

# КОНЦЕПТУАЛНИ ПОДХОДИ ЗА СТРУКТУРИРАНЕ НА АНАЛИЗА\*

доц. д-р М. И. Михайлов  
к-ра "Анализ на стопанската дейност"  
СА "Д. А. Ценов" - Свищов

## Резюме:

Структурирането на икономическия анализ има фундаментално значение за неговото позициониране в системата на икономическите науки. Поради тази причина изследваният проблем се разглежда като елемент от базовите характеристики на анализа и често пъти има дискуссионен характер. Разработени са две нива за структуриране на анализа, като основното внимание е съсредоточено върху подходите за структуриране на микроикономическия анализ (анализ на стопанската дейност). Изразено е критично отношение към опитите за обособяване на отделните раздели на анализа като самостоятелни направления или за приобщаването им към други икономически дисциплини. В исторически аспект са разгледани позициите на водещи автори, представители на различни течения и школи по анализ. Аргументирана е тезата за комплексния характер на анализа на стопанската дейност и възприемането му като цяло, чийто основни структурни раздели са: теория на анализа; управленски анализ; финансов анализ; оперативни и стратегически бизнесанализи.

**Ключови думи:** анализ, икономически анализ, микроикономически анализ, анализ на стопанската дейност

## Abstract:

Structuring of the economic analysis is of fundamental importance for its positioning in the system of the economic sciences. Therefore, the investigated problem is observed as an element of the basic characteristics of analysis and very often provokes disputes. Developed two levels of analysis structuring, and the main attention is focused on the approaches of structuring of the micro-economic analysis the analysis of the enterprise "performance" Criticized the attempts of detaching and individualizing of some parts of the analysis as independent areas or joining them to other economic subjects Historically, observed the positions of leading scientists from different schools and concepts in the field of analysis. Argued the concept of the complex character of the analysis and its comprehension and treatment as an entity, which structure parts are: Theory of Analysis, Managerial Analysis, Financial Analysis Operational and Strategic Business Analysis.

**Key words:** analysis, economic analysis, microeconomic analysis, analysis of economic activity

## 1. Обща постановка

Въпросът за структурирането на икономическия анализ не е нов за неговата теория и практика. Не за първи път този въпрос, под една или друга форма е обсъждан и дискутиран, както в специализираните издания по анализ<sup>1</sup>, така и в публичното пространство на другите икономически дисциплини (статистика, счетоводство, стопанско управление, финанси и др.), с които анализа има тесни взаимоотношения<sup>2</sup>.

Поради фундаменталното му значение за самото позициониране на анализа в системата на икономическите науки, ползващи се в определена степен от неговите "услуги" (методически и технически инструментариум), този

---

\* Материалът се публикува с любезното разрешение на автора. Източник: Сп. "Народностопански архив", кн. 2, 2000, с. 14-20.

<sup>1</sup> Вж. Теоретическите проблеми анализа хозяйственной деятельности. Научно-практического совещания. Организация и методы экономического анализа в промышленности. М., 1983, с. 8-12.

<sup>2</sup> Вж. Цонев В., Петров П., За и против непользования индексов в факторном анализе. Вестник статистики, N1, М. 1973.

въпрос не винаги е представян коректно в литературните източници. Така например, още през периода на развитие на анализа в условията на централизираното планово стопанство се появяват и някои крайни становища:

- поставяне на строги разграничения между анализа и другите икономически дисциплини и трактовката му като самостоятелна управленска функция, което на практика го откъсва от естествената му информационна среда;

- неприемане на самостоятелното развитие на анализа и приобщаването му други икономически дисциплини (статистика, счетоводство, стопанско управление).

В условията на преходния период към пазарна икономика, въпроса за структурирането на анализа придобива отново актуалност и заостря вниманието на специализираната читателска аудитория. Очевиден е стремежът на някои автори към "размиване" на "демаркационните линии" между анализа и другите икономически науки (анализ и счетоводство; анализ и финанси; анализ и маркетинг; анализ и планиране) и опитите за пренасяне на елементи от базовите му характеристики и методически инструментариум на други територии.

