
ФИНАНСОВ АНАЛИЗ И СТРАТЕГИЧЕСКА ОРИЕНТАЦИЯ НА ФИРМАТА

Георги ТОСКОВ*

FINANCIAL ANALYSIS AND STRATEGIC ORIENTATION OF THE COMPANY

Abstract: Each operational company must have the necessary resources in order to successfully carry out its financial activity. The accurate financing of the company, combined with right organization of production and realization, is an absolute obligation for the profitability of the production process. The total cost calculation of the production includes all the operational cost and should be examined in all variations. The strategic orientation of the company is achieved mainly with the right implementation of the strategic planning. The defining of goals and choosing strategies are two mutually determined and connected phases of a unique process.

Key words: company's finances, cash flows, strategies, types of strategies, competitiveness

ФИНАНСИРАНЕ НА ДЕЙНОСТТА НА ФИРМАТА

Финансирането на фирмата е дейност за осигуряване на необходимия капитал за осъществяване на производствената дейност и постигане на определена ефективност от нея.

Финансите са необходими, за да гарантират рентабилността на производствената дейност, да обслужат производството и да осигурят реализацията на продукцията.

Оперативният цикъл на бизнеса е времето, необходимо за завършване на паричния цикъл. С други думи колко време е нужно парите да се обърнат отново в пари в брой.

* Авторът е главен асистент, доктор в катедра „Икономика на хранителната индустрия“ към Университета по хранителни технологии – Пловдив.

Цикълът на реализация на продукцията е онази част от оперативния цикъл, която дава възможност за:

- закупуване на суровини и материали;
- разпределяне и използване на доходите;
- формиране на паричните фондове;
- дълговите инструменти на фирмата;
- получаване на средства от други лица.

Финансирането на стопанската дейност на фирмата има за цел да изравни приходите и разходите, като ползва кредити за оборотни средства.

Финансовите средства на фирмата се насочват за разширяване на производството, за ново капитално строителство, за покриване на загуби и други дейности.

Важен момент във финансовата дейност на фирмата е определянето на източниците за финансиране. Тази дейност се осъществява основно чрез собствено и външно финансиране. Собствените средства на фирмата са от нейния капитал.

Чуждият или заемният капитал осигурява финансови средства за определен период от време. Заемното набавяне на средства изисква тяхното връщане след определен период от време. За ползването им през този период се плаща определена лихва.

Както собствените, така и чуждите капитали се ползват за едни и същи цели на фирмата. Собственият капитал обаче е от значение за гаранциите, които поема фирмата. Той служи за обезпечение на заемния капитал. По тази причина, за да може една фирма да се снабди с исканите заемни средства, тя трябва да има достатъчно собствен капитал. Отговорността на тази роля на собствения капитал е много голяма.

Чрез собствения капитал фирмата формира многогодишен фонд от средства, с които може да разполага по всяко време. Финансовата система на фирмата се образува и крепи основно на собствения капитал. Чрез него се осигуряват многогодишните инвестиции.

В собствения капитал се включват дълготрайните материални активи – сградите, машините, съоръженията. Именно тази част от собствения капитал позволява да се заеме чужд капитал и затова колкото е по-голям размерът му, толкова по-голяма сигурност съществува за чуждите заемни средства. Той служи за сигурно обезпечение.

Особеност на финансирането със собствени средства е, че от тях не се получават дивиденди. Но тази особеност е много важна, защото дава сигурност при получаването на чужд капитал.

Собственият капитал на фирмата съществува в три форми – балансов, ефективен и обезпечаващ.

Балансовият собствен капитал е свързан и отразява капиталовите сметки на едноличните търговци и дружествата.

Ефективният собствен капитал представлява сума от балансовия капитал и резервите (ноу-хау, патентите, търговските марки, лицензите и др.). Тези резерви се ползват само в случаите, когато трябва да се определи еднократно балансовата стойност.

Обезпечаващият собствен капитал е важен и служи като обезпечение за заемане на чужд капитал. Освен ефективния капитал, той включва и други средства, които могат да се остойностят. Такива средства могат да бъдат различни вземания. Тези средства са притежание на фирмата, независимо че не се намират в нейна наличност. При едноличните търговци например това представлява цялото им имущество. При сдружения от типа събирателни и командитни дружества това е имуществото на някой от съдружниците. По тази причина собственият капитал на едноличните търговци, събирателните и командитните дружества е променлива величина. В дружествения договор се посочват някои от параметрите на собствения капитал. Това е необходимо както за обезпечаването на чуждия заемаен капитал, така и за ограниченията за ползване на собствени средства [3: 46 – 63].

