас и Дж. Мандес (1987) подходът PIMS цели да се направи обективна оценка на връзката между пазарния дял и ефективността на оперативния бизнес модел. Те предлагат да се търси връзка между пазарния дял и бизнес рентабилността, както следва.

Въвежда се функцията на пазарния дял на RMS :

$$RMS = F [RQC, RPR, RDS, RAD, RPM], \quad (1)$$

Където: RMS е пазарен дял на предприятието; RQC е характеристиката и качеството на стоките; RPR е средната цена на стоките; RDS е ефективността на системата за дистрибуция на продукти; RAD е ефективността на маркетинговата система; RPM е ефективността на системата за промоция на продуктите. Ако разгледаме независими променливи, функцията на пазарния дял ще изглежда така:

$$RMS = \{RQC, RPR, RDS, RAD, RPM\} = F [RRC, RSC, RBS], \quad (2)$$

Където: RRC са ресурсите, уменията и способностите на компанията; RSC е целевата система; RBS е стратегията за развитие.

Въведете функцията за рентабилност:

$$RPRF = F [RSIR, RPFM], \quad (3)$$

Където: RPRF е рентабилността на бизнеса; RSIR е съотношението на продажбите и инвестициите; RPFM е пределната рентабилност.

Последното съотношение се определя като функция на маргиналната печалба:

$$RPRM = F [RPrice, RCost], \quad (4)$$

$$\{RPrice, RCost\} = F [RRC, RSO, RBS]. \quad (5)$$

Където: RPrice е средната цена на даден продукт; RCost е средната себестойност на продукта.

Д. Борантас и Й. Мандес (1987) оценяват зависимостта на функцията за рентабилност на RPRF и функцията на пазарния дял на RMS по примера на най-големите американски компании за дървообработване, според данни за 1976 г. Изчислителният период е избран така, че да бъде възможно сравняването на заключенията за резултатите от проекта PIMS в края на 70-те години на миналия век, получени от гореспоменатите изследователи и специалисти от Института за стратегическо планиране. Сравнението не е в полза на последното: резултатите от изследванията на Д. Борантас и Дж. Мандес (1987) показват, че съотношението между рентабилността на бизнеса и пазарния дял на предприятието е невярно, въображаемо. Възможността за илюзорна корелация е посочена от Г. Саймън.

Според Часил (1991) пазарният дял има влияние и значение върху рентабилността на бизнес модела. Той търси отговори на следните въпроси: „Може ли размерът на дела на предприятието на пазара да бъде резултат от мерки, насочени към постигане на добри финансови резултати, в по-голяма степен, отколкото тяхната кауза? С други думи, голям пазарен дял е причината за доброто финансово представяне, а не обратното. Какво значение има индикаторът на пазарния дял, ако ситуацията на пазара се промени бързо, старите изчезват и се появяват нови пазарни сегмен-

ти и цели индустрии? Разбира се, ако пазарът е сравнително стабилен, тогава показателят за пазарния дял би означавал добри финансови резултати. Но какво се случва, ако едно предприятие изразходва повечето си приходи за поддържане на господстващо положение на пазара, в зависимост от колебанията в цените и структурните промени? В този случай индикаторът за пазарния дял няма ли да бъде обвързан с ефективността на оперативната дейност на дружеството?