Този процес е особено осезаем през последните години и е повлиян от масираното навлизане на чуждестранни литературни източници, предимно учебници по счетоводство, финанси, маркетинг, мениджмънт, планиране и др. В тези източници, които в преобладаващата си част са от американски автори, анализа е включен тематично към отделни глави или задължително присъства като самостоятелен раздел. Макар и доста семпло и фрагментарно представен и ориентиран предимно към показателите за изучаване на финансовото състояние, анализа запазва основните си базови характеристики, методически апарат и технически инструментариум<sup>3</sup>.

За разлика от тези източници, в специализираните издания въпросите на анализа са представени изключително компетентно и задълбочено, с акценти от методически, информационен и практико-приложен характер<sup>4</sup>.

При адаптирането на тези източници под формата на инструкции, указания, стандарти, или при тяхното интерпретиране в публикации и разработки на наши автори, обаче се наблюдават и някои отклонения. Така напр., методическите и приложни аспекти на анализа се разглеждат предимно от позициите на количествения анализ. Абсолютните или относителните параметри на отделните групи показатели, коефициенти, индикатори и т.н. се възприемат единствено като позитивни или негативни характеристики за финансовото състояние на фирмите. Отсъства качествения анализ на динамиката на тези показатели, на отклоненията им от предходния отчетен

---

<sup>3</sup> Matz A., Usry M., Cost accounting, Planning and Control, 8th ed., Cincinnati South - Western Publishing co, 1984.

Deakin E., M., Maher, Cost Accounting, 2th ed. Illinois, 1987.

Horngrén C., Foster G., Cost accounting, 7th ed., Prentice Hall, Inc. 1991.

Hermanson R., Edwards J. Financial Accounting, 5th ed., Boston, 1992.

Pride W., Ferrell O., Marketing, 4th ed., Boston, 1985

<sup>4</sup>Gibson C., Frishkoff P., Financial Statement Analysis, 2th ed. Boston, 1983.

Бернстайн Л. А., Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация. Перев. с англ., М., Финансы и статистика, 1996.

Ришар Ж., Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия, пер. с франц., М., 1997 г.

период, от праговите им значения и т. н. Не се изследват причините за допуснатите отклонения и не се прилагат технологии за количествено измерване и оценка на интензитета на факторните влияния, което е един от базовите технологични инструменти на анализа. Т.е. липсва един от основните методологически компоненти на икономическия анализ. Това е може би една от причините подобни работи да бъдат шаблонизирани в заглавната си част като "...финансов...", а не като "финансово-икономически анализ".

Вероятно и поради други причини (конюнктурни цели или неточен превод; стремеж към "приватизиране" на чужди територии с доказана и потвърдена от практически апробации методология на научно изследване и "работеща" технология или поради други амбиции), но в отделни случаи се наблюдават и опити за прередактиране на понятийния апарат на анализа или за реструктуриране на основните му изследователски раздели и направления. Става въпрос за разработки (публикации, лекционни курсове и др.), чиито автори често пъти дори не са специалисти по анализ. Това, че и неспециалисти по анализ проявяват стремеж към изучаване и прилагане на методическите и технологични инструменти на анализа е похвално и съвсем логично. Всеки би искал да може да извършва анализ на фирмения бизнес, да изследва основните финансови съотношения в баланса или да разработва бизнесоценки на приватизиращи се предприятия.

Но за да се превърнат намеренията в реалност би следвало най-напред да се познаят действителните фундаментални и приложни аспекти на анализа, както и особеностите при тяхното прагматизиране. Това е една от причините въпроса за структурирането на анализа да бъде разглеждан като елемент от базовите му характеристики.

## 2. Обща схема за структуриране на икономическия анализ

Въпросът за структурирането на анализа може да бъде изследван от различни гледни точки. В литературата съществува истинско разнообразие от "критерии" и "признаци" за класифициране или определяне на видовете и направления на анализа. Но почти не се срещат изследвания, посветени на подходите при структуриране на основните раздели на анализа.

