
ОЦЕНКА НА СТРАТЕГИЧЕСКАТА ПОЗИЦИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА ПОСРЕДСТВОМ SPACE АНАЛИЗ

Доц. д-р Теофана В. Димитрова¹

Пловдивски университет „П. Хилендарски”,

катедра „Маркетинг и международни икономически отношения”

Резюме: Адекватното определяне на мястото на организацията във външната среда спрямо другите в отрасъла служи като основа на стратегически решения, обединява всички ресурси и дейности, детерминира постигането на успех и изграждането на устойчив бизнес. Статията представя един слабо познат (в теорията и практиката на маркетинговия мениджмънт) инструмент за анализ на стратегическата позиция и оценка на действието – SPACE анализът. В нея се демонстрират и част от достоинства на метода. В същото време се систематизират някои от най-често използваните SPACE фактори за оценка на стратегическата позиция въз основа на проучена руско- и англоезична специализирана литература. Приложението на метода се апробира на примера на индустриално предприятие от сектор „Производство на вина от прясно грозде”.

Ключови думи: маркетингов мениджмънт, SPACE анализ, винарска индустрия.

JEL: M31, L22.

Увод

Уникалната стратегическа позиция диктува вземането на стратегически решения и направлява и стимулира реализацията им. Нейното обезпечаване е пряко свързано със (и зависи от) способността на организацията да създава стойност по начин, различен от този на конкурентите и значим за потребителите.

Съществуват множество методи за определяне и оценка на стратегическата позиция на фирмата: анализ на силните и слабите страни,

¹ E-mail: teo_dimitr@abv.bg

възможностите и заплахите (SWOT); матрица на Бостънската консултантска група (BCG); подход на Артър Д. Литъл (ADL); модел на деловия анализ (PIMS)... SPACE анализът е далеч по-точна техника.

Абревиатурата SPACE произхожда от: **S**trategic **P**osition – стратегическа позиция и **A**ction **E**valuating – оценка на действието.

SPACE анализът е слабо познат в теорията и практиката на маркетинговия мениджмънт. Въпреки този факт, той набира популярност в определянето и оценяването на стратегическата позиция на продукта, бранда и корпоративния имидж на предприятието. Подобно на SWOT модела, SPACE анализира вътрешната и външната среда на организацията, но не идентифицира нито силните и слабите ѝ страни, нито възможностите и заплахите пред нея. Освен това обхватът на разглежданите от него фактори е по-тесен от този на техниката SWOT.

Към достоинства на метода могат да бъдат отнесени:

- лесно разбираема логика на провеждане;
- бързина на оценяването;
- възможност за определяне на стратегическата позиция както на фирмата като цяло, така и на отделни нейни сфери на дейност;
- добро визуално представяне на получените резултати;
- висока степен на яснота и конкретност на препоръките за оптимизиране курса на действие.

1. Анализ на стратегическата позиция и оценка на действието (SPACE анализ)

SPACE пространството комбинира четири групи фактори: FS (financial strength) – финансова сила, CA (competitive advantage) – конкурентно предимство, IS (industry strength) – сила (привлекателност) на отрасъла, ES (environmental stability) – стабилност на средата. Така се търси баланс между променливите от вътрешната и външната среда. *Финансовата сила и конкурентното предимство* оценяват **вътрешната стратегическа позиция на организацията**, а *силата на отрасъла и стабилността на средата* – **външната ѝ стратегическа позиция**.

Всяка от четирите групи SPACE фактори съдържа субфактори, които се представят в цифрово изражение – за FS и IS с бални оценки от 0 (най-лоша) до +6 (най-добра), а за CA и ES с бални оценки от 0 (най-добра) до -6 (най-лоша).

Посредством SPACE метода маркетинговият мениджър може да включва и обединява разнородни по вид и брой елементи на средата, за да изучи или провери конкретни стратегически алтернативи от различни

гледни точки. Казано иначе, видът и количеството на субфакторите не са регламентирани предварително, а зависят от поставените аналитични цели.

Таблица 1 представя най-често използваните SPACE фактори за оценка на стратегическата позиция (Артюнова, 2010; Ковалевский, Калиева и Михайлова, 2013; Позубенкова, 2014; Ейбрахам, 2012; Стърди, 2012; Проктър, 2008; Хули, Пиърси, Николауд, 2008):