При капиталовите дружества (ООД, ЕОД, АД и ЕАД) отговорността се поема само до размера на капитала на дружеството. В тези фирми има резервни фондове, които натрупват средства за обезпечение на чуждия заемаен капитал.

Собственият капитал на фирмата се образува от собственото финансиране и от самофинансирането. Собственото финансиране представлява дяловото участие на съдружниците, включващо определените вноски. Самофинансирането представлява натрупване на средства чрез отчисления по формираните фондове.

Самофинансирането е много по-трудна дейност за фирмата, защото то може да стане само при печеливша стопанска дейност, докато финансирането със собствени средства става чрез получаване на готови, полагащи се на фирмата средства.

Собственото финансиране е източник, който има правна форма, и е свързано с дяловото участие на съдружниците в дружеството. То е ограничено до приетия капитал. Този капитал може

да бъде минимален – съгласно изискванията на Търговския закон, и по-голям – в зависимост от броя на съдружниците и техните възможности. При акционерните дружества собственият капитал е значително по-голям и оттук собственото финансиране има по-големи възможности.

Самофинансирането зависи от резултатите от стопанската дейност на фирмата. Отчисленията, които се правят всяка година в специализираните фондове, са част от печалбата. Възможно е увеличаване на тези средства чрез амортизациите или предварителната обезценка на основните материални активи.

Всяка фирма използва чужд капитал, което става чрез привличане на заемни средства. Чуждият капитал са кредитни ресурси, заети за определен период. Тези ресурси подлежат на връщане в целия си размер, натоварени с определената лихва.

Привлеченият от фирмата чужд капитал има някои предимства и недостатъци. Предимствата са, че лихвите се приспадат от данъчнооблагаемия доход на фирмата, както и това, че чуждият капитал не се остойностява като облагаемо с данък имущество. Това е плюс за фирмата и ѝ дава възможност за по-голяма оперативност. Предимство е също и фактът, че за кратък период от време фирмата може да разполага със значителни средства и да реши своите проблеми.

Недостатъците се свеждат до това, че заемните средства трябва да се връщат, и то не само в целия си размер, но и увеличени с лихвите.

Чуждият капитал се набира по два начина [4: 13 – 51]:

- чрез кредит под формата на материални средства (краткотрайни или дълготрайни материални активи);
- чрез кредит под формата на парични средства.

Кредитирането на фирмата е по два способа – дългосрочно и краткосрочно. Краткосрочното се извършва чрез търговски кредит. Търговският кредит е за различни цели и той се предоставя по открита сметка, менителница и аванс. Същият се използва за закупуване на машини или суровини за производство.

ФИНАНСОВ АНАЛИЗ НА ФИРМАТА

Основната цел на всяка фирма е да получава доходи от своята дейност. В своя план за производствено-финансовата дейност фирмата може да определи границите, в които могат да варира тези доходи [5: 76 – 93].

За тази цел фирмата трябва ежегодно да извършва анализ на финансовата си дейност. Този анализ представлява процес на обработка на информация, която се съдържа във финансовите отчети. Използват се специфични аналитични инструменти и техники, които се прилагат спрямо наличната финансова информация за нейното правилно интерпретиране.

Ръководството на всяка фирма, както и евентуалните заемодатели на парични средства за външно финансиране на фирмата са заинтересовани от бъдещото развитие на фирмата. За тях е необходимо да знаят какви ще бъдат финансовите резултати на фирмата през следващите години.

От значение са такива икономически показатели, като ликвидност на фирмата, рентабилност на производството, печалба и др. При определяне на тенденциите в развитието на фирмата от значение са и факторите, които са определящи и влияят в най-силна степен на това развитие.

Значение има краткосрочната платежоспособност на фирмата. Тя е в пряка зависимост от ликвидността, която се изразява в притежаваните ликвидни активи, имащи парично изражение. Освен тези активи, за ликвидността са от значение и дълготрайните материални активи, които могат да се продадат и да се превърнат в парични средства.

Анализите на финансовата дейност на фирмата могат да бъдат вътрешни и външни.