Отчитайки обстоятелството, че елементи от понятийния апарат на анализа, в т. число и на икономическия анализ имат най-широко и разнообразно приложение, напр., за инструменти на икономическия анализ се говори и в учебниците по теория на икономиката<sup>5</sup>, оправдано е да се приеме такъв подход, при който се прилагат две нива на структуриране на анализа:

**първо ниво:** обща схема на структуриране на икономическия анализ

**второ ниво:** структуриране на конкретния микроикономически анализ (анализ на стопанската дейност)

Общата схема за структуриране на анализа представя икономическия анализ в най-широкия смисъл на понятието "икономически анализ", т.е. от гл.точка на общопознавателното му значение и съдържание (виж Фиг. 1). Тази схема отразява двустранната връзка между икономическия анализ като научно-изследователски метод и общата икономическа теория. От една страна, общата икономическа теория е теоретическа и методическа база на анализа, а от друга-

---

<sup>5</sup> Вж. Савов Ст., Обща теория на пазарното стопанство, т.1, С. "Люрен", 1990, с. 40

результатите от извършените анализи на обективно действащи икономически закони, явления и процеси обогатяват и икономическата теория.

Общата структурна схема представя двете основни разклонения на икономическия анализ: общотеоретичен анализ и конкретен анализ.

**Общотеоретичният анализ** е ориентиран към изучаване на икономическите явления и процеси на макроравнище (обществено-икономически формации, национална икономика, отрасли, региони). Този анализ се абстрахира от конкретните особености на изследваните процеси и явления, елиминира случайното и нетипичното в тяхното проявление с цел разкриване на тенденциите и закономерностите в развитието на националната икономика, на нейните отрасли, подотрасли, региони. По-високата степен на абстракция и агрегиране на този анализ предопределя приоритетното използване на икономико-статистически и математически методи.



Фигура 1. Обща схема за структуриране на икономическия анализ<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Схемата е разработена и допълнена по:

**Конкретният (микроикономически) анализ** се извършва на микроикономическо равнище, изучава стопанската дейност на основните структурни звена на пазарната икономика.

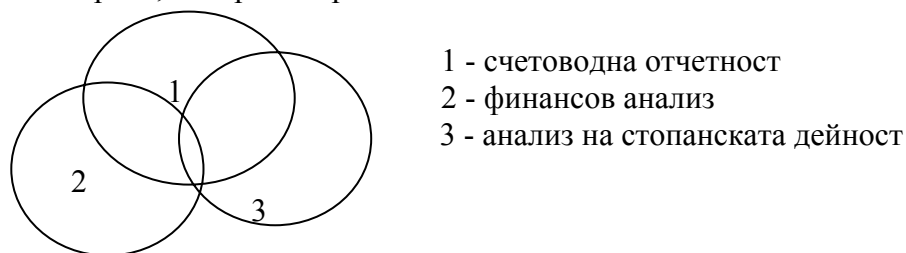
За микроикономическия анализ е свойствена значително по-висока степен на конкретика при извършване на аналитичните проучвания. Той изучава не само типичните, но и всички индивидуални условия и особености, които характеризират развитието на изследваните обекти. По-конкретно тук става въпрос за анализ на обосновката и изпълнението на бизнеспланове и бизнеспроекти на фирмата; анализ на възможностите за развитие на производството и продажбите; анализ на качеството и потребителите на продукцията; анализ на разходите и издръжката на бизнеса; анализ на фирмения бизнес-риск; анализ на движението на капиталите; анализ на финансовите резултати и финансовото състояние; анализ на източниците на финансиране; анализ на инвестициите и т.н. Основната цел на конкретния микроикономически е да осигури необходимата информационна среда за разработване на стратегията и тактиката на фирменото поведение при управление на конкретни стопански ситуации.

