

АГРАРЕН УНИВЕРСИТЕТ – ПЛОВДИВ
ФАКУЛТЕТ ПО ИКОНОМИКА

ВЕЛИЧКО МЛАДЕНОВ РОДОПСКИ

**СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ФИНАНСОВИТЕ ДЕЙНОСТИ ЗА
ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА
МЛЕКОПРЕРАБОТВАТЕЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„доктор” по научна специалност
„Организация и управление на производството”

Пловдив, 2019 г.

АГРАРЕН УНИВЕРСИТЕТ – ПЛОВДИВ
ФАКУЛТЕТ ПО ИКОНОМИКА

ВЕЛИЧКО МЛАДЕНОВ РОДОПСКИ

**СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ФИНАНСОВИТЕ ДЕЙНОСТИ ЗА
ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА
МЛЕКОПРЕРАБОТВАТЕЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„доктор” по научна специалност
„Организация и управление на производството”

Научен ръководител: доц. д-р Петър Борисов

Рецензенти:

.....
.....

Пловдив, 2019 г.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на разширено заседание на катедра “Мениджмънт и маркетинг” при Икономическия факултет на Аграрния Университет гр. Пловдив

Дисертантът е докторант в същата катедра.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 2019 г. от часа в зала..... на Аграрен университет - Пловдив.

I. Обща характеристика на дисертационния труд

1. Актуалност и мотиви за избор на темата

В условията на пазарна икономика, предприятията постигат устойчиви конкурентни предимства като използват различни конкурентоопределящи фактори. Следването на определена конкурентна стратегия може да доведе до трайното заемане на място на пазара. Съществуват множество стратегии за постигане на конкурентни предимства, основаващи се на маркетингов, организационен, иновационен или финансов подход в управлението на предприятието. Изборът на конкурентен подход се определя от визията на предприемача, за това как ще наложи бизнес предприятието на пазара. Бързото пазарно проникване на предприятието, изисква използването на капитал в големи мащаби, чрез който да се приложи стратегията на атака по всички флангове на конкуренцията и бързо отвоюване на желаните пазарни сегменти. Привличането и съсредоточаването на капитали в бизнес предприятието, изисква от предприемача да гарантира определени нива на рентабилност и възвращаемост на инвестирания капитал, удовлетворяващи изискванията на инвеститорите. Това налага използването на стратегически подход в управлението на предприятието, в който основно централно място заема решението на въпроса «как да се съчетаят интересите на инвеститорите (притежаващи капитала, инвестиран в бизнес модела) и клиентите, потребители на продукти, които бизнес модела предлага?». Постигането на баланс в тези интереси е критичен фактор за успешното конкурентно развитие.

2. Концептуална теза на дисертационния труд

В настоящото дисертационно изследване се защитава тезата, че стратегическото управление на процеса на концентрация на капитали в млекопреработвателното предприятие (МП) определя равнището му на конкурентоспособност.

3. Цел и задачи на изследване

Целта на настоящия дисертационен труд е да се установи влиянието на концентрацията на капитали и на извършваните стратегически финансови дейност върху финансовата конкурентоспособност на млекопреработвателното предприятие.

С оглед постигане на поставената цел са решени следните задачи:

1. Изяснена е същността на предприятието и финансовата конкурентоспособността като обекти на стратегическото

- управление на млекопреработвателното предприятие;
2. Разработена е концептуална рамка за оценка на финансовата конкурентоспособност на млекопреработвателните предприятия;
 3. Анализирана и оценена е финансовата конкурентоспособност на предприятията в сектора;
 4. Установява се как концентрацията на капитали в млекопреработвателните предприятия влияе върху тяхната финансова конкурентоспособност;
 5. Установява се, кои стратегически финансови дейности се изпълняват в изследваните обекти и как те оказват влияние върху финансовата конкурентоспособност на предприятието;
 6. Формулирани са препоръки за подобряване на стратегическото финансово управление, като фактор на конкурентоспособност.

4. Предмет и обект на дисертационното изследване

Предмет на научното изследване е стратегическото управление на финансовата конкурентоспособност на млекопреработвателното предприятие.

Обект на научното изследване са 55 млекопреработвателни предприятия, функциониращи на територията на България.

5. Подходи на изследването

В изследването стратегическия подход се възприема като основен при управлението на финансовата конкурентоспособност на млекопреработвателните предприятия, поради което при изследването и анализа им се прилага ситуационен подход.

За доказване на концептуалната теза в процеса на изследването се използват следните методи: системен анализ; сравнителен анализ; графичен анализ; статистическите методи – дескриптивна статистика, хи квадрат анализ и метода на еднофакторна корелация.

При обработката на емпиричната информация е използван специализираният програмен продукт SPSS и статистически пакет на MS Excel.

6. Основни литературни и информационни източници

Дисертационният труд е разработен, като са използвани: научни публикации и трудове на български и чужди автори; информационни бюлетени на международни организации - ЕУРОСТАТ; доклади и бюлетени на Министерството на финансите на РБългария, както и редица нормативни актове.

Емпирична информация за изследването е осигурена и от

извадкови анкетни проучвания и дълбочинни интервюта, проведени на ниво предприятие по изготвени от автора анкетни карти.

7. Обем и структура на дисертационния труд

Дисертационният труд е изложен във въведение, шест глави и заключение, разположени на 152 страници, използвана литература и приложения. Изследването е онагледено с 48 фигури, 2 схеми и 14 таблици.

8. Съдържание на дисертационния труд

Въведение

Глава I. Концептуална рамка за оценка на финансовата конкурентоспособност на млекопреработвателните предприятия

1. Специфични особености на МП и неговата устойчивост

1.1. Теоретичен модел на МП

1.2. Устойчивост на млекопреработвателното предприятие към влияние на обкръжаващата среда

2. Конкуренция, конкурентни предимства и конкурентоспособност на млекопреработвателното предприятие

2.1. Конкуренция

2.2. Конкурентни предимства

2.3. Конкурентоспособност

3. Стратегическо управление на конкурентоспособността на предприятието

3.1. Подходи

3.2. Стратегии

4. Стратегическо управление на финансовата конкурентоспособност

5. Методически подход за оценка на конкурентоспособността на млекопреработвателните предприятия

5.1. Оценка на секторната конкурентоспособност

5.2. Оценка на финансовата конкурентоспособност на

млекопреработвателните предприятия

5.2.1. Оценка на концентрацията на капитали в МП върху способността му да се конкурира

5.2.2. Оценка на влиянието на стратегическите финансови дейности върху конкурентоспособността на МП

6. Методически подход за диагностика и стратегиране на управлението на финансовата конкурентоспособност в сектора

Глава II. Фактори, определящи конкурентоспособността на млекопреработвателните предприятия

1. Оценка на факторите, определящи конкурентоспособността на сектора

1.1. Анализ на структурата на сектора

1.2. Анализ на детерминантите на конкурентните предимства

1.3. Анализ на факторните условия

1.4. Анализ на условията на търсенето

1.5. Анализ на свързаните и подпомагащите отрасли

1.6. Анализ на фирмените стратегии и конкуренцията

1.7. Анализ на правителствената подкрепа

2. Степен на концентрация на капитали в изследваните предприятия
3. Финансова конкурентоспособност на предприятията
- 3.1. Финансова стабилност на предприятията
- 3.2. Възвръщаемост на ресурсите на предприятията
- 3.3. Доход на предприятията
- 3.4. Равнище на финансова конкурентоспособност на предприятията
4. Оценка на взаимодействието между финансовите фактори и равнището на конкурентоспособност

Изводи

Глава III. Анализ на влиянието на стратегическите финансови дейности върху конкурентоспособността

1. Анализ на факторите, определящи пазарната мощ
- 1.1 Анализ на иновациите
- 1.2 Анализ на използването на производствения капацитет
- 1.3 Анализ на суровинната база
- 1.4 Анализ на нагласата на пазарните участници за пазарен успех
2. Анализ на финансовите организационно-управленски ресурси
3. Анализ на изпълнението на стратегическите финансови дейности
- 3.1. Степен на изпълнение на стратегическите финансови дейности в сектора
- 3.2. Степен на изпълнение на стратегическите финансови дейности на ниво предприятия
- 3.3. Ефекти от изпълнението на стратегическите финансови дейности върху конкурентоспособността на млекопреработвателните предприятия
4. Взаимодействие между стратегическите финансови дейности и конкурентоспособността на млекопреработвателните предприятия
- 4.1. Връзка между изпълняваните стратегически финансови дейности и наличието на финансово звено, възраст на бизнес модела и размера на разполагаемите активи в МП
- 4.2. Връзка между изпълняваните стратегически финансови дейности и равнището на конкурентоспособност

Изводи

Глава IV. Насоки за повишаване на финансовата конкурентоспособност на млекопреработвателните предприятия

1. Стратегиране на финансовата конкурентоспособност на млекопреработвателните предприятия
- 1.1 Идентифициране на силните/слабите страни и на възможностите/заплахите при управлението на финансовата конкурентоспособност
- 1.2 Оценка на взаимодействието на факторите за повишаване на финансовата конкурентоспособност
- 1.3 Дефиниране на стратегическите цели и избор на решения за повишаване на финансовата конкурентоспособност
2. Насоки за подобряване на стратегическите финансови дейности за повишаване на финансовата конкурентоспособност
- 2.1. Предписания са повишаване на ефективността от изпълняваните стратегически финансови дейности
- 2.2. Изграждане на организационен капацитет за изпълнение на

стратегическите финансови дейности в предприятията

2.3 Разработване на модел за стратегическо управление на финансовата конкурентоспособност на млекопреработвателните предприятия

3. Модел на финансова система за повишаване на конкурентоспособността на сектора

Заклучение

Литература

II. Основно съдържание на дисертационния труд

Въведение

В условията на пазарна икономика, предприятията постигат устойчиви конкурентни предимства като използват различни конкурентоопределящи фактори. Следването на определена конкурентна стратегия може да доведе до трайното заемане на място на пазара. Съществуват множество стратегии за постигане на конкурентни предимства, основаващи се на маркетингов, организационен, иновационен или финансов подход в управлението на предприятието. Изборът на конкурентен подход се определя от визията на предприемача, за това как ще наложи бизнес предприятието на пазара. Бързото пазарно проникване на предприятието, изисква използването на капитал в големи мащаби, чрез който да се приложи стратегията на атака по всички флангове на конкуренцията и бързо отвоюване на желаните пазарни сегменти. Привличането и съсредоточаването на капитали в бизнес предприятието, изисква от предприемача да гарантира определени нива на рентабилност и възвращаемост на инвестиция капитал, удовлетворяващи изискванията на инвеститорите. Това налага използването на стратегически подход в управлението на предприятието, в който основно централно място заема решението на въпроса «как да се съчетаят интересите на инвеститорите (притежаващи капитала, инвестиран в бизнес модела) и клиентите, потребители на продукти, които бизнес модела предлага?». Постигането на баланс в тези интереси е критичен фактор за успешното конкурентно развитие.

В тези ограничителни условия, мениджърите на предприятието трябва да използват иновативни подходи за управление, позволяващи съчетаването на интересите на двете заинтересовани страни. Изграждането на устойчиви конкурентни предимства изисква от бизнес предприятието да разнообразява своята дейност и по този начин да удовлетворява в пълнота потребностите на клиентите. Диверсификацията в дейността дава възможност за увеличаване на пазарната мощ, като този процес е пряко свързан с процеса на концентрация на капитали. По-широката диверсификация изисква привличането на все повече финансов капитал. Насищането с капитали не е безпределен процес, след преминаването на определен критичен праг, ефектите от този процес могат да се трансформират и от конкурентоопределящи фактори да се превърнат във фактори ограничаващи пазарната мощ. Приближаването на този критичен праг изисква от мениджърите при финансовото управление на предприятието да измерват еластичността на финансовия капитал към

промени в неговия размер.

Глава I. Концептуална рамка за оценка на финансовата конкурентоспособност на млекопреработвателните предприятия

1. Специфични особености на МП и неговата устойчивост

Извършен е преглед на теоретичните възгледи за същността на предприятието и неговата устойчивост в сектор „Млекопреработване“. Направен е критичен анализ на научната дискусия по този въпрос. При обосноваването на същността на млекопреработвателното предприятия се използва системния подход. То се разглежда като цяло съставено от производствена, икономическа, социална и юридическа подсистеми. Устойчивостта е представяне на системна характеристика. МП се характеризира като силно динамична система т.е. извършва преходи от равновесно състояние в не равновесно, силно повлияно от взаимодействието с обкръжаващата среда. Устойчивостта на предприятието зависи от множество контролируеми и не контролируеми от управлението фактори с единично или комплексно влияние върху състоянието му. Всичко това формира различни етапи (фази) в развитието на МП. Периодът от време, през който предприятието поддържа динамично равновесие между изграждащите го елементи и процесите в него т.е. то е приведено в устойчиво състояние, определя жизнения му цикъл. Жизненият цикъл най-общо характеризира: отрязъка от време, през който то съществува и функционира като обособена производствена система; динамиката на основните типове организационни промени, осъществявани на всеки етап от неговото развитие; степента му на устойчивост към промените в обкръжаващата среда.

2. Конкуренция, конкурентни предимства и конкурентоспособност на млекопреработвателното предприятие

В тази част на дисертационния труд е извършен е критичен анализ на становища за същността на конкурентоспособността на предприятието. Става ясно, че МП трябва да притежава следните характеристики, за да бъде конкурентоспособно: висока производителност на ресурсите; производство на висококачествена продукция при минимални разходи; нарастваща рентабилност; постоянен и/или нарастващ пазарен дял; ефективност на управлението; адаптивност към промените на обкръжаващата среда; иновативност. Всички тези черти на конкурентоспособност, изискват от мениджмънта на предприятието да реализира визионерство в управлението на факторите на конкурентоспособност, които са разнообразни и имат комплексно влияние.

3. Стратегическо управление на конкурентоспособността на предприятието

Разгледани са различните подходи за постигане на конкурентоспособност.

Организационен подход – Този подход цели чрез рационализиране на организацията на производството да се постигне конкурентно предимство в отрасъла. Основните конкурентоопределящи фактори, които се използват са следните:

- логистика;
- аутсоурсинг;
- локация на производството;
- икономия от мащаба.

Маркетингов подход – Използвайки инструментите на маркетинга като основен подход на управление на предприятието също може да се постигне конкурентно предимство. Целта е да се постигне такова позициониране на продукта, което да порожи лоялно търсене от страна на клиента. Това може да се постигне като се използват следните фактори, определящи конкурентоспособността на предприятието:

- маркетинг-микс;
- маркетингова стратегия – сегментиране и позициониране;
- маркетингова политика.

Иновационен подход – Създаването на нова стойност за потребителя определя възможност за навлизане на изцяло нов пазар, който не е обект на конкуренция. Основни конкурентоопределящи фактори са следните:

- технологични ресурси;
- предприемачески ресурси;
- финансови ресурси;
- стратегически алианси;
- иновационна стратегия.