Вътрешният анализ има за цел да разгледа финансовото състояние по отношение на обособените части на фирмата и нейните дейности.

Външният анализ има за цел да анализира финансовото състояние на фирмата като цяла единна структура. Този анализ е много по-важен както за ръководството на фирмата, така и за нейните кредитори. При него се ползват група показатели, по-важните от които са ликвидност, дългосрочна задлъжнялост, рентабилност и търговска активност.

Анализ на ликвидността на фирмата. Чрез него се получава оценка и прогноза за възможността на фирмата да покрие финансовите си задължения. От голямо значение е възможността за разплащане с кредиторите. В случая може да се ползва показателят „коэффициент на покриване (КП)“. Този показател представлява съотношението между краткотрайните материални активи (КМА) и текущите задължения на фирмата (ТЗ) и се изчислява по формулата:

$$КП = \frac{КМА}{ТЗ}$$

Чрез този коефициент се получава информация относно възможностите на фирмата да покрие задълженията си по текущите операции.

Коефициентът на покритие е от значение за ръководството на фирмата, което може във всеки момент да определи състоянието ѝ по отношение на ликвидността спрямо краткосрочните кредити. От значение е също и за заемодателите на краткосрочни кредити. Обикновено това са търговските кредити. Този показател е интересен и за заемодателите на дългосрочни кредити, тъй като чрез него те винаги получават информация за моментното състояние на фирмата.

Другият показател, който се ползва, е „коефициент на свръхликвидност (КСЛ)“. Чрез него се изразява отношението на най-ликвидната част от краткотрайните материални активи (КМА) към текущите задължения (ТЗ). Изчислява се по формулата:

$$КСЛ = \frac{КМА - МЗ}{ТЗ}$$

където: МЗ – материални запаси.

Чрез този коефициент се изразява величината на реалните парични средства. Това са налични парични средства и средства, които могат веднага да се получат във фирмата.

Коефициентът на свръхликвидност има връзка с материалните запаси. От значение е да се знае какъв е характерът на материалните запаси, т.е. каква ликвидност имат тези запаси. Това е много важно за заемодателите.

Всяка фирма, освен задължения, има и вземания, които също са важни за ликвидността на фирмата. За тях има специфичен показател на ликвидността, наречен „коефициент на вземанията (КВ)“. Той изразява броя на оборотите, които извършва за една година средната сума на вземанията. Този коефициент представлява съотношението между реализираната продукция (РП) и средната годишна стойност на вземанията (Всрг) и се изчислява по формулата:

$$КВ = \frac{РП}{Всрг}$$

Коефициентът на вземанията е от значение и за ръководството на фирмата, и за заемодателите на краткосрочни и дългосрочни кредити.

Този коефициент изразява скоростта на вземанията на фирмата.

Във връзка с анализа на ликвидността на фирмата могат да се използват и други показатели, но посочените дотук са основни и най-важни.

Анализ на задълженията на фирмата. Във връзка с този анализ е необходимо да се разкрие съотношението между собствения капитал (СК) и сумата на общите активи (ОА). То се определя чрез коефициента за собственост (КС), който се изчислява по формулата:

$$КС = \frac{СК}{ОА}$$

Колкото по-голям е собственият капитал на фирмата, толкова по-голям е коефициентът за собственост. А колкото по-висок е този коефициент, толкова ситуацията във фирмата е благоприятна за кредиторите.

Задлъжнялостта на фирмата може да бъде в краткосрочен и дългосрочен период. Когато е в дългосрочен период, се изчислява чрез коефициента за дългосрочна задлъжнялост, и обратно, когато е в краткосрочен период – с коефициента за краткосрочна задлъжнялост.

За извършване на анализа за задлъжнялостта на фирмата се използват и други коефициенти, например коефициент за общата задлъжнялост. Чрез него се изразява съотношението между собствения капитал и общата задлъжнялост.

Друг важен показател за финансовия анализ на фирмата е показателят „рентабилност“.

Анализ на рентабилността на фирмата. Рентабилността на производството се ползва като важен показател на стопанската дейност на фирмата. По тази причина рентабилността е от значение и за финансовия анализ на фирмата.

Рентабилността се изчислява чрез група показатели. Най-синтетичен от тях е рентабилността (Р_е) като отношение на печалбата (П) към общите разходи (Р).

$$P_e = \frac{\Pi}{P}$$

В случая става въпрос за общата рентабилност. По същия начин се включват и разходите като общи разходи. Рентабилността може да се изчислява и като отношение на печалбата към чуждия капитал. Тези отношения показват как се използват двата вида капитал.