### 3. Структуриране на микроикономическия анализ

Една значителна част от въпросите, поставени в уводната част се отнасят именно за това второ ниво на структуриране на анализа, което има приоритетно значение за неговото позициониране в системата на другите функционални икономически науки. От възможните подходи за структуриране на конкретния микроикономически анализ, два от тях имат основополагащо (конституирано) значение:

**Първи подход.** Разглежда анализа като елемент от отчетно-аналитичната функция на фирменото управление. Това означава, че информационно и функционално анализа се обвързва единствено със счетоводната отчетност<sup>7</sup>. В литературата, този по своята същност ограничителен подход се интерпретира в два варианта:

Вариант "А" - представя отчетно-аналитичната функция като съвкупност от няколко дисциплини, например: счетоводство, финансов анализ, анализ на стопанската дейност (Фиг. 2.).<sup>8</sup> В други източници към тези дисциплини се включват и бюджетиране, контрол и др.<sup>9</sup>



Фиг. 2. Структурни елементи на отчетно-аналитичната функция (вариант "А")

---

Баканов М. И., Шеремет А. Д., Теория економического анализа. М., Финанси и статистика, 1997, с.191.

<sup>7</sup> Вж. Трифонов Тр, Счетоводен анализ на фирмата, С., изд. къща "СИЕЛА", 2000

<sup>8</sup> Вж. Ковалев В. В., Финансов анализ М., Финанси и статистика, 1996, с. 48.

<sup>9</sup> Вж. Хорнгрен Ч. Т., Фостър Дж., Бухгалтерский учет: управленский аспект, 6 изд., перев. с англ., М., Финанси и статистика, 1995, с. 6

При този вариант за структуриране на микроанализа се поставят всъщност два акцента:

първо, анализа на стопанската дейност се разглежда в една ограничена версия, която го отъждествява единствено с анализа на производствената дейност, т.е. с един от основните му раздели;

второ, отдава се приоритетно значение на финансовия анализ, който се възприема като основно направление на аналитичните изследвания, развиващо се самостоятелно и извън общата система на анализа на стопанската дейност.

Вариант "Б" - в известна степен е продължение и конкретизация на вариант "А", защото обвързва формите на счетоводството със структурните направления на анализа. За да се очертаят по-ясно контурите на този вариант е необходимо да бъдат направени някои допълнителни уточнения, свързани с настъпилите изменения във формите на счетоводната отчетност.

В условията на развиваща се пазарна икономика, счетоводната отчетност като информационна база на анализа се подразделя на финансово и управленско счетоводство.

Финансовото счетоводство е предназначено да обезпечава информационно взаимоотношенията на предприятието с външни потребители на информация за неговата дейност (държавни органи, банки, одиторски контрол и др.). Финансовото счетоводство е регламентирано от международни и национални стандарти.

Управленското счетоводство включва освен традиционната систематизирана отчетност и проблемно ориентирано счетоводство за нуждите на фирмения мениджмънт. Управленското счетоводство не се регламентира от счетоводни стандарти, а в неговата организация и методи се включват и управленски задачи. За тяхното решаване обаче са необходими знания не само по счетоводство, в т.ч. за отчитане на разходите и калкулиране на себестойността на продукцията и услугите, но и знания по бизнеспланиране, статистика, анализ на стопанската дейност, използване на математически апарат. В този случай, управленското счетоводство се възприема не само и единствено в буквалния смисъл на понятието счетоводство, но като една система, в която освен счетоводството се включват, и планиране, статистика, анализ на стопанската дейност.

Управленското счетоводство организира вътрешностопанските връзки в предприятието, т.е. взаимоотношенията между неговите агенти, поради което управленското счетоводство се нарича вътрешно, (или вътрешнофирмено) за разлика от финансовото счетоводство, което се нарича външно.

В съдържанието както на външното финансово счетоводство, така и на вътрешнофирменото управленско счетоводство се включва и анализ на стопанската дейност<sup>10</sup>.

На основата на тези допълнителни уточнения вече може да се открие и вариант "Б" на първия подход при структуриране на анализа, базиран на обвързването му единствено със счетоводната отчетност: Вариант "Б" запазва ограничителната трактовка на анализа на стопанската дейност под наименованието "Финансово-счетоводен анализ" или "Счетоводен анализ", като обвързва финансовото счетоводство с финансовия анализ и управленското

---

<sup>10</sup> Вж. цит. изт. N 3,4,6,7,8,9

счетоводство с управленския анализ. Вариант "Б" може да бъде представен по следния начин - фиг. 3.:



Фиг. 3. Структуриране на анализа (вариант "Б")

**Втори подход.** Коректното представяне на първия подход съвсем не означава, че това е единствения подход, който има конституиращо значение при структуриране на основните раздели на анализа и който би следвало да се прилага без алтернатива в условията на пазарната икономика.