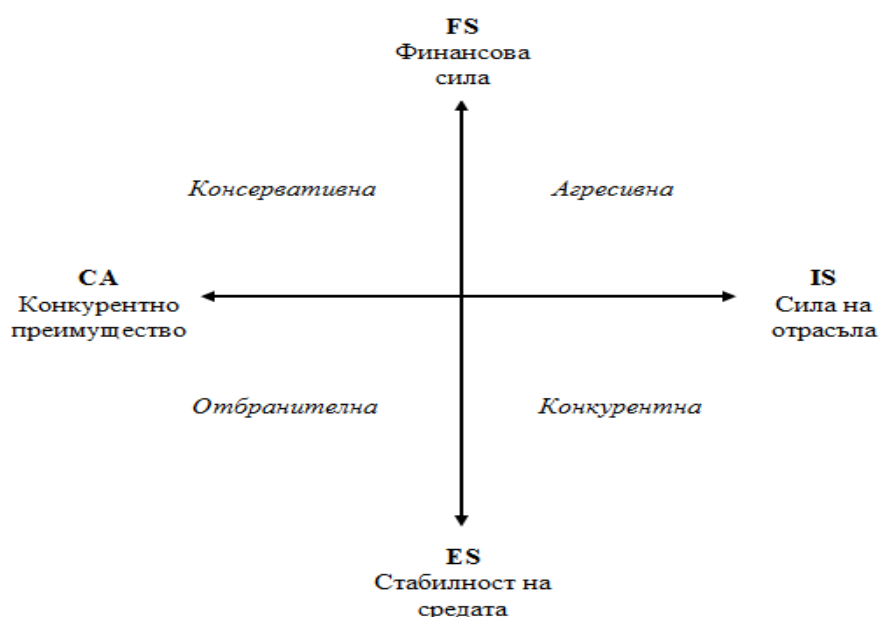
Таблица 1. SPACE фактори

<p>Фактори на конкурентни предимства (CA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Пазарен дял • Качество на продукта • Жизнен цикъл на продукта • Цикъл на заместване на продукта • Лоялност на потребителите • Вертикална интеграция • Скорост на внедряването на нови продукти 	<p>Фактори на силата на отрасъла (IS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Потенциален растеж • Потенциална печалба • Финансова стабилност • Технологично ноу-хау • Оползотворяване на ресурсите • Използване на конкурентните мощности • Капиталова интензивност • Лесен достъп до пазара
<p>Фактори на финансова сила (FS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Възвръщаемост на инвестициите • Финансов ливъридж • Ликвидност • Необходим капитал/наличен капитал • Парични потоци • Лесно излизане от пазара • Риск от включване в бизнеса 	<p>Фактори на стабилност на средата (ES)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Технологичен напредък • Темп на инфлация • Промени в търсенето • Ценови диапазон на конкурентните продукти • Бариери за навлизане на пазара • Конкурентен натиск • Ценова еластичност на търсенето • Натиск от продукти заместители

Комбинирането на финансовата сила, конкурентното предимство, силата на отрасъла и стабилността на средата служи за построяване на SPACE матрица (Фигура 1).

Средните значения на всеки от SPACE факторите се нанасят по координатните оси на SPACE матрицата. Получава се четиристранен полигон, чиято форма се използва за идентифициране на стратегическата позиция на компанията – агресивна, конкурентна, консервативна и отбранителна (Фигура 2).

Фигура 1. SPACE матрица



Агресивна стратегическа позиция

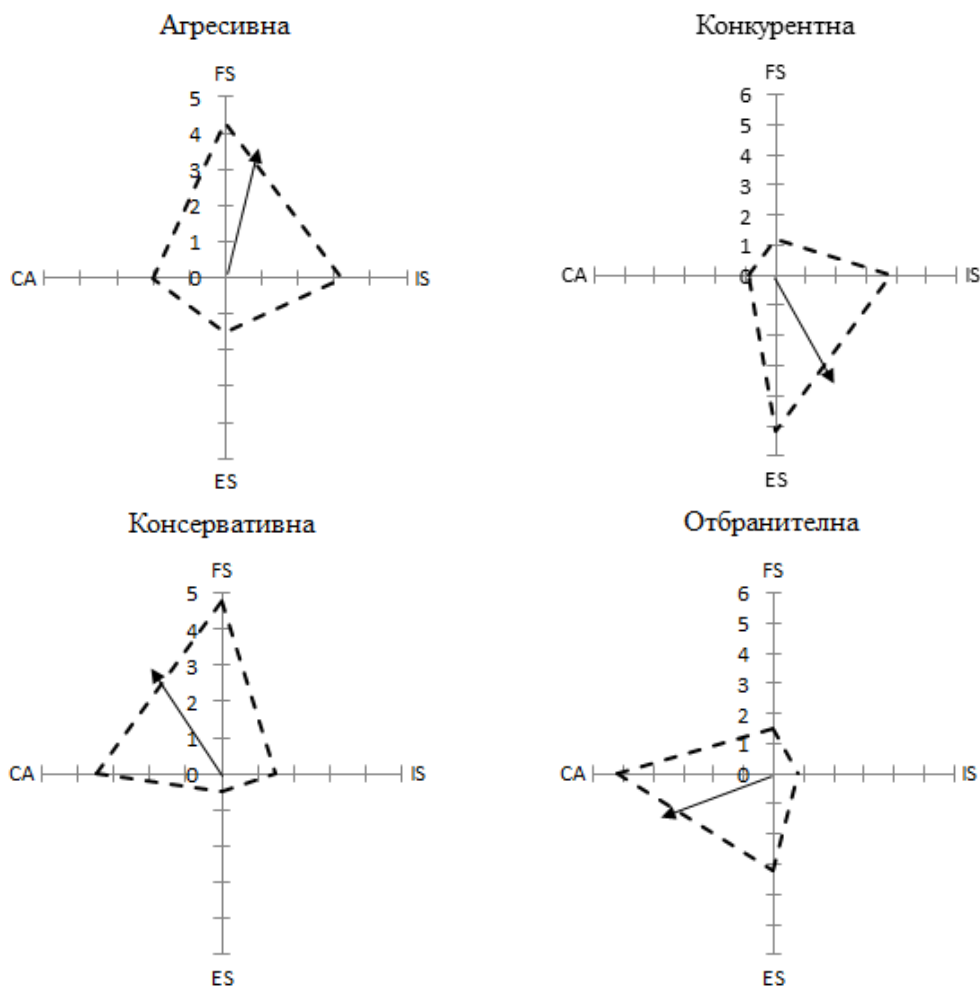
Това състояние е типично за атрактивни отрасли с ниска неопределеност на средата. Организацията притежава конкурентно предимство, което е способна да защити и подобри с финансовата си сила. Тъй като заплахите са незначителни, тя може да се концентрира върху обезпечаването на интересите на заинтересованите страни. Сред стратегическите алтернативи за подобна силна позиция са:

- Поддържане на досегашното ниво на иновациите и развитие на постигнатото конкурентно предимство.
- Затваряне на възможностите пред конкурентите за изграждане на диференциращи конкурентни предимства – такива, които биха осигурили по-висока стойност за атрактивните пазарни сегменти.
 - Вертикална интеграция.
 - Диверсификация.
 - „С една идея напред” чрез разработване на уникален продукт посредством високотехнологично производство, съчетано с „пионерско” развитие на пазара.

Конкурентна стратегическа позиция

Тази позиция е типична за фирма, която притежава съществени конкурентни предимства във високоатрактивен отрасъл, но нейната фи-

Фигура 2. Алтернативни стратегически позиции в SPACE матрицата



нансова сила не е достатъчна, за да компенсират нестабилността в средата. Основен стратегически императив в този случай е придобиването на финансова мощ, за да могат да бъдат осигурени средства за една бъдеща експанзия. Компаниите, попадащи в този квадрант, се нуждаят още от подобряване на рентабилността (по продукти, територии, пазарни сегменти), диференциация (на продуктовото предложение), повишаване на общата маркетингова ефективност. Препоръчителни са следните стратегически алтернативи:

- „Фокус” – изисква създаване на силно диференцирани продуктови линии.
- Използване на различни форми на интеграция в дистрибуцията (вертикална, хоризонтална или многоканална маркетингова система).

- Развитие на пазара чрез продажби на съществуващите продукти на нови демографски или географски пазари.
- Развитие на продукта чрез продажби на нови продукти (радикално нови, усъвършенствани, псевдоинновации) на съществуващите пазари.
- Колаборация чрез участие в стратегически алианси.

Консервативна стратегическа позиция

Компаниите, попадащи в този квадрант, се намират в ситуация на стабилен, но бавнорастящ пазар. Ключов фактор обикновено е продуктовата конкурентоспособност. В този случай трябва да бъдат съкратени издръжките, скъсени продуктовите линии, взети допълнителни мерки по защита на конкурентоспособните продукти, разработени нови стоки, предложени и реализирани проекти за навлизане на нови пазари. Сред предпочитаните стратегически алтернативи са:

- Лансиране на нови ползи и начини на приложение на продукта с цел завоюване на нови пазарни сегменти.
- Съкращение, т.е. прегрупиране на производството с цел съкращаване на разходите.
- „Жътва”, целяща максимално бързо възстановяване на направените издръжки по неперспективните „кучета” от матрицата на Бостънската консултантска група.
- Развитие на пазара чрез продажби на съществуващите продукти на нови по-перспективни (демографски или географски) пазари.

Отбранителна стратегическа позиция

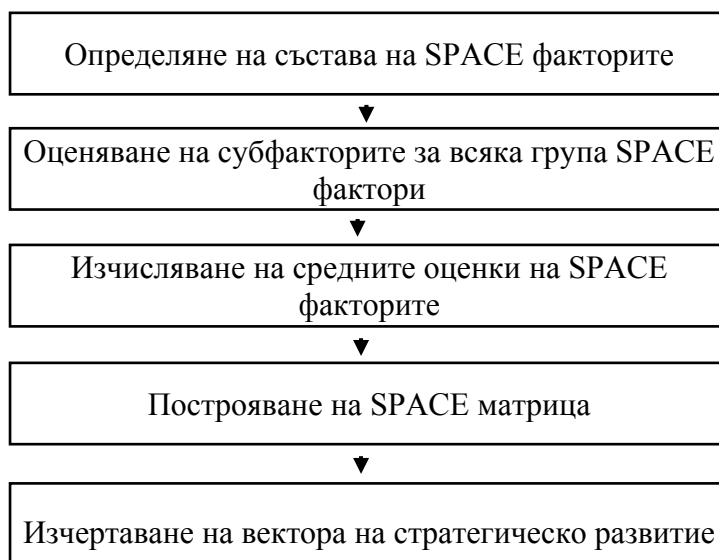
Тази позиция е характерна за слабопривлекателни отрасли, където организациите са с недостиг на финансови средства и на конкурентни продукти. Обикновено ключов фактор е фирмената конкурентоспособност. Поведението на компанията е поведение на защитник, който цели ограничаване и защита на интересите си. Това най-често се постига чрез централизация на системата за управление и концентрация на ресурсите. И по-конкретно – чрез отстъпление от пазара, прекратяване на производството на непечелившите продукти, рязко снижаване на разходите, отлагане или минимализиране на инвестициите. Сред стратегическите алтернативи за подобна позиция са:

- „Обиране на реколтата”, т.е. „доене“ на „паричните крави” от матрицата на Бостънската консултантска група.
- Защита на пазарния дял (флангова защита, контраатака, отстъпление).

- „Потапяне”, предполагащо пълен отказ от продукта и прекратяване на производството му.
- „Договаряне” – прехвърляне на производството на продукта на заинтересовани организации.

Един примерен алгоритъм за провеждане на SPACE анализ е представен на Фигура 3.

Фигура 3. Етапи в SPACE анализа



2. Оценка на стратегическата позиция на индустриалното предприятие

За целите на апробирането на SPACE анализа е избрано индустриално предприятие „XYZ”² от сектор „Производство на вина от грозде”. То е основано в началото на 90-те години на миналия век чрез сливане на няколко малки винарни, а в годините на преход е реструктурирано в „XYZ”. Към настоящия момент предприятието е сред водещите по приходи от продажби, печалба и налични ДА. Износът му за европейските страни е ориентиран предимно към Полша, Русия, Дания и Швеция.

Както бе посочено по-горе, практическото извършване на анализа стартира с *определяне състава на SPACE факторите*. В рамките на този

² Наименованието на предприятието – „XYZ” е произволно подбрано с цел конфиденциалност на информацията.

етап се подбира експертна група, която се заема със задачата да изготви списък на всяка от четирите групи SPACE фактори. Тук могат да бъдат включени представители на висшия мениджмънт и началници на отдели, отговарящи за производството и пазарната реализация на продукцията. Тъй като при SPACE подхода се прави оценка не само на вътрешните, но и на външните променливи за предприятието, тези лица трябва да притежават ключови умения и компетенции за екипна съвместимост и стратегическо мислене.

В конкретния случай в състава на експертната група бяха включени Изпълнителният директор, Главният директор „Маркетинг” и Търговският директор. Таблица 2 представя формулираните от тях SPACE фактори.

Таблица 2. SPACE фактори (експертна група)

<i>Вътрешна стратегическа позиция</i>	<i>Външна стратегическа позиция</i>
<i>СА</i>	<i>IS</i>
Жизнен цикъл на продукта	Производство на вина от грозде
Качество на продукта	Потенциален растеж
Продуктов микс	Достъп до финансиране
Бранд & Корпоративен имидж	Бариери на входа на отрасъла
<i>FS</i>	<i>ES</i>
Ликвидност	Стокообмен
Рентабилност	Цени на конкурентните продукти
Задлъжнялост	Конкурентен натиск
Финансов резултат	Натиск от продукти-заместители

Следва *оценяването на субфакторите* за всяка група SPACE фактори чрез метода на журирането/експертния консенсус³. Съгласуването на мненията по отношение на присвояването на едно или друго цифрово значение (за FS и IS от 0 до +6, а за СА и ES от 0 до -6) се извършва на основата на задълбочени знания за отрасъла, конкурентите и техните възможности, стратегическата рамка на секторната политика в страната, тенденциите в технологичния прогрес и др.

Изчисляването на средните оценки се свежда до сумиране на балните оценки (присвоени за субфакторите) и разделяне на получената сума на броя на субфакторите във всяка от четирите групи SPACE фактори. Резултатите са отразени в Таблица 3.

³ Освен метода на журирането/експертния консенсус могат да бъдат използвани и метод на средната оценка, метод Делфи и др.

Таблица 3. Средни оценки на SPACE факторите

<i>Вътрешна стратегическа позиция</i>		<i>Външна стратегическа позиция</i>	
<i>СА</i>		<i>IS</i>	
Субфактор	Оценка (бал)	Субфактор	Оценка (бал)
Жизнен цикъл на продукта	-5	Производство на вина от грозде	4
Качество на продукта	-3	Потенциален растеж	3
Продуктов микс	-3	Достъп до финансиране	2
Бранд & Корпоративен имидж	-4	Бариери на входа на отрасъла	3
Средна оценка ($A_S CA$)	-3.75	Средна оценка ($A_S IS$)	3.00
<i>FS</i>		<i>ES</i>	
Субфактор	Оценка (бал)	Субфактор	Оценка (бал)
Ликвидност	5	Стокообмен	-2
Рентабилност	4	Ценови диапазон на конкурентните продукти	-4
Задлъжнялост	3	Конкурентен натиск	-5
Финансов резултат	4	Натиск от продукти-заместители	-3
Средна оценка ($A_S FS$)	4.00	Средна оценка ($A_S ES$)	-3.50