За да бъде пълен финансовият анализ на фирмата, е необходимо до се използва и показателят „търговска активност“.

Анализ на търговската активност на фирмата. Търговската активност на фирмата характеризира нейното пазарно поведение. Пазарното поведение на фирмата може да се анализира и чрез финансовите резултати. За тази цел се ползва търговската активност на фирмата. За нейното анализиране се използва характеристиката, свързана с реализацията на стоките на пазара.

Анализ на паричните потоци на фирмата. За управлението на финансите на фирмата от значение се явява управляването на движението на паричните потоци. По тази причина всяка фирма трябва да извършва анализ на паричните потоци.

От финансовите отчети на фирмата може да се получи достатъчно много информация за всякакъв вид финансови анализи, в т.ч. и за анализ на паричните потоци. Този вид анализ е много важен, защото е свързан с правилното управление на фирмата.

Анализът на паричните потоци е характерен за фирмите, работещи в условията на пазарна икономика. Парите са всичко за всяка фирма в условията на пазарна икономика. Всяко действие, което води до получаването на пари, има смисъл, и обратно.

За нормално функциониране всяка фирма трябва да разполага с парични средства. Тези пари трябва да са в достатъчно количество, за да не изпитва фирмата затруднения в своите операции. Именно затова ръководството на всяка фирма трябва да обръща особено внимание на анализа на паричните потоци.

Анализът на паричните потоци се налага през последните години и от факта, че във все по-големи размери се утвърждава кредитната търговия. Този анализ се налага и поради все по-голямото разпространение на дългосрочното кредитиране. За развитието на анализа на паричните потоци определено влияние оказват и интересите на кредиторите.

Същността на анализа на паричните потоци представлява обработка на информацията за паричните потоци. Анализът е свър-

зан с установяване на ефекта от оперирането с краткотрайните и дълготрайните материални активи на фирмата за даден период.

РАЗХОДИ, ПРИХОДИ И ИНВЕСТИЦИИ НА ФИРМАТА

Един от икономическите показатели на фирмата са разходите, които се правят в нейната дейност. Разходите на фирмата изразяват стойността на вложените в производството фактори. Поради тази причина общо те се наричат „производствени разходи“.

Производствените разходи са основният елемент на цената. Това е причината конкурентността на даден продукт на пазара да зависи от цената и направените разходи. В баланса на фирмата разходите се изразяват в парична форма. По този начин те са съизмерими.

При формиране на себестойността на продукцията, в която се включват, производствените разходи трябва да се отразяват във всичките си форми. Има разходи обаче, които нямат пряко парично изразение и се отразяват трудно.

В тази връзка разходите се делят на:

- преки (явни);
- косвени (неявни, или още имплицитни, вмъкнати).

Преките (явните) разходи са свързани с разходите за заплащане на факторите на производството. Това са суровини, материи, енергия, труд и др. Този вид разходи се влагат пряко в производството и могат да се отчитат за всеки вид продукт индивидуално.

Косвените (неявните) разходи не могат да се изразяват в парично отношение отделно за всеки продукт. Тяхното влагане в продуктите като елемент на разходите става по косвен път, чрез определяне на дадена част.

Сборът на преките и косвените разходи дава общите, или производствените разходи. При анализа на тяхната структура е необходимо да се установят всички връзки между отделните видове разходи. Друг съществен момент при анализа е да се установи връзката между разходите и обема на производството. Колкото по-малко са разходите за получаването на даден обем продукция, толкова по-ефективно е производството и печалбите на фирмата ще бъдат по-големи.

От значение е да се установи динамиката на разходите и тяхната връзка с цените. Този вид анализ е свързан с ефективността на използването на производствените фактори, т.е. с продуктивността на факторите на производството.

В тази връзка можем да направим друга класификация:

– **Постоянни разходи.** Свързани са с използването на определените вече, т.е. фиксирани, производствени фактори. Тези разходи се правят и съществуват независимо от обема на производството. И без да има производство, те се правят.

– **Променливи разходи.** Този вид разходи варира в зависимост от обема на производството.

– **Общи разходи.** Представяват сумата от променливите и постоянните разходи.