*Аргументи:*

**Първо,** не всички автори, които имат отношение към изследвания проблем, в т. число и американски автори, приемат този ограничителен подход, при който анализа е в пълна "зависимост" от счетоводната отчетност или че е част от счетоводството.

В действителност, не може да се отрече обстоятелството, че анализа исторически е "базиран" на счетоводната отчетност, като негов основен информационен ресурс. Но анализа ползва информационни носители и от други форми на стопанската отчетност, например от икономическата статистика, както и от редица извънотчетни информационни източници. Анализът на стопанската дейност не означава единствено анализ на счетоводната отчетност.

**Второ,** целите на анализа, неговата методология, организация, методически и технически инструментариум, които той използва при изучаване на стопанската отчетност имат своя специфика и се различават съществено от

тези на управленското и финансово счетоводство, независимо от твърденията на някои автори<sup>11</sup>.

Различни са подходите, които прилагат специалистите по счетоводство и анализ при изучаване на стопанските явления, процеси, операции, събития и факти. Така например, счетоводителят тръгва от първичните документи и факти от стопанския живот към изясняване на същността на стопанските операции или събития, съставяне на счетоводните записвания и отразяването им по счетоводните сметки и накрая обобщаване на цялата информация за определен период във формите на счетоводната отчетност.

Аналитикът прилага обратния подход - от отчетността към фактите от стопанския живот, потвърждавайки концептуално тяхната "реконструкция", т.е. възстановяването им съобразно целите и задачите на анализа или съобразно изискванията на потребителите на аналитичния продукт. Основното, главното в работата на аналитика е способността му да "реконструира" стопанската дейност. Тази способност се изгражда както на базата на специализирани знания по анализ на стопанската отчетност, така и на специалните умения за извличане на информация, нейната обработка и достоверна интерпретация на аналитичния продукт.

Ползвайки този подход, аналитика е в състояние да синтезира и обобщава резултатите от аналитичните изследвания, да формулира изводи и да предлага алтернативни варианти за решения на фирмения мениджмънт. Така например, той може да обясни причините за настъпилите изменения в отделните позиции на баланса, да проследи ефекта от извършените стопански операции, или да даде отговор на такива въпроси, като:

- Кои са причините за нарастването или снижението на инвестициите?
- Какъв ефект ще окаже изменението на производителността на труда и капитала върху издръжката на бизнеса и неговата рентабилност?
- Какъв ще бъде ефекта от рефинансиране на дебиторската задлъжнялост върху собствените оборотни средства или парични активи?

и т.н.

Или както образно се изразява проф. Л. Бернщайн, един от водещите специалисти на САЩ в областта на анализа, автор на фундаментален труд, получил признание не само в американските, но и в западноевропейските университети: "В действията на аналитика има нещо сходно с работата на детектива, защото и на него му се налага да съпоставя всички известни факти, ползвайки ограничената и непълна информация, с която разполага. По този начин, при реконструкцията на стопанските операции, преди да се опита да извлече липсващата му информация, аналитика ще трябва да работи с наличната информация. Равнището на точност, което може да се очаква при тази реконструкция и последващия анализ не е възможно да съответствува на равнището на точност, което изисква счетоводната отчетност, но това не е необходимо"<sup>12</sup>.

**Трето**, по обективни причини, възникването и развитието на финансовия анализ хронологически предхожда другите раздели на анализа на стопанската дейност. Така например, в края на XIX и началото на XX век за пръв път се

<sup>11</sup> Вж. Трифонов Тр., цит. съч., с. 29.

<sup>12</sup> Вж. Бернщайн Л. А., Анализ финансовой отчетност: теория, практика и интерпретация. Пер. с англ., М., Финансы и статистика, 1996, с. 59.



появява “учение за балансите”, което се развива в три направления: **икономически** (разр. М. М.) анализ на баланса, юридически анализ на баланса и популяризация на знанията за баланса сред ползвателите<sup>13</sup>.