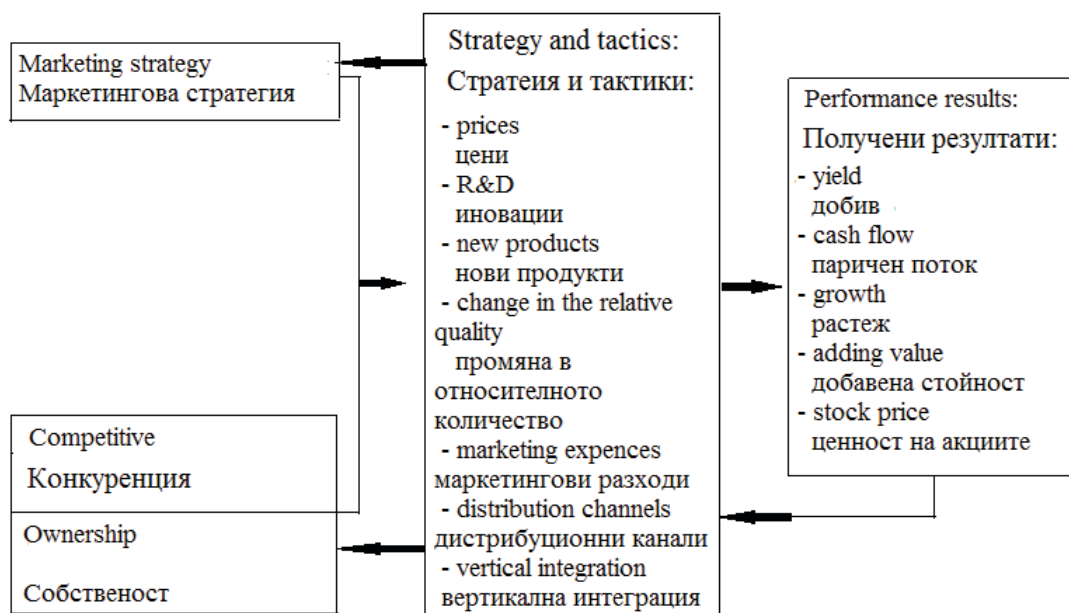
Часил до началото на 90-те години, разполагайки с базата данни за проекти на PIMS, която обхваща 2700 стратегически бизнес района на няколко диверсифицирани предприятия, търси отговор на горепосочените въпроси. След 17 години от този проект връзката между пазарния дял и възвращаемостта на инвестициите изглежда съвсем очевидна от самото начало. Часил заявява, че компаниите трябва да се стремят към висок пазарен дял в областите на операциите, позовавайки се на резултатите си от обработката на статистическите данни. В резултат от

изведения от него статистически анализ, той формулира следните зависимости:

- предприятията с висок пазарен дял са имали по-висока възвращаемост на инвестициите от конкурентите с по-малък дял;
- пазарният дял е най-важният фактор за висока възвращаемост на инвестициите на капитала.

Оказва се, че тези констатации не са достатъчно дълбоки, а именно:

Първо, има проблем с „шумовите ефекти“. Качеството на зависимостта „пазарен дял – възвращаемост на инвестициите“ е ниско, което поставя под съмнение точността на оценките за пазарния дял на мениджърите на предприятия с висока възвращаемост на инвестициите. Освен това, трябва да вземем предвид показателите за нивото на качество, съотношението на цените и производствените разходи, но това е изключително трудно поради липсата на необходимата информация. Тези и други фактори могат да създадат „шумови ефекти“, които не могат да бъдат изчислени. Следователно индикаторът за пазар-



Фиг. 3. Схема на PIMS – модел

Fig. 3. PIMS pattern – model

Източник: Адаптирано от Buzzell and Gale (1987).
Source: Adapted by Buzzell and Gale (1987).

ния дял се приема за най-надежден и достъпен за оценка и изчисление.

На второ място, няма доказателства, че висок пазарен дял е причина за висока степен на възвръщаемост на инвестициите. Възможно е предприятията с високи инвестиционни показатели да могат да задържат по-висок пазарен дял от по-малко ефективните си конкуренти. Постигането на висок пазарен дял не може да бъде самоцел в оперативната дейност: предприятието, стремящо се към лидерство на пазара, трябва да търси ползи от господстващо положение на пазара. И тъй като анализът доказва категорично, че неизплатените финансови резултати не са резултат от високия пазарен дял, компанията не може да очаква, че водещата позиция на пазара неизбежно ще доведе до висока икономическа ефективност.

Трето, доминиращата позиция на пазара сама по себе си не носи никакви ползи за предприятието. Предприятията с висок пазарен дял сами трябва да създават такива ефекти като икономии от мащаба или да привличат талантиливи мениджъри и специалисти.

От гореизложеното следва, че за стратегическото планиране индикаторът за пазарния дял не е значителен. М. Часил (1991) не изключва използването на този показател в процеса на разработване на стратегия при определени условия и с редица резерви. Заключениета, направени днес от г-н Часил, може да изглеждат очевидни, но всяко заключение трябва да се основава на емпирични данни. Да, има връзка между пазарния дял и възвръщаемостта на инвестициите, но тя не е пряка. Ролята на предприятието да е в господстващо положение на пазара не носи очевидни предимства; използването на инвестиционни ресурси за решаване на такъв проблем може да бъде безплодно. По този начин подходът PIMS ясно показва, че не може да има рецепта за дългосрочен успех и панацея за проблеми с управлението в света на бизнеса.