– **Средни разходи.** Те се наричат още „разходи за единица продукция“. Получават се, като се разделят на обема на произведената продукция. Средните разходи могат да бъдат:

= **Средни постоянни разходи.** Получават се, като се разделят постоянните разходи на обема на произведената продукция. Поради факта, че постоянните разходи се променят, с увеличаване на обема на продукцията средните постоянни разходи намаляват, и обратно.

= **Средни променливи разходи.** Получават се, като се раздели обемът на произведената продукция на променливите разходи.

= **Средни общи разходи.** Получават се, като се раздели обемът на произведената продукция.

– **Пределни разходи.** Представяват прирастът на разходите за всяка допълнително произведена единица продукция.

При анализа на производствените разходи трябва да се обърне внимание на два въпроса:

1. Минимизиране на производствените разходи
2. Оптимизиране на обема на произвежданата продукция.

Може определено да се каже, че разходите също трябва да се оптимизират така, както и обемът на произвежданата продукция. Важен момент тук се явява ефективността на допълнителните разходи за производството на допълнителен обем продукция. Това означава, че трябва да се оптимизира съотношението между нарастването на продукцията и нарастването на производствените разходи.

При анализа се използва динамиката на средните и пределните разходи. Тяхното увеличение показва, че увеличаването на обема на допълнителната продукция става за сметка на увеличаването на средните и пределните разходи. Това е така при еднакъв темп на нарастване на производството и разходите. Ако производството нараства с по-голям обем, отколкото разходите (средните и пределните), тяхната динамика ще намалява.

Оптимумът е, когато пределните разходи са равни на общите средни разходи.

Оптимизирането на обема на производството е свързано с решаването на два важни проблема за фирмата:

1. Оптимизиране на технологичния вариант на производството

2. Оптимизиране на обема на производството.

И двата проблема изискват оптимизиране на производствените ресурси, които се влагат в производството.

СЕБЕСТОЙНОСТ НА ПРОДУКЦИЯТА НА ФИРМАТА

Себестойността на продукцията е елемент на калкулацията на производствените разходи на фирмата по отношение на произвежданата продукция.

Съвкупността от всички разходи по отношение на продукцията, включваща разходите по производството и реализацията, образуват себестойността на продукцията.

За фирмата себестойността на продукцията означава разходите за нейното създаване и доставяне на потребителя. Себестойността е пряко свързана със стойността на продукцията и представлява част от нея. За изчисляването ѝ се ползват два показателя:

1. *Сумарни разходи.* Това са разходите за общия обем продукция, произведена за определен период от време.

2. *Специфични разходи.* Представяват разходите за производство на единица продукция.

I. Класификация на разходите по икономически елементи

Икономическият елемент на разходите се състои в тяхната еднородност:

- разходи за материали;
- разходи за фонд „Работна заплата“;
- разходи за социални и други осигуровки;
- разходи за амортизационни отчисления;
- разходи за външни услуги;
- други разходи.

II. Класификация на разходите по етапи на калкулацията

- разходи за материали

III. Класификация на разходите по отношение на финансовата дейност

Анализирането на структурата на себестойността на продукцията позволява да се определи значението на всеки елемент на разходите при формирането ѝ.

Изчисляването на себестойността на продукцията става чрез калкулиране на разходите.

Важен въпрос в производствената дейност на всяка фирма е снижаването на себестойността на продукцията. Основен момент са източниците за снижаване на себестойността. Те се характеризират чрез различните видове подходи.

Факторите, които водят до снижаване на себестойността, са различни. Могат да се определят като външни за фирмата.

Вътрешнофирмените фактори са свързани с измененията в икономиката на страната и не могат да се контролират от фирмата.

Плащанията на фирмата представляват изразходването на средства, свързани с фирмата за даден период от време.

Разходите на фирмата представляват част от тези плащания, с която се покрива влаганата през този период стойност на производствените фактори.

Разноските на фирмата представляват разходите по предназначения и са част от всички разходи.

Общите разходи за даден период се изчисляват, като към разходите, направени като плащания, се прибавят разходите, довели до тези плащания или в бъдеще ще доведат до плащания.

Общите разноски за даден период са сума от редовните целеви разходи на фирмата и определени допълнителни разноски.

Трябва да се прави разлика между приходи и доходи на фирмата.

Приходите на фирмата са всички парични постъпления, включително и тези, които покриват направените разходи.