Финансов подход – този подход се базира на разбирането, че финансовото управление има водеща роля при управлението на конкурентоспособността на предприятието. Големите предприятия, които акумулират голям по размер финансов капитал могат лесно и бързо да използват този потенциал и да отвоюват значителен пазарен дял от своите конкуренти чрез ценово лидерство и продуктово разнообразие. В Практиката показва, че този подход се реализира в два етапа. През първия етап концентрирания финансов капитал се използва за фронтална атака по всички флангове на основните конкуренти с цел изтласкване от пазара. След като се реализира пазарно проникване, предприятието бързо увеличава своя пазарен дял, чрез продуктово разнообразие и установяване

на ценово лидерство на пазара. Тези два конкурентоопределящи фактора гарантират постигането на трайни и устойчиви пазарни позиции. Реализирането на финансовия подход за управление на конкурентоспособността, изисква изграждането на финансов буфер, който временно да покрива първоначалните загуби на предприятието, които то натрупва при фронталната атака на основните конкуренти. Подходът използва следните конкурентни фактори при управление на пазарната мощ на предприятието:

- финансови ресурси;
- концентрация на финансов капитал;
- привличане на финансови специалисти;
- инвестиции във финансови активи;
- инвестиции в научно-развойна дейност.

4. Стратегическо управление на финансовата конкурентоспособност

Конкурентоспособността като феномен съществува навсякъде в природата. Тя е аналог на приспособимостта и изменчивостта на живите организми, свойство определящо способността им да оцеляват в динамичната природна среда. Използвайки изложената трактовка, то може да заявим, че в условията на пазарна икономика, бизнес предприятията са конкурентоспособни, когато съумяват да оцеляват и да се адаптират на изискванията на пазара. Оцеляването не е достатъчно условие за едно предприятие, то да бъде конкурентоспособно на пазара, то трябва и да реализира ръстез в своето пазарно развитие. Многоаспектността на конкурентоспособността изисква да се изследват всички фактори за пазарен успех на предприятието. В тази стопанска единица, протичат бизнес процеси, които изискват ефективност в управлението на маркетинга, финансите и иновациите. Тези изисквания, налагат конкурентоспособността да се изследва в маркетингов, финансов и иновационен аспект.

В дисертационното изследване, финансовата конкурентоспособност се дефинира като способност на предприятията да използват така финансовите фактори в своето управление, че да постигат устойчиви пазарни позиции във времето. Сложността и комплексното влияние на факторите, изграждащи бизнес средата изискват от мениджърите на бизнес предприятията да налагат стратегически подход на управление. Този вид управление се базира на изпълнението на две основни дейности – стратегическо планиране и стратегически контрол.

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 МП, 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 на реализиране на потенциала на продуктите в условията на лимитирани финансови ресурси.

5. Методически подход за оценка на конкурентоспособността на млекопреработвателните предприятия

Измерването на равнището на конкурентоспособност в дисертационното изследване се осъществява както на макро, така и на микро ниво. Използва се дедуктивен подход за идентифициране на закономерностите, които протичат в изследваните обекти по отношение на тяхната конкурентоспособност. Поради липса на достатъчно данни за състоянието на секторната и фирмената конкурентоспособност се използват метода на експертната оценка и анкетния метод.

За идентифициране на източниците на конкурентни предимства на млекопреработвателния сектор се използва подходът на Майкъл Портър. Този подход се основава на концепцията за „диаманта на детерминантите на националните предимства” (Porter 1990). Липсата на достатъчно статистическа информация на регионално ниво, както и на система наблюдаваща и генерираща статистическа информация относно формирането и развитието на секторите на територията на страна обосновава използването на метода на експертната оценка.

На база определените иманентни характеристики на конкурентоспособността на предприятието се определя система от показатели, чрез която се анализира и се оценява конкурентоспособността.

Тази система включва две групи показатели – факториални и резултативни.

- Факториалните показатели определят потенциала на МП за конкурентоспособност. Това са фактори, които се определят като двигател на конкурентоспособността.
- Резултативни показатели са тези, които определят постигнатата степен на конкурентоспособност на МП. Те се използват и като инструмент за сравнителен анализ на конкурентоспособността в различните по размер и организация МП.

Чрез статистическа проверка на хипотези се доказва или отхвърля основната хипотеза, обясняваща зависимостта на факторите, определящи конкурентоспособността. Концептуалната теза на дисертационния труд, която се проверява за достоверност е, че стратегическото управление на процеса на концентрация на капитали в млекопреработвателното предприятие (МП) определя равнището му на конкурентоспособност.

Анализа на достоверността на дисертационната теза протича в два последователни етапа:

- Оценка на концентрацията на капитали в МП върху способността му да се конкурира;
- Оценка на влиянието на стратегическите финансови дейности върху конкурентоспособността на МП.

Степента на концентрация на капитали в МП се характеризира, чрез показателя сума на активите. Степента на конкурентоспособност се определя на база показателите (1) пазарен дял, (2) рентабилност на активите и (3) собствения капитал, (4) възвръщаемост на инвестициите. Всички тези показатели се агрегират в един обобщаващ, който се нарича (5) коефициент на финансова конкурентоспособност.

(1) Пазарен дял $= (NRS/NRS1) \times 100$

NRS – нетни приходи от продажби на МП;

NRS1 – общо нетни приходи от продажби на всички изследвани МП;

(2) Рентабилност на активите (Piassets)

Piassets = (Брутна печалба/активи) $\times 100$

(3) Рентабилност на собствения капитал (Piequity)

Piequity = (Брутна печалба/собствен капитал) $\times 100$

(4) Възвръщаемост на инвестициите по Дю Пон (RRinvestments) =
Pisales $\times$ RRassets

Pisales – рентабилност на продажбите;

RRassets – възвръщаемост на активите

RRinvestments

(5) Коефициент на финансова конкурентоспособност

$K_k = \frac{(X1/Y1 + X2/Y2 + X3/Y3 + X4/Y4) \times 100}{4}$

4

X1 → пазарен дял на предприятието;

Y1 → средна стойност на пазарния дял в изследваната съвкупност от предприятия;

X2 → рентабилност на активите на предприятието;

Y2 → средна стойност на рентабилността на активите в изследваната група от предприятия;

X3 → рентабилност на собствения капитал на предприятието;

Y3 → средна стойност на рентабилността на собствения капитал в изследваната група от предприятия;

X4 → възвръщаемост на инвестициите на предприятието;

Y4 → средна стойност на възвръщаемостта на инвестициите в изследваната група от предприятия.

Проверката на достоверността на концептуалната теза се извършва чрез дърво на статистически хипотези. Използва се статистическият метод – обикновена корелация между два фактора.

Изследват се следните зависимости между факторите:

1) Зависимост между факториалните показатели – сума на активите, размер на собствения капитал, размер на инвестициите и резултативния показател - пазарен дял;

2) Зависимост между факториалния показател – пазарен дял и резултативните показатели – рентабилност на активите, рентабилност на

собствения капитал и рентабилност на приходите от продажби;

3) Зависимост между факториалните показатели – сума на активите, собствен капитал, инвестиции, пазарен дял, нетни приходи от продажби и резултативния показател - брутна печалба;

4) Зависимост между факториалните показатели – сума на активите, собствен капитал, пазарен дял върху резултативния показател – възвръщаемост на инвестициите.

Чрез статистическите методи се установява не само зависимостта между факторите, определящи конкурентоспособността на МП, но силата и посоката на влияние по между им.

6. Методически подход за диагностика и стратегиране на управлението на финансовата конкурентоспособност в сектора

Теоретичния модел за диагностиката и стратегиране на финансовото управление на млекопреработвателните предприятия се конструира на база използването на метода на експертната оценка и метода на SWOT-анализ (виж схема 1).

Методът „SWOT-анализ“ е сред най-популярните в научната литература, който се използва при оценка на стратегическото финансово управление на предприятието. Техниката на SWOT-анализа изисква познаването на всички специфични фактори, оказващи пряко и косвено въздействие върху финансовото управление с оглед на това те да бъдат анализирани в детайли, за да може организацията лесно да се адаптира към техните изисквания. В настоящото дисертационно изследване се защитава идеята, че финансовите мениджъри и специалисти са тези, които в най-пълна степен познават вътрешните фактори на финансовата среда, които определят бъдещото развитие на предприятието. Ето защо финансовите мениджъри и специалисти в изследваните МП се използват като основен източник на информация за определяне на силните и слабите страни.

Силните и слабите страни на управлението на финансовата конкурентоспособност на МП както и възможностите и заплахите, произтичащи от външната финансова среда се определят на база получените резултати от проведените анкети, интервюта и статистически анализи в дисертационното изследване.

Изводите от дисертационното изследване са тема на дискусии от страна на финансовите мениджъри в специално за тази цел обособени фокус групи. На схема 1 е изложен методическият подход за определяне на финансовите проблеми и потенциалните решения за развитието на финансовата конкурентоспособност на млекопреработвателните предприятия.

- Етапи на диагностика и стратегическа ориентация

Първият етап (А.) от приложението на методическия подход се състои в идентифицирането на силните/слабите страни както и

възможностите и заплахите пред финансовата конкурентоспособност на МП, произтичащи от извършеното дисертационно изследване. Чрез фокус групи от финансови специалисти се дискутират и определят кои са силните и слабите страни както и възможностите, и заплахите пред финансовото конкурентоспособност на предприятията. Груповите дискусии (фокус групи) са използвани като метод в изследването, който позволява навлизане в дълбочина в изследваната тематика, като същевременно се използват и предимствата на груповия ефект. По време на дискусиите, чрез спонтанно обстойно дискутиране на предварително определени изводи от дисертационното изследване кръг в малки групи от хора се формулират ясно, кои са силните и слабите страни на управлението на финансовата конкурентоспособност в сектора и какви възможности и заплахи предоставя външната среда за неговото развитие в бъдеще. Дискусиите се организират и насочват от модератор (докторантът), който поставя въпросите за обсъждане, съблюдава за равностойното участие на лицата, насочва в нови интересни насоки, спонтанно изразени от участниците.

През втория етап (В.) се цели конструиране на SWOT- матрица, което се явява резултат от проведените дискусии във фокус групите. Най-често посочените силни/слаби страни както и възможности и заплахи в изведените фокус групи намират място в матрицата. Тази матрица в последствие се използва като техника за определяне на два много важни елемента в стратегическата ориентация на финансовата конкурентоспособност на МП, а именно: 1) кои са най-важните силни, слаби страни, възможности и заплахи и 2) какво е взаимодействието на силните и слабите страни с посочените възможности и заплахи.

През третия етап (С.) се търсят най-значимите фактори за успех на финансовия мениджмънт. Чрез метода на експертна оценка се ранжират най-значимите силни, слаби страни, възможности и заплахи в SWOT-матрица. Ролята на експерти в оценяването на тези четири градивни елемента на SWOT-матрицата играят самите финансови мениджъри и специалисти от избрани МП. Така организираната експертна оценка цели определяне на най-значимите фактори за успех на МП от гледна точка на техните финансови мениджъри. Самата организация на експертната оценка включва следното: инструктиране на експертите (финансовите специалисти), как да изразят своето експертно мнение; избор и приложение на скала за оценка; разработване на карта на експертното мнение и извършване на самата експертна оценка от респондентите.

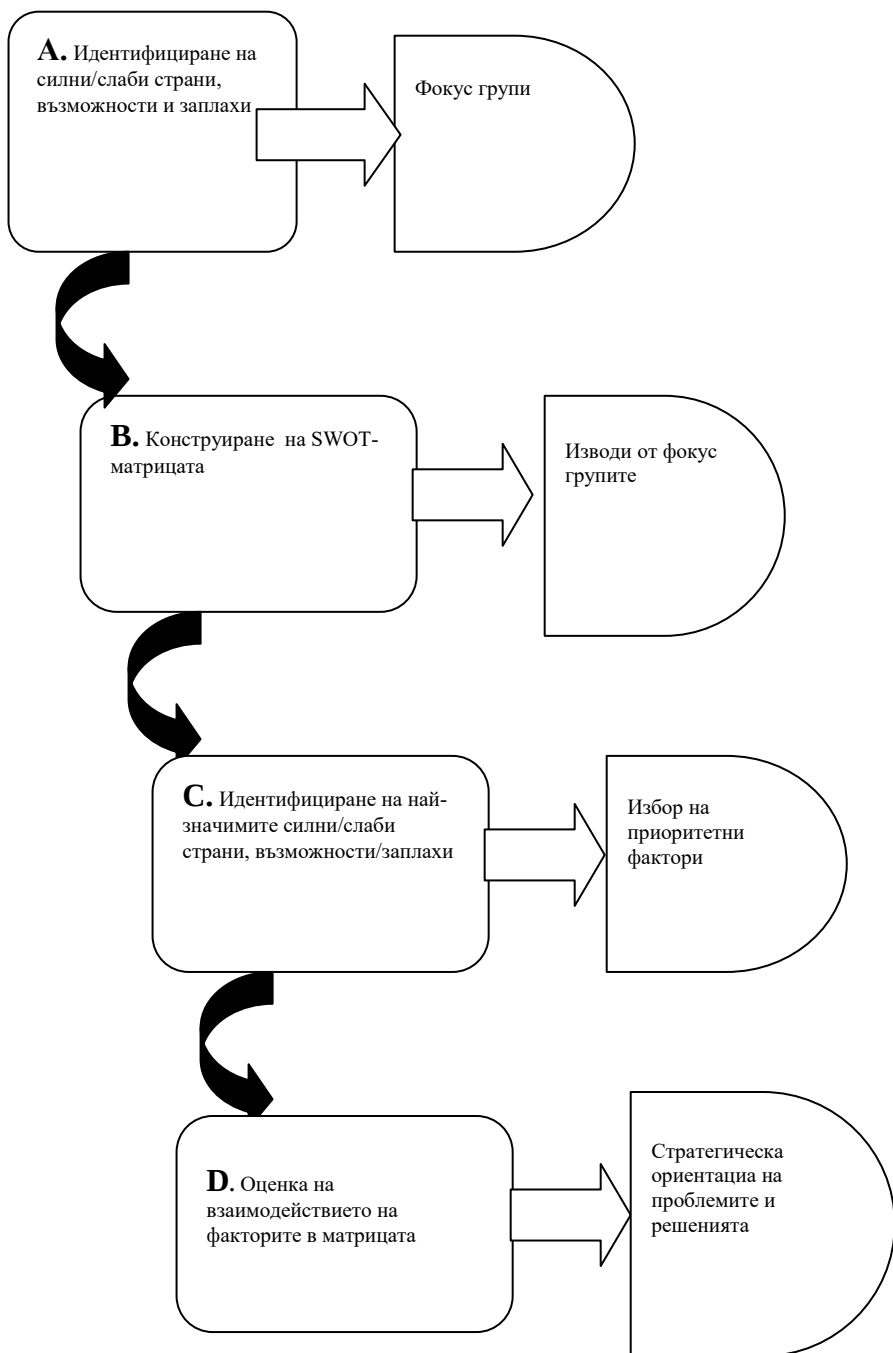


схема 1. Методически подход за стратегическо ориентиране на финансовата конкурентоспособност. Източник: Собствена.