Сравнителен анализ на подходите

Показателите за рентабилност са своеобразен измерител на ефективността на фир-

мата, с насоченост към печалбата. Рентабилността се характеризира с показатели, съпоставящи финансовия резултат (печалбата) със стойността на продажбите, разходите, активите или капитала на предприятието. Между показателите за ефективност и рентабилност съществува взаимна връзка, която може да се изрази с метода, разработен от компанията Дюпон. Моделът на Дюпон е изключително подходящ за финансов анализ на рентабилността, защото необходимата информация за реализирането му е достъпна, официална и ясна. Това позволява сравнително лесно да се определят показателите, от които се изгражда моделът. Съотношението на Дюпон представя връзката между рентабилността на приходите от продажби, възвръщаемостта на активите и възвръщаемостта на собствения капитал. Между финансовите показатели съществува корелационна връзка. Това дава възможност за взаимен контрол и проверка на резултатите. Интерес представлява моделът, който американската фирма „Дюпон“ е изработила за финансов анализ. Той може да се възпроизведе на електронна таблица и да се получат данни при различни ситуации, както и да се правят сравнения.

След като разгледахме основните подходи за стратегическо управление на рентабилността може да се направят някои изводи относно техните предимства и съответно недостатъци.

Според подхода, основан на модела на Стоянов, се стига до извода, че рентабилността зависи само от два показателя – оборот на производствения капитал и рентабилност на продажбите. Моделът е сравнително опростен вариант на формиране на рентабилността. Управлението на рентабилността се разглежда по-скоро откъм финансово-счетоводния аспект на дейността на предприятието.

Спецификата на лозаро-винарството спрямо останалите земеделски дейности се състои в това, че изисква значителни първоначални инвестиции за изграждане на лозови масиви и производствен капацитет, които се правят за дълъг период от време. С други думи –

Таблица 1. Сравнителен анализ на подходите
Table 1. Comparative analysis of approaches

Подход Approach	Силни страни Strengths	Слаби страни Weakness
Дюпон Dupont	От финансова гледна точка се подпомага разкриването на резерви при използването на констатирания потенциал.	Позволява само косвено да се отчетат инвестирания капитал, тъй като не взема под внимание инвестициите в нематериални активи
	From a financial point of view, the opening of reserves in the use of the identified potential is supported.	It only allows indirectly accounting for invested capital, since it does not take into account investments in intangible assets.
Стоянов Stoyanov	Ясна и опростена концепция за управление на рентабилността.	Разглежда управлението на рентабилността като финансово-счетоводна дейност.
	A clear and simple concept for managing profitability.	Considers profitability management a financial accounting activity.

в тези предприятия еластичността на капитала намалява, поради по-високия размер на фиксираните разходи, произтичащи от сравнително по-високите инвестиции в сектора, спрямо останалите сектори на селското стопанство. Лозаро-винарските предприятия като цяло са по-слабо адаптивни на промени в бизнес средата спрямо потребителите на вино. Докато потребителят лесно може да „превключи“ своето потребление от един продукт към друг, то за лозаро-винарските предприятия е необходимо време, за да откликнат на тези пазарни промени. Всички особености на този вид дейност определят високи предизвикателства пред ръководството за ефективно управление на рентабилността.

Имайки предвид спецификата на лозаро-винарските предприятия, „Подходът на Дюпон“ може да се определи като най-удачен за управление на тяхната рентабилност. Подходът на база модела на Дюпон илюстрира взаимовръзката между ликвидността, рентабилността и финансовата структура на предприятието – която стои в основата на методиката за анализ на финансовото равновесие на предприятието на база рентабилност, ликвидност и финансова устойчивост; оценява финансовото състояние на компанията; „включва три особено „модерни“ показате-

ля – печалба преди лихви и данъци (ЕБИТ – Earnings before interest and taxes), рентабилност на активите (ROA – Return on assets) и дела на собствения капитал в структурата на активите“. Като недостатък на модела може да се посочи „косвеното“ отчитане на инвестирания капитал – без да се вземат под внимание инвестициите в нематериални активи и без да се отчетат цената на капитала (собствен и привлечен).