Поради това обстоятелство, продължително време в западната литература, а все още и сега, анализа на стопанската дейност на предприятието често се възприема и ограничава до анализ на финансовото му състояние, което се свежда главно до изучаване на неговата рентабилност, платежоспособност и ликвидност.

В нашата страна, публикации на тема “анализ на финансовото състояние”, “анализ на баланса”, (или с някои нюанси в заглавията) също се появяват изпреварващо-след първата световна война. Работи с подобни заглавия - разработки на наши автори<sup>14</sup> или преводни материали (с осезаемо присъствие на немската и австрийската школа), публикувани преди повече от 60-70 години не са загубили своята актуалност и днес<sup>15</sup>.

Това обстоятелство обаче не може да се възприема като аргумент в полза на самостоятелното развитие на финансовия анализ, независимо и извън системата на анализа на стопанската дейност, като се разработва и негова теория, или да се обвързва единствено с външната, финансова отчетност. Теорията на финансовия анализ е органическа част от общата теория на анализа на стопанската дейност. Финансовият анализ е част от финансовото счетоводство, но той е част и от управленския анализ, който е изцяло вътрешен (вътрешнофирмен) анализ.

**Четвърто**, анализа на стопанската дейност има комплексен характер и не би следвало да се ограничава само до анализ на финансовото състояние на фирмите, като в същото време се отделя твърде скромно внимание на другите характеристики на фирмения бизнес. Такъв подход е вече остарял и не осигурява пълна и изчерпателна информация за състоянието на фирмения бизнес, което е особено необходимо в процеса на глобализация на икономиката и в частност на присъединяването ни към Европейския съюз.

Подобно ограничаване на анализа предизвиква все по-често критика не само от представителите на източноевропейската школа по анализ<sup>16</sup>, но и от редица западни автори.

Вече не се поставя под съмнение необходимостта от усъвършенствуване на финансовия анализ в посока на все по-тясното му обвързване с производствения, (индустриален технико-икономически анализ). Така например, още преди десетилетие се постави въпроса за разгръщане и на другите направления на анализа, в т. число на анализа на производствения бизнес<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> Вж. Ковалев В. В., цит. съч., с 49.

<sup>14</sup> Вж. Добрев Д. Учение за балансите, С., 1929.

Добрев Д. Теория и анализ на балансите. С., 1946.

Георгиев Г. Стопанският анализ на предприятието. В годишник на Висшето търговско училище, т. XIII, Варна, 1930-1940.

<sup>15</sup> Вж. Герстнер П., Ръководство за изучаване и анализ на балансите. Превод от немски. С., 1929.

<sup>16</sup> Вж. Баканов М. И., Шеремет А. Д., Теория Економического анализа. М., Финансы и статистика, 1997, с. 7.

<sup>17</sup> Вж. Ришар Ж., Защо методите на финансовия анализ на фирмата се нуждаят от промени и какви да са те? Превод от френски. Париж, Vangue N505, май, 1990.

Професорът по индустриален мениджмънт и счетоводство от Бизнесшколата в Харвард, Р. С. Каплан подчертава, че за кратък времеви интервал, рентабилността на произведената продукция ще зависи в по-голяма степен от изменението на нейната относителна цена, отколкото от усъвършенстването на структурата на производствените процеси. “Обаче международната конкуренция изисква днес да се отчгтат и действия от нефинансов характер, свързани с подобряване на качеството на продукцията, равнището на запасите, ефективността, гъвкавостта, надеждността на доставките, въпросите на кадрите” (Р.С. Каплан, “Необходимо е да изменим нашите методи на отчитане”. Харвард, 1995, Expansion, Printemps). Т.е., съвсем категорично се акцентира на необходимостта от извършване на комплексен анализ на стопанската дейност.

Известният френски икономист Жак Ришар, професор от университета “Париж-Дофин” , разглежда възможните концептуални подходи и методи за анализ на всички сфери от фирмената дейност: производство, финансиране, инвестиции. “Мисля, че в контекста на новия международен аспект на управление на предприятията е необходимо да се отдава предпочитание на всестранния подход....., при който анализа на финансовата дейност няма да се отделя от другите раздели на икономическия анализ и ще представлява заедно с тях едно хармонично цяло”<sup>18</sup>.