Доходите на фирмата са новопридобитите за фирмата парични средства.

Приходите на фирмата могат да се класифицират по следния начин:

- *Общи, или съвкупни, приходи.* Те идват от реализацията на продукцията. Обемът на тези приходи зависи от обема на реализираната продукция и от цените, по които тя се реализира.

- *Средни приходи.* Получават се, като се разделят общите приходи на количеството реализирана продукция.

- *Пределни приходи.* Представяват прирастът на приходите по отношение на прираста на реализираната продукция.

– *Имуществени ценности*. Те обхващат производствените запаси, незавършеното производство, разходите за бъдещи периоди, готовата продукция и финансовите средства на фирмата.

– *Имуществени права*. Обхващат всички различни вземания на фирмата.

Паричната стойност на всички краткотрайни активи образува оборотния капитал на фирмата.

В състава на краткотрайните активи се включват:

1. *Производствени запаси*. Към тях се отнасят суровините, материалите, горивата, полуфабрикатите и други материални ресурси, необходими за завършване на производството. Производствените запаси са основата на производствения процес.

2. *Незавършено производство*. Тук се отнася продукцията, която се намира в производство и все още не е завършена.

3. *Разходи за бъдещи периоди*. Това са разходи, които са направени, но от тях ще се получи продукция в бъдещ период.

4. *Готова продукция*. Това е продукция, която е напълно завършена. Намира се на склад и може да се реализира на пазара.

5. *Финансови средства*. Те са от значение за краткотрайните активи. В тях се включват паричните средства в брой, по сметки в банки, акредитиви и ценни книжа.

6. *Вземания*. Това са бъдещи краткотрайни активи. Основно очакваните средства са от продадена продукция или направени услуги. По вземания се очакват средства и от предоставени кредити, получаване на дивиденди и др.

Структурата на краткотрайните активи представлява съотношението между отделните им елементи. Нейният състав се влияе от направленията на производството във фирмата.

Дълготрайните активи на фирмата се подразделят на *производствени* и *непроизводствени*. **Дълготрайните производствени активи** са средствата на труда, участващи непосредствено в процеса на производството. **Дълготрайните непроизводствени активи** са материално-веществените ценности, които се използват в непроизводствената сфера. Това са жилищни и комунални сгради, културни домове, техните съоръжения и др.

В зависимост от материално-вещественния си състав и предназначение дълготрайните материални активи се подразделят на няколко групи – сгради, съоръжения, предавателни устройства, енергетични и двигателни машини и оборудване, транспортни средства и др.

За да се оцени цялата съвкупност от намиращите се в разположение на предприятието дълготрайни материални активи, се използва стойностна оценка.

При дълготрайните материални активи се извършват износване, амортизиране и възпроизводство.

Износването на дълготрайните материални активи става в процеса на производството. Съществуват две форми на износване – физическо и морално. *Физическото* износване се дължи на експлоатацията, а *моралното* е преждевременно обезценяване.

СТРАТЕГИЧЕСКА ОРИЕНТАЦИЯ НА ФИРМАТА

ЕТАПИ И ЕЛЕМЕНТИ НА СТРАТЕГИЧЕСКАТА ОРИЕНТАЦИЯ НА ФИРМАТА

За да има стратегическа ориентация една фирма, е необходимо:

- дейността на фирмата максимално да се адаптира към външната среда;
- управлението на фирмата да се постави върху фундамент, който дава смисъл на нейното съществуване;
- да е разработена система от стратегически цели, които определят дейност през следващите 3 – 5 години;
- да са избрани подходящи стратегии, т.е. най-добрите способи, за реализиране на основните фирмени цели при най-ефективно използване на включените в бизнеса ресурси;
- да са определени „критичните точки“ и рисковите зони в дейността на фирмата и да са изяснени защитните мерки за намаляване на риска, а също и начините за отстраняване на слабите места във вътрешнофирмените фактори;
- ясно и реалистично да са изведени конкурентните предимства на фирмата, за да се използват максимално за затвърждаване и увеличаване на фирмения успех.

Стратегическата ориентация на фирмата се постига чрез **стратегическо планиране**, което днес придобива все по-голяма актуалност и все по-широко приложение в световната бизнес практика както при управлението на големи компании, така и в малкия частен бизнес.