Всеки експерт самостоятелно попълва специално създадена карта на експертното мнение. Като такава се използва конструираната в предходния етап от изследването SWOT-матрица. В тази матрица респондентът оценява какво е взаимодействието на силните и слабите страни с набелязаните възможности и заплахи. Експертът борави с 4-степенна скала за оценка, която съдържа следните оценки: 0 – няма взаимодействие, 1 – слабо взаимодействие, 2 – силно взаимодействие и 3 – много силно взаимодействие между изследваните фактори.

Изследват се четири типа взаимодействия между факторите в матрицата както следва: (1) взаимодействие между силните страни и набелязаните възможности. При тази връзка на изследване се търси отговор на въпроса: до колко посочените силни страни, могат да се използват за реализиране на набелязаните възможности за развитие на МП; (2) взаимодействие между силните страни и заплахите, така изведената оценка, търси отговор на въпроса: до колко посочените силни страни могат да се използват при защита от заплахите, които външната финансова среда съдържа; (3) взаимодействие между слабите страни и набелязаните възможности, по този начин се търси отговор на въпроса: до колко слабите страни могат да попречат за реализирането на набелязаните възможности и (4) взаимодействие между слабите страни и посочените заплахи. Тази връзка посочва до колко слабите страни, ще попречат на МП да се адаптират към заплахите на външната финансова среда.

През четвъртия етап (D.) от приложението на SWOT-анализа се определя какво е взаимодействието на факторите в SWOT-матрицата. На този етап се обобщават резултатите от експертната оценка. Индивидуално попълнените SWOT-матрици от всеки един респондент се агрегират в една обобщена SWOT-матрица, която представлява карта на обобщените резултатите от експертната оценка. В редът „Сума” се сумират индивидуалните оценки в клетките по колони на матрицата. Чрез този ред се установяват най-значимите възможности и заплахи пред бъдещото развитие на МП. Колкото е по-висока сумата за съответната възможност или заплаха, толкова по-значима е тя според експертите. В колона „Сума” са индивидуалните оценки в клетките по редове в матрицата. Чрез тази колона се установяват най-значимите силни и слаби страни, които могат да се използват за да се утвърдят конкурентните предимства на МП. Колкото е по-висока сумата за съответната силна страна или слаба страна, толкова по-значима е тя според експертите. Обобщената матрица може да се използва като инструмент за идентифициране на стратегическата ориентация на МП в бъдещото им развитие по отношение на управление на тяхната финансова конкурентоспособност. С други думи чрез съставянето на тази матрица се постигат два полезни ефекта – (1) определя се посоката на бъдещото

развитие на МП и (2) набелязва се набор от алтернативни финансови стратегии за развитие на тези производствени структури. Стратегическата ориентация на МП се определя чрез метода SOR-анализ (абrevиатура на три ключови фактора за успех, които са: силни страни, възможности и пречки за развитие → strengths, opportunities and roadblocks). Това е метод за дефиниране на финансова стратегия за бъдещо развитие на МП, в основата на който е залегнал принципа – атакувай най-атрактивните възможности с най-значимите силни страни на организацията, като заобиколиш пречките.

Глава II. Фактори, определящи конкурентоспособността на млекопреработвателните предприятия

1. Оценка на факторите, определящи конкурентоспособността на сектора

Оценка на факторните условия. Експертната оценка показва, че в рамките на модела на Портър, М., детерминантите, които най-силно определят конкурентните предимства на млекопреработвателния сектор са условията на търсенето, конкуренцията и стратегиите на участниците в сектора. Към посочените по горе детерминанти, трябва да се отбележи, че свързаните и подпомагащите отрасли също имат важно значение за конкурентните предимства на сектора.

Съхраненото разнообразие на природни ресурси е основен фактор, определящ конкурентните предимства на млекопреработвателния сектор (съответно средната стойност на използвания индикатор за този фактор е 6.0). Лесния достъп на участниците до природни ресурси в сектора, определя водещата роля на този източник на конкурентно предимство. Наличието на квалифицирана работна сила е другия важен източник на конкурентно предимство на сектора (стойността на този индикатор е 5.4). От друга страна анкетираният определят, че квалифицираната работна ръка е слабо мобилна и това определя трудния процес по подбор и задържане на персонала в животновъдните стопанства и млекопреработвателните предприятия. Благодарение на изградените традиции в производството на млечни продукти, участниците в сектора са натрупали опит и база от знания. Това е предпоставка и за наличието на организации, извършващи научно-развойна дейност, която е друг основен източник на конкурентните предимства на сектора. Научно-развойната дейност се осъществява основно от организациите, които се субсидират от държавата – това са университети и научните институти. Частния сектор има слабо участие в този вид дейност. Основни причини за това са бавната възвръщаемост на разходите за научно-развойна дейност и слабата защита на интелектуалната собственост у нас.

Друг важен елемент от факторните условия е инвестиционната активност на участниците в сектора. Този фактор е на трето място по степен на влияние (средната стойност на индикатора е 4.6). Според анкетираният експерти основна част от инвестициите в сектора са правят от страна на МП за създаване на стада и закупуване на сгради, оборудване и

машини. Те усвояват по-голямата част от средствата, отпускани от националните и европейските финансови фондове. Основните фактори, ограничаващи инвестициите в сектора е бавната възвръщаемост на инвестициите поради слабите финансови резултати на участниците и слабото желание на банковия сектор за кредитиране на животновъдните ферми. Експертната оценка посочва изградената логистична база като друг значителен източник на конкурентно предимство на сектора. Тя се определя и като водещ фактор за улесняване на работата на участниците по веригата „суровина-краен продукт”. Основните проблеми за утвърждаване на конкурентните предимства са слабия технологичен трансфер между научно-развойните организации и производителите – на мляко и млечни продукти. Липсват и стратегически алианси между науката и практиката в процеса на създаване на иновации. Това са едни от най-важните източници за постигане на устойчиви конкурентни предимства.

Оценка на условията на търсенето. Изследвани са условията на търсенето както на вътрешния така и на външните пазари на мляко и млечни продукти. Основни фактори, определящи конкурентните предимства на сектора на тези пазари са лоялното търсене (индикатора е със стойност 5.2) и наличието на излишък. Постигането на лоялно търсене на млечните продукти се осъществява чрез изградената марка, която е резултат от запазените традиции в производството. Наличието на превес на предлагането над търсенето на мляко и млечни продукти на международния пазар, определя изострянето на конкуренцията. Участниците в сектора определят, че наличието на такава конкуренция предизвиква дисциплиниращ ефект при следването на бизнес стратегията. Според тях това е основен източник на конкурентно предимство в търговията с млечни продукти.

Оценка на свързаните отрасли. Основните източници на конкурентни предимства в тази група фактори в изследвания модел са доставчици на суровини и ноу-хау (средна стойност на индикатора 5.33), засилването на междупотрасловите връзки (стойност на индикатора 5.00) и търговските посредници по дистрибуцията на мляко (стойност на индикатора 3.67). Трябва да се отбележи, че интеграцията на отраслите се постига с повече инвестиции от страна на МП. Според експертната оценка основен проблем, възпрепятстващ засилването на влиянието на тази детерминанта в модела на конкурентните предимства на сектора е ниската устойчивост на връзките на производителите на мляко и млечни продукти с търговските посредници.

Оценка на фирмените стратегии и конкуренцията. Наличието на изострена конкуренция на пазар на мляко определя конкурентните предимства на сектора (средната стойност на индикатора е 7.67). Постигането на конкурентни предимства на пазара се осъществява с разработването и следването на адекватна маркетингова стратегия (средната стойност на индикатора е 5.2). Според анкетиранияте участници в сектора това са двата най-значими фактора за успех при производството и търговията с мляко. Друг важен фактор са относително ниските първоначални разходи, необходими за стартиране на бизнес. Основни проблеми, според стопаните на животновъдните стопанства е наличието на

тайни картели при изкупуването на мляко, а според МП значителните административни бариери в отрасъла. От изследването става ясно, че производителите и търговците на мляко не налагат стратегия за управление на човешките ресурси. Инвестират повече средства в закупуване на машини и оборудване и съкращават разходи в условия на криза в перо „Разходи за персонал”. По този начин приноса на сектора към икономическото и социалното развитие на региона е относително нисък.

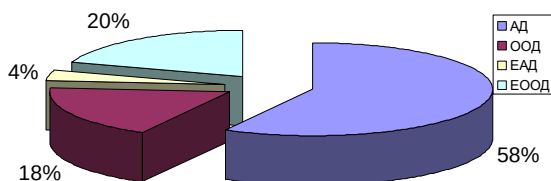
Оценка на правителствената подкрепа. При анализа на тази детерминанта на конкурентните предимства на сектора се открояват следните по-значителни фактори – държавната подкрепа в научно-развойната дейност (средната стойност на индикатора е 3.67) и засилването на контрола от страна на институциите (3.00), регулиращи дейността на отраслите. Експертните са дали много ниска оценка на макроикономическата стабилност, като фактор определящ конкурентните предимства на млекопреработвателния сектор.

2. Конкуренция, конкурентни предимства и конкурентоспособност на млекопреработвателното предприятие

Изследвани са 55 млекопреработвателни предприятия. Сумата на притежаваните от тях активи общо е 904,5 млн. лв. В групата предприятия, 30% притежават изградени собствени животновъдни ферми, които играят ролята на собствена суровинна база.

Преобладават МП, които са акционерни дружества (АД) – 58%. Следващата предпочитана юридическа форма е еднолично отговорното дружество (ЕООД), съответно 20% от изследваните предприятия в сектора. Най-малко на брой са МП, които са еднолични акционерни дружества (ЕАД), съответно те заемат 4%. Структурата на извадката показва, че основна форма за набиране на капитал в отрасъла е акционерното дружество. Това е така, защото стартирането на млекопреработвателна дейност изисква голям по размер първоначален капитал.

фигура 1. Разпределение на МП според юридическия им статут



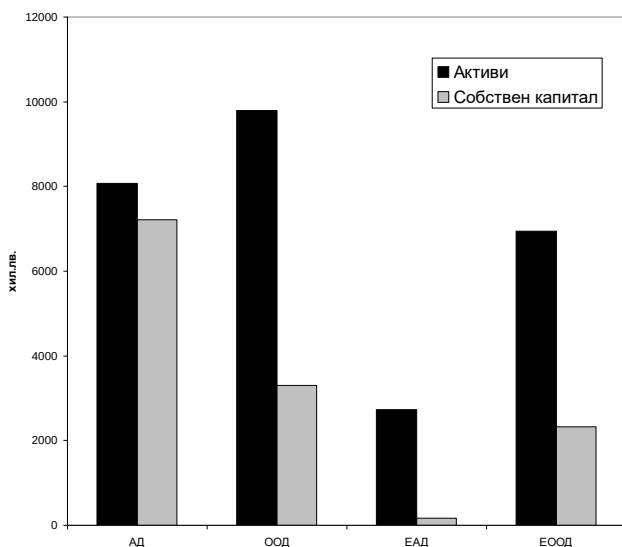
Условно изследваните предприятия могат да бъдат групирани според своя разполагаем размер активи в три групи, определящи тяхната големина:

- Малки млекопреработвателни предприятия, разполагащи с активи до 20 млн. лв.;
- Средни – с активи в размер над 20 млн. лв. до 40 млн. лв.;
- Големи с размер на активи над 40 млн. лв.

Според приетата класификация, малки млекопреработвателни предприятия от изследваната група са 44 предприятия, средни са 7 предприятия и големи са 4 предприятия.

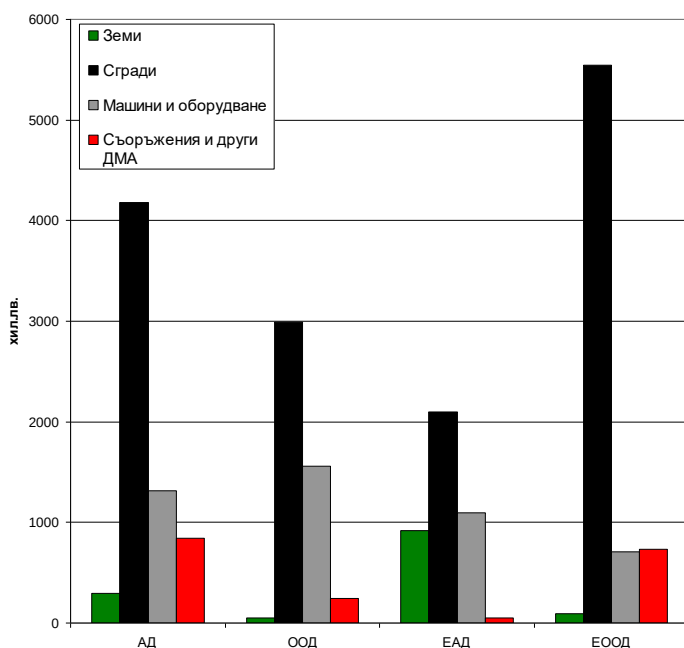
Като цяло повечето млекопреработвателни предприятия – 89% разполагат със собствен капитал в размер до 10 млн. лв. Дружествата с ограничена отговорност (ООД) разполагат с повече активи от акционерните дружества (АД). Обезпечеността със собствен капитал е най-висока в групата на акционерните дружества. Това се определя от спецификата на формиране на капитала в тези организационни форми.

фигура 2. Обезпеченост на МП с активи и собствен капитал (хил. лв.)



Източник: Собствено проучване.

фигура 3. Обезпеченост на МП с дълготрайни активи (хил.лв.)



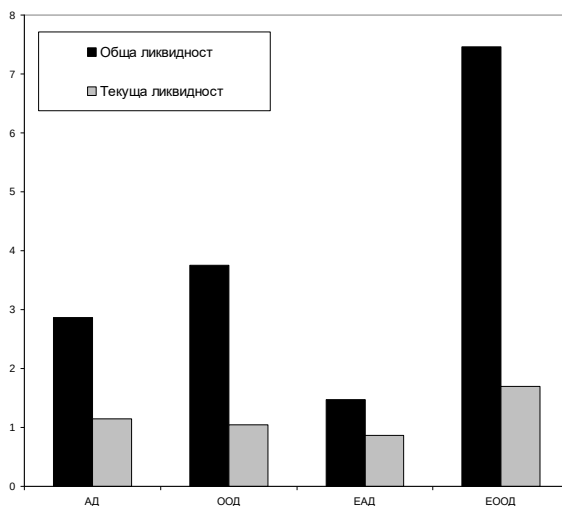
Източник: Собствено проучване.

Обезпечеността с основни производствени фондове е най-голяма при млекопреработвателните предприятия, които са ЕООД. Те разполагат с най-голям сграден фонд. Структуроопределящи в размера на основните производствени фондове са сградите, машините и оборудването, заето в производството.