Заклучение

Стратегическото управление като цяло се свързва пряко с перспективното планиране, организиране, ръководене, координиране и контрол на дейността (в случая на рентабилността на предприятието). При определяне на подходите за стратегическо управление на рентабилността следва да се има предвид, че бизнес моделът, бизнес стратегията и организационната форма оказват своето влияние върху рентабилността на предприятието. Необходимо е не само отчитане и калкулиране на текущата печалба и рентабилност, а насочването им в правилна посока, с мисъл към следващите планови периоди. По този начин се очаква да се постигне икономическа ефективност за предприятието в дългосрочен план.

Литература

- Allesio, H.** (1983). The Market Share of Madness. *Journal of Business Strategy*, vol. 3, pp. 76-79. (It)
- Bourantas, D. & Mandes, Y.** (1987). Does market share lead to profitability? *Long Range Planning*, vol. 20, No. 5, pp. 102-108. (It)
- Choukov, Kr.** (2003). Financial and economic analysis of the enterprise. S. Thrace-M. (Bg)
- Chussil, M. J.** (1991). Does Market Share Really Matter? *Planning Review*, vol. 19, pp. 31-37. (Ru)
- Delombre, J. & Bruzelius, B.** (1977). The importance of relative market share in strategic planning – a case. *Long Range Planning*, vol. 10, pp. 2-7.
- Den, G.** (1984). Obtaining Insights through Strategy Analysis. *Journal of Business Strategy*, vol. 4, pp. 51-58.
- Gale, B.** (1978). Profit Planning. *Planning Review*, vol. January 6.
- Gale, B.** (1987). Cross-sectional Analysis: The New Frontier in Planning. *Planning Review*, vol. 6, March, pp. 38-43.
- Hamermesh, R. G., Anderson, M. J. & Harris, J. E.** (1978). Strategies for Low Market Share Business. *Harvard Business Review*, No. 56 (3), pp. 95-105.
- Jorkov, S.** (2000). Guide to economic indicators. *Classic and style*, pp. 175. (Bg)
- Kasarova, V.** (2005). Analysis of the Financial Statements. Scientific Manuscript, deposited with CNTB, NN 373/2005. (Bg)
- Kotler, P.** (1985). Eliminating Weak Products. *Harvard Business Review*, March-April, 107-18; G. J. Avlenitis. (Ger)
- Leontiades, J.** (1985). Market Share and Corporate Strategy in International Industries. *Journal of Business Strategy*, vol. 5, pp. 30-37.
- Lyubatkina, M. & Pitts, M.** (1983). PIMS: Fact or Folklore? *Business strategy journal*. vol. 3, pp. 38-43. (Ru)
- Magdanov, P.** (1998). The strategic planning system: structure, content, effectiveness. (Ru)
- McLagan, D. L.** (1981). Market Share: The Key to Profitability? *Planning overview*, vol. March 9, pp. 26-29. (Ru)
- Naylor, Th. H.** 1978. PIMS: through a different mirror. *Planning view*. Vol. 6, pp. 15-32.
- Neely, A.** (2000). *Prospects for Business Development. S.: Classics and Style, 2000.* (Bg)
- Newton, J. K.** (1983). Market Share – Key to Higher Yield? *Long Range Planning*, vol. 16, No. 1, pp. 37-41.
- Radev, T., Borisov, P.** (2009). *Business Planning. Short Course.* Letera Publishing House, Plovdiv, pp. 200. (Bg)
- Semerdzhiiev, Ts.** (2012). *Strategic Information Systems (C4I).* (Bg)
- Shterev, N.** (2011). *Assessing the use of the marketing approach in the management of industrial firms.* (Bg)
- Stoyanov, E.** (2013). *The theory of financial and economic analysis.* (Bg)
- Voss, B.** (2001). *Corporate Analysis. S.: Classics and Style.*
- Wakerly, R. G.** (1984). PIMS: a tool for developing a competitive strategy. *Long-range planning*, vol. 17, No. 3, pp. 92-97. (Ger)
- Walsh, K.** (2008). *Key Factors in Management. S.: Infodar.* (Eng)