Основен информационен източник на стратегическа ориентация на фирмата са резултатите от анализа на външната среда на фирмата и на вътрешнофирмените фактори (SWOT анализа), пазарният и конкурентният анализ. На тази база се разработват последователно:

- визията (мисията) на фирмата;
- основните фирмени цели;
- стратегията.

Тези елементи формират стратегическата част на бизнес плана и задават целите и стратегиите на неговите конкретни раздели за основните направления на фирмената дейност.

Когато се разработват функционалните раздели на бизнес плана, могат да бъдат предизвикани уточнения и корекции в стратегическата част.

1) Дефиниране на мисията (визията) на фирмата

– отражение на **глобалната** (фундаменталната, уникалната) цел на фирмата;

- **политика, идеология, философия** на фирмата;
- **идеали**, определящи самоличността на фирмата;
- своеобразен морално-етически **кодекс**;
- **самоличността** на фирмата;
- **индикации** за бъдещото развитие на фирмата;
- **концепция** за постигане на растеж и рентабилност в дългосрочен план;

- **причини за съществуване** на фирмата;
- **ръководни принципи** в управлението на бизнеса;
- **набор** от съществени правила и норми на поведение;
- **предназначение** на фирмата;
- прокламация, изразяваща **идеалите на фирмата**, нейната обществена роля и призвание;

– **убеждения**, върху които фирмата изгражда своята политика и действия;

– **съчетание на два основни компонента – същностна идеология и предначертано бъдеще.**

Посланията, които се съдържат в мисията (визията), са адресирани към обществеността, клиентите, персонала на фирмата, мениджърите на фирмата, акционерите на фирмата.

2) Определяне на фирмените цели. Чрез целите се дава количествен и/или качествен израз на резултатите, които се стремим да постигнем в бизнеса за определен период от време. Те очертават главните направления на развитие на фирмата и определят състоянието, което искаме да придобие тя в бъдеще. Целите произтичат от мисията (върховната цел) на фирмата и се съобразяват със:

- силните и слабите страни на бизнеса;
- потенциала на фирмата;

– конкурентната среда.

Фирмата може да има множество **цели**, които да отразяват многообразието на нейната дейност, многобройните алтернативи за развитие на бизнеса.

КАК МОЖЕ ДА БЪДЕ СИСТЕМАТИЗИРАНО И ПОДРЕДЕНО МНОЖЕСТВОТО ЦЕЛИ

Главната цел – най-често главният резултат, към който се стреми фирмата, е да постигне **максимален размер на печалбата**. Тя именно е най-добрият начин на предприемаческата ефикасност, а следователно и главна цел на предприемаческите действия.

Функционални цели – конкретизират главната цел на фирмата в основните функционални области на нейната дейност.

Оперативни (частни) цели – маркетинговите, производствените, кадровите, инвестиционните, финансовите, управленските цели по елементи на съответните системи или направления на обособени дейности.

За да бъде системата от цели жизнеспособна, при тяхното определяне и структуриране е необходимо да се осигурят *приоритетност, съвместимост, съгласуваност, реалистичност, гъвкавост и адаптивност*.

След като са определени целите на фирмата, нейната стратегическа ориентация продължава със стратегически анализ и избор на стратегии. За съвременната трактовка на това понятие в мениджмънта и планирането има множество определения. *Най-разпространените формулировки са: поход в управлението* на цялостната дейност на фирмата; **избор на най-добрия начин** за постигане на основните цели на фирмата; **решаващо направление** в дейността на фирмата за успешно постигане на нейните приоритетни цели; **за най-целесъобразно използване на потенциала** и ресурсите на фирмата; **да се предвидят възможностите на фирмата и рисковете**.

Обект на стратегически анализ и избор на стратегии са онези проблеми от дейността на фирмата, които:

- непосредствено са свързани с основните цели на фирмата;
- имат дългосрочна ориентация;
- изпитват сериозно въздействие на неконтролируеми и многобройни външни фактори;
- изискват иновационни решения и големи инвестиции;
- могат да осигурят скок в доходите и рентабилността.

Принципът е: за реализацията на всяка дългосрочна и значима цел се разработва стратегия, която дава отговор на въпроса как, по какъв начин може успешно да се реализира съответната цел.