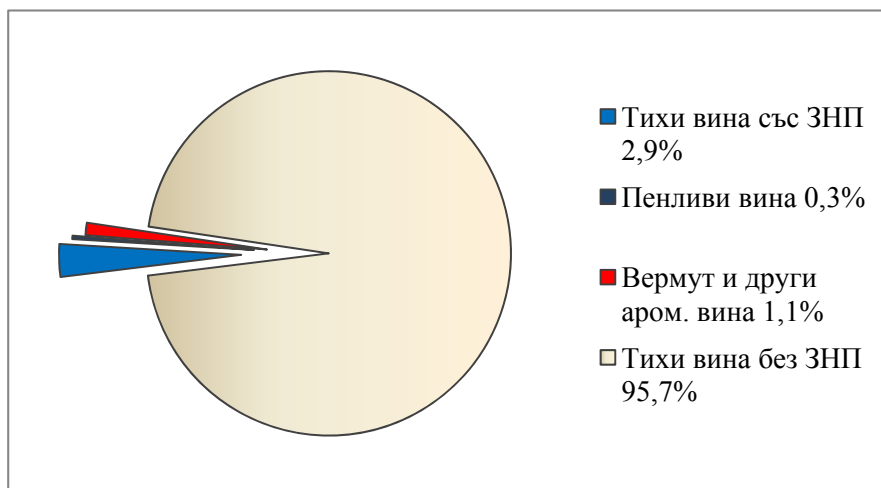
Прави впечатление, че от критериите, детерминиращи вътрешната стратегическа позиция на предприятието, най-високо оценени са продуктивният микс, качеството на продукта, брандът и корпоративният имидж, ликвидността. Средните оценки по факторите **конкурентно предимство** и **финансова сила** се равняват съответно на -3.75 бала и 4.00 бала.

Анализът може да бъде допълнен и посредством сравнения на фирмените показатели с тези на отраслово ниво. Така например *продуктивният микс* от „XYZ“ за 2015 г. включва два продуктови класа – вина и спиртни напитки. Продуктовите линии на вината са съставени от тихи (със ЗНП⁴ и без ЗНП), пенливи и специални вина. Най-голям относителен дял на производството сред тях се пада на тихите вина без ЗНП (темпът им на прираст за периода 2014/2015 г. е 55%). Подобно разпре-

⁴ ЗНП – вина със Защитено наименование за произход, произведени в Европейския съюз.

деление и състав на продуктовете линии важи за всички предприятия от сектора (Фигура 4).

Фигура 4. Продуктови линии на предприятията от сектор „Производство на вина от грозде“ за 2015 г.



„XYZ” е сред водещите предприятия по приходи от продажби. Те се увеличават с 4.8% спрямо предходната година. Такава е и ситуацията за бранша като цяло, т.е. общият темп на прираст на продажбите⁵ за периода 2014/2015 има положително цифрово изражение – 4.6% или с 10.8 млн. лева (Таблица 4).

Таблица 4. Продажби и финансов резултат – „XYZ”/предприятия от сектор „Производство на вина от грозде” (2011 – 2015), в хил. лв.

Година	2011	2012	2013	2014	2015
„XYZ”					
Приходи от продажби	14 935	15 291	13 012	13 368	14 003
Финансов резултат	279	-3 144	-485	-1 605	-1 258
Предприятия					
Приходи от продажби	250 561	250 293	243 790	237 423	248 277
Финансов резултат	-17 778	-16 982	-8 251	-17 366	-35 954

Източник: СФБ Капиталов пазар АД.

⁵ Включени са само 107 предприятия, представени в BEIS.

Финансовият резултат на „XYZ” за четири поредни години (2012–2015 г.) има отрицателна стойност. Загубата на предприятията за 2015 г. е близо 36 млн. лева. В сравнение с 2011 и 2014 г. тя е два пъти по-голяма – съответно с 18.2 млн. лева за 2011 г. и с 18.6 млн. лева за 2014 г.

От Таблица 5 става ясно, че за периода 2011–2015 г. се наблюдава трайна тенденция на спад в стойностите на *коэффициента на обща ликвидност* на „XYZ”. Той е по-нисък с 29% от средното значение на показателя на браншово ниво (1.38). *Рентабилността* на всички предприятия от сектора (вкл. и на „XYZ”) е отрицателна за последните четири години. Този факт е логично следствие от получения финансов резултат.

Таблица 5. Коэффициенти на ликвидност, рентабилност и задлъжнялост – „XYZ”/предприятия от сектор „Производство на вина от грозде” (2011 – 2015)

Показатели/Година	2011	2012	2013	2014	2015
„XYZ”					
Обща ликвидност	1.51	1.22	1.20	1.13	1.07
Бърза ликвидност	0.39	0.42	0.50	0.50	0.44
Рентабилност на продажбите	0.02	-0.21	-0.04	-0.12	-0.09
Рентабилност на собств. капитал	0.01	-0.00	-0.06	-0.26	-0.03
Задлъжнялост	1.12	1.82	2.18	2.66	3.208
Предприятия					
Обща ликвидност	1.48	1.51	1.19	1.40	1.38
Бърза ликвидност	0.65	0.67	0.48	0.59	0.63
Рентабилност на продажбите	-0.07	-0.07	-0.03	-0.07	-0.14
Рентабилност на собств. капитал	-0.06	-0.07	-0.03	-0.07	-0.14
Задлъжнялост	1.737	2.149	2.548	2.359	2.170

Източник: Собствени изчисления и СФБ Капиталов пазар АД.