**Пето**, не само отделни автори с безспорно доказан научен потенциал и международно признание, но и авторитетни международни организации, като напр., Международната организация на труда в Женева, възприемат анализа на стопанската дейност като едно цяло, като съвкупност от финансов и управленски анализ, който трябва да бъде използван при комплексна оценка на дейността на предприятията<sup>19</sup>.

**Шесто**, управленският анализ не може да се разглежда единствено като част от управленската отчетност, т.е. да бъде информационно обвързан с отчитането на производството, разходите, себестойността на продукцията. Освен методиките за анализ на производствения бизнес, в него се включва и система от оперативни и стратегически бизнесанализи, насочени към усъвършенстване на мениджмънта и маркетинга на фирмения бизнес<sup>20</sup>.

Ако трябва да се обобщи казаното във връзка с втория подход за структуриране на анализа, бихме могли да заключим, че едва ли е необходимо да бъдат търсени други допълнителни доводи за неговото утвърждаване. Изложените аргументи в достатъчна степен потвърждават тезата за комплексния характер на анализа на стопанската дейност, за възприемането като едно цяло, което включва следните структурни раздели (фиг. 4):

*“Теория на анализа”*  
*“Управленски анализ”*  
*“Финансов анализ”*

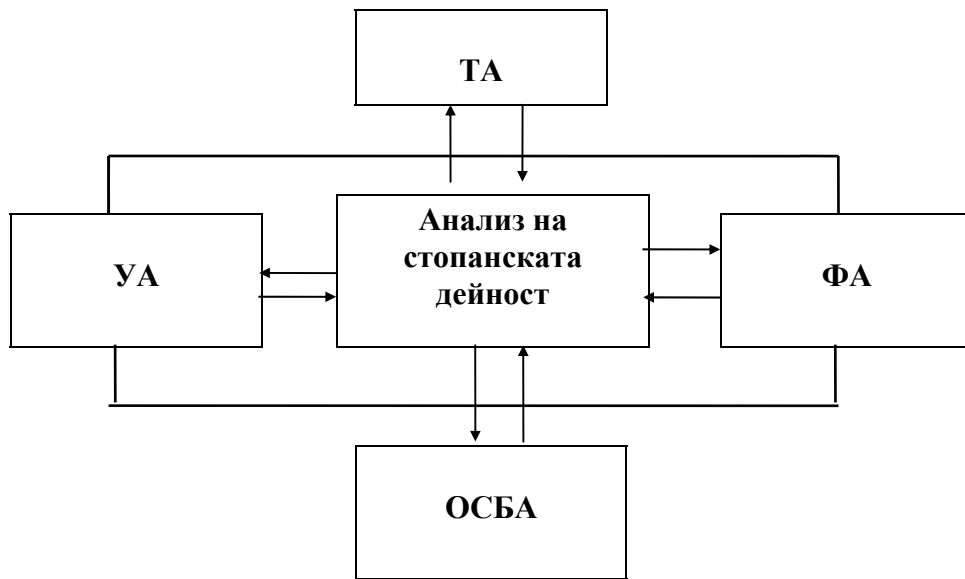
<sup>18</sup> Вж. Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия, перев. с франц., М., 1997, с. 8

<sup>19</sup> Вж. Хедървик К., Финансово-экономический анализ деятельности предприятий, (Международная организация труда), перев. с англ., М. Финансы и статистика, 1996

<sup>20</sup> Вж. Фольмут Й. Х. Инструменты контролинга, перев. с немецкого, М. Финансы и статистика, 1998

Вж. Данаилов Д., Бизнесанализи на фирмата. С., УНСС, 1995

*“Оперативни и стратегически бизнесанализ”*



*Фиг. 4. Основни структурни раздели на анализа*

*Където:*

**ТА** - “Теория на анализа”

**УА** - “Управление на анализа”

**ФА** - “Финансов анализ”

**ОСБА**-Оперативни и стратегически бизнесанализ”