3. Финансова конкурентоспособност на предприятията

В сегашните икономически условия млекопреработвателни предприятия са натрупали средно 9,9 млн. лв. задължения към своите контрагенти. През изследвания период задълженията на предприятията са се увеличили с 6,4 %. С най-висока задлъжнялост се открояват еднолично отговорните дружества (ЕООД) в отрасъла, следвани от акционерните дружества (АД).

Фигура 4. Ликвидност на МП



Източник: Собствено проучване.

Структурата на задълженията, показва, че най-значителен дял заемат задълженията към финансовите предприятия и задълженията към доставчиците. Най-много задължения към търговските банки и други кредитни търговци са натрупали акционерните дружества. Едноличните акционерни дружества са най-силно задължени към своите доставчици на суровини, материали и услуги.

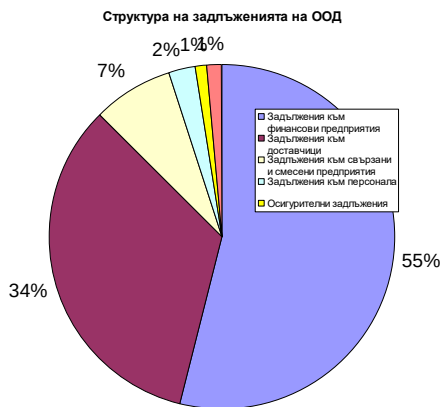
Фигура 5. Структура на задълженията на АД



Източник: Собствено проучване.

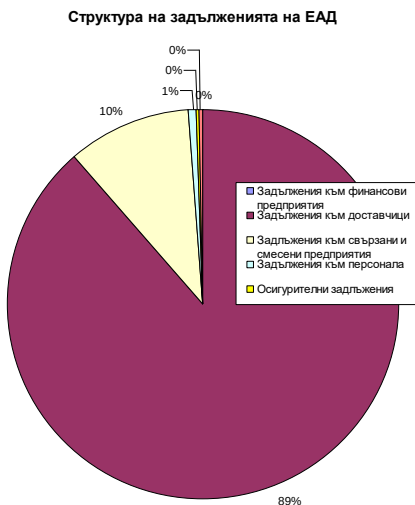
За млекопреработвателни предприятия структуроопределящи са задълженията към финансовите предприятия и към доставчиците и клиентите.

Фигура 6. Структурата на задълженията на ООД



Източник: Собствено проучване.

Фигура 7. Структура на задълженията на ЕАД



Източник: Собствено проучване.

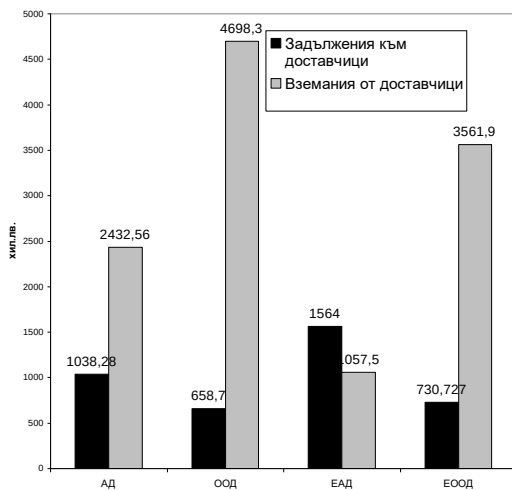
Констатира се, че доставчиците също от своя страна са силно задължени към млекопреработвателни предприятия. Вземанията от доставчиците са в пъти повече от задълженията към тях.

Фигура8. Структура на задълженията на ЕООД



Източник: Собствено проучване.

Фигура 9. Задължения към доставчиците и вземания от тях



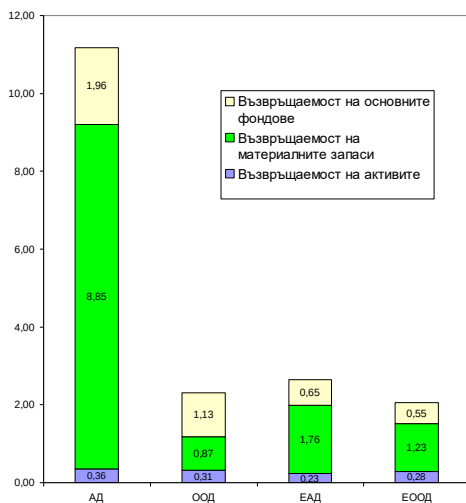
Източник: Собствено проучване.

Това определя, млекопреработвателни предприятия като по-дисциплинирани във финансовите взаимоотношения. Като цяло може да се заключи, че в сектора съществува осезаема междуфирмена задлъжнялост, която може да се окаже фактор, ограничаващ конкурентоспособността на секторно ниво.

Всяко млекопреработвателно предприятие разполага средно с 16,2 млн.лв. активи и 6,3 млн. лв. основни производствени фондове. Материалните му запаси възлизат на 4,3 млн. лв.

Акционерните дружества (АД) управляват значително по-добре своите ресурси. В тази група млекопреработвателни предприятия е отчетена най-висока възвръщаемост на ресурсите (виж фигура 17). При тях има ясно разделение на собствеността и нейното управление, което показва, че тази организационна форма е най-подходяща за управление на ресурсите в сектора. Инвестиционната активност на млекопреработвателните предприятия е слаба в текущите икономически условия. Средния размер на инвестициите в едно предприятие е 711,6 хил. лв. По-голямата част от изследваните предприятия формират и натрупват загуби от дейността. Това определя тяхната невъзможност да покрият направените инвестиции на този етап. Показателя възвръщаемост на инвестициите в 96% от изследваните предприятия има отрицателна стойност. Единствено едноличните акционерни дружества реализират възвръщаемост на инвестициите, но тя е незначителна. Резултатите от изследването показват, че възвръщаемостта на инвестициите на този етап е много ниска, което определя и ниската атрактивност на сектора сред потенциалните инвеститори.

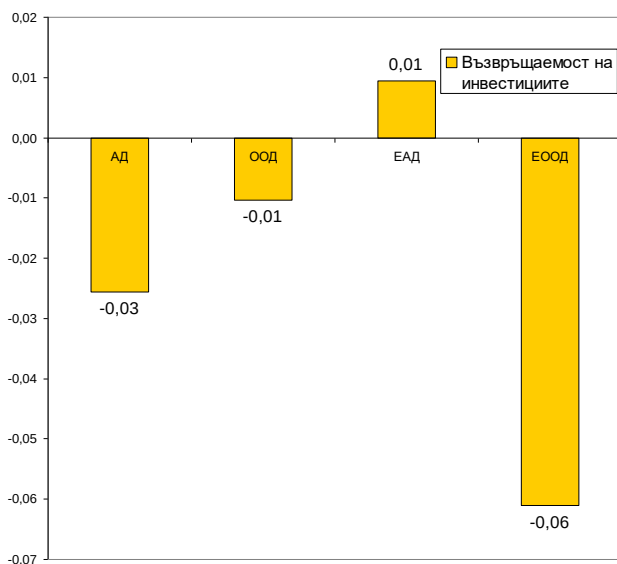
Фигура 10. Възвръщаемост на ресурсите на МП



Източник: Собствено проучване.

Повечето от млекопреработвателни предприятия посочват, че основна причина за натрупаните загуби е невъзможността им да съберат своите вземания от доставчици и клиенти. Това определя и невъзможността им да се разплащат с търговските банки по натрупаните задължения по използването на инвестиционни кредити отпуснати от тях.

Фигура 11. Възвръщаемост на инвестициите в МП

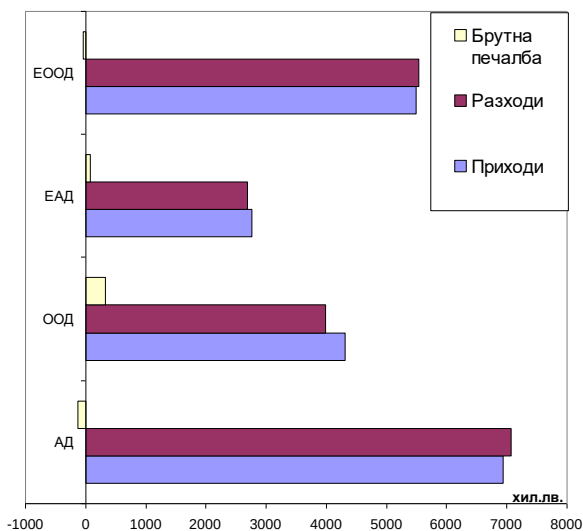


Източник: Собствено проучване.

В сегашната икономическа обстановка, МП успяват да генерират приходи, които почти покриват разходи от дейността. Средния приход от дейността е 6016,1 хил. лв. Съответно за реализирането на тези приходи, средно в отрасъла се влагат 6042,6 хил. лв. В резултат на това се формира средно загуба от дейността в размер на 26,5 хил. лв. От изследваната съвкупност млекопреработвателни предприятия само дружествата с ограничена отговорност (ООД) и едноличните акционерни дружества (ЕАД) формират печалба. Брутната печалба на първата група възлиза средно на 325,5 хил.лв., а на втората група предприятия – 73,5 хил.лв.

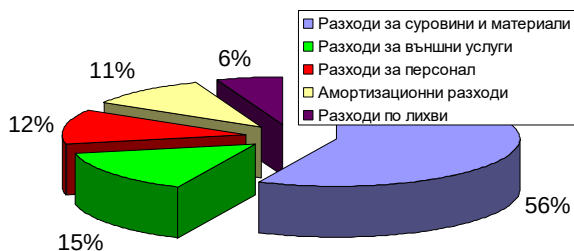
Структурата на разходите, разкрива, че най-значими за дейността са разходите за суровини и материали - 56% и разходите за външни услуги – 15%.

Фигура 12. Приходи, разходи и брутна печалба на МП



Източник: Собствено проучване.

Фигура 13. Структура на разходите на МП

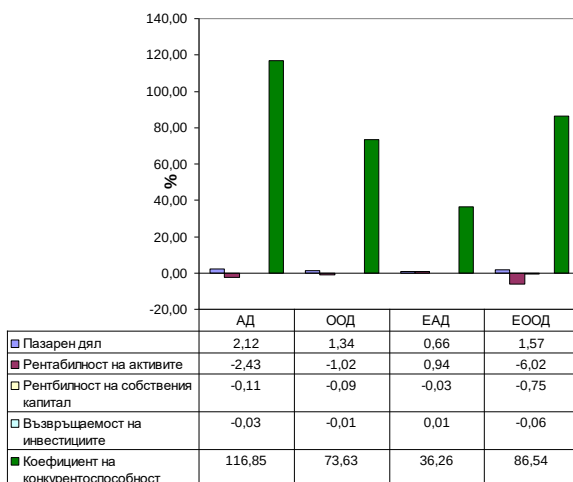


Източник: Собствено проучване.

Млекопреработвателния сектор се определя като монополистична структура. Средния размер на пазарния дял на едно МП е 1,8%. От изследваната съвкупност предприятия, пазарния лидер владее 21,6% от пазара. Средния пазарен дял на акционерните дружества (АД) е 2,12%,

следват еднолично ограничено отговорните дружества (ЕООД) с пазарен дял 1,57%. С най-слаба пазарна мощ са млекопреработвателните предприятия, които са еднолични акционерни дружества (ЕАД), те владеят средно пазарен дял – 0,66%. Всички изследвани млекопреработвателни предприятия формират много ниска рентабилност на активите, използвани в производството. Стойността на показателя варира в рамките от -6,02% до +0,94%. Причината за това са натрупаните загуби от дейността. При всички изследвани единици се забелязва, че рентабилността на собствения капитал и възвръщаемостта на инвестициите са отрицателни величини. Това може да се обясни с високата междуфирмена задлъжнялост в сектора и ниската степен на диверсификация на приходите от дейността. Повечето МП имат малко на брой купувачи на предлаганата от тях продукция. Това определя, голямата им зависимост от финансовото състояние на техните клиенти.

Фигура 14. Сравнителна характеристика на конкурентоспособността на МП



Източник: Собствено проучване.

Според стойностите на обобщаващия показател коефициент на конкурентоспособност (116,9%), с най-висока степен на конкурентоспособност се отличават млекопреработвателните предприятия, които са акционерни дружества (АД). Конкурентоспособността на тези предприятия е с 16,9% по-висока от средното равнище на конкурентоспособност в изследваната съвкупност единици. Следва групата

на еднолично отговорните дружества (ЕООД) със стойност на показателя – 86,5%, групата на ограничено отговорните дружества (ООД) – 73,6% и накрая са едноличните акционерни дружества (ЕАД) – 36,3%.

4. Оценка на взаимодействието между финансовите фактори и равнището на конкурентоспособност

1) Зависимост между факториалните показатели – сума на активите, размер на собствения капитал, размер на инвестициите и резултативния показател - пазарен дял.

В млекопреработвателния сектор са изследвани следните фактори, определящи конкурентоспособността на предприятията – размер на активите, собствен капитал, пазарен дял, брутна печалба, рентабилност на активите, рентабилност на собствения капитал и възвръщаемостта на инвестициите.

Установява се, че съществува много голяма степен на зависимост между фактора размер на активите и фактора – резултат пазарен дял. Коефициента на определение е 0,91, а на корелация съответно 0,95. Това доказва, че размера на активите е най-силно влияещия фактор, който определя размер на пазарния дял на млекопреработвателните предприятия в отрасъла. Предприятията, които разполагат с по-голям размер на активите се характеризират с по-голям пазарен дял. Статистическия анализ доказва, че по-голямата концентрация на капитали в активи, определя по-висока конкурентоспособност на млекопреработвателното предприятие.

Таблица 1. Статистическа оценка на влиянието на факторите върху пазарния дял на МП

Факториални показатели →	Размер на активите	Размер на собствен капитал	Размер на инвестициите
Коефициент на корелация	0,9524	0,8593	0,7825
Коефициент на определение	0,9071	0,7386	0,6122
Коригиран коефициент на определение	0,9054	0,7336	0,6047
Степен на зависимост	много голяма	голяма	голяма
Вид зависимост	права	права	права
Регресионен коефициент b_0	-0,02824729	0,553235	0,896504
Регресионен коефициент b_1	0,000112273	0,000241	0,001341

Източник: Собствени изчисления.

Собствения капитал на предприятието също е определящ фактор при формирането на пазарния дял. Коефициента на определение при тази зависимост е 0,74. Коефициента на корелация посочва голяма зависимост между изследваните фактори, съответно стойността му е 0,86. Резултатите от статистическия анализ сочат, че капиталовата структура оказва влияние върху потенциала на предприятието да се конкурира на пазара. Предприятията, в чиято капиталова структура, преобладава дела на собствения капитал постигат по-високо равнище на конкурентоспособност.

Такива предприятия за акционерните дружества, при които собствения капитал има най-високи нива в изследваната съвкупност от стопански субекти.