От критериите, определящи външната стратегическа позиция на „XYZ”, най-високо оценени са производството на вина от грозде, стокообменът и натискът от продукти–заместители. Средните оценки по факторите *сила на отрасъла* и *стабилност на средата* се равняват съответно на 3.00 бала и -3.50 бала.

Анализът на данните от Таблица 6 води недвусмислено към открояването на обща положителна тенденция на ежегоден ръст на *производството на вина от грозде* в България за периода 2011–2013 г., като то достига своя максимум през 2013 г. (168 898 хил. литра). Общият темп на неговия прираст за 2013/2014 г. достига отрицателна стойност от -40.9%. За сравнение стойността на показателя за 2012/2013 г. е 0.2%, но не може да бъде направен изводът, че тази негативна тенденция има задълбочаване. 2015 г. бележи ръст на производството спрямо предходната година (с 40.3% или 39.5 млн. литра). Увеличението е при всички продуктови класове, като то е най-голямо при качествените червени вина и розе (86.5%), следвани от пенливите вина (48.2%), трапезните вина (39.8%), вермутите и другите ароматизирани вина (32.7%) и качествените бели вина (2.8%).

Таблица 6. Производство на вина от грозде (2011–2015), в хил. литра

Година	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Продуктови линии</i>					
Пенливи вина (без шампанско)	1 298	705	739	307	455
Тихи вина	121 024	140 308	161 361	96 658	135 674
Тихи вина със ЗНП	3 458	3 579	3 104	2 395	3 928
Червени и розе	2 982	3 021	2 582	1 751	3 266
Бели	476	558	522	644	662
Тихи вина без ЗНП	117 567	136 729	158 257	94 263	131 746
Специални вина	990	2 147	2 314	1 135	1 506
Ликьорни вина	–	17	–	–	–
Вермут и др. аромат. вина	990	2 130	2 314	1 135	1 506
Гроздова мъст	2 175	335	1 484	–	–
Общо	125 487	143 495	165 898	98 101	137 635

Източник: СФБ Капиталов пазар АД.

Стокообменът на България с вина от прясно грозде за периода 2011–2015 г. има колеблива тенденция на ръст и спад. През 2012 г. той е най-голям, а през 2015 г. – най-малък. Общият му темп на прираст за 2014/2015 г. е от -0.9% или 525.1 хил. EUR (Таблица 7).

Външнотърговското салдо за целия период е положително с тенденция към намаляване. За 2015 г. то е по-малко с 39.4% или 11.6 млн. EUR спрямо предходната година.

Таблица 7. Стокообмен на вина от прясно грозде и външнотърговско салдо (2011–2015), в хил. EUR

Година	2011	2012	2013	2014	2015
Показатели					
Стокообмен	63 684	65 244	63 558	57 187	56 662
Износ	51 828	51 606	49 200	43 359	37 279
Внос	11 856	13 637	14 358	13 828	19 383
Външнотърговско салдо	39 973	37 969	34 841	29 531	17 896

Източник: НСИ.

След направения анализ на най-значимите субфактори от всяка от четирите групи SPACE фактори се преминава към построяване на SPACE матрица и начертаване вектора на стратегическо развитие. След нанасяне на изчислените средни стойности (A_SFS , A_SCA , A_SIS , A_SES) по координатните оси на матрицата се получава четиристранен полигон, който показва стратегическата позиция на „XYZ”. От Фигура 5 е видно, че максимално отдалечената му страна от центъра е CA-FS. Това означава, че предприятието се намира в *консервативна стратегическа позиция*, т.е. то попада в ситуация на стабилен, но бавнорастящ пазар. Факторът, получил най-висока средна оценка, е финансовата сила, която може да бъде използвана за поддържане на устойчиви конкурентни предимства.

За графичното представяне на вектора на стратегическо развитие е нужно да бъдат изчислени стойностите на неговите координати $\overline{OM}(x, y)$.