Ето защо **определянето на целите и изборът на стратегиите са две взаимнопроникнати, взаимнообусловени, взаимно свързани фази на единен процес.**

След като стратегиите съответстват на целите, логично е и те да бъдат класифицирани като:

- *общи генерални стратегии* – насочени към реализирането на главните цели на фирмата;

- *функционални стратегии* – насочени към осъществяване на маркетинговите, производствените, кадровите, инвестиционните, финансовите и управленските цели;

- *оперативни (частни) стратегии* – насочени към постигане на целите в отделните направления (елементи) на функционалните дейности.

Процедура за избор на целите

1. Генериране на идеи (варианти) за изпълнение на целите
2. Анализ на съвместимостта и групиране на подходите или начините на действие
3. Оценка на осъществимостта на подходите или на начините на действие
4. Избор на стратегия, т.е. на подходи или начини на действие
5. Определяне на основните задачи за изпълнение на съответната цел
6. Определяне на конкретните действия за решаване на задачите

Стратегически алтернативи

1. Стратегия на концентрацията; 2. Стратегия на развитие на пазара; 3. Стратегия на развитие на продукта; 4. Стратегия на иновациите; 5. Стратегия на хоризонталната интеграция; 6. Стратегия на вертикалната интеграция; 7. Стратегия „джойнтвенчър“ (joint venture); 8. Стратегия на концентричната диверсификация; 9. Стратегия на конгломерната диверсификация; 10. Стратегия на свиване (съкращаване); 11. Стратегия на отнемане; 12. Стратегия на ликвидация.

В своята логическа последователност **базовите стратегии съответстват на жизнения цикъл на бизнеса на продукта по фази.**

Във **фазата на стартиране**, характеризираща се с осигуряване на начален капитал за закупуване на оборудване, въвеждане на

продукта/услугата на пазара, е подходяща стратегията на концентрацията.

Фазата бързо развитие, когато продажбите и печалбите се увеличават стремително до запълване на капацитета на фирмата, е време за прилагане на **стратегията на развитие на пазара**, както и **стратегията на развитие на продукта**.

Фазата на забавен ръст, когато е достигнат максимумът на пазарния дял, продажбите и печалбата растат бавно, е време за разработка и прилагане на **иновационната стратегия**, а също за **стратегията на хоризонталната и вертикалната концентрация**.

Във **фазата зрелост**, когато настъпва задържане на обема на продажбите и печалбите и се среща все по-силна конкуренция, е препоръчително да се пристъпи към разработка и прилагане на **стратегията „джойнтвенчър“**, а също на **стратегииите на концентричната и конгломерната диверсификация**.

Във **фазата на упадък**, когато търсенето и печалбите намаляват, оборудването е изхабено морално и материално, налице е ликвидна криза, се пристъпва към прилагане на **стратегииите на свиване, на отнемане или ликвидация**.

Стратегическият избор въз основа на SWOT анализа може да ни насочи към следните решения:

Благоприятни възможности

Концентрация	Вертикална интеграция
А. Развитие на пазара	В. Конгломератна диверсификация
Развитие на продукта	Иновация
Силни страни	Слаби страни
Хоризонтална интеграция	Икономии
Отнемане	
С. Концентрична диверсификация	Д. Ликвидация
Джойнтвенчър	

Забележка: Селекцията на стратегиите е в зависимост от ситуациите на SWOT анализа.

ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

1. Всяка фирма трябва да извършва своевременно и пълен анализ на финансовите потоци.

2. Фирмата трябва да определи своята стратегия за дейност, отчитайки мястото си на пазара.

3. Във фаза на стартиране е подходяща стратегията на концентрация.

4. Фаза бързо развитие – време за стратегията развитие на продукта.

5. Фаза зрелост – стратегия „джойнтвенчър“.

6. Фаза упадък – свиване на отнемане или ликвидация.

Литература

1. **Алдаг, Р., Т. Стиърнс.** Стратегическо планиране. 1992.
2. **Иванов, В.** Икономика на фирмата. София: Ромина, 1999.
3. **Консулов, В.** Финансов анализ на фирмата. София, 1994.
4. **Костов, Д., Е. Масларова.** Икономика, организация и управление на социалната среда. Стара Загора: Алфамаркет, 2008.
5. **Костов, Д., Е. Масларова.** Аспекти на социалното развитие на организациите и обществото. – В: *Годишник на КИА – Пловдив*, том V, 2008.
6. **Шнее, Д. и др.** Стратегия – определяне на мисията. 1992.