Вложените инвестиции в млекопреработвателните предприятия също оказват влияние върху техния пазарен дял. При изследване на тази зависимост се установява, че коефициента на корелация е 0,78, а коефициента на определение – 0,61. Статистическия анализ доказва, че инвестициите в производството също оказват осезаемо влияние върху пазарния дял. Предприятията, които инвестират за да подобрят своето пазарно присъствие се отличават с висока конкурентоспособност на пазара. При тези предприятия се вижда стремеж към разнообразяване на продуктовия асортимент с цел привличането на все повече нови клиенти.

2) Зависимост между факториалния показател – пазарен дял и резултативните показатели – рентабилност на активите, на собствения капитал и на приходите от продажби.

Установява се, че има слаба зависимост между пазарния дял и рентабилността на активите, собствения капитал и продажбите. Тези резултати показват, че други са факторите в отрасъла, определящи в най-голямо значение равнището на рентабилност на предприятията. Резултатите от анализа, показват, че предприятията не ефективно управляват своя пазарен дял. Въпреки нарастването на пазарния дял, рентабилността незначително се изменя поради някои фактори, органичаващи този процес. Това е така, защото по-голямата част от изследваните предприятия вече са се установили в определени пазарни сегменти, които се характеризират със слаба поглъщаемост т.е. приходите от лоялните клиенти остават стабилни и разширяването на приходите от „нови“ клиенти се осъществява с цената на все повече разходи. Насищането на пазарните сегменти с евтина продукция води до ефекта за ниска възвращаемост на постигнатия пазарен дял.

Таблица 2. Статистическа оценка на влиянието на пазарния дял върху рентабилността на МП

Резултативни показатели →	Рентабилност на активи	Рентабилност на собствен капитал	Рентабилност на продажбите
Коефициент на корелация	0,1395	0,1061	0,1120
Коефициент на определение	0,0195	0,0113	0,0126
Коригиран коефициент на определение	0,0002	-0,0102	-0,0068
Степен на зависимост	слаба	слаба	слаба
Вид зависимост	права	права	права
Регресионен коефициент b_0	-3,98315	-0,32552	-86,1
Регресионен коефициент b_1	0,545987	0,031376	9,994888

Източник: Собствени изчисления.

3) Зависимост между факториалните показатели – сума на активите, собствен капитал, и инвестиции, пазарен дял, нетни приходи от продажби и резултативния показател брутна печалба.

При анализът на горепосочените фактори, влияещи върху брутната печалба се установява, че единствено размера на собствения капитал умерено влияе върху равнището на брутната печалба. Всички останали изследвани фактори, оказват слабо влияние върху брутната печалба. Това дава основание да се заключи, че други, различни от горепосочените фактори оказват влияние върху брутна печалба на МП.

4) Зависимост между факториалните показатели – сума на активите, собствен капитал, пазарен дял върху резултативния показател – възвръщаемост на инвестициите.

При анализа на основните фактори, които се предполага, че влияят на възвръщаемостта на инвестициите в млекопреработвателните предприятия се установява, че пазарния дял, сумата на активите и нетните приходи от продажби имат слабо влияние (виж табл. 6). Единствения фактор, който оказва умерено влияние върху възвращаемостта на инвестициите е размера на собствения капитал. Статистическият анализ доказва, че предприятията с по-голям размер на собствения капитал реализират и по-висока възвращаемост на инвестициите. Това се обяснява с факта, че при тези предприятия равнището на разходите по-лихви е по-ниско и те могат да бъдат по-гъвкави при оптимизирането им в дългосрочен план. По този начин, предприятията в чиято капиталова структура преобладава дела на собствения капитал по-бързо могат да възвърнат направените вложения и по-бързо да преминат през критичния праг на своето производство.

Таблица 3. Статистическа оценка на влиянието на факторите върху възвръщаемостта на инвестициите

Факториални показатели →	Активи	Собствен капитал	Пазарен дял
Коефициент на корелация	0,2880	0,3911	0,2988
Коефициент на определение	0,0829	0,1529	0,0893
Коригиран коефициент на определение	0,0656	0,1370	0,0714
Степен на зависимост	слаба	умерена	слаба
Вид зависимост	права	права	права
Регресионен коефициент b_0	-184,61	-190,694	-188,509
Регресионен коефициент b_1	0,01194	0,038483	105,5697

Източник: Собствени изчисления.

Може да се обобщи, че конкурентоопределящи фактори в млекопреработвателния сектор са **размерът на активите и собствения капитал**. Тези два фактора най-значително влияят върху

конкурентоспособността на млекопреработвателните предприятия. Всички останали фактори като пазарен дял, брутна печалба, нетни приходи от продажби и размер на инвестиции не оказват влияние върху равнището на конкурентоспособност. Насищането на млекопреработвателното предприятие с продуктивни активи, които да се използват за диверсифициране на продуктивния асортимент им гарантира по-високи нива на конкурентоспособност. По-големия дял на собствения капитал в капиталовата структура гарантира по-висока възвращаемост на направените инвестиции, което дава възможност на мениджърите да удовлетворят интереса на инвеститорите от една страна и от друга да повишат пазарната мощ на предприятието.

Изводи

- В млекопреработвателния сектор съществува осезаема междуфирмена задължнялост, която може да се окаже фактор, ограничаващ финансовата конкурентоспособност на млекопреработвателните предприятия. Високите нива на междуфирмена задължнялост определят и ниската рентабилност на активите и на продажбите на предприятията както и ниската възвращаемост на инвестициите в тези стопански обекти;
- Малките млекопреработвателни предприятия, страдат от недостатъчна наличност на оборотен капитал, което не им дава възможност да се разплащат навреме със своите бизнес партньори;
- Структуроопределящи в сектора са задълженията към финансовите предприятия и задълженията към доставчиците. Това определя, че конкурентното развитие на сектора е силно зависимо от кредитната политика на банковия сектор при финансиране на разходите в сектора. При повишаване на нивата на лихвения процент, по който се кредитра сектора ще се задълбочи междуфирмената задължнялост и ще се понижи иновационната активност на участниците на пазара;
- По-голямата част от изследваните предприятия са малки по отношение на активите, които притежават и неразнообразяват източниците на риск, участвайки по веригата от стойности. Много често те работят с един или двама партньори по веригата от стойности, както по отношение на осигуряването на нужната за производството суровина и услуги, така и по отношение на продажбите на готови продукти и услуги. Това явление в комбинация с високата междуфирмена задължнялост в сектора, определят високата уязвимост на МП по отношение на тяхната финансова стабилност и конкурентоспособност;
- Концентрацията на капитали в сектора се осъществява на първо

място в акционерните дружества и после в дружествата с ограничена отговорност. Акционерните дружества реализират най-висока възвращаемост на ресурсите в сектора, докато дружествата с ограничена отговорност реализират най-висока ликвидност;

- В сектора е налице процес на концентрация на капитали в няколко големи играча на пазара. По този начин пазара се характеризира с монополистична структура, в която доминират големите стопански обекти (4 на брой) по размер на активи и пазарен дял. От друга страна са множеството малки предприятия, които са гъвкави на пазарните условия, но основно те се борят за оцеляване на пазара и в най-добрия случай реализиране на минимален постъпателен растеж в тяхното бизнес развитие и пазарна мощ;
- Акционерните дружества, които разполагат с най-много собствени капитал се определят като най-конкурентоспособни на пазара по отношение на изследваните показатели. Те се възползват от всички предимства, които просеца на концентрация на капитали формира;
- Основните фактори, които определят равнището на конкурентоспособност на предприятията в сектора са разполагаемите активи (колкото повече активи, толкова по-голямо равнище на конкурентоспособност се реализира в сектора), размера на собствения капитал (колкото по-висок е дела на собствения капитал в общия капитал, толкова по-автономни са предприятията в следването на своята конкурентна стратегия) и размера на направените инвестиции (колкото повече инвестиции прави предприятието в сектора, толкова по-конкурентно става то). Тези три фактора имат много голямо и голямо влияние върху равнището на конкурентоспособността (оценено с показателя пазарен дял);
- Концентрацията на капитали определя конкурентните предимства на МП на пазара. Управлението на този процес изисква в капиталовата структура на предприятието да доминира дела на собствения капитал. По-този начин мениджърите по-лесно могат да управляват факторите на конкурентоспособност;
- Натрупването на капитали и закупуването на активи пряко зависи от времето, през което предприятието участва във веригата от стойности. При „по-възрастните“ МП се забелязва растеж на активите. Тези предприятия имат изградени механизми за постигане на финансова устойчивост и конкурентоспособност, базирани на натрупания опит.
-

Глава III. Анализ на влиянието на стратегическите финансови дейности върху конкурентоспособността

Анализът се извършва в две основни направления – по разпределението на получените отговори за всеки въпрос и по връзката между стратегическите финансови дейности и показателите характеризиращи конкурентоспособността на отделните стопански единици.

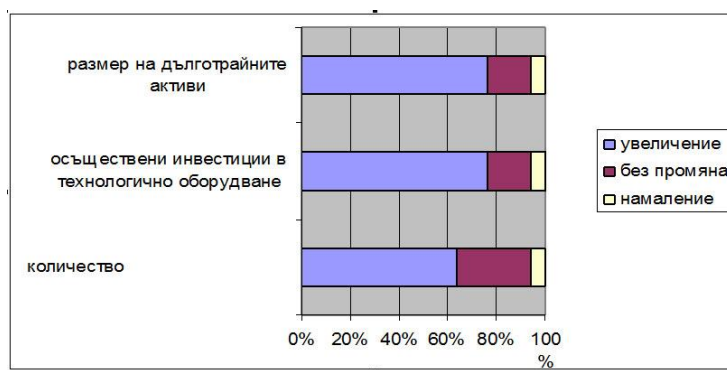
1. Анализ на факторите, определящи пазарната мощ

Анализ на иновациите. От изследваните 55 обекти, 62% заявяват че са увеличили количествата произведено мляко и млечни продукти през последните три години, други 31 % не отчитат промяна по този показател и само 7% са намалили производството си. Данните показват растеж в сектора (по физически обем), който се обяснява както с нарастващата консумация на мляко и млечни продукти, измерини на глава от населението у нас, така и с увеличените изнесени количества от тези продукти.

Същевременно 78% от предприятията са осъществили инвестиции за подобряване на състоянието на технологичното оборудване, 14,5% не са обновявали оборудването си поради задоволителното му състояние, а 7,5% определят оборудването си като амортизирано. Направените инвестиции са вследствие на отговаряне на изискванията на пазара – повишена е неговата чувствителност по отношение на качеството на предлаганите продукти, а също и на изострената ценова конкуренция през последните години.

По показателя промяна в размера на притежаваните от МП дълготрайни активи (ДА) резултатите са напълно идентични с предходните. Това се дължи както на направените инвестиции в технологично оборудване (което е част от ДА), така и на създадените собствени стада от животни. Разпределението на отговорите е представено на фиг. 15.

Фигура 15. Разпределение на предприятията според отговорите, характеризиращи ДА

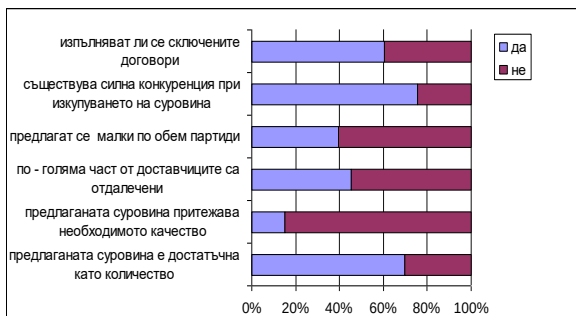


Източник: Анкета.

Анализ на използването на производствения капацитет. Макар значителен процент да отчитат увеличаване на произведените количества мляко и млечни продукти, не така стои въпроса с използвания капацитет. Това се доказва от факта, че 33% от изследваните предприятия използват по-малко от половината от своя капацитет, а 9% дори недостигат и 1/4 натоварване на мощностите си. Обяснение за големия наличен неизползван капацитет може да се търси в две направления. Първото е, че някои от МП притежават капацитет, част от който е неизползваем, тъй като е амортизиран и понататъшната му експлоатация е невъзможна. Второто е, че предприятия с изграден производствен капацитет за преработка на мляко от собствени ферми не могат да го натоварят в по-висока степен, поради това че на стадото са му необходими минимум 3÷4 години, за да оптимизира своя оборот (а от там и млечна продуктивност), а голяма част от тези стада не са преминали този период. Поради тези причини в близките няколко години се очаква все по-пълно използване на производствения капацитет на МП.

Следващият важен момент при анализа на конкурентоспособността на производствената дейност е осигуряването ѝ с необходимата суровина. Състоянието на съществуващата суровинна база е един от основните конкурентоопределящи фактори. От всичките анкетирани МП, 30%, споделят мнението че е незадоволително качество на предлаганата суровина. От всички изследвани предприятия 75,7% определят конкуренцията при изкупуване на мляко като силна, а 45,5% от МП изтъкват, че по-голяма част от доставчиците (животновъдни ферми) са отдалечени на значителни разстояния. От всичките изследвани МП, 39,9% дават отговор, че са затруднени от недостатъчните като обем партии и същия процент споделят, че сключените предварителни договори не се изпълняват. Всички горе изложени фактори, разкриват тревожното състояние в което се намира суровинната база на сектора

Фигура 16. Разпределение на предприятията според отговорите



Източник: Анкета.

С оглед разкриване на подходите за решаване на тези проблеми сме задали и следващия въпрос (как решавате проблемите свързани със суровинната база), на който 84,6% от анкетираниите отговарят че организират собствено производство (като 54,5% от тях осигуряват по този начин над 50% от необходимата им суровина). Друг начин за осигуряване на необходимата суровина е чрез сключване на предварителни договори с доставчици (животновъдни ферми), който се използва от 53,8% от предприятията. Трябва да се отбележи, че двата подхода се използват едновременно от МП, като разликата в цифрите е от това, че някои МП използват само собствена суровина. Използваните подходи се обясняват и с факторите, които мениджърите определят като ключови за успех на вътрешния и външния пазар.

Анализ на участниците за постигане на пазарен успех. За вътрешния пазар 90% от МП определят качеството като ключов фактор за успех, 75% считат издраждането на собствени производствени мощности и на собствени стада като такива фактори, за 69,7% богатия асортимент на предлаганите продукти са фактори на успех и 42,4% - посочват цената като такъв фактор.

По отношение на външния пазар като ключови фактори за успех се определят качеството на продукта – 84,8%; разнообразието в предлагания продуктово асортимент – 39,4%; информацията относно пазара – 24,2%; цената – 15,1% от анкетираниите МП

Прави впечатление, че и на двата пазара качеството и диверсификацията на продуктовото портфолио имат доминиращо значение като фактори за успех, което обяснява направените инвестиции от МП както в обновление на технологичното оборудване, така и за създаване на собствени животновъдни ферми. В същия момент цената е определена с най-малко значение за пазарния успех, отново и на двата пазара. Интересен е и факта, че информацията относно състоянието на пазара е ключов фактор само за едно от четири анкетирани МП (за външния пазар), което показва нейното подценяване.