Пресмятането става посредством формулите:

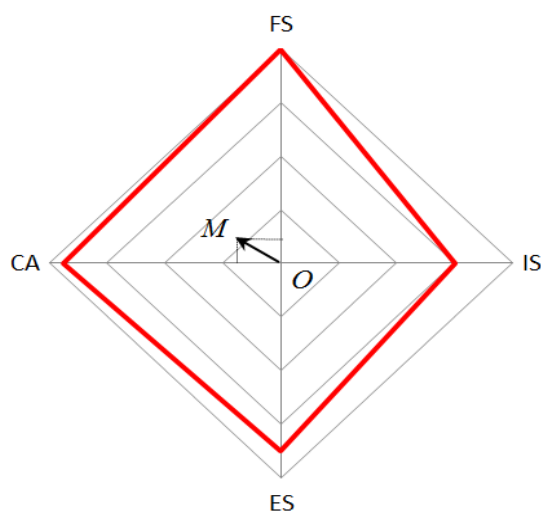
$$\text{за оста } x: A_SCA + A_SIS = -3.75 + 3.00 = -0.75$$

$$\text{за оста } y: A_SES + A_SFS = -3.50 + 4.00 = 0.5$$

В случая сред препоръчителните стратегически алтернативи за „XYZ” са:

- Прегрупиране на производството към увеличаване дела на вермутите и другите ароматизирани вина за вътрешния пазар.
- Укрепване на износа на качествени тихи вина (червени и розе; бели).
- Развитие на пазара чрез лансиране на съществуващите продуктови линии на нови географски пазари (например Великобритания, Китай).

Фигура 5. SPACE матрица с вектор на стратегическо развитие



Заклучение

Стратегическата позиция определя мястото на организацията във външната среда спрямо другите играчи в отрасъла. Тя служи за основа на стратегически решения; има дългосрочен характер; обединява всички ресурси и дейности; дисциплинира и фокусира усилията. SPACE анализът е алтернативна (на SWOT модела) техника, която подпомага маркетинговия мениджмънт при адекватното определяне и оценяване на стратегическата позиция на продукта, бранда и корпоративния имидж на компанията. Той е изключително бърз и лесен за провеждане, което го прави особено полезен за изработката на експресен анализ.

От разгледания пример става ясно, че предприятие „XYZ” се намира в *консервативна стратегическа позиция*. В този случай се препоръчва съсредоточаване върху укрепването и защитата на продуктовата конкурентоспособност. Притежаваната финансова сила може да бъде използвана за поддържане на устойчиви конкурентни предимства. Конкретни стратегически мерки следва да бъдат предприети в направления като: прегрупиране на производството, пазарно проникване (при износа на качествени тихи вина за външни пазари), навлизане на нови перспективни пазари (например Великобритания, Китай).

Използвани източници

- Артюнова, Д. (2010). *Стратегический менеджмент*. Таганрог: ТТИ ЮФО.
- Ковалевский, В., Калиева, О. & Михайлова, О. (2013). *Маркетинговые исследования*. Оренбург: ООО ИПК „Университет“.
- Позубенкова, Э. (2014). *Стратегический менеджмент*. Пенза: РИО ПГСХА.
- Abraham, S. (2012). *Strategic planning: A Practical Guide for Competitive Success*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Hooley, G., Piercy, N. & Nicoulaud, B. (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Proctor, T. (2008). *Strategic marketing: an introduction*. New York: Routledge.
- Sturdy, G. (2012). *Customer Relationship Management using Business Intelligence*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

НАРОДНОСТОПАНСКИ АРХИВ

ГОДИНА LXX, КНИГА 3 – 2017

СЪДЪРЖАНИЕ

А. Наконечна

А. Лактионова

Адаптация на финансовата архитектура на предприятията:
количествени доминанти в цикличното икономическо развитие / 3

Теофана В. Димитрова

Оценка на стратегическата позиция на организацията
посредством SPACE анализ / 21

Велин С. Станев

Историческото периодизиране на рекламата – проблеми
и интенции / 36

Деница Загорчева

Йорданка Велчева

Бюджетната децентрализация като фактор за едновременно развитие
на общините и индустриалния бизнес / 50

Десислава В. Петровска

Стратегическо управление на риска / 64

Този брой се издава с финансовата подкрепа на Фонд „Научни изследвания” към МОН по одобрен проект на Редакционния съвет с № НП 04/68 по конкурс „Българска научна периодика – 2016”.

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:

Проф. д-р Андрей Захариев – главен редактор
Проф. д-р Георги Иванов – зам. главен редактор
Проф. д-р Йордан Василев
Доц. д-р Искра Пантелеева
Доц. д-р Стоян Проданов
Доц. д-р Пламен Йорданов
Доц. д-р Румен Лазаров
Доц. д-р Венцислав Василев
Доц. д-р Анатолий Асенов
Доц. д-р Пресияна Ненкова

МЕЖДУНАРОДЕН СЪВЕТ:

Проф. д-р ик.н. Михаил А. Ескиндаров – Ректор на Финансовия университет при Правителството на Руската федерация – федерална държавна образователна институция за професионално образование, Доктор Хонорис Кауза на СА „Д. А. Ценов” – Свищов
Проф. Лестър Лойд-Ризън – Директор на Центъра по международен бизнес към Международното бизнес училище Ашкрофт, Кембридж, Великобритания
Проф. Кен О’Нийл – Ръководител на катедра по предприемачество и развитие на малкия бизнес към Департамента по маркетинг, предприемачество и стратегии на Университет Ълстер, Северна Ирландия
Проф. Ричард Торп – Бизнес школа на Университета Лийдс, професор по развитие на управлението, зам.-директор на Киурт институт, Лийдс, Великобритания
Проф. д-р ик.н. Андрий Крисоватий – Тернополски национален икономически университет, Доктор Хонорис Кауза на СА „Д. А. Ценов” – Свищов
Проф. д-р ик.н. Григоре Белостечник – Ректор на Молдовската академия за икономически изследвания, Доктор Хонорис Кауза на СА „Д. А. Ценов” – Свищов
Проф. д-р ик.н. Йон Кукуй – Президент на Сената на Университета Валахия – гр. Търговище, Румъния, Доктор Хонорис Кауза на СА „Д. А. Ценов” – Свищов
Проф. д-р ик.н. Михаил Ив. Зверяков – Ректор на Одеския държавен икономически университет, Доктор Хонорис Кауза на СА „Д. А. Ценов” – Свищов
Проф. д-р ик.н. Олена Непочатенко – Ректор на Умански национален аграрен университет (Украйна)
Проф. д-р ик.н. Дмитрий Лукьяненко – Първи зам.-ректор по научно-педагогическа и научна работа, Киевски национален икономически университет „Вадим Гетман” (Украйна)

Екип за техническо обслужване:

Анка Танева – стилев редактор
Ст. преп. Елка Узунова – координатор и ръководител на екипа
Ст. преп. Даниела Стоилова – превод на английски език
Ст. преп. Румяна Денева – превод на английски език
Ст. преп. Маргарита Михайлова – превод на английски език
Ст. преп. Иванка Борисова – превод на английски език
Ст. преп. Венцислав Диков – стилев редактор на английски език

Адрес на редакцията:

5250 Свищов, ул. „Ем. Чакъров” 2
Проф. д-р Андрей Захариев – главен редактор
☎ (+359) 889 882 298
Деяна Веселинова – технически секретар
☎ (+359) 631 66 309, e-mail: nsarhiv@uni-svishtov.bg
Албена Александрова – компютърен дизайн
☎ (+359) 882 552 516, e-mail: a.aleksandrova@uni-svishtov.bg

© Академично издателство „Ценов” – Свищов

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов” – Свищов

ISSN 0323-9004

Народно стопански архив

Свищов, година LXX, книга 3 - 2017

Адаптация на финансовата архитектура на предприятията: количествени доминанти в цикличното икономическо развитие

Оценка на стратегическата позиция на организацията посредством SPACE анализ

Историческото периодизиране на рекламата - проблеми и интенции

Бюджетната децентрализация като фактор за едновременно развитие на общините и индустриалния бизнес

Стратегическо управление на риска

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“



СВИЩОВ

Изисквания при депозиране на статии за сп. „Народностопански архив”

1. Обем: статии от 12 до 25 страници

2. Депозиране на материалите: на хартиен носител и в електронен вид като приложен файл на E-mail: NSArhiv@uni-svishtov.bg

3. Технически изисквания:

- изпълнение Word 2003 (минимум);
- размер на страницата – А4, 29-31 реда и 60-65 знака на ред;
- разстояние между редовете 1,5 lines (At least 22 pt);
- шрифт – Times New Roman 14 pt;
- полета – Top - 2.54 cm; Bottom - 2.54 cm; Left - 3.17 cm; Right - 3.17 cm;
- номерация на страницата – долу вдясно;
- текст под линия – размер 10 pt;
- графики и фигури – Word 2003 или Power Point.

4. Оформление:

- наименование на статията, име на автора, академична длъжност, научна степен – шрифт Times New Roman, 14 pt, с големи букви Bold – центрирано;

- наименование и адрес на местоработата; телефони за контакти и E-mail;

- резюме на български език в обем до 15 реда; ключови думи – от 3 до 5;

- **JEL** класификация на публикациите с икономически характер (<http://ideas.repec.org/j/index.html>);

- основен текст (изложение);

- таблиците, графиките и фигурите се вграждат софтуерно в текста (да позволяват езикова корекция и превод на английски). Цифрите и текстът вътре в тях се изписват с шрифт Times New Roman 12 pt;

- формулите се създават с Equation Editor.

5. Правила за цитиране: от 01.01.2017 г. в периодичните издания на СА „Д. А. Ценов” – Свищов за библиографско цитиране на информационни източници ще се използва **APA Style**. Неговите изисквания са поместени тук: <http://www.uni-svishtov.bg/default.asp?page=page&id=71> и тук: <http://www.apastyle.org/>.

Всеки автор носи отговорност за отстояваните идеи, съдържанието и техническото оформление на своя текст.

6. Ръкописите на нехабилитирани преподаватели се придружават от препис на протокол от катедрата, обсъдила и предложила научната разработка за публикуване.

От 1 януари 2017 г. заглавието на списанието на английски език е „Economic Archive”, като заменя транслитерираното наименование “Narodnostopanski archiv”, използвано до края на издателската 2016 г.

Авторите на публикуваните материали на страниците на списание „Народностопански архив” носят отговорност за тяхната автентичност.

От Редакционния съвет

www.uni-svishtov.bg/NSArhiv