Въпреки трудностите, които срещат при своето функциониране 30 предприятия определят себе си като конкурентоспособни на вътрешния пазар, а 25 не могат да преценят позицията си. За външния пазар 27 предприятия се определят като конкурентоспособни, 2 не могат да преценят и 26 като не толкова конкурентоспособни.

По отношение на обслужваните пазари всички от изследваните МП работят за вътрешния пазар, а 50% предлагат своята продукция и на външния пазар. По отношение на външния пазар 17 предприятия реализират в това направление над 50% от продукцията си, което го

определя като значим за района като цяло.

Обслужването на външния пазар се извършва чрез посреднически фирми в 100% от случаите, а за вътрешния пазар 91% от МП използват посреднически фирми, 60% сключват договори с големи търговски вериги и 40% имат собствена дистрибуторска мрежа. Резултатите показват, че за достигане на потребителя на вътрешния пазар МП използват едновременно няколко канала за реализация на продуктите си.

2. Анализ на финансовите организационно-управленски ресурси

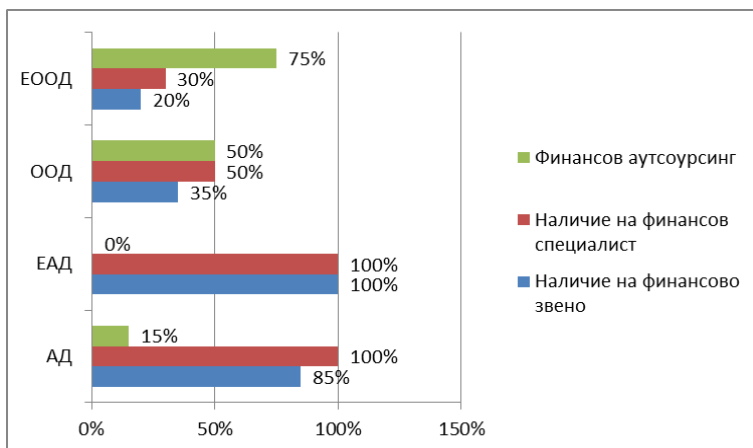
В този раздел са анализирани текучеството на персонала, разполагаемостта на предприятията с финансови управленски ресурси и проблемите съпътстващи млекопреработвателните предприятия при набиране им.

По отношение на промяната на числеността на постоянно наетите финансови специалисти 45,4% от предприятията отчитат увеличение, 54,5% казват че няма промяна в техния брой и нито едно предприятие не е намалило числеността на своя финансов персонал през последните няколко години. Тези данни могат да се обяснят с навлизането на финансови консултанти в бранша, които поемат финансовото управление на млекопреработвателните предприятия.

Мениджърите на предприятията в сектора срещат най-често проблеми при набиране на: висококвалифициран финансов персонал – 45% от анкетираните предприятия споделят това като проблем; и квалифициран финансов персонал – 33,3% от анкетираните предприятия, останалите 21,7% от анкетираните предприятия посочват, че не търсят или нямат нужда от такъв персонал, поради факта, че използват външни финансови услуги.

От тези данни можем да обобщим, че МП като цяло са обезпечени с нужните финансови кадри и проблеми в тази област изпитват само отделни единици и то за определен период от време.

На фигура 17 е даден сравнителния анализ на обезпечеността на млекопреработвателните предприятия с финансови управленски ресурси. Сравнението е дадено по юридически статут на изследваните предприятия.



Източник: Анкета.

От изследваните 55 млекопреработвателни предприятия 60% отговарят, че имат финансово звено в своята организационно-управленска структура. Сред млекопреработвателните предприятия дали положителен отговор са и тези, чийто отдел по финанси е представен от един единствен специалист. Прави впечатление, че при акционерните дружества (АД и ЕАД) най-често се среща наличието на финансово звено и финансов персонал, които да изпълняват финансовите дейности. При тези предприятия финансовия отдел има ясно определено място в организационно-управленската структура. Като цяло в акционерните дружества финансовото управление се осъществява с вътрешни ресурси (виж фиг.). При дружествата с ограничена отговорност (ООД и ЕООД) финансовото управление се осъществява с външни ресурси, 50% от анкетираните предприятия (ООД), и 75% от предприятията (ЕООД) заявяват, че използват външен финансов консултант.

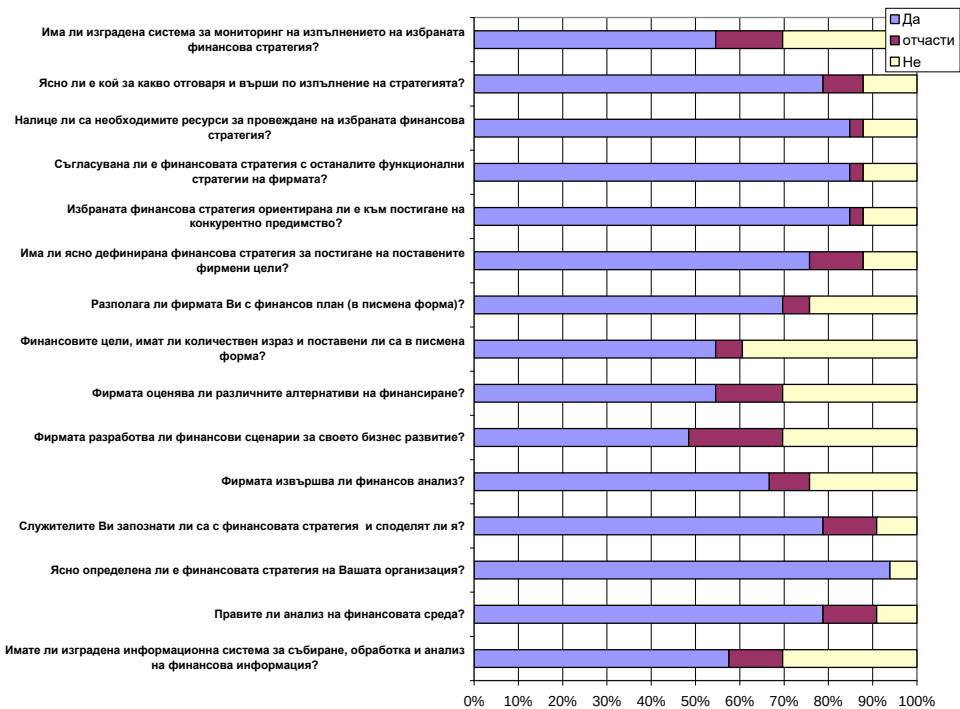
3. Анализ на изпълнението на стратегическите финансови дейности

Анализът в този раздел има за цел да определи кои стратегически финансови дейности се осъществяват в изследваните МП и дали те дават отражение върху постигната конкурентоспособност в сектора.

Въпросите свързани със стратегическите финансови дейности са 15 на брой и обхващат основните етапи при налагането на стратегически подход за финансово управление. Получените отговори са представени графично на фиг. 38 и разкриват тенденциите в сектора по отношение на финансовото управление на предприятието. Първата 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 отстрана на мениджърите на МП като средство за управление на финансовата конкурентоспособност. 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 конкурентоспособността като цяло.

Фигура 18. Степен на изпълнение на стратегическите финансови дейности от страна на МП



Източник: Анкета.

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 процента на предприятията от бранша които формулират финансова стратегия – 93,9% дават положителен отговор и само 6,1%

отрицателен. От групата на дали положителен отговор, 78,8% заявяват, че персонала е запознат и споделя напълно финансовата стратегия, при 12,1% персонала частично следва стратегията и само при 9,1% - персонала не споделя стратегията. Отговорите 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 това са – финансов анализ и финансови сценарии. Според получените отговори 66,7% от МП извършват финансов анализ, при 9,1% то МП този анализ е частично извършван, а 24,2% от МП изобщо не го извършват. По отношение на въпроса „Разработвате 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% 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 е видно, 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, който да провежда компетентно тези дейности, която 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 анкетираните 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. Не поставянето 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 анкетираните 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 анкетираните 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 анкетираните

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 анкетираните 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 анкетираните 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 този анализ можем да посочим, че съществуват пропуски, 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 бариери пред увеличаването на финансовата конкурентоспособност в сектора. 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 МП 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 финансирани 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 финансовото управление; подобряване на суровинната база и навлизане на нови пазари при 84,8% от анкетираните предприятия. Повишаване на квалификацията на персонал 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 54,4% ще разработват нови продукти за пазара.

4. Взаимодействие между стратегическите финансови дейности и конкурентоспособността на млекопреработвателните предприятия

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

Стойностите на χ^2 емперично и χ^2 теоретично разпределение са отразени в приложение 2, като оценките са направени при $\alpha = 0,05$.

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 периода 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. 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 за 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.

Изводи

- Факторите гарантиращи пазарен успех в сектора са: (1) качеството на произвежданата продукция и (2) диверсификацията на

продуктовото портфолио, което обяснява направените инвестиции в обновление на технологичното оборудване и в създаването на собствени животновъдни ферми;

- 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 т.е. те се стремят да диверсифицират финансовия риск. Повечето МП заявяват, че търсят финанси за да правят инвестиции в технологични иновации и във внедряване на системи за качество за повишаване на конкурентоспособността си. Това доказва, че финансовото планиране и управление в бъдеще ще има още по-важно значение за постигане на конкурентни предимства в сектора;
- Млекопреработвателните предприятия като цяло срещат сериозни проблеми при търсенето на финансови кадри (1/3 от изследваните предприятия споделят това мнение). Значителна част от млекопреработвателните предприятия посочват, че техните финансови специалисти имат нужда от обучение при формиране на умения за стратегическо финансово управление;
- Обезпечеността на предприятията с финансови организационно-управленски ресурси се осъществява по два начина – (1) чрез изграждането и развитието на собствено финансово звено и (2) чрез ползването на финансов оутсорсинг. Основно акционерните дружества имат финансовото звено в своята организационно-управленска структура, което да изпълнява стратегическите финансови дейности. Дружествата с ограничена отговорност използват финансов оутсорсинг за стратегическо управление на своята финансова конкурентоспособност;
- Концентрация на финансов капитал в акционерните дружества, определя идентифицирането на финансовото звено като водещо при изпълнение на стратегическите финансови дейности;
- Съществуват пропуски, 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 бариери пред увеличаването на финансовата конкурентоспособност в сектора.
- Стратегическия подход в управлението на финансовата конкурентоспособност се налага най-съществено и системно в групата на предприятията, които са акционерни дружества. Тези предприятия, инвестират усилия в стратегическото планиране на финансите и на тази база постигане на конкурентно предимство в

- отрасъла;
- Изпълнението на стратегическите финансови дейности оказва въздействие върху пазарната мощ на предприятията и върху рентабилността им (измерена на база активи и собствен капитал). По-голямата част от изследваната група предприятия притежават обособено финансово звено (или специалист), който извършва стратегическите финансови дейности. 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);
 - Конструираният статистически модел за проверка на достоверността на изследваната зависимост между изпълняваните стратегически финансови дейности и постигната конкурентоспособност, доказва, че на лице е такава зависимост.

Глава IV. Насоки за повишаване на финансовата конкурентоспособност на млекопреработвателните предприятия

От извършеното изследване в аналитичната част на дисертационния труд се вижда, че в сектора съществуват следните проблеми: осезаема междуфирмена задлъжнялост; недостатъчни възможности за финансиране на мляките и средните млекопреработвателни предприятия, които желаят да развият своите конкурентни предимства като инвестират в иновации и системи за управление на качеството; пропуски при изпълнението на стратегически финансови дейности, които компроментират стратегическото управление на фирмените финанси; финансова невъзможност за привличане на финансови специалисти, които да извършват стратегическите финансови дейности в предприятието; пренебрегване на важноста на финансовото управление при формиране на фирмената конкурентоспособност.

Разрешаването на горепосочените проблеми изисква комплексни решения както на микро така и на макро ниво, които да водят до повишаване ефективността от стратегическото управление на финансовата конкурентоспособност. Важно при процеса на формулиране на предложенията за подобряване на финансовия мениджмънт на изследваните предприятия е да се обхванат критичните фактори, от които зависи ефективността на управлението на финансовата конкурентоспособност. Наложително е в процеса по идентифициране на критичните фактори да бъдат въввлечени заинтересованите страни в сектора, които имат желание пряко да оказват въздействие върху равнището на финансовата конкурентоспособност. Тези заинтересовани

страни са финансовите специалисти, работещи във финансовите звена на млекопреработвателните предприятия, доставчиците на финансови ресурси, собствениците и мениджърите от всички нива на управление в тези стопански структури.

Критични фактори според извършеното изследване са човешките ресурси, начина на функциониране на финансовата система на предприятията, начина на събиране и обработка на финансовата информация както и финансовия контролинг.

Повишаването на ефективността от стратегическото финансово управление на МП се определя от това какви предпоставки ще се създадат.

По отношение на повишаване ефективността от използването на човешките ресурси, обучението и развитието на финансови компетенции са едни от важните предпоставки (условия), които трябва да се създадат в МП.

Друг важен елемент за повишаване на ефективността на финансовото управление на МП е създаването и развитието на финансово звено в организационно-управленската структура, което да изпълнява стратегическите финансови дейности.

Ефективността изисква от човешкия фактор във финансовото управление да е ориентиран към резултативността от изпълняваните дейности. Това означава ясно и точно да се определят стратегическите финансови цели както и стратегията, която ще се използва за тяхното постигане.

Ефективността на финансовия мениджмънт зависи и от просеците на набиране и филтриране на финансова информация в организацията. Без тези процеси, финансовия мениджмънт не е в състояние да контролира процеса на изпълнение на финансовите цели.

В условията на монополистична конкуренция (каквато се наблюдава на изследвания пазар), малките играчи могат да формират, поддържат и развиват конкурентни предимства като в определени бизнес дейности си сътрудничат, а именно те биха могли да си сътрудничат (кооперират) по отношение на стратегическото финансово управление. Така в настоящите пазарни условия те биха могли да бъдат както конкурентни като си поделят разходите за внедряване на иновации, които са мащабни и високо рискови. По този начин ще се споделя рискът по финансовото управление на иновациите в сектора.

Създаването на предпоставки за увеличаване на ефективността от изпълняването на стратегическите финансови дейности на микро и макро ниво в сектора е основен конкурентоопределящ фактор, ето защо предложенията които правим в тази част на дисертационния труд са конкретно свързани с този фактор. Важно е отправените предложения за повишаване на финансовата конкурентоспособност на сектора да бъдат

валидирани (разпознати) и оценени от заинтересованите страни в сектора.

1. Стратегиране на финансовата конкурентоспособност на млекопреработвателните предприятия

Валидирането на резултатите от извършения анализ на факторите, определящи финансовата конкурентоспособност на сектора (на микро и макро ниво) се осъществява чрез приложението на метода на фокус групите. Чрез обобщено представяне на резултатите от извършения анализ, финансови специалисти (и мениджъри) от избрани млекопреработвателни предприятия (предимно са търсят представители на малки и средни предприятия) се търси валидиране на изводите, произтичащи от анализа. Използвайки техниката на SWOT-матрицата се идентифицират факторите за успешно развитие на млекопреработвателните предприятия по отношение на финансовата им конкурентоспособност.

В таблица 4 е дадена конструираната SWOT-матрица, показваща на обобщено равнище резултатите от проведените фокус групи. Така конструираната матрица, дава възможност да се предложат мерки и предприемания за повишаване на финансовата конкурентоспособност на сектора.

Финансовите специалисти, работещи в млекопреработвателния сектор изтъкват като най-важни следните силни страни на своите бизнес организации:

- Предприятията (микро- и малки такива) са адаптивни и мотивирани да реализират растеж в продажбите;
- Предприятията се определят с добра ликвидност. От проведеното изследване стана ясно, че предприятията са с висока обща ликвидност. Финансовите специалисти споделят същото мнение и го посочват като силна страна на представляваните от тях предприятия;
- Стремех към внедряване на иновации в производството. В хода на изследване се видя, че млекопреработвателните предприятия инвестират предимно в технологично обновление на своите производствени мощности и във внедряване на системи за управление на качеството;
- Предприятията се стремят да диверсифицират източниците на финансов риск като използват както собствен капитал, така и заемен (външен) капитал за своето пазарно развитие;
- В отрасъла има присъствие на голям брой малки и средни предприятия, които имат относително малък пазарен дял и много малко на брой големи предприятия, които владят повече от половината от пазара. Малките предприятия се отличават с

устойчив пазарен дял (тоест изградили са малка, но лоялна група от потребители на техните продукти);

Таблица 4 SWOT – матрица за идентифициране на факторите за повишаване на финансовото конкурентоспособност на предприятията

СИЛНИ СТРАНИ	ВЪЗМОЖНОСТИ
Адаптивни и мотивирани да реализират растеж на продажбите	Създаване на умения и компетенции за стратегическо финансово управление
Ликвидни	Коопериране по отношение на финансовото управление
Стремеж към внедряване на иновации в производството	Споделяне на финансовите разходи за създаване и внедряване на иновации
Диверсифицират източниците на финансов риск	Създаване на взаимни финансови фондове
Имат устойчив пазарен дял	Нови бизнес модели, позволяващи увеличаване на финансовата конкурентоспособност
СЛАБИ СТРАНИ	ЗАПЛАХИ
Висока задлъжнялост	Монополистична структура на пазара
Недостатъчно оборотен капитал	Силна зависимост от кредитната политика на търговските банки
Неразнообразяват източниците на пазарен риск	Недостатъчно предлагане на опитни финансови специалисти на пазара на труда
Системни пропуски при изпълнение на стратегическите финансови дейности	Изостряне на конкуренцията, големите стават все по-агресивни към пазарния дял на малките играчи на пазара
Нямат условия за привличане на опитни финансови специалисти/ Нямат обособено финансово звено	Неравен достъп до държавна финансова помощ и субсидии

Източник: Обобщени резултатите от фокус групи. (обобщение на мнението на 33 финансови специалисти, разпределени в 3 фокус групи).

Като слаби страни в управлението на млекопреработвателените предприятия, фокус групите посочват следните:

- Висока задлъжнялост към основни доставчици на суровини и финанси. Задлъжнялостта е предимно към финансовите предприятия;
- Недостатъчно оборотен капитал, който да им даде възможност на

време да се разплащат и по този начин да подобрят своята платежоспособност;

- Предприятията /предимно малките/ неразнообразяват източниците на пазарен риск. Те работят основно с един или двама клиента, от чиято платежоспособност са пряко зависими;
- В предприятията са налице системни пропуски по отношение на изпълняваните стратегически финансови дейности. Повечето от финансовите специалисти във фокус групите споделят, че основно наблягат на дейностите в областта на стратегическото финансово планиране, но не и по отношение на стратегическия контрол;
- Предприятията /предимно малките такива/ нямат нужните условия за да привлечат опитни и способни финансовите специалисти, които да изпълняват стратегическите финансови дейности. Тази задача се решава от външен изпълнител /консултант/, който не познава в дълбочина спецификата на млекопреработвателния сектор.

Потенциала на сектора за развитие е съществен по отношение на изграден производствен капацитет и лоялно търсене на млечните продукти. Тези продукти имат традиционно значение в менюто на българина. Съществуването на потенциал не е достатъчно условие за пазарно присъствие и превъзходство, необходимо е да се изследват и идентифицират възможностите за реализирането на този потенциал. В резултат от проведените дискусии и формулираните изводи от аналитичното изследване са идентифицирани следните възможности за повишаване на финансовата конкурентоспособност на млекопреработвателните предприятия:

- Създаване на умения и компетенции за стратегическо финансово управление. Повечето мениджъри на предприятия, споделят, че липсата на опитен персонал в тази област възпрепятства пазарното развитие. Обезпечаването на финансовото управление с опитни специалисти ще повиши финансовата конкурентоспособност на предприятията;
- Коопериране по отношение на финансовото управление. Това коопериране няма да бъде в пълен аспект, а само по отношение на изпълнението на стратегическите финансови дейности и по отношение на концентрацията на капитали, като по този начин ще се търси възможност за повишаване на финансовата конкурентоспособност на малките предприятия в сектора. Така тези стопански обекти ще имат по-голям шанс за развитие на пазар, в който доминират няколко големи играча;
- Споделяне на финансовите разходи за създаване и внедряване на

иновации. В хода на изследването се установи, че малките млекопреработвателни предприятия имат стремеж, но не и възможност да бъдат иновативни и по тази линия успешно да се конкурират на пазара с големите. Основен ограничителен фактор на иновационния процес в тези предприятия е съществения размер на разходите по финансиране на иновациите и иновационните дейности. В много други сектори споделянето на финансовите разходи за създаване и внедряване на иновационни продукти е налице. По този начин основни конкуренти на пазара си сътрудничат по отношение на разходите за иновационна дейност с цел постигане на по-висока финансова и пазарна конкурентоспособност. Следването на този модел може да се приложи при микро, малките и средните млекопреработвателни предприятия, които да образуват клъстерни формирования за научно-развойна и иновационна дейност в партньорство с научните организации у нас;

- Създаване на взаимни финансови фондове. Иновациите, които са необходим фактор за диверсифициране на продуктовия асортимент изискват финансиране. Както вече отбелязахме, финансирането на иновационните дейности изисква съществени разходи, които са рискове и в някои случаи бавно се възвращат във времето. Създаването на финансови фондове за взаимопомощ при осъществяване на иновационните дейности сред малките и средните млекопреработвателни предприятия е съществена възможност за повишаване на финансовата им конкурентоспособност;
- Нови бизнес модели, позволяващи увеличаване на финансовата конкурентоспособност. Много често, иновационните решения в сектора подтикват участниците по веригата от стойности да се сливат и/или интегрират в процеса на добавяне на стойност. Тези стратегически алианси представят на пазара иновативни бизнес модели, които могат да реализират устойчив темп на пазарно развитие и конкурентоспособност.

Заплахите в сектора са фактори, които могат съществено да влошат финансовата конкурентоспособност на предприятията. Анализа на дискусиите от фокус групите, определя следните съществени заплахи:

- Пазара има монополистична структура. Съществуват малко на брой големи играчи, които доминират на пазара. Малките и средните участници на пазара оперират в условията на жестока ценова конкуренция. Разширяването на пазарния дял на големите е

- за сметка на изтласкването на малките от сектора. Това води до изземване на потребителския излишък;
- Силна зависимост на предприятията от кредитната политика на търговските банки. В рамките на извършеното изследване се определи, че предприятията в сектора /независимо дали са малки или големи/ имат осезаема задължнялост към банковия сектор. В текущите икономически условия, когато лихвените проценти са все още ниски и тече кредитна експанзия в сектора, предприятията търсят начини чрез допълнително банково финансиране да погасяват вече стари задължения към банките. Тази зависимост при промяна на кредитната политика на търговските банки в посока повишаване на лихвените проценти по отпускани инвестиционни или бизнес кредити ще изиграе лоша шега на повечето предприятия в сектора;
 - Недостатъчно предлагане на опитни финансови специалисти на пазара на труда. Липсата на достатъчно финансови специалисти влошава изпълняването на финансовите дейности в предприятията и все повече ще ги кара да търсят спасение във финансовия оутсорсинг. По този начин важните финансови дейности ще бъдат делигирани на външни фирми. Това може да породи негативни последици върху ефективността на финансов контрол в предприятията. Процеса по финансовото управление ще бъде по-бавно администриран и ще бъде функция от платежоспособността на млекопреработвателните предприятия по отношение на доставчика на финансовата оутсорсинг услуга;
 - Изостряне на конкуренцията, големите стават все по-агресивни към пазарния дял на малките играчи на пазара. Съществена заплаха, която ще доведе до пазарни фалити и преструктуриране на пазара в монополна структура;
 - Неравен достъп до държавна финансова помощ и субсидии. Сред мениджърите и собствениците на малки и средни предприятия в сектора се осеща чувството на несправедливост по отношение на разпределението на субсидиите. Според тях по-големите предприятия усвояват по-голямата част от финансовата подкрепа и по този начин постигат още по-висока финансова конкурентоспособност. В тези структури има силна концентрация на финансови капитали, която им позволява да формират силно лоби в лицето на държавата.

2. Насоки за подобряване на стратегическите финансови дейности за повишаване на финансовата конкурентоспособност

Повишаване на ефективността от прилагане на стратегическите финансови дейности може да бъде постигнато само, ако бъдат създадени необходимите предпоставки за това. Правилното изпълнение на тези дейности изисква отделното предприятие да предприеме действия в следните направления: **първо**, приемане на финансовата философия като концепция за управление на конкурентоспособността, както на мениджърско ниво, така и от всеки неин служител; **второ**, изграждане на съответните структури, които да прилагат финансовата концепция, чрез планиране, изпълнение и контрол на стратегическите финансови дейности.

По отношение на първото направление (да се възприеме финансовата концепция) съществуват проблеми с разбирането на нейната същност, което създава трудности при нейното прилагане на практика. Макар финансите, като понятие отдавна да са навлезли в речника на българския бизнес, все още те се разглеждат твърде ограничено. Най-често управлението на финансите се идентифицира с изготвяне на финансов анализ и на финансов план, които са малка част от елементите му и тяхното изпълнение (дори и отлично) трудно би компенсирало неизпълнение на дейности по останалите елементи. Всъщност процеса на управление на финансите в предприятието започва с информационните потоци, които трябва да бъдат управлявани, така че да осигурят необходимата информация за устойчиво финансово планиране. Информацията е основата за вземане на всяко управленско решение, поради което е наложително нейното целенасочено търсене, събиране, обработване и съхранение за нуждите на финансовото управление. Финансовите мениджъри трябва да оценят не само важността на информацията, а и това че тя трябва да бъде търсена целенасочено, събирана чрез подходящи методи, обработвана с цел по-нататъшното ѝ използване и съхранявана за бъдещи периоди.

Целенасочено означава да се събира информация за всички елементи на външната финансова среда (финансиращи организации; одитиращи институции; държавни контролни органи; посредници; икономическа среда; правна среда и т.н.), а също и за състоянието на предприятието, съобразно нуждите на мениджмънта.

Опознаването на процесите и явленията протичащи в и около предприятието налага да се търси информация относно тях, като за целта е нужно да се отделя повече време за тези дейности, а събирането на информация да е основен приоритет в работата на финансовите специалисти.

Изборът на методи за събиране на информация е друг важен момент. Тук освен съществуващите възможности за използване на печатни и електронни издания, МП могат да инициират дейности по изграждане и внедряване на специализирани системи за управлението на ресурсите (в

това число и на финансовите ресурси).

За да може набраната информация да бъде използвана е необходимо да се обработи съобразно нуждите на решавания проблем. Тя трябва да е систематизирана и разбираема за всички специалисти, които биха я използвали в своята работа.

Информацията е и скъпоструващ ресурс, ето защо нейното съхраняване е от значение при използването ѝ. По този начин предприятието увеличава своята база от финансови данни, въз основа на които се вземат финансовите решения, а също и се избягват сътресения при текучество на персонала поради факта, че новопостъпилите служители във финансовия отдел често не разполагат с необходимата им информация.

Именно тези дейности са в основата на прилагането на финансовата концепция. Процеса на управление на финансите започва с разбиране на ролята на информацията и отделяне на нужните ресурси за нейното обезпечаване.

Разбирането на същността на финансовото управление и необходимостта от неговото прилагане на практика, може да бъде постигнато чрез вътрешно фирмено обучение. То трябва да се провежда с всички членове на персонала на финансовия отдел без значение на това каква длъжност заемат те в него. Въпреки това е наложително финансовото обучение да бъде диференцирано според степента на ангажираност на персонала със стратегическите финансови дейности. Въз основа на този критерий финансовите специалисти на предприятието се обособяват в две групи: пряко ангажирани и непряко ангажирани. Първата група включва представителите от финансовото звено и висшия мениджмънт, които са натоварени с изпълнението на стратегическите финансови дейности. Тяхното обучение акцентира върху пълноценното им изпълнение. Непряко ангажираните са тази част от персонала, която чрез действията си оказва влияние върху провежданата финансова стратегия. Тук се включват оперативните счетоводители и деловодители както и персонал в други структурни звена на предприятието, които обработват и използват финансова информация.

В отделните структурни звена обучението може също така да се диференцира по участие на персонала в организационната структура на финансовото управление. Класическото му разделяне на: висш управленски персонал, среден управленски персонал, нисш управленски персонал и персонал без ръководни функции е приложимо само в най-големите МП, които разполагат с голям на брой финансов персонал. За всички останали се формират две групи: персонал с управленски функции и персонал без управленски функции.

Провеждането на фирмено обучение на финансовия персонал,

трябва да е съобразено с приноса на всеки от тях по отношение на разработването, изпълнението и контрола на финансовата стратегия.

Разгледаните две характеристики дават фокусните групи към които мениджмънта на предприятието трябва да провежда обучение.

Първо, определяне на необходимост от обучение. Въз основа на разкрити проблемни полета в работата на персонала по отношение разработването, изпълнението и контрола на финансовата стратегия се определя и необходимия тип обучение.

Второ, след като е идентифицирана необходимост от обучение трябва да се избере и подходящото средство за обучение. Сред многообразието от форми за обучение (курсове, лекции, семинари, конференции и т.н.) се избира тази, която се очаква да има най-голям принос в решаването на проблемното поле.

Трето, самото провеждане на обучението е не по-малко важно, като за целта трябва да се осигурят нужните ресурси за осъществяване на установения обхват и насока на обучение.

Четвърто, оценката на ефекта от обучението по същество е обратната връзка, която осигурява информация за степента на решаване на проблемното поле в резултат от обучение и е основа за идентифициране на ново такова с което процесът започва от ново.

3. Модел на финансова система за повишаване на конкурентоспособността на сектора

Описанието на предложения модел включва идентифицирането на основните елементи на тази система, взаимодействието помежду им както и ефектите от това взаимодействие. Целта на финансовата система е да повиши финансовата конкурентоспособност на микро и малките предприятия в сектора като поощрява тяхната иновативност и предостави условия за налагане на стратегически подход в управлението на финансите, необходими за това поощряване.

Предложената финансова система се състои от 6 градивни елемента, чиято субординация е показана на фигура..... Базовата структура на финансовата система е организирана на солидарен принцип като съчетава индивидуалния (на предприятието) интерес с общия (на всички предприятия, участници в системата) интерес.

1. Финансов фонд за взаимопомощ. Основният компонент (ядрото) на предложената финансова система е Финансовия фонд за взаимопомощ (ФФВ). Основните функции на ФФВ е да (1) насърчава иновационната дейност на млекопреработвателните предприятия, чрез отпускане на финансови средства за това на преференциални нива и (2) да изпълнява стратегически финансови дейности за повишаване на конкурентоспособността на предприятията. Основните източници на средства за попълване на ФФВ са:

- Преференциални държавни ценни книжа;
- Акционерен капитал;
- Чуждестранни инвестиции;
- Отчисления от печалбата на Застрахователния фонд;
- Отчисления от печалбата на Иновационния вѐнчър фонд;

Финансовия фонд се управлява от финансов съвет, който излъчва председател. Финансовия съвет (ФС) се избира от Общото събрание. В Общото събрание, членуват доброволно всички млекопреработвателни предприятия, които отговарят на критериите - 1) да бъдат микро, малки и средни предприятия и които 2) са покрили критериите за присъединяване на ФФВ. Финансовият съвет отговаря за стратегическото развитие на фонда като съблюдава мисията а именно „Повишаване на финансовата конкурентоспособност на микро и малките предприятия в сектора като се поощрява тяхната иновативност и се предоставят условия за налагане на стратегически подход в управлението на финансите им“. Финансовия съвет е отговорен и за стратегическото целеполагане като дефинира стратегическите цели и видовете стратегии за развитие на ФФВ. Към Финансовия съвет има прикрепен Консултативен съвет, чиято функцията е да събира и предоставя информация, нужна за целите на стратегическото управление, което извършва ФС и да предлага тактики и съвети за реализиране на стратегията за развитие на ФФВ.

Основните изходящи финансови потоци от ФФС са насочени към Иновационния вѐнчър фонд (ИВФ) и кредитния кооператив (КК). Това са структури, които разпределят финансовия ресурс сред млекопреработвателните предприятия.

2. Иновационен вѐнчър фонд. Основната функция на ИВФ е да насърчава и повишава иновационната активност на млекопреработвателните предприятия. Чрез финансиране от страна на ФФВ, фондът предоставя целево финансиране на иновативни проекти, които млекопреработвателните предприятия разработват. Финансирането се обезпечават от страна на предприятията по три начина:

- (1) чрез ипотekiране на активи на предприятието;
- (2) чрез предоставяне на отчисления от печалбата от новия продукт или услуга;
- (3) чрез предоставяне на дял от новосъздаденото иновативно предприятие.

Иновационния вѐнчър фонд се управлява от управителен съвет, който се назначава от Председателя на Финансовия съвет на ФФВ. ИВФ отговаря за оценката и финансирането на новите проекти както и за контрола по изпълнението им. Вѐнчър фондовете се определят като финансови структури, които концентрират високи нива на риск, ето защо във предложената финансова система е необходимо да се предложи лост за управление на рискът. Като такъв инструмент в предложената система се определя Застрахователно-гаранционен фонд (ЗГФ).

3. Кредитен кооператив. Основното предназначение на този елемент от предложената финансова система е да кредитира млекопреработвателните предприятия при преференциални условия. В

кредитния кооперитв се съблюдава принципа на кооперацията „един член – един глас, независимо от дяловото участие“. Кредитното обезпечение от страна на предприятията се гарантира чрез ипотека на активи. При формирането на кредитния кооператив се налага подхода „от долу на горе“. Кредитния кооператив се управлява от Кредитен съвет, който се избира от Общото събрание на кооператива (членуващите млекопреработвателни предприятия). Кредитния съвет избира председател, който да свежда за изпълнение, приетите решения на съвета.

Основните източници за попълване на финансовия капитал на кооператива, който ще се раздава под формата на нисколихвени кредити на млекопреработвателните предприятия са: (1) средствата, които постъпват от страна на ФФВ както и (2) кооперативните дялове, които предприятията депозират в кооператива. Всяко едно предприятие има правото да получава дивиденди в размер пропорционален на кооперативния дял при формиране на печалба от дейността на кредитния кооператив.

4. Застрахователно-гаранционен фонд. Основната функция на този елемент от предложената финансова система е да управлява финансовия риск, който се съсредоточава в различните системни елементи. Наличието на фонд за рисков капитал както и на кредитен кооператив в предложената финансова система, определя нуждата от създаване на такъв фонд. ЗГФ се управлява от управител, който се назначава от Председателя на ФФВ. Основните източници за попълване на фондът са:

- застрахователните такси, които предприятията, членуващи в кредитния кооператив;
- застрахователните такси, които плащат предприятията, изпълняващи проекти, финансиране от ИВФ.

Една част от акумулирания финансов капитал (10%) във ФФВ се използва за формиране на Гаранционен фонд. Този фонд се предоставя за ползване за ЗГФ, като той се използва при управление на финансовия риск, който се генерира от функционирането на предложената финансова система.

5. Консултативен съвет. (КС) Тази структура има за цел да събира информация нужна за управлението на всички звена във финансовата система както и да осъществява нейния мониторинг. Консултативния съвет е изграден от експерти, които консултират председателя на ФФВ, кредитния съвет на кооператива, управителния съвет на ИВФ както и управителя на ЗГФ. Консултативния съвет е организиран на две нива – стратегическо и оперативно ниво. Стратегическото ниво е подчинено на председателя на ФФВ и има основна задача да предоставя съвети и тактики за развитието на ФФВ в бъдеще. Оперативното ниво е независимо по отношение на елементите във финансовата система, като единствено подчинено е на Стратегическото ниво. Целта на оперативното ниво е да дава информация, съвети, стратегии тактики в услуга на Стратегическото ниво както и на отделните фондове в системата. Организационната структура на КС е от линеен характер (линейна организационно-управленска структура) като тя отговаря за изпълнението на основните стратегически финансови дейности, които ФФВ изисква.

6. Млекопреработвателните предприятия. Това е последния

елемент от предложената финансова система. Предприятията се явяват основните консуматори на финансови средства, които им са необходими за тяхната иновационна дейност в сектора. Основните финансови потоци, които излизат от предприятията са акционерните дялове, които те плащат при формиране на ФФВ, кооперативните дялове при членство в кредитния кооператив както и застрахователните такси, дължими към ЗГФ. Основните ползи, които предприятията получават в замяна са: нисколихвени кредити (особено нужни за формиране на оборотен капитал); дивиденди от кредитния кооператив; споделяне на риска при управление на иновационните си проекти; информация и предписания за повишаване на финансовия капацитет и иновационна активност както и възможност да вземат решения на всички нива в управлението на предложената финансова система.

Заклучение

В хода на дисертационното изследване се доказва изследователската теза, че стратегическото управление на процеса на концентрация на капитали в млекопреработвателните предприятия определя равнището на конкурентоспособност. Големите предприятия, които са акционерни дружества постигат доминация на пазара, възползвайки се от предимствата на едрия капитал. Те вече са установили монополно влияние върху част от пазара и изземват потребителския излишък. Естествено това статукво във времето ще бъде разрушено, тъй като пазара налага все повече нови изисквания, които дават възможност и на малките играчи да постигат конкурентни предимства. Концентрацията на капитали върви ръка за ръка със стратегическото финансово управление. Вижда се, че акционерните дружества, които осъществяват капиталointензивна дейност използват стратегически подход за управление на своята финансова дейност. Сред мениджърите на тези предприятия все повече се налага разбирането, че съсредоточаването на капитал изисква използването на стратегически подход за неговото управление. Поемането на по-големи ангажменти към притежателите на този капитал, изисква от мениджърите да търсят начини за повишаване на конкурентоспособността на предприятието чрез повишаване на рентабилността и възвращаемостта на капитала, инвестиран в това предприятие. С други думи, конкурентоспособността се определя от финансовата рамка, с която разполага мениджмънта.

В условията на информационна глобализация потребителите повишават много бързо своята информираност относно връзката между храната и здравето. Повишават се изискванията към качеството на млечните продукти и млякото. Потребителя с нарастване на дохода все повече се ориентира към здравословните продукти и продукти, които му дават възможност да следва здравословна диета. Тази възможност, може да бъде оползотворена от микро и малките предприятия, които и в момента владят малки части от пазара. Чрез привличане на допълнителен капитал и инвестирането му в продукти, които да бъдат адекватни на пазарните изисквания тези стопански структури могат да повишат своята конкурентоспособност. Малките предприятия също могат да се възползват от подхода на уедряване на капитала, следван от големите в сектора. Това може да стане като си сътрудничат по отношение на процеса на

концентрация на капитал и споделянето на иновационните разходи с цел предлагане на нови продукти на пазара. Предложената финансова система има за цел да подпомогне микро и малките предприятия в сектора, при реализирането на това сътрудничество. В предложения модел на финансова система не се търси пълно коопериране на малките предприятия, а споделяне на финансовия риск от пускането на нови продукти на пазара. Чрез иновации се търси възможност да се увеличи пазарната мощ като се привличат все повече нови клиенти.

В хода на изследване се доказва, че в сектора съществува осезаема междуфирмена задлъжнялост. Разрешаването на този проблем е трудна задача, тъй като в сектора липсват достатъчно специалисти, които да управляват този процес. Чрез подобряване на условията на труд и чрез обучение на наличния финансов персонал, може да се търсят насоки за подобряване на платежоспособността на млекопреработвателните предприятия. Чрез привличането на повече финансов капитал, микро и малките предприятия могат да формират финансово звено, което да изпълнява стратегическите финансови дейности, важен фактор за управление на рентабилността и възвращемостта на инвестициите в тях капитал. Друг начин за понижаване на междуфирмената задлъжнялост в сектора е приемането на философията на стратегическото финансово управление сред мениджърите на МП като източник на конкурентно предимство. Чрез обучение, организационно проектиране и следване на ясен модел на стратегическо финансово управление, мениджърите на МП могат да повишат финансовата конкурентоспособност.

Бъдещото развитие на пазара, все повече ще изисква от предприятията в сектора да използват интегриран подход за управление на своята конкурентоспособност. Иновациите, пазарното позициониране на иновациите и финансовото управление на този процес ще се ключови фактори за постигане на устойчиви конкуренти предимства.

III. Справка за приносните моменти в дисертационния труд

В дисертационния труд могат да се открият следните приносни моменти с научен и приложен характер:

1. Изяснена е същността на предприятието и финансовата конкурентоспособността като обекти на стратегическото управление на млекопреработвателното предприятие;
2. Разработена е концептуална рамка за оценка на финансовата конкурентоспособност на млекопреработвателните предприятия;
3. Анализирана и оценена е финансовата конкурентоспособност на предприятията в сектора;
4. Установено е влиянието на концентрацията на капитали в млекопреработвателните предприятия върху тяхната финансова конкурентоспособност;
5. Установено е, кои стратегически финансови дейности се изпълняват в изследваните обекти и как те оказват влияние върху финансовата конкурентоспособност на предприятието;
6. Формулирани са препоръки за подобряване на

стратегическото финансово управление, като фактор на конкурентоспособност.

7. Предложен е финансов модел за повишаване на финансовата конкурентоспособност на сектора.

VI. Публикации

1. Родопски, В., П. Борисов, Т. Радев (2018). Влияние на концентрацията на капитали в млекопреработвателните предприятия върху конкурентоспособността им. Сп. Икономика и управление на селското стопанство, София, бр.3/2018 стр. 56-66
2. Родопски, В., П. Борисов, Т. Радев (2018). Стратегическото управление на финансовите дейности, като фактор на конкурентоспособност при млекопреработвателните предприятия. Сп. Икономика и управление на селското стопанство, София, бр.3/2018

Summary

1. Originality of dissertation

Under market economy conditions, firms achieve sustainable competitive advantages using different competitive factors. Following a particular competitive strategy can lead to a lasting market placement. There are many strategies to achieve competitive advantages based on a marketing, organizational, innovation, or financial approach to enterprise management. The choice of a competitive approach is determined by the entrepreneur's vision of how the business will impose on the market. The rapid market penetration of the enterprise requires the use of large-scale capital to implement the strategy of attack on all competition flanks and the rapid acquisition of the desired market segments. The attraction and concentration of capital in a business enterprise requires the developer to ensure certain levels of profitability and return on capital invested to meet the requirements of investors. This necessitates the use of a strategic approach to enterprise management, where the central issue is the solution to the question of how to combine the interests of investors (owning the capital invested in the business model) and customers, consumers of products that the business model offers? . Achieving a balance in these interests is a critical factor for successful competitive development.

2. Conceptual thesis of dissertation work

This dissertation thesis defends the thesis that the strategic management of the capital concentration process in the dairy plant determines its level of competitiveness.

3. Objective and tasks of research

The aim of this dissertation thesis is to determine the influence of the concentration of capital and of the strategic financial activity on the financial competitiveness of the dairy enterprise. In order to achieve the stated aim the following tasks are solved:

- The essence of the enterprise and financial competitiveness as the objects of the strategic management of the dairy enterprise;
- A conceptual framework for assessing the financial competitiveness of dairies has been developed;

- Analyzes and assesses the financial competitiveness of enterprises in the sector;
- It is established how the concentration of capital in dairies influences their financial competitiveness;
- Establish what strategic financial activities are being carried out in the surveyed sites and how they affect the financial competitiveness of the enterprise;
- Recommendations have been formulated to improve strategic financial management as a competitiveness factor.

4. Subject of dissertation research

The subject of the research is the strategic management of the financial competitiveness of the dairy. 55 research establishments operating on the territory of Bulgaria are object to scientific research.

5. Research approaches

In the survey, the strategic approach is perceived as the key to the management of the financial competitiveness of the dairies, and therefore a situational approach is applied in their research and analysis.

The following methods are used to prove the conceptual thesis in the study process: system analysis; comparative analysis; graphical analysis; statistical methods - descriptive statistics, quadratic analysis, and the one-factor correlation method.

The specialized SPSS software and the MS Excel statistical package were used to process the empirical information.

6. Basic conclusion and contributions

- The essence of the enterprise and financial competitiveness as the objects of the strategic management of the dairy enterprise;
- A conceptual framework for assessing the financial competitiveness of dairies has been developed;
- Analyzes and assesses the financial competitiveness of enterprises in the sector;
- The impact of the concentration of capital in dairies on their financial competitiveness has been established;
- It is established which strategic financial activities are being carried out in the surveyed sites and how they affect the financial competitiveness of the enterprise;
- Recommendations have been formulated to improve strategic financial management as a competitiveness factor.
- A financial model for increasing the financial competitiveness of the sector is proposed.